

ZARZĄDZANIE SIECIĄ SZKÓŁ PONADGIMNAZJALNYCH W KIELCACH

Jolanta Kamińska



Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Charakterystyka zmian w sieci szkolnej w latach 2007-2012	6
3. Lokalna polityka oświatowa.....	10
4. Wybrane instrumenty zarządzania oświatą	17
5. Podsumowanie.....	19

Spis tabel

Tabela 1. Liczba uczniów w poszczególnych typach szkół publicznych prowadzonych przez miasto.....	3
Tabela 2. Stan organizacyjny szkół ponadgimnazjalnych w latach 2007-2012	4
Tabela 3. Liczba uczniów w poszczególnych typach szkół wg poci	4
Tabela 4. Liczba szkół dotowanych przez Miasto Kielce	5
Tabela 5. Wykonanie budżetu w działach 801 i 854 w relacji do wykonania budżetu ogółem w latach 2007-2011	5
Tabela 6. Struktura wydatków na oświatę w latach 2007-2012 oraz struktura źródeł ich finansowania.....	5
Tabela 7. Wysokość wydatków poniesionych w poszczególnych typach szkół w latach 2007-2012	6
Tabela 8. Struktura naboru do poszczególnych typów szkół w latach 2007-2012.....	7
Tabela 9. Struktura naboru do liceów ogólnokształcących	7
Tabela 10. Struktura naboru do techników (najbardziej popularne kierunki)	8
Tabela 11. Struktura naboru do zasadniczych szkół zawodowych (najbardziej popularne kierunki)	8
Tabela 12. Liczba uczniów w niesamorządowych szkołach ponadgimnazjalnych dla młodzieży w latach 2007-2012	9
Tabela 13. Liczba godzin przeznaczonych na przygotowanie do matury.....	10
Tabela 14. Średnia zdawalność egzaminu maturalnego uczniów uczęszczających do szkół prowadzonych przez samorząd	11
Tabela 15. Średnie wyniki egzaminów maturalnych w latach szkolnych 2008/09-2010/11	11
Tabela 16. Zdawalność egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe.....	11
Tabela 17. Wydatki miasta Kielce na programy realizowane ze środków pozyskanych z Unii Europejskiej oraz innych źródeł.....	12
Tabela 18. Roczne wydatki bieżące na funkcjonowanie internatów oraz bursy szkolnej.....	12
Tabela 19. Wydatki na doskonalenie zawodowe nauczycieli.....	13
Tabela 20. Liczba nauczycieli przeszkolonych w różnych formach doskonalenia.....	14
Tabela 21. Losy absolwentów poszczególnych typów szkół	15
Tabela 22. Mocne i słabe strony programu do tworzenia elektronicznego arkusza organizacyjnego .	17
Tabela 23. Mocne i słabe strony programów sprawozdawczych z realizacji budżetu jednostek oświatowych.....	17

1. Wstęp

Kielce – miasto na prawach powiatu aktualnie są organem prowadzącym dla 33 przedszkoli, 25 szkół podstawowych, 20 gimnazjów, 26 szkół ponadgimnazjalnych (w tym 10 liceów ogólnokształcących, 1 liceum profilowanego, 8 techników, 1 technikum uzupełniającego, 1 szkoły policealnej, 5 zasadniczych szkół zawodowych), 1 przedszkola specjalnego, 14 szkół specjalnych (w tym 4 szkół podstawowych, 5 gimnazjów, 2 zasadniczych szkół zawodowych, 1 technikum uzupełniającego, 2 szkół przysposabiających do pracy), szkoły artystycznej (szkoła muzyczna I i II stopnia), 3 specjalnych ośrodków szkolno-wychowawczych, 3 placówek wychowania pozaszkolnego, 2 internatów, 1 bursy szkolnej, a także 3 innych placówek oświatowych – Miejskiego Zespołu Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych, Samorządowego Ośrodka Doradztwa Metodycznego i Doskonalenia Nauczycieli oraz Szkolnego Schroniska Młodzieżowego. Szkoły i placówki oświatowe funkcjonują w 92 jednostkach organizacyjnych. W latach 2007-2012 liczba szkół nie uległa zasadniczym zmianom za wyjątkiem liceum profilowanego (z 5 szkół w 2007 roku pozostała jedna).

W szkołach i placówkach oświatowych prowadzonych przez samorząd w roku szkolnym 2011/2012 przeciętne zatrudnienie (w etatach) pracowników pedagogicznych wynosi 3 183,08, a pracowników administracji i obsługi 1 563,44. W ostatnich latach nastąpił znaczny spadek liczby uczniów, co nie przełożyło się na zmianę sieci szkolnej. W stosunku do roku szkolnego 2007/2008 liczba uczniów zmniejszyła się o 3 151, z tego w szkołach ponadgimnazjalnych o 1 778. Aktualnie 48% uczniów szkół ponadgimnazjalnych uczy się w liceach ogólnokształcących, 43% w technikach, 8% w szkołach zawodowych, 1% w liceum profilowanym. Na terenie Miasta Kielce oprócz szkół publicznych istnieje również sieć szkół prowadzonych przez inne podmioty niż jednostka samorządu terytorialnego. W roku szkolnym 2011/2012 dotowanych jest 91 podmiotów w tym 17 szkół ponadgimnazjalnych młodzieżowych różnego typu (bez szkół policealnych), w których uczy się 2 111 uczniów.

Tabela 1. Liczba uczniów w poszczególnych typach szkół publicznych prowadzonych przez miasto

Typ szkoły	Liczba uczniów/rok szkolny				
	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
przedszkola	4 156	4 270	4 423	4 616	4 701
szkoły podstawowe	9 715	9 416	9 205	9 119	9 160
gimnazja	5 932	5 606	5 238	4 907	4 682
szkoły ponadgimnazjalne	14 213	13 944	13 578	13 155	12 435
szkoły specjalne	781	776	718	689	668
razem	34 797	34 012	33 162	32 486	31 646



Tabela 2. Stan organizacyjny szkół ponadgimnazjalnych w latach 2007-2012

Rok szkolny	Dane / Typ szkoły		Liceum ogólnokształcące	Liceum profilowane	Technikum	Zasadnicza Szkoła Zawodowa	Ogółem
2007/2008	liczba oddziałów		224	20	181	45	470
	liczba uczniów		7 314	568	5 180	1 151	14 213
	liczba nauczycieli	w etatach	574	51	415	117	1 157
		w osobach	631	49	485	159	1 324
	liczba pracowników niepedagogicznych	w etatach	155	24	101	32	312
		w osobach	164	26	105	34	329
2008/2009	liczba oddziałów		221	9	188	46	464
	liczba uczniów		7 201	270	5 296	1 177	13 944
	liczba nauczycieli	w etatach	574	28	428	116	1 145
		w osobach	633	25	501	160	1 319
	liczba pracowników niepedagogicznych	w etatach	155	15	102	30	301
		w osobach	164	15	109	30	317
2009/2010	liczba oddziałów		216	6	192	41	455
	liczba uczniów		7 022	180	5 283	1 093	13 578
	liczba nauczycieli	w etatach	562	18	453	101	1 134
		w osobach	633	13	523	135	1 304
	liczba pracowników niepedagogicznych	w etatach	150	5	106	29	290
		w osobach	156	5	113	28	302
2010/2011	liczba oddziałów		211	6	192	36	445
	liczba uczniów		6 790	176	5 206	983	13 155
	liczba nauczycieli	w etatach	555	15	457	96	1 123
		w osobach	609	14	512	125	1 260
	liczba pracowników niepedagogicznych	w etatach	152	5	108	30	295
		w osobach	158	5	117	31	311
2011/2012	liczba oddziałów		205	4	184	34	427
	liczba uczniów		6 510	114	4 908	903	12 435
	liczba nauczycieli	w etatach	538	12	441	97	1 089
		w osobach	601	12	503	121	1 237
	liczba pracowników niepedagogicznych	w etatach	153	5	110	34	302
		w osobach	160	5	119	36	320

