



ANALIZA GMINNYCH STRATEGII OŚWIATOWYCH

RAPORT
wersja 2

Grudzień 2010

Rafał Stanek

1

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013



Spis treści

1	Podsumowanie.....	9
2	Metodologia pracy badawczej.....	13
2.1	Zebranie dokumentacji.....	13
2.2	Badanie dokumentacji.....	24
2.3	Wybór JST do badań terenowych.....	25
2.4	Przygotowanie do badań terenowych.....	27
2.5	Realizacja badań terenowych.....	27
2.6	Opracowanie raportu.....	28
3	Ogólna charakterystyka badanych gminnych strategii oświatowych.....	29
4	Szczegółowa analiza 36 gminnych strategii oświatowych – wyniki badania dokumentacji.....	31
4.1	Cele strategiczne.....	31
4.2	Uszeregowanie celów strategicznych w kolejności priorytetów.....	34
4.3	Przedstawienie planów osiągnięcia celów odrębnych działań.....	34
4.4	Powiązane gminnych strategii edukacyjnych z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych.....	36
4.5	Wybór priorytetów strategii przy użyciu „analizy kosztów i korzyści” / „analizy efektywności.....	38
4.6	Odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów.....	39
4.7	Monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategiach.....	39
4.8	Oparcie planów o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty.....	41
4.9	Dokumenty strategiczne wyższego szczebla.....	44
4.10	Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne.....	45
4.11	Konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego.....	47
4.12	Różnice w poziomie szkół, w wydatkach i w innych wskaźnikach.....	48
4.13	Problem małych placówek szkolnych oraz plany racjonalizacji sieci szkół.....	48
4.14	Sposób poprawy poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół.....	49
4.15	Dostęp do usług specjalnych dla dzieci i młodzieży.....	50
4.16	Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną.....	51
4.17	Szkoły niepubliczne.....	51
4.18	Rosnąca liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego.....	52
4.19	Dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie.....	53
4.20	Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach.....	53

2

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013



4.21	Zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji	53
4.22	Dodatkowe pytania.....	54
5	Szczegółowa analiza 5 gminnych strategii oświatowych – wyniki badań terenowych.....	57
5.1	Wstęp - przygotowanie do wizyt terenowych	57
5.2	Bielawa.....	58
5.2.1	Charakterystyka gminy:.....	58
5.2.2	Gospodarka gminy:	58
5.2.3	Budżet.....	59
5.2.4	Proces powstania strategii rozwoju oświaty	60
5.2.5	Monitoring.....	62
5.2.6	Finansowanie Strategii	62
5.2.7	Realizacja strategii.....	63
5.2.8	Organizacje pozarządowe.....	63
5.2.9	Konsultacje społeczne	63
5.2.10	Wnioski	64
5.3	Goleniów	64
5.3.1	Charakterystyka gminy.....	64
5.3.2	Gospodarka gminy.....	65
5.3.3	Budżet.....	65
5.3.4	Proces powstania Strategii Rozwoju Edukacji	66
5.3.5	Charakterystyka uchwalonej strategii.....	67
5.3.6	Wdrażanie i monitoring Strategii	70
5.3.7	Wnioski	71
5.4	Pawłosiów	73
5.4.1	Charakterystyka gminy.....	73
5.4.2	Gospodarka gminy.....	73
5.4.3	Budżet gminy	73
5.4.4	Charakterystyka uchwalonej strategii.....	74
5.4.5	Finansowanie Strategii	76
5.4.6	Monitoring Strategii	77
5.4.7	Wnioski	77
5.5	Skoczów	79
5.5.1	Charakterystyka gminy.....	79
5.5.2	Gospodarka gminy.....	79



5.5.3	Budżet.....	79
5.5.4	Proces powstania strategii rozwoju oświaty.....	80
5.5.5	Charakterystyka uchwalonej strategii.....	80
5.5.6	Wdrażanie i monitoring strategii.....	82
5.5.7	Wnioski	83
5.6	Węgliniec.....	84
5.6.1	Charakterystyka gminy.....	84
5.6.2	Gospodarka gminy.....	84
5.6.3	Charakterystyka uchwalonej strategii.....	87
5.6.4	Proces powstania Programu Rozwoju Oświaty.....	88
5.6.5	Finansowanie Strategii	89
5.6.6	Monitoring Strategii	89
5.6.7	Wnioski	89
5.7	Podsumowanie wizyt trenowych.....	89
5.7.1	Kiedy i w jaki sposób została opracowana strategia?.....	90
5.7.2	Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?	90
5.7.3	Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?.....	91
5.7.4	Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?.....	91
5.7.5	Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?	92
5.7.6	Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?.....	92
5.7.7	Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?	93
5.7.8	Czy budżet przewidziany na realizację strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami? Jeżeli nie, to dlaczego?	93
5.7.9	Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?.....	93
5.7.10	Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?.....	94
5.7.11	W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego? Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?	94
5.8	Wnioski z wizyt trenowych.....	96
5.8.1	Najważniejsze zalety i wady poszczególnych strategii	96
6	Wnioski	98
6.1	Struktura dokumentu strategicznego	98



6.2	Zawartość merytoryczna strategii.....	100
6.3	Dodatkowe wnioski płynące z wizyt terenowych	103
6.3.1	Goleniów	103
6.3.2	Skoczów	105
6.3.3	Bielawa.....	106
6.3.4	Pawłosiów	107
6.3.5	Węgliniec.....	107
6.4	Podsumowanie analizy i wnioski ogólne	108
6.4.1	Strategie rzadko analizują wyniki nauczania,.....	111
6.4.2	Strategie rzadko zawierają analizę kosztów funkcjonowania szkół,	112
6.4.3	Strategie nie zawierają analizy różnic poziomu szkół w odniesieniu do różnych czynników	112
6.4.4	Mało jest strategii, w których określono wskaźniki osiągnięcia celów.....	113
6.4.5	Znaczna liczba strategii definiuje cele strategiczne nie wynikające z przeprowadzonej diagnozy oraz działania zupełnie nie powiązane z celami strategicznymi.....	113
7	Baza dobrych praktyk.....	117
7.1	Diagnoza.....	117
7.1.1	Analiza demograficzna.....	117
7.1.2	Prognoza demograficzna	118
7.1.3	Analiza wyników nauczania.....	118
7.1.4	Analiza kosztów działania szkół	119
7.2	Analiza SWOT	120
7.3	Cele strategiczne i operacyjne	120
7.3.1	Wskaźniki osiągnięcia celów	120
7.4	Działania.....	121
7.4.1	Harmonogram.....	121
7.4.2	Budżet.....	121
7.5	Plany racjonalizacji sieci szkół.....	122
8	Załączniki	123
8.1	Fiszki 36 analizowanych strategii edukacyjnych	123
8.1.1	Andrychów	125
8.1.2	Bielawa.....	127
8.1.3	Bieliny	130
8.1.4	Błonie	132
8.1.5	Bobrowniki.....	134



8.1.6	Brzostek.....	136
8.1.7	Garbów	138
8.1.8	Gniewino	140
8.1.9	Goleniów	142
8.1.10	Góra.....	143
8.1.11	Ĺława	145
8.1.12	Kętrzyn	148
8.1.13	Konstantynów Łódzki	149
8.1.14	Korycin.....	152
8.1.15	KotĹła	153
8.1.16	Muszyna	155
8.1.17	Niemcza.....	158
8.1.18	Nowe Ostrowy.....	159
8.1.19	Olszówka	161
8.1.20	PawĹosiów	163
8.1.21	Popielów.....	165
8.1.22	Radków.....	167
8.1.23	Radzyń CheĹmiński	170
8.1.24	Rawa Mazowiecka.....	172
8.1.25	Rumia	174
8.1.26	Sieradz.....	176
8.1.27	Skoczów	179
8.1.28	SĹubice.....	181
8.1.29	Sulików.....	183
8.1.30	Szczytna.....	184
8.1.31	Tuchola.....	186
8.1.32	WaĹbrzych	189
8.1.33	WęĹliniec.....	190
8.1.34	Wejherowo	192
8.1.35	WodzistaĹw ŚĹąski	194
8.1.36	Zalewo	197
8.2	Pogrupowanie celów strategicznych	200
8.3	Cytaty dobrych praktyk	215

Spis skrótów i użytych pojęć

BIP – Biuletyn Informacji Publicznej

Gmina – jeśli nie zaznaczono inaczej w należy rozumieć jako gminę wiejską, miejsko-wiejską lub miejską bez miast na prawach powiatu

JST – jednostka samorządu terytorialnego

Konsultant – autor niniejszego raportu

Rada Gminy - jeśli nie zaznaczono inaczej w należy rozumieć, jako radę gminy wiejskiej, miejsko-wiejskiej lub miejskiej bez miast na prawach powiatu

Strategia – jeśli nie zaznaczono inaczej to pod pojęciem „strategia” należy rozumieć strategię oświatową niezależnie od jej konkretnej nazwy: strategia rozwoju oświaty, wizja rozwoju oświaty, strategia rozwoju edukacji, wizja rozwoju edukacji, plan rozwoju oświaty lub podobnie.

WE – Wydział Edukacji

WPI - Wieloletni Plan Inwestycyjny

Spis tabel

Tabela 1 Lista 62 zebranych strategii.....	16
Tabela 2 Zestawienie częstotliwości występowania poszczególnych celów strategicznych w badanych dokumentach.....	32
Tabela 3 Sposoby przedstawienia planów osiągnięcia celów odrębnych działań.....	35
Tabela 4 Powiązane gminnych strategii edukacyjnych z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych.....	36
Tabela 5 Powiązanie z możliwościami finansowymi JST/budżetem/środkami ze źródeł zewnętrznych.....	37
Tabela 6 Zestawienie, jakie dane/instrumenty zostały wykorzystane do monitorowania postępu w osiąganiu celów strategicznych.....	39
Tabela 7 Oparcie planów o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty.....	41
Tabela 8 Oparcie o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty.....	41
Tabela 9 Powoływanie się na dokumenty strategiczne wyższego szczebla.....	44
Tabela 10 Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne.....	45
Tabela 11 Uwzględnienie konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu.....	48
Tabela 12 Problem małych placówek szkolnych oraz plany racjonalizacji sieci szkół.....	49
Tabela 13 Dostęp do usług specjalnych dla dzieci i młodzieży.....	50
Tabela 14 Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną oraz poprawa funkcjonowania rad rodziców.....	51
Tabela 15 Sposoby uwzględnienia szkół niepublicznych.....	51
Tabela 16 Uwzględnienie rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego.....	52
Tabela 17 Dodatkowe pytania i ich uwzględnienie w analizowanych strategiach.....	55
Tabela 18 Pytania uzupełniające (o charakterze złożonym).....	56
Tabela 19 Budżet gminy w latach 2007-2010 wg działań klasyfikacji budżetowej.....	59



Tabela 20	Udział wydatków na oświatę w wydatkach ogółem.....	60
Tabela 21	Udział wydatków na oświatę w wydatkach budżetowych ogółem.....	65
Tabela 22	Budżet Gminy Pawłosiów w latach 2009, 2010.....	73
Tabela 23	Wydatki budżetowe na oświatę, wychowanie i opiekę w latach 2008-2010.....	79
Tabela 24	Udział wydatków oświatowych w budżecie gminy.....	80
Tabela 25	Stan organizacji szkół podstawowych i gimnazjów roku szkolnym 2008/2009	85
Tabela 26	Stan organizacji przedszkoli publicznych i niepublicznych.....	85
Tabela 27	Zatrudnienie w szkołach w roku szkolnym 2008/2009	86
Tabela 28	Struktura dochodów oświatowych.....	86
Tabela 29	Struktura wydatków oświatowych.....	87
Tabela 30	Najważniejsze zalety i wady poszczególnych strategii	96
Tabela 31	Odpowiedzi na pytania dotyczące struktury dokumentów strategicznych.....	98
Tabela 32	Dane scalone z tabeli 15 i tabeli 27 i uszeregowane od najczęściej powtarzających się do najrzadziej	98
Tabela 33	Podsumowanie analizy dokumentów	100
Tabela 34	Podsumowanie analizy dokumentów wg. częstotliwości występowania	101
Tabela 35	Zestawy pytań wykazujących najwyższą i najniższą korelację.....	108

Spis rysunków i diagramów

Rysunek 1	Mapa prezentująca wstępną listę strategii	15
Rysunek 2	Mapa z zaznaczonymi strategiami 36 gmin wybranych do analizy szczegółowej wraz z wyróżnieniem 5 strategii proponowanych do wizyty terenowej	26
Rysunek 3	Struktura występowania poszczególnych celów strategicznych w badanych dokumentach.....	33
Rysunek 4	Powoływanie się na dokumenty strategiczne wyższego szczebla.....	45



1 Podsumowanie

Niniejszy raport został opracowany przez Rafała Stanka na zlecenie Uniwersytetu Warszawskiego i zawiera analizę gminnych strategii rozwoju oświaty. Celem analizy było przebadanie nie mniej niż trzydziestu istniejących gminnych strategii oświatowych, wytypowaniu z nich 5 strategii do badań szczegółowych oraz w oparciu o uzyskany materiał badawczy sformułowanie wniosków, wskazanie silnych i słabych stron gminnych strategii wraz ze stworzeniem bazy dobrych praktyk.

Raport składa się z 6 części oraz załączników:

- przedstawienie metodologii pracy badawczej,
- ogólna charakterystyka badanych gminnych strategii oświatowych,
- szczegółowa analiza 36 gminnych strategii oświatowych – wyniki badania dokumentacji,
- szczegółowa analiza 5 gminnych strategii oświatowych na podstawie wyników badań terenowych,
- wnioski
- baza dobytých praktyk,
- załączniki.

W rozdziale 2 przedstawiono metodologię pracy badawczej podzielonej na 6 etapów:

1. Zebranie dokumentacji
2. Badanie dokumentacji
3. Wybór JST do badań terenowych
4. Przygotowanie do badań terenowych
5. Realizacja badań terenowych

W rozdziale tym znajduje się lista wstępnie przeanalizowanych 62 gminnych strategii rozwoju oświaty przedstawiona w formie tabelarycznej i ich rozmieszczenie (mapy). Opisano sposób, w jaki dokonano wyboru 36 strategii do analizy dokumentacji. Przedstawiono, jakie zagadnienia były badane w etapie „2.Badanie dokumentacji” i na jakie pytania ten etap odpowiedział. Opisano również proces wyboru gmin do badań terenowych oraz jak wyglądało przygotowanie do badań terenowych. W następnej kolejności przedstawiono sposób przeprowadzenia badań terenowych oraz etap tworzenia raportu.

W rozdziale 3 przedstawiono ogólną charakterystykę badanych gminnych strategii oświatowych.

Rozdział 4 poświęcony jest szczegółowej analizie 36 gminnych strategii oświatowych oraz zawiera wyniki badania dokumentacji. W rozdziale tym przedstawiono cele strategiczne najczęściej formułowane oraz przedstawiono analizę odpowiedzi na 20 pytań ogólnych i szczegółowych. Na końcu rozdziału przedstawiono podsumowanie analizy dokumentów i wnioski. W formie tabelarycznej przedstawiono na ile poszczególne zagadnienia zostały uwzględnione w analizowanych strategiach. Ponadto sformułowano dodatkowe pytania wykraczające poza zakres zadania.

W rozdziale 5 przedstawiono szczegółową analizę 5 gminnych strategii oświatowych na podstawie wyników badań terenowych. Przedstawiono strategie gmin: Bielawa, Goleniów, Pawłosiów, Skoczów,



Węgliniec. W rozdziale tym skupiono się na prezentacji procesu powstawania strategii a także jej wdrażania i monitoringu.

Wizyty terenowe pokazały, że wszystkie 5 strategii można uznać za dobrze opracowane, choć żadnej nie da się w całości polecić, jako strategii modelowej. Wizyty terenowe potwierdziły wnioski związane z analizą dokumentacji i w tym zakresie nie wniosły wiele do analizy. Z drugiej strony wizyty terenowe dały możliwość odpowiedzi na zagadnienia związane z procesem powstawania strategii oraz jej wdrażania i monitorowania.

Wizyty terenowe jednoznacznie wskazały, że uchwalone strategie w 5 gminach są skutecznie wdrażane. Należy jednak nadmienić, iż jedna z gmin wstępnie proponowanych do wizyt terenowych została zastąpiona przez inną w porozumieniu z koordynatorem właśnie ze względu na brak jej wdrażania.

Wizyty terenowe ujawniły również metody stosowane w monitorowaniu strategii, co zwykle nie było widoczne przy analizie dokumentów, zwłaszcza, gdy strategia nie określała szczegółów monitoringu. Wizyty terenowe pozwoliły również na obserwację praktycznych skutków wdrażania strategii. Przykładowo w Goleniowie w ramach spotkań z przedstawicielami szkół zaobserwowano, iż zwiększenie samodzielności placówki oświatowej skutkuje znacznym pozyskiwaniem finansowania zewnętrznego przez same szkoły (w tym z PO KL).

Rozdział ten podsumowano tabelarycznym zestawieniem najważniejszych zalet i wad poszczególnych strategii.

Rozdział 6 w całości poświęcono analizie i wnioskom ogólnym.

W rozdziale tym przeanalizowano odpowiedzi na pytania badawcze przedstawione w rozdziale 4 w podziale na zagadnienia związane ze strukturą dokumentu strategicznego i zagadnienia merytoryczne a także przebadano wzajemne korelacje odpowiedzi na pytania związane ze strukturą i merytoryczną.

W dalszej części omówiono wnioski płynące z wizyt terenowych oraz podsumowano analizy i przedstawiono wnioski ogólne.

W analizowanych strategiach najsłabiej reprezentowane były elementy związane z budżetem: analizy kosztów działania szkół, lub wycenianie kosztów planowanych działań.

Szukając przyczyny ogólnej niskiej jakości analizowanych strategii należy zauważyć kilka faktów:

- Strategie nie zawierają analizy kosztów funkcjonowania szkół, choć prawie zawsze odnoszą się do ogólnych kosztów funkcjonowania oświaty i porównują te koszty z otrzymaną subwencją oświatową;
- Strategie nie zawierają analizy różnic poziomu szkół w odniesieniu do różnych czynników;
- Strategie rzadko analizują wyniki nauczania;
- Mało jest strategii, w których określono wskaźniki osiągnięcia celów, które umożliwiłyby skuteczny monitoring.
- Znaczna liczba strategii definiuje cele strategiczne nie wynikające z przeprowadzonej diagnozy;
- Znaczna liczba strategii definiuje działania zupełnie nie powiązane z celami strategicznymi;

W związku z tym prawdopodobną przyczyną niskiej znacznej części jakości analizowanych strategii było rozerwanie i odwrócenie procesu planowania strategicznego. Należy przez to rozumieć osobne przygotowanie diagnozy, analizy SWOT, definicji celów strategicznych oraz działań bez czytania



części opracowanych wcześniej a następnie sztuczne złożenie tak opracowanych dokumentów w całość. Jako odwrócenie procesu planowania strategicznego należy rozumieć zebranie od szkół potrzeb i dopiero na tej podstawie zdefiniowanie celów strategicznych.

Odwrócenie procesu planowania strategicznego spowodowało, że strategie są raczej listą życzeń szkół a nie dokumentem, który miałby spowodować zmiany. Stąd całkowite pomijanie spraw związanych z analizą różnic między szkołami albo też kosztami poszczególnych placówek.

Należy jednak z dużą ostrożnością podchodzić do negatywnego wydźwięku postawionej tezy o rozerwaniu i odwróceniu procesu planowania strategicznego. O ile z punktu widzenia planowania strategicznego takie podejście nie jest modelowe o tyle z punktu widzenia poszczególnych gmin mogła istnieć potrzeba zebrania w całość potrzeb poszczególnych placówek. W efekcie powstał dokument daleki od doskonałości, ale może być gminom potrzebny w bardzo różnych celach.

Biorąc powyższe pod uwagę, należałoby stwierdzić, że lista strategii oświatowych w pełnym rozumieniu tego słowa (jako dokumentów strategicznych), opracowanych w celu dokonania rzeczywistych zmian, jest znacznie węższa niż analizowane 36 dokumentów.

Z analiz wynika również, że gminom brakuje dobrych przykładów strategii oświatowych a także woli rzeczywistego zarządzania oświatą na poziomie lokalnym. Część gmin stara się raczej – oprócz rozdzielania środków finansowych – agregować potrzeby poszczególnych placówek szkolnych. Nie znaczy to, że gminy te nie dostrzegają ogólnych problemów, jednak albo starają się je rozwiązywać bez związku ze strategią oświaty albo w strategiach zajmują się pojedynczymi problemami, nie tworząc spójnej wizji jej rozwoju oświaty.

Rozdział 7 zawiera bazę dobytých praktyk – listę elementów dobrze opracowanych w poszczególnych strategiach i godnych polecenia. Bazę dobrych praktyk opracowano w podziale na:

- Diagnozę
 - Analizę demograficzną
 - Prognozę demograficzną
 - Analizę wyników nauczania
 - Analizę kosztów działania szkół
- Analizę SWOT
- Cele strategiczne i operacyjne
 - Wskaźniki osiągnięcia celów
- Działania
 - Harmonogram
 - Budżet
- Plany racjonalizacji sieci szkół

W załączniku znajdują się

- Fiszki 36 analizowanych strategii edukacyjnych;
- Tabela celów strategicznych analizowanych strategii z podziałem na grupy;
- Przykłady dobrych praktyk;



2 Metodologia pracy badawczej

Realizacja pracy badawczej została podzielona na 6 etapów:

- 1 Zebranie dokumentacji
- 2 Badanie dokumentacji
- 3 Wybór JST do badań terenowych
- 4 Przygotowanie do badań terenowych
- 5 Realizacja badań terenowych
- 6 Opracowanie raportu

Poniżej opisano metodologię przeprowadzonych prac z podziałem na wymienione etapy.

2.1 Zebranie dokumentacji

Celem badania było przeprowadzenie analizy nie mniej niż trzydziestu gminnych strategii oświatowych. Dla realizacji tego celu najistotniejszym działaniem wstępnym był właściwy wybór JST do badań i zebranie dokumentacji, która będzie w efekcie dawała przekrojowy obraz gminnego planowania rozwoju oświaty w Polsce, we wszystkich województwach i w różnych typach gmin.

Jako pierwsze kryterium wyboru zastosowana została zasada typu gminy oraz jej położenia geograficznego. Założone zostało, że z każdego typu gmin, to jest z gmin miejskich (bez miast na prawach powiatu), wiejskich oraz miejsko-wiejskich, będzie pochodzić przynajmniej pięć analizowanych strategii. W ramach kryterium geograficznego uwzględniono zasadę reprezentowania każdego województwa przez co najmniej 1 strategię. Na tym etapie prac stworzono bazę danych złożoną z 62 dokumentów strategicznych.

W trakcie gromadzenia dokumentów okazało się, że dobór materiału do badań z uwzględnieniem jedynie kryteriów geograficznego i typu JST okazał się niewystarczający do realizacji głównego celu zadania - analizy sposobu, w jaki gminy prowadzą planowanie rozwoju swoich systemów oświaty. Już pobieżne przejrzanie ujawniło niską jakość niektórych dokumentów, jak np. w wypadku strategii, które przygotowano jedynie jako uzasadnienie likwidacji konkretnej placówki oświatowej. Konieczne zatem było przeprowadzenie wstępnej analizy jakościowej dokumentów, by w efekcie z puli badanych strategii wykluczyć te, które wykazują niską jakość i nie nadają się do dalszej analizy.

Uwzględniając powyższe założenia zgromadzone 62 dokumenty strategiczne poddano wstępnej analizie, dokonując oceny na podstawie kryterium spełniania wymogów dokumentu strategicznego, tj. przede wszystkim:

- czy przedstawiono w niej analizę stanu aktualnego oświaty w gminie (dane wyjściowe),
- czy strategia ma charakter długofalowy,
- czy przeprowadzono analizę SWOT,
- czy zdefiniowano cele strategiczne,
- czy zdefiniowano cele operacyjne i zadania.

Strategie, które spełniały większość wymienionych kryteriów weszły do grupy dokumentów przeznaczonych do dalszej, szczegółowej analizy.

Biorąc pod uwagę konieczność wstępnego zebrania więcej niż 30 dokumentów strategicznych, etap zbierania dokumentacji stał się etapem niezwykle istotnym, gdyż przesądzającym o wartości analizie

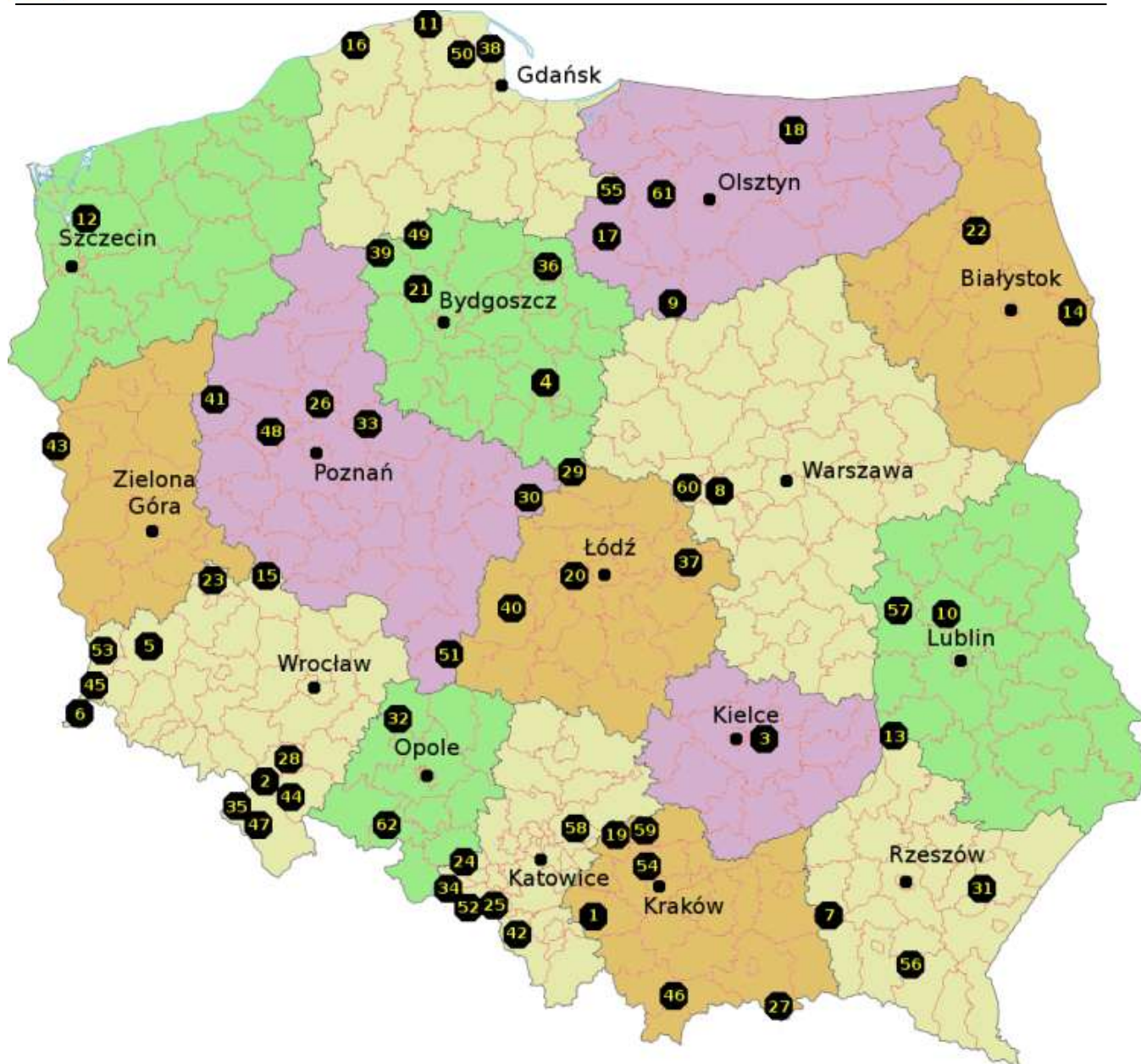


końcowej. Koniecznie należało wziąć pod uwagę, iż dokumenty strategiczne poświęcone oświacie powstały, jak dotąd, w nielicznych gminach. Gromadzenie materiału do badań objęło zatem:

- wyszukiwanie dokumentów strategicznych dostępnych w wersji on-line z wykorzystaniem wyszukiwarki internetowej
- przegląd stron internetowych gmin
- przegląd Biuletynów Informacji Publicznej gmin (BIP) w celu wyszukania uchwał przyjmujących dokumenty strategiczne. Inną zaletą przeglądania BIP jest również możliwość śledzenia protokołów posiedzeń rad gmin, z których może wynikać fakt pracy nad strategiami, choć niekoniecznie zakończony ich uchwaleniem – mogą występować JST w których strategię było opracowane ale stały się jedynie dokumentami wewnętrznymi wydziału oświaty, komisji oświaty rady gminy lub podobnie. Mimo braku ich uchwalenia, nie można ich odrzucać, zwłaszcza, że często mogą być wyższej jakości niż te uchwalone.
- telefoniczny kontakt z władzami gminy i pozyskanie papierowych wersji dokumentów

Trzeba zaznaczyć, iż dokumenty strategiczne występowały pod różnymi nazwami, jak np.: strategia rozwoju oświaty, wizja rozwoju oświaty, strategia rozwoju edukacji, wizja rozwoju edukacji, plan rozwoju oświaty i inne, co znacznie utrudniało wyszukiwania.

Poniżej przedstawiono mapę prezentującą lokalizację 62 strategii ze wstępnej listy oraz tabelę ze szczegółowymi danymi na ich temat. Należy zauważyć nierównomierność rozkładu lokalizacji strategii. Wynika ona z ograniczonej próbki badanych strategii założone było znalezienie co-najmniej 30 strategii. Choć znaleziono ponad dwukrotnie więcej, próbka ta była zbyt mała aby zapewnić równomierność, choć częściowe zapewnienie równomierności zostało zapewnione zgodnie z zakresem zadania: przynajmniej jedna strategia z każdego województwa.



Rysunek 1 Mapa prezentująca wstępną listę strategii

	Strategie wybrane do szczegółowej analizy
	Strategie proponowane do badań terenowych
	Strategie nie analizowane szczegółowo



Tabela 1 Lista 62 zebranych strategii

lp.	Nazwa gminy	Nazwa dokumentu	Czy uchwalony	Numer i data uchwały	Lata jakie obejmuje	Liczba stron	Uwagi	Typ	Wojew.	Powiat	Ludność
1	Andrychów	STRATEGIA OŚWIATY GMINY ANDRYCHÓW 2001-2010	TAK	XXIV – 306 - 01 Rady Miejskiej w Andrychowie z dnia 28 marca 2001r.	2001-2010	38		Miejsko-wiejska	małopolskie	wadowicki	42 910 (2008)
2	Bielawa	Strategia Rozwoju Oświaty w Gminie Bielawa na lata 2009-2015	TAK	XXXIX/271/09 Rady Miejskiej Bielawy z dnia 25 marca 2009	2009-2015	51		miejska	dołnośląskie	dzierżoniowski	33 tys (2009)
3	Bieliny	Strategia rozwoju edukacji w gminie Bieliny na lata 2009-2013	TAK	XXXI/181/09 Rady Gminy Bieliny z dnia 27 marca 2009	2009-2013	25		wiejska	świętokrzyskie	kielecki	9832 (2006)
4	Bobrowniki	Strategia Rozwoju Edukacji w Gminie Bobrowniki 2009-2013	TAK	XVII/107/2008 Rady Gminy Bobrowniki z 29 grudnia 2008 r.	2009-2013	50		wiejska	Kujawsko-pomorskie	lipnowski	3 010 mieszkańców(2009, GUS)
5	Bolesławiec	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI ELEMENTARNEJ W GMINIE BOLESŁAWIEC NA LATA 2008-2013			2008-2013	21	Edukacja elementarna	wiejska	łódzkie	wieruszowski	4 377 (2008)
6	Bogatynia	RAPORT o stanie edukacji lata 2004 – 2008 realizacja strategii rozwoju oświaty w mieście i gminie Bogatynia na lata 2000-2008	TAK	strategia była uchwalona w roku 2000, nie ma jej w BIPie	2000-2008	166 (raport)	Raport o Stanie Oświaty + Realizacja Strategii 2000-2008	Miejsko-wiejska			
7	Brzostek	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE BRZOSTEK 2008-2013	TAK	XXIV/163/08 Rady Gminy Brzostek z dnia 21 listopada 2008 roku	2008-2013	33		Miejsko-wiejska	podkarpackie	dębicki	13064 (2004)
8	Błonie	Strategia Rozwoju Oświaty w gminie Błonie na lata 2009-2016	TAK	XXXIV/253/09 Rady Miejskiej w Błoni z dnia 22.04.2009 r	2009-2016	40	prowadzą liceum	miejsko-wiejska	mazowieckie	warszawski-zachodni	20 tys.(2009)
9	Działdowo	Polityka oświatowa Gminy Działdowo w latach 2008 – 2015	TAK	XXX/237/08 Rady Gminy Działdowo z dnia 30 grudnia 2008 r.	2008 – 2015	18	Struktura szkół w gminie (1 str.) + zestawienie celów (18 str.)	miejska	Warmińsko-mazurskie	działdowski	21594 (2010)



10	Garbów	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE GARBÓW na lata 2008-2013	TAK	XVII/120/08. Rady Gminy Garbów z dnia 20 sierpnia 2008 r	2008-2013	27		wiejska	lubelskie	lubelski	9 tys. (2004)
11	Gniewino	STRATEGIA EDUKACJI W GMINIE GNIEWINO NA LATA 2005-2015	TAK	355/LVIII/2006 z dnia 27.03.2006 r.	2005-2015	20		wiejska	pomorskie	wejherowski	7 tys. (2008)
12	Goleniów	STRATEGIA ROZWOJU SYSTEMU EDUKACJI W GMINIE GOLENIÓW 2009 – 2018	TAK	XXVIII/371/09 Rady Miejskiej w Goleniowie z dnia 29 kwietnia 2009	2009 – 2018	92	Diagnoza systemu edukacji 2007-2017 (202 str.)	miejsko-wiejska	zachodniopomorskie	goleniowski	33 tys. (2007)
13	Gościeradów	Lokalna Polityka Oświatowa Gminy Gościeradów na lata 2009 – 2015			2009 – 2015	4	Polityka Oświatowa (4 str.), krótkie zestawienie celów	wiejska	lubelskie	kraśnicki	7411 (2004)
14	Góra	PROGRAM ROZWOJU OŚWIATY W GMINIE GÓRA NA LATA 2008-2013			2008-2013	31		miejsko-wiejska	dolnośląskie	górowski	21 tys. (2004)
15	Główczyce	Gminna Koncepcja Zarządzania Edukacją Elementarną		2006		18	Edukacja Elementarna	wiejska	pomorskie	słupski	9,9 tys. (2006)
16	Gródek	POLITYKA OŚWIATOWA GMINY GRÓDEK na lata 2006 – 2010	TAK	XXXIX/243/06 RADY GMINY GRÓDEK z dnia 29 września 2006 r	2006 - 2010	55	diagnoza to kopia raportu o stanie, krótki PLAN DZIAŁAŃ	wiejska	podlaskie	białostocki	5822 (2004)
17	Iława	Strategia rozwoju oświaty miasta Iławy na lata 2007-2013	TAK	LIII /557/2006 Rady Miejskiej w Iławie z dnia 27 lipca 2006r	2007-2013	93		miejska	warmińsko-mazurskie	iławski	33.742
18	Kętrzyn	STRATEGIA WYRÓWNYWANIA SZANS EDUKACYJNYCH W GMINIE KĘTRZYN NA LATA 2009 – 2015	TAK	XXXI / 206 / 2009 Rady Gminy Kętrzyn z dnia 22 kwietnia 2009 r	2009 – 2015	23	Strategia Wyrównywania Szans Ed.	wiejska	warmińsko-mazurskie	kętrzyński	8 tys. (2008)
19	Klucze	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI ELEMENTARNEJ W GMINIE KLUCZE NA LATA 2008 - 2017			2008 - 2017	23	Edukacja Elementarna	wiejska	małopolskie	olkuski	15 tys. (2004)



20	Konstantynów Łódzki	STRATEGIA EDUKACJI MIASTA KONSTANTYNOWA ŁÓDZKIEGO NA LATA 2008 – 2013	TAK	XXXIV/374/09 Rady Miejskiej w Konstantynowie Łódzkim z dnia 19 lutego 2009 roku	2008 – 2013	224	Strategia przygotowana przez zespół naukowo-badawczy z WSP w Łodzi i Uniwersytetu Łódzkiego	miejska	łódzkie	pabianicki	17 tys. (2008)
21	Koronowo	RAPORT O STANIE OŚWIATY W GMINIE KORONOWO 15 maja 2006 r.					w ramach POST,	Miejsko-wiejska	Kujawsko-pomorskie	bydgoski	10992 (2008)
22	Korycin	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE KORYCIN 2008-2013	TAK	XVI/112/08 RADY GMINY KORYCIN. z dnia 9 września 2008 r	2008-2013	25		wiejska	podlaskie	sokolski	3,5 tys. (2007)
23	Kotla	PROGRAM ROZWOJU OŚWIATY W GMINIE KOTLA W LATACH 2008 – 2013 PROGRAM RACJONALIZACJI SIECI SZKÓŁ W GMINIE	TAK	XII/70/07 RADY GMINY KOTLA z dnia 17 grudnia 2007 r.	2008 – 2013	20		wiejska	dolnośląskie	głogowski	4 tys. (2004)
24	Kuźnia Raciborska	POLITYKA OŚWIATOWA GMINY KUŹNIA RACIBORSKA NA LATA 2005 – 2012	TAK	XXXVI/316/2005 Rady Miejskiej w Kuźni Raciborskiej z dnia 24.11.2005r.	2005-2012	33		Miejsko-wiejska	śląskie	raciborski	12283 (2004)
25	Mszana	POLITYKA OŚWIATOWA GMINY MSZANA NA LATA 2007-2010	TAK	XXXIX/26/2006 Radu Gminy Mszana z dnia 19 czerwca 2006	2007-2010	15	brak diagnozy, analizy SWOT, słabe zestawienie celów	wiejska	śląskie	wodzisławski	6965 (2003)
26	Murowana Goślina	POLITYKA OŚWIATOWA MIASTA I GMINY MUROWANA GOŚLINA NA LATA 2008 – 2015	TAK	XII/107/2007 Rady Miejskiej z dnia 22 października 2007 r.	2008-2015	20		Miejsko-wiejska	wielkopolskie	poznański	15528 (2004)



