

STRATEGIA EDUKACJI WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO

Toruń, 2008r.

Spis treści

1.	Wstęp	3
2.	Charakterystyka oświaty w województwie	4
3.	Podstawowe informacje o Metodzie Aktywnego Planowania Strategii	9
4.	Uczestnicy warsztatów planowania strategicznego	12
5.	Analiza SWOT	14
6.	Analiza problemów	22
7.	Analiza celów	26
8.	Przegląd planowania strategii (mierniki)	29
9.	Harmonogram działań	32
10.	Kontrola efektywności wdrażania i realizacji strategii	50
11.	Zakończenie	56

1. WSTĘP

Uzyskanie przez Polskę członkostwa w Unii Europejskiej, dynamicznie postępujące w naszym kraju zmiany w życiu społeczno-ekonomicznym, wpłynęły na pojawienie się nowych zjawisk i problemów dotyczących edukacji. Pogłębił się kryzys wychowania, wśród młodego pokolenia Polaków nastąpił upadek autorytetów, nasiliło się dążenie do zaspakajania potrzeb o charakterze konsumpcyjnym. Zjawiskiem stałym i niepożądanym jest bezrobocie wśród absolwentów szkół i wyższych uczelni oraz pogłębianie się różnic występujących między miastem a wsią. Są też skutki pozytywne zmian: wzrost gospodarczy, pojawienie się nowych kierunków kształcenia, zwiększenie liczby szkół wyższych, otwarcie dla Polaków rynków pracy w krajach Wspólnoty Europejskiej, możliwość kontynuowania nauki w szkołach i na uczelniach wyższych w krajach Wspólnoty.

Zachodzące wokół nas przemiany skłaniają do poważnej refleksji na temat edukacji narodowej. Powstają nowe strategie i programy dotyczące problemów edukacji. Są to m. in. Strategia państwa dla młodzieży na lata 2006-2012, opracowana przez Ministerstwo Edukacji Narodowej Strategia rozwoju edukacji na lata 2007-2013 czy też Strategia rozwoju edukacji na obszarach wiejskich na lata 2007-2013.

Jednym ze zjawisk demokratyzacji życia społecznego w naszym kraju jest decentralizacja, która w obszarze edukacji narodowej wiąże się z postępującym przenoszeniem odpowiedzialności za kształcenie i wychowanie na samorządy lokalne. Stąd w Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2007-2020 zostały sprecyzowane postulaty wskazujące na podjęcie działań w obszarze edukacji. Są to m. in.:

- budowa społeczeństwa opartego na wiedzy;
- poprawa efektywności kształcenia;
- dostępność edukacji dla dorosłych;
- wyrównywanie szans edukacyjnych młodzieży.

Prezentowana Strategia edukacji województwa kujawsko-pomorskiego, uwzględniając ww. priorytety, przedstawia analizę problemów i celów, precyzuje harmonogram działań w zakresie edukacji w naszym regionie na lata 2008-2013. Niniejsze opracowanie wynika z potrzeby podwyższenia efektów kształcenia oraz ukierunkowania działań szkół, placówek i kolegiów na rozwój edukacji oraz skuteczne przygotowanie młodzieży do funkcjonowania na rynku pracy.

Dokument ten jest pierwszym opracowaniem strategicznym tego rodzaju w naszym województwie. Powstał przede wszystkim dzięki współpracy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego i Kujawsko-Pomorskiego Kuratorium Oświaty.

2. CHARAKTERYSTYKA OŚWIATY W WOJEWÓDZTWIE

Województwo kujawsko-pomorskie ma duży potencjał edukacyjny, złożony z bazy, kadry, tradycji i dorobku szkół i placówek trzech województw, z których powstało to województwo: województwa bydgoskiego, województwa toruńskiego i województwa włocławskiego. Potencjał ten jest ściśle powiązany z siecią uczelni wyższych, które formalnie nie należą do systemu opisywanego przez ustawę o systemie oświaty, ale które bezpośrednio i pośrednio wpływają na jego elementy.

Od 1 września 1999 roku w Polsce rozpoczęto reformowanie systemu oświaty, w ramach której pojawiły się nowe typy szkół (6-letnie szkoły podstawowe, gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne). W wyniku reformy jednocześnie funkcjonowały od 1999 roku szkoły starych i nowych typów. Proces zmian strukturalnych w szkołach młodzieżowych został już zakończony, wszystkie są już szkołami typów, które wprowadziła reforma systemu oświaty. W roku szkolnym 2007-2008 wygasły ostatnie klasy ponadpodstawowych szkół dla dorosłych na podbudowie szkół zasadniczych.

W województwie kujawsko-pomorskim według stanu na 30 listopada 2006 roku działało 31 uczelni wyższych (łącznie z filiami i ośrodkami zamiejscowymi), w których uczyło się 86,5 tys. studentów, z czego blisko połowa (49,4%) uczyła się w trybie stacjonarnym. Na 20 uczelniach wyższych w tym w trzech uniwersytetach, których siedziby znajdowały się na terenie województwa kujawsko-pomorskiego studiowało 83,4 tys. osób, w tym większość, 59,3% na największych uczelniach: Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu i Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Na Akademii Rolniczo – Technicznej w Bydgoszczy, która w ciągu roku akademickiego 2006-2007 została przekształcona w Uniwersytet Technologiczno – Przyrodniczy uczyło się 11,1% wszystkich studentów. Szkoły wyższe w 2006 rok ukończyło 19,4 tys. osób.

Największą i posiadającą największy potencjał naukowy uczelnią w województwie jest Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. W skład Uniwersytetu wchodzi od trzech lat Wydział Medyczny, który powstał z połączenia Uniwersytetu z Akademią Medyczną im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu prowadzi Gimnazjum i Liceum Akademickie – zespół szkół, który powstał jako wspólny eksperyment środowiska naukowego i oświatowego Torunia.

Szkoły naszego województwa znajdują się w ogólnopolskich rankingach szkół średnich na czołowych miejscach w Polsce. Uczniowie szkół województwa uzyskiwali wiele sukcesów na olimpiadach przedmiotowych, w tym na olimpiadach międzynarodowych oraz na międzynarodowych turniejach i konkursach. Szkoły Regionu działały aktywnie w programach europejskich (m. in. COMENIUS, LEONARDO i inne komponenty programu SOCRATES – obecnie programu „Uczenie się przez całe życie”), szkoły brały udział w programach PHARE. Wiele szkół od lat współpracuje ze szkołami partnerskimi z zagranicy.

Unikalne szkoły średnie Regionu przyciągają młodzież z całej Polski. Są to m. in. Szkoła Mistrzostwa Sportowego w Zespole Szkół Mechanicznych i XIII LO w Toruniu (kolarstwo i wioślarstwo), Technikum Żeglugi Śródlądowej w Nakle n. Notecią, Technikum Leśne w Tucholi oraz Szkoła Podoficerska Państwowej Straży Pożarnej w Bydgoszczy.

Szczególnie cenny dorobek ma szkolnictwo artystyczne (sukcesy pianistyczne Rafała Blechacza).

W regionie z roku na rok stwarza się coraz lepsze warunki dla zapewnienia edukacji odpowiedniej do potrzeb niepełnosprawnych. Znaczna część dzieci i młodzieży niepełnosprawnej kształci się w szkołach ogólnodostępnych lub integracyjnych w kontakcie z

pełnosprawnymi rówieśnikami. W Bydgoszczy funkcjonują: Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy dla Dzieci i Młodzieży Słabo Widzącej i Niewidomej oraz Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy dla Dzieci i Młodzieży Słabo Słyszącej i Niesłyszącej, zapewniające kształcenie i opiekę dla młodzieży niepełnosprawnej na najwyższym poziomie.

W województwie rozwija się szkolnictwo niepubliczne. Część szkół niepublicznych, zwłaszcza dla młodzieży, prezentuje wysoki poziom kształcenia i wychowania. Są również szkoły publiczne prowadzone przez osoby prawne lub fizyczne uzupełniające ofertę jst.

Dotychczasowe funkcjonowanie oświaty w województwie wynikało z kierunków i priorytetów wytyczanych przez ministra właściwego ds. oświaty i wychowania oraz organu sprawującego nadzór pedagogiczny, lecz nie miało oparcia w zintegrowanym działaniu instytucji odpowiedzialnych za rozwój edukacji.

Strategia wynika z przekonania o szansach tkwiących we wspólnym działaniu i osiągnięciu wyznaczonych celów.

Podstawowe dane dotyczące szkół i placówek województwa kujawsko – pomorskiego zawiera Tabela 2.1.

Tabela 2.1. Dane dotyczące liczby szkół i placówek w województwie kujawsko-pomorskim

Rodzaj szkoły/placówki	Liczba
Przedszkola	300
Szkoły podstawowe	723
Gimnazja	394
Licea ogólnokształcące	185
Licea profilowane	76
Szkoły policealne	220
Uzupełniające licea ogólnokształcące	96
Zasadnicze szkoły zawodowe	129
Technika	177
Technika uzupełniająca	82
6- letnie ogólnokształcące szkoły muzyczne I st.	2
6 -letnia ogólnokształcące szkoły muzyczne II st.	1
6 -letnie szkoły muzyczne I st.	6
4- letnia szkoła muzyczna I st.	1
4- letnia szkoła muzyczna II st.	1
6- letnie szkoły muzyczne II st.	2
Licea plastyczne	2
Centra kształcenia ustawicznego	16
Centra kształcenia praktycznego	7
Szkoły specjalne	23
Specjalne ośrodki szkolno-wychowawcze	14
Poradnie psychologiczno-pedagogiczne	29
Specjalne ośrodki wychowawcze	4
Młodzieżowe ośrodki wychowawcze	4
Placówki doskonalenia nauczycieli	15
Ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego	26
Młodzieżowe domy kultury	7
Ogniska pracy pozaszkolnej	3
Pałac młodzieży	1
Biblioteki pedagogiczne	12

W szkołach i placówkach województwa kujawsko-pomorskiego zatrudnionych jest 30774 nauczycieli w pełnym wymiarze zajęć, liczną grupę stanowią nauczyciele zatrudnieni w niepełnym wymiarze zajęć – 12798.

Tabela 2.2 Dane liczbowe dotyczące uczniów i oddziałów w szkołach oraz placówkach oświatowych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego.¹

Ogólna liczba uczniów	386811
Ogólna liczba oddziałów	17926.80
Ogólna liczba wychowanków	2113
Ogólna liczba wychowanków szkół przy ZOZ	462
Ogólna liczba dzieci z zesp. rew.-wych	713

Edukacja w województwie kujawsko-pomorskim na tle kraju (dane z roku szkolnego 2006/2007 i z lat wcześniejszych).

Szczególnie ważna dla efektów edukacji w szkołach oraz dla wyrównywania szans edukacyjnych jest edukacja przedszkolna. W roku szkolnym 2006/2007, 51% dzieci w wieku 3-6 lat i zaledwie 33% dzieci w wieku 3-5 lat zostało objętych wychowaniem przedszkolnym w województwie. Dla Polski wskaźniki dla tych grup wiekowych wyniosły odpowiednio 55,6% i 41,0%. W miastach województwa kujawsko-pomorskiego wychowaniem przedszkolnym objętych było 51,1% dzieci w wieku 3-5 lat, a na wsi 12,7% dzieci w tym wieku. Wychowanie przedszkolne w krajach Unii Europejskiej obejmuje znacznie większy odsetek populacji dzieci w wieku 3-5 lat. W niektórych krajach dzieci 4-letnie lub 5-letnie uczęszczają do szkoły. Na przykład w roku szkolnym 2001-2002 średnio 80% czterolatków krajów Unii Europejskiej objętych było edukacją przedszkolną lub szkolną.

Tabela 2.3 Odsetek uczniów w klasach pierwszych w roku szkolnym 2006/2007, którzy otrzymali świadectwo ukończenia gimnazjum w 2006 roku

	Odsetek uczniów w klasie I w danym typie szkoły dla młodzieży, którzy świadectwo ukończenia gimnazjum otrzymali w 2006 roku			
	Liceum ogólnokształcące	Liceum profilowane	Technikum	Zasadnicza szkoła zawodowa
Województwo kujawsko - pomorskie	44,6%	6,5%	30,8%	18,1%
Polska	47,9%	7,6%	30,2%	14,3 %

Miarą powszechności nauczania są wskaźniki skolaryzacji. W szkołach podstawowych i gimnazjach wskaźniki te są bliskie 100%. Wskaźniki skolaryzacji netto przedstawia tabela 2.4.