Tabela 3. Liczba uczniów w poszczególnych typach szkół wg płci

Typ szkoły	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	dziewczęta	chłopcy	dziewczęta	chłopcy	dziewczęta	chłopcy	dziewczęta	chłopcy
liceum ogólnokształcące	4 537	2 664	4 460	2 562	4 290	2 500	4 117	2 393
liceum profilowane	187	83	129	51	129	47	78	36
technikum	2 006	3 290	1 984	3 299	1 929	3 277	1 808	3 100
zasadnicza szkoła zawodowa	237	940	239	854	228	755	198	705

Tabela 4. Liczba szkół dotowanych przez Miasto Kielce

Dane/rok szkolny	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Liczba podmiotów dotowanych, w tym:	96	100	99	86	91
liczba szkół ponadgimnazjalnych, w tym:	79	86	85	70	68
liczba szkół ponadgimnazjalnych młodzieżowych (w tym szkoły policealne)	19	17	20	19	20

W budżecie miasta Kielce na rok 2012 w działach 801 i 854 zaplanowano ogółem kwotę 330 455 526 zł, co stanowi 25,35% budżetu miasta. Wykonanie budżetu w działach 801 i 854 w relacji do wykonania budżetu ogółem w latach 2007-2011 przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wykonanie budżetu w działach 801 i 854 w relacji do wykonania budżetu ogółem w latach 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Ogółem	604 886 824	741 262 541	888 925 286	982 945 877	1 129 714 796
dział 801 i 854	230 533 169	254 129 063	279 218 932	296 701 338	316 850 426
udział procentowy	38,11	34,28	31,41	30,18	28,05

Tabela 6. Struktura wydatków na oświatę w latach 2007-2012 oraz struktura źródeł ich finansowania

Wydatki/rok budżetowy	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2007r.	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2008r.	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2009r.	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2010r.	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2011r.	Wydatki planowane stan na dzień 30.06.2012 r.
Wydatki ogółem*:	229 697 508	253 456 710	278 617 623	295 507 267	315 800 791	332 457 923
Wydatki bieżące*, w tym:	225 133 353	242 130 542	267 038 974	285 046 228	306 181 196	323 789 031
dotacja dla szkół niepublicznych	19 617 415	25 329 118	31 827 749	33 664 873	39 782 619	39 990 536
Wydatki majątkowe	4 564 156	11 326 168	11 578 649	10 461 039	9 619 595	8 668 892
Subwencja oświatowa	164 011 693	181 716 735	203 080 628	219 700 479	235 020 713	236 954 415
Dotacje na zadania bieżące	1 346 229	1 241 776	1 141 796	1 176 308	1 065 307	868 392
Dotacje na inwestycje			333 000			
Pozostałe środki z budżetu Miasta - ogółem	64 339 586	70 498 199	74 062 199	74 630 480	79 714 771	94 635 116
Pozostałe środki z budżetu Miasta - tylko na zadania bieżące	59 775 431	59 172 031	62 816 550	64 169 441	70 095 176	85 966 224
Subwencja / Wydatki bieżące	72,85%	75,05%	76,05%	77,08%	76,76%	73,18%
Udział Miasta / Wydatki bieżące	26,55%	24,44%	23,52%	22,51%	22,89%	26,55%

*Wydatki w działach 801 i 854 pomniejszone o wydatki na realizację projektów w ramach programów Leonardo i Comenius



Zamieszczone wyżej tabele przedstawiają wydatki na realizację wszystkich zadań oświatowych, natomiast struktura wydatków na poszczególne typy szkół prowadzonych przez miasto przedstawiona została w tabeli 7.

Tabela 7. Wysokość wydatków poniesionych w poszczególnych typach szkół w latach 2007-2012

Typy szkół/rok	Liczba szkół/ wydatki bieżące/rocznik	2007	2008	2009	2010	2011	Plan wg stanu na dzień 30.06.2012 r.
szkoły podstawowe	liczba szkół	25	25	25	25	25	25
	wydatki	49 250 929	50 460 923	54 446 149	57 991 458	60 807 116	64 590 982
przedszkola, w tym 1 przedszkole specjalne	liczba szkół	35	35	35	34	34	34
	wydatki	26 389 720	29 294 577	31 762 622	29 265 793	31 398 897	33 651 738
gimnazja	liczba szkół	20	20	20	20	20	20
	wydatki	29 641 488	31 744 217	32 521 888	34 497 586	36 106 524	37 422 782
licea ogólnokształcące	liczba szkół	10	10	10	10	10	10
	wydatki	30 234 315	32 093 936	35 008 602	37 545 976	39 424 182	41 244 371
licea profilowane	liczba szkół	5	3	1	1	1	1
	wydatki	4 301 700	2 821 438	1 416 310	1 057 754	1 096 534	875 289
szkoły zawodowe	liczba szkół	15	14	14	14	14	14
	wydatki	26 900 025	29 923 816	34 061 733	36 826 769	39 119 939	41 641 524
szkoły specjalne	liczba szkół	14	14	14	14	14	14
	wydatki	11 297 195	11 891 727	13 551 269	14 946 436	15 520 808	16 591 116
szkoły artystyczne	liczba szkół	0	0	0	0	1	1
	wydatki	0	0	0	0	773 441	1 762 538

2. Charakterystyka zmian w sieci szkolnej w latach 2007-2012

W latach 2007-2012 nie doszło do restrukturyzacji sieci szkół ponadgimnazjalnych. Jedyną widoczną zmianą dotyczy stopniowego wygaszania liceów profilowanych. W roku szkolnym 2007/2008 funkcjonowało ich pięć, natomiast w roku 2011/2012 działała już tylko jedna szkoła tego typu. W roku 2007/2008 nabór został przeprowadzony do dwóch liceów profilowanych, a ostatni nabór miał miejsce w roku 2010/2011.