27	Muszyna	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W MIEŚCIE I GMINIE UZDROWISKOWEJ MUSZYNA 2005-2008	TAK	XXII/290/2005 RADY MIASTA I GMINY UZDROWISKOWEJ MUSZYNA z dnia 03 lutego 2005 r.	2005-2008	14		miejsko-wiejska	małopolskie	nowosądecki	11.1 tys. (2004)
28	Niemcza	STRATEGIA ROZWOJU oświaty Gminy Niemcza na lata 2005 – 2008		brak uchwały w BIP	2005 – 2008	13	XXVII/152 RADY MIEJSKIEJ W NIEMCZY Z DNIA 16 MARCA 2009 R. W SPRAWIE PRZYJĘCIA STRATEGII ROZWOJU OŚWIATY GMINY NIEMCZA NA LATA 2009-2014	miejsko-wiejska	dolnośląskie	dzierżoniowski	6 tys. (2008)
29	Nowe Ostrowy	PLAN ROZWOJU OŚWIATY W GMINIE NOWE OSTROWY W LATACH 2005 – 2010	TAK	XXVIII /162 /2005 Rady Gminy w Nowych Ostrowach z dnia 24 sierpnia 2005 roku	2005 – 2010	25		wiejska	łódzkie	kutnowski	3,8 tys. (2007)
30	Olszówka	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE OLSZÓWKA 2008-2013	TAK	XX/104/2008 Rady Gminy Olszówka z dnia 11 czerwca 2008 roku	2008-2013	15		wiejska	wielkopolskie	kołski	4 632 mieszkańców (GUS, 2009)
31	Pawłosiów	STRATEGIA WYRÓWNYWANIA SZANS EDUKACYJNYCH W GMINIE PAWŁOSIÓW NA LATA 2009 – 2014	TAK	aktualizowana w sierpniu 2009, uchwała nr XXVII/200/2009	2009 – 2014	38		wiejska	podkarpackie	jarosławski	8102 (2004)
32	Popielów	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY GMINY POPIELÓW	TAK	XXXV/293/ 2006 Rady Gminy w Popielowie z dnia 22 czerwca 2006	?	21	Strategia (21 str.)	wiejska	opolskie	opolski	8576 (2004)
33	Pobiedziska	STRATEGIA EDUKACJI ELEMENTARNEJ GMINY POBIEDZISKA			2008 – 2013	19	Edukacja elementarna	miejsko-wiejska	wielkopolskie	poznański	16,5 tys. (2008)



34	Racibórz	POLITYKA OŚWIATOWA GMINY RACIBÓRZ NA LATA 2003-2007	TAK	V/48/2003. RADY MIASTA RACIBÓRZ z dnia 5 marca 2003r	2003-2007	23	w ramach POST, brak typowej strategii, słabo opisane założenia polityki oświatowej	miejska	śląskie	raciborski	57170 (2006)
35	Radków	PROGRAM ROZWOJU EDUKACJI, KULTURY I SPORTU NA TERENIE GMINY RADKÓW na lata 2005-2015	TAK	XXXIII/208/04 Rady Miejskiej w Radkowie z dnia 30 grudnia 2004 roku Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Radków na lata 2005-2015	2005-2015	43	Program Rozwoju Edukacji, Kultury i Sportu 2005-2015	Miejsko-wiejska	dołnośląskie	kłodzki	10287 (2004)
36	Radzyń Chełmiński	Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście i Gminie Radzyń Chełmiński na lata 2008-2013	TAK	XV/99/08 Rady Miejskiej Radzyna Chełmińskiego z dnia 12 marca 2008r	2008 - 2013	16		miejsko-wiejska	kujawsko-pomorskie	grudziądzki	5 tys. (2005)
37	Rawa Mazowiecka	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE Rawa Mazowiecka na lata 2009-2014	TAK	XXXVI/215/09. Rady Gminy Rawa Mazowiecka z dnia 29 października 2009 roku	2009-2014	30		wiejska	łódzkie	rawski	8,5 tys. (2006)
38	Rumia	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY MIASTA RUMI NA LATA 2004 – 2010	TAK	XXXII/325/2004 Rady Miejskiej Rumii z dnia 25 listopada 2004 roku	2004 – 2010	44		miejska	pomorskie	wejherowski	45 381 (2009)
39	Sępólno krajeńskie	Strategia rozwoju edukacji elementarnej w gminie Sępólno Krajeńskie	TAK	VIII/58/07 RADY MIEJSKIEJ W SEPÓLNIE KRAJEŃSKIM z dnia 24 maja 2007		23	Edukacja elementarna	miejsko-wiejska	kujawsko-pomorskie	sepołęński	16.210 (2007)
40	Sieradz	Raport o stanie oświaty w mieście Sieradz 2002-2004, Założenia Polityki Oświatowej Miasta Sieradza na lata 2006 – 2010		Przygotowany – styczeń 2005	2002-2004, 2006 – 2010	106 + 20	Raport o Stanie Oświaty 2002-2004 (106 str.) i Założenia Polityki Oświatowej 2006-2010 (20 str.)	miejska	łódzkie	sieradzki	46,5 tys. (2005)
41	Sieraków	Założenia Polityki Oświatowej Miasta Sieradza na lata 2006 – 2010				3	Do PRL	miejsko-wiejska	wielkopolskie	międzychodzki	8,7 tys. (2009)
42	Skoczów	Program Rozwoju Placówek Oświatowych w Gminie Skoczów	TAK	XXXII/396/2009 RADY MIEJSKIEJ SKOCZOWA Z DNIA 30 KWIEŚNIA 2009	Nie podane	60	Program Rozwoju Placówek Oświatowych (60 str.)	miejsko-wiejska	śląskie	cieszyński	25,5 tys. (2004)



43	Ślubice	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE ŚLUBICE NA LATA 2007 – 2013	TAK	XVI/125/07 Rady Miejskiej w Ślubicach z dnia 28 grudnia 2007r.	2007 – 2013	25		miejsko-wiejska	lubuskie	ślubicki	19406 (2009)
44	Stoszowice	Strategia Rozwoju Edukacji Elementarnej w Gminie Stoszowice				32	Edukacja Elementarna, wypracowany w cyklu warsztatów zorganizowanych w ramach programu „Dla Dzieci” prowadzonego przez Fundację Rozwoju Dzieci i Polsko-Amerykańską Fundację Wolności	wiejska	dolnośląskie	ząbkowicki	5,7 tys. (2005)
45	Sulików	STRATEGIA ROZWOJU OSWIATY GMINY SULIKÓW NA LATA 2008 – 2013	TAK	XX/145/08 Rady Gminy Sulików z dnia 25 czerwca 2008 r.	2008 – 2013	19		wiejska	dolnośląskie	zgorzelecki	6.1 tys. (2008)
46	Szaflary	Wieloletni Plan Inwestycyjny Placówek Oświatowych w Gminie Szaflary na rok 2006 oraz lata 2007 - 2013			2006 - 2013	51	Tylko WPI	wiejska	małopolskie	nowotarski	10.125 (2004)
47	Szczytna	Gminny Plan Rozwoju Oświaty Miasta i Gminy Szczytna 2001-2007	TAK	XX/161/2000 Rady Miejskiej w Szczytnej z dnia 29 grudnia 2000 r	2001-2007	13		Miejsko-wiejska	dolnośląskie	kłodzki	7,4 tys. (2004)
48	Tarnowo Podgórne	Polityka oświatowa Gminy Tarnowo Podgórne na lata 2008 -2013	TAK	XXX/ 249 / 2008 Rady Gminy Tarnowo Podgórne z dnia 22 kwietnia 2008r	2008-2013	7		wiejska	wielkopolskie	poznański	20000 (2009)
49	Tuchola	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY-ZAŁOŻENIA POLITYKI EDUKACYJNEJ w GMINIE TUCHOLA 2004 r. -2008	TAK	XXII/186/04 Rady Miejskiej w Tucholi z dnia 28.05.2004.	2004 r. -2008	32	Strategia 2004-2008 (32 str.)	Miejsko-wiejska	Kujawsko-pomorskie	tucholski	20 tys. (2007)
50	Wejherowo	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY MIASTA WEJHEROWA NA LATA 2007-2012	TAK	Vk/V/55/2007 Rady Miasta Wejherowa z dnia 27 lutego 2007 roku	2007-2012	94	Strategia 2007-2012 (94 str.)	miejska	Pomorskie	wejherowski	47 188 (2009)



51	Wieruszów	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI ELEMENTARNEJ W GMINIE WIERUSZÓW NA LATA 2008 - 2013	TAK	Uchwała Nr XXV/177/2008 Rady Miejskiej w Wieruszowie z dnia 13 listopada 2008 r	2008 - 2013	16	Edukacja Elementarna	miejsko-wiejska	łódzkie	wieruszowski	14,5 tys. (2004)
52	Wodzisław Śląski	STRATEGIA OŚWIATOWA MIASTA WODZISŁAW ŚLĄSKI NA LATA 2007-2014	TAK	XV/163/07 Rady Miejskiej Wodzisława Śl. z dnia 29 listopada 2007 r	2007-2014	55	Strategia 2007-2014 (55 str.)	miejska	śląskie	wodzisławski	49 386 (2009)
53	Węglińiec	PROGRAM ROZWOJU OŚWIATY W GMINIE WĘGLINIEC W LATACH 2008 - 2013. PROGRAM RACJONALIZACJI SIECI SZKÓŁ W GMINIE	TAK	149/XXIII/08 Rady Miejskiej w Węglińcu z dnia 27 sierpnia 2008 r	2008 - 2013	45		miejsko-wiejska	dolnośląski	zgorzelecki	8.845 (2008)
54	Zabierzów	Projekt wizji rozwoju oświaty w Gminie Zabierzów na lata 2008-2016			2008-2016	32	projekt	wiejska	małopolskie	krakowski	22.257 (2004)
55	Zalewo	Strategia rozwoju oświaty w gminie Zalewo do 2010r.	TAK	XVIII/222/04 Rady Miejskiej w Zalewie z dnia 29 kwietnia 2004 r	2005-2010	13		Miejsko-wiejska	Warmińsko-mazurskie	iławski	6997 (2004)
56	Zarszyn	STRATEGIA POLITYKI OŚWIATOWEJ W GMINIE ZARSZYN				7	5 str. - to nie jest strategia tylko prezentacja, w ramach POST	wiejska	podkarpackie	sanocki	9.305 (2007)
57	Żyrzyn	Strategia rozwoju edukacji elementarnej w gminie Żyrzyn na lata 2006 - 2012			2006 - 2012	17	Edukacja Elementarna	wiejska	lubelskie	puławski	6.599 (2004)
58	Będzin	Program Edukacyjny dla miasta Będzina	TAK	Nr XIII / 101 / 2003 Rady Miejskiej w Będzinie z dnia 30 czerwca 2003			lista celów	miejska	śląskie	będziński	58 726 (2009)
59	Olkusz	POLITYKA EDUKACYJNA GMINY OLKUSZ	TAK	Uchwała NrXXI/218/2008 Rady Miejskiej w Olkuszu z dnia 6 maja 2008 roku		22	brak diagnozy, analizy SWOT	miejsko-wiejska	małopolskie	olkuski	37 249 (2009)
60	Żyrardów	PROGRAM DZIAŁAŃ OŚWIATOWYCH W MIEŚCIE ŻYRARDÓW NA LATA 2006-2009	TAK	XLVII/364/06 Rady Miejskiej Żyrardowa z dnia 29 czerwca 2006r	2006-2009	11	brak diagnozy, analizy SWOT, same cele strategiczne i operacyjne	miejska	mazowieckie	żyrardowski	41110 (2009)
61	Ostróda		TAK	XXIX/215/2004 Rady Miejskiej w Ostródzie z dnia 6 października 2004r.		20	brak diagnozy, analizy SWOT, same cele strategiczne i operacyjne	miejska	warmińsko-mazurskie	ostródzki	33 191 (2009)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



62	Wałbrzych	Strategia Rozwoju Edukacji w Gminie Wałbrzych na lata 2006 – 2013	TAK	Uchwała nr L III/393/06 z 26. 06. 2006 r.	2006 – 2013	37		miejska	dolnośląskie	wałbrzyski	121363 (2009)
----	-----------	---	-----	---	-------------	----	--	---------	--------------	------------	---------------

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

2.2 Badanie dokumentacji

Na drugim etapie realizacji zadania zostało objętych badaniem szczegółowym 36 planów strategicznych gmin. Z spośród zebranych 62 dokumentów wybrano te, które najlepiej spełniały elementy dokumentu strategicznego, w szczególności miały odpowiednią strukturę (część diagnostyczna, analiza SWOT, formułowanie celów strategicznych i operacyjnych oraz działań) i zostały uchwalone. Odrzucono również strategie edukacji elementarnej, jako zajmujące się zbyt wąskim jak na potrzeby niniejszego raportu zakresem oświaty gminnej.

Badanie polegało na ich dokładnym przeczytaniu i analizie metodą ilościową i jakościową za pomocą kwestionariusza pytań, w celu uzyskania odpowiedzi zarówno na pytania o charakterze ogólnym, jak i szczegółowym.

Pytania ogólne:

- Jakie cele strategiczne są najczęściej formułowane?
- Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów?
- Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione, jako odrębne działania?
- Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?
- Czy priorytety strategii zostały wybrane przy użyciu „analizy kosztów i korzyści”/ „analizy efektywności”?
- Czy strategie zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?
- Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategii, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów?
- W jakim stopniu strategie są oparte o dane wyjściowe (jakość obiektów, liczebność klas, czas nauczania, formalne kwalifikacje kadry nauczycielskiej, itp.), a w jakim o osiągnięte rezultaty (np. wyniki testów, poziom zadowolenia interesariuszy, spadek absencji lub liczby niepowodzeń szkolnych, wzrost zatrudnienia, wysoka pozycja w rankingu szkół, itp.).

Pytania szczegółowe:

- Czy strategie uwzględniają dokumenty strategiczne wyższego szczebla, takie jak Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, raport Polska 2030, programy MEN?
- Czy strategie gminne biorą pod uwagę strategie powiatu oraz województwa, na terenie którego położona jest gmina?
- Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy (np. zmniejszająca się liczba dzieci w wieku szkolnym, suburbanizacja, rozwarstwienie klasowe, podupadające i rozwijające się gałęzie przemysłu), a jeżeli tak, to w jaki sposób?
- W szczególności, czy w strategiach uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego?
- Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice w wynikach testów, jak również różnice ponoszonych na nie wydatków, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela, liczebności klas, kwalifikacji nauczycieli oraz wyposażenia placówek i jakości infrastruktury?
- Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych; czy opracowano plan racjonalizacji sieci szkół?

- Czy w strategiach uwzględniono doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół? Czy strategie te wykraczają poza pomoc w osiągnięciu wyższych szczebli awansu zawodowego i wspominają o zdobyciu określonych kwalifikacji zawodowych, istotnych dla osiągnięcia określonych celów JST?
- Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych lub należących do mniejszości narodowych i etnicznych?
- Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną? Czy w szczególności w strategiach przewidziano sposoby poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców?
- Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne?
- Czy w strategiach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego?
- Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?
- Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach?
- Czy w strategiach uwzględniono zagrożenia komputeryzacji i informatyzacji?

Odpowiedzi na powyższe pytania zostały zebrane w postaci fiszek a następnie przedstawione w formie tabelarycznej i poddane analizie częstotliwości występowania problemów lub zagadnień określonego typu we wszystkich rodzajach jednostek. Analiza ta, w szczególności częstotliwości występowania zagadnień, została zilustrowana za pomocą odpowiednich wykresów. Analiza szczegółowa stała się podstawą do wyboru JST do badań terenowych oraz do sporządzenia raportu końcowego z badań.

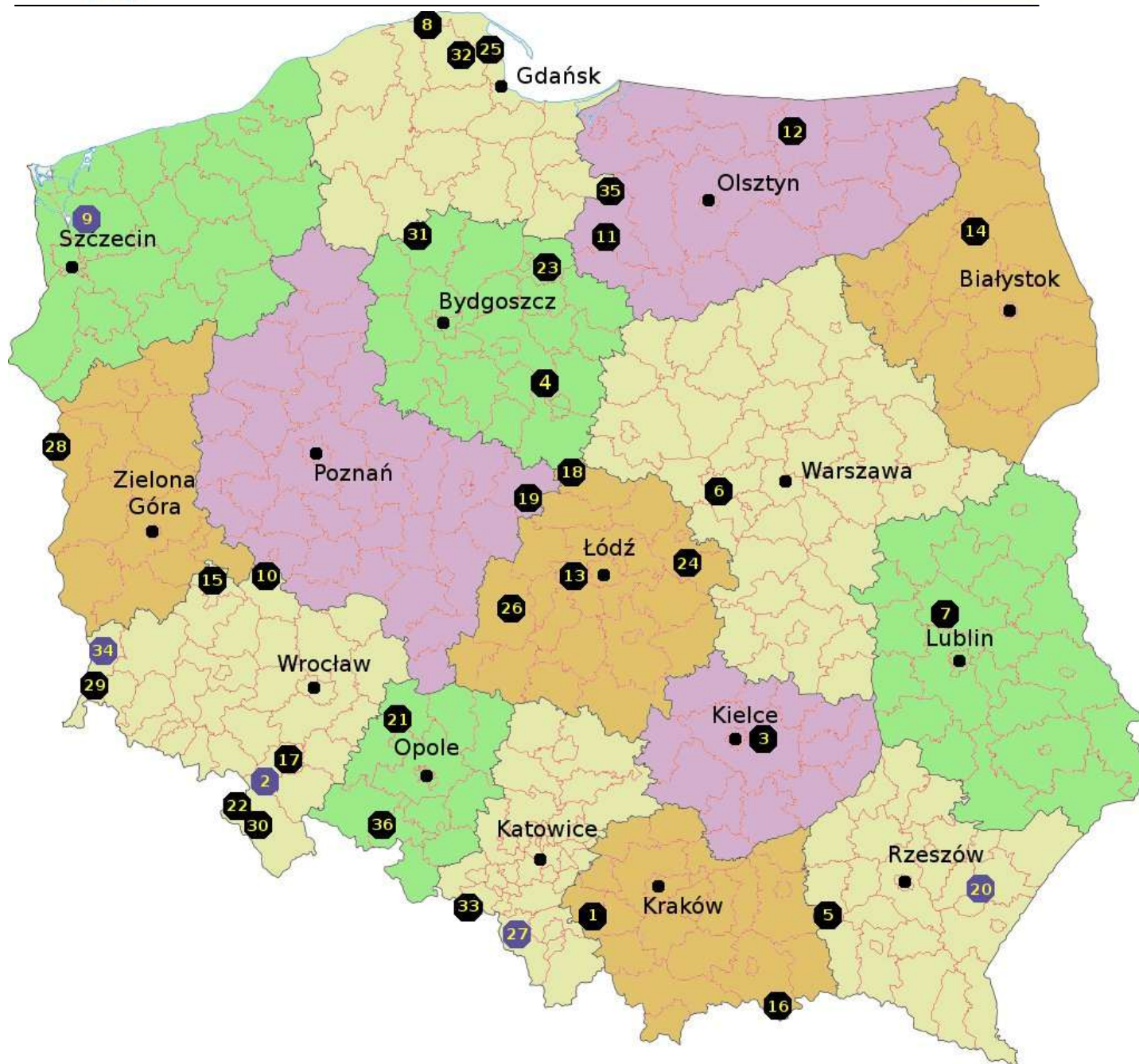
2.3 Wybór JST do badań terenowych

W celu wyboru JST do badań terenowych zostały przedstawione Koordynatorowi:

- tabela - spis przeanalizowanych 36 strategii z podziałem na typy gmin, ich wielkość (liczbę mieszkańców) i lokalizację (województwo, powiat);
- mapa Polski z znaczoną lokalizacją 36 JST;
- rekomendacja 5 JST wybranych przez Konsultanta do badań terenowych wraz z uzasadnieniem wyboru.

Należy podkreślić, że jakość strategii nie była jedynym kryterium wyboru JST do badań terenowych. Wybrane JST powinny były również spełniać zróżnicowanie geograficzne oraz zróżnicowanie wielkości i statusu gminy (wiejska, miejsko-wiejska, miejska).

Po konsultacji z Koordynatorem Projektu dokonano wyboru 5 JST, w których zostały przeprowadzone badania terenowe. Jednostki te zostały wybrane na podstawie mocnych stron swoich planów strategicznych. W trakcie przygotowań do przeprowadzenia badań terenowych okazało się jednak, że jedna z gmin mimo posiadania dobrej strategii nie wdraża jej i w konsekwencji – po uzgodnieniu z Koordynatorem Projektu - zdecydowano się wybór innej gminy do wizyty terenowej.



Rysunek 2 Mapa z zaznaczonymi strategiami 36 gmin wybranych do analizy szczegółowej wraz z wyróżnieniem 5 strategii proponowanych do wizyty terenowej

- | | | | |
|----|----------------|-----|---------------------|
| 1. | Andrychów | 9. | Goleniów |
| 2. | Bielawa | 10. | Góra |
| 3. | Bieliny | 11. | Iława |
| 4. | Bobrowniki | 12. | Kętrzyn |
| 5. | Brzostek | 13. | Konstantynów Łódzki |
| 6. | Błonie | 14. | Korycin |
| 7. | Garbów | 15. | Kotla |
| 8. | Gniewino | 16. | Muszyna |

17.	Niemcza	28.	Słubice
18.	Nowe Ostrowy	29.	Sulików
19.	Olszówka	30.	Szczytna
20.	Pawłosiów	31.	Tuchola
21.	Popielów	32.	Wejherowo
22.	Radków	33.	Wodzisław Śląski
23.	Radzyń Chełmiński	34.	Węgliniec
24.	Rawa Mazowiecka	35.	Zalewo
25.	Rumia	36.	Wałbrzych
26.	Sieradz		
27.	Skoczów		

2.4 Przygotowanie do badań terenowych

Realizacja badań terenowych poprzedzona została czynnościami przygotowawczymi, które polegały na:

- kontakcie z JST w celu identyfikacji osób odpowiedzialnych za politykę oświatową gminy, zapowiedź badań terenowych, uzgodnienie terminów wizyt;
- opracowaniu listy pytań i przesłanie ich do JST przed wizyta terenową, co umożliwiło JST lepsze przygotowanie do badań,
- analiza innych dostępnych dokumentów badanej JST, w szczególności tych, które mogą mieć związek z badaniem, a więc:
 - Strategii Rozwoju,
 - Wieloletnich Planów Inwestycyjnych lub Planów Rozwoju Gminy,
 - budżetów gminy z 2010 roku i z ostatnich 3 lat,
 - dokumentów na temat realizowanych inwestycji lub projektów nieinwestycyjnych w szczególności dofinansowanych ze środków UE,
 - dokumentów informujących o stanie oświaty,
 - związanych z oświatą protokołów posiedzeń Komisji Oświaty lub Rady Gminy z ostatnich 3 lat,
 - innych dokumentów związanych z oświatą udostępnionych przez gminę, wydziały oświaty lub zespoły obsługujące oświatę, szkoły publiczne i niepubliczne, działające na terenie JST organizacje pozarządowe.

2.5 Realizacja badań terenowych

Realizacja badań terenowych została oznaczona w Zakresie Zadań jako „Faza II – Badania terenowe”. W ich trakcie Konsultant odwiedził każdą z wybranych 5 JST. Podczas wizyty Konsultant spotkał się przede wszystkim ze zidentyfikowanymi osobami odpowiedzialnymi za politykę oświatową. Zostały również przeprowadzone spotkania z przedstawicielami wybranych szkół, zespołów zarządzających oświatą, wójtem/burmistrzem lub jego zastępcą, jeśli jest odpowiedzialny za oświatę.

Konsultant podejmował również próbę spotkania z organizacjami pozarządowymi wspomagającymi oświatę w gminie. Natomiast spotkania z Komisją Oświaty lub przedstawicielami Rady Gminy zajmującymi się oświatą okazały się niemożliwe ze względu na niedostępność odpowiednich osób, co wynika z nieciągłego charakteru pracy w radach.

Zasadniczym celem badań terenowych było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Kiedy i w jaki sposób została opracowana strategia?
- Którzy interesariusze wzięli udział w jej opracowaniu i w jaki sposób?
- Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?
- Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?
- Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?
- Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?
- Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?
- Czy budżet przewidziany na realizację strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami? Jeżeli nie, to dlaczego?
- Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?
- Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?
- W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego? Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?

Należy podkreślić, iż dzięki etapowi „Przygotowanie do badań terenowych”, Konsultant już przed wizytą dysponował wstępnymi informacjami na temat stanu oświaty w gminie, w szczególności znany mu był budżet JST, zadania inwestycyjne realizowane w oświacie oraz inne dane wymienione w punkcie „analiza innych dostępnych dokumentów badanej JST”.

Z każdej wizyty sporządzone zostały notatki zawierające obok odpowiedzi na powyższe pytania także m.in. listę osób, z którymi przeprowadzono wywiady. Notatki te stały się podstawą do przygotowania raportu końcowego z badań.

2.6 Opracowanie raportu

W pierwszej części raportu przedstawione zostały dane i wnioski płynące z analizy wybranych 36 strategii oświatowych. Szczególny nacisk w tej części został położony na słabe punkty wspólne dla większości planów strategicznych, a także na uwypuklenie tych dziedzin, w których poszczególnym jednostkom udało się przezwyciężyć te niedoskonałości.

Druga część raportu została poświęcona wynikom badań terenowych oraz identyfikacji dobrych praktyk w zakresie opracowania planów strategicznych, monitorowania ich realizacji i finansowania. Ponadto zidentyfikowano zmiany organizacyjne, jeśli takie były założone w strategii (tworzenie zespołu ekonomiki oświaty, likwidacja, łączenie lub tworzenie nowych placówek oświatowych itp.).

Weryfikacji poddane zostały procedury i mechanizmy zbierania danych niezbędne do monitorowania realizacji strategii. Weryfikacja polegała nie tylko na sprawdzeniu czy odpowiednie zapisy znalazły się w strategii ale czy działania monitoringu zostały rzeczywiście podjęte, w jakiej formie i za pomocą jakich wskaźników.

Dobre praktyki wynikające zarówno z analizy dokumentacji jak i wizyt terenowych zdecydowano się zamieścić osobno w trzeciej części raportu. Ta część raportu została zilustrowana przykładami ukazującymi zarówno słabe jak i mocne strony dokumentów. W treści raportu przykłady zostały przedstawione w formie skróconej, natomiast w załącznikach zostały zacytowane dokładne przykłady dobrej i złej praktyki w zakresie różnych dziedzin (np. planowanie demograficzne, racjonalizacja sieci, szkolenie nauczycieli) w celu późniejszego wykorzystania jako studia przypadków podczas szkoleń.

3 Ogólna charakterystyka badanych gminnych strategii oświatowych

Ze względu na wcześniejsze zebranie 62 dokumentów strategicznych w dziedzinie oświaty, analizowane 36 strategii charakteryzuje się kompletnością. Nawet jeśli dokument został nazwany polityką oświatową to znalazł się wśród 36 analizowanych strategii, jeśli nie był tylko ogólnym dokumentem o charakterze wyznaczającym kierunki rozwoju oświaty w gminie ale zawierał diagnozę, analizę SWOT, definicję wizji i misji, definicję celów strategicznych i operacyjnych oraz działań lub przynajmniej zdecydowaną większość tych elementów. Również nie brano pod uwagę strategii oświatowych istniejących jako części ogólnych strategii rozwoju gmin oraz projektów, propozycji lub innych dokumentów niestrategicznych, nawet jeżeli odnosiły się do oświaty. W niektórych przypadkach gminy decydowały się opracować osobno diagnozę i wówczas uznawano taki dokument za część strategii, mimo, iż formalnie jej częścią nie był.

Większość strategii została opracowana przez gminy we własnym zakresie jednak część gmin zdecydowała się zlecić podmiotowi zewnętrznemu większość lub część prac nad strategią. Gminy przeważnie zlecały opracowanie diagnozy, ale również prowadzenie warsztatów strategicznych lub organizowanie spotkań i napisanie całego dokumentu. O ile po analizie dokumentacji i wizytach terenowych można stwierdzić, iż zatrudnianie organizacji zewnętrznej przynosiło dobre efekty dla samego dokumentu, to zdarzały się przypadki, gdy efektem było powstanie dokumentu martwego, który nie był później wdrażany.

Organizacją zewnętrzną były firmy doradcze lub organizacje pozarządowe. W trakcie pisania niniejszego raportu zetknięto się z dwoma organizacjami, które wspomagały tworzenie gminnych strategii oświatowych:

- Fundacja Rozwoju Dzieci im. J. A. Komeńskiego, która (jak podaje w swoim raporcie) do września 2009 r. w 39 gminach pomagała w powstaniu gminnych strategii edukacyjnych (wcześniej Fundacja wspomagała tworzenie strategii edukacji elementarnej). Zaletą działalności Fundacji jest pomoc szczególnie najmniejszym wiejskim gminom w dostarczeniu metodologii pracy nad strategiami.
- Centrum Edukacji Obywatelskiej w ramach programu POST (Polityka oświatowa samorządu terytorialnego) od roku 1996 pomaga władzom samorządowym tworzyć lokalne koalicje na rzecz oświaty. Trzeba jednak podkreślić, iż wynikiem działań nie zawsze jest powstanie gminnej strategii oświaty, często jest to zapis kierunków czy głównych założeń zmian.

Podczas zbierania dokumentacji zebrano 62 gminne strategie oświatowe. To więcej niż było wymagane w założeniach, jednak należy podkreślić, iż pozyskanie większej liczby dokumentów niż wymienione 62 było niemal niemożliwe. Można więc założyć, że w Polsce niewiele więcej niż 100



gmin (bez miast na prawach powiatu) posiada opracowane i uchwalone strategie oświatowe. Stanowi to mniej niż 1% gmin w Polsce.

4 Szczegółowa analiza 36 gminnych strategii oświatowych – wyniki badania dokumentacji

4.1 Cele strategiczne

Niniejszy rozdział analizuje, jakie cele strategiczne były w badanych strategiach oświatowych najczęściej formułowane. Należy zauważyć, że w badanych dokumentach w różny sposób podchodzono do definiowania celów strategicznych. W części dokumentów definiowano tylko jeden cel strategiczny a następnie szereg celów operacyjnych. W takim przypadku uznawano, że jeden cel strategiczny odpowiada ogólnej wizji strategii a cele zdefiniowane jako operacyjne to w istocie cele strategiczne. W niektórych dokumentach definiowano cele strategiczne a następnie odpowiadające im cele operacyjne – w takim przypadku analiza w niniejszym rozdziale skupia się jedynie na celach strategicznych. Niektóre cele strategiczne były formułowane bardzo ogólnie i obejmowały szeroką klasę zagadnień.

Ponieważ cele strategiczne były bardzo różnorodne, analiza tego zagadnienia wymagała pogrupowania celów strategicznych w grupy odpowiadające zbliżonym zagadnieniom. Należy podkreślić przybliżony charakter takiego grupowania, ponieważ nie zawsze cele były ostro rozgraniczone. Zdarzało się, że zapisany cel strategiczny swoim charakterem obejmował więcej niż jedną z zaproponowanych grup. W takim przypadku cel był klasyfikowany do kilku grup. Często można to było stwierdzić dopiero po przeczytaniu opisu celu lub zaproponowanych do niego celów operacyjnych czy działań.

Zaproponowano następujące grupy celów:

- **Baza materialna.** W grupie tej znalazły się cele związane z budową nowych budynków, modernizacją istniejących, w tym termomodernizacją, zakupem wyposażenia w tym informatycznego, zakupem pomocy naukowych, itp.
- **Zarządzanie oświatą.** W grupie tej znalazły się cele związane z poprawą zarządzania oświatą na poziomie gminnym oraz poszczególnych placówek.
- **Jakość nauczania.** W grupie tej znalazły się cele związane z poprawą jakości nauczania w zakresie podstawy programowej.
- **Rozszerzenie oferty edukacyjnej.** W grupie tej znalazły się cele związane z realizacją zajęć dodatkowych wykraczających poza podstawę programową. Znalazły się tu cele związane nie tylko z dodatkowym nauczaniem języków ale również zajęcia sportowe czy kulturalne.
- **Wyrównywanie szans edukacyjnych.** W grupie tej znalazły się cele związane wyrównywaniem szans edukacyjnych skierowanych do uczniów niepełnosprawnych, słabszych, z rodzin zagrożonych itp.
- **Bezpieczeństwo.** W grupie tej znalazły się cele związane z zapewnieniem bezpieczeństwa, realizacją programów wychowawczych, wsparcia psychologiczno – pedagogicznego itp.
- **Kadra nauczycielska.** W grupie tej znalazły się cele związane z podnoszeniem poziomu pracy kadry nauczycielskiej i kierowniczej, kształceniem zawodowym, podnoszeniem kwalifikacji oraz etosem nauczyciela.
- **Rodzice.** W grupie tej znalazły się cele związane albo ze zwiększeniem roli rodziców w życiu szkół albo skierowane do rodziców, rodzin (na przykład podniesienie poziomu umiejętności i wiedzy rodziców).
- **Sieć szkół.** Znalazły się tu cele związane z modernizacją (racjonalizacją) sieci szkół.

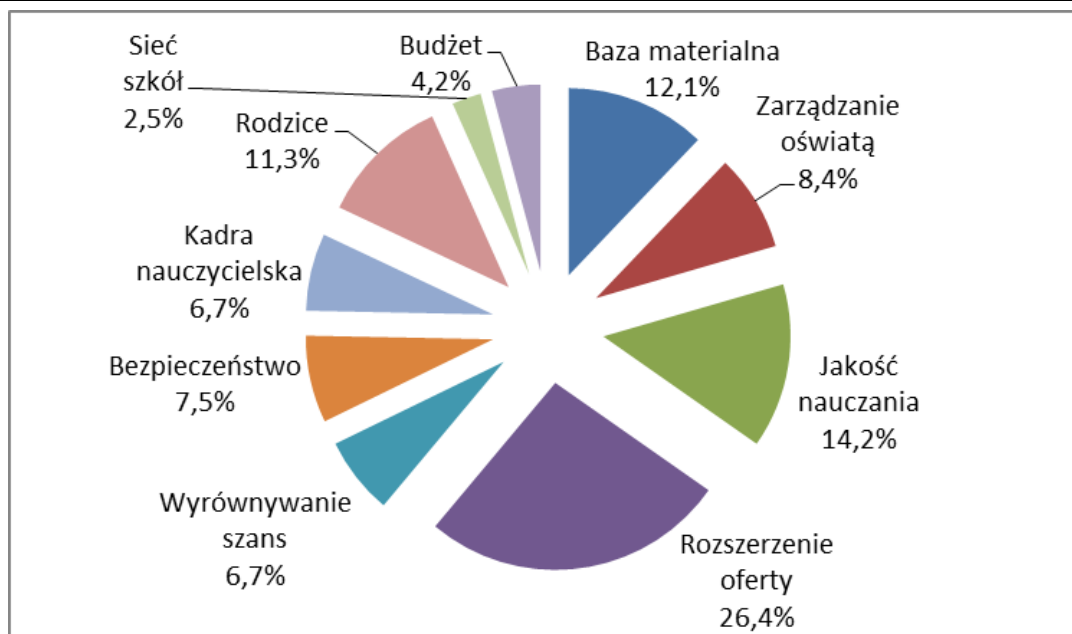


- **Budżet.** Znalazły się tu cele związane z pozyskiwaniem środków zewnętrznych, ograniczaniem wydatków itp.

W poniższej tabeli zestawiono liczbę wystąpień poszczególnych celów strategicznych w podziale na zaproponowane grupy natomiast lista pogrupowanych celów strategicznych znajduje się w załączniku numer 2.

Tabela 2 Zestawienie częstotliwości występowania poszczególnych celów strategicznych w badanych dokumentach.

Grupa celów	Liczba wystąpień w dokumentach	Struktura wystąpień w dokumentach
Baza materialna	29	12,1%
Zarządzanie oświatą	20	8,4%
Jakość nauczania	34	14,2%
Rozszerzenie oferty edukacyjnej	63	26,4%
Wyrównywanie szans edukacyjnych	16	6,7%
Bezpieczeństwo	18	7,5%
Kadra nauczycielska	16	6,7%
Rodzice	27	11,3%
Sieć szkół	6	2,5%
Budżet	10	4,2%
Razem	239	100,0%



Rysunek 3 Struktura występowania poszczególnych celów strategicznych w badanych dokumentach

Ogólnie w badanych 36 gminnych strategiach oświatowych zostało sformułowanych 150 celów strategicznych jednak część gmin zdefiniowała jeden bardzo ogólny cel strategiczny i w takim przypadku do analizy wzięto pod uwagę cele operacyjne, które pełniły rolę celów strategicznych. W związku z tym lista analizowanych celów została rozszerzona do 209. Biorąc pod uwagę, że część celów obejmowała więcej niż jedną grupę, ogólnie do którejś z grup zaklasyfikowano 239 celów strategicznych.