Tabela 2.4 Wskaźniki skolaryzacji netto w szkołach ponadgimnazjalnych w roku szkolnym 2006/07

	Wskaźniki skolaryzacji netto w roku szkolnym 2006/07			
	Liceum ogólnokształcące	Liceum profilowane	Technikum	Zasadnicza szkoła zawodowa
Województwo kujawsko - pomorskie	39,8%	6,5%	25,6%	15,0%
Polska	43,9%	7,1%	25,1%	12,3 %

Współczynnik skolaryzacji netto w liceach profilowanych jest w województwie kujawsko-pomorskim najniższy w z województw. Pod względem wartości współczynnika skolaryzacji netto w zasadniczych szkołach zawodowych współczynnik województwa znajduje się na trzecim miejscu, a w liceach ogólnokształcących na 12 miejscu.

W województwie kujawsko-pomorskim języka angielskiego uczy się jako obowiązkowego 40,8 % uczniów szkół podstawowych, 74,6 % uczniów gimnazjów, 98,% uczniów szkół ogólnokształcących, 93,9% liceów profilowanych , 93,5% uczniów techników i 33,5% uczniów zasadniczych szkół zawodowych. W Polsce wskaźniki te wynoszą odpowiednio 41,5%, 75,1%, 97,8%,, 95,2%, 94,1%, 35,0%.

W województwie kujawsko-pomorskim w roku szkolnym 2006/07 na jeden komputer podłączony do Internetu przypadało średnio 19 uczniów w szkołach podstawowych i 22 uczniów w gimnazjach. Analogiczne wskaźniki dla Polski wynosiły: 18 i 19 uczniów.

Pomimo dużego potencjału edukacyjnego struktura wykształcenia w naszym województwie jest nadal niekorzystna. W 2002 r. wykształcenie wyższe posiadało 8,6% mieszkańców województwa, co dawało 13-14 miejsce w kraju. Wykształcenie wyższe posiadało średnio 10,2% mieszkańców kraju i 20% mieszkańców Unii Europejskiej.

Wyniki egzaminów zewnętrznych są zróżnicowane. Najbardziej niekorzystne w stosunku do innych województw są wyniki sprawdzianu dla szkół podstawowych i nieco lepsze z egzaminu gimnazjalnego, najkorzystniejsze z egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe w technikach i szkołach policealnych.

Tabela 2.3. Wyniki egzaminów zewnętrznych².

Rodzaj sprawdzianu/egzaminu	Średni wynik w roku 2005		Średni wynik w roku 2006		Średni wynik w roku 2007	
	województwo kujawsko-pomorskie	kraj	województwo kujawsko-pomorskie	kraj	województwo kujawsko-pomorskie	kraj
	na podstawie arkusza standardowego					
Sprawdzian w szkole podstawowej	28, 8 pkt.	29, 5 pkt.	24, 0 pkt.	25, 3 pkt.	25, 9 pkt.	26,6 pkt.
Egzamin w gimnazjum: część humanistyczna	32, 7 pkt.	33, 2 pkt.	30, 0 pkt.	31, 4 pkt.	30, 2 pkt.	31,5 pkt.
część matematyczno-przyrodnicza	23, 7 pkt.	24, 3 pkt.	23, 4 pkt.	23, 9 pkt.	24, 5 pkt.	25,3 pkt.

Rodzaj sprawdzianu/egzaminu	Wynik w roku 2005		Wynik w roku 2006		Wynik w roku 2007	
	województwo kujawsko-pomorskie	kraj	województwo kujawsko-pomorskie	kraj	województwo kujawsko-pomorskie	kraj
Matura: liceum ogólnokształcące	91, 1 %	91, 8 %	88, 4 %	89, 6 %	95, 9 %	96 %
liceum profilowane	67, 5 %	62, 5 %	65, 5 %	62 %	84, 3 %	81 %
technikum	-	-	67, 5 %	65, 8 %	83, 2 %	82 %
liceum ogólnokształcące uzupełniające	-	-	37, 5 %	33, 9 %	62, 5 %	58 %
technikum uzupełniające	-	-	-	-	61 %	54 %
Egzamin potwierdzający kwalifikacje zawodowe: zasadnicza szkoła zawodowa	64, 9 %	64, 6 %	73, 1 %	73 %	73, 4 %	81,3%
technikum, technikum uzupełniające, szkoła policealna	-	-	71 %	67, 7 %	52,9%	50, 9 %

² „Zestawienie wyników sprawdzianów i egzaminów gimnazjalnych przeprowadzonych w latach 2003-2007 na terenie województwa kujawsko-pomorskiego”, Gdańsk, wrzesień 2007r.

3. PODSTAWOWE INFORMACJE O METODZIE

Jedną z metod planowania strategicznego, stosowaną przez kraje Unii Europejskiej (UE) jest **Metoda Aktywnego Planowania Strategii (MAPS)**. W języku niemieckim określana jako Ziel Orientiere Projekt – Planung (ZOPP), natomiast w języku angielskim Goal Oriented Project Planning (GOPP). Istotą MAPS jest założenie, że informacja i wiedza potrzebna do opracowania strategii istnieje, ale poszczególne jej elementy są nieskoordynowane oraz nieuporządkowane, a ponadto rozproszone w różnych instytucjach, organizacjach i umysłach lokalnych ekspertów. We wszystkich etapach tej metody przestrzega się podstawowych jej zasad, jakimi są: sposób podejmowania decyzji i konsensus. Merytoryczną rolę w wypracowaniu strategii dla danej instytucji lub regionu odgrywają lokalni/regionalni liderzy, którzy są włączeni do zespołu planującego na podstawie ich:

- Reprezentatywności,
- posiadanego doświadczenia,
- wiedzy.

Skład osobowy zespołu ekspertów rekrutujących się spośród osób kluczowych dla obszaru, dla którego budowana jest strategia rozwoju wcale nie musi pokrywać się z podziałami formalnymi, uwzględnienie których jednak jest niezbędne.

Wizualizacja działań (dyskusji, która odbywa się w formie pisemnej) nadaje całemu procesowi planowania charakter materialny i obrazujący:

- wkład członków grupy planującej (wyniki pracy grupy są rejestrowane na bieżąco);
- aktualny stan dyskusji;
- udokumentowanie wyników.

Warsztaty odbywają się na zasadzie „burzy mózgów” w grupie od 25 do 30 osób - przedstawicieli wiodących grup danego środowiska.

Całością dyskusji kieruje moderator, który jest osobą z zewnątrz. Rola moderatora polega głównie na:

- kierowaniu dyskusją;
- porządkowaniu i strukturyzacji wypowiedzi;
- utrwalaniu wyników dyskusji.

Dochodzenie do wyników przez zespół planowania strategicznego odbywa się na drodze konsensusu – tj. powszechnej zgody. Stąd też w wypadku nieuniknionych rozbieżności,

uwzględnienie których stanowi silną stronę metody MAPS, musi być zawarty konsensus – na taki a nie inny zapis – przez wszystkich członków zespołu planującego. Oznacza to, że osiągnięcie porozumienia metodą głosowania jest niewłaściwe dla tej metody. Przyjęcie zasady konsensusu jest istotne z kilku powodów:

- reprezentanci grup społecznych pracujący nad rozwiązaniem określonego zbioru problemów nie mają charakteru elekcyjnego ani proporcjonalnego. Są to reprezentanci, liderzy z różnych sfer życia społeczno-gospodarczego;
- podejmowanie decyzji na zasadzie konsensusu nie dzieli grupy na „wygranych” i „przegranych” (jak w przypadku głosowania), tym samym zmniejsza się ryzyko zablokowania realizacji decyzji przez osoby lub grupy „przegrane”;
- jawność decyzji – wszystkie prace i spotkania są jawne, grupę planowania strategicznego traktuje się jako reprezentację szerokiej społeczności. Po zakończeniu każdego etapu planowania strategicznego członkowie grupy winni skonsultować w swoim środowisku wypracowany materiał.

Główne zasady MAPS:

- sama metoda wyznacza nie tylko sposób planowania, ale i reguluje sposób komunikacji między członkami zespołu planującego - udziela także wskazówek, co do warunków odbywania się warsztatów, a także zagospodarowania przestrzeni, w której one się odbywają;
- podstawową formą dyskusji jest planowanie w grupie metodą „burzy mózgów”, które pozwala na uzyskanie efektu synergii, wynikającego ze sumowania się w wartość dodatkową kompetencji poszczególnych członków grupy planującej;
- wizualizacja działań nadaje całemu procesowi planowania charakter materialny
- podczas całego procesu planowania obowiązują reguły i zalecenia stosowane dla każdego kroku przewidzianego w harmonogramie warsztatu adresowanego dla odpowiednio zestawionej grupy planującej, kierowanej przez moderatora;
- wdrażanie strategii winno być wspierane o metodę MAPS, przy wykorzystaniu w najwyższym stopniu doświadczeń grupy planującej, zobrazowanych w wynikach uzyskanych podczas warsztatów planowania strategicznego.

Metoda MAPS przewiduje następujące etapy planowania strategicznego:

- analiza problemów,
- analiza celów,

- przegląd planowania strategii (mierniki),
- harmonogram działań.

Warsztaty planowania strategicznego poprzedzone są analizą SWOT, tj. oceną mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

4. UCZESTNICY WARSZTATÓW PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Lp.	Nazwisko i imię	Miejsce pracy
1.	Ks. Borzyszkowski Marek	Grudziądzkie Centrum Caritas Dyrektor
2.	Dowgiałło Krystyna	Pełnomocnik burmistrza Rypina Koordynator zespołu projektowego
3.	Drozdowski Andrzej	Zespół Szkół nr 10 w Toruniu (Gimnazjum nr 11 i X Liceum Ogólnokształcące) Dyrektor
4.	Ficner Czesław	Urząd Marszałkowski w Toruniu Departament Edukacji, Sportu i Turystyki Dyrektor
5.	Gębski Mirosław	Centrum Rozwoju Regionalnego i Przedsiębiorczości EURO-INVESTMENT w Toruniu Moderator
6.	Gontarek Małgorzata	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Delegatura we Włocławku Starszy wizytator
7.	Hibner Jan	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Starszy wizytator
8.	Jabłoński Marek	Zespół Szkół w Unisławiu Dyrektor
9.	Janas Artur	Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu Wicedyrektor
10.	Jaranowski Wojciech	Sejmik Województwa Kujawsko-Pomorskiego Radny Działacz NSZZ „Solidarność”
11.	Karpiński Jerzy	Centrum Kształcenia Ustawicznego w Toruniu Dyrektor
12.	Kilanowska Zofia	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Delegatura w Toruniu Dyrektor
13.	Kierel Tadeusz	NSZZ „Solidarność” Przewodniczący Komisji Międzyzakładowej Pracowników Oświaty i Wychowania w Toruniu
14.	Kozłowska Iwona	Sejmik Województwa Kujawsko-Pomorskiego Radna
15.	Laskowska Monika	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Starszy wizytator
16.	Ludwikowska Ewa	Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli w Bydgoszczy Nauczyciel konsultant w zakresie diagnozy edukacyjnej i zarządzania

17.	Łukaszewska Anna	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Delegatura w Toruniu Starszy wizytator
18.	Metkowska Jolanta	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Oddział Tuchola Starszy wizytator
19.	Michalek Iwona	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Wicekurator
20.	Oborska Małgorzata	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Delegatura we Włocławku Dyrektor
21.	Olszewska Elżbieta	Fundacja ABC XXI Cała Polska Czyta Dzieciom
22.	Sadkowska Urszula	Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli w Toruniu Konsultant Kierownik Pracowni
23.	Sajna Marian	Urząd Miasta Bydgoszczy Wydział Edukacji Dyrektor
24.	Skibicki Dariusz	Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy Prodziekan ds. dydaktycznych
25.	Smużewska Anna	Starostwo Powiatowe w Lipnie Wydział Oświaty, Kultury, Sportu i Zdrowia Naczelnik
26.	Szymańska-Al Samarra Danuta	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Starszy wizytator
27.	Szymczyk-Gajewska Dorota	IV Liceum Ogólnokształcące w Toruniu Pedagog
28.	Węder Jolanta	Przedszkole Miejskie nr 5 w Toruniu Dyrektor
29.	Więckowski Jarosław	Urząd Miasta Torunia Dyrektor Wydziału Sportu i Rekreacji
30.	Witkowski Jerzy	Regionalne Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego w Brodnicy Dyrektor
31.	Wolska Barbara	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy Delegatura w Toruniu Wizytator
32.	Wysocka Elżbieta	Stowarzyszenie Rozwoju Solca Kujawskiego – Prezes Stowarzyszenie Dyrektorów i Nauczycieli Twórczych i Aktywnych Szkół Zawodowych – Prezes Zespół Szkół Ogólnokształcących i Zawodowych w Solcu Kujawskim - nauczyciel
33.	Ziółkowski Wojciech	Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli we Włocławku Dyrektor