W ciągu całego omawianego okresu nie zmieniła się zasadniczo struktura naboru do poszczególnych typów szkół. Przedstawia się ona następująco:



Tabela 8. Struktura naboru do poszczególnych typów szkół w latach 2007-2012

Typ szkoły	Liczba uczniów przyjętych do klas pierwszych									
	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
liceum ogólnokształcące	2 377	44,99	2 351	47,44	2 379	49,88	2 161	48,25	2 099	49,08
liceum profilowane	156	2,95	93	1,88	66	1,38	55	1,23	0	0
technikum	2 151	40,72	1 921	38,76	1 802	37,79	1 804	40,27	1 748	40,87
zasadnicza szkoła zawodowa	599	11,34	591	11,92	522	10,95	459	10,25	430	10,05
Razem	5 283		4 956		4 769		4 479		4 277	

Nie uległa również zasadniczym zmianom struktura naboru do liceów ogólnokształcących w zakresie profili (rozszerzeń). Wprowadziły szkoły podejmowały próby stworzenia innych, niż tradycyjne połączeń przedmiotów rozszerzonych, ale nie cieszyły się one zainteresowaniem uczniów i szybko z nich rezygnowano (np. język polski z biologią w I LO, historia, wiedza o społeczeństwie i geografia w VI LO).

Tabela 9. Struktura naboru do liceów ogólnokształcących

Profil (rozszerzenia)	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów
humanistyczny	26	839	26	834	25	831	25	811	24	765
matematyczno-przyrodniczy	23	774	23	788	25	827	22	719	23	767
biologiczno-chemiczny	19	612	17	565	17	566	15	505	14	468
inny	5	152	5	164	6	155	5	126	4	99
Razem	73	2 377	71	2 351	73	2 379	67	2 161	65	2 099

Dla uproszczenia profile (rozszerzenia) zostały ujednolicone, choć w obrębie klas humanistycznych i matematyczno-przyrodniczych występują różnice (np. klasy „humanistyczne” – połączenia historii, języka polskiego, wiedzy o społeczeństwie, a „matematyczno-przyrodnicze” – matematyki z fizyką, geografią bądź informatyką).

W technikach w ciągu ostatnich lat nie zaszły większe zmiany. Największą popularnością od lat cieszą się następujące kierunki: ekonomista, informatyk, technik żywienia i gospodarstwa domowego, technik organizacji usług gastronomicznych, kelner, technik technologii żywności. Nie udało się utrzymać kierunku technik agrobiznesu – ostatni raz klasa powstała w roku 2007/2008. Mimo dobrej bazy dydaktycznej wygasa kierunek związany z poligrafią. Technika procesów drukarskich zastąpił technik cyfrowych procesów graficznych (w roku szkolnym 2009/2010 utworzono klasę dwuzawodową z tymi kierunkami, od następnego roku z procesów drukarskich zrezygnowano). W naborze przeprowadzonym w 2012 roku nie było chętnych na ten kierunek – klasa nie powstała. Trudno także znaleźć chętnych na niektóre kierunki związane z budownictwem – utworzony w 2009 kierunek technik urządzeń sanitarnych funkcjonuje jedynie w połówkach klas, podobnie jest z technikiem technologii drewna. Problem stanowi utworzenie pełnego oddziału dla kierunku technik technologii odzieży. W ostatnich latach powstaje tylko grupa w klasie wielozawodowej.

Tabela 10. Struktura naboru do techników (najbardziej popularne kierunki)

Kierunki kształcenia	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów
technik budownictwa	3	92	3	85	3	87	4	105	2,5	73
technik ekonomista	7	225	7	226	6	185	6	164	5	144
technik elektronik	3	96	3	88	3	93	2	57	2	64
technik hotelarstwa	5	163	4	126	3	93	3	88	3	96
technik informatyk	5	169	4	133	6	181	6	196	6	188
technik kelner	7	203	6	166	5	139	5	131	4	113
technik kucharz					1	29	2	59	3	91
technik mechanik	3,5	110	3	92	3	84	3	97	3	88
technik organizacji reklamy					1	33	1	34	2	65
technik organizacji usług gastronomicznych	6	164	6	172	5	153	5	145	5	148
technik technologii żywności	6	151	5	130	4	114	4	112	4	113
technik żywienia i gospodarstwa domowego	5	146	7	198	6	166	5	146	5	147

W zasadniczych szkołach zawodowych utworzenie pełnych, jednozawodowych klas stanowi duży problem. Niewiele oddziałów powstawało w zasadniczym etapie rekrutacji, znaczna grupa uczniów przyjmowana była do tych szkół podczas rekrutacji uzupełniającej. Nie brakowało chętnych do nauki w zawodach gastronomicznych – kucharz, cukiernik, piekarz (ostatni raz nabór przeprowadzono w 2009 roku), powstawały pełne oddziały w klasach kształcących fryzjerów, murarzy, elektromechaników pojazdów samochodowych i mechaników pojazdów samochodowych. Pozostałe kierunki funkcjonują jako grupy w klasach dwu lub wielozawodowych.

Tabela 11. Struktura naboru do zasadniczych szkół zawodowych (najbardziej popularne kierunki)

Kierunki kształcenia	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów	liczba oddział.	liczba uczniów
blacharz samochodowy	1	28	0,5	12	0,5	14	0,5	16	1	28
cukiernik	3	67	3	73	3	72	3	71	2	42
elektromechanik pojazdów samochodowych	1	28	1	30	1	30	1	27	1	31
elektryk	1	25	0,5	18	0,5	21	0,5	19	0,5	19
fryzjer	2	58	2	61	2	56	1,5	41	1	33
kucharz	3	100	4	126	4	119	4	112	4	114
mechanik pojazdów samochodowych	1	32	1	27	1	30	1	29	1	27
monter-elektronik	1	22	0,5	18	0,5	11	0,5	13	0,5	13
murarz	2,24	67	1,97	66	1,17	37	1,24	40	1,19	34
posadzkarz	1	33	1	32	0,83	29	0,72	23	0,74	20

stolarz	1,26	32	0,63	19	0,5	14	0,71	20	0,69	22
technolog robót wykończeniowych w budownictwie			1	23	1	35	0,55	18	0,62	20

Ofertę szkół samorządowych uzupełniają szkoły niepubliczne i publiczne prowadzone przez inne niż jednostka samorządu terytorialnego osoby prawne. Dotowanych jest 17 szkół dla młodzieży (bez szkół policealnych), w tym: 6 liceów ogólnokształcących (dwa z nich są szkołami publicznymi), 6 techników, 4 zasadnicze szkoły zawodowe oraz jedno liceum profilowane. Liczbę uczniów w niesamorządowych szkołach ponadgimnazjalnych dla młodzieży w latach 2007-2011 przedstawia tabela 12.

Tabela 12. Liczba uczniów w niesamorządowych szkołach ponadgimnazjalnych dla młodzieży w latach 2007-2012

Typ szkoły	Liczba uczniów – stan na wrzesień każdego roku szkolnego				
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
liceum ogólnokształcące publiczne	307	305	283	304	288
liceum ogólnokształcące niepubliczne	71	74	79	60	80
liceum profilowane	119	107	112	117	80
technikum	1 215	1 444	1 525	1 404	1 202
zasadnicza szkoła zawodowa	474	438	467	453	461
Razem	2 186	2 368	2 466	2 338	2 111

* dane z września każdego roku szkolnego

Liczba oferowanych kierunków w niepublicznych technikach jest niewielka (w porównaniu z technikami prowadzonymi przez samorząd). Największa grupa uczniów kształci się w zawodach: technik usług fryzjerskich i technik hotelarstwa. Pozostałe kierunki, które funkcjonowały przez cały omawiany okres, to: technik budownictwa, technik informatyk, technik żywienia i gospodarstwa domowego, technik organizacji usług gastronomicznych, technik mechanik, technik weterynarii. Pozostałe kierunki albo zanikły (technik teleinformatyk, technik poligraf, technik ekonomista), albo zostały utworzone w ostatnich latach (technik logistyk od roku 2009, technik architektury krajobrazu od roku 2011).

