

STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W CIESZYNIE DO 2020 ROKU



Dokument opracowany na zlecenie
Urzędu Miejskiego w Cieszynie

CIESZYN, CZERWIEC 2014 R.

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wstęp | 3 |
| I. Diagnoza strategiczna oświaty w Cieszynie..... | 4 |
| 1.1. Analiza uwarunkowań | 4 |
| Uwarunkowania demograficzne..... | 4 |
| Finansowanie oświaty w Cieszynie..... | 5 |
| Wyzwania w zakresie organizacji sieci szkół i placówek oświatowych | 5 |
| Wyzwania w zakresie doskonalenia jakości oferty edukacyjnej | 6 |
| Wyzwania dla polityki edukacyjnej Miasta Cieszyna na podstawie obowiązujących dokumentów strategicznych..... | 7 |
| 1.2. Analiza SWOT | 17 |
| 1.3. Diagnoza | 21 |
| II. Strategia Rozwoju Oświaty w Cieszynie | 24 |
| 2.1. Wizja, misja, deklaracja strategiczna..... | 24 |
| 2.2. Cele strategii..... | 25 |
| 2.3. Matryca strategiczna | 25 |
| III. Wdrażanie strategii i ocena stopnia realizacji..... | 36 |
| 3.1. System wdrażania Strategii | 36 |
| 3.2. Monitoring i ewaluacja..... | 40 |

Wstęp

Praca nad Strategią przebiegała zgodnie z przyjętymi założeniami określonymi Zarządzeniem Burmistrza Miasta Cieszyna z dnia 12 sierpnia 2013 r. w sprawie opracowania Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie do roku 2020. Dokument został opracowany metodą partycypacyjno-ekspercką we współpracy Urzędu Miejskiego w Cieszynie ze środowiskiem oświatowym, organizacjami społecznymi i mieszkańcami Cieszyna. Moderatorem prac nad dokumentem był FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie.

Kluczowe dla zapisów Strategii były sugestie i uwagi sformułowane podczas sesji spotkań warsztatowych prowadzonych z przedstawicielami samorządu, pracowników placówek oświatowych, organizacji społecznych oraz rodziców uczniów cieszyńskich szkół. Prace prowadzone były w 3 zespołach tematycznych: przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazja. Zespoły składały się z przedstawicieli: dyrektorów placówek, rad rodziców, związków zawodowych, organizacji społecznych, radnych i Zespołu Obsługi Jednostek Oświatowych. Prace planistyczne prowadzone były w ramach wspólnego obszaru zagadnień opisanych jako wyzwania: jakościowe, cywilizacyjne i merytoryczne. Dzięki przyjętemu podczas wdrażania Strategii podejściu metodologicznemu uzyskano efekt koordynacji i spójności prac oraz synergii poszczególnych etapów edukacji.

Łącznie odbyły się 3 spotkania zespołów tematycznych, które poświęcone były następującym tematom:

- Diagnoza strategiczna i analiza strategiczna SWOT – I warsztat
- Wizja strategiczna, cele strategiczne i operacyjne – II warsztat
- Zadania strategiczne, wykonawcy zadań, mierniki realizacji – III warsztat.

Pomiędzy warsztatami odbywała się praca koncepcyjna prowadzona zarówno przez członków poszczególnych zespołów tematycznych ze swoimi środowiskami oraz przez zespół ekspertów MISTiA nad kolejnymi elementami dokumentu Strategii. Równolegle do tych prac eksperci MISTiA prowadzili badanie opinii mieszkańców na temat systemu oświaty w Cieszynie. Wyniki całego zespołu prac zostały opracowane w postaci niniejszego dokumentu. Składa się on z następujących części:

1. Diagnoza strategiczna oświaty w Cieszynie – analiza statystyczna oraz analiza dokumentów strategicznych, analiza strategiczna SWOT, wnioski diagnostyczne
2. Strategia Rozwoju Oświaty w Cieszynie – wizja, misja, deklaracja strategiczna, kierunki interwencji/zadania
3. System wdrażania i oceny realizacji Strategii – opis warunków i procedur wdrażania oraz monitoringu i ewaluacji osiągnięcia celów z warunkami aktualizacji dokumentu.

I. Diagnoza strategiczna oświaty w Cieszynie

1.1. Analiza uwarunkowań

Uwarunkowania demograficzne

Prognoza demograficzna dla Cieszyna pokazuje, że w najbliższych latach (tj. do roku szkolnego 2016/17) należy spodziewać się niewielkiego i krótkiego w czasie wzrostu liczby dzieci w wieku przedszkolnym i szkoły podstawowej oraz utrzymującego się niżej demograficznego w szkolnictwie gimnazjalnym. W następnych latach (od roku szkolnego 2017/18) tendencja ta się odwróci, tzn. sytuacja demograficzna w gimnazjach poprawi się, ale spadek liczby uczniów nastąpi w szkołach podstawowych.

Warto dodać, że na sytuację demograficzną przedszkoli i szkół podstawowych w Cieszynie może mieć wpływ zmiana uregulowań prawnych, wprowadzająca obowiązek szkolny dla dzieci sześciolatków¹. Wprowadzona zmiana może warunkować potrzebę reorganizacji pracy przedszkoli oraz zapewnić dodatkowo krótkotrwały napływ uczniów do szkół podstawowych. Uwzględniając powyższe uwarunkowania wydaje się, że generalnie do roku 2016/17 szkoły podstawowe w Cieszynie nie będą miały problemów z naborem uczniów. Warto jednak zaznaczyć, że sytuacja poszczególnych szkół jest zróżnicowana.

Najlepsze prognozy charakteryzują Szkołę Podstawową nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi, gdzie nieprzerwanie od 2015/16 roku przewidywany jest wzrost liczby uczniów. W pozostałych szkołach podstawowych tendencja wzrastającej liczby uczniów utrzyma się do roku 2016/17. Począwszy od roku 2016/17 sytuacja demograficzna w szkołach podstawowych może zacząć się stopniowo pogarszać. Natomiast w przypadku gimnazjów najlepsze prognozy charakteryzują Gimnazjum nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi (do roku szkolnego 2019/20 liczba uczniów w tej szkole będzie utrzymywać się na stabilnym, wysokim poziomie). Z kolei w przypadku dwóch pozostałych cieszyńskich gimnazjów z roku na rok należy spodziewać się malejącej liczby uczniów. Bardziej wyraźne załamanie liczby uczniów rozpoczynających naukę w I klasie wystąpi w Gimnazjum nr 1. Szczególnie odczuwalne będzie ono w 2016/17 r., po czym sytuacja ulegnie nieznacznej poprawie. Z kolei nieco mniejsza dynamika spadku liczby uczniów będzie cechować Gimnazjum nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi (choć utrzyma się ona aż do roku szkolnego 2017/18).

Przedstawione prognozy demograficzne dla Cieszyna wskazują, że w perspektywie kilku najbliższych lat (do roku szkolnego 2016/17) szkoły podstawowe i gimnazja w Cieszynie będą miały stabilny napływ liczby uczniów. Warto zaznaczyć, że sytuacja poszczególnych szkół uwarunkowana jest dodatkowo popularnością poszczególnych placówek oraz zjawiskiem migracji uczniów między obwodami szkolnymi. **Istotne problemy demograficzne warunkujące potrzebę reorganizacji sieci szkół mogą wystąpić po roku 2016/17. W przypadku przedszkoli wydaje się, że potrzeba zmian w ich organizacji może wystąpić wcześniej i będzie związana z objęciem obowiązkiem szkolnym dzieci sześciolatków.** Przedstawione prognozy demograficzne należy rozważyć w kontekście wysokości środków finansowych przeznaczanych na utrzymanie funkcjonowania sieci szkół i placówek oświatowych w Cieszynie.

¹ Zgodnie z tzw. „ustawą sześciolatkową” przyjętą przez Sejm RP 30 sierpnia 2013 r. (Dz. U. poz. 1265).

Finansowanie oświaty w Cieszynie

Zgodnie z założeniem ustawodawcy otrzymywana przez samorządy subwencja oświatowa powinna zaspokajać wydatki na prowadzenie oświaty, w tym szczególnie na bieżącą działalność szkół podstawowych i gimnazjów, bez uwzględnienia: przedszkoli, dowozów uczniów do szkół oraz kosztów utrzymania świetlic i stołówek. Analiza wysokości subwencji w stosunku do wydatków bieżących w Cieszynie wskazuje na niekorzystną tendencję w tym zakresie. Odsetek finansowania bieżących wydatków oświatowych ze środków subwencji zmalał w latach 2010-2012 z poziomu 72% do 62%. Co więcej, subwencja w tym okresie nie wystarczała nawet na pokrycie wynagrodzeń zatrudnionych w szkołach nauczycieli i pozostałych pracowników.

Niekorzystne tendencje w relacjach wysokości subwencji i wydatków na prowadzenie szkół w Cieszynie potęguje wzrost wydatków ponoszonych przez Miasto z tytułu utrzymywania sieci przedszkolnej. Analiza dynamiki wzrostu wydatków ponoszonych przez Miasto Cieszyn na prowadzenie przedszkoli publicznych pokazuje istotny wzrost środków finansowych począwszy od roku 2010 (średnio ok. 11% rocznie). W 2012 r. wydatki na przedszkola wyniosły ponad 12 mln zł, tj. ok. 30% wydatków budżetu na oświatę. Dla porównania na szkoły podstawowe miasto wydatkowało w roku 2012 ok. 41%, a na gimnazja 23% środków w obszarze oświaty.

Pogłębianie zaobserwowanych dysproporcji między wydatkami oświatowymi finansowanymi ze środków własnych miasta a środkami pozyskiwanymi z innych źródeł (tj. subwencja, dochody przedszkoli, dotacje) w znacznym stopniu może ograniczyć możliwości inwestycyjne w zakresie oświaty, a w dłuższej perspektywie wpłynąć niekorzystnie na relacje udziału wydatków oświatowych w wydatkach ogółem budżetu miasta. Wobec powyższych tendencji **warto poszukać rozwiązań wpływających na ograniczenie wydatków ponoszonych przez Miasto z tytułu realizacji zadań oświatowych.**

Wyzwania w zakresie organizacji sieci szkół i placówek oświatowych

Określone powyżej uwarunkowania demograficzne i ekonomiczne w obszarze oświaty determinują potrzebę podejmowania działań w zakresie stworzenia możliwie najbardziej efektywnego systemu organizacji sieci szkół i placówek oświatowych w Cieszynie. O ile w najbliższych latach (tj. do roku szkolnego 2016/17) miejska sieć szkół raczej nie będzie wymagać reorganizacji, to w dłuższej perspektywie (uwzględniając pogarszające się tendencje demograficzne i niekorzystną strukturę finansowania miejskiej oświaty) taka potrzeba może nastąpić.

Wobec powyższego warto pamiętać, że w przypadku sieci szkół podstawowych i gimnazjów jej optymalne funkcjonowanie warunkuje przede wszystkim liczba uczniów i związane z nią koszty utrzymania poszczególnych placówek (uzależnione od wysokości otrzymanej przez Miasto subwencji oświatowej). Dlatego **niezbędne jest bieżące monitorowanie zmian w zakresie kształtowania się tendencji demograficznych, a także migracyjnych związanych z wybieraniem przez uczniów szkół nierejonowych.** W kontekście określania wyzwań strategicznych dla miejskiej oświaty warto pamiętać o potrzebie stworzenia narzędzi pozwalających na monitorowanie sytuacji w poszczególnych placówkach i na tej podstawie podejmowanie bieżących decyzji w zakresie optymalnej sieci szkół.

Wśród wyzwań dotyczących organizacji sieci miejskich szkół i placówek oświatowych, z jakimi Miasto będzie musiało się zmierzyć, jest również niewątpliwie sposób organizacji sieci przedszkolnej. Należy zauważyć, że na kształt sieci przedszkolnej w najbliższych latach mogą wpłynąć zmiany uregulowań prawnych, które wprowadzą objęcie obowiązkiem szkolnym dzieci sześciolatków (począwszy od roku szkolnego 2014/15). Sytuacja ta powinna złagodzić obserwowany w ostatnich latach niedobór miejsc w publicznych przedszkolach. Jednocześnie biorąc pod uwagę rozbudowaną bazę lokalową cieszyńskich przedszkoli, stwierdzić należy, że może to wpłynąć na jej nieefektywne wykorzystanie. Warto też dodać, że dotychczas mimo wystarczającego zaplecza lokalowego ilość otwieranych oddziałów przedszkolnych była determinowana przez możliwości finansowe Miasta. Tym samym już obecnie wskaźniki charakteryzujące wykorzystanie powierzchni budynków przedszkoli wskazują na rezerwy w organizacji oddziałów. Jeśli sytuacja ta się pogłębi poprzez odpływ dzieci sześciolatków do szkół podstawowych, **funkcjonowanie placówek w obecnym kształcie będzie generowało coraz wyższe koszty dla samorządu**. Przy organizacji sieci przedszkoli warto pamiętać także o dobrze rozbudowanej sieci przedszkoli niepublicznych w Cieszynie. Przedszkola te zapewniając bogatą ofertę edukacyjną mogą stanowić istotną konkurencję dla przedszkoli publicznych w Mieście. Należy podkreślić, że najważniejszym czynnikiem określającym organizację sieci przedszkoli w Mieście powinno być zapewnienie równego dostępu opieki przedszkolnej dla mieszkańców wszystkich dzielnic Miasta. Stąd w przypadku wystąpienia potrzeby reorganizacji sieci warto zadbać o stały monitoring zapotrzebowania na miejsca przedszkolne w Cieszynie w poszczególnych rejonach Miasta.

Wyzwania w zakresie doskonalenia jakości oferty edukacyjnej

Polityka oświatowa oparta o racjonalne zasady finansowania powinna być prowadzona przede wszystkim z troską o ciągłą poprawę jakości i dostępności usług edukacyjnych. Stąd też priorytetem działań strategicznych - oprócz tych w zakresie modernizacji funkcjonowania sieci szkół i placówek oświatowych - powinno być dostarczenie dobrej jakości oferty edukacyjnej.

Co ważne, publiczne szkoły podstawowe w Cieszynie osiągają dobre wyniki nauczania na tle powiatu i województwa. Uczniowie czterech z sześciu cieszyńskich szkół podstawowych (tj. Szkoły Podstawowej nr 6 z Oddziałami Przedszkolnymi, Szkoły Podstawowej nr 7, Szkoły Podstawowej nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi oraz Szkoły Podstawowej nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi) osiągnęli w 2013 r. ze sprawdzianu w szóstej klasie średnie wyniki wyższe niż uczniowie w powiecie i województwie. Najwyższy poziom nauczania mierzony wynikiem sprawdzianu w szóstej klasie odnotowano w Szkole Podstawowej nr 6 z Oddziałami Przedszkolnymi. Z kolei nieco słabsze wyniki osiągają uczniowie Szkoły Podstawowej nr 4 i Szkoły Podstawowej nr 1 (poniżej średniej dla powiatu i województwa).