Najwięcej, bo 63 cele były związane z rozszerzeniem oferty edukacyjnej. Analizując bardziej szczegółowo tą grupę celów znajdowały się w niej głównie dodatkowe (wykraczające poza podstawę programową) zajęcia językowe, ale również rozszerzenie oferty zajęć sportowych i kulturalnych w tym zagospodarowanie uczniom czasu poza godzinami lekcji.

W dalszej kolejności – 34 cele odnosiło się do jakości nauczania czyli związane z poprawą jakości nauczania w zakresie podstawy programowej w tym zmierzające do podniesienia wyników testów kompetencyjnych.

Jest bardzo ciekawe, iż dwa razy więcej celów było związanych z zajęciami dodatkowymi niż z poprawą jakości nauczania. Wygląda na to, że gminy znacznie rzadziej dostrzegają swoją rolę w poprawie jakości edukacji w zakresie podstawy programowej a jeśli już to starają się to robić poprzez zajęcia dodatkowe. Prawdopodobnie ma to również związek z faktem, iż w diagnozach bardzo rzadko pojawiała się analiza wyników nauczania, stąd w konsekwencji poprawa jakości nauczania nie była formułowana tak często.

Ulepszanie bazy materialnej szkół pojawiło się w 29 dokumentach. Należy jednak podkreślić, iż kwestie materialne w niektórych dokumentach nie zostały zdefiniowane jako cele strategiczne lecz pojawiały się jako działania lub w załączniku określającym program inwestycyjny (WPI).

Nie jest zaskakujące, iż najczęściej pojawiały się cele związane z bazą materialną i poziomem wykształcenia (w tym zajęcia dodatkowe), ponieważ w diagnozach najczęściej wymieniano problemy z tym związane.



Kolejna grupa celów – związana z rodzicami – pojawiła się 27 razy. Jest to o tyle ciekawe, iż tylko część z tych celów związana była z uczestnictwem rodziców w zarządzaniu szkołami (zagadnienia związane z Radami Rodziców praktycznie nie występowały) a większość była nakierowana na rodziców w zakresie podnoszenia ich umiejętności wychowawczych (ze szczególnym naciskiem na rodziny dysfunkcyjne) a także na ofertę edukacyjną skierowaną do rodziców.

Stosunkowo rzadko jak na wagę problemu pojawiała się kwestia zarządzania oświatą. Wystąpiła ona w 20 dokumentach, z tego część była związana wyłącznie z usprawnieniem zarządzania poszczególnymi szkołami. Wynika z tego, że gminy, zwłaszcza małe, nie mają świadomości konieczności prowadzenia takiego zarządzania oraz wynikających z niego korzyści.

Kwestie bezpieczeństwa pojawiły się 18 razy wśród celów strategicznych. Stosunkowo rzadkie (w stosunku do jakości nauczania i dodatkowej oferty edukacyjnej) pojawianie się kwestii bezpieczeństwa może wynikać z faktu, iż badano gminy i miasta bez miast na prawach powiatu, czyli mniejsze jednostki samorządu terytorialnego, w których kwestie bezpieczeństwa nie są tak palącym problemem jak w większych miastach.

Wyrównywanie szans edukacyjnych pojawiło się 16 razy. Cele te były związane z uczniami niepełnosprawnymi, romskimi ale także słabszymi w nauce i z rodzin zagrożonych.

Również 16 razy pojawiły się cele związane z kadrą nauczycielską, w szczególności były to cele nakierowane na kształcenie ustawiczne nauczycieli.

Cele związane z budżetem pojawiły się tylko 10 razy. Były to cele nakierowane na pozyskanie dodatkowych środków i ewentualnie na racjonalizację wydatków. Jest zaskakujące, iż tak mało gmin dostrzega potrzebę racjonalizacji wydatków w szkołach, podczas gdy w diagnozie większość podkreśla niedostatek środków na oświatę, w szczególności zbyt niski poziom subwencji oświatowej.

Cele związane z racjonalizacją sieci szkół wystąpiły tylko 6 razy, mimo że w większości diagnoz stwierdzano, że sieć szkół jest niedostosowana do warunków demograficznych. Wynika to prawdopodobnie z tego, iż autorzy dokumentów obawiali się, że racjonalizacja sieci szkół zostanie źle odebrana przez społeczeństwo i/lub radnych. Taki przypadek dotyczył również wizytowanej gminy Goleniów, co opisano w dalszej części raportu. Co ciekawe rzadko racjonalizacja sieci szkół była formułowana jako konkretne działania.

Powyższa analiza dotyczy samych celów strategicznych, stąd mogą się pojawić rozbieżności pomiędzy niniejszym zestawieniem a późniejszą analizą dokumentacji w której brano pod uwagę również co się pojawiało w propozycjach konkretnych zadań.

4.2 Uszeregowanie celów strategicznych w kolejności priorytetów

Za uszeregowanie celów strategicznych w kolejności priorytetów uznano wyraźne wskazanie, które cele strategiczne są ważniejsze a które mniej ważne. Tylko jeden dokument (gmina Bieliny) zawierał wyraźne uszeregowanie celów, natomiast pozostałe traktowały cele na równi (oprócz rozróżnienia między celami strategicznymi i operacyjnymi lub ogólnymi i szczegółowymi).

4.3 Przedstawienie planów osiągnięcia celów odrębnych działań.

Większość analizowanych dokumentów przedstawiła plany osiągnięcia celów w postaci odrębnych działań. Z pośród analizowanych 36 dokumentów 30 zawiera przedstawienie odrębnych działań.

W poniższej tabeli zestawiono, w jaki sposób i w jakim zakresie 30 gmin przedstawiło plany osiągnięcia celów jako odrębne działania.

Tabela 3 Sposoby przedstawienia planów osiągnięcia celów odrębnych działań

Lp.	Gmina	Plany osiągnięcia celów jako odrębne działania
1	Andrychów	Plany osiągnięcia tych celów przedstawiono, jako odrębne działania, jednak w ramach celów szczegółowych, które nie zazębiają się z celami ogólnymi
2	Bielawa	Każdemu z celów strategicznych zostały przypisane szczegółowe działania (cele operacyjne).
3	Bieliny	Plany osiągnięcia tych celów strategicznych są odrębnymi działaniami
4	Bobrowniki	Plany osiągnięcia tych celów są sformułowane, jako działania, jednak nie zawsze są jasno i czytelnie wypunktowane, lecz ukryte gdzieś w opisie danego celu (konkretne działania wpisano np. w wypadku poprawy bazy lokalowej i sportowej). Nie ma harmonogramu, instytucji odpowiedzialnej, jest tylko źródło finansowania.
5	Brzostek	Plany osiągnięcia tych celów są oddzielnymi działaniami. Wyznaczono instytucję odpowiadającą za realizację celu, oraz ogólnie wskazano źródło finansowania
6	Błonie	Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania, w podziale na działania odnoszące się do poszczególnych typów placówek (placówki nauczania przedszkolnego, Szkoły Podstawowe i gimnazja, Liceum Ogólnokształcące).
7	Garbów	Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako konkretne działania, przyporządkowane kolejnym celom operacyjnym.
8	Gniewino	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako odrębne działania. Zaplanowane działania nie są w sposób przejrzysty powiązane ze sformułowanymi celami, a czasami nie mają związku z żadnym ze sformułowanych celów. Np. nie sformulowano żadnego celu dotyczącego rozbudowy infrastruktury a zaplanowano działania inwestycyjne służące takiej rozbudowie.
9	Goleniów	Plany osiągnięcia celów są przedstawione jako odrębne działania. Działania (zadania) do zrealizowania są konkretne i rozpisane na lata (harmonogram).
10	Góra	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako odrębne działania (cele szczegółowe). Dla każdego celu szczegółowego stworzono harmonogram zadań do realizacji. Określono przewidywany okres realizacji, źródła finansowania, jednostki odpowiedzialne za realizację.
11	Ława	Plany osiągnięcia celów są odrębnymi zadaniami. Określono cele operacyjne, zadania w ramach tych celów, spodziewane rezultaty, przewidywane koszty ogółem i rocznie, źródło finansowania (dla niektórych), czas realizacji i jednostkę odpowiedzialną za realizację
12	Kętrzyn	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami w postaci celów operacyjnych. Brak jest określonego harmonogramu działań.
13	Korycin	Dla każdego działania wyznaczone zostały wskaźniki realizacji, podmioty odpowiedzialne, harmonogram realizacji oraz źródła finansowania.
14	Kotła	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako odrębne działania. Przedstawiono oddzielnie działania dotyczące: przedszkoli, SP i gimnazjów (forma tabeli) oraz racjonalizacji sieci szkół
15	Muszyna	Przedstawione są działania do zrealizowania, przedstawione jednak jako propozycje, bez określania harmonogramu, instytucji odpowiedzialnej, źródła finansowania, monitoringu działań
16	Niemcza	Przedstawiono plany osiągnięcia celów jednak bardzo ogólnie, bez podania konkretów
17	Nowe Ostrowy	Dla każdego działania podano: okres realizacji, źródła finansowania oraz osoby lub instytucję odpowiedzialną za realizację
18	Olszówka	Działania przedstawiono w formie celów operacyjnych. Realizację podzielona na etapy. Każdy cel operacyjny ma podany wskaźnik realizacji, podmioty odpowiedzialne, harmonogram oraz źródła finansowania

19	Pawłosiów	Działania przedstawiono jako cele operacyjne
20	Radzyń Chełmiński	Zostały przedstawione planowane zadania i działania, jednak nie istnieją związki pomiędzy nimi a sformułowanymi celami strategicznymi. Np. Cel Strategiczny 7. Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu nie ma powiązania z działaniami sformułowanymi w pkt. 7, a które dotyczą wzmocnienia roli gminy jako inicjatora i organizatora życia kulturalnego, kształcenia ustawicznego i aktywności obywatelskiej. Działania i zadania zostały zgrupowane w działach, nie odpowiadających sformułowanym wcześniej celom strategicznym.
21	Rawa Mazowiecka	Przedstawiono działania jako cele operacyjne. Dla każdego celu strategicznego podano informację dotyczącą wskaźnika realizacji, instytucji odpowiedzialnej, harmonogramu realizacji oraz źródło finansowania
22	Rumia	Zostały przedstawione plany osiągnięcia kierunków rozwoju, w większości są to też plany osiągnięcia celów strategicznych.
23	Sieradz	Przedstawiono działania ale bardzo ogólnie
24	Słubice	Przedstawiono działania, podano terminy realizacji określonych zadań w ramach działania, efekty realizacji
25	Sulików	Przedstawiono działania w postaci celów operacyjnych. Dla każdego celu określono termin realizacji, źródła finansowania, przewidywany koszt, efekty.
26	Szczytna	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami, zostały jednak jako cele operacyjne podzielone na zadania samorządu i zadania placówek oświaty. Nie ma zatem wyraźnego powiązania między celem operacyjnym a odpowiadającymi mu działaniami.
27	Tuchola	Zaproponowano działania, które będą służyły realizacji celów
28	Wejherowo	Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania. Nie ma jednak jasnego i czytelnego przedstawienia działań – wkomponowane są w opisy danego celu, pojawiają się zestawienia tabelaryczne, wykresy dotyczące danego zagadnienia. Nie ma określonego harmonogramu działań, finansowania, jednostki odpowiedzialnej
29	Wodzisław Śląski	Przedstawiono działania jako plany osiągnięcia pewnych celów. Działania nie zostały tylko sformułowane odnośnie zagadnienia: Budżet, gdyż stwierdzono, że przy zachowanej sieci szkół budżet nie może ulec zmianie (większość wydatków oświatowych to pensje nauczycielskie).
30	Węgliniec	Przedstawiony program działań i harmonogram ich realizacji. Wyznaczono podmioty realizujące, terminy realizacji i źródła finansowania

4.4 Powiązane gminnych strategii edukacyjnych z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych

Mniej niż połowa analizowanych dokumentów zawiera powiązanie z możliwościami finansowymi JST, natomiast nieco więcej zawiera powiązanie z budżetem a jeszcze więcej z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych. Spośród analizowanych 36 dokumentów tylko 14 zawiera powiązanie z możliwościami finansowymi JST, 19 zawiera powiązanie z budżetem, 21 zawiera powiązanie z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych.

Tabela 4 Powiązane gminnych strategii edukacyjnych z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych

Analizowane pytanie	Odpowiedź	
	TAK	NIE

Powiązanie gminnych strategii edukacyjnych z możliwościami finansowymi JST	14	22
Powiązanie gminnych strategii edukacyjnych z budżetem JST	19	17
Powiązanie gminnych strategii edukacyjnych z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych	21	15

W poniższej tabeli zestawiono, w jaki sposób i w jakim zakresie 22 gminy powiązała gminne strategie edukacyjne edukacyjnych z możliwościami finansowymi JST, z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych.

Tabela 5 Powiązanie z możliwościami finansowymi JST/budżetem/środkami ze źródeł zewnętrznych

Lp.	Gmina	Powiązanie z możliwościami finansowymi JST/budżetem/środkami ze źródeł zewnętrznych
1	Andrychów	Określono źródła finansowania przedsięwzięć – najczęściej wpisano budżet szkół, w ramach własnych budżetów
2	Bielawa	Dla każdego celu operacyjnego (działania) zostało przewidziane, z jakiego źródła finansowania zostanie zrealizowane. Dla większości działań środki pochodzą z budżetu państwa i budżetu gminy. Wymieniane są również: KO (Kuratorium Oświaty??), PO KL 2007-2013, MEN, PFRON, Dyrektorzy szkół (w odniesieniu do działania 5.5 Rozbudzenie przedsiębiorczości dzieci i młodzieży) oraz ogólnie: środki prywatne i środki unijne, bez uszczegóławiania z jakich środków prywatnych i jakich Programów Operacyjnych pochodzą będą finanse.
3	Bieliny	Wskazano źródła finansowania: Gminny Fundusz Profilaktyczny, środki lokalne/własne/samorządowe, zewnętrzne/unijne
4	Bobrowniki	Założono, że do osiągnięcia tych celów konieczne jest pozyskanie środków z: głównie budżetu gminy, poza tym województwa, środki państwowe (Ministerstwo Sportu, Edukacji Narodowej), małe granty, PFRON
5	Brzostek	Podano źródła finansowania, bardzo ogólnie: lokalne, regionalne, krajowe, europejskie Na końcu opracowania zapisano: „Przedstawione w poprzednim rozdziale programy działań muszą być finansowane w znacznej mierze z pozyskanych środków zewnętrznych. Poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania - zarówno ze środków UE jak i budżetu Państwa (poprzez różne instrumenty finansowe) stawia jako pierwszy warunek spójność zapisanych w strategii celów i programów z przyjętymi priorytetami i obszarami działań programów wsparcia edukacji.”
6	Garbów	Plany są powiązane z możliwościami finansowymi gminy, zakłada się również korzystanie ze środków zewnętrznych w tym UE.
7	Góra	Przy niektórych działaniach wpisano źródła finansowania (budżet szkoły, środki EFS, MEN, budżet gminy, rady rodziców, organizacji pozarządowych, inne)
8	Ława	Przedstawiono sposoby finansowania każdego działania. Jako podstawowe źródło finansowania wskazuje się budżet lokalny, w następnej kolejności fundusze centralne państwa, fundusze strukturalne Unii Europejskiej (tu wymienia się Europejski Fundusz Społeczny (EFS), Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), Fundusz Spójności (EFS), Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej), fundusze branżowe. Przedstawiono dotychczasowe wydatki na oświatę i planowane wydatki na najbliższe lata
9	Kętrzyn	Plany są powiązane z możliwościami finansowymi poprzez wskazanie źródła finansowania każdego działania (najczęściej wskazuje się budżet gminy, poza tym PO KL, budżet GOPS, Powiatowy Urząd Pracy, konkursy dotacyjne)
10	Korycin	Działania powiązane są z planowanymi źródłami finansowania. Wskazuje się środki z budżetu



		gminy, PFRON, środki unijne, środki organizacji grantodawczych
11	Kotla	Zaznaczono jedynie na końcu strategii, iż zadania wyszczególnione w Programie będą realizowane przy zaangażowaniu środków pozabudżetowych
12	Nowe Ostrowy	Przy zadaniach wpisano źródło finansowania: najczęściej budżet szkoły, gminy, poza tym GOPS, Gminna Komisja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, budżet państwa, inne
13	Olszówka	Określono źródła finansowania dla każdego działania. Są to przede wszystkim środki z budżetu gminy, PFRON, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, organizacji grantodawczych
14	Pawłosiów	Wymieniono jako źródła finansowania działań: organ prowadzący, zewnętrzne, w ramach zadań własnych szkoły, fundusze z projektów, Rada Rodziców.
15	Rawa Mazowiecka	Wpisano sposób finansowania każdego działania (budżet gminy, szkoły, środki zewnętrzne). Zaznaczono, że sama gmina nie jest w stanie udźwignąć kosztów przedsięwzięć, konieczne jest zatem pozyskiwanie środków zewnętrznych, z których wymienia się: fundusze lokalne, fundusze regionalne, fundusze krajowe, fundusze europejskie
16	Rumia	Środki finansowe na realizację strategii rozwoju oświaty pochodzić będą przede wszystkim z budżetu gminy oraz subwencji oświatowej przydzielanej przez państwo. Ponadto dyrektorzy oświatowych placówek uzyskują dodatkowe dochody z tytułu najmu, dzierżawy pomieszczeń oraz wpłat sponsorów. W ramach 1 % rezerwy części oświatowej subwencji ogólnej można pozyskać środki na dofinansowanie remontów mających na celu usunięcie zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa uczniów i pracowników szkół i placówek oświatowych. Także Urząd Marszałkowski dysponuje środkami finansowymi przeznaczonymi na rozbudowę i modernizację bazy oświatowo – sportowej w województwie. W związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej istnieje możliwość pozyskania funduszy unijnych. Konieczne zatem jest przeszkolenie kadry kierowniczej pod kątem umiejętności opracowywania programów i sporządzania wniosków
17	Skoczów	Wskazano koszty działań, w wypadku przedsięwzięć inwestycyjnych nie ma podane z jakich źródeł będą pochodziły finanse, w wypadku działań nieinwestycyjnych podano: środki własne, zewnętrzne, pozyskane w ramach POKL
18	Sulików	W wypadku celu operacyjnego Baza wskazano sposób finansowania działań – budżet gminy, budżet państwa, środki zewnętrzne
19	Szczytna	Przedstawiono możliwości finansowania niektórych działań, głównie dotyczących bazy lokalowej szkół (nowe budynki, remonty). Wysokie nakłady na infrastrukturę pociągają za sobą konieczność ubiegania się o kredyty.
20	Tuchola	Do niektórych zadań wpisano koszt ich realizacji i źródło finansowania. Takie informacje znalazły się przede wszystkim przy działaniach związanych z bazą szkolną (roboty inwestycyjno-remontowe) – zapisano źródła: MENiS, premia termomodernizacyjna, środki strukturalne. Poza tym z całości zadań zostały wybrane zadania wymagające nakładów finansowych i dla nich oszacowano koszt ogółem, koszt w rozbiciu na poszczególne lata oraz w jakiej wysokości obciążony zostanie budżet gminy.
21	Wodzisław Śląski	Przy niektórych zagadnieniach (celach) zapisano możliwości finansowania działań: <ul style="list-style-type: none"> • Organizacja pracy – przy przyjęciu wariantu II racjonalizacji sieci placówek będzie można obniżyć koszty związane z utrzymaniem obiektów oświatowych a uzyskane w ten sposób środki przeznaczyć na utrzymanie i ewentualne rozszerzenie dodatkowej oferty edukacyjnej finansowanej z budżetu miasta Baza oświatowa – pozyskanie środków zewnętrznych
22	Węglińiec	Wskazano źródła finansowania każdego działania – budżet gminy, państwa, województwa, PO KL, małe granty, program UE COMENIUS, Młodzież i in.

4.5 Wybór priorytetów strategii przy użyciu „analizy kosztów i korzyści” / „analizy efektywności.

Żaden z analizowanych dokumentów nie zawierał wyboru priorytetów strategii przy użyciu „analizy kosztów i korzyści”, „analizy efektywności. Analiza ta nie jest narzędziem używanym w badanej grupie strategii, również podczas badań terenowych zaobserwowano, że urzędnicy nie znają lub nie stosują takich metod. Jedynie w Goleniowie wskazano, iż dla pierwszego celu strategicznego, który dotyczył racjonalizacji sieci szkół, opracowano dodatkową analizę dotyczącą efektywności obecnie

funkcjonującej sieci szkół i na tej podstawie przedstawiono propozycję działań związanych z tym priorytetem. Należy podkreślić, iż cel ten nie został wdrożony.

Brak stosowania analizy kosztów i korzyści nie jest do końca zrozumiałą, ponieważ w badanych dokumentach pojawiały się zadania, które doskonale nadają się do łatwego przeprowadzenia analizy kosztów i korzyści, na przykład termomodernizacja. Z analizy wynika jednak, iż dla przygotowujących strategię ważniejsza jest estetyka budynku a kwestia korzyści finansowych jest jedynie ogólnie zarysowana bez szczegółowej analizy. Wnioski z braku stosowania analizy kosztów i korzyści lub jakiegokolwiek głębszej analizy należy wiązać z tym, że mało analizowanych dokumentów zawiera w części diagnostycznej pełną analizę kosztów funkcjonowania szkół.

4.6 Odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów

Tylko jeden dokument zawiera wyraźne odniesienia do decyzji politycznych. Dotyczy to miasta Wodzisław Śląski. Wszystkie pozostałe 35 analizowanych dokumentów nie zawiera odniesień do decyzji politycznych.

4.7 Monitorowanie postępu w osiągnięciu celów określonych w strategiach

Połowa (18) badanych dokumentów zawiera określenie sposobu zbierania i rejestrowania informacji na temat wdrażania planowanych działań, jednak różny jest zakres proponowanych danych i instrumentów. Często dane te nie są w ogóle sprecyzowane, a jako jedno z działań wymienia się opracowanie systemu monitoringu strategii. Znaczna część dokumentów proponuje bardzo ogólne metody monitoringu.

W poniższej tabeli zestawiono, jakie dane/instrumenty zostały zaproponowane do monitorowania postępu w osiągnięciu celów strategicznych w 18 gminach.

Tabela 6 Zestawienie, jakie dane/instrumenty zostały wykorzystane do monitorowania postępu w osiągnięciu celów strategicznych

Lp.	Gmina	Monitorowanie postępu w osiągnięciu celów strategicznych (jakie dane/instrumenty)
1	Andrychów	Zaproponowano monitorowanie postępów poprzez: badanie jakości pracy szkół, raporty o warunkach pracy szkół, kontrola przestrzegania „Ramowego regulaminu organizacji pracy szkół” w placówkach oświatowych.
2	Bielawa	Przewidziano monitoring w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • Rzeczowym – poprzez analizę danych dot. m.in. demografii i liczebności oddziałów, oferty edukacyjnej, bazy lokalowej, kadry pedagogicznej, wyników sprawdzianów i egzaminów • Finansowym – poprzez analizę danych finansowych Przewidziano raportowanie danych w okresach rocznych (rok szkolny w wypadku zakresu rzeczowego i rok budżetowy – finansowego). Za wdrażanie, monitorowanie i ocenę realizacji strategii odpowiedzialny będzie Burmistrz miasta. W pracach związanych z monitorowaniem mogą brać również udział: dyrektor Miejskiego Zarządu Placówek Oświaty, przewodniczący Komisji Oświaty, Spraw Społecznych i Zdrowia Rady Miejskiej Bielawy, Skarbnik oraz Sekretarz Gminy Bielawa. Burmistrz może zlecić monitorowanie wybranych obszarów strategii dyrektorom szkół i przedszkoli.

3	Bieliny	<p>Podstawą monitorowania będzie analiza przyjętych wskaźników działań we wszystkich celach operacyjnych (wskaźniki realizacji wymienione w tabeli i przypisane każdemu działaniu). Monitoring będzie uwzględniał:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematyczne gromadzenie danych liczbowych • Ocenę osiągniętych rezultatów • Ocenę rozbieżności między przyjętymi założeniami a stanem aktualnym • Planowanie zmian w strategii <p>Raporty z realizacji działań będą składane 1 x w roku Wójtowi Gminy, omawiane na forum Komisji Oświaty i Spraw Społecznych po czym przedstawiane Radzie Gminy.</p>
4	Garbów	<p>Monitorowanie postępów jest możliwe dzięki wyznaczeniu mierników (kryteriów oceny) związanych z każdym z działań. Miernikami będą (przykładowo): liczba dzieci uczęszczających na zajęcia, liczba artykułów prasowych, liczba odwiedzin strony internetowej itd.)</p>
5	Góra	<p>Określono, iż monitorowanie prowadzone będzie przez gminę w formie sprawozdań przez osoby odpowiedzialne nie rzadziej niż 1 raz w roku. Sprawozdania będą przedkładane Radzie Miejskiej. Szczegółowe wskaźniki monitorowania mają być przygotowane przez instytucje i osoby odpowiedzialne za realizację działań, a ogólne wskaźniki monitorowania – przez Komisję d.s. Oświaty.</p>
6	Łława	<p>Przedstawiono potrzebę monitoringu strategii, jednak bez wskazania danych i instrumentów, które będą wykorzystane</p>
7	Korycin	<p>Monitoring ma polegać na systematycznej ocenie realizowanych działań oraz modyfikacji kierunków działania w przypadku wystąpienia zmian. Informacje dotyczące wdrażania poszczególnych celów i kierunków działań będą zbierane przez Zespół ds. strategii, następnie przekazywane Wójtowi i Radzie Gminy oraz mieszkańcom gminy poprzez zamieszczenie ich na stronie internetowej Gminy.</p>
8	Olszówka	<p>Monitoring polegać ma na systematycznej ocenie realizowanych działań. Informacje na temat wdrażania strategii będą zbierane co najmniej raz w roku przez Zespół d.s. Strategii, informacje te będą przekazywane wójtowi, radzie i mieszkańcom gminy na stronie internetowej.</p>
9	Pawłosiów	<p>Określono iż monitoringiem będzie się zajmował Zespół d.s. Strategii, monitoring zostanie przeprowadzony na spotkaniu 1 raz w roku</p>
10	Radków	<p>Monitorowanie i ocena podejmowanych działań odbywać się będzie na następujących płaszczyznach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • merytorycznej • terminowości wykonania powierzonych zadań (ocena wykonania, zleconych zadań, dotrzymanie ustalonych terminów zawartych w umowach), • wypełniania obowiązków w zakresie sprawozdawczości nałożonych poprzez ustawę o finansach publicznych, o pożytku publicznym i o wolontariacie • zachowania partnerskich zasad współpracy gminy Radków z organizacjami pozarządowymi <p>Będą sporządzane roczne sprawozdania merytoryczne przekazywane Burmistrzowi i Radzie d.s. oświaty.</p>
11	Radzyń Chełmiński	<p>Przewidziane monitorowanie zostało opisane w niewystarczający sposób: Monitoring rzeczowy w oparciu o „dane obrazujące postęp we wdrażaniu programu oraz umożliwienie oceny jego wykonania w odniesieniu do ustalonych celów” Monitoring finansowy w oparciu o „dane finansowe realizacji projektów, będących podstawą do oceny sprawności wydatkowania przeznaczonych na niego środków”.</p>
12	Rawa Mazowiecka	<p>Zapisano jedynie: W celu zapewnienia sprawnej realizacji przyjętej strategii zostanie powołany przez Wójta Gminy Rawa Mazowiecka zespół monitorujący</p>
13	Sieradz	<p>Zapisano jedynie, że monitoring „polegać będzie na systematycznej obserwacji wdrażania</p>

		przyjętych kierunków działań oraz ich modyfikacji w sytuacji wystąpienia istotnych zmian społecznych, które mogą się pojawić jako zmiany w regulacjach prawnych lub w sytuacji narastania problemów społecznych”.
14	Skoczów	Monitorowanie postępów prowadzone będzie przez Zespół Jednostek Oświatowych w Skoczowie, jednak nie podano jakie wskaźniki oceny zostaną użyte.
15	Słubice	Przewidziano badanie efektów realizacji każdego celu szczegółowego, jednak wskaźniki mają charakter oceny jakościowej– np. modernizacja bazy sportowej ma jako wskaźnik efektywności: pozytywne wyniki nadzoru prowadzonego przez wizytatora. Ewaluacja trzystopniowa (bieżąca, po zakończeniu roku każdego szkolnego, po zakończeniu realizacji Strategii).
16	Wejherowo	Monitorowanie realizacji strategii na dzień 30 września każdego roku
17	Węgliniec	Określono sposoby monitorowania: Będą zbierane, zestawiane i oceniane informacje rzeczowe i finansowe w postaci ustalonych wskaźników (monitoring rzeczowy i finansowy). Wyniki monitoringu (sprawozdania roczne) będą przedkładane do oceny Radzie Miejskiej
18	Wałbrzych	W strategii jest rozdział dotyczący monitorowania i wskazane są możliwe metody ale ostatecznie wszystko się zamyka w jednym akapicie: Monitoring realizacji Strategii Rozwoju Edukacji w Gminie Wałbrzych prowadzić będzie do okresowej ewaluacji skutków wdrażanych zadań. Raz w roku składne będą raporty z realizacji strategii przez odpowiedzialne komórki organizacyjne. Po ich obróbce przez Dział Edukacji i Wychowania raporty będą przedmiotem debat na Komisji Edukacji i Kultury, a następnie przedstawiane Radzie Miejskiej na sesji. Zostaną także upublicznione i poddane weryfikacji środowisk biorących udział w tworzeniu strategii

4.8 Oparcie planów o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty

Większość analizowanych dokumentów (29) zostało oparte o dane wyjściowe jednak różny był stopień powiązania pomiędzy danymi wyjściowymi a proponowanymi celami i działaniami. Często diagnoza była bardzo obszerna, zawierająca dużo danych wejściowych, ale w konsekwencji cele strategiczne były oderwane od tej diagnozy.

Stopień oparcia na osiągniętych rezultatach jest już dużo mniejszy - tylko 11 dokumentów zawiera dane o osiągniętych rezultatach.

Tabela 7 Oparcie planów o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty

Analizowane pytanie	Czy dokument zawiera powiązanie	
	TAK	NIE
Oparcie gminnych strategii o dane wyjściowe	29	7
Oparcie gminnych strategii na osiągniętych rezultatach	11	25

Tabela 8 Oparcie o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty

Lp.	Gmina	Oparcie o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty
1	Andrychów	Zamieszczono dużo zestawień, tabel, danych liczbowych. Przedstawiono stan wyposażenia obiektów, liczebność klas, kompetencje nauczycieli, wyniki egzaminów ze SP (strategia sporządzona, gdy nie było jeszcze absolwentów gimnazjów). Są zatem i dane wyjściowe i osiągnięte rezultaty, jednak zamieszczone chaotycznie,



		wybiórczo, bez przeprowadzenia ich analizy.
2	Bielawa	W planach obszernie uwzględniono dane wyjściowe. Zamieszczono dane dotyczące liczby dzieci w poszczególnych placówkach, liczby oddziałów, średniej liczby uczniów w oddziałach, także różnicę pomiędzy liczbą dzieci zameldowanych w gminie a faktycznie uczęszczających do placówek (nabór rzeczywisty). Bazę lokalową wszystkich placówek oświatowych w gminie określono jako zadowalającą i wymieniono remonty i inwestycje tej bazy w ostatnich 3 latach. Zamieszczono dane na temat liczby i kwalifikacji kadry pedagogicznej. Osiągane rezultaty zostały przedstawione poprzez zestawienie certyfikatów zdobytych przez poszczególne placówki oraz wyniki egzaminów końcowych z lat 2006-2008 w SP i gimnazjach, w skali punktowej i staninowej. Generalnie wyniki utrzymują się na poziomie średnim, spośród gimnazjów najlepsze wyniki osiągnęły w gimnazjum wchodzącym w skład Zespołu Szkół Społecznych. Poza wynikami testów nie zostały uwzględnione inne dane świadczące o osiągniętych rezultatach.
3	Bobrowniki	W strategii znalazły się podstawowe dane wyjściowe (jakość obiektów, kwalifikacje kadry, liczba uczniów w szkołach), nie ma czytelnych danych na temat liczebności klas, czasu nauczania. Są też dane na temat osiągniętych rezultatów – wyniki w gminie utrzymują się na dobrym poziomie.
4	Brzostek	Z danych wyjściowych (skąpych) znalazły się tylko dane i prognozy demograficzne, (liczba uczniów, oddziałów). Brak innych! Nie ma nic na temat kadry, stanu technicznego placówek (choć wpisano cel strategiczny 1 „Poprawa bazy materialnej”). Nie ma też informacji o osiągniętych wynikach nauczania
5	Błonie	W części stanowiącej analizę istniejącego stanu oświaty w gminie Błonie znalazły się przede wszystkim dane wyjściowe tj. charakterystyka placówek oświatowych, ich jakość, stan techniczny, wyposażenie, liczbę uczęszczających uczniów, liczbę kadry pedagogicznej. W niewielkim stopniu przedstawiono osiągnięte rezultaty – podana jest jedynie średnia wyników egzaminów kompetencyjnych i egzaminu maturalnego z 2 ostatnich lat. Stąd planowane zadania odpowiadają przede wszystkim na potrzeby wynikające z analizy danych wyjściowych (rozbudowa przedszkoli, modernizacja istniejących budynków, wydłużenie czasu pracy przedszkoli itp.). Plany nie biorą pod uwagę osiągniętych rezultatów – np. w 3 gimnazjach gminnych wyniki części matematycznej egzaminu kompetencyjnego są niższe od wyników części humanistycznej.
6	Garbów	Z danych wyjściowych w dokumencie zamieszczono jedynie wykaz liczby uczniów w poszczególnych typach placówek za rok 2007/2008 oraz omówiono istniejącą bazę dydaktyczną. Nie zamieszczono danych ani innych informacji na temat osiągniętych rezultatów. Przypuszczalnie wszelkie takie dane zostały uwzględnione przy opracowywaniu analizy SWOT (w części „Silne Strony” jest mowa o wynikach nauczania (wyniki OKE, olimpiady, konkursy).
7	Gniewino	Plany w głównej mierze oparte są o dane wyjściowe (liczebność szkół, liczebność klas, jakość bazy lokalowej, kwalifikacje kadry). Z danych dotyczących osiągniętych rezultatów podane są tylko wyniki testów w skali punktowej i staninowej. W SP i w gimnazjum przeciętnymi wynikami są niski i niżej średni
8	Goleniów	Podane dokładne dane wejściowe przy okazji diagnozy systemu edukacji i wychowania w gminie Goleniów.
9	Góra	Z danych wyjściowych znalazły się: liczba uczniów w poszczególnych placówkach w roku 2007/2008, jakość obiektów, liczba i kwalifikacje nauczycieli. Nie ma żadnych informacji na temat osiągniętych rezultatów
10	Ława	Zamieszczono dane wyjściowe (liczebność klas, liczba oddziałów, kwalifikacje kadry), nie uwzględniono zupełnie osiągniętych rezultatów.
11	Konstantynów Łódzki	Dane wyjściowe przedstawione są obszernie i wyczerpująco. Dość dobre przedstawione też osiągnięte rezultaty (wyniki testów, poziom zadowolenia interesariuszy mierzony liczbą dzieci posyłanych do szkół w gminie w stosunku do

		ogólnej liczby dzieci, spadek niezdańności i powtarzania klas), brak pozycji w rankingu, pozycji szkół gminnych na tle innych szkół w powiecie.
12	Kotla	Plany oparto jedynie o dane wyjściowe (głównie liczebność klas i koszty prowadzenia każdej z placówek, poza tym dane o kwalifikacjach kadry, opis bazy lokalowej). Brak informacji o osiągniętych rezultatach
13	Muszyna	Plany oparte są tylko o dane wyjściowe (demografia, liczebność klas, kwalifikacje kadry, stan techniczny budynków). Nie uwzględniono osiągniętych rezultatów
14	Niemcza	Podano tylko dane wyjściowe (opis bazy lokalowej, stan liczebny uczniów, kadry nauczycielskiej). Brak danych na temat osiągniętych rezultatów.
15	Nowe Ostrowy	Podano szczerkowe dane wyjściowe (stan liczebny uczniów, opisano bazę szkolną, liczbę sal, boisk itp.). Brak informacji o jakości obiektów, czasie nauczania, kwalifikacjach kadry. Nie ma też informacji o osiągniętych rezultatach
16	Pawłosiów	Plany są oparte o wyniki analizy SWOT i tablicę problemów. Trudno mówić o oparciu o dane wyjściowe czy o osiągnięte rezultaty, gdyż w dokumencie takie dane się nie znalazły (poza opisem bazy oświatowej). Z analizy dokumentów wynika, że dla zrobienia w/w analiz dane takie zostały wykorzystane.
17	Popielów	W analizie stanu oświaty przedstawiono dane wyjściowe (wyposażenie bazy dydaktycznej, liczebność oddziałów, wykształcenie nauczycieli) oraz osiągnięte rezultaty (wyniki egzaminów) jednak <u>wnioski płynące z analizy danych nie znajdują odzwierciedlenia w planach strategicznych</u> . Uwzględniono pewne elementy wynikające z danych wyjściowych (poprawa warunków lokalowych), ale już osiągnięte rezultaty nie zostały ani wnikliwie przeanalizowane ani wzięte pod uwagę w planach (np. z danych wynika, że jedna ze SP ma niższe wyniki egzaminów, ale w planach nie wzięto tego problemu pod uwagę). W analizie zauważono, iż zmniejszać się będzie liczba uczniów, jest nawet grupa działań nr 9, która zakłada dostosowanie sieci jednostek oświatowych do potrzeb lokalnych oraz zmieniającej się sytuacji demograficznej, jednak działania w jej ramach to: 1. Współpraca z organizacjami pozarządowymi w zakresie rozwijania nowych form działań na rzecz rozwoju oświaty w gminie oraz 2. Udzielanie pomocy organizacyjnej przy tworzeniu szkół i przedszkoli niepublicznych.
18	Radków	Plany są oparte o bardzo skąpe dane wyjściowe (struktura uczniów w poszczególnych klasach, dane audytowe dotyczące skolaryzacji, liczba nauczycieli wraz z ich stopniami zawodowymi), brak jest danych na temat osiągniętych rezultatów
19	Radzyń Chełmiński	Plany są w większym stopniu oparte o dane wyjściowe - przedstawiono liczbę i jakość obiektów, kwalifikacje kadry nauczycielskiej, liczebność szkół i klas. Plany w niewielkim stopniu uwzględniają osiągnięte rezultaty - podano tylko wyniki testów kompetencyjnych.
20	Rumia	Zamieszczono obszerne dane wyjściowe (demografia, konieczne roboty remontowo-budowlane w budynkach oświatowych, stan liczebny, kwalifikacje kadr, prognozy dotyczące liczebności kadry), na temat osiągniętych rezultatów przedstawiono wyniki egzaminów końcowych na tle powiatu i województwa.
21	Sieradz	Plany oparte są głównie o dane wyjściowe, w mniejszym stopniu o osiągnięte rezultaty. Uwzględniono liczebność placówek, jakość obiektów, wyposażenie klas, kwalifikacje kadry). Osiągnięte rezultaty zobrazowane są poprzez wyniki nauczania.
22	Skoczów	W planach wyczerpująco przedstawiono dane wyjściowe (liczba uczniów, liczebność oddziałów, kwalifikacje kadry, baza lokalowa) natomiast w ramach osiągniętych rezultatów podano tylko wyniki egzaminów końcowych.
23	Słubice	Dane wyjściowe przedstawione częściowo – są kwalifikacje nauczycieli, ogólny opis bazy edukacyjnej, brak liczebności klas, czasu nauczania. Osiągnięte rezultaty przedstawione tylko w oparciu o średnią wyników egzaminów z ostatnich 3 lat w zestawieniu ze średnią w Polsce, województwie i gminie (poniżej średniej krajowej).