5. ANALIZA SWOT

Grupa I

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> - otwartość na zmiany - gotowość do podnoszenia kwalifikacji przez nauczycieli - wysoki poziom wychowania przedszkolnego - wysoki poziom wykształcenia nauczycieli 	<ul style="list-style-type: none"> - niewystarczająca baza lokalowa (sale gimnastyczne, pracownie specjalistyczne do szkolenia zawodowego, boiska szkolne, itp.) - nierównomierny dostęp do edukacji - niewystarczająca liczba nauczycieli przedmiotów zawodowych - bardzo niskie wyniki nauczania w szkołach podstawowych i gimnazjach - niedostateczne wykorzystanie informacji o rynku pracy - słabe efekty kształcenia praktycznego - słaba współpraca z pracodawcami - słabe doradztwo zawodowe w szkołach - niska współpraca pomiędzy szkołami na różnych poziomach kształcenia - słaby dostęp do przedszkoli – szczególnie na obszarach wiejskich - niewystarczająca opieka zdrowotna - słaba współpraca uczelni ze szkołami oraz otoczeniem gospodarczym - nierównomierny dostęp nauczycieli do doradztwa metodycznego - niewystarczające kompetencje wychowawcze i metodyczne nauczycieli - mało efektywny proces kształcenia i doskonalenia nauczycieli (w tym nauczycieli przedmiotów zawodowych) - zbyt mała liczba osób dorosłych korzystających z kształcenia ustawicznego - niski poziom kształcenia w szkołach niepublicznych, szczególnie ponadgimnazjalnych - niedostateczna pomoc psychologiczno-pedagogiczna - bariery architektoniczne dla osób niepełnosprawnych - brak wystarczających warunków realizacji wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka - nierozwiązany problem uczniów

	<p>zagrożonych marginalizacją</p> <ul style="list-style-type: none"> - słaby system wspierania ucznia zdolnego - słaby poziom wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (ICT) - niski poziom nauczania języków obcych - niskie efekty nauczania przedmiotów matematyczno-przyrodniczych - niski nacisk na edukację prozdrowotną
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> - możliwość pozyskania środków z Unii Europejskiej - wspieranie edukacji przez organizacje pozarządowe - dobra diagnoza stanu oświaty w województwie kujawsko-pomorskim - dobra współpraca instytucji i otoczenia - wysoka motywacja młodzieży do podnoszenia wykształcenia - postrzeganie edukacji jako wartości 	<ul style="list-style-type: none"> - niskie wynagrodzenie pracowników oświaty - brak stabilnej polityki oświatowej w zakresie motywacji pracowników oświaty - programy nauczania niedostosowane do standardów unijnych i rynku pracy - niskie nakłady finansowe na edukację - zły system prawny regulujący szkolnictwo niepubliczne - bardzo niskie standardy nauczania w szkołach wyższych (szczególnie niepublicznych) - upolitycznienie oświaty

Grupa II

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> - wykształcona kadra w oświacie - kompetentna kadra kierownicza szkół - realizacja programu „Zero tolerancji dla przemocy w szkole” - bogata oferta edukacyjna w regionie - pasjonaci wśród nauczycieli - autorskie, innowacyjne programy nauczania - wymiana międzynarodowa - internet w każdej szkole - programy ogólnopolskie wspierające nauczycieli, np. „Porozumienie Zipiego”, „Porozumienie w szkole” - wzrost aktywności instytucji wspierających szkoły w zakresie bezpieczeństwa - większe bezpieczeństwo (monitoring, współpraca ze strażą miejską, policją) - rozwój systemu edukacji dorosłych - dobra współpraca szkół z instytucjami wspierającymi edukację - niektóre strategie rozwoju szkół są spójne ze strategiami rozwoju lokalnego, np. gmin - duży udział finansowy jednostek samorządu terytorialnego w modernizacji bazy i organizacji pracy szkoły - ustawiczne doskonalenie nauczycieli - współpraca szkół ponadgimnazjalnych z uczelniami - tworzenie warunków do rozwoju szkolnictwa niepublicznego - otwarcie uczelni wyższych (wykłady, prelekcje, warsztaty) - szkoły podejmują działania w pracy z uczniami o specyficznych potrzebach edukacyjnych - ciągłość współpracy Urzędu Marszałkowskiego z Kuratorium Oświaty 	<ul style="list-style-type: none"> - dojazdy uniemożliwiające udział w zajęciach pozalekcyjnych (gimbusy) - brak punktów konsultacyjno-informacyjnych z udziałem psychologów i pedagogów - brak skutecznych rozwiązań w zakresie pracy z dzieckiem agresywnym (brak sankcji – czas oczekiwania na ośrodek resocjalizacji wynosi pół roku) - nieskuteczność sankcji dla rodziców niewłaściwie sprawujących opiekę nad dzieckiem - słaby przepływ informacji w działaniach edukacyjno-wychowawczych podejmowanych przez instytucje, fundacje, itp. - utrudniony dostęp dzieci i młodzieży do sal sportowych (komercja w szkole) - brak systemu wspierania rodziny - niespójność programów pomocowych dla dzieci z obszarów wiejskich - nieadekwatna do potrzeb baza w zakresie pomocy psychologiczno-pedagogicznej - zachwiany etos pracy, brak wartości w rodzinie - niewystarczające środki na zajęcia pozalekcyjne - nieliczne wypracowane rozwiązania współpracy z innymi instytucjami oświatowymi - brak systemu doradztwa i pragmatyki zawodowej dla nauczycieli - okazjonalna współpraca szkół ponadgimnazjalnych i uczelni z Kujawsko-Pomorskim Zrzeszeniem Pracodawców i Pracowników - nieskoordynowane działania instytucji wspierających edukację: miejskie ośrodki pomocy społecznej, centra pomocy rodzinie, policja, straż miejska, sądy

	<p>rodzinne, organizacje pozarządowe, itp.</p> <ul style="list-style-type: none"> - niewystarczająca kompetencje w przygotowaniu nauczycieli w zakresie pomocy psychologicznej - niewystarczająca baza doradztwa metodycznego - mało skuteczne działania profilaktyczne - brak polityki informacyjnej ze strony instytucji oświatowych - nieprzystająca do potrzeb regionu sieć szkół - nieefektywny poziom kształcenia języków obcych - niedostateczna współpraca z rodziną na rzecz rozwoju dziecka - region nie potrafi określić, jakiego chce mieć obywatela i pracownika - słaby poziom kandydatów na studia techniczne - oddalenie się rodziców od problemów dziecka, szkoły i środowiska - chaos w ofercie szkół wyższych - ucieczka dobrych kandydatów na studia poza województwo kujawsko-pomorskie - uczeń szkoły ponadgimnazjalnej nie myśli o przyszłości - brak regulacji prawnej w zakresie uzupełnienia kosztów kształcenia ucznia ponad subwencję przez gminy, których uczniowie kształcą się w innej gminie - rozbieżność w kierunkach kształcenia z potrzebami rynku pracy - niezadowolające wyniki nauczania szkół podstawowych i gimnazjów - słaba skuteczność wychowawcza gimnazjów - organizacja doskonalenia systemu nauczycieli jest nieadekwatna do potrzeb - niewystarczająca oferta kulturalno-edukacyjna w środowiskach wiejskich, a nawet w niektórych dzielnicach dużych miast - nauczanie i wychowanie: <ul style="list-style-type: none"> • szkoła – supermarket • uczeń – klient • nauczyciel – sprzedawca - brak wojewódzkiego systemu wspierania ucznia zdolnego - rozproszenie i brak koordynacji zarządzania zasobami systemu oświaty w regionie - nieadekwatne kompetencje nauczycieli do
--	--

	<p>aktualnych zadań i problemów</p> <ul style="list-style-type: none"> - kadra zarządzająca oświatą posiada niewystarczającą wiedzę w zakresie zarządzania zasobami - słabe przygotowanie nauczycieli w zakresie nauczania przedsiębiorczości - nieodpowiedni do potrzeb i oczekiwań system współpracy między organami - odejście od wartości, formalizm w edukacji - brak możliwości modyfikowania organizacji do aktualnych potrzeb - niski poziom kształcenia matematyczno-przyrodniczego - brak społecznych rad oświatowych
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> - konkurencja na rynku oświatowym - możliwość pozyskiwania środków pomocowych z Unii Europejskiej - zaufanie społeczne dla nauczycieli - kodeks etyczny nauczyciela - preorientacja zawodowa nauczycieli i uczniów - porozumienie ponadpartyjne i międzyinstytucjonalne na rzecz edukacji w regionie - wykorzystanie doświadczeń i wiedzy praktyków w projektowaniu zmian w prawie oświatowym - rozwój współpracy międzynarodowej, korzystanie z doświadczeń - umowy partnerskie do realizacji projektów 	<ul style="list-style-type: none"> - niedoskonałość i niejednoznaczność prawa oświatowego - zły system awansu zawodowego nauczycieli - brak standardów oświatowych w zakresie organizacji i finansów - brak jednoznacznego statusu prawnego dyrektora - niespójność działań organów prowadzących i nadzorujących - rozchwiany rynek wydawniczy i księgarski - niewłaściwe programy studiów dla nauczycieli - niskie płace nauczycieli - brak autorytetu nauczyciela - syndrom wyuczonej bezradności rodziców - emigracja – wyjazd dobrych nauczycieli - patologie społeczne - brak kryteriów naboru do zawodu nauczyciela - rankingi szkół - nierówne traktowanie instytucji (publicznych i niepublicznych) w dostępie do środków na cele opiekuńcze (np. świetlice środowiskowe)

Zbiorcza analiza SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> - bogata oferta edukacyjna w regionie - otwartość na zmiany - gotowość do podnoszenia kwalifikacji przez nauczycieli - wysoki poziom wychowania przedszkolnego - wysoki poziom wykształcenia nauczycieli - autorskie, innowacyjne programy nauczania - duży udział finansowy jednostek samorządu terytorialnego w modernizacji bazy i organizacji pracy szkoły - wymiana międzynarodowa - internet w każdej szkole - korzystanie z ogólnopolskich programów wspierających nauczycieli - wysoka aktywność instytucji wspierających szkoły w zakresie bezpieczeństwa - rozwój systemu edukacji dorosłych - dobra współpraca szkół z instytucjami wspierającymi edukację - kształcenie ustawiczne nauczycieli - współpraca uczelni wyższych ze szkołami ponadgimnazjalnymi - uczelnie wyższe otwarte dla uczniów i nauczycieli - praca szkół z uczniami o specyficznych potrzebach edukacyjnych - współpraca Kuratorium Oświaty z Urzędem Marszałkowskim - bezpieczeństwo w szkole - efektywna współpraca z instytucjami działającymi na rzecz bezpieczeństwa - kompetentna kadra kierownicza szkół - pasjonaci wśród nauczycieli 	<ul style="list-style-type: none"> - niewystarczająca baza lokalowa - nierównomierny dostęp do edukacji - niewystarczająca liczba nauczycieli przedmiotów zawodowych - niskie wyniki nauczania w szkołach podstawowych i gimnazjach - niedostateczne wykorzystanie informacji o rynku pracy - słabe efekty kształcenia praktycznego - słaba współpraca z pracodawcami - słabe doradztwo zawodowe w szkołach - nikła współpraca pomiędzy szkołami na różnych poziomach kształcenia - słaby dostęp do przedszkoli – szczególnie na obszarach wiejskich - niewystarczająca opieka zdrowotna - słaba współpraca uczelni z otoczeniem gospodarczym - nierównomierny dostęp nauczycieli do doradztwa metodycznego - niewystarczające kompetencje wychowawcze i metodyczne nauczycieli - mało efektywny proces kształcenia i doskonalenia nauczycieli przedmiotów zawodowych - zbyt mała liczba osób dorosłych korzystających z kształcenia ustawicznego - niski poziom kształcenia w szkołach niepublicznych ponadgimnazjalnych - niewystarczające kompetencje nauczycieli w zakresie pomocy psychologiczno-pedagogicznej - bariery architektoniczne dla osób niepełnosprawnych - brak wystarczających warunków realizacji wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka - nierozwiązany problem uczniów zagrożonych marginalizacją - brak wojewódzkiego systemu wspierania ucznia zdolnego - słaby poziom wykorzystania ICT - niskie efekty nauczania języków obcych - niskie efekty nauczania przedmiotów matematyczno-przyrodniczych - niski nacisk na edukację prozdrowotną