Niepubliczne zasadnicze szkoły zawodowe kształcą przede wszystkim w zawodach: fryzjer, kucharz małej gastronomii, mechanik pojazdów samochodowych, blacharz samochodowy, technolog robót wykończeniowych, lakiernik, murarz, cukiernik, sprzedawca. W innych zawodach, głównie z branży budowlanej lub gastronomicznej, kształceni są pojedynczy uczniowie. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, iż niepubliczne zasadnicze szkoły zawodowe w znacznej większości nie posiadają odpowiedniej bazy do realizacji praktycznej nauki zawodu, toteż warunkiem przyjęcia do takiej szkoły jest zawarcie przez ucznia/młodocianego umowy o pracę z właściwym pracodawcą.

3. Lokalna polityka oświatowa

Miasto Kielce od lat stoi przed zasadniczym problemem, jak utrzymać istniejącą bazę szkół ponadgimnazjalnych oraz zachować atrakcyjną ofertę edukacyjną przy malejącej liczbie uczniów. Jest to ogromne wyzwanie dla samorządu, które determinuje kierunki działań podejmowanych w oświacie. Można je w skrócie przedstawić następująco:

- modernizacja i unowocześnienie istniejącej bazy oświatowej,
- podniesienie jakości kształcenia,
- działania zmierzające do podniesienia atrakcyjności oferty edukacyjnej w szkołach ponadgimnazjalnych,
- dbałość o wysoko wykwalifikowaną kadrę nauczycielską.

Począwszy od 2003 roku systematycznie modernizowane są budynki szkolne. W latach 2007-2012 przeprowadzono gruntowne remonty 30 obiektów oświatowych oraz wybudowane zostało jedno przedszkole. W tej liczbie wyremontowano 7 (na 18) budynków szkół ponadgimnazjalnych. Duży nacisk położony jest na rozwój bazy sportowej. W omawianym okresie przy szkołach powstały dwa nowe baseny oraz 11 nowoczesnych boisk, z czego przy szkołach ponadgimnazjalnych 4 boiska. 5 szkół ponadgimnazjalnych dysponuje halami sportowymi, w planie jest budowa kolejnej. Ważnym elementem jest również systematyczny zakup nowoczesnego wyposażenia oraz pomocy dydaktycznych. Uchwałą Rady Miejskiej w Kielcach w szkołach zostały utworzone konta dochodów jednostek oświatowych, które dają dyrektorom możliwość swobodnego (w ramach uchwały) dysponowania środkami pozyskanymi przez nich z innych źródeł. W większości przeznaczane one są na podniesienie standardu budynków oraz doposażenie bazy dydaktycznej.

Kolejnym celem, jakie miasto stawia w zakresie edukacji jest wspieranie szkół w osiąganiu przez uczniów jak najwyższych wyników w sprawdzianach i egzaminach zewnętrznych. Od roku szkolnego 2007/2008 przeznaczane są dodatkowe środki na organizowanie zajęć przygotowujących uczniów do egzaminu maturalnego (dwa lata wcześniej wprowadzone zostały zajęcia dla gimnazjalistów). Liczba grup tworzona jest na poziomie szkół, a każdy uczeń może brać udział w zajęciach z trzech przedmiotów (w tym obowiązkowo z matematyki). Liczbę godzin przeznaczonych na przygotowanie do matury przedstawia tabela 13.

Tabela 13. Liczba godzin przeznaczonych na przygotowanie do matury

rok szkolny	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
liczba godzin	4 504	9 219	6 614	5 660	6 920

Efektem tych działań jest wysoka zdawalność oraz wysokie (w odniesieniu do średniej krajowej) średnie wyniki egzaminów maturalnych osiągane przez uczniów szkół prowadzonych przez samorząd (dane dotyczą absolwentów, bez powtarzających matury).

Tabela 14. Średnia zdawalność egzaminu maturalnego uczniów uczęszczających do szkół prowadzonych przez samorząd

Średnia zdawalność:	2009/2010	2010/2011
w Kielcach	91,6	91,8
w województwie świętokrzyskim	78,1	76,3
w kraju	81,0	75,5

Tabela 15. Średnie wyniki egzaminów maturalnych w latach szkolnych 2008/09-2010/11

Przedmiot	Poziom egzaminu	2008/2009			2009/2010			2010/2011		
		Liczba zdających	Średni wynik w Kielcach	Średni wynik w kraju	Liczba zdających	Średni wynik w Kielcach	Średni wynik w kraju	Liczba zdających	Średni wynik w Kielcach	Średni wynik w kraju
język polski	podst.	3 346	54,89	52,21	3 287	60,90	57,24	3 472	56,15	53
	rozs.	199	68,88	65,08	277	61,72	60,00	315	58,77	58,7
wiedza o społeczeństwie	podst.	558	47,67	43,05	207	59,39	54,16	281	47,52	46,7
	rozs.	377	51,09	48,82	313	49,35	50,76	305	45,54	45,5
historia	podst.	118	57,41	53,60	106	54,94	54,20	94	51,43	50,3
	rozs.	196	50,67	47,11	156	43,07	51,33	155	52,33	50,4
historia sztuki	podst.	5	63,20	47,58	3	28,00	43,10	4	63,5	44,6
	rozs.	15	74,67	57,23	8	43,00	54,54	2	55	53,5
matematyka	podst.	548	54,88	49,00	3286	64,69	58,51	3 564	56,6	48,2
	rozs.	407	68,53	58,45	560	54,31	49,32	727	48,09	44,5
biologia	podst.	401	50,27	44,42	267	49,69	45,52	846	55,58	46,1
	rozs.	428	64,06	58,49	372	62,28	54,64	338	63,62	55,9
chemia	podst.	42	63,13	60,25	45	48,00	48,27	78	42,64	41,7
	rozs.	333	67,33	60,27	300	64,92	61,52	304	55,71	51,6
fizyka i astronomia	podst.	24	60,50	50,59	91	49,13	43,39	84	48,66	41,9
	rozs.	209	66,68	61,14	109	68,50	58,79	119	51,36	46,2
geografia	podst.	774	52,75	50,35	374	48,30	45,77	270	43,89	43,1
	rozs.	229	62,85	53,67	242	54,64	49,11	215	54,47	49,4
informatyka	podst.	7	48,86	40,51	5	23,60	38,49	3	40,66	45,3
	rozs.	25	42,59	35,21	6	39,67	47,22	12	62,99	55,6
język angielski	podst.	2 697	66,26	59,49	2 990	68,53	62,35	3 229	75,16	69,7
	rozs.	454	76,94	74,30	468	71,84	68,42	615	72,22	70,4
język niemiecki	podst.	217	61,10	56,36	164	64,65	63,47	147	59,93	57,8
	rozs.	25	80,03	74,45	22	82,00	69,89	19	70,89	69,5
język rosyjski	podst.	183	68,72	59,01	141	70,34	62,83	125	69,68	64,2
	rozs.	11	85,09	78,34	21	83,52	78,45	14	82,07	78,8
język francuski	podst.	3	86,00	61,13	12	88,92	72,30	11	81,64	72,8
	rozs.	5	86,80	72,73	3	70,67	74,62	2	89	73,7