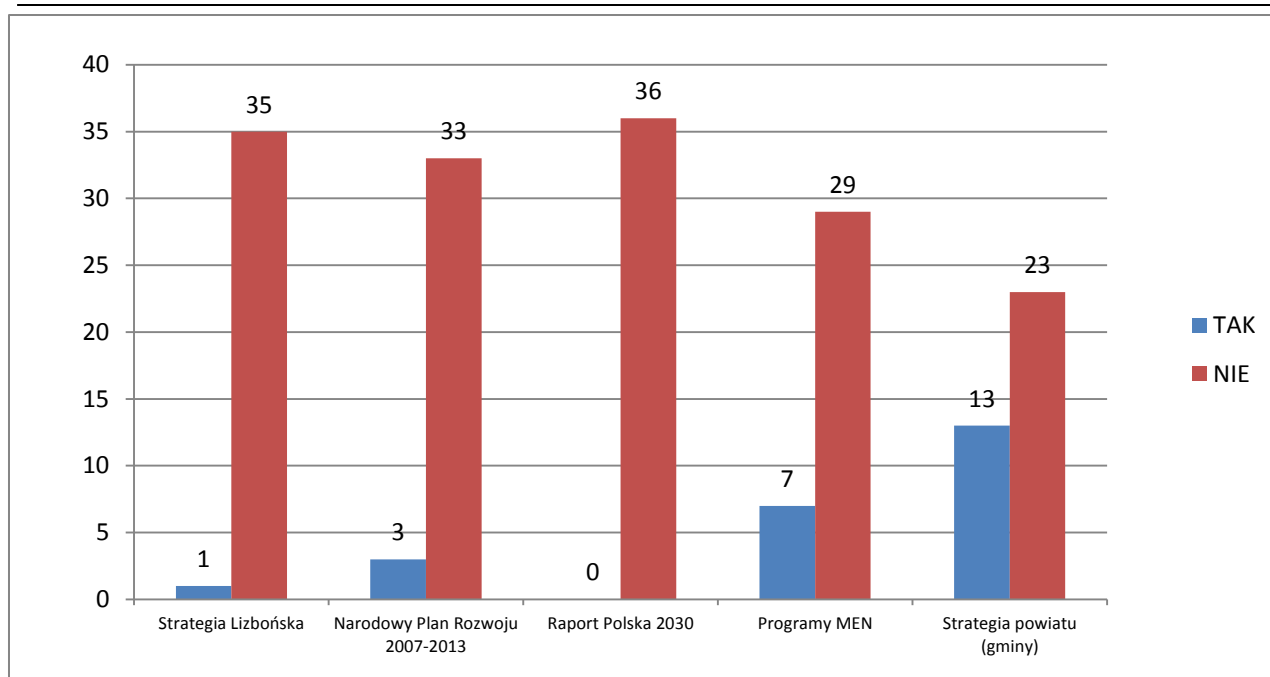
24	Tuchola	Podano niewielką ilość danych wyjściowych: wymieniono szkoły (bez opisu stanu technicznego, liczby sal, pracowni itp.), liczebność klas, kwalifikacje kadry. Brak informacji o osiągniętych rezultatach.
25	Wejherowo	Plany są oparte o dane wyjściowe (obszerne) oraz o dane na temat osiągniętych wyników (znalazły się nie w analizie stanu oświaty, ale w części zawierającej cele i działania).
26	Wodzisław Śląski	Plany zostały oparte o obszerne dane wyjściowe (dane na temat liczby uczniów, oddziałów, liczby i kwalifikacji nauczycieli, stanu technicznego bazy szkolnej, finansowania oświaty). Brak danych na temat osiągniętych rezultatów.
27	Węgliniec	Plany oparte są o szczegółowe dane wyjściowe (liczba dzieci, liczba oddziałów, kwalifikacje kadry, stan techniczny szkół), z danych dotyczących osiągniętych rezultatów są tylko wyniki egzaminów końcowych w SP i gimnazjach.
28	Zalewo	Plany oparte są o podstawowe dane wyjściowe: liczba uczniów i oddziałów, kwalifikacje kadry
29	Wałbrzych	Strategia zawiera dość dokładną analizę danych wejściowych. Następnie jednak w strategii jest tylko częściowe odwołanie do tych danych. Przykładowo z analizy danych wejściowych wynika konieczność racjonalizacji (zmiany) sieci szkół. Jednak cel strategiczny nr. 4. „Racjonalizowanie sieci szkolnej” zawiera już tylko postulat, że trzeba tę sieć zrationalizować.

4.9 Dokumenty strategiczne wyższego szczebla

Większość badanych dokumentów nie uwzględniała dokumentów strategicznych wyższego szczebla. Co prawda w niektórych celach strategicznych można się było doszukać zgodności ze Strategią Lizbońską, NPR, raportem Polska 2030 itp. jednak uznano, iż w analizie zostaną uwzględnione tylko jawne, wyraźne odwołania do tych dokumentów. Poniższa tabela przedstawia podsumowanie odwołań do dokumentów wyższego szczebla.

Tabela 9 Powoływanie się na dokumenty strategiczne wyższego szczebla.

Strategia wyższego szczebla	Czy dokument zawiera odwołanie	
	TAK	NIE
Strategia Lizbońska	1	35
Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013	3	33
Raport Polska 2030	0	36
Programy MEN	7	29
Strategie powiatu oraz województwa, na terenie którego położona jest gmina?	13	23



Rysunek 4 Powoływanie się na dokumenty strategiczne wyższego szczebla

4.10 Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne

Mniej niż połowa (17) badanych strategii uwzględnia tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy. Wydawało by się, iż powinien to być podstawowy element diagnozy, jednak duża część badanych gminnych strategii oświatowych w części diagnostycznej skupiała się na bazie materialnej.

Poniższa tabela zestawia, w jaki sposób w analizowanych dokumentach gminy podchodziły do kwestii uwzględnienia tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych oraz na rynku pracy.

Tabela 10 Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne

Lp.	Gmina	Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne
1	Bielawa	W prognozach uwzględniono tendencje demograficzne w odniesieniu do wszystkich typów szkół. Zostały sporządzone 2 warianty liczby uczniów w Szkołach Podstawowych w latach 2009-2015 (wariant I – sporadyczne zapisywanie dzieci w wieku lat 6; wariant II – wejście wszystkich 6-latków w obowiązek szkolny w 2012 r.), które wykazują nieznaczny (wariant I) lub znaczny (wariant II) wzrost liczby dzieci w szkołach po 2012 r. Prognozy nie zawierają jednak trudnych do przewidzenia czynników, takich jak: migracje ludności, zapisywanie się do szkół dzieci spoza gminy oraz ewentualne łączenie oddziałów. Nie uwzględniono również tendencji ekonomicznych i na rynku pracy.
2	Błonie	W analizie stanu oświaty przedstawiono tendencje zniżkowe w liczebności uczniów w szkołach poszczególnych szczebli. Wg danych w ciągu 7 lat liczba uczniów zmalała ok. 20% w szkołach podstawowych i prawie 40% w liceum. Dane te nie znalazły jednak odbicia w planach strategicznych. Nie zostały w nich również ujęte tendencje ekonomiczno-społeczne czy na rynku pracy. Mowa jest jedynie o dążeniu do stworzenia w liceum ogólnokształcącym systemu doradztwa zawodowego dla uczniów
3	Garbów	W planach nie uwzględniono w sposób jasny rosnącej liczby dzieci w placówkach



		wychowania przedszkolnego. Plany zakładają zwiększenie liczby placówek przedszkolnych, jednak może to wynikać z dotychczasowej zbyt małej ilości dzieci objętej edukacją przedszkolną, co wykazała analiza SWOT.
4	Goleniów	Tak, jest to bardzo dokładnie uwzględnione w diagnozie, gdzie cały rozdział poświęcono demografii, łącznie z opracowaniem szczegółowej prognozy demograficznej obejmującej różne przedziały wiekowe.
5	Ława	W dokumencie w dużym stopniu wzięto pod uwagę tendencje demograficzne formułując tezę, iż cele powinny skupiać się na rozwoju jakościowym a nie ilościowym edukacji oraz na rozwoju kształcenia zawodowego, w tym dorosłych. Brak jest analizy ekonomiczno-społecznej i na rynku pracy. W sformułowanych celach operacyjnych i przypisanych im zadaniach mocno podkreślona jest potrzeba śledzenia tendencji edukacyjnych i na rynku pracy oraz dopasowywania programów szkolnych do potrzeb rynku, doradztwo zawodowe(zadanie 1.4.2; 2.1.1; 2.2.1; 2.3.1; 2.3.2; 2.4.1; 2.4.2; 2.5.1; 2.6.1)
6	Nowe Ostrowy	W analizie sytuacji w gminie bardzo krótko przedstawiono demografię (podano liczbę dzieci wraz z prognozami na przyszłość), właściwie zamieszczono tylko wnioski – zmniejszanie się liczby dzieci w gminie (określono to jako korzystne zjawisko demograficzne), wzrost bezrobocia. W ramach celu operacyjnego 2 (Tworzenie warunków umożliwiających wyrównywanie szans, dbanie o prawidłowy rozwój dzieci i młodzieży oraz wspieranie różnorodnych form ich aktywności) sformułowano cel szczegółowy 4: Przygotowywanie uczniów do aktywności na rynku pracy-preorientacja zawodowa, jego ramach działania: gromadzenie informacji o rynku pracy, organizowanie „Otwartych drzwi” w szkołach ponadgimnazjalnych, zajęcia z preorientacji zawodowe, pomoc Poradni psychologiczno-pedagogicznej
7	Radzyń Chełmiński	W planach uwzględniono prognozę liczby uczniów w poszczególnych placówkach, widoczna jest tendencja spadkowa liczby uczniów we wszystkich rodzajach placówek – nie podane są przyczyny tej tendencji. Prognoza nie uwzględnia migracji ludności, uczęszczania do placówek dzieci spoza gminy. Nie uwzględniono również zmian wynikających z ewentualnego przeprowadzenia racjonalizacji sieci szkół.
8	Rawa Mazowiecka	Zauważono problem migracji uczniów z miejscowości gminnych do szkół miejskich. Przeciwdziałaniem maja być działania sformułowane w ramach celu strategicznego 1: „Wzbogacenie oferty edukacyjnej szkół gminnych (zahamowanie procesu migracji uczniów z miejscowości gminnych do szkół miejskich)”. W jego ramach przewidziano cele operacyjne: Cel 1 – Uaktywnienie działań promocyjnych podejmowanych przez szkoły gminne (działania: strony internetowe szkół, współpraca szkół z prasą i mediami, prezentacja osiągnięć, ulotki reklamujące, gazetki szkolne, konkursy gminne i powiatowe) Cel 2 – Wzbogacenie oferty zajęć dodatkowych organizowanych przez szkoły gminne (działania: szkolenie nauczycieli, dodatkowe zajęcia dla uczniów w atrakcyjnej formie, dodatkowe zajęcia rekreacyjno-sportowe) Cel 3 – Poprawa warunków lokalowych wybranych szkół gminnych (budowa sal gimnastycznych, lekcyjnych) Cel 4 – Aktywizacja społeczności lokalnych na rzecz szkół gminnych (powstawanie stowarzyszeń przy szkołach)
9	Rumia	Tendencje na rynku pracy uwzględnione są poprzez propozycję działania: Współpraca z samorządem powiatowym w kwestii korelacji decyzji oświatowych do potrzeb lokalnego rynku pracy. Ponadto zauważono w gminie konieczność stworzenia warunków do kształcenia ustawicznego, zaproponowano zatem działania: a) Stwarzanie warunków do tworzenia w mieście szkół ponadgimnazjalnych dla dorosłych, w tym niepublicznych. b) Stworzenie warunków do powstania Uniwersytetu Trzeciego Wieku. c) Współpraca z samorządem powiatowym w kwestii korelacji decyzji

		oświatowych do potrzeb lokalnego rynku pracy.
10	Sieradz	W ramach standardu 2 (Sieć przedszkoli i szkół jest dostosowana do potrzeb kształcenia, wychowania i zapewnienia właściwej opieki) przewiduje się działanie kształtowania sieci szkół i placówek uwzględniając warunki demograficzne. W ramach standardu 8 (Placówki oświatowe miasta posiadają racjonalny stan zatrudnienia) przewiduje się dostosowywanie stanu kadry nauczycielskiej do sytuacji demograficznej.
11	Skoczów	W diagnozie zauważono zmniejszającą się liczbę dzieci w SP i gimnazjach, pod tym kątem zostały sformułowane cele operacyjne 4 i 7. Jednak ze względu na ogólnikowo nazwane działania, nie można wskazać, które z nich związane są z powyższymi celami.
12	Tuchola	W planach uwzględniono tendencje demograficzne, formułując zadania monitorowania istniejącej sieci szkół i poddawania korekcie uwzględniającej zmiany liczby dzieci w obwodach szkolnych oraz uzupełnieniom uwzględniającym informacje o liczbie dzieci nowo narodzonych. W wypadku przedszkoli: Dostosowanie sieci przedszkoli publicznych do rzeczywistych potrzeb mieszkańców. Niż demograficzny i spadek liczby dzieci powinien zostać skompensowany większym udziałem dzieci w wieku trzech, czterech i pięciu lat w edukacji przedszkolnej.
13	Wejherowo	Uwzględniono tendencje demograficzne – zauważono konieczność monitorowania sieci szkół i poddawania korekcie uwzględniającej zmiany demograficzne oraz zachowywania liczby uczniów w oddziałach uwzględniając warunki finansowe i demograficzne.
14	Wodzisław Śląski	W planach uwzględniono jedynie tendencje demograficzne – na ich podstawie planowana jest racjonalizacja sieci szkolnej (potrzeba zmniejszenia liczby oddziałów w SP i gimnazjach), natomiast liczba przedszkoli może pozostać bez zmian.
15	Węgliniec	Tendencje demograficzne zostały dokładnie zanalizowane w części dotyczącej diagnozy, zauważono spadek liczby dzieci w szkołach, 2 szkoły nie spełniają wymogu min. liczby uczniów, jednak podjęto decyzję, iż sieć szkolna pozostanie w niezmienionej postaci (zapisano, iż jest optymalna). Zapisano cel operacyjny 7: wspieranie projektów i inicjatyw upowszechniających postawy przedsiębiorcze wśród dzieci i młodzieży, jednak dla ego celu działania nie zostały sformułowane
16	Zalewo	W planach uwzględniono fakt, iż gmina zagrożona jest dużym bezrobociem. W związku z tym planuje się: <ul style="list-style-type: none"> • utworzenie szkoły średniej – liceum profilowanego lub technikum w celu umożliwienia mieszkańcom gminy kształcenia ponadgimnazjalnego • tworzenie w gimnazjum klas przysposabiających do pracy.
17	Wałbrzych	Tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne są dość dokładnie uwzględnione w diagnozie

4.11 Konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego

Tylko 5 gmin uwzględniło konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego. Były to gminy:

Tabela 11 Uwzględnienie konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu

Lp.	Gmina	Uwzględnienie konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu
1	Bielawa	Zostały sporządzone 2 warianty liczby uczniów w Szkołach Podstawowych w latach 2009-2015 (wariant I – sporadyczne zapisywanie dzieci w wieku lat 6; wariant II – wejście wszystkich 6-latków w obowiązek szkolny w 2012 r.), które wykazują nieznaczny (wariant I) lub znaczny (wariant II) wzrost liczby dzieci w szkołach po 2012 r
2	Bobrowniki	W planach znalazł się cel szczegółowy 4: Przygotowanie placówek oświatowych w związku z planowanym obniżeniem wieku szkolnego, jednak nie zostały sformułowane czytelne działania w ramach tego celu. Opisowo przedstawiono konieczność poprawy bazy lokalowej, wyposażenia świetlic i klas w nowy sprzęt edukacyjny, wprowadzenie metod wizualizacyjnych nauczania co pociąga konieczność zakupu odpowiednich pomocy, materiałów dydaktycznych, mebli. Mogą pojawić się koszty związane ze wzmożoną opieką ze strony kadry pedagogicznej.
3	Błonie	W planach uwzględniony został wzrost liczby dzieci w przedszkolach, także konsekwencje Ustawy o Systemie Oświaty (obniżenie wieku pierwszoklasistów). Plany mówią o dążeniach do wdrożenia reformy oświatowej i zapewnienia wszystkim 5-latkom w Gminie Błonie opieki przedszkolnej
4	Goleniów	Uwzględniono konsekwencje wzrostu liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego – taki był jeden z celów operacyjnych
5	Węgliniec	Konsekwencja obniżenia wieku pierwszoklasistów jest wzięta pod uwagę jako czynnik wyrównujący spadek demograficzny liczby dzieci w szkołach

4.12 Różnice w poziomie szkół, w wydatkach i w innych wskaźnikach

Analizując zagadnienie różnic poziomu szkół i wydatków planowano odpowiedzieć na następujące szczegółowe pytania:

- Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice ponoszonych na nie wydatków?
- Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela?
- Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczebności klas?
- Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym kwalifikacji nauczycieli?
- Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym wyposażenia placówek i jakości infrastruktury?

Po szczegółowej analizie dokumentacji okazało się, że żaden z badanych dokumentów nie uwzględnia analizowanych różnic. Świadczy to o wyraźnej słabości opracowanych strategii.

Część dokumentów zauważała kwestie różnej liczebności klas lub jakości infrastruktury, jednak nie miało to przełożenia na proponowane cele i działania.

4.13 Problem małych placówek szkolnych oraz plany racjonalizacji sieci szkół

W części analizowanych dokumentów zauważono problem małych placówek szkolnych. Problem ten został przeanalizowany w 8 badanych dokumentach. Co ciekawe 10 badanych dokumentów, (czyli więcej) zawiera mniej lub bardziej szczegółowe plany racjonalizacji sieci szkół (ale tylko w 9 dokumentach określono takie cele strategiczne).

Tabela 12 Problem małych placówek szkolnych oraz plany racjonalizacji sieci szkół

Lp.	Gmina	Problem małych placówek szkolnych oraz plany racjonalizacji sieci szkół
1	Bielawa	W planach uwzględniono problem racjonalizacji sieci szkolnej w Celu Strategicznym 7: Racjonalizacja i usprawnienie systemu zarządzania oświatą. Zakłada się w nim racjonalizację sieci gimnazjów (racjonalizacja wydatków) i przedszkoli (stworzenie nowych miejsc dla dzieci).
2	Andrychów	Problem racjonalizacji sieci szkół (zmniejszenie liczby gimnazjów, łączenie placówek) został poruszony w diagnozie, pojawia się w celu szczegółowym 3 – jako ogólnie sformułowany cel: weryfikacja istniejącej sieci szkół, a przedsięwzięcie w jego ramach to: Określenie precyzyjnych kryteriów weryfikacji sieci.
3	Garbów	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych. Mowa jest jedynie o racjonalizacji sieci szkół poprzez ograniczenie ilości klas łączonych. Plany zakładają powstanie nowych placówek przedszkolnych (dla dzieci 3-5 letnich) w siedzibach szkół.
4	Goleniów	Zagadnienie to zostało omówione dość dokładnie. Zakładano zmniejszenie liczby placówek szkół podstawowych o 4.
5	Kotła	W planach zauważono problem małych placówek szkolnych, zapisano konieczność dokonania dalszej racjonalizacji sieci szkół podstawowych (obniżenie organizacyjne SP i utworzenie SP z oddziałami 0-III jako filii innej SP).
6	Nowe Ostrowy	Cel operacyjny 6 odnosi się do racjonalizacji sieci szkół. Przewidziano cel szczegółowy: dostosowanie stopnia organizacyjnego istniejących szkół do potrzeb i możliwości finansowych gminy, a zadanie to: Zracjonalizowanie obwodów szkolnych szkół podstawowych
7	Radzyń Chełmiński	W 2002 r. przeprowadzono w gminie racjonalizację sieci szkół, likwidując 2 szkoły podstawowe. Przewidywane są dalsze działania w tym zakresie: połączenie szkół i przedszkola samorządowego w zespół szkół w skład którego będzie wchodzić: Gimnazjum w Radzynie Chełmińskim, Szkoła Podstawowa w Radzynie Chełmińskim wraz ze Szkołą Filialną w Rywałdzie o stopniu organizacyjnym 0-I-II-III oraz Przedszkole Samorządowe w Radzynie Chełmińskim. W planach nie uwzględniono problematyki małych placówek szkolnych.
8	Sieradz	Standard 2 odnosi się do dostosowania sieci przedszkoli i szkół do potrzeb kształcenia, działania są bardzo ogólnikowe i niekonkretne: kształtować sieci szkół i placówek uwzględniając warunki demograficzne; dostosowywać sieć szkół podstawowych i gimnazjów do standardu liczebności uczniów w szkole (100 i więcej); dostosowywać funkcjonowanie świetlic szkolnych do potrzeb środowiska lokalnego.
9	Wodzisław Śląski	Plany zawierają II wersje racjonalizacji sieci szkół, choć nie zostały one odniesione do małych placówek, lecz do tych, które funkcjonują w tych samych obiektach i jest możliwe ich połączenie organizacyjne (administracyjne).
10	Węgliniec	Zakłada się, iż w przyszłości może być potrzebna racjonalizacja sieci szkół (tworzenie zespołów szkół lub filii), w działaniach wpisano: Zracjonalizowanie obwodów szkolnych szkół podstawowych (działanie 1.1).

4.14 Sposób poprawy poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół

Większość (27) analizowanych dokumentów uwzględnia doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół. Jednak już tylko 13 strategii wspomina o zdobyciu określonych kwalifikacji zawodowych.

Przykłady ilustrujące tę sytuację:

- Strategia Rozwoju Oświaty w Gminie Bielawa na lata 2009-2015 w celu strategicznym 2.3 zawiera dążenie do podniesienia kwalifikacji kadry pedagogicznej w przedszkolach w celu realizacji zróżnicowanych zajęć rozwijających i usprawniających w ramach obowiązującego w przedszkolach pensum dla nauczycieli. Nie wspomina się o sposobach pomocy w podnoszeniu kwalifikacji.
- Plan Rozwoju Oświaty w gminie Nowe Ostrowy w latach 2005 – 2010 przewiduje opracowanie wspólnej dla całej gminy polityki kadrowej nauczycieli, pomoc finansowa dla nauczycieli podnoszących kwalifikacje, doskonalenie kadry nauczycielskiej w zakresie wiedzy i umiejętności z zakresu technologii Informatycznej, prowadzenie racjonalnej polityki kadrowej, opracowanie regulaminów pomocy dla uczących się nauczycieli.

Większość strategii proponuje ogólne „opracowanie i stosowanie gminnego systemu doradztwa pedagogicznego oraz doskonalenia nauczycieli” oraz „utrzymanie funduszu przeznaczonego na kształcenie i doskonalenie nauczycieli”.

Wśród strategii, które mówią o zdobyciu określonych kwalifikacji zawodowych przeważają kwestie nauki języków, przygotowania nauczycieli do korzystania z technologii informatycznych oraz przygotowania nauczycieli dwuprzedmiotowych. Występują również propozycje przygotowania nauczycieli do pracy z młodzieżą o specjalnych potrzebach edukacyjnych (w tym specyficznych trudnościach w uczeniu się i zachowaniu).

4.15 Dostęp do usług specjalnych dla dzieci i młodzieży

Zagadnienie to przeanalizowano pod kątem wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych oraz należących do mniejszości narodowych i etnicznych. Najmniej strategii bo tylko 2 uwzględnia dostęp do wsparcia dla uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych. Pozostałe zagadnienia (uczniowie zdolni, trudni, niepełnosprawni) uwzględnia ponad 20 strategii, co szczegółowo zestawiono w poniższej tabeli:

Tabela 13 Dostęp do usług specjalnych dla dzieci i młodzieży

Zagadnienie	Uwzględnienie w strategiach	
	TAK	% odpowiedzi TAK
Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych	24	66,7%
Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów niepełnosprawnych	21	58,3%
Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów trudnych	23	63,9%
Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych	2	5,6%

4.16 Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną

Większość strategii (26) deklaruje konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną. Należy jednak bardzo ostrożnie podchodzić do tego zagadnienia, ponieważ już tylko 4 strategie przewiduje sposoby poprawy funkcjonowania Rad Rodziców.

Tabela 14 Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną oraz poprawa funkcjonowania rad rodziców

Zagadnienie	Uwzględnienie w strategiach	
	TAK	% odpowiedzi TAK
konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną	26	72,2%
poprawy funkcjonowania Rad Rodziców	4	11,1%

4.17 Szkoły niepubliczne

Z analizy badanych dokumentów wynika, że w większości dokumentów placówki niepubliczne nie były przedmiotem zainteresowania gmin. Były co prawda wymieniane w części diagnostycznej, jednak nie były uwzględniane pod kątem proponowanych zmian. Tylko 7 strategii uwzględnia placówki niepubliczne, najczęściej w odniesieniu do możliwości przekształcenia małych szkół publicznych lub powstania nowych przedszkoli.

Tabela 15 Sposoby uwzględnienia szkół niepublicznych

Lp.	Gmina	Sposoby uwzględnienia szkół niepublicznych
1	Bielawa	Cel Strategiczny 7.1 zakłada pomoc i ułatwienie pracy szkołom i placówkom niepublicznym uzupełniającym gminną ofertę edukacyjną. W planach uwzględniana jest możliwość uruchomienia dodatkowego przedszkola niepublicznego.
2	Błonie	W gminie funkcjonuje przedszkole niepubliczne, planowane jest także uruchomienie drugiej takiej placówki. Plany rozwoju oświaty zakładają tworzenie warunków dla powstawania przedszkoli niepublicznych na terenie Gminy Błonie, ewentualnego przekształcania przedszkoli gminnych w niepubliczne
3	Goleniów	Jednym z pomysłów na racjonalizację sieci było powoływanie szkół niepublicznych.
4	Ława	Placówki niepubliczne mają zostać włączone w system informacji o ofercie edukacyjnej miasta (zadanie 5.1.1; 5.3.2)
5	Konstantynów Łódzki	Plany wspominają o konieczności zwiększenia nakładów na edukację przedszkolną, w tym także przedszkoli niepublicznych.
6	Tuchola	Działania związane z oświatą niepubliczną: <ol style="list-style-type: none"> 1. Umożliwić korzystanie z niezagospodarowanego mienia stanowiącego własność gminy przez szkoły i placówki niepubliczne. 2. Umożliwić szkołom/placówkom niepublicznym dostęp do obiektów sportowych i kulturalnych będących własnością gminy. 3. Wspierać wszelkie imprezy w tym naukowe, kulturalne, oświatowe i sportowe organizowane przez szkoły i placówki niepubliczne oraz udzielać wsparcia, w tym finansowego, działaniom unikatowym podejmowanym przez szkoły/placówki niepubliczne, w szczególności służącym promocji regionu. 4. Zapewnić osobom prawnym i fizycznym prowadzącym szkoły i

		placówki niepubliczne dostęp do informacji związanych z polityką edukacyjną gminy.
7	Wejherowo	Analiza stanu oświaty gminnej uwzględnia szkolnictwo niepubliczne. Ponadto sugeruje się, iż w wypadku przedszkoli powinny zostać podjęte działania na rzecz tworzenia przedszkoli niepublicznych na terenie Miasta Wejherowa i do przekształcania przedszkoli publicznych w niepubliczne.

4.18 Rosnąca liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego

Zagadnienie rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego znalazło się w 10 analizowanych dokumentach. W części diagnostycznej problem ten poruszany jest dużo częściej, jednak nie znalazło to przełożenia na opracowanie celów i działań.

Tabela 16 Uwzględnienie rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego

Lp.	Gmina	Uwzględnienie rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
1	Bielawa	W prognozach uwzględniono tendencje demograficzne w odniesieniu do wszystkich typów szkół. Zostały sporządzone 2 warianty liczby uczniów w Szkołach Podstawowych w latach 2009-2015 (wariant I – sporadyczne zapisywanie dzieci w wieku lat 6; wariant II – wejście wszystkich 6-latków w obowiązek szkolny w 2012 r.), które wykazują nieznaczny (wariant I) lub znaczny (wariant II) wzrost liczby dzieci w szkołach po 2012
2	Brzostek	W planach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego. Działania w ramach celu IV.1 mają służyć upowszechnieniu edukacji przedszkolnej
3	Błonie	W planach uwzględniony został wzrost liczby dzieci w przedszkolach, także konsekwencje Ustawy o Systemie Oświaty (obniżenie wieku pierwszoklasistów). Plany mówią o dążeniach do wdrożenia reformy oświatowej i zapewnienia wszystkim 5-latkom w Gminie Błonie opieki przedszkolnej. Plany zakładają rozbudowę przedszkoli w Radzikowie i Bieniewicach, budowę nowego obiektu w Błoniu, wydłużenie czasu pracy przedszkoli gminnych.
4	Goleniów	W strategii uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
5	Konstantynów Łódzki	Plany wspominają o konieczności zwiększenia nakładów na edukację przedszkolną i powoływania nowych placówek przedszkolnych
6	Kotła	W analizie zauważono konieczność upowszechnienia edukacji przedszkolnej wśród najmłodszych dzieci (3-5 lat), jednak ze względu na ograniczenia lokalowe nie jest możliwe stworzenie większej liczby oddziałów przedszkolnych, zaproponowano jedynie stworzenie świetlicy przedszkolnej.
7	Rawa Mazowiecka	W gminie nie funkcjonowało żadne przedszkole, zatem problemem gminnym był brak edukacji przedszkolnej. Aby temu zaradzić sformułowano w ramach celu strategicznego 1 następujące cele operacyjne: Cel operacyjny 1 – Stworzenie oferty edukacyjnej dla dzieci w wieku 3 – 5 lat (utworzenie 1 punktu przedszkolnego, 5 Zespołów Wychowania Przedszkolnego) Cel operacyjny 2 – Stworzenie oferty edukacyjnej dla dzieci w wieku 0 – 3 lata (stworzenie 8 grup zabawowych, spotkania ze specjalistami w ramach grup)

		Cel operacyjny 3 – Dążenie do utworzenia gminnego przedszkola (określenie lokalizacji i źródeł finansowania)
8	Słubice	W planach przewiduje się budowę nowego przedszkola, ale nie podaje się, czy to ze względu na rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego czy też niewystarczającej bazy przedszkolnej w gminie.
9	Wejherowo	W planach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
10	Wałbrzych	W diagnozie tak, jednak część strategiczna już nie zajmuje się przedszkolami

4.19 Dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie

Połowa (18) z analizowanych strategii uwzględnia dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie. Na podstawie analizy przedstawionej w rozdziale 6.4 oraz na podstawie rozmów podczas wizyt terenowych można stwierdzić, że część dokumentów powstała w celu wykorzystania do późniejszego starania się o środki z funduszy unijnych. Tym bardziej zadziwia, że ponad połowa strategii nie uwzględnia dostępność środków z funduszy unijnych.

4.20 Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach.

Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach została uwzględniona w 26 z 36 badanych strategii, w pozostałych 10 gminach problematyka ta nie została bezpośrednio uwzględniona. W tej drugiej grupie gmin występują jednak elementy dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia uczniów, mimo iż nie są one wskazane wprost. Np. w gminie Grabów problem bezpieczeństwa i zdrowia uczniów nie został ujęty w odrębnym działaniu, ale pewne elementy występują w innych działaniach (np. rozwój infrastruktury – dostosowanie budynków do potrzeb niepełnosprawnych). Analizując cele związane np. z modernizacją bazy sportowej, również dostrzega się działania odnoszące się do zdrowia uczniów. Należy zauważyć, że problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach rzadko była formułowana jako cel strategiczny, natomiast zagadnienie to częściej pojawiało się w formie konkretnych działań.

4.21 Zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji

Okolo połowy (19) z badanych strategii uwzględnia zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji.

Analizując bardziej szczegółowo to zagadnienie, należy zwrócić uwagę, że w większości strategii zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji są pojmowane bardzo tradycyjnie jako uzupełnienie wyposażenia czy też uruchomienie pracowni komputerowych. Rzadko pojawiają się kwestie podniesienia jakości nauczania informatyki lub wykorzystanie e-learningu. Pozytywnym przykładem jest strategia gminy Goleniów, gdzie działanie 1.3.4, które dotyczy e-learningu („Szkoły, w porozumieniu z gminą, organizują nauczanie indywidualne w formie e-learningu (ze szczególnym uwzględnieniem uczniów szkół gimnazjalnych)”).



4.22 Dodatkowe pytania

W trakcie przeprowadzania analizy pojawiła się wątpliwość, iż zaproponowane zagadnienia, jako sformułowane na wstępie, przed analizą dokumentów, nie przyniosły pełnej odpowiedzi na pytania dotyczące jakości przygotowanych dokumentów. Sporządzona została zatem dodatkowa lista pytań, które odnoszą się do poszczególnych elementów, będących istotnymi składnikami tworzącymi dokument strategiczny. Mimo, że pytania mają charakter złożony, odpowiedzi w celu przeprowadzenia dalszej analizy ilościowej zostały przedstawione w formie binarnej.

Te pytania to:

1. Czy opracowano diagnozę?

Zadaniem diagnozy w dokumencie strategicznym jest identyfikacja najważniejszych uwarunkowań, szans i zagrożeń, a w efekcie kluczowych problemów wymagających rozwiązania w dziedzinie oświaty. Istotne zatem było wychwycenie, czy w analizowanych dokumentach znalazły się dane na podstawie których można było zidentyfikować te problemy.

2. Czy diagnoza jest pełna?

Znaczna część dokumentów zawierała diagnozę, jednak jej zawartość w małym stopniu odpowiadała potrzebom strategii oświatowych. W opracowaniach pojawiały się np. opisy i dane odnoszące się do gospodarki na terenie gminy, struktury gruntów itd., a nie znalazły się elementy istotne dla zdiagnozowania lokalnej oświaty. Pytanie to uszczegóławia poprzednie.

3. Czy w diagnozie jest prognoza demograficzna?

Prognoza demograficzna jest istotna dla określenia problemów związanych z siecią szkół i kadrą nauczycieli a także bazą materialną. Brak prognozy w strategii uniemożliwia zaproponowanie celów strategicznych i działań przeciwdziałających zmienności demograficznej.

4. Czy w diagnozie jest analiza wyników (jakości) pracy szkół?

Jednym z podstawowych celów strategicznych było podniesienie jakości nauczania, stąd w diagnozie powinna się znaleźć analiza dotychczasowych wyników nauczania, oparta np. na wynikach testów zewnętrznych, edukacyjnej wartości dodanej, udziale uczniów w olimpiadach i konkursach lub innych obiektywnych lub subiektywnych danych dotyczących jakości pracy szkół.

5. Czy w diagnozie jest analiza kosztów działania szkół?

Analiza kosztów działania szkół umożliwiłaby wskazanie placówek (lub ich elementów), których utrzymanie jest zbyt wysokie. Na podstawie takiej analizy możliwe byłoby zaproponowanie działań zmierzających do obniżenia kosztów działania.

6. Czy jest analiza SWOT?

Jest to jeden z podstawowych elementów strategii, służący do oceny danego sektora oraz zidentyfikowania jego otoczenia.

7. Czy określono cele strategiczne/operacyjne?

Dokumenty strategiczne brane pod uwagę w niniejszych badaniach miały określać cele i priorytety rozwoju oświaty w poszczególnych gminach. Ważne było by uchwycić, czy we wszystkich dokumentach sformułowano cele strategiczne/operacyjne, czy zostały te cele sformułowane w sposób poprawny, czy wystąpiło zróżnicowanie pomiędzy określeniem celów a np. misji czy wizji rozwoju oświaty.

8. Czy działania są powiązane z celami strategicznymi (ocena złożona)?

Zaproponowane działania powinny służyć realizacji celów strategicznych ponieważ inaczej gmina podejmuje działania, wydaje środki ale cele strategiczne nie są osiągnięte.