	<ul style="list-style-type: none"> - niski udział w zajęciach pozalekcyjnych uczniów dojeżdżających do szkoły - brak punktów konsultacyjno - informacyjnych z udziałem psychologów i pedagogów - brak skutecznych rozwiązań w zakresie pracy z dzieckiem agresywnym - nieskuteczność sankcji dla rodziców niewłaściwie sprawujących opiekę nad dzieckiem - słaby przepływ informacji w działaniach edukacyjno-wychowawczych podejmowanych przez instytucje, fundacje, itp. - niewystarczająca liczba obiektów sportowych - zachwiany etos pracy, brak wartości w rodzinie - niewystarczające środki na zajęcia pozalekcyjne - uboga współpraca szkół i uczelni z organizacjami pracodawców - niski poziom koordynacji instytucji zajmujących się wychowaniem i bezpieczeństwem dzieci - mało skuteczne działania profilaktyczne - nieefektywny system nauczania języków obcych - niedostateczna współpraca z rodziną na rzecz rozwoju dziecka - słaby poziom kandydatów na studia techniczne - oferta szkół wyższych niezgodna z potrzebami rynku pracy regionu - ucieczka dobrych kandydatów na studia poza województwo kujawsko-pomorskie - słaba skuteczność wychowawcza gimnazjów - organizacja doskonalenia systemu nauczycieli jest nieadekwatna do potrzeb - niewystarczająca oferta kulturalno-edukacyjna w środowiskach wiejskich, i niektórych dzielnicach dużych miast - słabe przygotowanie nauczycieli w zakresie nauczania przedsiębiorczości - słaba współpraca po między organami: prowadzącymi i sprawującymi nadzór pedagogiczny - brak rad oświatowych przy jednostkach samorządu terytorialnego
--	---

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> - możliwość pozyskania środków z Unii Europejskiej - wspieranie edukacji przez organizacje pozarządowe - dobra diagnoza stanu oświaty w województwie kujawsko-pomorskim - konkurencja na rynku oświatowym - wysoka motywacja młodzieży do podnoszenia wykształcenia - postrzegane edukacji jako wartości - lokalne porozumienia na rzecz edukacji i realizacji projektów - zaufanie społeczne dla nauczycieli - doświadczenia we współpracy międzynarodowej 	<ul style="list-style-type: none"> - niskie wynagrodzenie pracowników oświaty - niestabilna polityka oświatowa - programy nauczania niedostosowane do oczekiwań rynku pracy - niskie nakłady finansowe na edukację - złe regulacje prawne dotyczące szkolnictwa niepublicznego - bardzo niskie standardy nauczania w nowych szkołach wyższych (szczególnie niepublicznych) - upolitycznienie oświaty - niedoskonałość prawa oświatowego - zły system awansu zawodowego nauczycieli - brak standardów oświatowych w zakresie organizacji i finansów - niespójność działań organów prowadzących i sprawujących nadzór pedagogiczny - źle funkcjonujący rynek podręczników - niewłaściwe programy studiów dla nauczycieli - syndrom wyuczonej bezradności części rodziców - emigracja dobrych nauczycieli - patologie społeczne - niewystarczające kryteria naboru do zawodu nauczyciela - rankingi szkół oparte o wycinkowe kryteria - nierówne traktowanie instytucji publicznych i niepublicznych w dostępie do środków na cele opiekuńcze

6. ANALIZA PROBLEMÓW

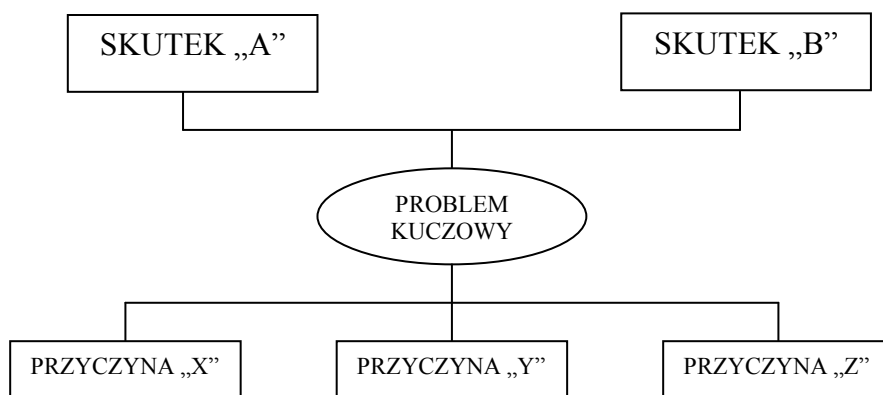
Analiza problemów polega na:

- określeniu problemów występujących na danym terenie, istniejących „tu i teraz”, spełniających następujące kryteria: negatywności, istotności i prawdziwości - zapis nie może dotyczyć problemów przyszłych;
- ustaleniu problemu kluczowego;
- uporządkowaniu zapisanych problemów, ustalając strukturę powiązań przyczynowo - skutkowych w postaci tzw. „drzewa problemów”.

Problem kluczowy nie musi stać się później, automatycznie celem strategii oraz nie może zawierać w sobie sposobu rozwiązania.

„Drzewo problemów” nie stanowi hierarchii problemów, co oznacza, że problemy znajdujące na niższych poziomach nie są mniej ważne.

Struktura „drzewa problemów”



Grupa ekspertów regionalnych przyjęła, że problemem kluczowym jest:

NIEWYSTARCZAJĄCE PRZYGOTOWANIE MŁODZIEŻY I DOROSŁYCH DO ŻYCIA SPOŁECZNEGO, W TYM DO FUNKCJONOWANIA NA RYNKU PRACY.

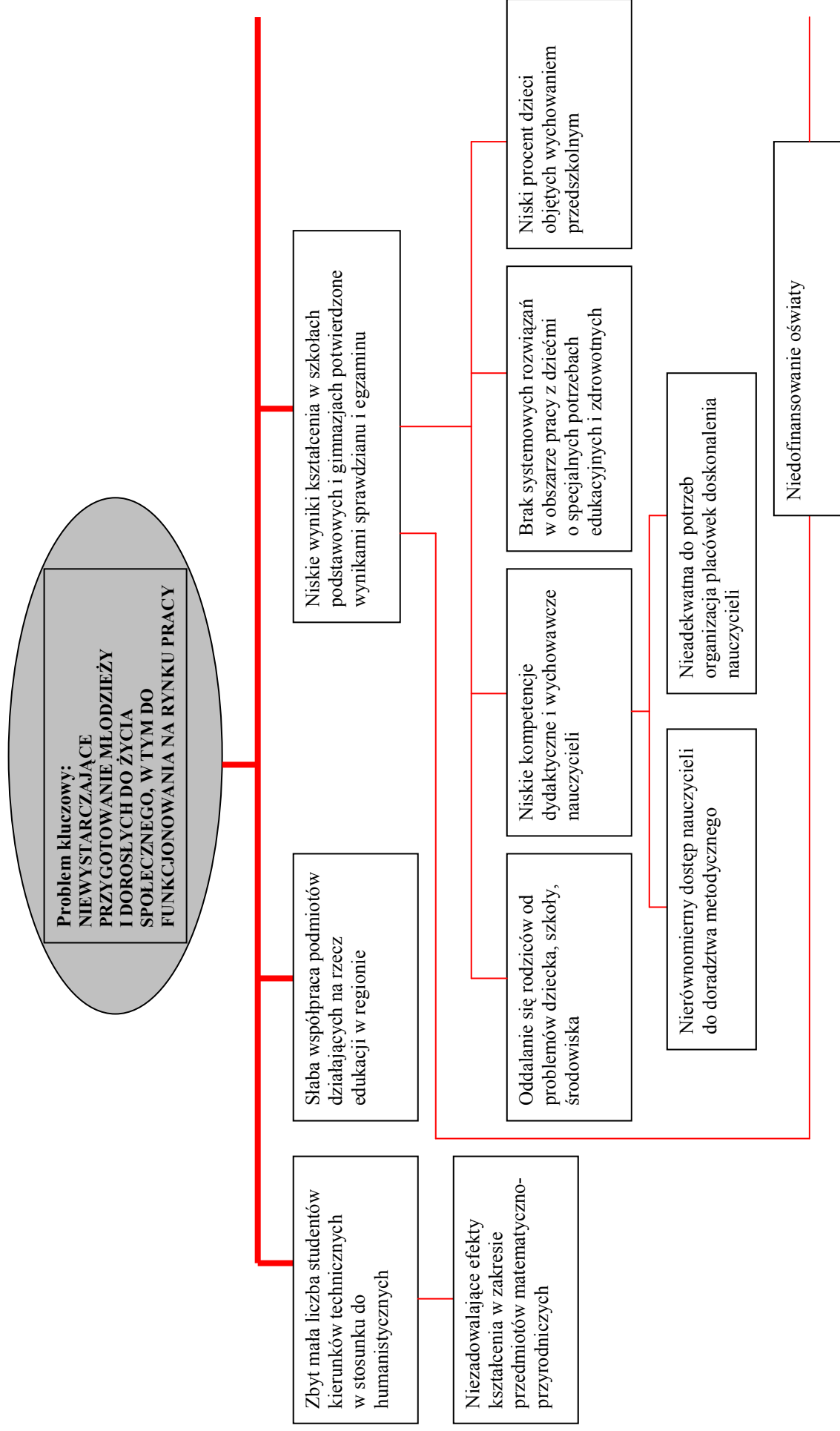
Grupa ekspertów regionalnych określiła następujące problemy występujące na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego:

- słaba współpraca podmiotów działających na rzecz edukacji w regionie;
- zbyt mała liczba studentów kierunków technicznych w stosunku do humanistycznych;

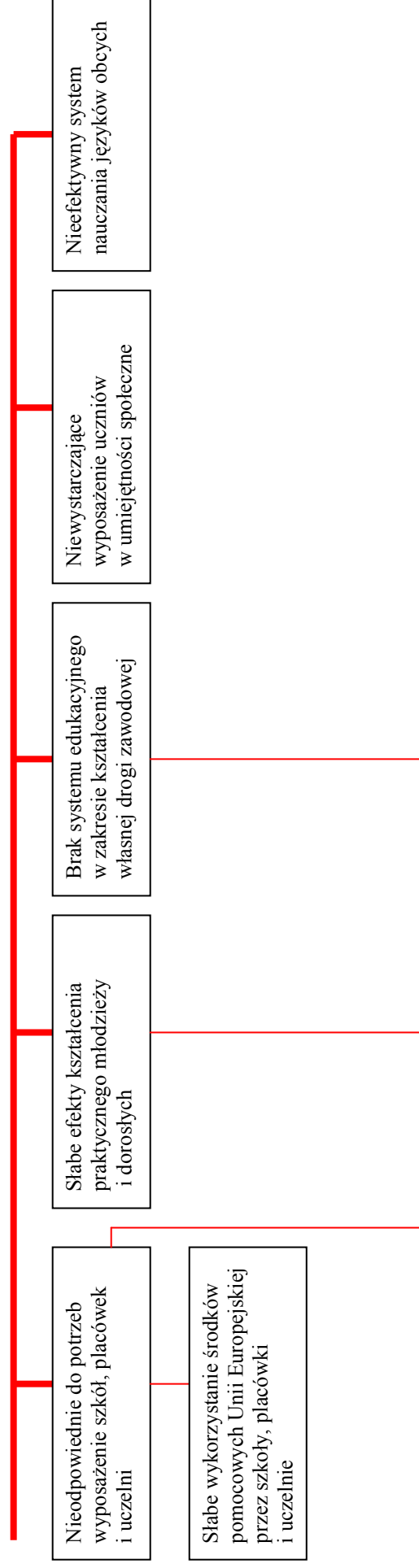
- niezadowalające efekty kształcenia w zakresie przedmiotów matematyczno-przyrodniczych;
- niskie wyniki kształcenia w szkołach podstawowych i gimnazjach potwierdzone wynikami sprawdzianu i egzaminu;
- niskie kompetencje dydaktyczne i wychowawcze nauczycieli;
- nierówny dostęp nauczycieli do doradztwa metodycznego;
- nieadekwatna do potrzeb organizacja placówek doskonalenia nauczycieli;
- oddalanie się rodziców od problemów dziecka, szkoły, środowiska;
- brak systemowych rozwiązań w obszarze pracy z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych i zdrowotnych;
- niski procent dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym;
- nieodpowiednie do potrzeb wyposażenie szkół, placówek i uczelni;
- słabe wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej przez szkoły, placówki i uczelnie;
- słabe efekty kształcenia praktycznego młodzieży i dorosłych;
- brak systemu edukacyjnego w zakresie kształtowania własnej drogi zawodowej;
- niewystarczające wyposażenie uczniów w umiejętności społeczne;
- nieefektywny system nauczania języków obcych;
- niedofinansowanie oświaty.

Strukturę „drzewa problemów” wraz z powiązaniem przyczynowo – skutkowymi przedstawia **tablica 1,1a**.