Pod względem poziomu wskaźnika Edukacyjnej Wartości Dodanej (EWD) na tle cieszyńskich gimnazjów zdecydowanie wyróżnia się Gimnazjum nr 1. Wartości wskaźnika pozwalają zaliczyć tę szkołę do tzw. „szkół sukcesu”, czyli o wysokich wynikach egzaminacyjnych i wysokiej efektywności nauczania. Pozostałe gimnazja, tj. Gimnazjum nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi oraz Gimnazjum nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi, osiągają przeciętne wartości EWD.

W efekcie działań strategicznych **dyrektorzy szkół i placówek oświatowych powinni być przygotowani do budowania i prowadzenia szkoły efektywnej, czyli optymalnie wykorzystującej posiadany potencjał jakościowy, infrastrukturalny i finansowy**. W takiej placówce wzrost nakładów finansowych na kształcenie pojedynczego ucznia winien przekładać się na poprawę efektów

kształcenia. Skuteczna realizacja strategii powinna zapewnić stworzenie optymalnego modelu zarządzania jakością oświaty w Cieszynie. Dzięki jego zastosowaniu może dojść do wyraźnej poprawy jakości i dostępności usług publicznych w zakresie edukacji.

Warto dodać, że na wzrost jakości oferty edukacyjnej w mieście wpływa również posiadane zaplecze materialne placówek oświatowych. Porównując potencjał infrastrukturalny miejskich placówek należy zwrócić uwagę na wyraźne zróżnicowanie potencjału placówek, zwłaszcza pod względem bazy sportowej (sale gimnastyczne, boiska) i zaplecza dydaktycznego (pracownie przedmiotowe). W kontekście doskonalenia jakości oferty edukacyjnej w dłuższej perspektywie może wystąpić potrzeba podjęcia przez władze lokalne działań inwestycyjnych w tym zakresie.

Wyzwania dla polityki edukacyjnej Miasta Cieszyna na podstawie obowiązujących dokumentów strategicznych.

Analizie poddano dokumenty strategiczne różnego szczebla, odnoszące się do sfery edukacji na poziomie wczesnoszkolnym, szkolnym i gimnazjalnym. Dokonano analizy dokumentów strategicznych Miasta Cieszyna, województwa śląskiego oraz z poziomu krajowego dwóch zintegrowanych strategii funkcjonalnych. Ze względu na brak aktualnego dokumentu strategicznego na poziomie powiatu, nie zostały uwzględnione w tej analizie zapisy tego dokumentu.

Analiza została wykonana przy zastosowaniu szerokiego podejścia do zagadnień związanych z polityką oświatową w gminie, tzn. zastosowano tu podejście horyzontalne i kontekstualne. Podejście horyzontalne odnosi się do synergii systemu oświaty z innymi sferami życia publicznego, tzn. w stosunku do gospodarki, kultury, więzi i tradycji społecznych, demokratyzacji życia publicznego, rekreacji, sportu itp. Podejście to zakłada poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak system oświaty wpływa i powinien wpływać na inne systemy funkcjonowania Gminy oraz szerzej – układu lokalnego i kraju. Jest to z gruntu przyjętej metodologii podejście holistyczne.

Podejście kontekstualne oznacza przyjęcie założenia, w którym poszczególne zapisy dokumentów strategicznych rozpatrywane są w szerokim kontekście ich możliwego oraz wskazanego (koniecznego, wymaganego) wpływu na system oświaty w gminie. Stąd też w analizie tej wyspecyfikowano nie tylko te obszary z poszczególnych dokumentów strategicznych, które zostały przyporządkowane tam systemowi oświaty, ale również te, które nie są zadaniem własnym tego systemu, ale ze względu na identyfikowane i antycypowane zjawiska i trendy społeczne, kulturowe i gospodarcze powinny zostać przez ten system uwzględnione dla stworzenia warunków pozwalających młodemu pokoleniu przygotować się do wejścia w życie dorosłe i na rynek pracy z pełną świadomością zachodzących zmian i konieczności stałego przygotowywania się do nich. To podejście w swej istocie jest również holistyczne.

Biorąc pod uwagę obie perspektywy analityczne, dokonano weryfikacji dokumentów strategicznych pod kątem wpływu systemu oświaty na inne systemy funkcjonowania Miasta oraz wpływu innych obszarów życia publicznego *sensu largo* na ten system w Cieszynie.

W wyniku dokonanej analizy, przygotowane zostały następujące **wnioski**:

- System oświaty w Cieszynie powinien uwzględniać szerszy kontekst: uczeń (młody człowiek) w zmieniającym się świecie;
- Konieczne jest wsparcie młodych pokoleń w prawidłowym i refleksyjnym rozumieniu zachodzących zjawisk, ale przede wszystkim – dokonujących się zmian w otoczeniu i konieczności kształtowania umiejętności dostosowywania się do nich;
- Współczesny (nowoczesny) system oświaty powinien umieć wykorzystywać zróżnicowane źródła informacji i zróżnicowane metody kształcenia dla osiągnięcia celów wychowawczych i edukacyjnych;
- Wskazane jest rozumienie, że system oświaty jest jednym z wielu systemów społecznych, kulturowych, gospodarczych i politycznych, a jego wpływ na inne systemy i tymże na ten system ma trudne do przecenienia znaczenie;
- Oświata musi nie tylko uczyć i wychowywać, ale kreować i wzmacniać konkretne umiejętności oraz wyposażać uczniów w zdolności identyfikowania i rozwoju nowych umiejętności w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się człowiek;
- Konieczne jest stałe inwestowanie w oświatę, ale z zapewnieniem jej bardzo wysokiej jakości osadzonej w elitaryzacji dostępu do zawodu i wprowadzanie systemu wartościowania i efektywności pracy placówek tworzących strukturę systemu;
- Współczesny system oświaty musi być demokratyczny, co oznacza równość praw w wypracowywaniu decyzji o placówce oświatowej wszystkich interesariuszy, a w szczególności: nauczycieli, dzieci/młodzieży i rodziców.

Poniżej zamieszczony został analityczny wykaz dokumentów strategicznych i tych ich treści (elementów), które – zgodnie z przyjętym i opisanym podejściem – mają wpływ na system oświaty w Cieszynie. W analizie uwzględniono zapisy:

- Strategii Rozwoju Miasta Cieszyna na lata 2010-2020
- Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego: Śląskie 2020
- Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego
- Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego.

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA CIESZYNA NA LATA 2010-2020:

Obszar Kapitał społeczny,

Cel strategiczny II: Zapewnienie warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego oraz podnoszenie jakości życia,

Cel operacyjny II.1. Zapewnienie optymalnej bazy lokalowej oraz wysokiej jakości usług edukacyjnych w szkołach miejskich

Zadania:

- II.1.1. Kontynuacja remontów i rozbudowy placówek oświatowych na terenie miasta;
- II.1.2. Podnoszenie standardu technicznego i wyposażenia placówek edukacyjnych;

- II.1.3. Prowadzenie zajęć przygotowujących młodzież do życia w warunkach globalizacji i konkurencyjnego rynku pracy;
- II.1.4. Intensyfikacja nauczania języków obcych w szkołach miejskich;
- II.1.5. Rozwój klas sportowych w szkołach podstawowych i gimnazjach cieszyńskich;
- II.1.6. Aktywne uczestnictwo w działaniach na rzecz poszerzania oferty edukacyjnej na szczeblu ponadgimnazjalnym i dostosowywania profili nauczania do potrzeb rynku pracy.

Cel operacyjny II.4 *Rozwój kultury fizycznej i sportu w mieście Cieszynie*

Zadania:

- II.4.2. Tworzenie i modernizacja infrastruktury sportowo – rekreacyjnej na terenie miasta (m.in. budowa boiska przy G1 i SP6);
- II.4.3. Upowszechnianie sportu i rekreacji wśród dzieci i młodzieży;

Obszar Gospodarka lokalna

Cel operacyjny III.5 *Kształtowanie cech przedsiębiorczych wśród społeczności miasta*

Zadania:

- III.5.2. Doskonalenie w szkołach cieszyńskich programów z zakresu przedsiębiorczości;
- III.5.3. Objęcie młodzieży szkół gimnazjalnych lokalnym programem kształtowania kariery i ścieżki zawodowej.

Wnioski: Omówiony wyżej dokument zwraca uwagę na następujące kwestie:

- Infrastruktura
- Powiązanie systemu oświaty z gospodarką
- Kształcenie młodzieży zapewniające wyposażenie jej w odpowiednie do zmieniających się czasów umiejętności i kwalifikacje (w tym szczególnie społeczne i kulturowe).

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO DO 2020 R.

Program Rozwoju Technologii w ramach Regionalnej Strategii Innowacji przewiduje rozwój następujących technologii jako kluczowych dla rozwoju gospodarczego Regionu:

- technologie medyczne,
- technologie dla energetyki i górnictwa,
- technologie dla ochrony środowiska,
- technologie informacyjne i telekomunikacyjne,
- produkcja i przetwarzanie materiałów,
- transport i infrastruktura transportowa,

- przemysł maszynowy, samochodowy, lotniczy i górniczy,
- nanotechnologie i nanomateriały.

Zgodnie z zapisami Regionalnej Strategii Innowacji w perspektywie roku 2020 do inteligentnych specjalizacji regionu zaliczyć należy:

- energetykę
- medycynę
- technologie informacyjne i komunikacyjne

Uwzględniając analizy trendów i zjawisk społeczno-gospodarczych województwa śląskiego, do głównych uwarunkowań, mogących wpływać na intensywność procesów rozwoju województwa, zaliczyć można²:

a) zmiany społeczne:

- wydłużanie się przeciętnej długości życia,
- sukcesywne zmniejszanie się liczby osób w wieku aktywności zawodowej,
- niedostosowanie umiejętności pracowników do oczekiwań nowoczesnego rynku pracy,
- rosnące zapotrzebowanie na pracowników wysoko i średnio wykwalifikowanych przy jednoczesnym spadku zapotrzebowania na pracowników niskowykwalifikowanych,
- rosnąca mobilność przestrzenna ludności,
- kryzys społeczeństwa jako miejsca dawnych struktur o tożsamości kształtowanej przez czynniki ekonomiczne i polityczne na rzecz zindywidualizowanej wielości, której głównym sposobem koordynacji działań i tworzenia więzi są procesy komunikowania zapośredniczone medialnie,
- postępująca modernizacja państwa, która włącza obywateli i społeczeństwa do procesów tworzenia wiedzy społecznej i projektowania rozwiązań oraz polityk,
- zmniejszające się poczucie bezpieczeństwa;

b) zmiany gospodarcze:

- zwiększanie się podatności gospodarek krajowych i regionalnych na zmiany koniunktury na rynkach światowych, w tym na długotrwałe zjawiska kryzysowe w gospodarce,
- rozwijanie się nowej interdyscyplinarnej gałęzi gospodarki, tzw. przemysłu wolnego czasu,
- podnoszenie się atrakcyjności i dostępności turystycznej i inwestycyjnej,
- rosnąca rola korporacji transnarodowych,
- postępująca globalizacja oraz wzrastające powiązania gospodarcze, naukowe i technologiczne, zarówno pomiędzy krajami, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami, uczelniami, laboratoriami publicznymi i władzami regionalnymi,
- rozwój mediów i nowych form komunikacji, które w coraz większym stopniu służą działalności gospodarczej, politycznej i społecznej,
- transformacja organizacji pracy dokonująca się dzięki gospodarce i w przedsiębiorstwach, w których w zależności od struktury kapitałowej pojawiły się różne kultury organizacyjne,

² Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+”, źródło:

http://www.slaskie.pl/strona_n.php?jezyk=pl&grupa=9&dzi=1334141717&art=1372921202&id_menu=566
(stan na 16.10.2013r.), str. 39.

- upowszechnianie się dostępu do usług świadczonych drogą elektroniczną,
 - rosnący import spoza UE,
 - rewolucja w kulturze, która ujmuje przestrzeń kultury nie tylko jako obszar tworzenia, lecz także innowacji o charakterze gospodarczym i społecznym,
 - delokalizacja, czyli przenoszenie produkcji (szczególnie opartej na prostym montażu) z Polski do innych krajów,
 - wzrastająca rola innowacji społecznych i organizacyjnych w stosunku do innowacji technologicznych (typu hardware) oraz zwiększające się znaczenie czynnika niematerialnego w innowacjach (know-how, marketing, informacja, zarządzanie zasobami, wiedza pozastopowa – nieskodyfikowana, tzw. tacit knowledge),
 - wzrastająca rola outsourcingu, szczególnie w fazie prac rozwojowych oraz (związana z nim) rola rynku technologii i zaawansowanych technologicznie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP),
 - kształtowanie się nowych, multidyscyplinarnych dziedzin badań, które przekształcają poszczególne dyscypliny i łączą w nowe konfiguracje, np. integracja ICT, bio- i nanotechnologii;
- c) Infrastrukturalne związane ze zmianami osadniczymi, zarządzania przestrzenią publiczną oraz nowymi możliwościami przemieszczania się;
- d) Środowiskowe związane z ograniczaniem zasobów naturalnych, rosnącą problematyką gospodarki odpadami oraz koniecznością wzrostu świadomości ekologicznej i zrównoważonego zarządzania rozwojem.

Wyzwania związane z poprawą spójności regionu obejmują:

- Zapewnienie dostępu do wysokiej jakości usług publicznych, w tym w zakresie edukacji umożliwiającej stałe podnoszenie poziomu wykształcenia i dostosowywanie kwalifikacji do zmieniających się potrzeb rynku pracy;
- Rozwijanie form nauczania integracyjnego umożliwiającego pełniejszy udział w życiu społecznym osobom zagrożonym wykluczeniem;
- Wzrost uczestnictwa społeczności lokalnych w procesach decyzyjnych;
- Wzmacnianie powiązań pomiędzy różnej rangi ośrodkami miejskimi województwa, umożliwiających wewnętrzną integrację całego regionu i subregionów oraz wzmacnianie synergii pomiędzy ośrodkami centralnymi a ich bezpośrednim otoczeniem funkcjonalnym.

Wyzwania związane z poprawą konkurencyjności regionu obejmują:

- Otwieranie gospodarki regionu na współpracę w otoczeniu globalnym, w tym poprzez wsparcie rozwoju firm w zakresie udziału w międzynarodowych sieciach powiązań gospodarczych;
- Rozwój przedsiębiorstw opartych o specyficzne potencjały województwa, w tym technologie kreowane w regionie i produkty lokalne.

Wyzwania związane z synergią celów w regionie obejmują:

- Rozwijanie współpracy transgranicznej wykorzystującej położenie województwa;

- Wykorzystywanie przez firmy regionu potencjału innych sektorów i możliwości zawiązywania współpracy międzysektorowej z nauką, edukacją, kulturą, sektorem społecznym i samorządowym.