9. Czy określono wskaźniki osiągnięcia celów?

Wskaźniki osiągnięcia celów są istotne dla monitoringu strategii, która ma charakter długoterminowy. Pozwalają stwierdzić w jakim stopniu założone cele zostały osiągnięte i na tej podstawie podjąć decyzje o ewentualnej intensyfikacji lub zmianie działań albo ewentualnie o zmianie celów (uaktualnieniu strategii). Wskaźniki te mogą mieć postać binarną (tak/nie), ilościową lub procentową.

10. Czy określono monitoring realizacji strategii?

Oprócz zdefiniowania wskaźników osiągnięcia celów istotne jest wprowadzenie procedur monitoringu strategii takich jak forma monitoringu, jego częstotliwość, wykorzystywane formularze lub inne narzędzia. Strategia mogła też zawierać zapis, że takie narzędzia powstaną (jako jedno z działań).

11. Czy określono harmonogram działań?

Harmonogram działań jest istotny ze względu na wdrażanie strategii: określa co i kiedy powinno być zrobione. Pozwala to nie tylko zmobilizować wszystkie instytucje odpowiedzialne za wdrażanie strategii, ponieważ wiedzą co i kiedy powinny zrobić ale również już na etapie tworzenia strategii pozwala na opracowanie realistycznych wskaźników monitoringu a także skonfrontować zaproponowany harmonogram działań z możliwościami finansowymi JST.

Niektóre z powyższych pytań mają charakter złożony (np. czy diagnoza jest pełna?) i odpowiedzi zostały udzielone przez Konsultanta na podstawie analizy dokumentacji i własnego doświadczenia. Pytania te odnoszą się do elementów stanowiących najistotniejsze i podstawowe wyróżniki dokumentu strategicznego. Istotne też było uchwycenie, czy elementy te zostały opracowane w strategiach w sposób pełny. Często bowiem dokumenty zawierały np. diagnozę, która składała się z niepełnych, wybiórczych danych, niewystarczających do opracowania analizy SWOT i celów strategicznych.

Poniższa tabela pokazuje, na ile powyższe dodatkowe zagadnienia zostały uwzględnione w analizowanych strategiach.

Tabela 17 Dodatkowe pytania i ich uwzględnienie w analizowanych strategiach

Lp.	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
1	Czy opracowano diagnozę?	32	4
2	Czy diagnoza jest pełna (ocena złożona)?	11	25
3	Czy w diagnozie jest prognoza demograficzna?	11	25
4	Czy w diagnozie jest analiza wyników (jakości) pracy szkół?	13	23
5	Czy w diagnozie jest analiza kosztów działania szkół?	3	33
6	Czy jest analiza SWOT?	24	12
7	Czy określono cele strategiczne/operacyjne?	31	5
8	Czy działania są powiązane z celami strategicznymi (ocena złożona)?	19	17
9	Czy określono wskaźniki osiągnięcia celów?	9	27



10	Czy określono monitoring realizacji strategii?	6	30
11	Czy określono harmonogram działań?	12	24

Ponieważ na pytanie nr. 8 „Czy działania są powiązane z celami strategicznymi” prawie połowa (17 na 36) odpowiedzi była negatywna, sformułowano pytania uzupełniające, które miały na celu pomóc w analizie procesu powstawania strategii. Te kolejne pytania uzupełniające oraz odpowiedzi na nie przedstawiono w tabeli poniżej:

Tabela 18 Pytania uzupełniające (o charakterze złożonym)

Lp.	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
1	Czy diagnoza, analiza SWOT, cele i działania są ze sobą powiązane?	18	18
2	Czy w strategii nad celami i działaniami partykularnymi przewagę mają cele i działania dotyczące lokalnego systemu oświatowego jako całości ?	8	28
3	Czy występuje brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań, w wyniku czego strategia zmienia się w ogólny opis, jak powinna wyglądać oświata	10	26

Pytania dodatkowe i uzupełniające zostały dołączone do fiszek przedstawionych w załączniku 1.

5 Szczegółowa analiza 5 gminnych strategii oświatowych – wyniki badań terenowych

5.1 Wstęp - przygotowanie do wizyt terenowych

Wizyty terenowe poprzedzone zostały identyfikacją osób kluczowych w danej gminie w kwestii prac nad strategią oraz / lub jej monitoringu. Z osobami tymi nawiązano kontakt mailowy i telefoniczny, który pozwolił na ewentualne skorygowanie listy osób kluczowych. Równocześnie ustalono termin wizyty terenowej podając ramowy zakres tematyki spotkań. Wizytowanym gminom przesłano również zestaw pytań, które miały być dyskutowane podczas wizyty terenowej.

Należy zauważyć, że miasto Ława, w którego przypadku na podstawie analizy dokumentacji wynikało, że ma jedną z najlepiej opracowanych strategii, przekazało informacje, że strategia nie jest wdrażana. Z tego względu, w porozumieniu z Koordynatorem Projektu, podjęto decyzję o wizycie w innej gminie.

Przed wizytą terenową została zebrana dodatkowa dokumentacja, która miała pomóc w przeprowadzeniu tej wizyty. Dokumentacja ta objęła: strategie rozwoju, budżety gminy z poprzednich lat, wieloletnie plany inwestycyjne. Przeglądnięto również BIP pod kątem informacji na temat realizowanych inwestycji lub projektów nieinwestycyjnych w szczególności dofinansowanych ze środków UE, dokumentów informujących o stanie oświaty, oraz – jeśli były dostępne - związanych z oświatą protokołów posiedzeń Komisji Oświaty lub Rady Gminy.

Identyfikacja organizacji pozarządowych działających w oświacie nastąpiła podczas rozmowy telefonicznej lub korespondencji mailowej.

W przypadku protokołów posiedzeń Komisji Oświaty należy zauważyć, że nie wniosły one wiele do przygotowania do wizyt terenowych, ponieważ prezentowane w BIP informacje były bardzo skrótowe. W przypadku protokołów posiedzeń Rady Gminy informacje były bardziej rozbudowane, jednak zwykle zagadnienia związane z oświatą nie były dogłębnie dyskutowane i w konsekwencji niewiele wniosły do przygotowania do wizyt terenowych.

Również analiza budżetów gmin, w szczególności części przeznaczonej na oświatę dała ograniczone efekty w przygotowaniu do wizyt terenowych. Konsultant zebrał nie tylko dane dotyczące budżetów oświatowych, ale również informacje dotyczące liczby zatrudnionych nauczycieli, oddziałów i uczniów. Dane te zostały zebrane dla wszystkich 36 analizowanych strategii i miały pomóc w weryfikacji wielu wskaźników ilustrujących funkcjonowanie oświaty w analizowanych gminach, szczególnie tych wytypowanych do wizyt terenowych. Problemem okazało się, że prawie żadna strategia nie zawierała analizy, w tym analizy wskaźnikowej, różnych aspektów funkcjonowania szkół (kosztów na jednego ucznia, kosztów na oddział, liczby nauczycieli na oddział, liczby pracowników na oddział, struktury kosztów w szkole, itd.). Tylko 3 spośród analizowanych 36 strategii zawierało analizę kosztów funkcjonowania szkół: Konstaktyńów Łódzki, Sieradz (ale w Raplocie o stanie oświaty w mieście Sieradz) i Wodzisław Śląski, choć gminy te nie zostały wybrane do wizyt terenowych ze względu na inne cechy analizowanych strategii.

Należy podkreślić bardzo dobre przyjęcie konsultanta we wszystkich pięciu wizytowanych gminach. Osoby, z którymi się konsultant spotykał dysponowały czasem i kompetentnie odpowiadały na wszystkie pytania. Generalnie gminy wykazały duże zainteresowanie problematyką doskonalenia strategii oświatowych i starały się przedstawić gminę od najlepszej strony.

Najczęściej osoby odpowiedzialne za powstawanie i monitoring strategii były pracownikami wydziału edukacji urzędu gminy lub w jednostki zajmującej się oświatą (pod różnymi nazwami). Ponadto w spotkaniach uczestniczyli: burmistrzowie, dyrektorzy szkół, szefowie organizacji pozarządowych oraz osoby zajmujące się funduszami europejskimi. W niektórych gminach jak na przykład w Pawłosiowie, konsultant spotykał się z ograniczoną grupą osób, ponieważ były to gminy bardzo małe a nad strategią pracowały pojedyncze osoby. Ponadto nie było możliwe zorganizowanie spotkań z radnymi, którzy nie będąc pracownikami etatowymi urzędów gmin nie byli dostępni.

5.2 Bielawa

W spotkaniu uczestniczyły:

Pani Maria Osiewała – dyrektor Miejskiego Zarządu Placówek Oświaty

Pani Elżbieta Niemczyk – dyrektor Szkoły Podstawowej nr. 4 oraz Wiceprezes Stowarzyszenia „Razem z czwórka i dla czwórki”

5.2.1 Charakterystyka gminy:

Gmina miejska Bielawa położona jest u podnóża Gór Sowich w centralnej części województwa dolnośląskiego, w powiecie dzierzoniowskim. Gmina rozciąga się na długości 12 km wzdłuż potoku Bielawica, na wysokości 280-345 m n.p.m. Gmina zajmuje powierzchnię ponad 36 km², liczba ludności to 30 871 mieszkańców (GUS, 2010 r.). Wśród zabytków architektury miasta Bielawa znajdują się Bielawa XIX w. neogotycki kościół pw. Wniebowzięcia NMP, z wieżą o wys. 101 m (trzecia co do wysokości w Polsce), późnorennesansowy pałac zbudowany jako dwór obronny, Kościół Bożego Ciała zbudowany w 1743 r., barokowe domy z XVIII w. przebudowane w wieku XIX i na początku wieku XX. W Bielawie znajdują się również dwa średniowieczne krzyże pokutne.

Najwyższym szczytem Bielawy jest Kalenica (964 m n.p.m.). Na południe od centrum miasta położona jest Góra Parkowa (455 m n.p.m.). W granicach miasta znajduje się też Łysa Góra (364 m n.p.m.).

W gminie duży nacisk kładzie się na rozwój turystyki rekreacyjnej. W mieście i okolicach są cztery szlaki turystyczne przebiegające m.in. po 8 tysiącach hektarów Parku Krajobrazowego Gór Sowich, liczne wyciągi narciarskie i ścieżki rowerowe. W Bielawie znajduje się ośrodek OWW „Sudety” z 24 ha zbiornikiem wodnym oraz nowoczesna kryta pływalnia „Aquarius”. Rozwojowi miasta sprzyja specyficzne położenie w trójkącie miast, w skład którego wchodzi również Dzierżoniów i Pieszyce. Usytuowanie to stwarza możliwość łączenia ponadlokalnych funkcji komunikacji, oświaty, kultury. Połączenie to zwiększa również potencjał gospodarczy regionu, oraz sprzyja rozwojowi sektora usług w gminie.

5.2.2 Gospodarka gminy:

Największe firmy w Bielawie to: Lincoln Electric Bester – producent spawarek oraz Ace Rico - producent półproduktów m.in. dla LG, Samsunga oraz firmy Dell. Firma powstała w Polsce w maju 2007 roku, jako część światowego koncernu AceHinge Tech i zainwestowała blisko 40 mln PLN w ten nowy zakład produkcyjny. Oprócz produkcji komponentów plastikowych firma oferuje montaż wyrobów gotowych z półfabrykatów tworzonych w fabryce bądź dostarczonych przez klientów.

Do niedawna w Bielawie istniały firmy włókiennicze - Bielbaw oraz Bieltex, które ogłosiły upadłość. W okresie swojej świetności zatrudniały 10 tys. pracowników. W Bielawie istnieje również kilkanaście średnich przedsiębiorstw specjalizujących się w budownictwie, kamieniarstwie, elektronice, produkcji okien, mebli, tarcicy, oprawek okularowych, pędzli i szczotek. Pozostałe podmioty gospodarcze to małe firmy rodzinne zatrudniające do kilku osób. Zajmują się one przeważnie handlem lub świadczeniem usług.

Władze Bielawy planują utworzenie parku przemysłowo technologicznego. Na lokalizację parku miasto wyznaczyło tereny znajdujące się wewnątrz nowej obwodnicy bielawskiej. Na jego terenie, na 24 hektarach, mają powstać zakłady przemysłowe, a pod działalność usługową zarezerwowano kolejnych 10 hektarów. W ramach parku powstanie Inkubator Przedsiębiorczości.

5.2.3 Budżet

Tabela 19 Budżet gminy w latach 2007-2010 wg działów klasyfikacji budżetowej.

Wyszczególnienie dochody	2007	2008	2009	2010
Rolnictwo i łowiectwo	19 935	28 639		
Transport i łączność	5 232 715	5 505 600	5 461 000	8 766 000
Gospodarka mieszkaniowa	2 376 664	4 074 043	5 069 235	9 902 550
Działalność usługowa	100 035	86 000	53 500	68 000
Administracja publiczna	322 895	348 179	200 489	200 301
Urzędy naczelnych organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz sądownictwa	41 418	4 926	5 497	5 543
Obrona narodowa	1 000	1 000		
Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	40 780	19 545	13 550	24 000
Dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem	20 635 315	20 292 631	21 403 572	20 242 962
Różne rozliczenia	17 634 811	20 689 483	19 754 042	20 485 224
Oświata i wychowanie	442 346	1 620 969	109 656	
Edukacyjna opieka wychowawcza	699 929	677 268		
Pomoc społeczna	8 919 824	9 247 921	9 550 300	9 060 900
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	144 684	123 500	5 000	4 000
Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	1 733 156	557 620		
Kultura fizyczna i sportu	15 787	803 434		
DOCHODY OGÓŁEM	58 361 294	64 080 758	61 625 841	68 759 480
WYDATKI OGÓŁEM	62 754 026	70 586 307	76 191 694	80 616 968
Wyszczególnienie wydatki				
Rolnictwo i łowiectwo	23 935	15 981	20 625	2 800
Przetwórstwo przemysłowe	453 850	600 000	400 500	1 470 000
Transport i łączność	8 948 238	10 307 724	15 967 571	20 093 770
Turystyka	56 500	66 500	216 100	113 770
Gospodarka mieszkaniowa	2 606 026	3 305 650	1 280 550	6 148 150

Działalność usługowa	176 950	279 000	311 250	329 500
Administracja publiczna	6 018 175	6 004 156	6 961 080	6 733 020
Urzędy naczelnych organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz sądownictwa	45 418	4 926	42 056	5 543
Obrona narodowa	1 000			
Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	647 761	681 600	744 338	745 000
Dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem	107 000	90 000	90 000	90 000
Obsługa długu publicznego	1 264 500	994 500	1 214 500	2 117 500
Różne rozliczenia	486 453	791 065	627 202	1 704 780
Oświata i wychowanie	18 143 458	21 616 024	22 328 466	18 457 556
Ochrona zdrowia		436 849	429 409	350 000
Pomoc społeczna	13 270 930	13 552 799	12 397 258	12 608 389
Pozostałe zadania w zakresie polityki społecznej		80 000	20 000	10 000
Edukacyjna opieka wychowawcza	1 239 365	829 114	867 376	612 600
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	3 061 935	5 407 866	5 376 862	5 206 085
Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	4 553 732	2 015 061	2 485 518	2 007 962
Kultura fizyczna i sport	1 648 800	3 507 492	4 411 033	1 810 543

Tabela 20 Udział wydatków na oświatę w wydatkach ogółem

Wysokość wydatków (PLN)	2007	2008	2009	2010
Oświata i wychowanie	18 143 458	21 616 024	22 328 466	18 457 556
Edukacyjna opieka wychowawcza	1 239 365	829 114	867 376	612 600
Udział wydatków (%)				
Oświata i wychowanie	29%	31%	29%	23%
Edukacyjna opieka wychowawcza	2%	1%	1%	1%

Obecnie obowiązujące dokumenty strategiczne opracowane przez władzę gminy:

- Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Bielawa na lata 2007-2013
- Plan promocji Bielawy na 2010 rok
- Strategia Rozwoju Oświaty w gminie Bielawa na lata 2009-2015
- Wieloletni plan inwestycyjny na lata 2008-2013
- Lokalny Program Rewitalizacji Gminy Bielawa na lata 2007-2013

5.2.4 Proces powstania strategii rozwoju oświaty

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013



Tworzenie Strategii trwało formalnie od sierpnia 2008 roku do marca 2009 roku, ale faktycznie prace nad przygotowaniem dokumentu rozpoczęły się kilka lat wcześniej. Początkowo skupiono się bardziej na opracowaniu nowej sieci szkół i przedszkoli ponieważ zauważono, że obecna ilość placówek oświatowych jest niedopasowana do liczby dzieci oraz niżu demograficznego, który powodował nierównomiernie rozmieszczenie liczebności szkół. Nie można było wprowadzić restrukturyzacji sieci szkół bez odpowiedniego dokumentu strategicznego, tymczasem jego opracowanie przedłużało się z roku na rok. W związku z tym władze miasta postanowiły uporządkować sieć szkolną nie czekając na stworzenie strategii. W 2006 roku rozpoczęto proces likwidacji dwóch szkół podstawowych. Procedura odwoławcza (wymagana była wówczas pozytywna opinia MEN) trwała cały rok, do likwidacji szkół doszło zatem w roku szkolnym 2007/2008. Gmina rozwiązała w ten sposób jeden z największych swoich problemów w dziedzinie oświaty i mogła podjąć inne działania, w tym opracowanie Strategii Oświaty.

Lista jednostek oświatowych w gminie Bielawa prowadzonych przez gminę:

1. Szkoła Podstawowa 7 (os. Włókniarzy 10)
2. Szkoła Podstawowa nr 10 (ul. Grota Roweckiego 6)
3. Szkoła Podstawowa nr 4 (ul. Waryńskiego 50)
4. Gimnazjum nr 1 w Bielawie (ul. Brzeźna 48)
5. Gimnazjum nr 2 w Bielawie (ul. Parkowa 12)
6. Gimnazjum nr 3 w Bielawie (ul. Lotnicza 5)
7. Przedszkola – 2 placówki

Początkowo planowano zlecenie opracowania Strategii Rozwoju Oświaty firmie zewnętrznej, jednak po wstępnej analizie władze miasta uznały, że problemy i sukcesy bielawskiej oświaty znane i dyskutowane mogą być tylko przez osoby z nią bezpośrednio związane. Przez burmistrza został zatem powołany zespół, w skład którego weszło 8 osób:

1. Przewodniczący zespołu Andrzej Hordyj – wiceburmistrz Bielawy.
2. Tomasz Wojciechowski – Przewodniczący komisji oświaty Rady miejskiej Bielawy
3. Jadwiga Mariolla Jonas – wiceprzewodniczący RM Bielawy
4. Maria Osiewała – dyrektor Miejskiego Zarządu Placówek Oświaty w Bielawie
5. Jadwiga Flis – dyrektor Gimnazjum nr 2 w Bielawie
6. Elżbieta Niemczyk – Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 4
7. Agnieszka Cygan - dyrektor Przedszkola Publicznego nr 5 w Bielawie
8. Zbigniew Guzy – audytor wewnętrzny UM w Bielawie

Spotkania dotyczące tworzenia Strategii odbywały się w odstępach dwutygodniowych. Na spotkaniach tych przeanalizowano dokumenty dotyczące oświaty, przedyskutowano mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia, jak również cele główne i operacyjne. Interesariuszami byli przedstawiciele większości środowisk bielawskiej oświaty - od przedszkola do gimnazjum. Uzgodniona została treść zapisów, a po zapoznaniu się ze wszystkimi wizjami, przygotowanymi i przesłanymi przez jednostki oświaty gminy, wspólnie uogólniono i sformułowano jedną wizję bielawskiej oświaty: Stworzenie odpowiednich warunków nauki, wychowania i opieki w placówkach oświatowych, z uwzględnieniem demografii, zmian w prawie oświatowym oraz możliwości finansowych gminy Bielawa.

W trakcie opracowywania Strategii jedynym problemem była trudność w opracowaniu danych demograficznych, ze względu na nowe przepisy ustawy o systemie oświaty, dotyczące obniżenia wieku szkolnego. Już podczas gromadzenia danych demograficznych przy opracowaniu planu

procesu likwidacyjnego w 2006 roku zauważone zostały problemy migracyjne. Konieczne więc było, by przy tworzeniu Strategii, zwrócić należytą uwagę nie tylko liczbę dzieci, lecz również sytuację gospodarczą gminy oraz procesy migracyjne.

Opracowując Strategię zespół opierał się między innymi na informacjach i danych zawartych w gminnych dokumentach strategicznych (WPI, Strategia Rozwoju Społeczno- Gospodarczego) oraz w Strategii Rozwoju Powiatu.

Strategia została uchwalona Radą miasta Bielawy 25 marca 2009 roku.

Zarzuty stawiane ze strony radnych podczas uchwalania Strategii:

- 1 Strategia nie została skonsultowana z mieszkańcami gminy.
- 2 Działania Strategii nie są ściśle powiązane z budżetem jednostek odpowiedzialnych za realizację tych zadań.

Zakłada się, iż cały proces przygotowania Strategii był czynnością jednorazową i nie posiada cech działań zinstytucjonalizowanych, natomiast w miarę upływu czasu do Strategii zostaną dodane zmiany i aktualizacja. Możemy więc stwierdzić, iż właśnie proces aktualizacji stosownych zapisów w Strategii będzie procesem zinstytucjonalizowanym.

5.2.5 Monitoring

Proces monitoringu został zinstytucjonalizowany, zastosowano mechanizmy kontrolne poprzez wprowadzenie raz w roku monitoringu finansowego i rzeczowego. Za wdrażanie monitoringu i ocenę realizacji strategii odpowiedzialny jest burmistrz miasta, który również może powołać do pracy przewodniczącego Komisji Oświaty, dyrektorów placówek oświatowych i inne osoby ściśle związane z oświatą.

Monitoring rzeczowy będzie przeprowadzany w oparciu o okres roku szkolnego, tak więc we wrześniu 2010 r. można będzie przystąpić do porównania okresów sprawozdawczych. Monitoring rzeczowy dotyczy wszystkich działań miękkich podjętych w ciągu roku szkolnego. Natomiast w styczniu zaczyna się rok finansowy, zatem monitoring finansowy będzie realizowany pod koniec 2010 roku. W lutym bądź marcu 2011 r. pojawi się analiza podsumowująca, która zostanie opublikowana, tak by możliwość zapoznania się z jej wynikami mieli wszyscy zainteresowani. Wszystkie szkoły oraz instytucję wpisane w Strategię zostaną poproszone o analizę wybranych zagadnień. Analiza ta posłuży do weryfikacji i aktualizacji strategicznych planów rozwoju i tworzenia projektu ewentualnych zmian w dokumencie. Monitoring finansowy będzie prowadzony bezpośrednio przez Zarząd Placówek Oświaty w Bielawie we współpracy z urzędem miasta.

5.2.6 Finansowanie Strategii

W Strategii wskazano następujące źródła finansowania działań: budżet państwa, budżet gminy, POKL, MEN, PFRON, środki prywatne, Środki Unijne (bez uszczegóławiania programów)

Jednym z zarzutów stawianych przez radnych w czasie uchwalania Strategii było to, iż dla zadań wytyczonych w strategii nie zostały określone konkretne źródła i sposoby finansowania. Było to celowe działanie zespołu przygotowującego dokument, ponieważ w dobie pozyskiwania funduszy zewnętrznych jest to bardziej usystematyzowany i bezpieczny sposób zapisu. Biorąc pod uwagę fakt, iż gmina ma trudności finansowe, dla większości zadań zapisanych w Strategii wskazano finansowanie ze środków zewnętrznych. Pozyskiwanie środków zewnętrznych związane jest jednak z koniecznością większej elastyczności i szybkiego reagowania na pojawiające się możliwości. Gmina w sposób ciągły aplikuje o środki finansowe do różnych instytucji, nigdy natomiast nie jest wiadomo, czy środki zostaną przyznane i w jakiej ilości. Dla realizacji remontów bieżących obiektów szkolnych

dyrektorzy szkół i władze gminy starają się znaleźć sponsorów lub wyremontować je jak najmniejszym kosztem. Przykład: materiały budowlane, farby itp. materiały niezbędne dla remontu dyrektorzy szkół uzyskują od sponsorów (PZU, hurtownie budowlane itp.), a wykonawstwo zlecane jest poprzez urząd pracy osobom bezrobotnych lub osobom zatrudnionym przy pracach publicznych, co również zmniejsza koszty gminy.

Przystępując do opracowywania Strategii założono, że sieć szkół jest już sformowana. Dlatego w dokumencie znalazły się jedynie zapisy dotyczące racjonalizacji sieci gimnazjalnej i przedszkolnej (działanie 7.6 i 7.7). Proces racjonalizacji sieci przedszkoli jest aktualnie wdrażany. Cztery z sześciu przedszkoli są już prywatyzowane i dofinansowanie z budżetu gminy dla tych przedszkoli będzie sukcesywnie malało, aż do ustawowych 75%. Oszczędności powstałe z prywatyzacji 4 przedszkoli zostaną przekazane na finansowanie siódmego przedszkola niepublicznego. Gmina już pozyskała pieniądze na renowację budynków.

Dziś, zgodnie ze zmianą ustawy o finansach publicznych, gmina opracowuje budżety wieloletnie, więc po zakończeniu tych prac i uchwaleniu kilkuletniego budżetu, będzie zrobiona również odpowiednia korekta Strategii.

5.2.7 Realizacja strategii

Do dnia dzisiejszego zrealizowano szereg zadań zapisanych w Strategii na rok 2009 oraz realizowane są zadania cykliczne, są to między innymi:

- Podniesienie jakości oferty edukacyjnej – na bieżąco w szkołach i przedszkolach, oraz poprzez realizację w przedszkolach i gimnazjach projektu z POKL,
- rozwój technologii informacyjnej – e-technologia – przystąpienie SP 10 do projektu e-szkoła,
- bieżące prace remontowe,
- utworzenie gimnazjum z oddziałami integracyjnymi,
- adaptacja budynku po zlikwidowanej szkole na przedszkole niepubliczne - poczyniono już pierwszy krok w postaci przeniesienia uczniów do innej szkoły,
- realizacja przez gminne placówki oświatowe programów ekologicznych oraz podejmowanie przez dzieci i młodzież działań służących wzrostowi świadomości ekologicznej mieszkańców,
- utworzenie Szkoły Leśnej i wykorzystywanie jej w procesie edukacji przez placówki oświatowe - uroczyste otwarcie Szkoły Leśnej – 9 września 2010 r.,
- wdrożenie energooszczędnych systemów ogrzewania i oświetlenia (I krok),
- racjonalizacja wydatków – przygotowanie do wprowadzenia nowego systemu finansowania – bonu oświatowego, sterowanie naborem w celu osiągnięcia równomiernego strumienia pieniężnego,
- racjonalizacja sieci przedszkoli – prywatyzacja 4 z 6 przedszkoli,
- pozyskanie przez gminę środków z PFRON-u na szkołę nr 4 - zrobione zostały wszystkie podjazdy, windy oraz remont.

5.2.8 Organizacje pozarządowe

W gminie działają dwie organizacje pozarządowe ściśle związane z oświatą. Jest to Fundacja Edukacji Obywatelskiej i Rozwoju Sportu, oraz niedawno powstałe Oświatowe Stowarzyszenie „Razem z czwórka i dla czwórki”. Fundacja Rozwoju Sportu ściśle współpracuje ze szkołami finansując wyjazdy dzieci na półkolonie i kolonie wyjazdowe, udział dzieci w zajęciach basenowych itp.

5.2.9 Konsultacje społeczne

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013



Wizję, misję i główne cele w Strategii zostały opracowane przez osoby ściśle powiązane z oświatą w gminie ale nie przez mieszkańców. Mówiąc inaczej: główne założenia Strategii nie zostały skonsultowane z mieszkańcami gminy, co obniża jej wartość. Trzeba dodać, że przy opracowywaniu dokumentu nie skorzystano również z usług zewnętrznej firmy doradczej.

5.2.10 Wnioski

Strategia przygotowana została przez osoby, które stawiając na co dzień czoło problemom związanym z oświatą oraz mając wgląd do dokumentacji oświatowych mogą całościowo spojrzeć na pewne zagadnienia związane z oświatą w gminie. Jest to niewątpliwie duża zaleta tej strategii. Wadą jest nieuwzględnienie przy jej tworzeniu opinii mieszkańców gminy. Jeszcze większą wadą i niejako wyzwaniem dla osób i instytucji realizujących tą Strategię jest fakt, iż dla większości działań przewidziano finansowane ze środków zewnętrznych. Jest to źródło niepewne, a realizacja działań zapisanych w Strategii zależy i zależeć będzie od szeregu zmiennych (jakość napisanych wniosków do Funduszy Europejskich, umiejętności pozyskania sponsorów itp.). Bardzo trudno jest planować działania opierając się o niepewne źródła finansowe, można zatem powiedzieć, że plan finansowy Strategii Oświaty Gminy Bielawa praktycznie nie istnieje.

5.3 Goleniów

W spotkaniach uczestniczyli:

- Krzysztof Zajko, z-ca burmistrza Goleniowa,
- Janina Mucek, dyrektor Wydziału Edukacji, Kultury i Sportu,
- Przemysław Jopek, z-ca dyr. Wydziału Edukacji, Kultury i Sportu,
- Lucja Kuźmińska, Dyrektor, Szkoła Podstawowa nr 4,
- Beata Majdak, z-ca Dyrektora, Szkoła Podstawowa nr 4,
- Kamila Szydłowska-Kepińska, z-ca dyrektora, Szkoła Podstawowa nr 4,
- Agnieszka Saczywko, Dyrektor, Przedszkole Publiczne nr 6,
- Agnieszka Molenda, prezes Stowarzyszenia Tęczowa Kaina, działającego przy Przedszkolu Publicznym nr 6,
- Krystyna Bielecka - Zagórna, z-ca dyrektora ZSP Mosty.

5.3.1 Charakterystyka gminy

Goleniów jest miastem położonym w środku Puszczy Goleniowskiej, rozłożonej na Równinie Goleniowskiej, którą przecina rzeka Ina. Zachodnie granice gminy opierają się na Jeziorze Dąbie oraz Zalewie Szczecińskim. Miasto o obszarze 12,5 km², liczące ponad 22 tys. ludności, jest jednym z większych miast województwa zachodniopomorskiego. Początki miasta sięgają X wieku, kiedy to w zakolu Iny znajdowała się osada palowa. W 1268 roku Goleniów otrzymał z rąk księcia Barnima I prawa miejskie. Miasto bardzo szybko rosło w siłę. Od 1368 roku należało do związku Hanzy co w znacznym stopniu przyczyniło się do dalszego jego rozwoju. Wiek XIV i XV to czasy największej świetności Goleniowa, o czym świadczyć może ówczesna jego zabudowa. Miasto otoczone było kamienno-ceglanym murem z wieloma basztami i bramami: Stargardzką, Szczecińską, Młyńską i Wolińską. Z tego okresu pochodzi kościół farny pod wezwaniem św. Katarzyny oraz Dom Żeglarza.

Powierzchnia Gminy zajmuje obszar 444 km², stawia ją to na 5 miejscu największych gmin województwa zachodniopomorskiego. Liczba mieszkańców gminy wynosi 32 tys. z czego 23 tys. zamieszkuje miasto Goleniów, rozpostarte na powierzchni 12,5 km². 9 tys. mieszkańców gminy zamieszkuje 32 sołectwa. Największe sołectwa pod względem potencjału ludzkiego, gospodarczego i



społecznego to: Mosty, Kliniska, Miękowo, Rurzyca i Lubczyna. Tworzą one swego rodzaju centra rozwoju społeczno-kulturalnego i gospodarczego w różnych rejonach gminy, odciążając w znaczny sposób stolicą gminy - Goleniów.

Położenie i otoczenie

Miasto oddalone jest o 34 km od centrum Szczecina i 65 km od Świnoujścia. Odległość do granicy z Niemcami i przejściami granicznymi w Kołbaskowie, Lubieszynie i Rosówku wynosi 50 km. Zachodnie granice gminy oparte są o brzegi Jeziora Dąbie i na krótkim odcinku o Odrę. Przez gminę i miasto Goleniów przepływa rzeka Ina. Prawie 50 % powierzchni Gminy zajmują lasy Puszczy Goleniowskiej.

5.3.2 Gospodarka gminy

Gmina Goleniów wykorzystując swe położenie geograficzne od wielu lat tworzyła dogodne warunki dla rozwoju małych, średnich i dużych przedsiębiorstw dbając jednocześnie o równowagę inwestycyjną między tymi przedsiębiorstwami. Tworzenie tych warunków polegało i polega na wyważonej polityce podatkowej, budowie infrastruktury technicznej, turystycznej, kulturalnej, sportowej i społecznej. Efektem tego jest bardzo dynamiczny rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, oraz wzrastająca liczba zarejestrowanych w Urzędzie Gminy i Miasta podmiotów gospodarczych, których liczba przekroczyła w 2008 roku 3500.

Na terenie gminy osiadło kilka dużych firm z kapitałem zagranicznym, które systematycznie rozbudowują swe przedsiębiorstwa. Duże zróżnicowanie wielkości firm, ich profilu produkcji i zainwestowanego kapitału są gwarantem stabilności zatrudnienia. Realizowana jest rozbudowa infrastruktury technicznej i promocja Goleniowskiego Parku Przemysłowego (GPP), w którym od 2002 roku do grudnia 2008 osiadło 35 firm i przedsiębiorstw. Od 1997 roku gmina wykorzystywała na inwestycje i różnego rodzaju projekty kulturalne łącznie ponad 27 mln złotych. Goleniowski Park Przemysłowy jest w pełni uzbrojonym technicznie terenem o powierzchni 405 ha, przeznaczonym pod obiekty produkcyjne i usługi przemysłowe. Na terenie Parku działa Specjalna Strefa Ekonomiczna. W GPP inwestycje rozpoczęły już firmy zajmujące się przetwórstwem rolnym, produkcją żywności, obróbką skór, konfekcjonowaniem i obróbką kamieni dekoracyjnych, produkcją przędzy dywanowej, produkcją opakowań, tapet, przyczep i naczep transportowych, sprzętu komputerowego, produkcją materiałów ściernych, artykułów higienicznych, oraz łopat dla siłowni wiatrowych. Wśród inwestorów są firmy z Danii, Niemiec, Belgii, Holandii, Włoch, Korei i Polski, które dotychczas zakupiły ponad 160 ha gruntów pod budowę swych nowych zakładów. Goleniowski Park Przemysłowy ze Specjalną Strefą Ekonomiczną zarządzany jest bezpośrednio przez Burmistrza Gminy, a wszelkie prace związane z jego rozwojem, inwestycjami i funkcjonowaniem prowadzone są przez pracowników gminy Goleniów.

Na bazie silnej gospodarki i sprawnego pozyskiwania środków pomocowych można budować wieloletnie plany rozwoju i wieloletnie plany inwestycyjne. Kierunki rozwoju Gminy Goleniów zawarte zostały w Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Goleniów do 2018 roku.

5.3.3 Budżet

Wydatki budżetowe osiągają poziom 112 mln zł (2010 r.), z tego ponad 41 mln zł czyli około 37% przeznaczane jest na edukację.

Tabela 21 Udział wydatków na oświatę w wydatkach budżetowych ogółem

	2010	2009	2008



Dochody budżetowe	91 095 102	90 440 710	76 523 952
Wydatki budżetowe	112 449 102	107 419 749	84 873 952
wydatki na edukację	41 445 438	41 098 689	34 481 824
udział oświaty w wydatkach budżetowych	37%	38%	41%

5.3.4 Proces powstania Strategii Rozwoju Edukacji

Proces powstawania Strategii Rozwoju Edukacji w Gminie Goleniów na lata 2009-2018 był długotrwały, a rozpoczął się od zgłaszania potrzeb przez środowisko nauczycielskie na sesji Rady Miejskiej w marcu 2006 roku. Kolejnym etapem było ogłoszenie przez burmistrza gminy przetargu na badanie systemu edukacji w wyniku czego powstała Diagnoza Systemu Edukacji w Gminie Goleniów opracowana przez FOCUS GROUP. Diagnoza ta została zaprezentowana Radzie Gminy podczas sesji Rady Miejskiej w Goleniowie z dnia 27 sierpnia 2008 r. Podczas tej samej sesji zostało uchwalone stanowisko Rady Miejskiej w sprawie kierunków rozwoju systemu edukacji w Gminie Goleniów. Równocześnie gmina wytyczyła cele strategiczne na lata 2007-2017, które później będą miały wpływ na przygotowaną strategię. W kolejnym etapie decyzją burmistrza został powołany Zespół Zadaniowy w składzie:

- Dorota Rybarska-Jarosz, dyrektor Wydziału Edukacji, Kultury i Sportu
- Janina Mucek, Kuratorium Oświaty
- Beata Majdak, pedagog
- Krystyna Bielecka - Zagórna, działacz społeczny
- Danuta Gielnik, pedagog ze Szczecina

Zespół ten był niewielki jednak reprezentował dość szerokie spektrum interesariuszy: Wydział Edukacji, Kultury i Sportu, szkoły, organizacje pozarządowe, Kuratorium Oświaty oraz osobę „z zewnątrz” (nauczycielka ze Szczecina).

Prowadzenie prac nad stworzeniem Strategii Rozwoju Edukacji w Gminie Goleniów na lata 2009-2018 przebiegało równoległe z przeprowadzaniem konsultacji ze środowiskiem szkolnym i społecznym gminy. Zespół Zadaniowy nie opracowywał diagnozy, która została wcześniej przygotowana przez firmę zewnętrzną. Przygotowano natomiast analizę SWOT, która powstała podczas dyskusji panelowych środowiska nauczycielskiego, z wykorzystaniem metody burzy mózgów. Podczas wizyty roboczej przedstawiono Konsultantowi zestawienie wniosków z dyskusji z zapisem wszystkich propozycji słabych i mocnych stron. Przygotowanie Strategii trwało 3 miesiące, a konsultacje społeczne kolejne 2 miesiące.