Tablica 1. Analiza problemów: struktura przyczynowo-skutkowych



Tablica 1a. Analiza problemów: struktura powiązań przyczynowo-skutkowych



7. ANALIZA CELÓW

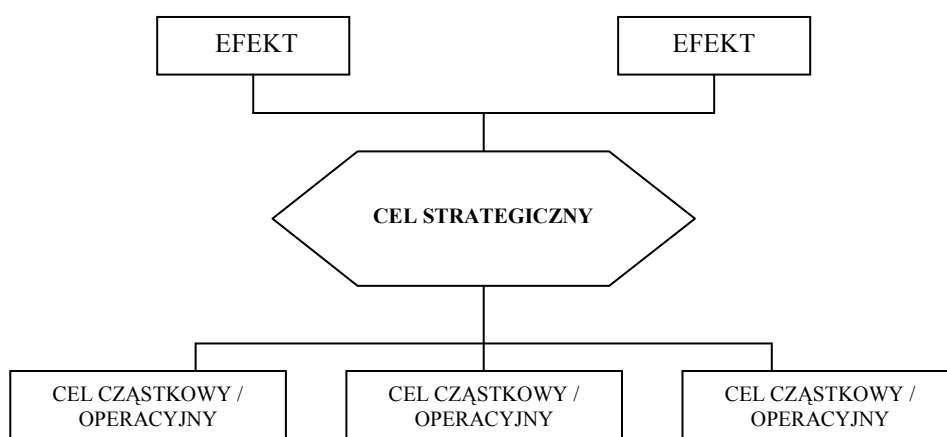
Składa się z przeformułowania problemów na cele, łączenia ich w związek celów i środków do ich realizacji, a następnie wyboru celu strategicznego.

Porządkowanie to służy do zobrazowania interakcji pomiędzy poszczególnymi celami, nadając im strukturę w postaci „drzewa celów”. Na tym etapie następuje również uzupełnienie o inne cele.

Przy określaniu celów należy kierować się tym, aby były one mierzalne i realnie osiągalne.

„Drzewo celów” nie stanowi hierarchii celów, kolejność ich realizacji jest określona przez grupę planowania strategicznego w harmonogramie działań jako, tzw. „ścieżka dojścia realizacji celu”.

Struktura „drzewa celów”



Grupa planowania strategicznego jako cel strategiczny określiła:

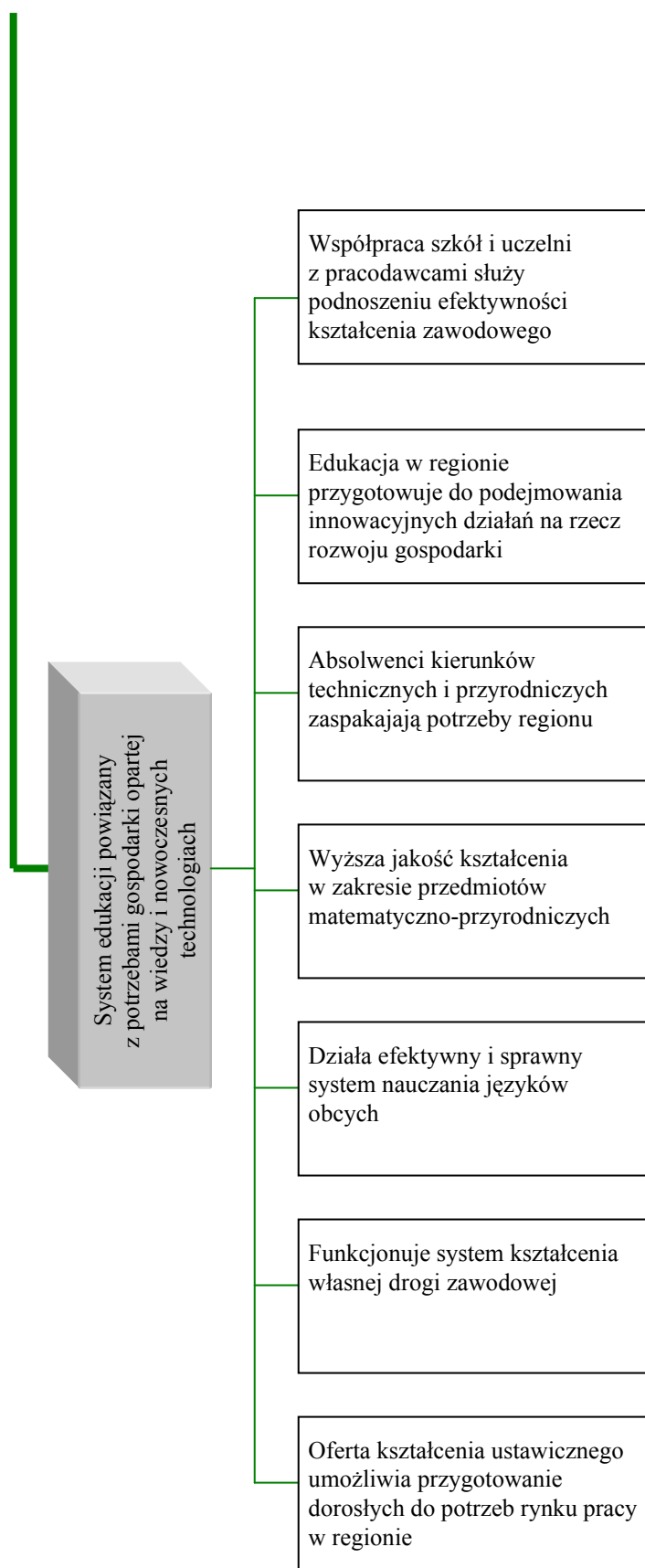
EDUKACJA ZAPEWNIĄ ROZWÓJ REGIONU I JEGO MIESZKAŃCÓW

Grupa ekspertów regionalnych określiła do realizacji następujące cele cząstkowe:

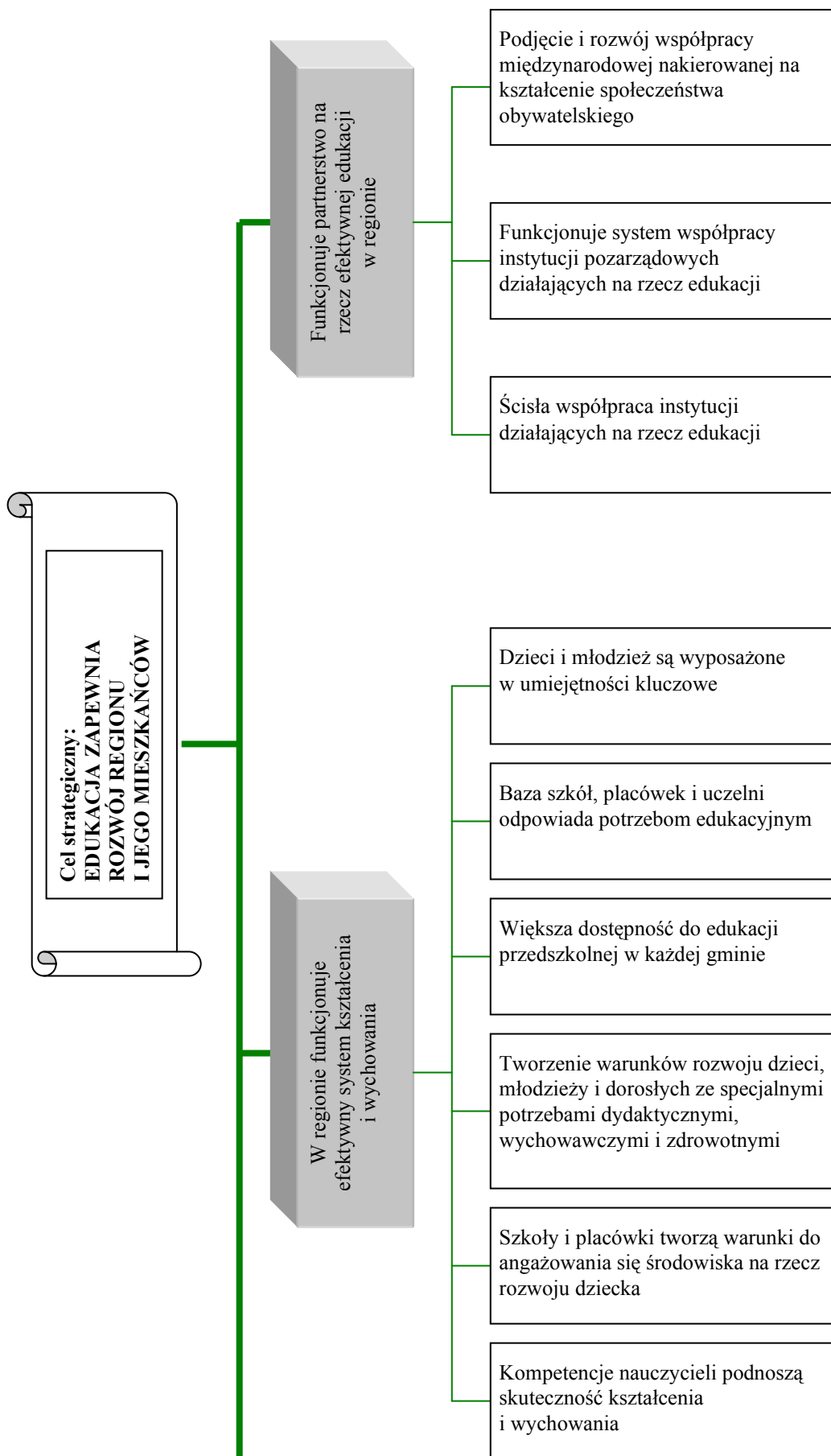
- system edukacji powiązany z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach;
- w regionie funkcjonuje efektywny system kształcenia i wychowania;
- funkcjonuje partnerstwo na rzecz efektywnej edukacji w regionie.

Strukturę „drzewa celów” przedstawiają **tablice 2÷2a**.

Tablica 2. Analiza celów: struktura powiązań - cel i środek do jego realizacji. Okres realizacji strategii 2008-2013



Tablica 2a. Analiza celów: struktura powiązań - cel i środek do jego realizacji. Okres realizacji strategii 2008-2013



8. PRZEGLĄD PLANOWANIA STRATEGII (MIERNIKI)

Przeгляд planowania strategii polega na:

- opracowaniu streszczenia strategii;
- określeniu wskaźników (mierników) realizacji celów;
- ustaleniu źródła danych pozwalających na sprawdzenie wskaźników;
- analizie ryzyka związanego z założeniami przyjętymi w strategii.

Podstawowym zadaniem mierników jest wskazywanie na stopień realizacji określonych celów. Tak więc każdy miernik powinien być obiektywnie sprawdzalny. Tę własność miernika osiąga się poprzez wyszczególnienie, w jaki sposób cel, wynik projektu, rezultat lub działanie są osiągalne w odniesieniu do:

- Ilości *Ile? lub Jak wiele?*
- Jakości *Jak dobrze?*
- Czasu *Do kiedy?*
- Miejsca *Gdzie?*

Wskaźniki muszą skupiać się na najważniejszych cechach celu stanowiąc podstawę do jego monitoringu.

Przeгляд planowania strategii (mierniki)

CELE	MIERNIK / WSKAŹNIK
Cel strategiczny	
Cele cząstkowe	

Tablica 3. Przegląd planowania strategii (mierniki)

CELE	MIERNIK / WSKAŹNIK
CEL STRATEGICZNY	
<i>EDUKACJA ZAPEWNI ROZWÓJ REGIONU I JEGO MIESZKAŃCÓW</i>	
CELE CZĄSTKOWE	
1. System edukacji powiązany z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach	<p>Zmniejszenie poziomu bezrobocia absolwentów.</p> <p>Liczba programów nauczania w zawodzie współtworzonych lub modernizowanych przez pracodawców.</p> <p>Liczba programów rozwojowych szkół współtworzonych z pracodawcami i instytucjami rynku pracy.</p> <p>Liczba akredytowanych placówek kształcenia ustawicznego.</p> <p>Liczba instytucji regionalnych prowadzących e-learning.</p> <p>Procent osób, które zdały egzamin z matematyki, w tym na poziomie rozszerzonym.</p> <p>Wynik egzaminu gimnazjalnego w części matematyczno-przyrodniczej.</p> <p>Liczba osób, które uzupełniły lub podwyższyły kwalifikacje w kształceniu ustawicznym.</p> <p>Liczba studentów rozpoczynających studia na kierunkach matematyczno-przyrodniczych i technicznych.</p> <p>Wyniki egzaminów zewnętrznych w zakresie języka angielskiego.</p> <p>Liczba wdrożonych innowacji.</p> <p>Liczba powołanych doradców.</p> <p>Liczba osób w wieku od 24 do 64 lat, które uczestniczyły w formalnym kształceniu ustawicznym.</p> <p>Procent 4-latków objętych edukacją przedszkolną.</p>
2. W regionie funkcjonuje efektywny system kształcenia i wychowania	<p>Odsetek dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym.</p> <p>Wyniki sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych.</p> <p>Wyniki konkursów i olimpiad.</p>

	<p>Liczba nauczycieli, którzy ukończyli formy doskonalące i dające kwalifikacje.</p> <p>Liczba osób, instytucji i organizacji pozyskanych przez szkołę na rzecz rozwoju dzieci i młodzieży.</p> <p>Liczba uczniów realizujących obowiązki szkolny i nauki.</p> <p>Liczba uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych uczestniczących w różnych formach zajęć.</p> <p>Nakłady finansowe na tworzenie oraz modernizację bazy dydaktycznej i wyposażenie.</p> <p>Średnie wyniki egzaminów zewnętrznych są wyższe lub zbliżone do średnich krajowych.</p> <p>Wzrost odsetka osób dorosłych z wykształceniem wyższym.</p>
<p>3. Funkcjonuje partnerstwo na rzecz efektywnej edukacji w regionie</p>	<p>Liczba funkcjonujących porozumień na rzecz edukacji.</p> <p>Liczba realizowanych programów rozwoju szkół angażujących środowisko lokalne.</p> <p>Liczba przygotowanych i działających animatorów środowisk lokalnych.</p> <p>Liczba zrealizowanych projektów z udziałem partnerów zagranicznych.</p> <p>Liczba szkół i placówek kształcenia zawodowego, które współpracowały z przedsiębiorstwami w zakresie wdrażania programów rozwojowych.</p>

9. HARMONOGRAM DZIAŁAŃ

Harmonogram działań polega na zamieszczeniu programu w formie tabeli, która zawiera cele cząstkowe (operacyjne), rezultaty oraz zadania, dzięki którym osiągnięte zostaną wymienione cele. Harmonogram działań stanowi szczegółowy wykaz kolejnych zadań służących do realizacji celu i zawiera:

- zwięzły opis danego zadania;
- horyzont czasowy trwania danego zadania;
- określenie źródeł finansowania zadania;
- określenie jednostki odpowiedzialnej za realizację zadania.