Obszar priorytetowy: (A) NOWOCZESNA GOSPODARKA

Cel strategiczny: *Województwo śląskie regionem nowoczesnej gospodarki rozwijającej się w oparciu o innowacyjność i kreatywność*

Cel operacyjny: **A.1. Innowacyjne i kreatywne przedsiębiorstwa oraz produkty województwa**

- Wsparcie tworzenia nowych i rozwoju istniejących firm opartych na potencjałach regionu i wykorzystujących technologie rozwijane w regionie, w tym w obszarach inteligentnych specjalizacji regionu.

Cel operacyjny: **A.3. Konkurencyjna gospodarka województwa oparta na elastyczności i specjalizacji firm oraz strukturach sieciowych**

- Wdrażanie w firmach nowoczesnych metod zarządzania oraz strategii opartych na współpracy i specjalizacji;
- Współpraca przedsiębiorstw, w tym w ramach klastrów, w tworzeniu wspólnej oferty konkurencyjnej.

Cel operacyjny: **A.4. Przedsiębiorczość lokalna i społeczna wykorzystująca lokalne rynki i potencjały**

- Tworzenie i rozwój MŚP, w tym firm rzemieślniczych oraz promocja produktów lokalnych, w tym produktów tradycyjnych;
- Wsparcie rozwoju przedsiębiorczości w obszarze turystyki oraz usług wolnego czasu wykorzystujących atrakcje i potencjały lokalne;
- Wsparcie i promocja rozwoju podmiotów działających w obszarze ekonomii społecznej.

Obszar priorytetowy: (B) SZANSE ROZWOJOWE MIESZKAŃCÓW

Cel operacyjny: **B.2. Rozwój kompetencji, umiejętności i wzrost poziomu aktywności mieszkańców**

- Podniesienie jakości i poprawa dostępu do oferty edukacyjnej na wszystkich poziomach nauczania odpowiadającej potrzebom rynku pracy oraz kształtującej postawy przedsiębiorcze i kreatywne;
- Wprowadzenie działań z zakresu monitoringu i ewaluacji polityki edukacyjnej w województwie i zapotrzebowania na określone kompetencje;
- Wzmocnienie kształcenia kluczowych umiejętności i kompetencji uczniów m.in. poprzez organizowanie tematycznych i praktycznych kursów zawodowych we współpracy z pracodawcami;
- Stworzenie systemu rozwijania i odkrywania talentów mieszkańców województwa;
- Realizacja długofalowych programów edukacji kulturalnej adresowanej do różnych grup odbiorców i zwiększających zainteresowanie uczestnictwem w kulturze.

Cel operacyjny: **B.3. Harmonia społeczna i wysoki kapitał zaufania oraz dogodne warunki życia mieszkańców**

- Wdrażanie instrumentów wspierających udział mieszkańców w procesach decyzyjnych na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz rozwój idei *governance*;

- Zwiększenie udziału mieszkańców w działaniach związanych z zachowaniem i eksponowaniem unikalności dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego województwa oraz jego charakterystycznych obszarów.

Wnioski: Powyższa analiza dokumentu Strategii wskazuje na kilka zasadniczych kwestii mających istotne znaczenie dla systemu oświaty w Cieszynie:

- Wielość i różnorodność wyzwań współczesnego świata;
- Konieczność zwrócenia uwagi na kształcenie nakierowane na wspólnoty, grupy, nowoczesne metody zarządzania oraz nowoczesne struktury organizacyjne;
- Akcentowanie w procesie edukacji kreatywności i innowacyjności jako zasadniczych dla rozwoju umiejętności, z jednoczesnym uwzględnieniem specyfiki gospodarczej regionu, w tym również w zakresie produktów tradycyjnych, lokalnych;
- Dbalność o wysoką jakość kształcenia i jej dostępność na różnych etapach życia człowieka;
- Konieczność stałego analizowania jakości systemu edukacji oraz wprowadzania modyfikacji w jego funkcjonowanie na podstawie racjonalnych przesłanek płynących z prowadzonego systemu monitorowania efektów;
- Stosowanie zasad przejrzystości, otwartości i demokratycznej współodpowiedzialności za jakość systemu oświaty.

STRATEGIA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Do najważniejszych zadań polityki państwa w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego należą:

- poprawa jakości wykształcenia Polaków;
- wykorzystanie potencjału młodej generacji szczególnie na rynku pracy, w tym przedsiębiorczości młodego pokolenia.

Głównym celem działań zaplanowanych w Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego jest rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez wydobywanie potencjałów osób, tak aby mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym na wszystkich etapach życia.

Cel szczegółowy 1: Wzrost zatrudnienia

- Zapewnienie powszechnego dostępu do wysokiej jakości kształcenia i szkolenia odpowiadającego na zmieniające się potrzeby rynku pracy, a także stworzenie efektywnego systemu przejścia z edukacji (kształcenia i szkolenia) do zatrudnienia;
- Dostosowanie oferty dydaktycznej i kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy przez zacieśnianie współpracy przedsiębiorstw ze sferą edukacji oraz umożliwienie uczniom i studentom praktycznej nauki w przedsiębiorstwach w ramach bardziej rozwiniętego systemu praktyk zawodowych i staży.

Cel szczegółowy 3: Poprawa sytuacji osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym

- Zmiany w zakresie polityki publicznej kierowanej do młodej generacji, tak aby nie dopuszczać do ograniczenia lub utraty jej potencjałów, przede wszystkim poprzez wspieranie transferu edukacja (kształcenie i szkolenie) – zatrudnienie.

Cel szczegółowy 5: Podniesienie poziomu kompetencji oraz kwalifikacji obywateli

- Szersze otwarcie szkół na współpracę z rodzicami i otoczeniem społecznym, zapewnianie w szkołach zdrowego, bezpiecznego i przyjaznego otoczenia;
- Rozwijanie dodatkowych zajęć edukacyjnych uzupełniających edukację szkolną, rozwijających zainteresowania i uzdolnienia uczniów oraz wspomagających rodziców w wychowaniu;
- Poprawa jakości kształcenia i szkolenia na wszystkich poziomach oraz rozwój kreatywności i innowacyjności osób uczących się (zindywidualizowanie i odschematyzowanie kształcenia w szkołach, placówkach oświatowych i uczelniach, ukierunkowanie kształcenia i szkolenia na zdobywanie kompetencji kluczowych i umiejętności współpracy);
- Lepsze dopasowanie kształcenia i szkolenia zawodowego na wszystkich poziomach do potrzeb gospodarczych i społecznych oraz wymagań rynku pracy m.in. poprzez zwiększanie zaangażowania podmiotów gospodarczych i społecznych w procesy kształcenia i szkolenia;
- Poprawa jakości kształcenia i szkolenia nauczycieli oraz innych osób nauczających, w tym zwiększenie społecznego prestiżu i konkurencyjności ich zawodu;
- Rozwój krajowego systemu kwalifikacji oraz systemu walidacji (w tym potwierdzania kompetencji nabytych również poza obszarem edukacji formalnej) i systemów gromadzenia i transferu osiągnięć edukacyjnych (spójnych z europejskimi systemami ECVET i ECTS);
- Rozszerzanie stosowania narzędzi cyfrowych w kształceniu i szkoleniu;
- Rozwijanie poradnictwa edukacyjno-zawodowego ułatwiającego poruszanie się wśród zindywidualizowanych ofert kształcenia i szkolenia;
- Rozwijanie polityki edukacyjnej opartej na faktach;
- Upowszechnienie postaw przedsiębiorczych wśród uczniów i studentów szkół wyższych oraz wspieranie przedsiębiorczości młodych, w tym przedsiębiorczości społecznej.

Wnioski: analiza dokumentu Strategii wskazuje na kilka istotnych kwestii mających znaczenie dla systemu oświaty w Cieszynie:

- silniejsze powiązanie oświaty z rynkiem pracy i sferą gospodarki;
- wysoka jakość edukacji mierzona stopniem spójności (współzależności) pomiędzy rynkiem pracy i zatrudnialnością a efektami kształcenia;
- akcentowanie nowych metod kształcenia będącego lepszym niż dotąd odwzorowaniem rzeczywistości;
- wzrost jakości kadry systemu edukacji.

STRATEGIA ROZWOJU KAPITAŁU SPOŁECZNEGO DO 2020 R.

Cel szczegółowy 1. Kształtowanie postaw sprzyjających kooperacji, kreatywności oraz komunikacji.

Priorytet Strategii 1.1. Wspieranie edukacji formalnej w zakresie metod nauczania sprzyjających kooperacji, kreatywności i komunikacji oraz rozwijanie demokratycznej kultury szkoły.

1.1.1. Upowszechnianie w systemie edukacji metod nauczania i dobrych praktyk w zakresie funkcjonowania szkół, rozwijających postawy kreatywne, kooperacji i komunikacji.

1.1.2. Kształcenie i doskonalenie nauczycieli w zakresie rozwijania kompetencji społecznych wśród uczniów.

1.1.3. Wzmocnienie edukacji obywatelskiej, medialnej i kulturalnej.

Priorytet Strategii 1.2. Wspieranie edukacji innej niż formalna ukierunkowanej na kooperację, kreatywność i komunikację społeczną.

1.2.1. Rozwój kompetencji obywatelskich w uczeniu się innym niż formalne.

1.2.3. Rozwój kompetencji kulturowych w uczeniu się innym niż formalne oraz upowszechnienie różnych form uczestnictwa w kulturze.

1.2.4. Rozwijanie kompetencji społecznych liderów i animatorów.

Cel szczegółowy 2. Poprawa mechanizmów partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne.

Priorytet Strategii 2.1. Wspieranie mechanizmów współpracy instytucji publicznych z obywatelami.

2.1.1. Wzmocnienie i upowszechnienie mechanizmów dialogu obywatelskiego i dialogu społecznego.

2.1.3. Zwiększenie wykorzystania zasobów lokalnych instytucji publicznych dla rozwijania aktywności obywatelskiej.

Priorytet Strategii 2.2. Rozwój i wzmocnienie zorganizowanych form aktywności obywatelskiej

2.2.3. Rozwój społecznego wymiaru sportu.

Priorytet Strategii 2.3. Wzmocnienie integracji i solidarności społecznej.

2.3.1. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości społecznej i innych form przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i zawodowemu, w tym różnorodnych form samopomocy.

Cel szczegółowy 4. Rozwój i efektywne wykorzystanie potencjału kulturowego i kreatywnego.

Priorytet Strategii 4.1. Wzmocnienie roli kultury w budowaniu spójności społecznej.

4.1.1. Tworzenie warunków wzmacniania tożsamości i uczestnictwa w kulturze na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

4.1.2. Ochrona dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego oraz krajobrazu.

Priorytet Strategii 4.2. Wzmocnienie znaczenia kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym.

4.2.1. Rozwijanie współpracy między instytucjami kultury, oświaty, nauki i organizacjami społecznymi oraz podmiotami prywatnymi.

4.2.4. Rozwój kształcenia artystycznego i systemu wspierania talentów.

Wnioski: analiza powyższego dokumentu wskazuje na kilka kwestii istotnych dla oświaty w Cieszynie:

- kształtowanie postaw obywatelskich, demokratycznych i przedsiębiorczych
- system edukacji oparty o takie metody kształcenia, dzięki którym realizuje się wszechstronny rozwój kompetencji młodego pokolenia, tj. rozwój umiejętności, postaw, wiedzy.

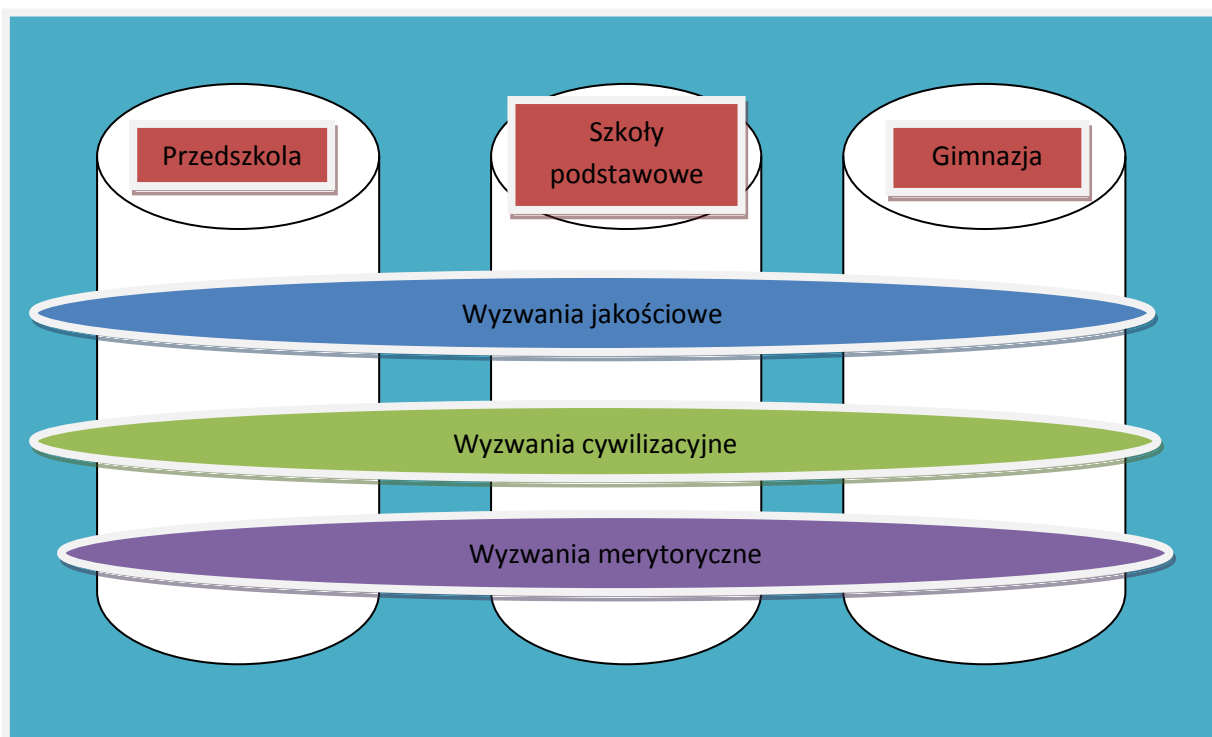
Z dokonanej analizy wysnuć można wnioski dotyczące trzech głównych obszarów wyzwań, przed którymi stoi współcześnie oświata w Cieszynie i które warunkują jej funkcjonowanie w przyszłości. Są to:

- **Wyzwania jakościowe** (m.in. wartościowanie pracy, mierzenie efektywności, sprawność zarządzania przy ograniczonych środkach finansowych, racjonalizacja infrastrukturalna, satysfakcja interesariuszy systemu)
- **Wyzwania cywilizacyjne** (społeczne, kulturowe, gospodarcze, polityczne, środowiskowe itp.)
- **Wyzwania merytoryczne** (metodyka pracy, treści edukacyjne wykraczające ponad minima programowe, uczenie w kategoriach szerokich kontekstów znaczeniowych i implementacyjnych itp.).