Zdawalność egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe jest znacznie niższa, niż w przypadku egzaminu maturalnego, choć nie odbiega znacznie od średnich dla regionu. W roku szkolnym 2010/2011 przedstawiała się ona następująco:

Tabela 16. Zdawalność egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe

	szkoły prowadzone przez miasto Kielce	szkoły z terenu Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łodzi
technika i licea profilowane	42,68	49,23
zasadnicze szkoły zawodowe	77,11	65,11

Podniesienie jakości kształcenia wspierać ma również realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Dyrektorzy szkół zostali odpowiednio przeszkoleni i zachęceni są do pisania projektów i aplikowania o środki. W ostatnich latach (od 2008 r.) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ogółem w szkołach ponadgimnazjalnych zrealizowano 14 projektów (w tym 13 w szkołach zawodowych i 1 w liceum ogólnokształcącym), 7 w ramach programu Comenius oraz 12 projektów w ramach programu Leonardo. Ich realizacja pozwala nie tylko na zdobycie nowych umiejętności, ale również poznanie pracy innych uczniów w szkołach partnerskich, a także odbycie staży zawodowych w krajach europejskich. Poniższa tabela przedstawia wydatki na programy realizowane ze środków pozyskanych z Unii Europejskiej oraz innych źródeł.

Tabela 17. Wydatki miasta Kielce na programy realizowane ze środków pozyskanych z Unii Europejskiej oraz innych źródeł

2007	2008	2009	2010	2011	2012
1 168 924	975 525	2 503 970	5 075 090	4 321 556	4 336 629

Projekty ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (m.in. „Mój zawód przyszłości”, „Dokształcenie zawodowe szansą większej konkurencyjności na rynku pracy”, „Nowoczesny budowlaniec”, „Szkolne laboratorium ochrony środowiska na miarę XXI wieku”) realizowane były głównie przez szkoły zawodowe. Objęto nimi grupę 2 515 uczniów, z którymi zrealizowano 23 526 godzin różnego rodzaju kursów, szkoleń, zajęć językowych i innych.

Specyfiką szkolnictwa ponadgimnazjalnego w Kielcach jest fakt, iż większość uczniów (ok. 55%) pochodzi z innych powiatów, w tym największa grupa z powiatu kieleckiego, okalającego miasto. Od lat między powiatem grodzkim a ziemskim toczy się rywalizacja o pozyskanie jak największej liczby uczniów, zwłaszcza tych z najwyższymi osiągnięciami w gimnazjum. Dla uczniów spoza Kielc funkcjonują w mieście dwa internaty oraz bursa szkolna. Roczne wydatki bieżące na funkcjonowanie tych placówek kształtują się następująco:

Tabela 18. Roczne wydatki bieżące na funkcjonowanie internatów oraz bursy szkolnej

Wydatki wykonane na dzień 31.12.2007 r.	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2008	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2009	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2010	Wydatki wykonane na dzień 31.12.2011	Wydatki planowane stan na dzień 30.06.2012
2 725 248	2 986 710	3 091 536	3 306 364	3 517 613	3 710 752

Od 17 lat w Kielcach organizowane są targi edukacyjne, w których obowiązkowo biorą udział wszystkie szkoły ponadgimnazjalne, prezentując swoje osiągnięcia i ofertę. Prezydent Miasta Kielce corocznie przyznaje puchar dla najlepiej prezentującej się szkoły. Szkoły starają się docierać do przyszłych uczniów poprzez środki masowego przekazu, prezentując ciekawe wydarzenia z życia szkoły, efekty realizowanych projektów edukacyjnych, część z nich organizuje również tzw. „drzwi otwarte”. Motywacyjną funkcję spełnia przyznawany corocznie dla 10 szczególnie uzdolnionych uczniów szkół ponadgimnazjalnych tytuł „Nadzieje Kielc”. Nagroda ustanowiona uchwałą Nr 411/2000 Rady Miejskiej w Kielcach z dnia 29 lutego 2000 r. jest wyróżnieniem honorowym,

udokumentowanym dyplomem, statuetką oraz kwotą pieniężną. Przyznawana jest uczniom i absolwentom danego roku szkolnego za wybitne osiągnięcia w dziedzinie nauki, kultury, sportu oraz działalności społecznej, a w szczególności laureatom olimpiady przedmiotowej lub konkursu naukowego, laureatom ogólnopolskiego konkursu artystycznego, mistrzom i wicemistrzom świata, Europy i Polski w olimpijskiej konkurencji sportowej o dobrych wynikach w nauce, osobom szczególnie wyróżniającym się w działalności społecznej. Od 2007 r. nagrodę mogą otrzymać nie tylko uczniowie zamieszkujący na terenie miasta Kielce, ale również spoza Kielc.

W celu stworzenia pełniejszej oferty edukacyjnej od 2007 roku w VI Liceum Ogólnokształcącym rozpoczęła funkcjonowanie klasa realizująca program międzynarodowej matury. Jest to jedyna szkoła na terenie województwa świętokrzyskiego oferująca młodzieży możliwość zdawania matury międzynarodowej. W roku 2012 szkołę opuścił trzeci rocznik absolwentów. Od momentu podjęcia tego wyzwania szkoła znacznie zyskała na popularności; jest jedną ze szkół najchętniej wybieranych przez absolwentów gimnazjum, a dostać się do niej mogą tylko uczniowie z bardzo wysokimi osiągnięciami punktowymi.

Dobra szkoła nie może istnieć bez dobrze przygotowanej, zaangażowanej kadry pedagogicznej. Miasto Kielce stara się stworzyć jak najlepsze warunki do stałego podnoszenia kwalifikacji nauczycieli. W tym celu funkcjonuje Samorządowy Ośrodek Doradztwa Metodycznego i Doskonalenia Nauczycieli oraz powołana jest grupa 20 nauczycieli doradców metodycznych, którzy bezpośrednio wspierają nauczycieli w szkołach.

Tabela 19. Wydatki na doskonalenie zawodowe nauczycieli

Rok	Wydatki na różne formy doskonalenia nauczycieli	Wydatki na utrzymanie doradców metodycznych	Wydatki na utrzymanie Ośrodka	Razem
2007	483 882	549 495	149 905	1 183 282
2008	481 494	593 223	166 657	1 241 374
2009	641 438	727 507	170 637	1 539 582
2010	648 955	738 349	186 743	1 574 047
2011	734 697	784 923	195 215	1 714 835
2012 (plan)	1 111 240	823 494	206 170	2 140 904

Koszty utrzymania Samorządowego Ośrodka Doradztwa Metodycznego i Doskonalenia Nauczycieli są stosunkowo niskie, ale efektywność podejmowanych tam działań jest bardzo wysoka, o czym świadczy liczba nauczycieli przeszkolonych w różnych formach doskonalenia.