Konsultacje społeczne polegały na prezentacji projektu Strategii zaproszonym mieszkańcom. Podczas konsultacji udzielano odpowiedzi na zadawane pytania; wszystkie pytania zostały spisane a przykładowy protokół również udostępniony podczas wizyty terenowej. Pytania dotyczyły ogólnej sytuacji w gminnej oświacie, (po co wprowadzać zmiany do systemu edukacji?), sfery ekonomicznej (ile gmina zarobi na likwidacji i przekształceniach szkół?), pojawiały się pytania szczegółowe (czy bon oświatowy będzie powiązany z liczebnością uczniów?). Odbyły się 4 spotkania dla mieszkańców, poza tym organizowano spotkania i konsultacje w szkołach.

Zorganizowano ponadto wizytę studyjną w Jarocinie, gdzie zapoznano się z przykładem racjonalizacji sieci placówek oświatowych (zmiany właściciela).

Uchwalenie Strategii nie było procesem łatwym, głównie ze względu na obszar I (cel strategiczny) „Struktura systemu edukacji w Gminie Goleniów”, który zakładał przekształcenia niektórych placówek poprzez ich likwidację i przekazanie prowadzenia osobom prywatnym bądź organizacjom

pozarządowym. Z tego względu cała dyskusja koncentrowała się wokół tego problemu, natomiast inne obszary (cele strategiczne) były w dyskusji marginalizowane.

Strategia została ostatecznie uchwalona uchwałą XXVIII/371/09 Rady Miejskiej w Goleniowie z dnia 29 kwietnia 2009 r. Jej uchwalenie spowodowało pojawienie się negatywnych artykuły w prasie oraz wywołało niezadowolenie środowiska nauczycieli, wynikające z proponowanych przekształceń. Pojawiło się również wiele wątpliwości i pytań w związku z obszarem III „Etos nauczyciela i rady pedagogicznej”, szczególnie odnośnie opracowania kodeksu etycznego nauczyciela.

Proces przygotowania strategii nie został zinstytucjonalizowany i uważany jest za czynność jednorazową.

5.3.5 Charakterystyka uchwalonej strategii

Należy zauważyć, iż uchwalony dokument nie zawiera diagnozy, która została opracowana wcześniej przez firmę zewnętrzną i stanowi odrębny dokument. Jednak, jak to opisano w poprzednim rozdziale, diagnoza ta jest częścią całego procesu powstawania Strategii i dlatego oba opracowania będą w niniejszym raporcie rozpatrywane łącznie.

5.3.5.1 Diagnoza

Diagnoza przygotowana została przez Konsorcjum Badawcze FOCUS GROUP, składa się z 202 str. + aneksy. Diagnoza jest bardzo obszerna, zamieszczono w niej jednak dużo informacji, których użyteczność trudno powiązać z procesem powstawania Strategii. Na przykład w diagnozie znajdują się badania postawy nauczycieli wobec problemów emocjonalnych w rozwoju dziecka (str. 157). W opracowaniu posłużono się wieloma metodami zbierania danych w tym badaniami sondażowymi na takich grupach jak: rodzice, nauczyciele, uczniowie. Wydaje się, iż zbyt silny nacisk został położony na tych badaniach, a zbyt mało oparto się na wynikach badań obiektywnych. Przykładowo w rozdziale 6. „Weryfikacja jakości pracy jednostek edukacyjno - wychowawczych w Gminie Goleniów” wskazano, że jakość pracy jednostek systemu edukacji i wychowania analizowana jest z czterech perspektyw oglądu: nauczycieli, uczniów, rodziców oraz kluczowych informatorów – ekspertów. Całość diagnozy (oprócz badania demograficznego i danych na temat sieci szkół) odwołuje się do danych subiektywnych a nie do wyników egzaminów po 6 klasie lub gimnazjalnych. Podczas wizyty terenowej rozmówcy podkreślali, że chciano uniknąć rankingowania placówek oświatowych, ponieważ kojarzy się to z rankingami szkół w dużych miastach, które to rankingi są negatywnie oceniane przez rozmówców. Ponadto podczas wizyty terenowej Konsultant został poinformowany, że w ramach procesu planowania strategicznego powstał jeszcze trzeci dokument, który skupiał się na analizie ekonomicznej i wskaźnikowej funkcjonowania poszczególnych szkół. Dokument ten służył głównie sformułowaniu działań związanych z obszarem I (celem strategicznym) „Struktura systemu edukacji w Gminie Goleniów”, czyli określeniem zmian w sieci szkół, w tym przekształceniach niektórych placówek.

Pomijając wspomniane ujemne aspekty opracowania, diagnoza bardzo wnikliwie i wielopłaszczyznowo diagnozuje problemy edukacji. W niektórych miejscach wykracza ona poza zakres typowej diagnozy i próbuje formułować wnioski typowe dla strategii. W przygotowanym później dokumencie strategicznym znajdujemy odwołania się do tych wniosków.

Diagnoza składa się z:

- Szczegółowej prognozy demograficznej do roku 2017



- Badania aspiracji i oczekiwań mieszkańców Gminy Goleniów w zakresie edukacji w kontekście szkół prowadzonych przez JST
- Racjonalizacji oferty edukacyjnej szkół Gminy Goleniów – w części tej badane są opinie rodziców co do braków i preferencji oferty edukacyjnej i oferty zajęć pozalekcyjnych, systemu kształcenia ustawicznego kierowanego do dorosłych oraz przedstawiane są opinie nauczycieli na temat przedstawionych wyżej zagadnień
- Racjonalizacja sieci szkół w Gminie Goleniów – w rozdziale tym badano postawy nauczycieli i rodziców wobec różnych aspektów zmian sieci szkół (ale nie proponowano schematu zmiany sieci szkół).
- Weryfikacja jakości pracy jednostek edukacyjno – wychowawczych w Gminie Goleniów. W rozdziale tym badano jakość pracy nauczycieli poprzez takie zagadnienia jak:
 - Kształcenie ustawiczne nauczycieli
 - Etos nauczyciela w postawach zawodowych nauczycieli oraz w postawach wychowawczych rodziców
 - Relacja „nauczyciel – rodzic” w stosunku społecznym wychowawstwa uczniów szkół
 - Kreatywność wychowawcy w procesie rozwoju tożsamości (z perspektywy nauczycieli i rodziców)
- oceny ogólnej jakości funkcjonowania systemu edukacji i wychowania.

Ponadto w załącznikach zawarto:

- Niedobory infrastrukturalne w placówkach oświatowych
- Niedobory sprzętowe w placówkach oświatowych
- Niedobory kadrowe w placówkach oświatowych
- Pozostałe niedobory zgłaszane przez placówki oświatowe

Na koniec przedstawiono propozycje kierunków rozwoju szkół w perspektywie celów strategicznych wynikających z diagnozy systemu edukacji i wychowania w gminie Goleniów. Są to propozycje na wyrost, należy je traktować raczej jako wnioski z diagnozy oraz niewielką nadgorliwość zleceniobiorcy.

Podsumowując: diagnoza dała dość dobrą podstawę do opracowania Strategii. Jej zaletą jest wnikliwość oraz zebranie danych jakościowych a nie tylko ilościowych. Jako jedna z nielicznych porusza sprawy związane z jakością pracy nauczycieli oraz jakością funkcjonowania systemu edukacji w gminie. Szczegółowo diagnozuje potrzeby mieszkańców w zakresie edukacji. Wyróżnia to omawianą diagnozę spośród większości pozostałych, które skupiały się na podaniu danych statystycznych oraz niedoborów materialnych. Wadą zauważoną przez Konsultanta jest zbyt małe oparcie się na danych obiektywnych. Diagnozę do Strategii w gminie Goleniów można polecić jako dobrą praktykę, jednak należy zauważyć, iż przygotowanie takiego opracowania będzie zawsze kosztowne i czasochłonne.

5.3.5.2 Definiowanie celów strategicznych i działań

Strategię otwiera sformułowanie wizji gminnego systemu edukacji oraz misji Gminy Goleniów w sferze edukacji dzieci i młodzieży. Następnie przedstawiono 8 obszarów, w ramach których wyłoniono priorytety, a w ramach priorytetów – cele. Celom podporządkowane są zadania z rozbiem na lata. Te 8 obszarów kompleksowo obejmuje problematykę edukacji, w ocenie Konsultanta - najpełniej ze wszystkich analizowanych Strategii.

Zestawienia obszarów i priorytetów zdefiniowanych w Strategii:

- Obszar I „Struktura systemu edukacji w Gminie Goleniów”
 - Priorytet 1: Zaspokojenie potrzeb mieszkańców w sferze edukacji, wychowania i opieki nad dzieckiem objętym obowiązkiem szkolnym i obowiązkiem nauki
- Obszar II „Zarządzanie systemem edukacji z poziomu gminy i szkoły”
 - Priorytet 1: Sprawne i efektywne funkcjonowanie szkół
 - Priorytet 2: Efektywne i racjonalne zarządzanie szkołą
- Obszar III „Etos nauczyciela i rady pedagogicznej”
 - Priorytet 1: Nauczyciel – liderem zmian w edukacji
- Obszar IV „Stabilny i skuteczny system kształcenia”
 - Priorytet 1: Szkoła – bezpiecznym polem doświadczeń życiowych ucznia
- Obszar V „Wyrównywanie szans edukacyjnych”
 - Priorytet 1: Różnorodna i elastyczna oferta edukacyjna dla dzieci o specyficznych potrzebach edukacyjnych
- Obszar VI „Profilaktyka i bezpieczeństwo”
 - Priorytet 1: Bezpieczna i przyjazna szkoła
- Obszar VII „Szkoła w otoczeniu bliższym i dalszym”
 - Priorytet 1: Szkoła otwarta na współpracę
- Obszar VIII „Gminna infrastruktura oświatowa”
 - Priorytet 1: Funkcjonalna, bezpieczna szkoła, zapewniająca realizację podstawy programowej

Przykład zdefiniowanego Obszaru wraz z przypisanym mu celem, zadaniami i ich rozbięciem na lata:

OBSZAR II: Zarządzanie systemem edukacji z poziomu gminy i szkoły, określa Cel: 1.2. Zapewnienie ujednoliconego i sprawnego zarządzania finansami oświaty w ramach którego zadanie 1.2.1. Szkoły prowadzą budżety w systemie zadaniowym w rozbięciu na poszczególne lata:

2009: 1.2.1.a) Gmina organizuje szkolenie dyrektorów i księgowych w zakresie budżetu zadaniowego

2010: 1.2.1.b) Szkoły pilotażowo opracowują budżety zadaniowe (monitoring wskaźników)

2011: 1.2.1.c) Szkoły opracowują budżety zadaniowe na 2012 rok

2012: 1.2.1.d) Szkoły wdrażają budżety zadaniowe

Dla każdego obszaru zestawiono zakładane rezultaty/wskaźniki.

Przykładowe rezultaty/wskaźniki dla całego Obszaru II:

1. 100% szkół wdrożyło budżet zadaniowy
2. 100% szkół jest finansowanych wg standardu gminnego bonu oświatowego
3. W budżecie każdej szkoły min. 2% środków pochodzi ze źródeł innych niż budżet gminy
4. 100% szkół wypracowuje środki na majątku gminy, przeznaczając je na bieżącą działalność szkół
5. 50% szkół korzysta z usług zewnętrznych (np.: dożywianie, sprzątanie, obsługa CO)
6. 100% szkół pracuje wg gminnych standardów edukacyjnych
7. 100% szkół i przedszkoli prowadzi elektroniczną rekrutację uczniów i wychowanków
8. 100% szkół ma dostęp do elektronicznej bazy danych sprzętu specjalistycznego w placówkach oświatowych
9. W gminie funkcjonuje Cyfrowa Platforma Edukacyjna (CPE)



10. Dyrektorzy gminnych placówek oświatowych są oceniani wg kompetencyjnego systemu motywacyjnego
11. Gmina prowadzi doskonalenie kadry kierowniczej w grantowym systemie szkoleń dedykowanych
12. 100% szkół wdrożyło kompetencyjny system oceniania i motywowania pracowników
13. 100% dyrektorów wdrożyło długofalowy program rozwoju szkoły
14. Liczba godzin przedmiotowych, przypadających w roku szkolnym nie przekroczyła:
 - 5% - dla przedmiotów egzaminacyjnych
 - 7% - dla przedmiotów artystycznych i sportowych, religii i zajęć wychowawczych
 - 10% - dla pozostałych

Do Strategii dołączono dwa załączniki:

- ZAŁĄCZNIK NR 1: Przykładowe standardy, jakości pracy dyrektora szkoły, Przykładowe standardy edukacyjne szkoły w Gminie Goleniów,
- ZAŁĄCZNIK NR 2: Wieloletni Plan Inwestycji Oświatowych w Gminie Goleniów

Podsumowując: Strategia szeroko definiuje cele strategiczne i formułuje bardzo dokładnie rozpisane zadania oraz wskaźniki ułatwiające ich monitorowanie. W tym zakresie wyróżnia się spośród analizowanych strategii i wydaje się, że sukces wdrażania jest również z tym związany. Zadania, w tym inwestycyjne, nie zostały wycenione i powiązane z budżetem, co można uznać za wadę omawianej Strategii. Z wizyty terenowej wynika, że założono, iż przekształcenie sieci szkół uwolni środki budżetowe niezbędne do realizacji pozostałych zadań w tym inwestycyjnych. W takiej sytuacji realizacja całości Strategii byłaby możliwa dla budżetu gminy. Brak realizacji przekształceń spowodował opóźnienia w realizacji części inwestycyjnej, jednak pozostałe zadania podejmowane są zgodnie z harmonogramem.

5.3.6 Wdrażanie i monitoring Strategii

W omawianej Strategii sformułowane zostały bardzo ambitne cele i w związku z tym interesujące jest jak wygląda proces jej wdrażania. O ile sama Strategia nie definiuje dokładnie sposobu monitorowania działań, to każdy obszar zawiera zestaw wskaźników/rezultatów. Ponadto Obszar I: Struktura systemu edukacji w Gminie Goleniów, Priorytet 1: Zaspokojenie potrzeb mieszkańców w sferze edukacji, wychowania i opieki nad dzieckiem objętym obowiązkiem szkolnym i obowiązkiem nauki zawiera Cel: 1.5. Zapewnienie sprawnego, efektywnego i racjonalnego zarządzania szkołami oraz realizacji Strategii Rozwoju Systemu Edukacji. W ramach tego Celu sformułowano Zadanie 1.5.1. WE (Wydział Edukacji) koordynuje wdrażanie Strategii oraz prowadzi sprawy bieżącego nadzoru nad szkołami. Zadanie to zostało rozpisane na lata:

2009: 1.5.1.a) WE opracowuje schemat zarządzania oświatą w dwóch pionach: bieżącego nadzoru nad szkołami oraz realizacji Strategii

2010: 1.5.1.b) Burmistrz powołuje inspektorów szkolnych oraz zespół ds. monitoringu i ewaluacji wdrażania Strategii

2011: 1.5.1.c) Zespół corocznie przedstawia Radzie Miejskiej i środowisku oświatowemu stan wdrożenia Strategii, uwagi realizacyjne, zgłasza potrzeby zmiany

W praktyce system monitoringu już funkcjonuje a Konsultantowi zostały udostępniony wstępny raport „Realizacja Strategii Rozwoju Edukacji w Gminie Goleniów na lata 2009-2018 w roku szkolnym

2010–2011”¹. W raporcie tym zestawiono wszystkie zadania wraz ze stanem ich realizacji, ewentualnymi modyfikacjami oraz szczegółami wdrażania w wymienionym roku szkolnym.

Instytucjonalizacja wdrażania Strategii w tym monitoringu została zrealizowana poprzez:

- nowy schemat funkcjonowania Wydziału Edukacji z podziałem na pion bieżącego nadzoru nad szkołami oraz realizacji Strategii,
- zarządzeniem Burmistrza powołano dwa zespoły zadaniowe do wdrażania elementów strategii.

Wyniki monitorowania obecnie nie są dostępne publicznie, ale będą po ich przedstawieniu Radzie Gminy.

Jak wspomniano w Strategii nie zapisano budżetu na realizację poszczególnych zadań a założono, iż przekształcenia sieci szkół uwolni środki budżetowe niezbędne do realizacji pozostałych zadań, w tym inwestycyjnych. Jednak analizując monitoring Strategii okazuje się, że gmina nie ma problemów finansowych z wdrażaniem większości zadań. Problemy z realizacją kilku zadań nie zawsze związane są ze środkami finansowymi:

- obszar I – brak przekształceń sieci szkół ze względu na negatywną opinię społeczną,
- brak realizacji bonu oświatowego oraz opóźnienia w części inwestycyjnej związane z brakiem realizacji przekształceń, które miały uwolnić środki,
- nie wprowadzono kompetencyjnego systemu oceniania i motywowania dyrektorów szkół ze względu na zbyt dużo zmian prawnych w obszarze oświaty.

Aby zapewnić dopływ środków z zewnątrz gmina zrealizowała program grantowy dla szkół w celu praktycznej nauki przygotowania wniosków o dofinansowanie. Rezultatem tego programu a także:

- intensywnego szkolenia nauczycieli, w tym z umiejętności związanych z zarządzaniem,
- ścisłej współpracy z organizacjami pozarządowymi,
- zwiększenia samodzielności szkół (zapisanej w Strategii),

jest duża aktywność szkół w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, w tym z PO KL. Można więc zauważyć, że ważniejsze od zapisania w Strategii pozyskiwania środków zewnętrznych są działania na rzecz aktywizacji środowiska szkolnego (dyrektorzy, nauczyciele, rodzice, organizacje pozarządowe) i włączenia go w proces pozyskiwania takich środków.

Część zadań Strategii nie jest realizowana (wyszczególnione powyżej), natomiast część została zmodyfikowana, co oznacza przyspieszenie ich realizacji lub zwiększenie zakresu. Zmiany te nie zostały zapisane w postaci uchwały zmieniającej Strategię, jednak są odnotowywane podczas monitoringu realizacji Strategii. Dotychczasowa realizacja zadań strategicznych w gminie oraz wizyta terenowa Konsultanta pozwalają wnioskować, że większość celów zapisanych w strategii, oprócz tych związanych z przekształceniami, zostanie osiągnięta.

5.3.7 Wnioski

Według Konsultanta to jedna z najlepiej przygotowanych strategii ze wszystkich analizowanych w ramach niniejszego badania. Należy podkreślić, iż zawarto tutaj pełną diagnozę, w tym analizę jakości pracy szkół, choć w oparciu o badania fokusowe a nie wyniki obiektywne. Ponadto strategia zawiera dokładnie rozpisane działania z podziałem na lata (harmonogram) oraz zdefiniowane wskaźniki monitoringu. Strategia jest również monitorowana.

¹ Dokument odnosi się nie tylko do monitoringu ale również do planów na kolejny rok szkoły, stąd 2010/2001 w nazwie dokumentu



Poza dobrą konstrukcją strategii należy podkreślić zawarcie w niej wielu nowatorskich rozwiązań a w szczególności zaproponowanie zmian związanych z zarządzaniem oświatą. Jako przykład można tu wymienić wprowadzenie zwiększenia samodzielności szkół przy równoczesnej poprawie nadzoru (np poprzez wprowadzenie budżetu zadaniowego) albo zapis związany ze zwiększeniem roli usług zewnętrznych (sprzątanie, posiłki). Bardziej szczegółowo zostały te elementy przedstawione w rozdziale poświęconym dobrym praktykom.

5.4 Pawłosiów

W spotkaniu uczestniczył:

Pan Adam Pióro - dyrektor Zespołu Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Szkół i jednocześnie Prezes Zarządu Lokalnej Grupy Działania – Stowarzyszenia „z Tradycją w Nowoczesność”

5.4.1 Charakterystyka gminy

Gmina Pawłosiów to typowa podmiejska gmina o powierzchni 48 km², położona na skraju Pogórza Rzeszowskiego. Obecna liczba mieszkańców gminy – 8299 os. Obszar gminy jest ściśle związany z miastem Jarosław, które stanowi dla gminy również ośrodek obsługi wyższego rzędu z rozwiniętymi systemami: opieki zdrowotnej, szkolnictwa średniego i wyższego, usług kulturalnych i handlowych. Pawłosiów, jako gmina podmiejska posiadająca dogodne połączenie z pobliskim Jarosławem jest bardzo atrakcyjnym terenem dla prywatnych przedsiębiorstw i inwestorów.

Gmina położona jest przy drodze krajowej nr 4 (Zgorzelec - Korczowa) i magistrali kolejowej E30 (Kraków - Przemyśl). Obszar ten, historycznie wykształcony na osi traktu krakowskiego, jest pomostem łączącym Europę Zachodnią z Ukrainą i innymi krajami byłego Związku Radzieckiego.

Walory turystyczne to zespół podworski w Pawłosiowie (dawna posiadłość Siemieńskich) oraz park z początku XX w. z pozostałościami starej dąbrowy i wieloma egzotycznymi gatunkami drzew; klon, jawor, lipa drobnolistna. Ciekawej stylistyki dworek z przełomu XIX i XX w. znajduje się w Cieszacinie Wielkim - można obejrzeć tam ponadto jesion wyniosły, a ciekawostką był zrosnięty z sosną 200-letni dąb, jednak, że w lipcu 2010 roku burza z porywistym wiatrem zniszczyła ten pomnik przyrody. W Ożańsku jest zespół pałacowo - parkowy i pozostałości parku, gdzie rośnie m.in. dąb szypułkowy i lipa drobnolistna.

5.4.2 Gospodarka gminy

Na terenie gminy zarejestrowanych jest 280 podmiotów gospodarczych o zróżnicowanej działalności - kaletnictwo, szewstwo, handel, usługi murarskie, stolarskie, warsztaty naprawcze. Większe zakłady to masarnia SZAREK, olejarnia FUSÓW, przetwórnia drobiu KRESIN, oraz zakład Hodowli i Aklimatyzacji Roślin w Ożańsku. Produkcja rolna występuje w niewielkim zakresie, rolnicy produkują głównie na własne potrzeby. Gmina posiada bardzo dobre warunki glebowe do rozwoju produkcji rolnej. Większość ziemi uprawnej mieści się w wysokich klasach bonitacyjnych. Ponad 80% ogólnej powierzchni gminy przypada na użytki rolne. 12% stanowią pozostałe grunty, a około 8% zajmują lasy.

5.4.3 Budżet gminy

Tabela 22 Budżet Gminy Pawłosiów w latach 2009, 2010

Dochody Budżetu Gminy	2010	2009
Leśnictwo	10 000	10 000
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	555 000	555 000
Gospodarka mieszkaniowa	82 180	53 000
Działalność usługowa	36 000	30 000
Administracja publiczna	52 200	53 000
Urzędy naczelných organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz sądownictwa	1 448	1 425

Dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem	4 847 600	4 802 100
Różne rozliczenia	7 665 486	7 505 000
Pomoc społeczna	2 937 490	2 956 560
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	606 000	560 000
Edukacyjna opieka wychowawcza		30 712
Razem DOCHODY	16 793 404	16 556 797
Wydatki Budżetowe RAZEM	19 869 904	18 386 797
Rolnictwo i łowiectwo	12 000	12 000
Leśnictwo	12 000	12 000
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	2 299 658	555 000
Transport i łączność	1 136 600	2 016 308
Działalność mieszkaniowa	205 185	230 000
Działalność usługowa	198 679	122 000
Informatyka	62 715	0
Administracja publiczna	2 940 600	2 548 060
Urzędy naczelnych organów władzy państwowej	1 448	1 425
Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	195 000	194 010
Dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem ²	40 000	40 000
Obsługa długu publicznego	150 000	175 000
Różne rozliczenia	60 000	60 000
Oświata i wychowanie	7 505 673	7 505 477
Ochrona zdrowia	50 000	42 000
Pomoc społeczna	3 389 840	3 362 755
Edukacyjna opieka wychowawcza	95 080	93 762
Gospodarka komunalna i ochrona środow.	1 260 530	1 180 000
Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	194 896	177 000
Kultura fizyczna i sport	60 000	60 000

W gminie działa Lokalna Grupa Działania - Stowarzyszenie „Z Tradycją w Nowoczesność”. Powstała ona w 2005 r. w ramach pilotażowego programu „Leader +”. Obecnie w skład Lokalnej Grupy Działania wchodzi partnerzy z 5 gmin - Pawłosiów, Rożwienica, Pruchnik, Chłopice i Kańczuga. Dla tego obszaru została opracowana Lokalna Strategia Rozwoju, która jest obowiązującym dokumentem wytyczającym funkcjonowanie LGD „Z Tradycją w Nowoczesność” w okresie 2009 – 2015 r. Przedstawiciele Lokalnej Grupy Działania biorą bezpośredni udział w monitoringu wdrażania Strategii Oświaty realizowanej przez Gminę.

5.4.4 Charakterystyka uchwalonej strategii

Na terenie gminy Pawłosiów zlokalizowane są 3 zespoły szkół:

² Jest to kategoria z klasyfikacji budżetowej, która w tej samej nazwie występuje zarówno po stronie dochodów jak i wydatków.

- ZS Pawłosiów (Szkoła podstawowa wraz z oddziałem „0”, gimnazjum, 2 przedszkola)
- ZS Cieszacin Wielki, (Szkoła podstawowa wraz z oddziałem „0”, gimnazjum, oddział przedszkolny dla 5-latków)
 - ZS Wierzbna (Szkoła podstawowa wraz z oddziałem „0”, gimnazjum, 2 filie z klasami 0-3)

Na obszarze gminy funkcjonują również trzy oddziały przedszkolne dla dzieci w wieku 3-5 lat utworzone ze środków Unii Europejskiej przy współpracy z Fundacją Rozwoju Dzieci im. J. A. Komeńskiego.

Aktualnie do wszystkich szkół prowadzonych przez Gminę Pawłosiów uczęszcza 1088 uczniów z czego:

- 151 uczęszcza do oddziałów przedszkolnych,
- 420 uczy się w szkołach podstawowych,
- 267 to gimnazjaliści.

W szkołach pracuje 87 nauczycieli, z których 46 uczy w szkołach podstawowych, 30 w gimnazjach, 11 w przedszkolach i punktach przedszkolnych. Ponad 70% nauczycieli posiada wykształcenie wyższe magisterskie.

Zespoły Szkół w Pawłosiewie, Cieszacinie Wielkim oraz Wierzbnie mieszczą się w pięknych, nowych budynkach wybudowanych w latach 90-tych. Są w nich pełnowymiarowe sale gimnastyczne oraz odpowiednia do potrzeb ilość sal lekcyjnych i klasopracowni. Wszystkie zespoły posiadają nowe pracownie komputerowe. W szkołach w Cieszacinie Wielkim oraz Pawłosiewie otwarto siłownie dostępne nie tylko dla dzieci i młodzieży aktualnie uczęszczających do szkoły, ale także dla młodzieży spoza szkoły, działają poza tym Świetlice Środowiskowe dostępne cztery dni w tygodniu od 15 - tej do 21 - ej. Wszystkie budynki szkolne wyposażone są w centralne ogrzewanie zasilane gazem.

Obsługą administracyjno-finansową oświaty zajmuje się Zespół Obsługi Ekonomiczno - Administracyjnej Szkół w Pawłosiewie z mgr Adamem Pióro na czele, który równocześnie jest kierownikiem Referatu Oświaty w tutejszej gminie. Pomiędzy Wójtem Gminy panią Haliną Węgrzynowską a ludźmi odpowiedzialnymi za oświatę istnieje ścisła, a co najważniejsze dobra współpraca, dzięki czemu co roku poprawia się gminna baza oświatowa.

Bazę szkolnictwa ponadgimnazjalnego w Pawłosiewie tworzy Zespół Szkół Ogrodniczych prowadzony przez powiat i obejmujący:

- ◆ 4 - letnie Technikum Ogrodnicze
- ◆ 4 - letnie Technikum Informatyczne
- ◆ 4 - letnie Technikum Architektury Krajobrazu
- ◆ 3 - letnie Liceum Ogólnokształcące
- ◆ 2 - letnia Zasadnicza Szkoła Zawodowa
- ◆ 3 - letnie Technikum Uzupełniające
- ◆ 2 - letnia Szkoła Policealna

Uchwalona przez Radę Gminy „Strategia Wyrównywania Szans Edukacyjnych w Gminie Pawłosiów na lata 2009-2014” jest dokumentem spójnym z gminnymi i powiatowymi strategiami rozwoju. Spójna jest między innymi z Planem Rozwoju Lokalnego Gminy Pawłosiów 2004-2006 z perspektywą na lata 2007-2013, w którym przedstawiono główne założenia polityki inwestycyjnej z uwzględnieniem potrzeb związanych z szeroko rozumianą oświatą i kulturą. Początkowo ww. plan rozwoju obejmował okres 3 lata. Był to dokument ogólny, który nie określał w dłuższej perspektywie

kierunków rozwoju edukacji na terenie gminy. W 2006 roku Rada Gminy w Pawłosiowie uchwaliła „Lokalny Program Wyrównywania Szans Edukacyjnych dla Dzieci i Młodzieży z Terenu Gminy Pawłosiów”. Program ten stał się niejako namiastką obecnej Strategii. W dokumencie zostały przedstawione podstawowe plany i zamiary gminy dotyczące oświaty, ale nie stworzono konkretnego planu działań.

Pomysł opracowania pełnowartościowej strategii oświaty gminy Pawłosiów wyszedł z inicjatywy Fundacji im. Komeńskiego w Warszawie. Prace nad stworzeniem strategii prowadzone były przez pracowników Fundacji w ramach programu „WYRÓWNYWANIE SZANS EDUKACYJNYCH DZIECI WIEJSKICH” w latach 2008 – 2009, przy współuczestnictwie osób odpowiedzialnych za oświatę w gminie. Podczas pracy nad strategią przeprowadzono około 5 spotkań przedstawiciela Fundacji z pracownikami Zespół Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Szkół. W spotkaniach tych uczestniczyli również dyrektorzy szkół i ośrodka pomocy społecznej, radni gminy, przedstawiciele kultury, pracownicy bibliotek publicznych i szkolnych, nauczyciele, rodzice uczniów oraz przedstawiciele samorządu szkolnego (uczniowie). W każdym ze spotkań brało udział ok. 25-30 osób. Pierwsze dwa spotkania miały formę debat. Zespołowi ds. Opracowania Strategii przedstawiono życzenia, propozycje i sugestie dotyczące opracowywanego dokumentu. Każda z grup (nauczyciele, rodzice, przedstawiciele samorządu) przedstawiła swoje wizje dotyczące rozwoju oświaty w gminie. Następnie moderator spotkania wraz z grupą roboczą ds. opracowania strategii uporządkował wszystkie propozycje i sugestie w kilka grup tematycznych i wyznaczył główne cele strategiczne oraz kierunki rozwoju oświaty w gminie.

Wyznaczono 6 strategicznych kierunków rozwoju:

- 1 UPOWSZECHNIENIE EDUKACJI DLA DZIECI W WIEKU OD 0 DO 5 ROKU ŻYCIA.
- 2 PODNOSZENIE UMIEJĘTNOŚCI WYCHOWAWCZYCH RODZICÓW.
- 3 ZWIĘKSZENIE DOSTĘPU DZIECI I MŁODZIEŻY DO SPECJALISTÓW.
- 4 WZBOGACENIE OFERTY EDUKACYJNEJ ORAZ ZAJĘĆ POZALEKCYJNYCH I POZASZKOLNYCH.
- 5 POPRAWA SYTUACJI W INFRASTRUKTURZE I ORGANIZACJI PLACÓWEK OŚWIATOWYCH.
- 6 WYPRACOWANIE SYSTEMU WSPARCIA METODYCZNEGO NAUCZYCIELI.

Po opracowaniu w/w strategicznych kierunków rozwoju wyniki te zostały przedstawione do akceptacji osobom uczestniczącym w spotkaniach. Największym problemem przy opracowaniu strategii była redukcja wszystkich propozycji i sugestii do sześciu kierunków strategicznych i akceptacja tych celów przez wszystkie zainteresowane środowiska.

Możemy stwierdzić, iż proces przygotowania strategii w gminie Pawłosiów był czynnością jednorazową, lecz proces ewaluacji i monitoring jest już procesem zinstytucjonalizowanym.

5.4.5 Finansowanie Strategii

W Strategii nie znalazły się konkretne kwoty określające koszt poszczególnych działań. Podczas tworzenia Strategii zrezygnowano również z określenia konkretnych zewnętrznych źródeł finansowania. Takie działanie wynikało z dynamicznie zmieniających się możliwości pozyskiwania funduszy. Stwierdzono, iż istnieje potrzeba dopasowania działań zawartych w Strategii do dostępnych w danym okresie środków finansowych (dotacje unijne, subwencje, sponsorzy itp.). Zrobiono to celowo, by podczas realizacji Strategii posiadać duże pole manewru przy wyborze źródła

finansowania zadań. Obecnie gmina korzysta ze wszystkich możliwych źródeł finansowania, choć przede wszystkim są to subwencje i dotacje unijne.

5.4.6 Monitoring Strategii

Zgodnie z zapisami w Strategii monitoring i ewaluacja następują raz na rok i prowadzone są przez Zespół ds. Strategii Rozwoju Edukacji w gminie Pawłosiów. Faktycznie monitoring jest prowadzony w dwóch kierunkach: przez Zespół ds. Strategii Rozwoju Edukacji oraz przez Fundację im. Komeńskiego w ramach projektu „Monitorowanie gminnych strategii edukacyjnych” współfinansowanego ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W ramach monitoringu prowadzonego przez Zespół ds. Strategii spotkania odbywają się dwa razy na rok, po pierwszym i po drugim półroczu (w czasie ferii i wakacji lub tuż po nich). Spotkania odbywają się na poziomie organ prowadzący – szkoła - dyrekcja. Z ramienia szkół w spotkaniach uczestniczą nauczyciele lub osoby bezpośrednio odpowiedzialne za realizację działań. Osoby te w ciągu całego okresu gromadzą i analizują informacje odnośnie realizacji celów w konkretnej szkole. Natomiast Zespół ds. Strategii kontroluje, w jaki sposób jest realizowana całość Strategii i jakie pojawiają się problemy. Gdy za realizację działań odpowiada inna instytucja, w spotkaniu uczestniczą również przedstawiciele danej jednostki oświatowej.

Jednocześnie prowadzony jest monitoring w ramach projektu Fundacji im. Komeńskiego. Powołany został Komitet Monitorujący Strategię, złożony z przedstawicieli Urzędu Gminy, przedstawicieli organizacji pozarządowych, rodziców oraz przedstawicieli Rady Gminy. Na podstawie ankiet, wywiadów oraz analizy Gminnej Strategii Edukacyjnej bada się skuteczność działań prowadzonych w ramach wdrożenia Strategii. Na podstawie uzyskanych informacji formułuje się wnioski i tworzy rekomendacje dotyczące ulepszenia/wdrażania działań strategicznych.

Te dwa kierunki monitorowania są ze sobą powiązane, a przedstawiciele Fundacji i pracownicy Zespołu ds. Strategii ściśle współpracują.

Analizując monitoring oraz realizację Strategii należy brać pod uwagę fakt, iż jest to dopiero pierwszy rok jej realizacji (w większość działań zaplanowano w harmonogramie roku szkolnego, a nie kalendarzowego), więc wyniki monitoringu będą udostępnione dopiero pod koniec 2010 roku. Natomiast, ze przeprowadzonych rozmów wynika, iż zostały zrealizowane wszystkie działania zaplanowane na rok szkolny 2009/10, których źródłem finansowania były środki własne (budżetowe). Natomiast działania, które w dużej mierze zależą od środków zewnętrznych nie są na razie zrealizowane z powodu odrzucenia części wniosków składanych przez gminę o dofinansowania z EFS.

5.4.7 Wnioski

Strategia została napisana na podstawie metodologii opracowanej przez Fundację im. Komeńskiego i przy współpracy specjalistów tej Fundacji. Strategia jest spójna choć nie nowatorska, należy jednak zauważyć, że opracowany dokument na tle innych, przygotowanych przez małe gminy wiejskie (gmina Pawłosiów liczy 8 tys. mieszkańców) zdecydowanie się wyróżnia.

Największym problemem, który pojawił się podczas realizacji Strategii, jest kwestia finansowania działań. Większość zadań finansowana jest ze źródeł zewnętrznych, zatem gmina zmuszona jest na bieżąco dopasowywać działania realizowane w ramach Strategii do dostępnych środków finansowych. Stwarza to zagrożenie dla realizacji celów strategicznych i wymaga od instytucji realizujących elastyczności działań.



„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

5.5 Skoczów

W spotkaniach uczestniczyli:

- Janina Żagan, burmistrz Miasta Skoczowa
- Magdalena Goryczka, naczelnik Wydziału Funduszy Europejskich, Promocji i Informacji
- Halina Szczyrba, starszy specjalista ds. administracji, Zespół Jednostek Oświatowych

5.5.1 Charakterystyka gminy

Gmina Skoczów znajduje się na wzniesieniu podnóży Beskidu Śląskiego, położona jest w dolinie Wzgórza Kaplicówka oraz Górki Wiślickiej, na wysokości od 260 do 389 m.n.p.m. Ze Skoczowa do granicy polsko-czeskiej w Cieszynie jest 12 km; do Katowic 68 km i Krakowa 110 km. Atrakcyjność położenia potęguje też bliskość takich ośrodków wczasowo-turystycznych jak: Brenna, Ustroń, czy Wisła. Przez gminę przebiegają piesze szlaki turystyczne, euroregionalne trasy rowerowe, a także szlak dziedzictwa przyrodniczo-kulturalnego GREENWAYS KRAKÓW-MORAWY-WIEDENŃ. Miasto jest ośrodkiem gospodarczym a także turystyczno-rekreacyjnym, posiadającym dobre warunki przyrodnicze, krajoznawcze i kulturowe. Pogórze Śląskie i bliskość Beskidów, a także doliny Wisły oraz zgrupowania stawów, łąk, obszarów zalesionych, jak również liczne zespoły i obiekty zabytkowe czynią niewątpliwie Gminę Skoczów atrakcyjną turystycznie.