W wyniku dokonanej analizy prace nad planem strategicznym dla systemu oświaty w Cieszynie prowadzone były w układzie trzech obszarów strukturalnych:

- Przedszkola
- Szkoły podstawowe
- Gimnazja.

Poniższy schemat ilustruje koncepcję prac nad powstawaniem dokumentu strategicznego dla systemu oświaty w Cieszynie.



Źródło: oprac. własne

1.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest analizą strategiczną, dzięki której możliwe jest określenie faktycznej strategii działania. Wskazuje ona zestaw czynników, które mogą wzajemnie wpływać na system oświaty w Cieszynie, wspomagając lub też uniemożliwiając podejmowanie działań przyczyniających się do jego rozwoju.

Zasadniczą funkcją analizy strategicznej jest identyfikacja czynników wpływających na zachowanie podmiotu lub obszaru aktywności publicznej, którym w tym przypadku jest oświata w Cieszynie. Zadaniem analizy strategicznej jest zidentyfikowanie stanu faktycznego. Analiza strategiczna SWOT identyfikuje też zachodzące procesy (czy też elementy kształtujące te procesy) i nie określa jednostkowych danych, charakterystycznych dla analizy statystycznej. Stopień skomplikowania badanego obszaru, jakim jest oświata, warunkuje też możliwość precyzyjnej identyfikacji źródeł analizowanych czynników i możliwość przyporządkowania ich do określonej kategorii. W analizie strategicznej SWOT przyjmuje się następujące kryteria identyfikacji czynników: pierwszy podział dokonuje się ze względu na źródło pochodzenia czynników, drugi – ze względu na ich charakter. Według pierwszego kryterium wyodrębniamy czynniki wewnętrzne (zależne od badanego obszaru, wynikające z decyzji i własnych zachowań podmiotów mających na niego wpływ) oraz zewnętrzne (niezależne od badanego obszaru). Według drugiego kryterium wyodrębniamy czynniki pozytywne (wzmacniające funkcjonowanie, działanie obszaru) i negatywne (ograniczające lub wręcz uniemożliwiające jego działanie). Zestawiając oba kryteria ze sobą, otrzymuje się matrycę analizy SWOT, czyli:

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

Analiza SWOT została wykonana osobno dla każdego poziomu kształcenia w systemie oświaty w Cieszynie na poziomie czynników wewnętrznych oraz zbiorczo dla czynników zewnętrznych.

| CZYNNIKI WEWNĘTRZNE | CZYNNIKI POZYTYWNE | CZYNNIKI NEGATYWNE |
|--|---|--------------------|
| | ATUTY | SŁABOŚCI |
| | PRZEDSZKOLA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bardzo dobra, ciekawa oferta zajęć w przedszkolach niepublicznych • Specyfika placówek przedszkolnych – w wyniku zróżnicowanej oferty • Rozbudowana infrastruktura przedszkoli publicznych (miejsca lokalowe na nowe oddziały) • Doskonale wykwalifikowana kadra przedszkoli publicznych • Własne stołówki i kuchnie w przedszkolach publicznych • Relatywnie niska odpłatność za przedszkola | <ul style="list-style-type: none"> • Mniejsza oferta zajęć dodatkowych w przedszkolach publicznych niż pozostałych • Niewystarczająca liczba miejsc w przedszkolach publicznych • Niedoinformowanie rodziców o liczbie wolnych miejsc w przedszkolach publicznych • Brak bezkolizyjnych i dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych miejsc parkingowych przed wejściami do przedszkoli • Brak stałej (codziennej) opieki medycznej (pielęgniarskiej) w przedszkolach • Brak bazy sportowej przy przedszkolach (np. mini boiska) | |
| SZKOŁY PODSTAWOWE | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Małe szkoły przyjazne uczniowi, bezpieczne • Dobrze zorganizowane szkolnictwo integracyjne • Dobrze przygotowana i doświadczona w zakresie zarządzania placówkami oświatowymi kadra dyrektorów szkół oraz obsługi finansowej • Kompetentna kadra pedagogiczna szkół (nauczyciele, pedagodzy) • Zróżnicowana oferta edukacyjna • Współpraca z różnymi podmiotami i instytucjami, m.in. Uniwersytet Śląski, Centrum Pedagogiczne dla Polskiego Szkolnictwa Narodowościowego w Czeskim Cieszynie, Macierz Ziemi Cieszyńskiej, Euroregion Śląsk Cieszyński • Programy dla uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych • Plany pracy z uczniami zdolnymi | <ul style="list-style-type: none"> • Nie dość dostateczna wymiana informacji, komunikacja pomiędzy szkołami i rodzicami w zakresie oferty danej szkoły • Braki w wyposażeniu dydaktycznym • Brak rehabilitantów w szkołach integracyjnych • Braki w wyposażeniu infrastruktury (sale gimnastyczne, basen, bieżnia, miasteczka ruchu drogowego itp.) • Brak psychologów w szkole wspomagających proces wychowawczy • Niedocenianie roli samorządów uczniowskich • Niewystarczająca informacja promująca działalność szkół w mediach lokalnych | |

| GIMNAZJA | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Optymalna sieć gimnazjów w Cieszynie • Realizacja projektów finansowanych z UE • Bogata oferta zajęć dodatkowych • Dobrze zorganizowane szkolnictwo integracyjne • Zainstalowany monitoring wizyjny zapewniający bezpieczeństwo szkoły | <ul style="list-style-type: none"> • Mała liczba godzin poradnictwa zawodowego • Luki w wyposażeniu szkół (klasopracownie językowe i przedmiotowo-przyrodnicze) • Niewystarczająca liczba kamer monitoringu wizyjnego • Braki w infrastrukturze sportowej • Brak parkingów przy szkołach • Słaba informacja o szkołach w mediach lokalnych itp. |

| CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE | SZANSE | ZAGROŻENIA |
|---------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Dostępne środki zewnętrzne na funkcjonowanie systemu oświaty w Cieszynie, np. środki na termomodernizację budynków • Zjawisko migracji dzieci między rejonami – również z gmin ościennych, zwłaszcza do placówek niepublicznych w Cieszynie • Wybór szkoły dla dziecka przez rodziców ze względu na jakość edukacji i lokalizację np. bliską miejscu pracy rodziców • Migracja uczniów z ościennych gmin do gimnazjów w Cieszynie • Grupowe zamówienia usług zewnętrznych (np. telefony, media) • Aktywne środowisko organizacji społecznych działających w sferze edukacji, kultury, sportu i pomocy społecznej na terenie Cieszyna • Wsparcie dla gimnazjów poprzez usługi specjalistycznych placówek (m.in. Zespół Placówek Szkolno-Wychowawczo-Rewalidacyjnych w Cieszynie) | <ul style="list-style-type: none"> • Brak możliwości dokonywania dodatkowych opłat rodziców na rzecz szerszego wachlarza zajęć w przedszkolach publicznych • Zbyt ciężkie tornistry dzieci – argument przeciwko posyłaniu 6.letnich dzieci do szkoły, wady postawy itp. • Prymat kwestii ekonomicznych nad innymi (np. jakościowymi) przy podejmowaniu decyzji przez władze dot. struktury placówek oświatowych w mieście (w tym wynikające przesłanki z prawa zamówień publicznych) • Zmniejszająca się liczba dzieci i młodzieży w Cieszynie (negatywne zjawiska demograficzne) • Obawa rodziców o bezpieczeństwo dzieci w sytuacji łączenia szkół podstawowych z gimnazjami • Narastające trudności wychowawcze z dziećmi • Narastająca liczba rodzin niewydolnych wychowawczo • Trudności z dojazdem do szkół ze względu na rozkład jazdy komunikacji miejskiej i transportu zbiorowego w Cieszynie • Wzrost wydatków budżetu Miasta na oświatę • Zmieniające się przepisy prawne regulujące działalność placówek oświatowych. |

Analiza SWOT jest funkcją założeń strategicznych. Oznacza to, że wskazuje na to, w jakich warunkach następuje projektowanie strategii dla danego obszaru działalności publicznej, jakie warunki na wejściu są możliwe do racjonalnego wskazania tego, co może pomóc i co zagrozić realizacji strategii oraz jakie elementy charakterystyczne dla danego obszaru są możliwe do wykorzystania, a które należy omijać lub wręcz niwelować ich wpływ na dalsze funkcjonowanie obszaru poddanego analizie strategicznej.

Ze względu na wyniki analizy strategicznej SWOT wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje strategii: przetrwania, przystosowawczą, obronną i ofensywną.

Strategia przetrwania opisywana jest przez obecne słabości w obliczu przyszłych zagrożeń. Oznacza ona nie podejmowanie żadnych zasadniczych działań z jednoczesnym koncentrowaniem wysiłków na unikaniu nadchodzących (spodziewanych) zagrożeń. Strategia przetrwania skoncentrowana jest na podejmowaniu działań w krótkich okresach czasu, skoncentrowana jest zatem na teraźniejszości.

Strategia przystosowawcza opisywana jest przez przyszłe szanse w obliczu obecnych słabości. Oznacza to podejmowanie takich działań, które pozwolą wykorzystać nadarzające się okazje ze świadomością posiadanych słabości, których nie da się wyeliminować, ani zniwelować w krótkim czasie. Strategia ta skoncentrowana jest również na teraźniejszości i niedalekiej przyszłości, ale podejmowane w jej ramach działania mają nieco dłuższy horyzont czasowy niż poprzedni rodzaj strategii.

Strategia obronna opisywana jest przez obecne atuty w kontekście przyszłych zagrożeń. Oznacza to podejmowanie takich działań, które pozwalają w jak najlepszy sposób wykorzystać własne atuty, aby ominąć zagrażające organizacji czynniki otoczenia zewnętrznego. Strategia obronna skoncentrowana jest na przyszłości, ale z dość krótkim horyzontem czasowym.

Strategia ofensywna opisywana jest przez obecne atuty w kontekście przyszłych szans. Oznacza to podejmowanie takich działań, które mają na celu maksymalne wykorzystanie własnych atutów i nadarzających się zewnętrznych okazji. Strategia ta skoncentrowana jest na przyszłości i to z najdłuższym ze wszystkich pozostałych horyzontem czasowym.

Z powyższej analizy strategicznej SWOT, przygotowanej głównie przez przedstawicieli środowisk placówek oświatowych, rodziców, przedstawicieli organizacji społecznych i związków zawodowych, wynika bezsprzecznie **konieczność zachowania status quo w zakresie organizacji sieci i funkcjonowania samych placówek oświatowych oraz ciągłego inwestowania w infrastrukturę, wyposażenie oraz – skądinąd konieczną – obsługę działania placówek oświatowych.**

Przedstawiona analiza statystyczna wskazuje jednak, że system oświaty w Cieszynie **wymaga dokonania restrukturyzacji** choćby ze względu na rosnące obciążenie budżetu miasta wydatkami związanymi z zadaniami oświatowymi, jakie Gmina musi realizować. W przeciwnym razie zagrożona może być realizacja innych zadań Gminy w dłuższym okresie, co również może wpłynąć na ograniczenia w stosunku do placówek oświatowych w Cieszynie i to o jeszcze większym stopniu oddziaływania i spotęgowanych negatywnych skutkach dla całego systemu niż może to się odbyć obecnie. Należy też wyraźnie podkreślić, że pojęcie restrukturyzacja w polskiej świadomości kojarzy się wyłącznie negatywnie i stosowane jest najczęściej zamiennie z pojęciem redukcji (zatrudnienia,

finansowania itp.). Restrukturyzacja oznacza jednak ponowne zdefiniowanie struktury organizacyjnej, odnowienie jej, dostosowanie do zmieniających się warunków otoczenia tak, aby była bardziej efektywna (wydajna) i zapewniała optymalny efekt zarówno jakościowy, jak i finansowy. Prawdopodobnie realizowana restrukturyzacja nie wpływa negatywnie na zasadniczy trzon prowadzonej działalności, czyli na dzieci i młodzież. W efekcie prawidłowo przeprowadzonych procesów restrukturyzacyjnych otrzymuje się wyższą jakość i sprawność funkcjonowania struktury, czyli w tym przypadku systemu oświaty w Cieszynie. Szybsze podjęcie, przemyślane i rozpisane w czasie na zadania i efekty procesów restrukturyzacji przyczyni się do osiągnięcia lepszych wyników efektywności systemu wcześniej niż w innych miejscach, co może poprawić konkurencyjność i sprawność zarządzania nie tylko w zakresie oświaty, ale również pozostałych zadań własnych Miasta. Warunkiem skuteczności dokonania tego procesu jest wypracowanie zgody społecznej i zasad realizacji.

Reasumując, ze względu na dokonane analizy (statystyczną i strategiczną oraz kontekstową) zaproponować można realizację strategii przystosowawczo – ofensywnej. Przy czym przystosowanie ma dotyczyć wykorzystania korzystnej sytuacji demograficznej Cieszyna do dokonania koniecznych zmian i udoskonalenia funkcjonowania systemu, by w konsekwencji móc podjąć ofensywne działania zmierzające do pełnej realizacji założonej wizji strategicznej dla cieszyńskiej oświaty.

1.3. Diagnoza

W wyniku przeprowadzonych prac analitycznych, których efekty zostały przedstawione wyżej, zarysować można następujące wnioski diagnostyczne dla systemu oświaty w Cieszynie.

Prognozy demograficzne dla Cieszyna wskazują, że w perspektywie kilku najbliższych lat (do roku 2016/17) szkoły podstawowe i gimnazja w Cieszynie będą miały **stabilny napływ uczniów**. Warto przy okazji zaznaczyć, że sytuacja poszczególnych szkół warunkowana jest dodatkowo popularnością poszczególnych placówek oraz zjawiskiem migracji uczniów pomiędzy szkołami, co często związane jest z decyzjami rodziców i prawnych opiekunów, które mają związek z optymalizacją organizacji życia rodziny. Te elementy powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji związanych ze zmianami w sieci placówek oświatowych w Cieszynie.

Pogłębianie dysproporcji między wydatkami oświatowymi finansowanymi ze środków własnych miasta a środkami pozyskiwanymi z innych źródeł (tj. subwencja, dochody przedszkoli, dotacje) w znacznym stopniu może ograniczyć możliwości inwestycyjne w system oświaty, a w dłuższej perspektywie wpłynąć niekorzystnie na wysokość udziału innych wydatków w stosunku do wydatków na oświatę w ogólnym budżecie miasta. Wobec powyższych tendencji warto poszukać rozwiązań wpływających na **ograniczenie wydatków ponoszonych przez Miasto z tytułu realizacji zadań oświatowych** lub też zachować *status quo* przy uzyskaniu zgody społecznej na ograniczanie innych wydatków miasta albo na **intensyfikację wpływów własnych budżetu**.