Harmonogram działań

CELE/ DZIAŁANIA	OD KIEDY	DO KIEDY	ŹRÓDŁO FINANSOWANIA DZIAŁANIA	PODMIOTY WSPÓLDZIAŁAJĄCE

Pełen zakres harmonogramu działań przedstawia **tablica 4**.

Tablica 4. Harmonogram działań. Okres realizacji strategii 2008 – 2013

CELE/DZIAŁANIA	OD KIEDY	DO KIEDY	ŹRÓDŁO FINANSOWANIA DZIAŁANIA	PODMIOTY WSPÓLDZIAŁAJĄCE
1. SYSTEM EDUKACJI POWIĄZANY Z POTRZEBAMI GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY I NOWOCZESNYCH TECHNOLOGIACH				
1.1 Oferta kształcenia ustawicznego umożliwiająca przygotowanie dorosłych do potrzeb rynku pracy w regionie	2008	2013		
1.1.1 Wykorzystanie diagnozy rynku pracy przy tworzeniu oferty edukacyjnej dla dorosłych	2008	2013	Budżet państwa Budżet jednostek samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne ⁽¹⁾	Wyższe uczelnie Szkoły i placówki kształcenia dla dorosłych Wojewódzki Urząd Pracy
1.1.2 Wspieranie organizacyjne i finansowe uczelni oraz placówek kształcenia ustawicznego	2008	2013	Budżet państwa Budżet jednostek samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne Pracodawcy	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie
1.1.3 Wysoka jakość kształcenia dorosłych	2009	2013	Budżet organów prowadzących Środki zewnętrzne	Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny

(1) Przez *Środki zewnętrzne* należy rozumieć: fundusze Unii Europejskiej, fundusze Banku Światowego, Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweski Mechanizm Finansowy i inne

1.2 Funkcjonuje system kształtowania własnej drogi zawodowej	2008	2013	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	samorządu organów	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Centrum Informacji Zawodowej Wojewódzki Urząd Pracy
1.2.1 Rozwijanie i koordynowanie działań dotyczących doradztwa zawodowego na różnych poziomach edukacyjnych	2008	2013	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	samorządu organów	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.2.2 Opracowanie i wdrożenie regionalnego systemu wspierania ucznia zdolnego	2008	2009	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	samorządu organów	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.2.3 Podejmowanie działań ukierunkowanych na przygotowanie do samodzielnego funkcjonowania w społeczeństwie uczniów o specyficznych potrzebach rozwojowych	2008	2013	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	samorządu organów	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.2.4 Kreowanie postaw przedsiębiorczych, innowacyjnych i twórczych wśród uczniów, słuchaczy i studentów	2008	2013	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	samorządu organów	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.2.5 Podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego	2009	2013	Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	organów	Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny

1.3 Działa efektywny i sprawny system nauczania języków obcych	2009	2013		Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.3.1 Zapewnienie wykwalifikowanej kadry do nauczania języków obcych na wszystkich etapach edukacji	2009	2013		Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.3.2 Nauczanie języka angielskiego na wszystkich etapach kształcenia i we wszystkich szkołach	2011	2013		Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie
1.3.3 Zapewnienie warunków organizacyjnych i bazowych do nauczania języków obcych	2011	2013		Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie
1.3.4 Zorganizowanie sieci doradztwa zawodowego dla nauczycieli języków obcych	2009	2013		Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące
1.4 Wyższa jakość kształcenia w zakresie przedmiotów matematycznych i przyrodniczych	2008	2013			
1.4.1 Wspieranie finansowe i organizacyjne nauczycieli przedmiotów matematycznych, przyrodniczych i technicznych w ich doskonaleniu zawodowym	2009	2013		Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące

1.4.2 Wspieranie szkół w zakresie przygotowania uczniów do egzaminu maturalnego z matematyki	2008	2009	Budżet województwa Budżet prowadzących	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.4.3 Stworzenie systemu działań mających na celu zainteresowanie uczniów kształceniem w zakresie przedmiotów matematycznych, przyrodniczych i technicznych	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.4.4 Tworzenie centrów nowoczesności popularyzujących nauki matematyczne, przyrodnicze i techniczne	2011	2013	Budżet województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Wyższe uczelnie Jednostki terytorialnego samorządu	Samorząd województwa Wyższe uczelnie Jednostki terytorialnego samorządu
1.4.5 Dopuszczenie szkół w nowoczesne pracownie przedmiotowe. Tworzenie pracowni międzyszkolnych.	2010	2013	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące	Samorząd województwa Organy prowadzące
1.5. Absolwenci kierunków technicznych i przyrodniczych zaspokajają potrzeby regionu	2008	2013				
1.5.1 Motywacyjny system stypendialny dla studentów kierunków technicznych i matematyczno-przyrodniczych	2009	2013	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne Pracodawcy	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne Pracodawcy	Budżet województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Samorząd gospodarczy	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Samorząd gospodarczy

1.5.2 Modyfikowanie sieci szkół i kierunków kształcenia adekwatne do potrzeb rynku pracy i regionu	2009	2013	Budżet państwa prowadzących	Budżet organów	Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.5.3 Funkcjonuje forum podmiotów wyznaczające potrzeby edukacyjne związane z rozwojem gospodarki w regionie (jednostki samorządu terytorialnego, Wojewódzka Rada Zatrudnienia, pracodawcy, wyższe uczelnie, Urzędy Pracy, itp.)	2010	2010	Budżet województwa Środki zewnętrzne	samorządu	Samorząd województwa Organy prowadzące nadzór pedagogiczny Wojewódzka Rada Zatrudnienia Samorząd gospodarczy Pracodawcy OHP
1.5.4 Podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego w połączeniu z potrzebami regionu	2011	2013	Budżet państwa województwa Środki zewnętrzne	samorządu	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
1.5.5 Kreowanie polityki medialnej sprzyjającej promowaniu kierunków matematycznych, przyrodniczych i technicznych	2008	2013	Budżet województwa Budżet wyższych uczelni	samorządu	Samorząd województwa Wyższe uczelnie Media
1.5.6 Wspieranie finansowe uczelni w zakresie rozwoju bazy naukowej i dydaktycznej dla kierunków ważnych dla gospodarki regionu	2008	2013	Budżet państwa województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	samorządu jednostek terytorialnego	Samorząd województwa Jednostki terytorialnego samorządu

1.6. Edukacja w regionie przygotowuje do podejmowania innowacyjnych działań na rzecz rozwoju gospodarki	2008	2013			
1.6.1 Inspirowanie rozwoju gospodarczego regionu przez wdrażanie nowych technologii i osiągnięć nauki	2009	2013	Budżet województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet samorządu	Samorząd województwa Wyższe uczelnie Samorząd gospodarczy
1.6.2 Tworzenie centrów innowacyjności, parków technologicznych i inkubatorów nowych technologii	2008	2013	Budżet samorządu terytorialnego Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet jednostek terytorialnego samorządu	Samorząd województwa Jednostki terytorialnego samorządu Wyższe uczelnie Samorząd gospodarczy
1.6.3 Promowanie osiągnięć pracowników naukowych i nauczycieli wnoszących wkład w rozwój nauk technicznych i przyrodniczych oraz gospodarki regionu	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Budżet samorządu terytorialnego	Samorząd województwa Jednostki terytorialnego samorządu Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Media
1.7 Współpraca szkół i uczelni z pracodawcami służy podnoszeniu efektywności kształcenia zawodowego	2008	2013			
1.7.1 Wdrażanie innowacyjnych programów doskonalenia nauczycieli kształcenia zawodowego we współpracy z przedsiębiorstwami i uczelniami	2008	2013	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Budżet samorządu organów	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie Samorząd gospodarczy

1.7.2 Modyfikacja systemu praktyk uczniowskich i studenckich	2009	2013	Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	organów	Samorząd województwa Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie Samorząd gospodarczy
--	------	------	---------------------------------------	---------	---

<p>2. W REGIONIE FUNKCJONUJE EFEKTYWNY SYSTEM KSZTAŁCENIA I WYCHOWANIA</p>	2008	2013			
	2.1 Kompetencje nauczycieli służą podnoszeniu skuteczności kształcenia i wychowania	2008	2013	Budżet państwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Samorząd gospodarczy
	2.1.1 Oferta doskonalenia i dokształcania nauczycieli zgodna z polityką edukacyjną i potrzebami regionu	2008	2013	Budżet państwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie
	2.1.2 Oferta doskonalenia nauczycieli uwzględnia eksperymenty i innowacje pedagogiczne	2008	2013	Budżet państwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet województwa Budżet instytucji szkolących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Jednostki terytorialnego Wyższe uczelnie
	2.1.3 Tworzenie i wdrożenie programów wsparcia finansowego dla rozwoju zawodowego nauczycieli, kadry zarządzającej i administracji oświatowej	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Jednostki terytorialnego
	2.1.4 Reorganizacja, wdrożenie i koordynacja systemu doradztwa metodycznego w województwie	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Jednostki terytorialnego
	2.1.5 Uruchamianie nowego typu studiów wyższych i podyplomowych przygotowujących do wykonywania zawodu nauczyciela	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Wyższe uczelnie

2.1.6 Wytypowanie i przygotowanie szkół do realizacji praktyk studenckich przygotowujących do wykonywania zawodu nauczyciela	2008	2010	Budżet państwa województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet państwa samorządu województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie
2.1.7 Prowadzenie eksperymentów, innowacji, diagnoz i ekspertyz pedagogicznych	2008	2013	Budżet państwa województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Budżet państwa samorządu województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Okręgowa Komisja Egzaminacyjna Poradnie Psychologiczno-Pedagogiczne
2.1.8 Przygotowanie oferty doskonalenia dla animatorów lokalnej polityki oświatowej	2008	2013	Budżet państwa województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet państwa samorządu województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie
2.1.9 Podjęcie współpracy i wymiana doświadczeń pomiędzy środowiskiem naukowym i oświatowym	2008	2013	Budżet państwa województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Budżet państwa samorządu województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie
2.2 Szkoły i placówki tworzą warunki do angażowania się środowiska na rzecz rozwoju dziecka	2008	2013			
2.2.1 Podjęcie działań podnoszących świadomość środowiska lokalnego o konieczności współpracy na rzecz rozwoju dziecka	2008	2009	Budżet państwa województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Budżet państwa samorządu województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie Organizacje pozarządowe Media