Tabela 20. Liczba nauczycieli przeszkolonych w różnych formach doskonalenia

Nazwa formy	Liczba przeszkolonych nauczycieli 2007r.	Liczba przeszkolonych nauczycieli 2008r.	Liczba przeszkolonych nauczycieli 2009r.	Liczba przeszkolonych nauczycieli 2010r.	Liczba przeszkolonych nauczycieli 2011r.
Konferencje	3 127	3 360	3 172	2 592	3 067
Warsztaty, kursy doskonalące	3 393	2 751	2 316	1 644	1 936
Szkoleniowe posiedzenia rad pedagogicznych	2 482	1 964	4 521	3 210	4 070
Granty zlecane przez Kuratorium Oświaty	77	163	156	150	brak
Kursy kwalifikacyjne	16	36	35	brak	79
Projekty unijne (pisanie projektów, zasady rozliczania)	brak	brak	200	180	88
Razem	9 095	8 274	10 400	7 776	9 240
W tym:					
Nauczyciele przedmiotów zawodowych	299	186	397	158	35
Nauczyciele j. polskiego (szkoły ponadgimnazjalne)	618	445	581	252	480
Nauczyciele matematyki (szkoły ponadgimnazjalne)	248	528	483	689	410
Języki obce (wszystkie poziomy nauczania)	354	84	511	78	66

Miasto Kielce nie opracowało, jak dotąd, odrębnej strategii oświatowej. Również w dokumencie przyjętym uchwałą Nr VII/123/2007 Rady Miejskiej w Kielcach z dnia 29 marca 2007 r. pod nazwą „Strategia Rozwoju Miasta Kielce na lata 2007-2020” oświata praktycznie nie jest obecna; jedynie w analizie SWOT dotyczącej sfery społecznej jako słabą stronę wskazano „niski standard obiektów oświatowych”, a dla celu strategicznego „poprawa warunków życia w mieście” sformułowany został cel operacyjny „rozbudowa drobnej infrastruktury sportowej służącej mieszkańcom miasta, np. w postaci boisk dla dzieci, basenów, a także efektywniejsze wykorzystanie istniejących już obiektów”. Nie oznacza to jednak, że zarządzanie oświatą odbywa się w sposób nieprzemyślany. Od 2008 roku opracowywane są kierunki polityki społecznej i gospodarczej Miasta Kielce na kolejne lata (w roku 2008 przyjęte jako „Informacja”, od 2009 roku uchwalane w formie zarządzeń Prezydenta), w których formułowane są szczegółowe zadania do realizacji w obszarze edukacji i wychowania. Choć nie ma jednolitych dokumentów o charakterze strategicznym, widoczne są tendencje i zamierzone działania, których celem jest osiągnięcie konkretnych efektów.

Miasto Kielce jako organ prowadzący nie gromadzi danych dotyczących losów absolwentów szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. W szkołach podstawowych i gimnazjach śledzenie losów absolwentów odbywa się na bieżąco. Natomiast z informacji uzyskanych ze szkół ponadgimnazjalnych wynika, iż dane o absolwentach w opisywanym okresie zbierane były w 6 z 18 szkół, 7 szkół posiada dane częściowe, natomiast w 5 szkołach dane o losach absolwentów nie były dotąd gromadzone. Losy absolwentów poszczególnych typów szkół obrazuje tabela 21.

Tabela 21. Losy absolwentów poszczególnych typów szkół

Liceum ogólnokształcące				
Rok	2008	2009	2010	2011
liczba absolwentów (abiturientów) ogółem, w tym:	2396	2402	2293	2231
podjęli naukę na studiach wyższych	1311	1368	1266	1315
podjęli naukę w szkołach policealnych (pomaturalnych)	42	49	29	35
podjęli pracę	23	28	16	14
zarejestrowali się w urzędach pracy	0	0	0	0
brak danych	1020	958	982	867
Liceum profilowane				
Rok	2008	2009	2010	2011
liczba absolwentów (abiturientów) ogółem, w tym:	346	149	54	54
podjęli naukę na studiach wyższych	222	117	46	44
podjęli naukę w szkołach policealnych (pomaturalnych)	36	3	3	2
podjęli pracę	50	26	5	8
zarejestrowali się w urzędach pracy	17	9	0	0
brak danych	37	14	0	0
Technikum				
Rok	2008	2009	2010	2011
liczba absolwentów (abiturientów) ogółem, w tym:	1021	1047	1160	1327
podjęli naukę na studiach wyższych	430	416	593	671
podjęli naukę w szkołach policealnych (pomaturalnych)	12	10	23	29
podjęli pracę	378	374	396	442
zarejestrowali się w urzędach pracy	77	67	85	86
brak danych	180	254	137	148
Zasadnicza szkoła zawodowa				
Rok	2008	2009	2010	2011
liczba absolwentów ogółem, w tym:	281	381	379	341
podjęli dalszą naukę	110	128	115	76
podjęli pracę	87	125	122	90
zarejestrowali się w urzędach pracy	7	5	3	2
brak danych	94	151	161	186

Z dużymi problemami boryka się szkolnictwo zawodowe. Podstawową bolączką jest z jednej strony brak odpowiedniej bazy do kształcenia praktycznego, z drugiej z roku na rok malejąca liczba chętnych uczniów, zwłaszcza w zasadniczych szkołach zawodowych. Tylko w trzech szkołach zawodowych stworzone zostały ośrodki egzaminacyjne dla następujących zawodów: fryzjer, elektryk, monter elektroniki, kucharz małej gastronomii, cukiernik. Uczniowie kształcący się w innych zawodach muszą zdawać egzamin w innym mieście.

Od kilku lat czynione są starania utworzenia centrum kształcenia praktycznego, którego zadaniem ma być prowadzenie zajęć praktycznej nauki zawodu i przyuczenia zawodowego, organizowanie i prowadzenie egzaminów zawodowych, doskonalenie nauczycieli przedmiotów zawodowych, organizacja kursów kwalifikacyjnych, prowadzenie punktu konsultacyjnego, prowadzenie kształcenia ustawicznego. Powstanie centrum zapewniłoby pełną, profesjonalną



i nowoczesną bazę do kształcenia zawodowego zarówno w kierunkach aktualnie istniejących, jak również dałoby możliwości stworzenia pełniejszej oferty edukacyjnej, zwłaszcza dla dziewcząt na poziomie zasadniczej szkoły zawodowej. Dziewczęta mające niskie wyniki nauczania w gimnazjum, które nie dostały się do wybranej szkoły, trafiają do przypadkowych zawodów, a należałoby im stworzyć ofertę w powiązaniu z lokalnym rynkiem pracy.