Z kwestiami budżetowymi wiąże się aspekt racjonalizacyjny, lecz najczęściej wyłącznie jest on rozpatrywany od strony kosztów i ich redukcji. W tym aspekcie rozważa się najczęściej reorganizację sieci placówek (ich łączenie, wygaszanie, likwidację, przekazywanie innym podmiotom niepublicznym), jak również integrowanie obsługi administracyjno-księgowej szkół w ramach Zespołu

Obsługi Jednostek Oświatowych (ZOJO) i łączenie stołówek i kuchni oraz outsourcing usług cateringowych. Podejmowanie tych działań jest efektywne, ale w przypadku Cieszyna, podjęcie takiej racjonalizacji może nie spotkać się z powszechną zgodą społeczną. Działania w zakresie racjonalizacji wydatków budżetowych na oświatę mogą być podejmowane, ale w dłuższym okresie czasu i muszą być odpowiednio przygotowane i argumentowane opinii publicznej. Trudniejsze, choć bardziej racjonalne wydaje się rozpatrywanie kwestii finansowania oświaty poprzez pryzmat szukania oszczędności i jednoczesnego wzrostu dochodów własnych, w tym samego systemu oświaty poprzez zobowiązanie dyrektorów placówek oświatowych do wzrostu dochodów.

W efekcie działań strategicznych **dyrektorzy szkół i placówek oświatowych powinni być przygotowani do budowania i prowadzenia szkoły efektywnej**, czyli optymalnie wykorzystującej posiadany potencjał jakościowy, infrastrukturalny i finansowy. W takiej placówce wzrost nakładów finansowych na kształcenie pojedynczego ucznia winien przekładać się na poprawę efektów kształcenia. Skutecznie wdrażana strategia powinna zapewnić stworzenie optymalnego modelu zarządzania jakością oświaty w Cieszynie. Dzięki jego zastosowaniu dojdzie do poprawy jakości i dostępności usług publicznych w zakresie edukacji.

Wnioski z dokumentów strategicznych, jakie mają wpływ na system oświaty w Cieszynie, stanowiąc zestaw wyzwań strategicznych zostały zebrane poniżej:

- Powiązanie systemu oświaty z gospodarką i rynkiem pracy – wysoka jakość edukacji mierzona być powinna stopniem spójności (współzależności) pomiędzy rynkiem pracy i zatrudnialnością absolwentów a efektami kształcenia;
- Akcentowanie w procesie edukacyjnym nowych metod kształcenia będącego lepszym niż dotąd odwzorowaniem rzeczywistości;
- System edukacji stosować musi takie metody kształcenia, dzięki którym realizuje się rozwój kompetencji młodego pokolenia, tj.: rozwój umiejętności, postaw, wiedzy;
- Kształcenie młodzieży zapewniać powinno wyposażenie jej w odpowiednie do zmieniających się czasów umiejętności i kwalifikacje (w tym szczególnie społeczne i kulturowe);
- Istnieje konieczność zwrócenia uwagi na kształcenie nakierowane na wspólnoty, grupy, nowoczesne metody zarządzania oraz nowoczesne struktury organizacyjne;
- W procesie edukacji należy akcentować kreatywność i innowacyjność jako zasadnicze dla rozwoju umiejętności, z jednoczesnym uwzględnieniem specyfiki gospodarczej regionu;
- W procesie edukacyjnym należy zwracać szczególną uwagę na kształtowanie postaw obywatelskich, demokratycznych i przedsiębiorczych;
- Konieczne należy stale analizować jakość systemu oświaty oraz wprowadzać modyfikacje w jego funkcjonowanie;
- Należy też stale dbać o wzrost jakości kadry systemu oświaty.

Reasumując, można stwierdzić, że **ogólna sytuacja oświaty w Cieszynie jest dobra**, choć nie wyróżnia się w sposób szczególny w porównaniu z podobnymi systemami w innych gminach. Wprawdzie sytuacja demograficzna w najbliższych latach nie stanowi poważnego zagrożenia, to jednak należy tę kwestię stale monitorować i w wyniku prowadzonego monitoringu należy adekwatnie reagować. Pamiętać przy tym należy, że owa **reakcja nie może odbywać się chaotycznie**, lecz **musi być uzgodniona społecznie**, a jej skutki muszą być analizowane w długim okresie czasu. To samo dotyczy kwestii finansowania oświaty, co może mieć wpływ na wypracowanie konsensusu społecznego

w zakresie sposobu i wielkości jej finansowania w Cieszynie w kontekście innych potrzeb i aspiracji inwestycyjnych miasta. Ta kwestia jednak nie stała się przedmiotem strategii branżowej, jaką jest Strategia Rozwoju Oświaty. Pomimo to należy podjąć działania, które zabezpieczą wysoką jakość i efektywność oświaty w Cieszynie. Stąd też **analizy sieci placówek oświatowych i działania w tym zakresie należy skorelować nie tylko ze wskaźnikami demograficznymi, ale również z wydatkami budżetowymi w kontekście finansowania całości działań Miasta** (realizacja zadań własnych i rozwojowych). Oznacza to dokonywanie dokładnych analiz budżetowych i prognozowania finansów Miasta oraz podejmowanie na tym tle decyzji dotyczących sieci i funkcjonowania placówek. Należy zatem w krótkim okresie prowadzić działania zmierzające do utrzymania stopnia finansowania oświaty na obecnym poziomie (np. przez najbliższe 2 lata), po czym **wprowadzać programy ograniczania wydatków miasta na oświatę ogółem przy zachowaniu, a najlepiej wzroście, jakości i skuteczności kształcenia**. Warto przy tym zauważyć, że kwestie finansowania oświaty nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu od innych zadań realizowanych przez samorząd Cieszyna. Stąd też racjonalizacja i restrukturyzacja systemu oświaty powinna być rozpatrywana w szerszym kontekście, odwołującym się nie tylko do sfery oświaty, ale priorytetów rozwojowych Miasta.

W związku z tym to, co powinno być przedmiotem strategicznego działania w oświacie, związane jest z trzema zasadniczymi elementami, odnoszącymi się bardziej do wyzwań zewnętrznych, jakie stoją przed systemem oświaty w Cieszynie. Jednym z nich jest **jakość kształcenia**, rozwój metod, narzędzi, form i użyteczności funkcjonalnej procesów edukacyjnych (mierzonej stopniem radzenia sobie absolwentów w zmieniającej się rzeczywistości i stopniem ich zatrudnialności). Kolejnym elementem jest **monitorowanie sieci placówek oświatowych (stanu i struktury) w powiązaniu ze zmianami demograficznymi i innymi czynnikami społeczno-gospodarczo-politycznymi**, które obecnie jest trudno przewidzieć. W tej kwestii uwzględnić zatem należy wszelkie działania o charakterze inwestycyjnym, które mogą się przyczynić do intensyfikacji efektu edukacyjnego systemu oświaty w Cieszynie. Kolejnym elementem jest **radykałna zmiana modelu funkcjonowania placówek oświatowych w kierunku większego ich otwarcia na społeczność lokalną i różnorodne środowiska**. Nowoczesna placówka oświatowa to społeczne, kulturowe i kompetencyjne medium, integrujące kompetencje, możliwości, potencjały i środowiska. Wszystkie te elementy układają się w spójną całość, która powinna wypełnić treścią rozumienie pojęcia rozwój oświaty w Cieszynie, jako procesu konsekwentnych i świadomie czynionych zmian jakościowych służących lepszej efektywności procesów kształcenia.

Wszystkie powyższe elementy diagnozy znajdują swoje odzwierciedlenie w zapisach Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie.

II. Strategia Rozwoju Oświaty w Cieszynie

2.1. Wizja, misja, deklaracja strategiczna

W wyniku przeprowadzonych analiz oświaty w Cieszynie, opracowanej diagnozy oraz prac zespołów warsztatowych, powstały zapisy wizji i misji oraz matrycy operacyjnej Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie do 2020 roku.

Wizja strategiczna jest opisem realnie wyobrażonej sytuacji docelowej oświaty w Cieszynie w przyjętej perspektywie czasowej. Jest to sytuacja, jaką społeczność lokalna chce realizować i do jakiej chce dążyć. Zgodnie z obowiązującym podejściem w ramach nowoczesnego zarządzania publicznego (New Public Management) i paradygmatem polityk rozwoju, wizja powinna być zdefiniowana jako stan docelowy osiągnięty w końcowym etapie perspektywy czasowej, na który opracowana jest Strategia. Jednocześnie powinna być zdefiniowana w taki sposób, jakby w tym docelowym momencie miała być diagnozą stanu.

Wizja strategiczna oświaty w Cieszynie w 2020 roku:

Oświata w Cieszynie oceniana jest jako najbardziej skuteczna w regionie. Działania podejmowane przez cieszyńską oświatę dążą do modelu absolwenta, którym jest człowiek – obywatel: kreatywny, kompetentny, otwarty na działania społeczne i przedsiębiorczy patriota lokalny.

Na tak zdefiniowaną wizję strategiczną oświaty w Cieszynie składa się wiele elementów, które znajdują swoje odzwierciedlenie w celach i kierunkach interwencji, czyli w matrycy strategicznej. Podczas prac warsztatowych wypracowano szereg wskaźników definiujących założenia wizji strategicznej. Z nich to powstała deklaracja strategiczna, będąca opisem, komentarzem i szerszym kontekstem dla podanej wyżej wizji oświaty w Cieszynie.

Deklaracja strategiczna: *Oświata w Cieszynie, dzięki odpowiedniej bazie infrastrukturalnej i dydaktycznej, zapewnia najwyższy standard edukacyjny, dostępny dla wszystkich dzieci i młodzieży. Oświata w Cieszynie zapewnia dzieciom i młodzieży rozwijającą i atrakcyjną wiedzę oraz uniwersalne umiejętności i kwalifikacje, a nauczycielom, wychowawcom i pedagogom wysoki komfort pracy, wykorzystując ich najlepsze zdolności, umiejętności, ponadprzeciętny poziom kreatywności i najwyższy poziom wiedzy. Optymalnie zorganizowana sieć placówek oświatowych w Cieszynie zapewnia warunki efektywnej pracy i satysfakcji najlepszym przedstawicielom kadry pedagogicznej. Oświata w Cieszynie potrafi sprawnie reagować na zmieniające się trendy społeczne, kulturowe i technologiczne, zapewniając przy tym poszanowanie wartości obywatelskich, tożsamości kulturowej, różnorodności i lokalnego dziedzictwa. Oświata w Cieszynie jest doskonałym przykładem efektywnej i systemowej współpracy z różnymi środowiskami społecznymi, kulturowymi, gospodarczymi, w tym szczególnie z rodzicami i opiekunami dzieci i młodzieży.*

Ta deklaracja strategiczna jest kwintesencją realizowanej Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie. Realizacja tak zakrojonej Strategii musi odbywać się wedle określonej filozofii działania, która jest spoiwem wszystkich zaangażowanych w rozwój oświaty w Mieście. Ta filozofia, sposób działania jest

specyficznym zestawem motywacji, które stanowią o skuteczności realizowanych zadań. Motywacje te określa misja strategiczna oświaty w Cieszynie.

Misją strategiczną dla oświaty w Cieszynie do 2020 roku jest *działanie na rzecz satysfakcjonującego i wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży.*

2.2. Cele strategii

Wizja strategiczna oświaty wraz z deklaracją strategiczną i misją wyznaczają konstrukcję Strategii i wskazują na konieczne do realizacji cele i zadania. W ramach Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie do 2020 roku ustanowiono w zgodzie ze Strategią Rozwoju Miasta jeden cel strategiczny następującej treści.

Celem strategicznym oświaty w Cieszynie jest *zapewnienie warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego.*

Tak postawiony cel strategiczny implikuje zakres celów operacyjnych.

Cele operacyjne:

1. Stały wzrost jakości oferty edukacyjnej
2. Stały rozwój bazy infrastrukturalnej oraz sieci placówek edukacyjnych w mieście
3. Wzmacnianie roli placówek oświatowych jako centrów aktywności lokalnej.

Poniżej zestawione zostały w matrycy wszystkie cele operacyjne oraz przyporządkowane im zadania/kierunki interwencji.

2.3. Matryca strategiczna

Zawiera w sobie zestawienie wszystkich elementów strategicznych, pozwalających na podejmowanie określonych działań w uporządkowany i systemowy sposób z uwzględnieniem wymogów stawianych sferze oświaty zarówno w stosownych aktach prawnych, jak i regulacjach lokalnych i statutowych placówek oświatowych. Matryca jest wynikiem prac szerokiej reprezentacji różnych środowisk związanych z systemem oświaty na terenie Miasta Cieszyna. Zatem jest ona wyrazem kompromisu pomiędzy racjonalnością i efektywnością ekonomiczną a jakością i skutecznością systemu oświaty w Cieszynie. Matryca zawiera opis wszystkich celów operacyjnych oraz kierunków/interwencji ze szczególnym uwzględnieniem tych działań, jakie powinny być podjęte w ramach wdrażania każdego z opisanych kierunków interwencji. Matryca zawiera też wskazanie odpowiedzialnych za inicjowanie, podejmowanie i realizację poszczególnych kierunków interwencji oraz jednostki monitorujące ich realizację na poziomie strategicznym, czyli Urzędu Miejskiego. Matryca wskazuje również listę partnerów, których zasoby (potencjał) może być użyteczny, a nawet niezbędny w realizacji poszczególnych kierunków interwencji/zadań. Podana lista partnerów nie jest zamknięta i może być

w każdej chwili rozszerzona, czy też zmieniona, w zależności od określonej sytuacji, w jakiej podejmowane będą działania zawierające się w opisie kierunku interwencji/zadania. Pamiętać przy tym należy, że każdorazowe podejmowanie działań w ramach każdego kierunku interwencji musi zostać poprzedzone pracami analitycznymi o szerokim kontekście uwzględniającym racjonalność jakościową i kosztową oraz analizę (bilans) zasobów i potencjałów potrzebnych, koniecznych i przydatnych do ich realizacji. Matryca zawiera też element kluczowy z punktu widzenia wdrażania i obserwacji efektów strategii, tj. zestaw mierników pozwalających dokonać na każdym etapie wdrażania oceny stanu realizacji poszczególnych kierunków interwencji, a tym samym celów operacyjnych, w konsekwencji zaś – całej strategii. W matrycy nie określono przedziałów czasowych dla poszczególnych kierunków interwencji, gdyż wszystkie mogą być realizowane równoległe, przy uwzględnieniu hierarchii celów.