2.2.2 Przygotowanie szkół do inicjowania skutecznych działań integrujących i angażujących rodziców wokół rozwoju dziecka	2008	2010	Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Budżet województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Organizacje pozarządowe
2.3 Tworzenie warunków rozwoju dzieci, młodzieży i dorosłych ze specjalnymi potrzebami dydaktycznymi, wychowawczymi i zdrowotnymi	2008	2013		
2.3.1 Diagnozowanie potrzeb dzieci, młodzieży i dorosłych ze specjalnymi potrzebami dydaktycznymi, wychowawczymi i zdrowotnymi	2008	2013	Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie Poradnie psychologiczno-pedagogiczne
2.3.2 Tworzenie i wdrożenie regionalnego systemu wsparcia ucznia zdolnego i o szczególnych uzdolnieniach	2008	2013	Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet wyższych uczelni Pracodawcy Sponsorzy Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie Poradnie psychologiczno-pedagogiczne Organizacje pozarządowe
2.3.3 Rozwijanie i wspieranie doradztwa oraz opieki pedagogiczno-psychologicznej dla uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym zagrożonych przedwczesnym wypadnięciem z systemu szkolnictwa	2008	2013	Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Pracodawcy Sponsorzy Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Poradnie psychologiczno-pedagogiczne Policja, sądy Organizacje pozarządowe

<p>2.3.4 Upowszechnianie wiedzy i wdrażanie rozwiązań w zakresie organizacji wczesnego wspomagania rozwoju dziecka</p>	<p>2008</p>	<p>2013</p>	<p>Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Sponsorzy Środki zewnętrzne</p>	<p>Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie Poradnie psychologiczno-pedagogiczne Organizacje pozarządowe</p>
<p>2.3.5 Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych i zdrowotnych</p>	<p>2008</p>	<p>2013</p>	<p>Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne</p>	<p>Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Poradnie psychologiczno-pedagogiczne</p>
<p>2.3.6 Realizacja regionalnego programu stypendialnego dla uczniów uzdolnionych i o szczególnych uzdolnieniach</p>	<p>2008</p>	<p>2013</p>	<p>Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet wyższych uczelni Pracodawcy Sponsorzy Środki zewnętrzne</p>	<p>Samorząd województwa Organy prowadzące</p>

2.3.7 Stworzenie i realizacja oferty dodatkowych zajęć służących wyrównywaniu dysproporcji edukacyjnych	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Poradnie psychologiczno-pedagogiczne Organizacje pozarządowe
2.4 Dostępność edukacji przedszkolnej w każdej gminie	2008	2013		
2.4.1 Opracowanie i realizacja kampanii informacyjnych promujących wychowanie przedszkolne	2008	2010	Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Organizacje pozarządowe
2.4.2 Wsparcie istniejących przedszkoli umożliwiające zwiększenie uczestnictwa dzieci w wychowaniu przedszkolnym	2008	2013	Budżet samorządu terytorialnego Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne	Organy prowadzące Organizacje pozarządowe
2.4.3 Tworzenie różnych form wychowania przedszkolnego na obszarach i w środowiskach o niskim stopniu upowszechniania wychowania przedszkolnego	2008	2013	Budżet samorządu terytorialnego Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne	Organy prowadzące Organizacje pozarządowe Osoby fizyczne
2.4.4 Wspieranie działań jednostek samorządu terytorialnego oraz innych podmiotów w tworzeniu oferty edukacyjnej dla dzieci w wieku przedszkolnym	2008	2013	Budżet samorządu terytorialnego Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Organizacje pozarządowe

2.4.5 Wdrożenie działań umożliwiających dzieciom osiągnięcie dojrzałości szkolnej	2008	2013	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
2.5 Baza szkół, placówek i uczelni odpowiada potrzebom edukacyjnym	2008	2013			Samorząd województwa Organy prowadzące
2.5.1 Wyposażenie szkół i placówek prowadzących kształcenie zawodowe w nowoczesne środki dydaktyczne, pracownie przedmiotowe i kształcenia praktycznego	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet wyższych uczelni Budżet pozarządowych Pracodawcy Sponsorzy Środki zewnętrzne	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne Pracodawcy Sponsorzy	Samorząd województwa Organy prowadzące
2.5.2 Unowocześnienie pracowni: - przedmiotów ogólnokształcących - metodycznych - specjalistycznych	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne Pracodawcy Sponsorzy	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne Pracodawcy Sponsorzy	Samorząd województwa Organy prowadzące

2.5.3 Modernizacja i rozwijanie infrastruktury umożliwiającej rozwój, w szczególności fizyczny, dzieci, młodzieży i dorosłych	2008	2013	Budżet państwa województwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące
2.5.4 Unowocześnienie bazy dydaktycznej i naukowej wyższych uczelni	2008	2013	Budżet państwa województwa Budżet wyższych uczelni Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Wyższe uczelnie
2.5.5 Wdrażanie programów sprawnego zarządzania szkoła/placówką	2008	2013	Budżet państwa samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Wyższe uczelnie
2.5.6 Stworzenie systemu informacji i regionalnej bazy danych oświatowych uwzględniającej wyniki prowadzonych badań	2008	2010	Budżet województwa Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Okręgowe Komisje Egzaminacyjne
2.6 Dzieci i młodzież są wyposażone w umiejętności kluczowe	2008	2013		

2.6.1 Organizowanie dodatkowych zajęć (pozaszkolnych i pozalekcyjnych) dla uczniów ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych	2008	2013	Budżet państwa Budżet samorządu terytorialnego Budżet pozarządowych Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Organizacje pozarządowe
2.6.2 Wdrożenie nowych, innowacyjnych form nauczania, uczenia się i oceniania	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
2.6.3 Opracowanie i realizacja programów wspierających rozwój kompetencji kluczowych	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Organizacje pozarządowe
2.6.4 Wyrównywanie w procesie kształcenia dysproporcji edukacyjnych w trakcie procesu kształcenia	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet prowadzących Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące

3. FUNKCJONUJE PARTNERSTWO NA RZECZ EFEKTYWNEJ EDUKACJI W REGIONIE						
3.1	Ścisła współpraca instytucji działających na rzecz edukacji	2008	2013			
3.1.1	Tworzenie warunków umożliwiających współpracę instytucji działających na rzecz edukacji (publicznych, organizacji pozarządowych, związków wyznaniowych)	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	samorządu jednostek	Samorząd województwa Organy prowadzące Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Organizacje pozarządowe Związki wyznaniowe
3.1.2	Wymiana informacji o tematyce edukacyjnej za pośrednictwem funkcjonującego portalu województwa kujawsko-pomorskiego	2009	2013	Budżet województwa Środki zewnętrzne	samorządu	Samorząd województwa
3.1.3	Współdziałanie w programowaniu polityki edukacyjnej województwa kujawsko-pomorskiego	2008	2013	Budżet państwa Budżet województwa Środki zewnętrzne	samorządu	Samorząd województwa Organ sprawujący nadzór pedagogiczny
3.1.4	Publikowanie periodyku i opracowań jednorazowych	2008	2013	Budżet województwa Środki zewnętrzne	samorządu	Samorząd województwa
3.2	Funkcjonuje system współpracy instytucji pozarządowych działających na rzecz edukacji	2008	2013			
3.2.1	Inspirowanie oraz wspieranie działalności i inicjatyw ukierunkowanych na pobudzenie świadomości środowisk lokalnych	2008	2013	Budżet samorządu województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	samorządu jednostek	Samorząd województwa Organy prowadzące Organizacje pozarządowe

3.2.2 Tworzenie warunków do funkcjonowania animatorów środowisk lokalnych	2008	2013	Budżet samorządu województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące
3.2.3 Tworzenie warunków do rozwoju osobistego animatorów środowisk lokalnych	2008	2013	Budżet samorządu województwa Budżet samorządu terytorialnego Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Organy prowadzące Wyższe uczelnie
3.3 Podjęcie i rozwój współpracy międzynarodowej nakierowanej na kształcenie społeczeństwa obywatelskiego	2009	2013		
3.3.1 Upowszechnianie sprawdzonych rozwiązań	2009	2013	Budżet państwa Budżet samorządu województwa Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Organizacje pozarządowe
3.3.2 Implementacja dobrych praktyk	2009	2013	Budżet państwa Budżet samorządu województwa Środki zewnętrzne	Samorząd województwa Wyższe uczelnie Organ sprawujący nadzór pedagogiczny Organizacje pozarządowe

10. KONTROLA EFEKTYWNOŚCI WDRAŻANIA I REALIZACJI STRATEGII

1. Strategia edukacji województwa kujawsko-pomorskiego zawiera się i jest spójna z ogólną strategią rozwoju Regionu.

2. W procesie planowania Strategii edukacji województwa kujawsko-pomorskiego metodą MAPS dokonano analizy problemów, analizy celów i zdefiniowano wskaźniki (mierniki) realizacji celów. Wdrożenie i realizacja strategii zawsze wymaga odpowiedzi na fundamentalne pytania:

- *czy strategia wdrażana jest zgodnie z planem?*
- *czy strategia przynosi zamierzone wyniki?*

3. W celu zapewnienia informacji o stanach i procesach proponuje się monitorowanie i ewaluację stopnia realizacji celów poprzez analizę wyodrębnionych w MAPS wskaźników. Kontrolowanie z określoną częstotliwością zmian wartości wskaźników ma na celu (poza informowaniem) przedsięwzięcie działań korygujących i podjęcie racjonalnych decyzji przez jednostkę **JST-Z** zarządzającą strategią.

Założenia projektowe

W procesach kontrolnych Strategii edukacji województwa kujawsko-pomorskiego zakłada się wykorzystanie działań funkcjonujących instytucji, podmiotów, wykorzystanie istniejących baz danych oraz dostępnych wskaźników i wartości.

Dla celów koordynacji procesów kontrolnych, proponuje się powołanie zespołu doradczego (**J-D**), nawiązanie współpracy z jednostkami monitorującymi (**J-M**), zlecenie przeprowadzenia ewaluacji (**J-E**).

Ewaluacja Strategii edukacji województwa kujawsko-pomorskiego zawiera się w Ewaluacji Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego.

Zadania podsystemów kontroli i oceny

<i>lp</i>	<i>Zadanie główne</i>	<i>Kto?</i>	<i>Działania podstawowe</i>
1	Decyzje	JST-Z	Podjmowanie decyzji na podstawie raportów i informacji makroekonomicznych, koordynacja strategii
2	Monitorowanie	J-M	Zbieranie i selekcja danych, okresowe raportowanie
3	Ewaluacja	J-E	Interpretacja i ocena danych, prognozy, raportowanie
4	Koordynacja informacji o stanach i procesach	J-D	Analizy, porównania, ocena stopnia realizacji, wnioski, propozycje korekty, doraźne opracowania i informacje, raporty dla JST-Z

Monitoring oraz elementy kontroli, oceny i efektywności Strategii edukacji województwa kujawsko-pomorskiego.

1. Z uwagi na długofalowe działania, obecnie nieprzewidywalne uwarunkowania organizacyjne, prawne, ekonomiczne itp. (wewnątrzregionalne i pozaregionalne), zakłada się wykorzystywanie istniejących zbiorów obiektywnych informacji gromadzonych w całym okresie programowania przez GUS, WUP, KO, CKE, OKE, MEN, MNiSW, Urząd Marszałkowski, szkoły wyższe i inne podmioty (J-M.)

2. Z założenia monitoring angażujący istniejące podmioty rządowe i samorządowe oraz koordynowany przez jednostkę organizacyjną Urzędu Marszałkowskiego (J-D) zapewni skuteczne zarządzanie informacją w tym:

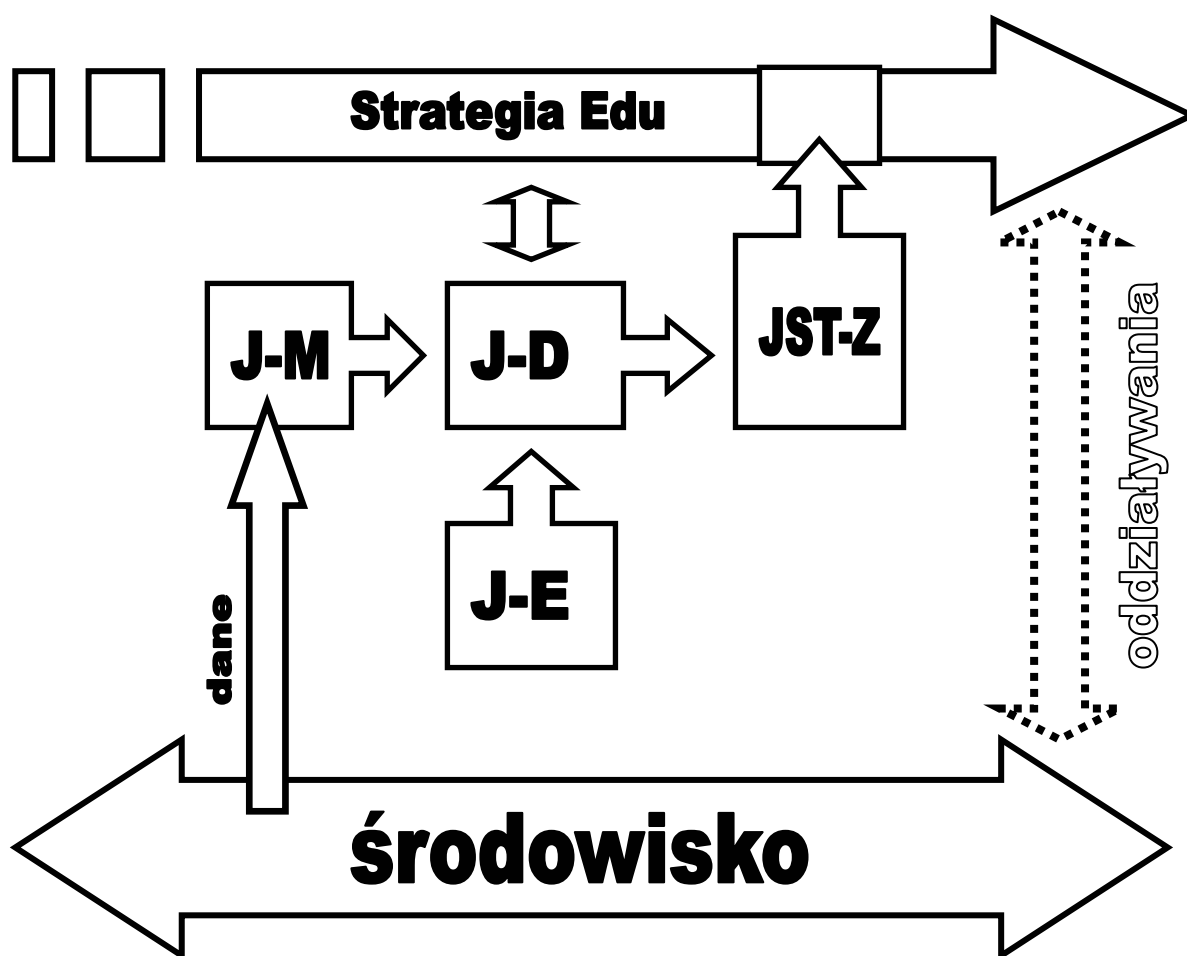
- systematyczne gromadzenie danych statystycznych i innych ważnych informacji;
- bieżącą analizę zmian i aktualizację informacji prawnych i organizacyjnych;
- okresowe analizy wielkości i dynamiki zmian;
- ocenę osiągniętych rezultatów bezpośrednich i pośrednich;
- ocenę różnic pomiędzy planem a stopniem realizacji w okresie sprawozdawczym;
- analizowanie danych i prognoz oraz wnioskowanie o korygowanie elementów strategii.

4. Monitoring jest procesem ciągłym z wyodrębnionymi etapami. Proponuje się następujący cykl działań w okresie kontrolnym:

Lp.	etap	zadania	Dokumenty Wyniki, procedury	Realizujący podmiot	Udział innych podmiotów	terminy
1	Zbieranie danych i informacji wejściowych	Zbieranie danych początkowych, przetworzenie, archiwizowanie	Dane do przetworzenia, uporządkowanie danych wejściowych	Zespół doradczy J-D	J_M: takie jak WUP, GUS, KO, OKE, KPCEN...	Do: końca 2008
2	Zbieranie danych bieżących i informacji	Zbieranie, porządkowanie i gromadzenie danych	Opracowane wyniki, wskaźniki ogólne	J-M : WUP, KO, OKE, KPCEN, Uczelnie, CKU, CKP	J-D	Kwartalnie, rocznie
3	Ewaluacja okresowa	Ocena i interpretacja zadań i wyników	Raport, wnioski	J-E	J-D	wg harmonogramu

4	Kontrola okresowa	Badanie stopnia realizacji celów i analiza wyników	Raport i wnioski dla JST-Z	J-D	Inne depart. Urzędu Marszowskiego	Przynajmniej raz w roku
---	-------------------	--	----------------------------	-----	-----------------------------------	-------------------------

Schemat ideowy systemu kontroli i oceny wdrażania Strategii



Wskaźniki

Cel Strategiczny			
EDUKACJA ZAPEWNIĄ ROZWÓJ REGIONU I JEGO MIESZKAŃCÓW			
Cele cząstkowe	Wskaźniki [określone z MAPS]	Wartość początkowa	Wartość badana (oczekiwana)
		[jednostka] [data]	[jednostka] [data]
1. System edukacji powiązany z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach	1. liczba programów nauczania w zawodzie współtworzonych lub modernizowanych przez pracodawców		
	2. zmniejszenie poziomu bezrobocia absolwentów		
	3. liczba osób, które uzupełniły lub podwyższyły kwalifikacje w kształceniu ustawicznym		
	4. liczba akredytowanych placówek kształcenia ustawicznego		
	5. liczba powołanych doradców		
	6. liczba programów rozwojowych szkół współtworzonych z pracodawcami i instytucjami rynku pracy		
	7. procent osób, które zdały egzamin maturalny z matematyki, w tym na poziomie rozszerzonym		
	8. wynik egzaminu gimnazjalnego w części matematyczno-przyrodniczej		
	9. liczba studentów rozpoczynających studia na kierunkach matematyczno-przyrodniczych i technicznych		
	10. liczba instytucji regionalnych prowadzących e-learning		
	11. liczba wdrożonych innowacji		
	12. wyniki egzaminów zewnętrznych w zakresie języka angielskiego		

1	2	3	4
2. W regionie funkcjonuje efektywny system kształcenia i wychowania	1. nakłady finansowe na tworzenie oraz modernizację bazy dydaktycznej i wyposażenie		
	2. liczba nauczycieli, którzy ukończyli formy doskonalące i dające kwalifikacje		
	3. liczba osób, instytucji i organizacji pozyskanych przez szkołę na rzecz rozwoju dzieci i młodzieży		
	4. liczba uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych uczestniczących w różnych formach zajęć		
	5. liczba uczniów realizujących obowiązek szkolny i nauki		
	6. odsetek dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym		
	7. wyniki konkursów i olimpiad		
	8. wyniki sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych		

1	2	3	4
3. Funkcjonuje partnerstwo na rzecz efektywnej edukacji w regionie	1. liczba funkcjonujących porozumień na rzecz edukacji		
	2. liczba realizowanych programów rozwoju szkół angażujących środowisko lokalne		
	3. liczba zrealizowanych projektów z udziałem partnerów zagranicznych		
	4. liczba przygotowanych i działających animatorów środowisk lokalnych		

2. **Wskaźniki kontekstu:** Przyjmuje się wskaźniki wymienione w analizie **SWOT**. Wskazane jest okresowe analizowanie i weryfikowanie wskaźników kontekstu.

3. **Wskaźniki oddziaływania:** Wskaźniki będące przedmiotem analizy i ewaluacji bieżącej oraz odroczonej wykonanej przez audytora. **(J-E)**

4. **Wskaźniki wkładu (finansowe):** zdefiniowane na poziomie, priorytetów, działań, zadań – monitorowane przez jednostkę zarządzającą strategią. **(JST-Z)**

Ewaluacja

a) Ewaluacja koncentruje się na analizie, w jakim stopniu strategia rozwiązuje realne problemy regionu i jego społeczności. Ewaluacja zwykle przeprowadzana jest przez niezależną jednostkę organizacyjną. Z teorii i praktyki zarządzania, wskazane jest dokonanie:

- *ewaluacji stanu przed procesem wdrażania strategii,*
- *ewaluacji realizacji procesu,*
- *ewaluacji stanu po procesie wdrażania strategii.*

b) Z uwagi na zbieżność i komplementarność procesów strategii Regionu ze strategią edukacji w Regionie, proponuje się ewaluację i analizę wskaźników oddziaływań zgodnie z zasadami, definicjami, które zostały ujęte w opracowanym dokumencie „Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007 - 2013 - Plan Ewaluacji” - Toruń, grudzień 2007.

Uwagi do problematyki monitoringu i ewaluacji:

a) przyjmuje się 1 rok jako jednostkę oceny i kontroli z uwagi na terminy planowania i sprawozdawania zainteresowanych podmiotów (J-M);

b) istnieje dysonans terminów pomiędzy planowaniem i sporządzaniem sprawozdań merytorycznych z wykonania zadań w edukacji (rok-szkolny) a planowaniem i sporządzaniem sprawozdawania finansowego w roku kalendarzowym, co może utrudniać analizy i wymagać bieżących decyzji;

c) proponuje się, co 3 lata dokonanie „*analizy skumulowanej*” z uwagi na specyficzne dla edukacji odroczenie efektów działań i różny przebieg dynamiki oddziaływań w czasie;

d) uznanym dokumentem dla procesów monitoringu i ewaluacji jest „*raport*”. Odpowiedzialnymi za raportowanie czyni się wszystkie podmioty zaangażowane w realizację strategii.

- Raport z realizacji strategii będzie tworzony przez J-D na podstawie danych zawartych w raportach cząstkowych oraz innych danych statystycznych.
- Raport z monitorowania zatwierdza Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego.
- Na podstawie informacji zawartych w raportach z monitorowania i audytów Zarząd podejmuje działanie, mające na celu usunięcie ewentualnych nieprawidłowości lub decyzje regulacyjne.

Technologia informacyjna w systemie kontroli strategii edukacji

1. Zakłada się, że podmioty uczestniczące w systemie oceny i kontroli posiadają własne zasoby do przetwarzania informacji. Wydaje się jednak, że **systemy informatyczne nie są jednorodne i nie są ukierunkowane na współdziałanie.**

2. W celu stworzenia sprawnego zarządzania informacją należy przedsięwziąć kilka niezbędnych działań organizacyjnych i finansowych:

- a) uzgodnienie formatów dokumentów: druków, raportów;
- b) uzgodnienie formatów plików;
- c) uzgodnienie zasad przepływu informacji w sieciach;
- d) uzgodnienie przesyłania danych na innych nośnikach;
- e) uzgodnienie poziomu poufności danych i zasad archiwizowania;
- f) stworzenie serwera usług komunikacyjnych dla podmiotów strategii;
- g) stworzenie serwera scentralizowanej bazy danych dla J-D, J-E;
- h) stworzenie aplikacji z wykorzystaniem sieci, jak również zorganizowanie zaplecza technicznego i kadrowego:
 - dla realizacji i koordynacji ww. zadań;
 - do pozyskiwania i przetwarzania danych nieprzetwarzanych przez ww. wymienione podmioty monitorujące (J-M);
 - do zbierania i przetwarzania danych od podmiotów niezależnych (np. organizacji pozarządowych, firm prywatnych);
 - dla celów weryfikacji badań.

11. ZAKOŃCZENIE

Strategia edukacji województwa kujawsko-pomorskiego ujawnia liczne problemy, które od lat usiłują rozwiązać środowiska bezpośrednio zajmujące się edukacją w naszym regionie. Diagnoza zwróciła uwagę m. in. na słabe efekty kształcenia w zakresie przedmiotów matematyczno-przyrodniczych, niskie wyniki kształcenia w szkołach podstawowych i gimnazjach, potwierdzone wynikami sprawdzianu i egzaminu, słabe efekty kształcenia zawodowego młodzieży i dorosłych, a także nieefektywny system nauczania języków obcych. Szczegółowa analiza tych i innych problemów opisanych w dokumencie pozwoliła na sformułowanie problemu kluczowego: niewystarczające przygotowanie młodzieży i dorosłych do życia społecznego, w tym do funkcjonowania na rynku pracy.

Przeciwdziałanie niekorzystnym tendencjom w edukacji społeczeństwa regionu wiąże się z realizacją strategii, której celem nadrzędnym jest edukacja zapewniająca rozwój regionu i jego mieszkańców. Wynikają z niego trzy cele strategiczne:

1. System edukacji powiązany z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach.
2. W regionie funkcjonuje efektywny system kształcenia i wychowania.
3. Funkcjonuje partnerstwo na rzecz efektywnej edukacji w regionie.

Jednym z warunków osiągnięcia wysokiej skuteczności realizacji celów określonych w niniejszym dokumencie jest współdziałanie podmiotów, m. in. samorządu województwa, organów prowadzących, organu sprawującego nadzór pedagogiczny, wyższych uczelni, szkół i placówek kształcenia dla dorosłych czy też Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Ważnym ogniwem strategii jest też funkcjonowanie instytucji pozarządowych zainteresowanych pracą na rzecz edukacji i przedsiębiorstw. Innym warunkiem sukcesu w zakresie omawianego obszaru jest wykorzystanie dużego potencjału edukacyjnego województwa kujawsko-pomorskiego, z uwzględnieniem potencjału naukowego wyższych uczelni.

Integracja działań różnych podmiotów lokalnego życia skupionych wokół wskazanych celów, świadczy o wyjątkowej roli, jaką pełni oświata w życiu regionu; kreuje oświatę, jako dobro wspólne, jest dowodem jej uspołecznienia i jej decentralizacji.