W pierwszej fazie przeprowadzono badanie koncepcyjne, w drugiej fazie wykonana została dokumentacja projektowa; koszty realizacji obu przedsięwzięć pokryło miasto. W kolejnej fazie poczynione zostały próby pozyskania środków zewnętrznych z EFRR w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego. Zakończyły się one niepowodzeniem i problem, jak dotąd, nie został rozwiązany. Z uwagi na bardzo wysoki koszt inwestycji (w 2007 r. szacowany na 25 000 000 zł) Miasto nie zdecydowało się na sfinansowanie zadania jedynie ze środków własnych.

W Kielcach nie ma już szkół ponadgimnazjalnych dla dorosłych prowadzonych przez samorząd. Ostatnie liceum ogólnokształcące dla dorosłych zakończyło działalność w roku 2007, a technikum dla dorosłych w roku 2006. Szkoły te wygasły z powodu braku naboru; w tym okresie powstało wiele szkół niepublicznych dla dorosłych, które oferują bezpłatne kształcenie.

Rekrutacja do szkół ponadgimnazjalnych odbywa się zgodnie z wydawanym corocznie zarządzeniem Świętokrzyskiego Kuratora Oświaty w Kielcach w sprawie terminów rekrutacji do gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych, określenia terminów składania dokumentów, potwierdzania woli podjęcia nauki w danej szkole, sposobów przeliczania na punkty ocen z języka polskiego i trzech wybranych zajęć edukacyjnych, wyników egzaminu gimnazjalnego, sposobów punktowania innych osiągnięć kandydatów w województwie świętokrzyskim. Nabór prowadzony jest za pośrednictwem elektronicznego systemu. Wszelkie dane dotyczące szkół ponadgimnazjalnych oraz czynności konieczne do wykonania przez kandydatów są opisane na specjalnie utworzonej stronie internetowej. W określonych terminach szkoły wprowadzają swoją pełną ofertę wraz z regulaminem rekrutacji. Pełna oferta edukacyjna oznacza, że w systemie znajdują się dane o każdej planowanej klasie wraz z informacją o rozszerzonych przedmiotach, profilach lub zawodach, nauczanych językach obcych oraz o liczbie miejsc w danej klasie, przedmiocie punktowanym dodatkowo, a także o dodatkowych preferencjach stosowanych przez szkołę w przypadku jednakowej liczby punktów uzyskanych przez kandydatów w procesie rekrutacji. Kandydaci mają możliwość logowania się samodzielnie, w swoim gimnazjum bądź w wybranej szkole ponadgimnazjalnej (zwłaszcza dotyczy to kandydatów spoza Kielc). W każdym roku organ prowadzący ustala liczebność oddziałów. Od kilku lat utrzymuje się ona na poziomie 33 uczniów. Ponadto organ prowadzący zastrzega sobie na etapie symulacji przydziału zwiększenia liczby miejsc w oddziale do 34. Dyrektorzy szkół mogą dokonywać przesunięć uczniów między oddziałami (po 31 sierpnia) z zastrzeżeniem, że liczba uczniów w oddziale nie może przekroczyć 36.

4. Wybrane instrumenty zarządzania oświatą

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w celu skutecznego zarządzania oświatą jest elektroniczny arkusz organizacyjny. We wszystkich szkołach arkusz organizacyjny sporządzany jest za pomocą programu. Wymusza to na dyrektorach szkół wprowadzanie szczegółowych danych dotyczących zarówno organizacji pracy szkoły, jak też liczby uczniów, zatrudnienia nauczycieli i pracowników niepedagogicznych oraz związanych z tym kosztów. Obowiązkiem dyrektora jest systematyczna aktualizacja danych po wystąpieniu każdej zmiany. Na poziomie organu prowadzącego następuje scalanie danych i powstaje jednolita baza ułatwiająca z jednej strony nadzorowanie poszczególnych szkół, a z drugiej strony pozwalająca na przeprowadzanie szczegółowych analiz w następujących grupach tematycznych: uczniowie i oddziały, nauczyciele, zajęcia, administracja i obsługa, wskaźniki.

Tabela 22. Mocne i słabe strony programu do tworzenia elektronicznego arkusza organizacyjnego

Mocne strony	Słabe strony
– pozwala sprawnie tworzyć arkusze organizacyjne i aneksy, – gromadzi i daje możliwość przetwarzania danych oraz ich analizę, – umożliwia wielokrotne wykorzystanie raz wprowadzonych danych, – kontroluje kompletność i spójność danych, – daje organowi prowadzącemu możliwość szybkiego dostępu do wszelkich danych, – pomaga w oszacowaniu kosztów zatrudnienia pracowników.	– raz wprowadzone błędne dane, które nie zostały wychwycone, przenoszone są na kolejne lata, – niewystarczające umiejętności osób obsługujących program.

Kolejnym narzędziem ułatwiającym zarządzanie środkami finansowymi są lokalne programy sprawozdawcze w zakresie realizowania budżetu każdej jednostki oświatowej. Sprawozdania z wykonania dochodów i wydatków budżetowych jednostki przesyłają w formie elektronicznej do organu prowadzącego. Pracownicy odpowiedzialni za nadzór nad poszczególnymi typami szkół opracowują zestawienia zbiorcze za każdy okres sprawozdawczy.

Tabela 23. Mocne i słabe strony programów sprawozdawczych z realizacji budżetu jednostek oświatowych

Mocne strony	Słabe strony
– dają możliwość szybkiego dostępu do danych dotyczących realizacji planów finansowych w każdej szkole, – pozwalają w każdym momencie na porównanie relacji planu z wykonaniem, – ułatwiają kontrolę wydatków w poszczególnych paragrafach klasyfikacji budżetowej, – są narzędziem do monitorowania efektywności wykorzystania przez szkoły środków finansowych, – pozwalają porównywać i analizować koszty w poszczególnych szkołach.	– brak jednolitego programu finansowo-księgowego, obejmującego zarówno jednostkę samorządu terytorialnego jak i jednostki organizacyjne, – brak jednolitej polityki rachunkowości dla szkół i organu prowadzącego, – duża ilość błędów popełnianych przez pracowników szkół i brak narzędzi do ich weryfikowania.

Samorząd dostrzega rolę sprawnej kadry kierowniczej jako bardzo ważnego ogniwa w sprawnym zarządzaniu oświatą. Dlatego też został stworzony system motywowania dyrektorów. W roku 2009 znacznie podwyższone zostały dodatki funkcyjne i motywacyjne dla dyrektorów, aby stworzyć mechanizm pozyskiwania jak najlepszych kadr zarządzających.

Miasto Kielce nie posiada ani określonych norm zatrudnienia, ani standardów organizacyjnych szkół, brak również systemu i zasad finansowania poszczególnych typów szkół w ścisłym powiązaniu z liczbą uczniów. Podział środków między poszczególne szkoły odbywa się w oparciu o analizę realizacji wydatków w poprzednim roku budżetowym. Podstawową zasadą jest zabezpieczenie środków w pierwszej kolejności na wynagrodzenia i pochodne oraz pokrycie kosztów stałych związanych z eksploatacją budynków, a także na pokrycie wydatków wynikających z przepisów prawa. Po ustaleniu przewidywanych dochodów skarbnik miasta określa limity środków na wydatki w poszczególnych zadaniach, w tym na oświatę i edukacyjną opiekę wychowawczą. W ostatnich latach utrwaliła się zasada, iż planowane środki na wydatki w tym obszarze ograniczają się do części oświatowej subwencji ogólnej oraz w miarę stałej kwoty pochodzącej z pozostałych dochodów miasta. Według tego schematu sporządzony został projekt budżetu na rok 2012, jednak ostateczna kwota subwencji oświatowej została zmniejszona w stosunku do przewidywanej o 12 805 603 zł, stąd tak znaczny wzrost dopłaty do subwencji.