Cel operacyjny I: Stały wzrost jakości oferty edukacyjnej

Cel ten odnosi się wprost do zapisów wizji strategicznej oświaty w Cieszynie. Cieszyn powinien być jedną z najlepszych kuźni kadr, czyli miejscem kształtowania otwartych na społeczeństwo oraz przedsiębiorczych obywateli i lokalnych patriotów. Cel ten opisują zadania, które można scharakteryzować następującym cytatem: „Podstawowym zadaniem edukacji jest nie tyle doskonalenie jednostki czy rozwinięcie jej potencjalnych zdolności, ile raczej przystosowanie ucznia do wymogów dorosłego życia poprzez ukształtowanie w nim takich właściwości, jakich wymaga społeczeństwo”³. Problemem w realizacji tego zadania jest to, by kształtować dzieci i młodzież nie wyłącznie zgodnie ze współczesnymi wymogami społeczeństwa, lecz nade wszystko z tymi, które mogą nastąpić. Tylko wtedy oświata będzie uznana za skuteczną i efektywną. Przyszłe losy dzisiejszych absolwentów powinny być miarą oceny systemu oświaty, jej jakości, skuteczności i efektywności. Stosując takie perspektywiczne podejście do systemu oświaty, już dzisiaj należy podejmować śmiało i różnorodne wyzwania i działania zmierzające do przeformułowania roli oświaty w procesie kształcenia, dając jak najwięcej szans i możliwości aktywnego i praktycznego kształtowania jednostki. Powinno się to dziać przy uwzględnieniu wymogów, jakie stawia współczesny rynek pracy oraz wyzwań jakie przynosi efekt globalizacji kultury, gospodarki, społeczeństw (zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych). Istotne zatem jest zapewnienie wysokiej jakości kształcenia, poszerzenie spektrum oferty edukacyjnej w cieszyńskich placówkach oświatowych, stwarzanie bezpiecznych warunków kształcenia, zapewnienie najlepszej z możliwych kadry i warunków dla jej stałego i wszechstronnego rozwoju. Niezbędnym warunkiem sukcesu, zapisanym tu jako zadania strategiczne, jest zdolność systemu oświaty w Cieszynie do reakcji w odpowiedzi na wyzwania współczesności, polegające z jednej strony na pogłębiających się trudnościach wychowawczych dzieci i młodzieży oraz na konieczności budowania profesjonalizmu oświaty wynikającego z wiedzy o otaczającym świecie, zachodzących w nim zjawiskach i ich wpływie na treści edukacyjne i strukturę (konstrukcję) całego systemu w Cieszynie.

³ Zemło Mariusz, „Nowa socjologia edukacji”, Trans Humana, Białystok, 1996.

STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W CIESZYNIE DO 2020 ROKU

| Cel operacyjny I: Stały wzrost jakości oferty edukacyjnej | | Mierniki osiągnięć celu operacyjnego: 1. Wzrost liczby zajęć dodatkowych (w wartościach bezwzględnych i względnych) 2. Liczba dzieci i młodzieży objętych pełną opieką pielęgniarstwa 3. Wyniki egzaminów, EWD i miejsce placówek oświatowych Cieszyna w rankingach | | |
|---|--|---|--|--|
| KIERUNEK INTERWENCJI/ZADANIA | UZASADNIENIE KIERUNKU INTERWENCJI/ZADANIA | ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE | JEDNOSTKA MONITORUJĄCA ZE STRONY MIASTA | PARTNERZY |
| I.1. Stałe poszerzanie oferty edukacyjnej i podnoszenie jakości nauczania i wychowania w placówkach oświatowych | Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość wymaga również od systemu oświaty stałego diagnozowania sytuacji oraz dostosowywania się do niej bez szkody dla fundamentalnych celów istnienia oświaty. W ramach realizacji tego zadania konieczne jest podejmowanie szeregu działań merytorycznych zmierzających m.in. do rozwoju różnorodnej oferty zajęć dodatkowych, tworzeniu klas profilowanych, sportowych i rozwijania zainteresowań uczniów od najmłodszych lat (w tym szczególnej uwadze należy poświęcić edukacji w zakresie bezpieczeństwa ze względu na narastający stan różnorodnych zagrożeń). Istotne jest też kształtowanie zainteresowań dzieci i młodzieży oraz rozwój kluczowych kompetencji uczniów. Ze względu na obserwowane zjawiska oraz badania alarmujące o słabej kondycji fizycznej dzieci i młodzieży, niezbędnym jest również zwiększenie atrakcyjności zajęć sportowych w szkołach. Należy też w realizacji tego zadania uwzględnić stworzenie internetowej platformy edukacyjnej dla uczniów (e-learning) w zakresie oferty, wymiany informacji i wiedzy przedmiotowej oraz integracji uczniów z różnych szkół. Rozważyć też można nauczanie w szkołach Cieszyna dwóch języków obcych (np. tylko w gimnazjach) w zależności od analizy potrzeb i zdolności finansowych budżetu Miasta. | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Nauczyciele, • Urząd Miejski • Placówki metodyczne, • Organizacje społeczne • Instytucje, podmioty publiczne i prywatne, • Uczelnie wyższe • Powiatowy Urząd Pracy |
| I.2. Doskonalenie i utrzymanie wysokiego poziomu nauczania w placówkach oświatowych | Zadanie to jest bezpośrednio związane z zadaniem I.1. Należy w nim uwzględnić wiele elementów, z których dwa wskazywane są jako zasadnicze dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Pierwszym z nich – skierowanym do uczniów – jest utrzymywanie, a właściwie podnoszenie wysokich notowań systemu oświaty mierzonych zdawalnością egzaminów, liczbą uczniów biorących udział | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Nauczyciele • Pedagodzy • Instytucje pedagogiczne i metodyczne • Uczelnie wyższe |

STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W CIESZYNIE DO 2020 ROKU

| | | | | |
|--|---|---------------------------------|------|---|
| | w olimpiadach, konkursach itp. oraz wysokim poziomem EWD w szkołach w Cieszynie. Kolejnym elementem – skierowanym do kadry pedagogicznej – jest reorganizacja doradztwa metodycznego i stałe podnoszenie kwalifikacji nauczycieli. | | | |
| I.3. Zwiększenie dostępności opieki pielęgniarstwa dla dzieci i młodzieży w placówkach oświatowych | Zadanie to dotyczy wprowadzenia opieki pielęgniarstwa w przedszkolach i rozszerzenie na opiekę całotygodniową w szkołach podstawowych i gimnazjach. Realizacja tego zadania uzależniona jest od wielu czynników, szczególnie o charakterze prawnym i finansowym. Zadanie to nie ma charakteru obligatoryjnego, jednakże w sytuacji możliwości finansowych należy rozważyć jego realizację po wcześniejszym dokonaniu stosownych analiz potrzeb i koniecznych do tego nakładów w porównaniu do innych możliwych do zastosowania rozwiązań w tym zakresie. | Burmistrz Miasta | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Dyrektorzy placówek oświatowych • NFZ • Zakłady opieki zdrowotnej • Organizacje społeczne • Rodzice |
| I.4. Upowszechnianie informacji o ofercie placówek oświatowych w Cieszynie | W dobie wirtualnej rzeczywistości i intensyfikacji rozwoju społeczeństwa informacyjnego, coraz powszechniejszym staje się dostęp do zasobów wiedzy i informacji z wykorzystaniem technologii informatycznych. Zadanie to dotyczy uwzględnienia zmian technologicznych w komunikacji placówek oświatowych z otoczeniem w zakresie m.in. lepszej promocji szkół podstawowych i gimnazjów. W promocji i informowaniu społeczeństwa Cieszyna o prowadzonej przez placówki oświatowe działalności należy w większym niż dotąd sposób wykorzystywać media lokalne, w tym szczególnie rolę pełnić mają „Wiadomości Ratuszowe”. | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Zespół ds. informacji Urzędu Miejskiego • Wydział Strategii i Rozwoju Miasta • Media lokalne • Firmy informatyczne |
| I.5. Wzmacnianie roli opiekuńczo-wychowawczej w placówkach oświatowych | Narastające problemy społeczne i związane z nimi problemy wychowawcze muszą być skutecznie rozwiązywane w porozumieniu placówek oświatowych z innymi podmiotami polityki społecznej oraz w porozumieniu i za zgodą zainteresowanych, czyli dzieci, młodzieży i ich rodziców lub prawnych opiekunów. Zadanie to zawiera w sobie działania skierowane na wsparcie psychologa, pedagoga, doradcy zawodowego w placówkach oświatowych oraz na lepiej dostępną pomoc psychologiczno-pedagogiczną. Ważnym elementem są też świetlice w szkołach, co zapobiega zjawiskom patologizacji życia oraz wspomaga rodziców w pełnieniu obowiązków zawodowych. | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Poradnie psychologiczno-zawodowe • Uczelnie wyższe, • Instytucje kultury • Organizacje społeczne • Ośrodek pomocy społecznej • Policja |

STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W CIESZYNIE DO 2020 ROKU

| | | | | |
|---|--|---|-------------|--|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Rodzice |
| <p>I.6. Prowadzenie stałego monitoringu otoczenia oświaty w Cieszynie</p> | <p>Prowadzenie jakiejkolwiek działalności bez wiedzy o zjawiskach w otoczeniu prowadzić może do podejmowania błędnych decyzji. Z taką sytuacją możemy spotkać się w przypadku systemu oświaty, czego skutki młodzież odczuwać może w momencie prób wejścia na rynek pracy. Dlatego tak ważne jest stałe i systemowe zbieranie informacji o otoczeniu i zachodzących w nim zjawiskach i ich trendach, mających wpływ na sposób funkcjonowania oświaty obecnie i w przyszłości. W ramach tego zadania konieczne jest prowadzenie monitoringu zmian demograficznych mających wpływ na liczebność dzieci objętych obowiązkiem szkolnym. Z drugiej strony systemowe analizy powinny zawierać w sobie prowadzenie monitoringu losów absolwentów szkół, jak również dodatkowo – monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych (monitoring rynku pracy) dla potrzeb prowadzenia działalności w zakresie preorientacji zawodowej dzieci i młodzieży. Organizacja systemu monitorowania zjawisk społeczno-demograficznych odbywać się powinna poza placówkami oświatowymi, w bliskiej współpracy tych, którzy posiadają dostęp do stosownych informacji. Jednakże placówki oświatowe w Cieszynie powinny mieć stały i ułatwiony dostęp do wyników tych analiz, aby móc lepiej korygować prowadzoną działalność i lepiej dostosowywać ją do zmieniających się wymogów otoczenia. Zdolność adaptacyjna placówek oświatowych (szczególnie dotyczy to gimnazjów, a w drugiej kolejności szkół podstawowych) powinna być elementem dokonywania ocen jakości i efektywności pracy placówki.</p> | <p>Wydział Strategii i Rozwoju Miasta</p> | <p>ZOJO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Rodzice • Szkoły ponadgimnazjalne • Uczelnie wyższe • Powiatowy Urząd Pracy |

Cel operacyjny II: Stały rozwój bazy infrastrukturalnej oraz sieci placówek oświatowych w mieście

Wysoka jakość i efektywność systemu oświaty zależna jest w największym stopniu od zasobów kompetencyjnych (pedagogów, kadry wspomagającej) i systemów zarządzania oświatą. Jednakże nie wolno nie zwracać uwagi, ani też nadmiernie przeceniać, roli bazy infrastrukturalnej wykorzystywanej do procesów edukacyjnych. Może ona wspomóc procesy edukacyjne oraz uczynić je bardziej atrakcyjnymi i przyjaznymi – zarówno dla uczniów, jak i kadry pedagogicznej. Jednakże i tak zasadnicze znaczenie dla efektów procesów edukacyjnych ma jakość i zestaw kompetencji kadry pedagogicznej. Dynamiczny rozwój technologii ma swoje konsekwencje również w systemie oświaty – komputeryzacja, społeczeństwo informacyjne, globalizacja zasobów informatycznych i wiedzy (tzw. „chmury bazo-danowe”) implikują konieczność stosowania nowych form kształcenia i wymiany informacji, rozwoju wiedzy i umiejętności nauczycieli, ponoszenie kosztów odtworzeniowych w zakresie pomocy dydaktycznych, ale też możliwe oszczędności w funkcjonowaniu systemu oświaty. Jednakże prócz tego istotnego czynnika cywilizacyjnego kształtującego system oświaty, istotne znaczenie dla poziomu i jakości kształcenia mają uwarunkowania infrastrukturalne. W szczególności chodzi tu o wysokiej jakości stan budynków i pomocy dydaktycznych oraz racjonalność gospodarowania (zarządzania) nimi, co ma wpływ – w połączeniu z postępującymi zmianami demograficznymi i społecznymi – na kwestie efektywnego zarządzania siecią placówek oświatowych w Cieszynie. Rozwój bazy nie dotyczy wyłącznie poszerzania, pomnażania, ale przede wszystkim racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami zgodnie z zasadą koncentracji środków i efektów. Rozwój jest kategorią strategiczną i dotyczy procesów skierowanych na poprawę warunków i jakości życia danej grupy społecznej⁴. Cel ten zawiera zatem zestaw dwóch kierunków interwencji odnoszących się do poszczególnych składowych infrastruktury systemu oświaty, jakimi są: baza sieci placówek oświatowych i baza dydaktyczna. W pierwszym elemencie istotne jest prowadzenie działań zmierzających do wzrostu jakości warunków technicznych, w jakich prowadzony jest proces edukacyjny i wychowawczy, oraz bezpieczeństwa dzieci i młodzieży. Pamiętać tu należy również o zapewnieniu odpowiedniego komfortu pracowników systemu i rodziców (opiekunów prawnych). Podejmowane tu działania powinny uwzględniać efektywność dydaktyczną i ekonomiczną poszczególnych placówek w kontekście całego systemu. W drugim elemencie należy podejmować działania zmierzające do stosowania możliwie jak najbardziej nowoczesnych technologii pomocnych w procesie edukacyjnym, który prowadzi do osiągania najlepszych z możliwych wyników. Powinny być one rozumiane również jako ocena absolwentów, odnosząca się do zdolności systemu w zakresie wyposażenia ich w uniwersalne i przydatne kompetencje z punktu widzenia zmieniającego się rynku pracy.

⁴ A.Payne, N.Phillips, „Rozwój”, wyd. SIC!, Warszawa, 2011r.

STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W CIESZYNIE DO 2020 ROKU

| Cel operacyjny II: Stały rozwój bazy infrastrukturalnej oraz sieci placówek oświatowych w mieście | | Mierniki osiągnięć celu operacyjnego: 1. Liczba zmodernizowanych obiektów 2. Wartość inwestycji infrastrukturalnych w oświacie (technicznych i dydaktycznych) | | |
|--|---|--|--|---|
| KIERUNEK INTERWENCJI/ZADANIA | UZASADNIENIE KIERUNKU INTERWENCJI/ZADANIA | ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE | JEDNOSTKA MONITORUJĄCA ZE STRONY MIASTA | PARTNERZY |
| II.1 Rozbudowa i modernizacja bazy infrastrukturalnej placówek oświatowych | W realizacji tego zadania należy uwzględnić doposażanie placów zabaw w przedszkolach oraz budowę sal gimnastycznych i boisk sportowych w placówkach oświatowych w Cieszynie, jednakże tam, gdzie występują ewidentne braki w tym zakresie, a potrzeby potwierdzają taką konieczność. Podejmowanie tych działań powinno być poprzedzone dokładnymi analizami potrzeb i studiami wykorzystania i koniecznych nakładów odtworzeniowych i związanych z bieżącym utrzymaniem obiektów. Bardzo istotnym elementem dla efektywności finansowej całego systemu oświaty jest podjęcie kosztownego przedsięwzięcia związanego z termomodernizacją placówek oświatowych. Kolejnym istotnym działaniem koniecznym do podjęcia w skali wszystkich placówek jest poprawa bezpieczeństwa uczniów w placówkach oświatowych. Chodzi tu o uzupełnienie monitoringu wizyjnego w szkołach. Dodatkowo należy też rozważyć możliwość prowadzenia analiz dotyczących rozbudowy miejsc parkingowych i wysiadkowych przy placówkach oświatowych z uwzględnieniem potrzeb osób niepełnosprawnych. Zadanie to uwzględnia również stałe prowadzenie bieżących remontów budynków placówek oświatowych. | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Burmistrz Miasta • Wydział Strategii i Rozwoju Miasta • Wydział Zamówień Publicznych i Inwestycji |
| II.2. Podnoszenie standardów bazy dydaktycznej placówek oświatowych | W ramach realizacji tego zadania uwzględnia się doposażenie szkół w potrzebne pomoce dydaktyczne, jak również stałe podnoszenie standardów bazy dydaktycznej (pracownie, komputery). | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Burmistrz Miasta • Wydział Strategii i Rozwoju Miasta • Wydział Zamówień Publicznych i Inwestycji |

Cel operacyjny III: Wzmacnianie roli placówek oświatowych jako centrów aktywności lokalnej

Ralf Dahrendorf twierdził, że „aktywna polityka edukacyjna jest nakazem wynikającym z praw obywatelskich”⁵. Ten wybitny socjolog wskazał na zasadniczą rolę i funkcję polityki edukacyjnej jako na ten obszar aktywności ludzkiej i całych zbiorowości, który ma zasadnicze znaczenie dla stabilizacji i rozwoju państwa demokratycznego. Kształtowanie postaw obywatelskich już od najmłodszych lat oraz zdolności przedsiębiorczych, rozumianych jako umiejętność samoorganizacji, stanowią zestaw warunków konstruujących nowoczesne podejście do systemu edukacji. Współcześnie, edukacja nie może ograniczać się wyłącznie do przekazywania prawd (wiedzy), ale by była skuteczna i użyteczna, musi kłaść większy nacisk na rozwijanie umiejętności i kształtowanie określonych postaw, z których najważniejszymi są zachowania pro społeczne i przedsiębiorcze. Współczesna szkoła (placówka oświatowa) musi być swego rodzaju „akademią” postaw wynikających z kultury lokalnej i cywilizacji globalnej, tolerancji, patriotyzmu, otwartości, współpracy i dążności do kompromisu i porozumienia. Współczesna placówka oświatowa musi być otwarta na otoczenie i zdolna do podejmowania współpracy ze wszystkimi interesariuszami, którzy swymi potencjałami (zasobami) mogą wesprzeć działania oświaty. Nowy model placówki oświatowej to centrum aktywności lokalnej, które tętni życiem nie tylko podczas realizacji zadań edukacyjnych, ale staje się miejscem integracji i współpracy lokalnej społeczności. Przydatność i efektywność placówki oświatowej mierzy się nie tylko wartością EWD lub miejscem w rankingach, lecz zdolnością do akceleracji dostępnych zasobów i wykorzystywania możliwości jakie niesie otoczenie. Niniejszy cel operacyjny koncentruje się na trzech zasadniczych działaniach układających się w logiczną całość i spójną sekwencję działań. Placówka oświatowa poprzez szereg podejmowanych działań ma kształtować w młodych ludziach umiejętności i postawy obywatelskie, patriotyczne i przedsiębiorcze. Te postawy powinny być zrealizowane w postaci aktywności społecznej i obywatelskiej dzieci i młodzieży w różnych jej przejawach, lecz szczególnym obszarem aktywności powinno być aktywne działanie samorządu uczniowskiego oraz Młodzieżowej Rady Miasta Cieszyna. Aby te zadania mogły być w pełni wykonane, konieczne jest intensyfikowanie współpracy placówki oświatowej z różnymi osobami, instytucjami i podmiotami sfery publicznej, społecznej i prywatnej. Konieczne jest przy tym respektowanie demokratycznych praw rodziców i stwarzanie takich szans, w których będą oni mieli wpływ na charakter placówki i jej jakość oraz zasobność. Placówka oświatowa wpisując się w realizację tego celu ma obowiązek swoim przykładem pokazywać dzieciom i młodzieży praktyczną stronę współpracy i jej zasady oraz stwarzać warunki społeczności lokalnej do własnej ekspresji twórczej i obywatelskiej.

⁵ Za M.Ślusarczyk, „Spory o edukację. Wczoraj i dziś”, seria Rejony humanistyki nr 6, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010, str.42.

STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W CIESZYNIE DO 2020 ROKU

| Cel operacyjny III: Wzmacnianie roli placówek oświatowych jako centrów aktywności lokalnej | | Mierniki osiągnięć celu operacyjnego: <ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba uczniów angażujących się w działania społeczne (liczba wolontariuszy) 2. Liczba akcji i przedsięwzięć długoterminowych podejmowanych przez placówki oświatowe we współpracy z innymi partnerami 3. Liczba uchwał, rezolucji, stanowisk, inicjatyw podjętych przez Młodzieżową Radę Miasta Cieszyna | | |
|---|---|---|--|---|
| KIERUNEK INTERWENCJI/ZADANIA | UZASADNIENIE KIERUNKU INTERWENCJI/ZADANIA | ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE | JEDNOSTKA MONITORUJĄCA ZE STRONY MIASTA | PARTNERZY |
| III.1. Kształtowanie postaw przedsiębiorczych i kompetencji społecznych uczniów | W ramach tego zadania należy podjąć działania skierowane na kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów zgodnie z zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE). Poza wskazanymi w powyższym dokumencie ośmioma kompetencjami, konieczne jest z punktu widzenia potrzeb i aspiracji społeczności Cieszyna kształtowanie wśród dzieci i młodzieży dodatkowych postaw (np. patriotycznych), oraz umiejętności w zakresie udzielania pierwszej pomocy, pływania, itp. W związku z utrzymującą się nadal trudną sytuacją młodzieży na rynku pracy oraz przewidywaniami długotrwałości tego negatywnego zjawiska, konieczne jest podejmowanie skutecznych działań już od wczesnych etapów edukacji dzieci i młodzieży, skierowanych na przygotowanie ich do wejścia na rynek pracy oraz do postawy elastyczności w zakresie zdobywania kompetencji cenionych na rynku pracy. | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Urząd Miejski • Starostwo Powiatowe w Cieszynie • Urząd Marszałkowski • Przedsiębiorcy, • Instytucje rynku pracy • Organizacje społeczne • Instytucje kultury |
| III.2. Wzmocnienie roli samorządu uczniowskiego (szkoły) | Konieczne jest podjęcie działań zmierzających do tworzenia warunków kształtowania wśród dzieci i młodzieży zachowań i postaw demokratycznych, tolerancji i patriotycznych. Działania te mają rozwijać wiedzę o demokracji i umiejętności aktywnego funkcjonowania w społeczeństwie demokratycznym i obywatelskim. Szczególnie akcentuje się tu działania zmierzające do podnoszenia rangi procedur demokratycznych w samorządzie uczniowskim oraz stwarzanie warunków i motywów do podejmowania działalności społecznej przez dzieci i młodzież. | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Nauczyciele • Rada Miejska • Urząd Miejski • Rodzice • Organizacje społeczne |

STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W CIESZYNIE DO 2020 ROKU

| | | | | |
|--|---|---------------------------------|------|--|
| | Zadanie to uwzględnia również możliwość utworzenia Młodzieżowej Rady Miasta Cieszyna (reaktywacja inicjatywy, wspieranie młodzieży w zakresie inicjatyw obywatelskich). | | | |
| III.3. Zacieśnianie współpracy placówek oświatowych z otoczeniem | Zadanie to ma szczególne znaczenie dla zmiany funkcji placówek oświatowych w Cieszynie w kierunku nowoczesnego modelu zbudowanego na idei „medium kompetencji i aktywności obywatelskiej i społecznej”. Rozumie się przez to podejmowanie wszelkich działań integrujących środowisko lokalne. W ramach tego zadania konieczne jest podjęcie takich działań, jak zacieśnianie współpracy placówek oświatowych pomiędzy sobą (w tym z czeskimi) oraz z instytucjami wspierającymi wychowanie dzieci i młodzieży. Konieczne jest też zacieśnianie współpracy szkół z biznesem, organizacjami społecznymi, rodzicami itp. Efektem tej współpracy powinno być zwiększenie wpływu otoczenia placówki oświatowej na proces i wyniki kształcenia. Taka współpraca powinna dawać dzieciom i młodzieży praktyczną wiedzę o zjawiskach i zależnościach społecznych, kulturowych, ekonomicznych. Placówki oświatowe dzięki tej współpracy powinny też korzystać w postaci wzrostu stopnia samofinansowania wszelkich działań zmierzających do wzrostu atrakcyjności i jakości kształcenia w Cieszynie. Natomiast współpraca pomiędzy placówkami miałyby np. dotyczyć koordynacji korzystania z podręczników w szkołach, podejmowania wspólnych inicjatyw społecznych, edukacyjnych, wzrost stopnia efektywności zarządzania placówkami. | Dyrektorzy placówek oświatowych | ZOJO | <ul style="list-style-type: none"> • Nauczyciele • Pracownicy oświaty • Urząd Miejski • Rada Miejska • Rodzice • Media • Organizacje społeczne • Biznes • Uczelnie wyższe • Instytucje kultury • Powiat Cieszyński • Urząd Marszałkowski |

III. Wdrażanie strategii i ocena stopnia realizacji

3.1. System wdrażania Strategii

Procedury wdrażania, monitorowania i aktualizacji zawierają listę działań, których podjęcie ma na celu ułatwienie realizacji Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie oraz umożliwienie stałego monitorowania i dostosowywania zapisów Strategii do zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego. Wdrażanie Strategii powinno uwzględniać następującą strukturę operacjonalizacji:

Strategia: całościowy zestaw celów i kierunków interwencji publicznej o charakterze rozwojowym dla danego obszaru aktywności publicznej samorządu (wspólnoty i jej reprezentacji w postaci demokratycznie wybranych władz).

Program: plan jednorazowy, który obejmuje zbiór działań i określa główne etapy osiągania celów, kolejność, czas trwania i terminy zakończenia oraz jednostki odpowiedzialne za każdy etap.

Projekty: mniejsze, odrębne części Programu, bardzo dokładnie opisujące operacyjny poziom realizacji zadań strategicznych. Na jeden program może składać się wiele projektów pozostających ze sobą w określonej i charakterystycznej dla specyfiki Programu relacji.

Preliminarz budżetowy: określenie poziomu wydatków przeznaczonych w danym okresie na poszczególne projekty (zespoły zadań).

Zadania roczne: szczegółowo ustalone wytyczne określające, co należy zrobić w danym roku, aby osiągać strategiczne cele całego Programu.

Proces wdrażania Strategii jest rozpatrywany na trzech głównych poziomach:

- organizacyjnym
- merytorycznym
- społecznym.

Poziom organizacyjny:

Strategia Rozwoju Oświaty w Cieszynie nie ogranicza się w swych zapisach tylko do zadań realizowanych bezpośrednio przez Urząd Miejski. Strategia proponuje przede wszystkim zadania, które stanowią wyzwania dla całej społeczności lokalnej i wszystkich podmiotów, rodziców i organizacji działających w sferze oświaty w Cieszynie.

Jednak wdrażanie Strategii, zawierającej zadania będące w kompetencjach wielu lokalnych i ponadlokalnych instytucji, organizacji i środowisk, wymaga ścisłej koordynacji i współpracy pomiędzy zainteresowanymi stronami. Stąd też efektywność realizacji zadań wyodrębnionych w Strategii w dużej mierze będzie zależała od komórki zarządzającej jej wdrażaniem. Zgodnie z obowiązującym Regulaminem organizacyjnym Urzędu Miejskiego w Cieszynie za wdrażanie dokumentów strategicznych odpowiada **Wydział Strategii i Rozwoju Miasta**.

Podstawowymi zadaniami w zakresie wdrażania strategii powinny być:

- koordynacja współpracy między wydziałami Urzędu, placówkami oświatowymi, różnymi podmiotami, organizacjami społecznymi i innymi interesariuszami sfery oświaty w Cieszynie,
- harmonizacja realizacji działań zapisanych w Strategii i innych dokumentach (strategie branżowe itp.),
- koordynowanie działań Urzędu w zakresie pozyskiwania funduszy zewnętrznych na zadania zawarte w Strategii,
- pozyskiwanie partnerów do realizacji zadań zapisanych w Strategii.

Poziom merytoryczny:

Poziom merytoryczny obejmuje wdrażanie i monitorowanie zadań zapisanych w Strategii, przegląd zapisów i ich aktualizację.

Na poziomie merytorycznym ważną rolę przypisuje się **Zespołowi Roboczemu ds. Strategii**. Powołany zostanie decyzją Burmistrza Miasta, jako reprezentacja różnorodnych środowisk oświaty. Tym samym może być wsparciem merytorycznym Wydziału Strategii i Rozwoju Miasta we wdrażaniu Strategii.

Wdrażanie Strategii będzie dokonywać się wg następujących zasad:

1. Planowanie roczne zadań i budżetowe (operacyjne) oraz monitoring i aktualizacja dokumentu odbywają się na posiedzeniach monitorujących i aktualizacyjnych.
2. Podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań zawartych w Strategii i wyznaczonych do realizacji w danym okresie (roku) przesyłają do jednostki monitorującej sprawozdania z ich realizacji.
3. Zespół Roboczy ds. Strategii na posiedzeniu monitorującym dokonuje:
 - oceny zadań realizowanych w danym okresie (roku),
 - identyfikacji problemów, które ograniczyły bądź uniemożliwiły realizację wyznaczonych zadań,
 - opracowania propozycji niezbędnych zmian w zakresie realizowanych zadań.
4. Propozycje niezbędnych zmian aktualizacyjnych Strategii Burmistrz Miasta przedstawia Radzie Miejskiej.