Obszar: gminy to 63 km², w tym:

- użytki rolne: 63.00%
- użytki leśne: 22.00%

Liczba mieszkańców gminy to około 26 tys. w tym:

- w sołectwach ok. 11 tys. (sołectwa: Bładnice, Harbutowice, Kiczyce, Kowale, Międzywieć, Ochaby, Pierściec, Pogórze, Wilamowice i Wiślica),
- w mieście Skoczów ok. 16 tys.

5.5.2 Gospodarka gminy

W okresie transformacji gospodarczej powstało wiele nowych firm, jak: Odlewnia Żeliwa „Teksid Iron Poland”, Fabryka Czekolady „Inda”, Zakłady Stolarskie „Swedwood Poland” S.A., czy Przedsiębiorstwo Spedycyjno- Transportowe „Unitrans”. Znaczącym podmiotem są Zakłady Kuźnicze Sp. z o.o., zlokalizowane na terenie dwóch miast: Ustronia i Skoczowa, gdzie znajduje się siedziba Zarządu Spółki. Zakład kontynuuje tradycje Kuźni Ustroń, która działa nieprzerwanie od 1772 roku. Przedmiotem działalności Zakładów Kuźniczych jest produkcja wysokiej jakości odkuwek matrycowych, przeznaczonych przede wszystkim dla motoryzacji, a także górnictwa, kolejnictwa i przemysłu maszynowego. Zakłady Garbarskie „Skotan” S.A. są jedną z najstarszych polskich garbarni o 140 letniej tradycji. Obecnie zakład specjalizuje się w produkcji skór na luksusowe obuwie, obicia meblowe, odzież oraz galanterię.

5.5.3 Budżet

W poniższych tabelach zestawiono wydatki budżetowe na oświatę, wychowanie i opiekę w 2008-2010 oraz udział tych wydatków w budżecie gminy.

Tabela 23 Wydatki budżetowe na oświatę, wychowanie i opiekę w latach 2008-2010

Kategoria wydatków	2010	2009	2008
--------------------	------	------	------

Oświata i wychowanie			
Szkoły podstawowe	11 718 128	15 299 970	13 525 077
Przedszkola	9 147 152	9 474 244	7 065 136
Gimnazja	5 827 140	5 510 927	4 764 575
Dowożenie uczniów do szkół	135 000	154 500	138 000
Zespoły obsługi ekonomiczno - administracyjnej szkół	851 900	912 750	724 268
Dokształcanie i doskonalenie nauczycieli	132 500	122 555	106 496
Stołówki szkolne	1 025 300	1 048 806	989 033
Pozostała działalność	387 419	445 372	132 770
Edukacyjna opieka wychowawcza	732 700	699 166	532 258
Świetlice szkolne	713 800	685 854	518 434
Pomoc materialna dla uczniów	18 900	13 312	13 824
Razem	29 957 239	33 668 291	27 977 613

Tabela 24 Udział wydatków oświatowych w budżecie gminy

Lata	2010	2009	2008
Dochody budżetowe	65 991 957	65 111 113	62 044 669
Wydatki budżetowe	82 535 296	76 513 276	72 168 709
Wydatki na oświatę	29 957 239	33 668 291	27 977 613
Udział wydatków na oświatę	36%	44%	39%

5.5.4 Proces powstania strategii rozwoju oświaty

Strategia powstała przy współpracy z firmą doradczą, której rolą było opracowanie diagnozy oraz prowadzenie warsztatów.

Plan Rozwoju Placówek Oświatowych w gminie Skoczów powstał z inicjatywy burmistrza miasta, który wydał zarządzenie dotyczące powołania zespołu ds. opracowania programu rozwoju placówek oświatowych. W proces powstawania Strategii zaangażowani zostali pracownicy Zespołu Jednostek Oświatowych w Urzędzie Miasta oraz przedstawiciele szkół. Niewielką rolę w tym procesie odegrały organizacje pozarządowe oraz rodzice, w tym Rady Rodziców. Z perspektywy czasu widać, że jednym z większych problemów podczas opracowywania Strategii była presja czasu – Strategia została opracowana w zbyt dużym pośpiechu. O ile projekt Strategii był konsultowany ze szkołami oraz z komisjami Rady Gminy, to nie odbyły się szersze konsultacje społeczne.

Projekt Strategii był dyskutowany na posiedzeniach komisji Rady Gminy. Samo uchwalenie Strategii odbyło się bezproblemowo – dokument został uchwalony jednogłośnie w marcu 2009 r.

Proces przygotowania strategii nie został zinstytucjonalizowany i jest uważany za czynność jednorazową. Obecnie w gminie panuje przekonanie, iż w niedługim czasie zajdzie konieczność jej aktualizacji.

5.5.5 Charakterystyka uchwalonej strategii

Uchwalona przez Gminę Skoczów Strategia obejmuje:

- Diagnozę stanu systemu oświaty w Gminie Skoczów,
- Analizę słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń,
- Zdefiniowanie Celu głównego i Celów operacyjnych Programu,
- Zestawienie projektów realizacyjnych (inwestycyjnych i nieinwestycyjnych),

- Opis monitoringu, ewaluacji oraz konsultacji społecznych.

5.5.5.1 Diagnostyka

Diagnostyka systemu oświaty zawiera przedstawione w formie tabeli dane na temat liczby ludności w gminie Skoczów, na tle powiatu. Obszernie przedstawiono infrastrukturę techniczną (drogi, źródła ciepła, kanalizacje). Sieć placówek oświatowych obejmuje:

- 11 publicznych przedszkoli + 1 żłobek;
- 7 publicznych szkół podstawowych,
- 6 gimnazjów;
- 3 szkoły ponadgimnazjalne (w tym zespoły szkół);
- 1 Zespół Szkół Specjalnych.

Wg danych GUS liczba dzieci uczęszczających do przedszkoli systematycznie się zwiększa, a opieką przedszkolną objętych jest niemal 70% dzieci 3-6 letnich. Dane dotyczące liczby dzieci w SP i gimnazjach wykazują spadek liczby dzieci, co związane jest z ogólnie zauważalnymi zmianami demograficznymi. Podano liczbę oddziałów w szkołach (liczba ta się zmniejsza) oraz współczynnik skolaryzacji netto, z którego wynika, iż część dzieci uczęszcza do szkół poza gminą. Diagnostyka osiągnięć uczniów składa się z wyników egzaminów w kl. VI (wg skali staninowej – na poziomie średnim) oraz egzaminu gimnazjalnego (poziom zróżnicowany). Przedstawiono stan bazy lokalowej oraz komputeryzację placówek, podając ogólną liczbę komputerów, w tym podłączonych do internetu w SP i gimnazjach.

Diagnostyka obejmuje następujące zagadnienia:

- sieć placówek oświatowych,
- edukacja przedszkolna,
- szkoły podstawowe i gimnazja,
- kadra nauczycielska w szkołach podstawowych i gimnazjach,
- świetlice szkolne w latach 2005 – 2007,
- diagnostyka osiągnięć edukacyjnych uczniów,
- uczniowie o specjalnych potrzebach edukacyjnych,
- stan bazy lokalowej w szkołach i przedszkolach na terenie gminy Skoczów,
- system zarządzania oświatą w gminie Skoczów,
- komputeryzacja placówek oświatowych,
- nakłady na edukację w gminie Skoczów

Jest to dokładna analiza stanu aktualnego oświaty gminnej. Warto zauważyć, iż przedstawiono diagnostykę osiągnięć edukacyjnych uczniów, podając wyniki egzaminów gimnazjalnych i po VI klasie SP, jednak nie powiązano ich z innymi parametrami szkół w celu wyciągnięcia wniosków.

Co ciekawe diagnostyka nie zawiera prognozy demograficznej, choć Urząd Gminy co roku przedstawia taką prognozę w oparciu o własne wypracowane wzory.

5.5.5.2 Definiowanie celów strategicznych i działań

W dalszej części Strategia przedstawia zgodność z dokumentami europejskimi, krajowymi, regionalnymi i lokalnymi:

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

- Strategią Lizbońską
- Programem „Edukacja i szkolenia” przyjętym przez Ministrów Edukacji UE
- Strategią Rozwoju Edukacji na lata 2007–2013
- Strategią Rozwoju Edukacji na Obszarach Wiejskich na lata 2007-2013
- Rządowym Programem Rozwoju Edukacji na Obszarach Wiejskich na lata 2008-2013
- Narodowym Planem Działań na Rzecz Dzieci 2004-2012 "Polska dla Dzieci"
- Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2000 – 2020,
- Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki na lata 2007 – 2013,
- Strategią Rozwoju Śląska Cieszyńskiego na lata 2001 – 2016,
- Strategią Rozwoju Gminy Skoczów,
- Wieloletnimi Programami Inwestycyjnymi na lata 2008-2010.

Jest to jedna z niewielu badanych Strategii która tak szeroko odwołuje się do innych dokumentów strategicznych.

W kolejnym etapie przedstawiono analizę SWOT, sformułowano jeden cel główny, który można uznać za wizję: „Stworzenie warunków do rozwoju i poprawy stanu edukacji społeczeństwa oraz oddziaływanie na wzrost świadomości edukacyjnej mieszkańców gminy Skoczów” oraz 12 celów operacyjnych (strategicznych):

- 1 Modernizacja i rozbudowa bazy oświatowej
- 2 Likwidacja barier architektonicznych i działalność na rzecz osób niepełnosprawnych
- 3 Rozwój potencjału dydaktycznego placówek oświatowych
- 4 Dostosowanie oferty edukacyjnej do zmian na rynku pracy
- 5 Integracja społeczności lokalnej na rzecz wychowania dzieci i młodzieży
- 6 Aktywny udział w realizacji przedsięwzięć Unii Europejskiej i pozyskiwanie na projekty oświatowe dofinansowania zewnętrznego
- 7 Dostosowanie działalności sieci placówek oświatowych do zmian w trendach demograficznych
- 8 Pomoc najsłabszym uczniom, zagrożonym patologią i wykluczeniem społecznym
- 9 Współpraca z organizacjami pozarządowymi i aktywizacja społeczności lokalnej
- 10 Informatyzacja placówek oświatowych, rozwój społeczeństwa informacyjnego i e – learning
- 11 Podnoszenie kwalifikacji kadry oświatowej
- 12 Doskonalenie systemu zarządzania oświatą

W dalszej kolejności przedstawiono 27 projektów realizacyjnych w formie tabelarycznej. Projekty są bardzo konkretne, typu WSPÓLNOTA DLA „ÓSEMKI”, PRZYGODA Z TEATREM lub „MOJA WIEŚ, MOJA SZKOŁA, MOJA MAŁA OJCZYZNA”. Została wymieniona placówka, która będzie realizowała projekt, lata realizacji oraz wyceniono nakłady i wskazano źródło finansowania. Trzy ostatnie projekty dotyczą Urzędu Miejskiego w Skoczowie a nie konkretnych placówek oświatowych.

Niestety projekty realizacyjne nie zostały powiązane z celami strategicznymi. Ich opis jest również skrótowy, dla osoby z zewnątrz często niewiele mówiący. Jest to wyraźna wada analizowanej strategii, która uniemożliwia również monitorowanie osiągnięć realizacji celów – możliwe jest tylko stwierdzenie czy dany projekt realizacyjny został osiągnięty, ale już nie jaki jest stopień realizacji danego celu strategicznego/operacyjnego.

5.5.6 Wdrażanie i monitoring strategii

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

Nie wprowadzano szczególnych mechanizmów monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia realizacji Strategii, porzeczano na mechanizmach ogólnych w tym corocznych raportach o stanie oświaty. Dlatego też nie ma procedur do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów. Rozmówcy dostrzegają jednak konieczność wprowadzenia takich mechanizmów i zapowiadają, iż podczas aktualizacji będą się starali taki wprowadzić a także zaproponować konkretne wskaźniki. W konsekwencji wyniki monitoringu nie są dostępne publicznie.

Strategia zawiera zapisy dotyczące realizacji bardzo konkretnych zadań. Na przykład „PIERŚCIECKIE CENTRUM SZTUKI I EDUKACJI REGIONALNEJ” realizowane przez Szkołę Podstawową nr 6 w Pierścęcu w latach 2009 – 2010 o wartości 54 180 PLN (środki własne i dotacje zewnętrzne). Inny przykład to „ADAPTACJA STRYCHU NA POMIESZCZENIA DYDAKTYCZNE” w Gimnazjum Nr 2 w Skoczowie w latach 2011-2013 w kwocie 500 000 PLN.

Zadania opisane w Strategii są w większości realizowane a środki finansowe z budżetu są przyznawane zgodnie z harmonogramem. W czasie wizyty terenowej rozmówcy oszacowali, iż w tej chwili około połowy zadań zostało wdrożonych. Największe odstępstwa występują tam, gdzie realizację działania uzależniono od pozyskania środków UE, a środków tych nie udało się jednak zdobyć. Ponadto nie udało się dotąd zrealizować zapisanego w dokumencie powstania planu public relations dotyczącego Strategii.

Strategia do tej pory nie była zmieniana, rozmówcy dostrzegają konieczność jej aktualizacji głównie w dwóch obszarach:

- rozszerzenia diagnozy o kwestie płci, które są często istotne w projektach UE,
- opracowania przez szkoły indywidualnych programów rozwoju szkół i powiązania tych programów ze Strategią.

Poza tymi zastrzeżeniami rozmówcy nie widzą większych zagrożeń w zrealizowaniu celów Strategii.

5.5.7 Wnioski

Mimo zauważonych wad, omawiana Strategia zasługuje na uwagę ze względu na:

- solidnie opracowana diagnozę odnoszącą się do danych obiektywnych,
- bardzo konkretne projekty realizacyjne, wymienione z nazwy i wycenione.

5.6 Węgliniec

W spotkaniu uczestniczyli:

Pani Agata Adamczyk – Kierownik Wydziału Planowania i Rozwoju UMiG Węgliniec

Pani Beata Bogacz - Inspektor ds. oświaty i pozyskiwania funduszy europejskich.

5.6.1 Charakterystyka gminy

Gmina Węgliniec położona jest w zachodniej części województwa dolnośląskiego, w powiecie zgorzeleckim. Administracyjnie gmina Węgliniec składa się z miasta Węgliniec liczącego na koniec 2008 r. 3 212 mieszkańców oraz ośmiu sołectw: Ruszów, Jagodzin, Czerwona Woda, Kościelna Wieś, Stary Węgliniec, Piaseczna, Zielonka oraz trzech osad: Dębówek, Polana i Okrąglica. Gmina Węgliniec jest największą terytorialnie gminą w powiecie zgorzeleckim, zajmującą ponad 27% powierzchni powiatu, oraz jedną z największych w województwie dolnośląskim - ponad 1% terytorium województwa. Powierzchnia gminy Węgliniec wynosi 338,44 km², z czego 8,71 km² przypada na miasto Węgliniec. Węgliniec jest stolicą miejsko - wiejskiej gminy Węgliniec.

Specyficzną i bardzo istotną cechą Węglińca jest jego położenie przygraniczne. Bliskość drogowego i kolejowego międzynarodowego, tranzytowego ruchu towarowego stwarza szansę na atrakcyjne połączenie miasta z innymi częściami kraju i z zagranicą. Węgliniec położony jest w odległości około 20 km od przejścia granicznego z Niemcami w Jędrzychowicach i w Zgorzelcu, około 60 km od przejść granicznych w Przewozie i w Olszynie, do najbliższego przejścia granicznego z Czechami jest ok. 50 km (Zawidów).

Ludność gminy Węgliniec (wg stanu na 31.12.2008 r.) liczyła 9 055 mieszkańców, co stanowiło 9,7% ogólnej liczby mieszkańców powiatu zgorzeleckiego i 0,32% mieszkańców województwa dolnośląskiego. Niewielką przewagę liczbową stanowiły kobiety - 4.605, przy liczbie 4.450 mężczyzn. Wskaźnik gęstości zaludnienia dla gminy na dzień 31.12.2008 r. wynosił 27,00 i był zdecydowanie niższy zarówno od średniej powiatowej - 113,33 osób/km², jak i od średniej województwa dolnośląskiego - 144,3 osób/km². Od kilku lat obserwuje się spadek liczby mieszkańców Węglińca. Wynika to z ujemnego salda migracji oraz ujemnego przyrostu naturalnego.

5.6.2 Gospodarka gminy

Występujące w gminie słabe gleby nie stwarzają możliwości do rozwoju rolnictwa. Prawdziwym bogactwem są lasy, które zajmują ponad 80% powierzchni gminy. Struktura gospodarcza gminy jest w zasadzie dwufunkcyjna i zdominowana przez funkcję leśną (rozwój gospodarki leśnej i przemysłu drzewnego) oraz funkcję transportową (umiejscowienie w Węglińcu jednego z największych w kraju węzła transportowo-komunikacyjnego). Działalność transportowa uległa w ostatnich latach pewnym ograniczeniom głównie w sferze zatrudnienia. Przebudowie i modernizacji podlega węzeł kolejowy w Węglińcu, który ma być w przyszłości ważnym centrum logistycznym na granicy zachodniej. Gospodarka leśna i przemysł drzewny utrzymują się od lat na stałym poziomie. Z pozostałych ważniejszych dziedzin gospodarki w gminie należy wspomnieć o przemyśle wydobywczym (kopalnia kwarcoplastu w Czerwonej Wodzie oraz kopalnia glinki w Zielonce). W ostatnich 10-ciu latach nastąpił zdecydowany rozwój, również mierzony wielkością zatrudnienia, w tzw. sektorze usługowym - głównie w handlu.

5.6.2.1 Stan oświaty w gminie Węgliniec.

W roku szkolnym 2008/2009 gmina Węglińiec była organem prowadzącym dla 1 przedszkola publicznego, 4 szkół podstawowych i 2 gimnazjów. Młodzież licealna korzysta przede wszystkim z oferty edukacyjnej Zgorzelca i Bolesławca oraz Lubania. Przy gimnazjum działa prywatna szkoła licealna dla dorosłych.

Stan organizacji szkół podstawowych i gimnazjów roku szkolnym 2008/2009 obrazuje poniższa tabela.

Tabela 25 Stan organizacji szkół podstawowych i gimnazjów roku szkolnym 2008/2009

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba oddziałów	Liczba uczniów	Średnia liczba uczniów w klasach						
				0	I	II	III	IV	V	VI
1.	Szkoła Podstawowa w Węglińcu	12	264	13	17	21	23	22	18	29
2.	Szkoła Podstawowa w Ruszowie	12	214	12	19	20	15	22	22	20
3.	Szkoła Podstawowa w Starym Węglińcu	6	62	13	8	0	6	9	15	11
4.	Szkoła Podstawowa w Czerwonej Wodzie	7	131	18	18	19	21	19	17	19
	Ogółem	37	671	13	16	20	17	19	18	21
5.	Gimnazjum w Węglińcu	10	207		20	23	20			
6.	Gimnazjum w Ruszowie	6	139		23	20	27			
	Ogółem	16	346		21	21	22			
	Ogółem	53	1017							

Ponadto w gminie w roku szkolnym 2008/2009 funkcjonowały 2 przedszkola niepubliczne dotowane przez gminę, a w maju 2009 r. rozpoczął działalność punkt przedszkolny w Szkole Podstawowej w Starym Węglińcu prowadzony przez fundację Familijny Poznań. Gmina stworzyła warunki lokalowe dla niepublicznych przedszkoli wynajmując im budynki komunalne.

Tabela 26 Stan organizacji przedszkoli publicznych i niepublicznych

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba oddziałów	Liczba uczniów
1.	Miejskie Przedszkole Publiczne w Węglińcu	2	50
2.	Przedszkole Niepubliczne w Czerwonej Wodzie	1	14
3.	Przedszkole Niepubliczne w Ruszowie	1	23
4.	Punkt Przedszkolny w Starym Węglińcu	1	12
	Ogółem:	5	99

W roku szkolnym 2008/2009 w gminnym przedszkolu publicznym, szkołach podstawowych i gimnazjach prowadzonych przez Gminę pracowało 126 nauczycieli oraz 47 pracowników administracji i obsługi. Stan zatrudnienia w poszczególnych placówkach obrazuje tabela.

Tabela 27 Zatrudnienie w szkołach w roku szkolnym 2008/2009

Wyszczególnienie		Zatrudnienie		w tym:			
				nauczyciele		pozostali	
		etaty	osoby	etaty	osoby	etaty	osoby
1.	Miejskie Przedszkole w Węglińcu	8,5	9	4	4	4,5	5
Razem		8,5	9	4	4	4,5	5
2.	Szkoła Podstawowa w Węglińcu	31,94	33	23,94	25	8	8
3.	Szkoła Podstawowa w Ruszowie	28,37	34	20,37	25	8	9
4.	Szkoła Podstawowa w Starym Węglińcu	14,1	22	9,6	16	4,5	6
5.	Szkoła Podstawowa w Czerwonej Wodzie	17	23	11	17	6	6
Razem		91,41	112	64,91	83	26,5	29
6.	Gimnazjum w Węglińcu	26,38	29	19,38	22	7	7
7.	Gimnazjum w Ruszowie	19,40	23	13,40	17	6	6
Razem		45,78	52	32,78	39	13	13
Ogółem		145,69	173	101,69	126	44	47

5.6.2.2 Finansowanie zadań oświatowych

Wydatki na oświatę od wielu już lat stanowią ok. 42% w ogólnych wydatkach budżetu gminy. W roku 2008 środki przeznaczone na oświatę kształtowały się następująco:

Tabela 28 Struktura dochodów oświatowych

Wyszczególnienie	DOCHODY					
	Subwencja oświatowa		Dotacje		Środki własne	
	kwota	%	kwota	%	kwota	%
Oświata i wychowanie	5.280.512	63	0	0	2.710.692	32
Edukacyjna opieka wychowawcza	-	0	397.091	5	0	0
RAZEM	5.280.512	63	397.091	5	2.710.692	32

OGÓLEM	8.388.295
---------------	------------------

Tabela 29 Struktura wydatków oświatowych

Wyszczególnienie	WYDATKI					
	Subwencja oświatowa		Dotacje		Środki własne	
	kwota	%	kwota	%	kwota	%
Oświata i wychowanie	5.280.512	63	0	0	2.556.824	32
Edukacyjna opieka wychowawcza	0	0	356.114	5	0	0
RAZEM	5.280.512	63	356.114	5	2.556.824	32
OGÓLEM	8.193.450					

5.6.3 Charakterystyka uchwalonej strategii

5.6.3.1 Diagnostyka

Diagnoza została przygotowana przez pracowników Urzędu Miasta i Gminy we współpracy z placówkami oświatowymi oraz Urzędem Stanu Cywilnego i MGOPS. Została ona przeprowadzona bardzo dokładnie i przejrzyście. Opisane zostały wszystkie placówki oświatowe z uwzględnieniem problemów z jakimi się borykają, jak również proponowane przedsięwzięcia jakie należałoby podjąć by je wyeliminować. Na uwagę zasługuje dobrze opracowana część demograficzna. Diagnoza składa się z następujących rozdziałów:

1. Charakterystyka demograficzna populacji objętej kształceniem na poziomie przedszkolnym, szkolnym i gimnazjalnym
2. Sieć placówek oświatowych
3. Edukacja przedszkolna
4. Kadra nauczycielska
5. Uczniowie o specjalnych potrzebach edukacyjnych
6. Diagnoza osiągnięć edukacyjnych uczniów
7. Stan bazy lokalowej w szkołach i przedszkolu z terenu Gminy Węgliniec
8. Nakłady na edukację
9. System zarządzania

5.6.3.2 Definiowanie celów strategicznych i działań

Na podstawie wnikliwej diagnozy stworzono analizę stanu oświaty w gminie. Szanse i bariery rozwoju oświaty w gminie zostały sformułowane w tabeli, gdzie przeciwstawiono w kolumnach szanse rozwoju oświaty z Gminie Węgliniec z barierami na jakie jest narażona. Zapisy w części analitycznej pozwoliły na prawidłowe sformułowanie celów oraz zadań jakie zostały zapisane w programie działań. Cele operacyjne:

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013



- racjonalizacja sieci i organizacji pracy szkół;
- eliminowanie barier utrudniających dzieciom i młodzieży uczniom przechodzenie na wyższe poziomy edukacji;
- wzmocnienie roli szkoły jako lokalnego centrum kultury, kształcenia ustawicznego i aktywności obywatelskiej, społecznej, zatrudnienia i rozwoju – wdrożenie programu „Otwarta szkoła”;
- sukcesywne inwestowanie w bazę materialną placówek oświatowych – jej rozbudowa, modernizacja na miarę potrzeb nowoczesnej dydaktyki oraz wyposażenie szkół, zwłaszcza gimnazjów, w nowoczesne pomoce dydaktyczne oraz usunięcie barier architektonicznych i organizacyjnych ograniczających dostęp dzieci i młodzieży niepełnosprawnej do edukacji w grupie rówieśniczej;
- zapewnienie absolwentom gimnazjów nabycia podstawowych umiejętności, tj. posługiwanie się dwoma językami obcymi na poziomie średnio zaawansowanym, zapoznanie się i podstawowa obsługa urządzeń technologii informacyjno – komunikacyjnej, zastosowanie wiedzy teoretycznej w praktyce, korzystania z różnych źródeł informacji (w tym Internetu), zbierania i analizowania danych, rozwiązywania problemów oraz przyjęcia odpowiedzialności za własne kształcenie;
- zapewnienie harmonijnego rozwoju fizycznego i psychicznego uczniów poprzez sport szkolny, kształtowanie nawyków prozdrowotnych i proekologicznych, wyrównanie szans i korygowanie deficytów rozwojowych oraz zapobieganie uzależnieniom i patologiom społecznym;
- wspieranie projektów i inicjatyw upowszechniających postawy przedsiębiorcze wśród dzieci i młodzieży;

Cele strategiczne zostały podzielone na zadania a te zapisane w układzie tabelarycznym z podanym harmonogramem, źródłami finansowania, oraz jednostkami jakie są odpowiedzialne za ich realizację.

5.6.4 Proces powstania Programu Rozwoju Oświaty

Program Rozwoju Oświaty w gminie Węgliniec w latach 2008 – 2013 jest kontynuacją dokumentu jaki powstał w roku 2001 i nosił nazwę „Program Rozwoju Oświaty w Gminie i Mieście Węgliniec do roku 2007”. Dokument wcześniejszy został opracowany w celu usystematyzowania działań w zakresie zarządzania oświatą a związanych m.in. ze zmianą podstawy oświatowej. W związku z utraceniem w roku 2007 ważności tego dokumentu oraz z uwagi na potrzebę dostosowania się do nowych zadań, projektów i potrzeb, postanowiono nie robić aktualizacji wcześniejszej strategii ale stworzyć ją od nowa.

Za podstawę do stworzenia celów strategicznych posłużyła wnikliwa diagnoza stanu obecnego. Sprawdzone: stan baz lokalowych w szkołach i przedszkolach, stan wyposażenia jednostek oświatowych, przeprowadzono charakterystykę demograficzną populacji objętej kształceniem na poziomie przedszkolnym, szkolnym i gimnazjalnym (dokładny opis w dokumencie).

Zorganizowane zostały spotkania z dyrektorami szkół, na których potrzeby inwestycyjne w zakresie modernizacji obiektów oraz ich wyposażenia były konfrontowane z możliwościami finansowymi gminy. Na tych spotkaniach (Rady Dyrektorów Szkół) wypracowano kompromis, który pozwolił na sformułowanie i zapisanie zadań inwestycyjno-zakupowych. W czasie obrad Komisji Oświaty Rady Miejskiej po zapoznaniu się diagnozą oraz w trosce o wysoką jakość szkolenia i dobro uczniów zostały zapisane cele strategiczne. Strategia została całościowo opracowana przez pracowników

Urzędu Gminy przy współdziałaniu dyrektorów szkół, dyrektorów jednostek kultury i Urzędu Stanu Cywilnego. Dokument został jednogłośnie przyjęty uchwałą Rady Miejskiej.

Dokument do dnia dzisiejszego nie był zmieniany ponieważ nie nastąpiły w międzyczasie żadne takie okoliczności, by stracił on na aktualności. Jednak z uwagi na duże zmiany demograficzne w gminie (wzrost urodzeń) może okazać się niezbędne utworzenie nowej jednostki przedszkolnej, co poniesie za sobą konieczność aktualizacji PRO.

5.6.5 Finansowanie Strategii

Zapisy strategii nie precyzują dokładnie kwot na realizację celów. Gmina o tak niewielkim budżecie przygotowuje środki na realizację w każdym roku budżetowym. Kwoty przeznaczane na realizację zadań oświatowych są przeznaczane w oparciu i zgodnie z zapisami strategii. Możliwe są również wydatki na cele poza strategiczne, bieżące, wynikające z tzw. „potrzeby chwili”.

5.6.6 Monitoring Strategii

Monitorowanie Programu Rozwoju Oświaty obejmuje zarówno monitoring rzeczowy, będący elementem zarządzania poprzez cele określone w programie jak i monitorowanie wskaźników finansowych, będących funkcją zarządzania finansowego projektami. W przypadku stwierdzenia spóźnień lub nieuzasadnionej rezygnacji z realizacji zadania podejmowane są odpowiednie interwencje. Skuteczność Programu Rozwoju Oświaty jest poddawana przede wszystkim bieżącej ocenie przez Radę Miejską na podstawie rocznych raportów z postępu realizacji programu. Sprawozdania te pozwalają na dokonanie oceny skuteczności wdrażanych projektów. Tabełaryczna forma sprawozdania przedstawia każde działanie w układzie: nazwa, podmiot realizujący, termin realizacji, sposób realizacji. Sprawozdania są dostępne w Urzędzie Gminy, mają być również dostępne na stronie internetowej BIP.

5.6.7 Wnioski

Programu Rozwoju Oświaty w Gminie Węgliniec w latach 2008-2013 jest dokumentem opracowanym z dużą starannością, którego przygotowanie było poprzedzone wnikliwą diagnozą oświaty. Zapisy dotyczące zadań rozwoju bazy szkolnej zostały wyspecyfikowane zgodnie z zapisami innych, obowiązujących dokumentów programowych, tj. ze Strategią Rozwoju Gminy Węgliniec na lata 2007-2015, Wieloletnim Planem Inwestycyjnym, Programem Rozwoju Bazy Sportowej w Gminie Węgliniec na lata 2007-2013.

5.7 Podsumowanie wizyt terenowych

Wizyty terenowe pokazały, że wszystkie 5 strategii można uznać za dobrze opracowane, choć żadnej nie da się w całości polecić jako strategii modelowej. Wizyty terenowe potwierdziły wnioski związane z analizą dokumentacji i w tym zakresie nie wniosły wiele do analizy. Z drugiej strony wizyty terenowe dały możliwość odpowiedzi na zagadnienia związane z procesem powstawania strategii oraz jej wdrażania i monitorowania.

Poniżej zestawiono analizę odpowiedzi na główne pytania, na które odpowiedziano podczas wizyt terenowych:

- Kiedy i w jaki sposób została opracowana strategia?
- Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?
- Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?
- Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?
- Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?
- Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?
- Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?
- Czy budżet przewidziany na realizację strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami? Jeżeli nie, to dlaczego?
- Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?
- Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?
- W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego? Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?

5.7.1 Kiedy i w jaki sposób została opracowana strategia?

Gmina	
Bielawa	Tworzenie Strategii trwało od sierpnia 2008 roku do marca 2009 roku. Uchwalona Radą miasta Bielawa 25 marca 2009 roku. Strategia opracowana została przez Grupę roboczą ds. Strategii powołanej przez Burmistrza miasta Bielawa.
Goleniów	Proces był długotrwały i rozpoczął się w marcu 2006 roku a zakończył uchwaleniem strategii 29 kwietnia 2009 roku. Proces obejmował zlecenie firmie zewnętrznej opracowania diagnozy a osobno we własnym zakresie opracowanie celów strategicznych i działań.
Pawłosiów	Pomysł opracowania Strategii oświaty gminy Pawłosiów wyszedł z Fundacji Rozwoju Dzieci im. J. Komeńskiego. W 2008 - 2009 r. pracownicy Fundacji w ramach programu „Wyrównywanie Szans Edukacyjnych Dzieci Wiejskich” wraz z osobami odpowiadającymi za oświatę w gminie opracowali niniejszą Strategię
Skoczów	Strategie opracowano w 2008 roku, uchwalono 30 kwietnia 2009 roku. Diagnozę oraz warsztaty opracowała firma zewnętrzna.
Węgliniec	Program Rozwoju Oświaty w gminie Węgliniec w latach 2008 – 2013 jest kontynuacją dokumentu jaki powstał w roku 2001 i nosił nazwę „Program rozwoju oświaty w gminie i mieście Węgliniec do roku 2007”. W związku z utraceniem w roku 2007 ważności tego dokumentu oraz z uwagi na potrzebę dostosowania się do nowych zadań, projektów i potrzeb, postanowiono nie robić aktualizacji wcześniejszej strategii ale stworzyć ją od nowa.

5.7.2 Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?

Gmina	
Bielawa	Osoby bezpośrednio powiązane z oświatą w gminie, mianowicie: Przewodniczący komisji oświaty RM Bielawy, dyrektorzy placówek oświatowych gminy, dyrektor Miejskiego Zarządu Placówek oświaty w Bielawie oraz Wiceburmistrz Bielawy i

	Wiceprzewodnicząca Rady Miasta. Spotkania odbywały się w odstępach dwutygodniowych
Goleniów	Wydział Edukacji, Kultury i Sportu, szkoły, organizacje pozarządowe, Kuratorium Oświaty oraz osoba „z zewnątrz” (nauczycielka ze Szczecina). W ramach konsultacji społecznych zorganizowano 4 spotkania dla mieszkańców, poza tym organizowano spotkania i konsultacje w szkołach
Pawłosiów	W dyskusji dotyczącej Strategii uczestniczyli dyrektorzy szkół i Ośrodka pomocy społecznej, radni gminy, przedstawiciele kultury, pracownicy bibliotek publicznych i szkolnych, nauczyciele, rodzice uczniów oraz przedstawiciele samorządu szkolnego (czyli bezpośrednio uczniowie). Generalnie w spotkaniach brało udział ok. 25-30 osób. Bezpośrednio napisaniem Strategii zajmował się Zespół Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Szkół
Skoczów	W proces powstawania Strategii zaangażowani zostali pracownicy Zespołu Jednostek Oświatowych w Urzędzie Miasta oraz pracownicy szkół. Niewielką rolę w tym procesie odegrały organizacje pozarządowe oraz rodzice, w tym Rady Rodziców.
Węgliniec	Strategia została całościowo opracowana przez pracowników Urzędu Gminy przy współudziale dyrektorów szkół, dyrektorów jednostek kultury i Urzędu Stanu Cywilnego oraz MGOPS

5.7.3 Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?

Gmina	
Bielawa	W trakcie opracowywania strategii jedynym problemem była trudność w opracowaniu danych demograficznych, ze względu na nowe przepisy ustawy o systemie oświaty, dot. obniżania wieku szkolnego. Przy tworzeniu Strategii, brano pod uwagę nie tylko obecną liczbę dzieci, lecz również sytuację gospodarczą gminy oraz procesy migracyjne.
Goleniów	Pomimo, iż wskazano, że proces powstawania strategii był długotrwały to samo opracowanie celów i działań był bardzo krótkie: trwało około 3 miesięcy i wskazano to jako główny problem.
Pawłosiów	Największym problemem przy opracowaniu strategii była redukcja wszystkich otrzymanych propozycji i sugestii do sześciu celów strategicznych i akceptacja tych celów przez wszystkie strony zainteresowane.
Skoczów	Z perspektywy czasu widać, że jednym z większych problemów podczas opracowywania Strategii była presja czasu – Strategia została opracowana w zbyt dużym pośpiechu. O ile projekt Strategii był konsultowany ze szkołami oraz z Komisjami Rady Gminy, to nie odbyły się szersze konsultacje społeczne
Węgliniec	Problemem na jaki natrafiono w trakcie opracowywania zadań było skonfrontowanie potrzeb dyrektorów placówek szkolnych z możliwościami finansowymi Gminy. Dotyczyło to w głównej mierze zadań inwestycyjnych oraz zakupowych.

5.7.4 Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?

Gmina	
Bielawa	Zarzuty stawiane ze strony radnych podczas uchwalania strategii: 1. Strategia nie została skonsultowana z mieszkańcami gminy 2. Działania strategii nie są ściśle powiązane z budżetem jednostek odpowiedzialnych
Goleniów	Uchwalenie Strategii nie było procesem łatwym, głównie ze względu na obszar I (cel strategiczny) „Struktura systemu edukacji w Gminie Goleniów”, który zakładał przekształcenia niektórych placówek poprzez ich likwidację i przekazanie prowadzenia osobom prywatnym bądź organizacjom pozarządowym. Z tego względu cała dyskusja



	koncentrowała się wokół tego problemu, natomiast inne obszary (cele strategiczne) były w dyskusji marginalizowane.
Pawłosiów	Przy zatwierdzaniu strategii nie wystąpiły żadne problemy, ponieważ wszystkie zarzuty i problemy zostały omówione i rozwiązane na etapie stworzenia Strategii
Skoczów	Projekt Strategii był dyskutowany na posiedzeniach komisji Rady Gminy. Samo uchwalenie Strategii odbyło się bezproblemowo – dokument został uchwalony jednogłośnie w kwietniu 2009 r.
Węgliniec	Dokument został jednogłośnie przyjęty Uchwałą Rady Miejskiej nr 149/XXIII/08 w dniu 27 sierpnia 2008r.

5.7.5 Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?