Dodatkowym narzędziem wspomagającym zarządzanie środkami finansowymi w oświacie jest sprawozdanie z wysokości wydatków na wynagrodzenia nauczycieli składane przez szkoły co miesiąc lub co kwartał (w zależności od potrzeb). Sprawozdania te sporządzane są w bardzo dużym stopniu szczegółowości, (praktycznie we wszystkich składnikach i w podziale na poszczególne stopnie awansu zawodowego nauczycieli). Pozwalają one na bieżące monitorowanie poziomu średniego wynagrodzenia nauczycieli i w miarę potrzeby dają możliwość szybkiego reagowania w przypadku, gdy zagrożone jest osiągnięcie odpowiedniego poziomu wynagrodzenia. Ponadto stanowią dodatkową bazę danych dotyczącą wypłat wynagrodzeń we wszystkich szkołach, materiał porównawczy do analizy sposobu gospodarowania środkami na wynagrodzenia i pochodne w nadzorowanych jednostkach.

System elektronicznego naboru do szkół ponadgimnazjalnych nie tylko umożliwia szkołom sprawne przeprowadzenie rekrutacji, a kandydatom ułatwia podejmowanie decyzji w sprawie wyboru szkoły i klasy, ale daje organowi prowadzącemu kolejne narzędzie wspomagające zarządzanie. Na etapie przydzielania uczniów przez system do poszczególnych szkół i oddziałów istnieje możliwość podejmowania decyzji o dostosowaniu liczby oddziałów oraz ich liczebności do faktycznej liczby zgłoszonych kandydatów oraz ich preferencji. Zdarza się, iż w tym momencie zamykane są oddziały, do których zgłosiło się zbyt mało kandydatów lub zwiększana jest liczebność w tych, które okazały się najbardziej popularne. Celem takich działań jest zweryfikowanie liczby klas, aby zapewnić miejsca dla wszystkich chętnych bądź zapobiec powstaniu zbyt małych oddziałów. Ponadto punktem wyjścia do tworzenia nowej oferty szkół ponadgimnazjalnych na kolejny rok szkolny jest analiza wyników naboru z roku poprzedniego. System elektronicznego naboru do szkół ponadgimnazjalnych jest swoistym instrumentem do badania aktualnej popularności poszczególnych szkół wśród gimnazjalistów, a zatem jest elementem oceny pracy szkoły.

5. Podsumowanie

Trudno jednoznacznie ocenić realizację zadania powiatu jakim jest prowadzenie szkół ponadgimnazjalnych w Kielcach. Do mocnych stron zdecydowanie należy zaliczyć bardzo wysokie wyniki osiągane przez uczniów w egzaminach maturalnych, zarówno pod względem zdawalności, jak też średnich osiągnięć z poszczególnych przedmiotów. Można postawić tezę, iż te wyniki są efektem bardzo dobrej pracy nauczycieli, odpowiednio wspieranych i motywowanych przez organ prowadzący; aktualnie ponad 62% kadry pedagogicznej to nauczyciele posiadający najwyższy stopień awansu zawodowego – nauczyciela dyplomowanego. Atrakcyjna oferta przyciąga uczniów spoza Kielc. Warto w tym miejscu zauważyć, iż na edukację w Kielcach decydują się gimnazjaliści, którzy osiągnęli dobre wyniki i mają dużą motywację do nauki, co również przekłada się na wysokie wyniki końcowe.

Cele, jakie przed oświatą stawia samorząd, choć sformułowane w sposób fragmentaryczny, są konsekwentnie realizowane. Sukcesywnie podnoszony jest standard bazy oświatowej, przy szkołach powstają kolejne boiska ze sztuczną nawierzchnią. Warto podkreślić, iż wysokie efekty kształcenia idą w parze z racjonalną polityką finansową. Od lat udział pozostałych środków miasta w wydatkach na oświatę nie rośnie. Część oświatowa subwencji ogólnej w roku 2011 w stosunku do roku 2007 wzrosła o 43%, podczas gdy udział środków własnych w tym samym okresie zwiększył się o 17%. Natomiast zadania powiatu w omawianym okresie finansowane były praktycznie tylko z subwencji oświatowej.

Miastu pozostało jednak jeszcze wiele problemów do rozwiązania. Podstawowym jest podniesienie rangi i atrakcyjności szkolnictwa zawodowego, które dawałoby absolwentom możliwość elastycznego reagowania na potrzeby rynku. Z pewnością utworzenie Centrum Kształcenia Praktycznego pozwoliłoby na stworzenie w Kielcach centrum kształcenia zawodowego o zasięgu wojewódzkim, ale do tego potrzebne są duże nakłady finansowe.

Sieć szkół ponadgimnazjalnych w mieście jest całkowicie wystarczająca do zaspokojenia wszystkich potrzeb, choć zaczyna coraz bardziej odczuwana jest malejąca liczba uczniów. Z pewnością w najbliższych latach muszą zostać podjęte decyzje o racjonalizacji sieci (likwidacji części szkół). Już obecnie widoczny jest nadmiar liceów ogólnokształcących. Skutkiem ubocznym jest przyjmowanie do najłabszych liceów uczniów z bardzo niskimi osiągnięciami po gimnazjum, którzy nie rokują szans na ukończenie tego typu szkoły, podczas gdy do zasadniczych szkół zawodowych młodzież zgłasza się raczej niechętnie; woli podejmować naukę w słabych liceach niż w dobrych szkołach zawodowych. Należałoby więc rozważyć możliwość ograniczenia liczby oddziałów w liceach ogólnokształcących bądź wprowadzenia progów punktowych do tego typu szkoły.

Istotnym elementem zarządzania oświatą stałoby się wprowadzenie jednolitych standardów oceny pracy szkół z wykorzystaniem mierzenia wyników osiąganych przez uczniów. W tym zakresie warto gromadzić dane dotyczące udziału uczniów w konkursach i olimpiadach oraz losów absolwentów. Brak standardów organizacyjnych (norm zatrudnienia pracowników

niepedagogicznych, systemu i zasad finansowania poszczególnych typów szkół w ścisłym powiązaniu z liczbą uczniów) stanowi również utrudnienie w sprawnym zarządzaniu oświatą.

Podsumowując powyższe, zasadnym byłoby rozważenie opracowania i przyjęcia przez organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego dokumentu o charakterze strategicznym, w którym doprecyzowane zostałyby cele strategiczne i operacyjne w obszarze edukacji.



Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego

Uniwersytet Warszawski, ul. Pawińskiego 5a, 02-106 Warszawa

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