5. W czasie procesu aktualizacji Strategii dokonuje się wyboru i priorytetyzacji zadań do realizacji w kolejnym okresie.
6. Priorytetyzacja zadań może zostać dokonana według następujących kryteriów i skali punktowej:
 - a) Pilność – Czy realizacja zadania jest potrzebna lub wymagana prawem niezwykle pilnie, w niedalekiej przyszłości czy za kilka lat? (0-10 punktów),
 - b) Długotrwałość pożytków – Jak długo realizacja zadania będzie przynosić pożytki? Przez tydzień, miesiąc, rok, dziesięć lat? (0-10 punktów),
 - c) Zgodność z tendencjami – Czy zadanie jest zgodne z aktualnymi lub przewidywanymi tendencjami społecznymi, gospodarczymi, politycznymi i technologicznymi? (0-10 punktów),
 - d) Powszechność – Jak dużo osób, które potrzebują realizacji danego zadania (potrzebujących tego projektu), będzie z niego korzystać? (0-10 punktów),
 - e) Przygotowanie do realizacji – Czy projekt zostanie uruchomiony natychmiast, wkrótce czy po upływie długiego czasu? (0-10 punktów),
 - f) Akceptacja społeczna – Czy realizacja projektu zyska akceptację społeczności lokalnej i partnerów? Czy nie będzie wywoływać konfliktów społecznych? (0-10 punktów),
 - g) Dostępność funduszy na realizację – Jakie są dostępne obecnie źródła finansowania projektu? Jaka jest szansa na finansowanie ze źródeł zewnętrznych? (0-10 punktów).
7. Każde zadanie – w zależności od liczby otrzymanych punktów – przypisane będzie do jednej z trzech kategorii:
 - a) **zadania priorytetowe** – konieczne i przygotowane do realizacji (zakres punktacji: 70-47),
 - b) **zadania ważne** – nieprzygotowane lub przygotowane, lecz nie wymagające natychmiastowej realizacji (zakres punktacji: 46-24),
 - c) **zadania pozostałe** – do realizacji w późniejszym okresie (zakres punktacji: 23-0).
8. Lista najważniejszych zadań do realizacji wybrana zostanie przez Burmistrza Miasta spośród zadań priorytetowych. Przy wyborze zadań do realizacji, będą brane pod uwagę nowe oczekiwania społeczności lokalnej i określonych grup społecznych, możliwości sfinansowania przedsięwzięcia (wraz ze wskazaniem źródeł finansowania) oraz zmieniające się czynniki środowiska zewnętrznego (np. nowe uregulowania prawne, społeczno-ekonomiczne czy nowe możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych).

Poziom społeczny:

Poziom społeczny dotyczy upowszechniania zapisów Strategii wśród społeczności lokalnej oraz pozyskiwania partnerów (lokalnych i zewnętrznych) dla realizacji zapisanych zadań. Głównym adresatem zapisów Strategii są mieszkańcy Cieszyna, a także rodzice, dzieci i młodzież, pracownicy oświaty, organizacje społeczne z terenu Cieszyna, Czeskiego Cieszyna, Powiatu Cieszyńskiego, sfera biznesu, kuratorium oświaty itp.

Upowszechnienie zapisów *Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie* wśród społeczności lokalnej ma na celu:

1. Poinformowanie o wdrażaniu Strategii- celach, zadaniach, oczekiwanych rezultatach
2. Objasnienie dalszych etapów procesu planowania – realizacja zapisów programu, zaproszenie partnerów do współpracy,
3. Prezentację potencjału systemu oświaty w Cieszynie, priorytetów i kierunków rozwoju w najbliższych latach (obszary priorytetowe, kierunki działań i zadania),
4. Zachęcenie do wzięcia udziału w realizacji Strategii,
5. Zachęcenie do aktywnego uczestniczenia w życiu placówek oświatowych w Cieszynie oraz współtworzenia go.

W celu upowszechnienia treści Strategii zostaną przeprowadzone następujące działania:

1. Opracowanie krótkiego materiału przybliżającego zapisy Strategii
2. Umieszczenie do pobrania (w postaci *.doc, *.pdf lub *.pps) na stronie internetowej Urzędu i w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) materiału przybliżającego zainteresowanym zapisy Strategii oraz plików zawierających jej pełny tekst;
3. Przekazanie redakcjom mediów lokalnych i regionalnych informacji o Strategii;
4. Przekazanie Radnym Powiatu i Sejmiku Województwa Śląskiego i instytucjom koordynującym poszczególne zadania określone w Strategii krótkiego materiału informacyjnego wraz z zaproszeniem do upowszechniania i uczestnictwa we wdrażaniu;
5. Przekazanie placówkom oświatowym, bibliotekom publicznym, innym podmiotom krótkiego materiału informacyjnego oraz dostępu do strony internetowej z pełnym tekstem Strategii.

3.2. Monitoring i ewaluacja

Są to elementy wdrażania Strategii, pozwalające dokonać oceny stopnia osiągnięcia (realizacji) założonych w Programie strategicznym celów i zadań. Stosowane na tym etapie narzędzia pozwalają kontrolować przebieg i rezultaty realizowanej Strategii. Stąd też mówi się o ocenie (kontroli) dynamicznej i statycznej. Kontrola (ocena) dynamiczna to ocena postępów i efektów dokonywana stale w czasie. Nazywana jest ona **monitoringiem**. Kontrola statyczna to ocena realizacji i efektów (rezultatów) dokonywana w określonych momentach czasu. Nazywana jest ona **ewaluacją**.

Zarówno monitoring, jak i ewaluacja mogą być realizowane siłami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Przy czym, jeśli w przypadku monitoringu najskuteczniejszą metodą jest praca własna jednostki odpowiedzialnej za wdrażanie Strategii, to w przypadku ewaluacji najbardziej optymalne jest wykonanie dwóch jej rodzajów: autoewaluacji i ewaluacji zewnętrznej. Autoewaluacja to ocena stopnia realizacji Strategii i osiągniętych oraz osiągniętych efektów dokonywana siłami własnymi na podstawie zbioru informacji pochodzących z monitoringu, wsparta dodatkowymi narzędziami oceny. Ewaluacja zewnętrzna realizowana jest w postaci pracy zleconej wykonawcy profesjonalnie zajmującego się badaniami ewaluacyjnymi. Zestawienie obu form ewaluacji pozwoli w sposób najbardziej obiektywny ocenić realizację Strategii z uwzględnieniem wszystkich kryteriów dokonywania oceny. Warunkiem skuteczności i przydatności zastosowania łącznie obu rodzajów ewaluacji jest zachowanie spójności narzędzi, a przede wszystkim kryteriów oceny; w przeciwnym wypadku ewaluacja nie przyniesie spodziewanych efektów, z których głównym jest odpowiedź na pytanie, czy dana strategia realizowana jest zgodnie z przyjętymi założeniami i jaki dała ona końcowy efekt w momencie zakończenia okresu jej realizacji.

W prowadzeniu działań kontrolnych wszelkich programów strategicznych stosuje się zasadę, że w trakcie realizacji Strategii następuje monitoring jej realizacji, a po zakończeniu każdego zadania (grupy zadań logicznie ze sobą powiązanych) – ewaluacja osiągniętych efektów. I – jeśli to konieczne – modyfikacja założeń. Każdy dobry program strategiczny powinien podlegać zasadniczej weryfikacji w dokonywanych co jakiś czas przeeglądach strategicznych. Są to sesje ewaluacyjne, które pozwalają ocenić i zmodyfikować pierwotne założenia Strategii w zależności od osiągniętych już rezultatów oraz zmieniającej się sytuacji otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego).

Za organizowanie procesu kontroli realizacji Strategii, czyli za procesy monitorowania i ewaluacji, odpowiada **Zespół Obsługi Jednostek Oświatowych (ZOJO)**.

Sposób dokonywania ewaluacji Strategii może wyglądać następująco:

- Stały monitoring realizacji Strategii prowadzi ZOJO, zbierając informacje od jednostek wskazanych jako koordynatorzy realizacji poszczególnych zadań;
- Zbiorczy monitoring i okresową ewaluację dokonują Burmistrz Miasta oraz Zespół Roboczy ds. Strategii; ocena stopnia realizacji Strategii odbywa się na podstawie danych z monitoringu przedstawionych przez ZOJO;
- Ewaluacja cząstkowa odbywa się w połowie realizacji Strategii i dokonuje się jej na podstawie zbiorczych danych pochodzących z ewaluacji okresowych i ewaluacji zewnętrznej; oceny tej

dokonuje Burmistrz Miasta oraz Komisja Oświaty, Kultury i Sportu. Wyniki tej ewaluacji mogą być zaprezentowane Radzie Miasta.

Rodzaje ewaluacji ze względu na etap jej przeprowadzania.

Wyróżniamy następujące rodzaje (etapy) ewaluacji:

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

Ewaluacja ex-ante

- Przeprowadzana jest przed wdrażaniem Strategii
- Bada kontekst społeczny, gospodarczy, prawny związany z planowaną interwencją strategiczną
- Służy identyfikacji potencjalnych trudności związanych z wdrażaniem przygotowywanej Strategii
- Diagnozuje potrzeby i oczekiwania grup docelowych.

Ewaluacja ta ma zweryfikować dane statystyczne otrzymane na etapie prac analitycznych o nowe informacje i dane oraz wyznaczyć docelowe wskazania osiągnięć, jakie są możliwe lub zakładane do realizacji podczas wdrażania przyjętej Strategii. Wykonanie tej ewaluacji rozpoczyna de facto realizację Strategii zgodnie z przyjętym Planem Operacyjnym.

Ewaluacja mid-term/on going

- Realizowana jest w trakcie wdrażania Strategii (najczęściej w połowie okresu);
- Poddaje analizie osiągnięte na tym etapie produkty i rezultaty;
- Dokonuje pierwszej oceny jakości realizacji Strategii i stopnia zgodności z założeniami wstępnymi (opracowanymi na etapie ewaluacji ex ante);
- Ocenia poczynione na etapie programowania założenia (cele, wskaźniki);
- Diagnozuje kontekst realizacji Strategii – uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, prawne, organizacyjne – oraz dzięki temu dokonuje analizy tego, czy w zaplanowanej formie Strategia może i powinna być nadal realizowana;
- Może przyczynić się do pewnych modyfikacji realizacji Strategii oraz aktualizacji przyjętych założeń;

- Stwarza szansę obiektywnego przyjrzenia się dotychczasowym efektom, rezultatom i pozwala zweryfikować pierwotne założenia, które były podstawą do stworzenia Strategii i jej wdrażania.

Ewaluacja na tym etapie pozwala dokonać częściowej oceny realizacji Strategii i zweryfikować pierwotne założenia oraz dostosować sposoby realizacji Strategii do zmieniającej się sytuacji otoczenia z uwzględnieniem osiągniętych efektów oraz nowych potrzeb i wyzwań. Powinna być dokonana w połowie realizacji okresu obowiązywania Strategii, tj. w 2017 - 2018 roku.

Ewaluacja ex-post

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

Ten rodzaj ewaluacji spełnia podwójną rolę: z jednej strony jest oceną końcową i podsumowaniem zakończonej realizacji Strategii, z drugiej zaś – jest wstępem do planowania kolejnej Strategii, czyli stanowi jednocześnie ewaluację ex ante dla nowej (kontynuowanej) Strategii. Ze względu na to, iż natura planowania strategicznego nie uwzględnia przerw w realizacji Strategii, a dokonywanie ewaluacji końcowej (ex post) wymagałoby dokonania takiej przerwy, w praktyce realizuje się ten etap ewaluacji w fazie kończącej realizację jednej Strategii, a przed rozpoczęciem nowego okresu obowiązywania aktualizowanej Strategii. Dzięki temu uzyskuje się płynność w planowaniu i wdrażaniu Strategii, co zwiększa efektywność realizowanego zarządzania strategicznego.

Kryteria dokonywania oceny (ewaluacji) Strategii.

Każde działania kontrolne programów strategicznych dokonuje się według określonych kryteriów. Pozwalają one usystematyzować proces oceny skutków oraz zidentyfikować ewentualne przeszkody we wdrażaniu Strategii, których wcześniej nie udało się określić. Jednocześnie pozwalają one w sposób uporządkowany ocenić różne aspekty realizacji Strategii na każdym etapie jej wdrażania oraz wpływu na oświatę w Cieszynie. Najczęściej w ewaluacji stosuje się następujące kryteria oceny Strategii:

- Techniczne
- Ekonomiczne
- Finansowe
- Instytucjonalne
- Środowiskowe

Mogą się one dotyczyć każdego rodzaju (etapu) ewaluacji.

Metody zbierania danych w ewaluacji

Skuteczność ewaluacji mierzona jest jakością danych, informacji i wniosków, jakie uzyskuje się w wyniku jej przeprowadzenia. Ważne przy tym są metody, jakie stosuje się przy zbieraniu danych i informacji. Dla osiągnięcia jak najwyższego stopnia skuteczności i efektywności ewaluacji należy stosować wiele komplementarnych metod zbierania informacji. W celu dokonania miarodajnej oceny realizacji i efektów wdrażania Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie proponuje się wykorzystanie następujących metod zbierania danych do ewaluacji:

- Analiza SWOT (głównie ewaluacja ex- ante)
- Analiza dokumentów związanych z realizacją Strategii (m.in. zarządzeń, decyzji, uchwał itp.) – wszystkie etapy ewaluacji, najczęściej ewaluacja ex-post
- Analiza dostępnych danych ilościowych i jakościowych (najczęściej pochodzących z monitoringu zgodnie z przyjętymi wskaźnikami) – wszystkie etapy ewaluacji, szczególnie częściowa i ex-post
- Analiza kosztów i korzyści – porównanie nakładów finansowych poniesionych na realizację Strategii z osiągniętymi skwantyfikowanymi finansowo efektami (najczęściej ewaluacja ex-post)
- Wywiady indywidualne z beneficjentami Strategii (głównie ewaluacja częściowa oraz ex-post)
- Kwestionariusze ankietowe – kierowane do określonej próby beneficjentów, najczęściej badania anonimowe zbierające ogólne opinie o poszczególnych elementach (narzędziach) realizacji Strategii, bądź oceniające realizację całej Strategii (głównie ewaluacja częściowa i ex-post)
- Grupy fokusowe (FGI) – badania jakościowe realizowane najczęściej w czterech grupach: dyrektorzy placówek oświatowych, pracownicy placówek oświatowych, rodzice, eksperci zewnętrzni, np. instytucje i osoby współpracujące (najczęściej ewaluacja ex-post)
- Panel ekspertów – moderowana dyskusja oceniająca zaprezentowane wskaźniki i osiągnięte efekty (rezultaty, produkty) realizacji Strategii (najczęściej ewaluacja ex-post).

Pomiar wskaźników osiągnięć dla Strategii Rozwoju Oświaty w Cieszynie może być prowadzony w trzech systemach:

- **Monitoring** – stałe zbieranie danych przez realizatorów poszczególnych zadań zgodnie z przyjętymi miernikami i przekazywanie danych do jednostki koordynującej realizację Strategii;
- **Autoewaluacja** – sesje ewaluacyjne odbywające się raz w roku za zakończony rok kalendarzowy. Wszystkie rodzaje ewaluacji mogą być realizowane z wykorzystaniem: analizy SWOT, analizy dokumentów, analizy danych, analizy korzyści do nakładów,

wywiadów indywidualnych, badań ankietowych, FGI, panelu ekspertów. Konstruowanie poszczególnych narzędzi ewaluacji uzależnione będzie od zastosowania przyjętych wskaźników.

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