Gmina	
Bielawa	Cały proces przygotowania strategii był czynnością jednorazową i nie posiada cech działań zinstytucjonalizowanych
Goleniów	Proces przygotowania strategii nie został zinstytucjonalizowany i uważany jest za czynność jednorazową.
Pawłosiów	Proces przygotowania strategii w gminie Pawłosiów był czynnością jednorazową
Skoczów	Proces przygotowania strategii nie został zinstytucjonalizowany i jest uważany za czynność jednorazową. Obecnie w gminie panuje przekonanie, iż w niedługim czasie zajdzie konieczność jej aktualizacji.
Węgliniec	Program Rozwoju Oświaty w Gminie Węgliniec był czynnością jednorazową.

5.7.6 Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?

Gmina	
Bielawa	Proces został zinstytucjonalizowany, wprowadzone mechanizmy kontrolne poprzez prowadzenie raz w roku monitoringu finansowego i rzeczowego. Za wdrażanie monitoringu i ocenę realizacji strategii odpowiedzialny jest burmistrz miasta, który również może powołać do pracy przewodniczącego Komisji Oświaty, dyrektorów placówek oświatowych, i innych osób ściśle związanych z oświatą.
Goleniów	O ile sama Strategia nie definiuje dokładnie sposobu monitorowania działań, to każdy obszar zawiera zestaw wskaźników/rezultatów. Ponadto Obszar I: Struktura systemu edukacji w Gminie Goleniów, Priorytet 1: Zaspokojenie potrzeb mieszkańców w sferze edukacji, wychowania i opieki nad dzieckiem objętym obowiązkiem szkolnym i obowiązkiem nauki zawiera Cel: 1.5. Zapewnienie sprawnego, efektywnego i racjonalnego zarządzania szkołami oraz realizacji Strategii Rozwoju Systemu Edukacji. W ramach tego Celu sformułowano Zadanie 1.5.1. WE (Wydział Edukacji) koordynuje wdrażanie Strategii oraz prowadzi sprawy bieżącego nadzoru nad szkołami. Instytucjonalizacja wdrażania Strategii w tym monitoringu została zrealizowana poprzez stworzenie nowego schematu funkcjonowania Wydziału Edukacji z podziałem na pion bieżącego nadzoru nad szkołami oraz realizacji Strategii. Zarządzeniem Burmistrza powołano dwa zespoły zadaniowe do wdrażania elementów strategii.
Pawłosiów	Proces ewaluacji i monitoring jest procesem zinstytucjonalizowanym. Wyznaczone mierniki, dzięki którym możliwy jest bieżący monitoring realizacji oraz bilans końcowy.
Skoczów	Nie wprowadzano szczególnych mechanizmów monitorowania i nadzoru w celu

	zapewnienia realizacji Strategii. Poprzestano na mechanizmach ogólnych w tym corocznych raportach o stanie oświaty.
Węgliniec	Skuteczność Programu Rozwoju Oświaty będzie poddawana bieżącej ocenie. Sprawowana ona będzie przez Radę Miejską na podstawie sprawozdań rocznych z postępu realizacji programu. Sprawozdania te pozwolą na dokonanie oceny skuteczności wdrażanych projektów.

5.7.7 Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?

Gmina	
Bielawa	Do pomiaru osiągniętych wyników zostaną wykorzystane dane monitoringu rzeczowego i finansowego.
Goleniów	W Strategii zdefiniowano wskaźniki osiągnięcia celów.
Pawłosiów	Wprowadzone konkretne wskaźniki realizacji celów operacyjnych.
Skoczów	Nie ma procedur do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów.
Węgliniec	Przyjęto, iż sprawozdanie z realizacji Programu Rozwoju Oświaty w sposób opisowy będzie przedstawiać stan zaawansowania każdego z zadań.

5.7.8 Czy budżet przewidziany na realizację strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami? Jeżeli nie, to dlaczego?

Gmina	
Bielawa	W Strategii nie zapisano budżetu na realizację, wyznaczone zostały jedynie źródła finansowania bez konkretnych liczb. Było to zrobiono z pewną odpowiedzialnością, ponieważ uważa się, iż w dobie pozyskiwania funduszy zewnętrznych jest to bardziej usystematyzowany i bezpieczny sposób zapisów strategii, biorąc pod uwagę fakt, iż większość zadań zapisanych w Strategii jest finansowanych ze środków zewnętrznych
Goleniów	W Strategii nie zapisano budżetu na realizację poszczególnych zadań (oprócz inwestycyjnych) a założono, iż przekształcenie sieci szkół uwolni środki budżetowe niezbędne do realizacji pozostałych zadań, w tym inwestycyjnych. Jednak analizując monitoring Strategii okazuje się, że gmina nie ma problemów finansowych z wdrażaniem większości zadań.
Pawłosiów	W Strategii nie podano budżetu na realizację poszczególnych zadań.
Skoczów	W Strategii podano dokładne kwoty na realizację poszczególnych zadań i w większości zadań budżety te zostały przyznane.
Węgliniec	W Programie Rozwoju Oświaty wskazano jedynie źródło finansowania bez określonych kwot potrzebnych na poszczególne działania. Finansowanie większości zadań przewidziane jest z budżetu gminy, co pozwala sądzić, iż zadania te będą zrealizowane.

5.7.9 Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?

Gmina	
Bielawa	Monitorowanie strategii prowadzone jest w zakresie rzeczowym i finansowym. Monitoring rzeczowy dotyczy wszystkich działań miękkich podjętych w ciągu roku szkolnego, monitoring finansowy obejmował będzie dane finansowe, będące podstawą do oceny efektywności finansowania oświaty. Monitoring rzeczowy



	analizowany na bazie roku szkolnego, tak więc we wrześniu 2010 r, monitoring finansowy będzie realizowany pod koniec 2010 roku. W lutym bądź marcu 2011 pojawi się analiza podsumowująca, która zostanie opublikowana, by stworzyć możliwość zapoznania się z nią wszystkich osób zainteresowanych.
Goleniów	Co roku strategia jest przeglądana pod kątem stopnia jej realizacji oraz proponowane są działania na lata następne i ewentualne modyfikacja. Planuje się udostępnienie publicznie wyników monitorowania.
Pawłosiów	W ramach monitoringu prowadzonego przez Zespół ds. Strategii spotkania odbywają się dwa razy na rok, po pierwszym i po drugim półroczu, na poziomie organ prowadzący – szkoła – dyrekcja. Jednocześnie, prowadzony jest monitoring w ramach projektu „Monitorowanie gminnych strategii edukacyjnych” realizowany przez Fundację im. J. Komeńskiego. Powołany został Komitet Monitorujący Strategię. Tworzą go przedstawiciele Urzędu Gminy, przedstawiciele organizacji pozarządowych, rodzice oraz przedstawiciele Rady gminy. Na podstawie ankiet, wywiadów oraz analizy gminnej strategii edukacyjnej bada się skuteczność działań prowadzonych w ramach wdrożenia Strategii. Na podstawie uzyskanych informacji formułuje się wnioski i rekomendacji dotyczące ulepszenia/wdrażania strategii gminnej.
Skoczów	Nie ma procedur do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów. W konsekwencji wyniki monitoringu nie są dostępne publicznie
Węglińiec	Corocznie przedstawiany jest radzie gminy raport z realizacji Programu Rozwoju Oświaty. Raport ten jasno i precyzyjnie w sposób opisowy przedstawia stan realizacji każdego z zadań. Raport jest dostępny w Urzędzie Gminy dla zainteresowanych. Przewiduje się w niedługim czasie publikację tego dokumentu na stronie UMiG Węglińiec.

5.7.10 Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?

Gmina	
Bielawa	Nie, od marca 2009 roku Strategia nie została zmieniona. Na początku 2011 pojawi się stworzona na podstawie wyników monitoringu analiza podsumowująca, która posłuży do weryfikacji i aktualizacji strategicznych planów rozwoju i tworzenia projektu ewentualnych zmian dokumentu
Goleniów	Strategia nie był zmieniona jednak podczas monitoring proponuje się modyfikacje realizacji zadań na lata następne.
Pawłosiów	Strategia nie została zmieniona od czasu jej uchwalenia. W przyszłości na podstawie wyników monitoringu planowane jest zaktualizowanie Strategii.
Skoczów	Strategia do tej pory nie była zmieniana, rozmówcy dostrzegają konieczność jej aktualizacji głównie w dwóch obszarach: <ul style="list-style-type: none"> • rozszerzenia diagnozy o kwestie płci, które są często istotne w projektach UE, • opracowania przez szkoły indywidualnych programów rozwoju szkół i powiązania tych programów ze Strategią.
Węglińiec	Dokument do dnia dzisiejszego nie był zmieniany, ponieważ nie nastąpiły w międzyczasie żadne takie okoliczności, by stracił on na aktualności. Jednak z uwagi na duże zmiany demograficzne w gminie (wzrost urodzeń) może okazać się niezbędne otworzenie nowej jednostki przedszkolnej, co poniesie za sobą konieczność aktualizacji PRO.

5.7.11 W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego? Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?

Gmina	



Bielawa	Szacuje się, iż większość zaplanowanych na 2009 rok zadań zostało zrealizowane, natomiast informacja o realizacji działań zaplanowanych na rok 2010 będzie dostępna po sporządzeniu monitoringu rzeczowego we wrześniu/październiku b.r.
Goleniów	<p>Część zadań Strategii nie jest realizowana</p> <ul style="list-style-type: none"> obszar I – brak przekształceń sieci szkół ze względu na negatywną opinię społeczną, brak realizacji bonu oświatowego oraz opóźnienia w części inwestycyjnej związane z brakiem realizacji przekształceń, które miały uwolnić środki, nie wprowadzono kompetencyjnego systemu oceniania i motywowania dyrektorów szkół ze względu na zbyt dużo zmian prawnych w obszarze oświaty. <p>Natomiast część zadań została zmodyfikowana, co oznacza przyspieszenie ich realizacji lub zwiększenie zakresu. Dotychczasowej realizacja zadań strategicznych w gminie oraz wizyta terenowa Konsultanta pozwalają wnioskować, że większość celów zapisanych w strategii, oprócz tych związanych z przekształceniami, zostanie osiągnięta.</p>
Pawłosiów	Większość zadań wyznaczonych w ramach celów strategicznych w 2008/2009 r. i nie potrzebujących dużych nakładów finansowych zostały zrealizowane. Część zadań, których realizacja jest powiązana z uzyskaniem dotacji zewnętrznych nie została zrealizowana.
Skoczów	Zadania opisane w Strategii są w większości realizowane a środki finansowe z budżetu są przyznawane zgodnie z harmonogramem. W czasie wizyty terenowej rozmówcy oszacowali, iż w tej chwili około połowy zadań zostało wdrożonych. Największe odstępstwa występują tam, gdzie realizację działań uzależniono od pozyskania środków UE, a środków tych nie udało się jednak zdobyć.
Węgliniec	Jak wynika z raportu przewidziane zadania na lata 2008/2009 zostały realizowane w ramach możliwości budżetu Gminy. Część zadań, dla których przewidziano finansowanie zewnętrzne nie zostało zrealizowane z powodu braku uzyskania tych środków.

5.8 Wnioski z wizyt terenowych

Wizyty terenowe jednoznacznie wskazały, że uchwalone strategie w 5 gminach są skutecznie wdrażane. Należy jednak nadmienić, iż jedna z gmin wstępnie proponowanych do wizyt terenowych została w porozumieniu z Koordynatorem zastąpiona przez inną, właśnie ze względu na brak jej wdrażania.

Wizyty terenowe ujawniły również metody stosowane w monitorowaniu strategii, co zwykle nie było widoczne przy analizie dokumentów, zwłaszcza, gdy strategia nie określała szczegółów monitoringu, ale jako jedno z działań proponowała wdrożenie takiego monitoringu. Wizyty terenowe pozwoliły również na obserwację praktycznych skutków wdrażania strategii. Przykładowo w Goleniowie w ramach spotkań ze szkołami zaobserwowano, w jaki sposób działa zwiększenie samodzielności szkół skutkujące znacznym pozyskiwaniem finansowania zewnętrznego przez same szkoły (w tym z PO KL).

5.8.1 Najważniejsze zalety i wady poszczególnych strategii

Tabela 30 Najważniejsze zalety i wady poszczególnych strategii

Gmina	Zalety	Wady
Bielawa	Strategia: <ul style="list-style-type: none"> Opracowana szczegółowa analiza obecnego stanu. Prognoza demograficzna sporządzona została w kilku wariantach Proces powstawania strategii: <ul style="list-style-type: none"> Strategia opracowana przez grupę lokalnych specjalistów Monitoring: <ul style="list-style-type: none"> prowadzony w zakresie finansowym i rzeczowym 	Strategia: <ul style="list-style-type: none"> Brak budżetu na poszczególne działania Monitoring: <ul style="list-style-type: none"> Raportowanie danych odbywa się w okresach rocznych, monitoring rzeczowy analizowany na bazie roku szkolnego, a monitoring finansowy na bazie roku budżetowego.
Goleniów	Strategia: <ul style="list-style-type: none"> Bardzo dobrze opracowana diagnoza. Bardzo konkretne działania ze wskaźnikami osiągnięcia celów Działania rozpisane na lata (szczegółowy harmonogram) Proces powstawania strategii: <ul style="list-style-type: none"> Opracowana przez zespół, który mimo profesjonalizmu był niezależny od środowiska szkolnego Konsultacje społeczne Monitoring: <ul style="list-style-type: none"> Istnienie mechanizm monitoringu Coroczny przegląd stopnia realizacji, propozycje modyfikacji 	Strategia: <ul style="list-style-type: none"> W diagnozie brak analizy wyników obiektywnych (wyniki egzaminów) Brak budżetu na poszczególne działania Proces powstawania strategii: <ul style="list-style-type: none"> Presja czasu Problematyczne przekształcanie placówek zdominowało dyskusję społeczną o Strategii
Pawłosiów	Strategia: <ul style="list-style-type: none"> Ciekawa metodologia adekwatna dla małych gmin wiejskich Proces powstawania strategii:	Strategia: <ul style="list-style-type: none"> Brak budżetu na poszczególne działania Mocno związana z finansowaniem ze źródeł zewnętrznych.



	<ul style="list-style-type: none"> Konsultację społeczne. Uczestniczyły dość szeroka partycypacja (również uczniowie szkół) <p>Monitoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dwa razy na rok prowadzony przez Zespół ds. Strategii Rozwoju Edukacji, oraz raz na rok niezależnie przez Fundację im. J. Komeńskiego 	
Skoczów	<p>Strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dobrze opracowana diagnoza. Bardzo konkretne działania wraz z budżetem <p>Proces powstawania strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opracowana przez kompetentny zespół 	<p>Strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> W diagnozie brak analizy wyników obiektywnych (wyniki egzaminów) Brak analizy kosztów funkcjonowania szkół Brak wskaźników osiągnięcia celów Słabe powiązanie działań z celami strategicznymi <p>Proces powstawania strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presja czasu <p>Monitoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> Do tej pory brak mechanizm monitoringu
Węgliniec	<p>Strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dobrze opracowana diagnoza, Działania wynikające wprost z analizy stanu oświaty. <p>Monitoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wskazanie w dokumencie sposobu ewaluacji 	<p>Strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> W diagnozie brak analizy kosztów utrzymania jednostek oświatowych. Brak jednoznacznych wskaźników rezultatu.

Wnioski ogólniejsze zostały sformułowane w rozdziale 6.

6 Wnioski

W niniejszym rozdziale przedstawiono wnioski wynikające z analizy dokumentów i z wizyt terenowych. Wnioski wynikające z analizy dokumentów podzielono dodatkowo na dotyczące analizy dokumentu strategicznego oraz dotyczące zawartości merytorycznej (merytoryczno-problemowe).

6.1 Struktura dokumentu strategicznego

Poniższa tabela ukazuje, na ile zagadnienia, przyjmujące formę pytań ogólnych i szczegółowych w z analizie dokumentów zostały uwzględnione w strategiach.

Tabela 31 Odpowiedzi na pytania dotyczące struktury dokumentów strategicznych

Lp.	Nr pytania	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
			TAK	NIE
1	1	Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów?	1	35
2	2	Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania?	30	6
3	6	Czy priorytety strategii zostały wybrane przy użyciu „analizy kosztów i korzyści”/ „analizy efektywności”?	0	36
4	11	Czy strategie uwzględniają Strategia Lizbońska	1	35
5	12	Czy strategie uwzględniają Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013	3	33
6	14	Czy strategie uwzględniają programy MEN	7	29
7	15	Czy strategie gminne biorą pod uwagę strategie powiatu oraz województwa, na terenie którego położona jest gmina?	13	23

Ponieważ pytania dotyczące struktury dokumentu strategicznego uzupełniono o dodatkowe 11 pytań wymienionych w tabeli 15, poniższa tabela przedstawia dane scalone z tabeli 15 i tabeli 27 i uszeregowane od najczęściej powtarzających się do najrzadziej. Dzięki niej można przeanalizować jakość strategii w odniesieniu do ich struktury, niezależnie od zawartości merytorycznej.

Tabela 32 Dane scalone z tabeli 15 i tabeli 27 i uszeregowane od najczęściej powtarzających się do najrzadziej

Lp.	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
1	Czy opracowano diagnozę?	32	4
2	Czy określono cele strategiczne/operacyjne?	31	5
3	Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania?	30	6
4	Czy jest analiza SWOT?	24	12
5	Czy działania są powiązane z celami strategicznymi (ocena złożona)?	19	17
6	Czy strategie gminne biorą pod uwagę strategie powiatu oraz województwa, na terenie którego położona jest gmina?	13	23
7	Czy w diagnozie jest analiza wyników (jakości) pracy szkół?	13	23
8	Czy określono harmonogram działań?	12	24
9	Czy diagnoza jest pełna (ocena złożona)?	11	25

10	Czy w diagnozie jest prognoza demograficzna?	11	25
11	Czy określono wskaźniki osiągnięcia celów?	9	27
12	Czy strategię uwzględniają programy MEN	7	29
13	Czy określono monitoring realizacji strategii?	6	30
14	Czy strategię uwzględniają Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013	3	33
15	Czy w diagnozie jest analiza kosztów działania szkół?	3	33
16	Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów?	1	35
17	Czy strategię uwzględniają Strategia Lizbońska	1	35
18	Czy priorytety strategii zostały wybrane przy użyciu „analizy kosztów i korzyści”/ „analizy efektywności”?	0	36

Możemy przyjąć, że elementy są powszechnie uwzględniane, jeśli znajdują się w ponad połowie analizowanych strategii (36-19 pozytywnych odpowiedzi przy 36 analizowanych dokumentach). Przy takim założeniu powszechnie uwzględnianymi zagadnieniami będą:

1. Czy opracowano diagnozę? (32 odpowiedzi)
2. Czy określono cele strategiczne/operacyjne? (31 odpowiedzi)
3. Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania (30 odpowiedzi)
4. Czy jest analiza SWOT? (24 odpowiedzi)
5. Czy działania są powiązane z celami strategicznymi (ocena złożona)? (19 odpowiedzi)

Występujące najczęściej zagadnienia (opracowanie diagnozy, plany osiągnięcia celów jako odrębne działania, analiza SWOT) są zagadnieniami ogólnymi, związanymi z powszechnie przyjętym schematem budowy strategii. Zwraca uwagę fakt, że o ile w większości strategii (32 dokumentów) zamieszczono diagnozę, to tylko w 11 diagnoza ta jest pełna w opinii Konsultanta.

Na uwagę zasługuje również fakt, iż co prawda w 30 strategiach plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania, to tylko w 19 z nich działania te są powiązane z celami strategicznymi. Oznacza to, że w 11 strategiach przedstawiono działania, ale nie mają one związku z zaproponowanymi celami strategicznymi.

Tylko w 11 strategiach opracowano prognozę demograficzną jako część diagnozy (należy to pytanie odróżnić od pytania merytorycznego opisanego w następnym podrozdziale „Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy”).

Bardzo rzadko w strategiach były ujmowane elementy umożliwiające jej monitoring, poprzez określenie procedur monitoringu (6 razy) oraz wskaźników osiągnięcia celów, które są niezbędne do monitorowania postępów wdrożenia strategii.

6.2 Zawartość merytoryczna strategii

Drugim elementem analizy gminnych strategii oświatowych jest ich zawartość merytoryczna. Podobnie jak w przypadku struktury dokumentu, w tabeli poniżej zestawiono odpowiedzi na pytania ogólne i szczegółowe związane z zawartością merytoryczną strategii oświatowych.

Tabela 33 Podsumowanie analizy dokumentów

Lp.	Nr pytania	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
			TAK	NIE
1	3	Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST	14	22
2	4	Czy strategie są powiązane z budżetem	19	17
3	5	Czy strategie są powiązane z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?	21	15
4	7	Czy strategie zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?	1	35
5	8	Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategii?	18	18
6	9	Czy strategie są oparte o dane wyjściowe ?	29	7
7	10	Czy strategie są oparte o osiągnięte rezultaty	11	25
8	16	Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy	17	19
9	17	Czy w strategiach uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego?	5	31
10	18	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice w wynikach testów	0	36
11	19	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice ponoszonych na nie wydatków	0	36
12	20	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela	0	36
13	21	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczebności klas	0	36
14	22	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym kwalifikacji nauczycieli	0	36
15	23	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym wyposażenia placówek i jakości infrastruktury	0	35
16	24	Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych	8	28
17	25	Czy w strategiach opracowano plan racjonalizacji sieci szkół	10	26
18	26	Czy w strategiach uwzględniono doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół	27	9
19	27	Czy w strategiach wspominają o zdobyciu określonych kwalifikacji zawodowych	13	23
20	28	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych	24	12
21	29	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów niepełnosprawnych	21	15
22	30	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów trudnych	23	13

23	31	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych	2	34
24	32	Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną	26	10
25	33	Czy w szczególności w strategiach przewidziano sposoby poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców	4	32
26	34	Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne	7	29
27	35	Czy w strategiach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego?	10	26
28	36	Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?	18	18
29	37	Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach?	26	10
30	38	Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?	19	17

Poniższa tabela zawiera zestawienie powyżej wskazanych zagadnień merytorycznych uszeregowane wg częstotliwości ich uwzględnienia w analizowanych dokumentach.

Tabela 34 Podsumowanie analizy dokumentów wg. częstotliwości występowania

Nr pytania	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
9	Czy strategie są oparte o dane wyjściowe	29	7
26	Czy w strategiach uwzględniono doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół	27	9
32	Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną	26	10
37	Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach?	26	10
28	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych	24	12
30	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów trudnych	23	13
5	Czy strategie są powiązane z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?	21	15
29	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów niepełnosprawnych	21	15
4	Czy strategie są powiązane z budżetem	19	17
38	Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?	19	17
8	Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategii, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów?	18	18
36	Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?	18	18
16	Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy	17	19
3	Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST	14	22
27	Czy w strategiach wspominają o zdobyciu określonych kwalifikacji zawodowych	13	23
10	Czy strategie są oparte o osiągnięte rezultaty	11	25

25	Czy w strategiach opracowano plan racjonalizacji sieci szkół	10	26
35	Czy w strategiach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego?	10	26
24	Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych	8	28
34	Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne	7	29
17	czy w strategiach uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego?	5	31
33	Czy w szczególności w strategiach przewidziano sposoby poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców	4	32
31	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych	2	34
7	Czy strategie zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?	1	35
18	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice w wynikach testów	0	36
19	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice ponoszonych na nie wydatków	0	36
20	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela	0	36
21	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczebności klas	0	36
22	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym kwalifikacji nauczycieli	0	36
23	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym wyposażenia placówek i jakości infrastruktury	0	35

Możemy przyjąć, że zagadnienia są powszechnie uwzględniane, jeśli znajdują się w ponad połowie analizowanych strategii (36-19 pozytywnych odpowiedzi na pytania przy 36 analizowanych dokumentach). Przy takim założeniu powszechnie uwzględnianymi zagadnieniami będą:

1. strategie są oparte o dane wyjściowe (29)
2. w strategiach uwzględniono doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół (29)
3. w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną (26)
4. w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach (26)
5. w strategiach uwzględniono wsparcie dla uczniów szczególnie uzdolnionych (24)
6. w strategiach uwzględniono wsparcie dla uczniów trudnych (23)
7. strategie są powiązane z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych (21)
8. w strategiach uwzględniono wsparcie dla uczniów niepełnosprawnych (21)
9. strategie są powiązane z budżetem (19)
10. w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji (19)

Zwraca uwagę fakt, że o ile w większości strategii (29 dokumentów) zamieszczono dane wyjściowe (jakość obiektów, liczebność klas, kwalifikacje kadry pedagogicznej) to tylko w 11 z nich znalazły się dane o osiągniętych rezultatach nauczania. Prawdopodobnie świadczy to o niechęci do prezentacji wyników nauczania.

Większość najczęściej uwzględnianych zagadnień związana jest bezpośrednio z poprawą pracy szkół i dotyczy działań adresowanych do kadry pedagogicznej, rodziców i społeczności lokalnej oraz samych uczniów. W 21 dokumentach powiązано planowane działania z możliwościami pozyskania środków zewnętrznych – wydaje się, iż to zagadnienie, przy obecnie istniejących możliwościach aplikowania o środki finansowe oraz dużej ilości źródeł tych środków, powinno być uwzględniane częściej.

Zaznaczyć trzeba, że nie znalazł się żaden dokument strategiczny, który zawierałby wszystkie poruszone zagadnienia. Obszerna jest natomiast lista elementów, które nie pojawiły się w żadnej z analizowanych strategii:

1. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice w wynikach testów
2. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice ponoszonych na nie wydatków
3. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela
4. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczebności klas
5. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym kwalifikacji nauczycieli

Lista powyższa wskazuje przede wszystkim na pominięcie zagadnień związanych z uwzględnieniem różnic w poziomie szkół w odniesieniu do różnych wskaźników (wyniki testów, ponoszone wydatki, liczba dzieci, liczebność klas, kwalifikacje nauczycieli, wyposażenie i jakość infrastruktury). Należy podkreślić, że nie oznacza to, że w celach i działaniach nie pojawiały się takie, które są specyficzne dla poszczególnych szkół, wręcz przeciwnie było wiele takich działań, jednak tych działań specyficznych nie przedstawiono jako odpowiedzi na różnice pomiędzy szkołami. Przykładem takich działań byłoby zaproponowanie, że w szkole X zostaną zorganizowane zajęcia wyrównawcze z języka angielskiego ponieważ uczniowie w tej szkole osiągają średnio niższe wyniki w testach z tego języka angielskiego. Innym przykładem byłaby propozycja termomodernizacji w szkole Y, ponieważ koszty ogrzewania na jednostkę kubatury są w tej szkole najwyższe w całej gminie.

6.3 Dodatkowe wnioski płynące z wizyt terenowych

Należy podkreślić, iż do wizyt terenowych zostały wybrane gminy, które po analizie dokumentów miały jedno z najlepszych strategii oświatowych. Dlatego wizyty terenowe nie wspierają większość negatywnych wniosków płynących z analiz dokumentacji. Wnioski z wizyt terenowych dotyczą w głównej mierze zagadnień związanych z procesem powstawania strategii oświatowych i ich realizacją w tym monitoringiem.

6.3.1 Goleniów

Według Konsultanta jedną z najlepiej przygotowanych strategii ze wszystkich analizowanych w ramach niniejszego badania jest Strategia Rozwoju Systemu Edukacji w Gminie Goleniów. Należy podkreślić, iż zawarto w niej obszerną (pełną) diagnozę, w tym analizę jakości pracy szkół, choć w oparciu o badania fokusowe a nie wyniki obiektywne.

Podczas wizyty terenowej dyskutowano kwestię nie podawania wyników obiektywnych i głównym argumentem była chęć uniknięcia rankingowania placówek szkolnych na terenie gminy. Taki argument przeważał również w trakcie innych wizyt terenowych a także jest widoczny w

dokumentacji pozostałych strategii. W Bielawie rozmówcy wyraźnie podkreślali, że wszystkie szkoły powinny uczyć jednakowo.

Wynika z tego, że diagnoza jakości nauczania poszczególnych szkół napotyka na duże trudności nawet w wizytowanych gminach, wybranych jako te, które przygotowały najlepsze strategie w swojej kategorii. Wynika to z jednej strony z niezrozumienia, że prezentacja wyników nauczania to nie ranking, ale przede wszystkim możliwość zdiagnozowania słabych stron poszczególnych szkół i wskazania w strategii elementów umożliwiających wyrównywanie wyników nauczania. Z drugiej strony z rozmów (dotyczy to nie tylko Goleniowa) wynikała wyraźna niechęć do oceny jakościowej pracy szkół spowodowana oporem środowiska nauczycieli. W zestawieniu zagrożeń jakie opracowano na potrzeby analizy SWOT nawet się znalazł zapis: „Opór środowiska oświatowego w Gminie Goleniów”.

Z wizyty w Goleniowie i w Skoczowie wynika, że proces przygotowania strategii nie może być realizowany pod presją czasu. Co prawda w obu przypadkach diagnoza została opracowana wcześniej i zlecona firmie zewnętrznej, to sam proces opracowywania strategii trwał kilka miesięcy i zdaniem rozmówców był zbyt krótki.

Praktycznie wszystkie gminy deklarowały, że w procesie powstawania strategii odbywały się konsultacje społeczne jednak z rozmowy wynika, że ich zakres i zrozumienie jest różne.

W Goleniowie odbyły się cztery spotkania publiczne (w których między innymi odpowiadano na pytania zadane podczas wcześniejszej wizyty) a także konsultacje w szkołach. W gminie tej przygotowano diagnozę na podstawie badań fokusowych, które pełnią również rolę konsultacji społecznych. Jednak konsultacje publiczne zostały bardzo mocno zdominowane przez kilka z zaproponowanych działań, a w szczególności propozycje przekształcenia niektórych szkół oraz kwestie finansowania oświaty. Należy więc uznać, że konsultacje społeczne nie w pełni spełniły swoją rolę, ponieważ propozycje przekształceń pod naciskiem społecznym nie są realizowane.

Poza dobrą konstrukcją goleniowskiej strategii oświatowej należy podkreślić zawarcie w niej wielu nowatorskich rozwiązań a w szczególności zaproponowanie zmian związanych z zarządzaniem oświatą. Jako przykład można tu wymienić wprowadzenie zwiększenia samodzielności szkół przy równoczesnej poprawie nadzoru (między innymi poprzez wprowadzenie budżetu zadaniowego) albo zapis związany ze zwiększeniem roli usług zewnętrznych (sprzątanie, posiłki).

Inne ciekawe propozycje to:

- wprowadzenie standardów jakości pracy dyrektora,
- opracowanie bonu oświatowego (niewdrożone),
- jednolity elektroniczny system realizacji budżetu,
- wprowadzenie cyfrowej platformy edukacyjnej dostępnej,
- elektroniczny system rekrutacji do szkół i przedszkoli,
- międzyszkolna wirtualna wypożyczalnia sprzętu i usług specjalistycznych,
- audyt realizacji standardów i upublicznia jego wyniki,
- kompetencyjny system oceniania i motywowania dyrektorów szkół (nie wdrożony),
- outsourcing usług,
- kodeks etyczny nauczyciela,
- multimedialna biblioteka dobrych praktyk,
- Goleniowski Festiwal Nauki,
- obowiązkowe zajęcia wyrównawcze dla uczniów z trudnościami w uczeniu się języka obcego,

- organizacja przez szkoły, w porozumieniu z gminą, nauczania indywidualnego w formie e-learningu (ze szczególnym uwzględnieniem uczniów szkół gimnazjalnych)

Propozycje te są tu celowo wymieniane, ponieważ w goleniowskiej strategii oświatowej dominują cele i działania nie partykularne, ale zmierzające do poprawy całości systemu oświaty w tym zarządzania nią. Zaproponowane działania dają narzędzia zmian poszczególnym placówkom oświatowym, choć ich realizacja jest już zależna od samych placówek. Jedyne WPI zawiera działania partykularne, co w tym przypadku jest to w pełni zrozumiałe.

Ciekawa była weryfikacja zapisu dotyczącego pozyskiwania środków zewnętrznych:

- Gmina zapewnia szkołom wkład własny do projektów na zajęcia pozalekcyjne realizowane ze środków zewnętrznych.

Wizytowane dwie szkoły i przedszkole podkreślały, iż gmina wywiązuje się z tego obowiązku i podawały przykłady realizowanych programów finansowych ze środków zewnętrznych. Wynika z tego, że wzrost samodzielności szkół a także wprowadzenie pilotażowego programu dotacji dla szkół na dodatkowe projekty³ zaowocował aktywnym poszukiwaniem przez szkoły finansowania zewnętrznego, szczególnie z PO KL. W konsekwencji szkoły pozyskały znaczne środki (powyżej miliona zł), zakupiły nowe wyposażenie oraz realizują ofertę zajęć dodatkowych (szkoły są otwarte dla uczniów do godzin wieczornych).

Strategia Rozwoju Systemu Edukacji w Gminie Goleniów zawiera dokładnie rozpisane działania z podziałem na lata (harmonogram) oraz zdefiniowane wskaźniki monitoringu. Taki kształt strategii wyraźnie ułatwia jej wdrażanie i monitoring. Inne gminy podkreślały fakt konieczności pozostawienia sobie swobody (elastyczności) albowiem działania w dużej części były finansowane ze środków zewnętrznych. W Goleniowie odwrócono sytuację – większość zaproponowanych działań nie wiąże się z wydatkami lub wiąże się z niewielkimi wydatkami, które mogą być finansowane z budżetu. Działania te koncentrują się na usprawnianiu funkcjonowania oświaty. Przykładowo prowadzenie etosu nauczyciela i rady pedagogicznej czy budżetu zadaniowego nie wymagają dużych nakładów finansowych a działania wykazane w celu 2.1. „Ograniczenie kosztów bieżącej działalności szkoły (monitoring kosztów, outsourcing usług itd.)” wręcz zmniejsza wydatki. Z tego względu argumentacja o konieczności zapewnienia elastyczności wdrażania poprzez nie opracowywanie szczegółowego harmonogramu wynika z koncentracji na niektórych aspektach oświaty (zwłaszcza związanych z nakładami materialnymi), pomijając pozostałe ważne aspekty związane z zarządzaniem i jakością nauczania.

Goleniów, jako jedna z nielicznych gmin zdefiniowała wskaźniki monitoringu, co również ułatwia wdrażanie strategii oraz ocenę stopnia jej realizacji. Do prowadzenia monitoringu gmina przygotowała formularze, które są wypełniane przez poszczególnych beneficjentów strategii (szkoły).

6.3.2 Skoczów

Plan Rozwoju Placówek Oświatowych w gminie Skoczów powstał przy współpracy z firmą doradcą, której rolą było opracowanie diagnozy oraz prowadzenie warsztatów. Diagnoza została solidnie opracowana, łącznie z podaniem informacji na temat jakości nauczania.

Opracowane zostały tendencje w rozwoju demograficznym, z których wynika, że niektóre z placówek wiejskich będą w niedługim czasie miały zbyt małą liczbę uczniów. Z przeprowadzonych rozmów

³ Gmina zorganizowała konkursy grantowe dla szkół w celu praktycznego nauczania szkół przygotowywania projektów i pisanie wniosków.

wynika, iż założeniem strategii było nieprzekształcanie żadnej placówki, ponieważ szkoła stanowi jedyne centrum kulturalne życia wsi. Można się zgodzić z takim podejściem gminy, która chce wydawać nieco większe środki na utrzymanie małych placówek oświatowych. Założenie takie powinno jednak znaleźć wyraźne odzwierciedlenie w sformułowanych celach strategicznych. W Strategii znalazły się dwa cele które można by tak interpretować:

5 Integracja społeczności lokalnej na rzecz wychowania dzieci i młodzieży

9 Współpraca z organizacjami pozarządowymi i aktywizacja społeczności lokalnej

Jednak wśród działań trudno się doszukać tych wyraźnie związanych z poszerzeniem funkcji szkoły i jej wyjście do środowiska lokalnego. Wygląda więc, że gmina dostrzega potencjał tkwiący w małych szkołach i ich rolę wykraczającą poza edukację, jednak nie ujmuje tego w strategii w sposób zorganizowany.

Podobnie jak w przypadku Goleniowa problemem przy opracowywaniu strategii dla Skoczowa była presja czasu. Również konsultacje społeczne były bardzo ograniczone, sprowadziły się do konsultacji ze szkołami oraz z komisjami Rady Gminy.

Dobre przygotowanie diagnozy oraz zdefiniowanie celów strategicznych kontrastuje z prezentacją działań. Działania co prawda są bardzo konkretne i wycenione, co należy uznać za zaletę, jednak są niezwiązane z zaproponowanymi celami strategicznymi. Działania, które dotyczą poszczególnych placówek oświatowych (czyli wszystkie oprócz trzech ostatnich) zostały przez te placówki opracowane. Zaproponowane cele strategiczne są jednak znacznie szersze, część dotyczy zarządzania oświatą (12. Doskonalenie systemu zarządzania oświatą) a wśród działań nie ma takich, które realizują ten cel. Wynika to z tego, że proces planowania strategicznego został zakończony na etapie opracowania celów strategicznych (które są sensowne i wynikają z diagnozy) a następnie zebrano od poszczególnych placówek projekty działań, nie dbając o ich związek z wytyczonymi celami strategicznymi.

Taki sposób opracowywania działań strategicznych ma swoje pozytywne aspekty. Konkretne projekty realizacyjne, wymienione z nazwy i wycenione pomagają w realizacji strategii i w jej monitoringu, a szkoły chętnie je realizują, ponieważ są „ich własne”. Jak jednak widzimy na tym przykładzie – rozmiągają się ze sformułowanymi celami strategicznymi, w konsekwencji nie prowadzą do osiągnięcia tych celów i do głębszych zmian w oświacie na terenie gminy.

Z rozmów wynika, że Gmina wymienione wady zauważa i deklaruje, że będzie się starała ich uniknąć przy aktualizacji strategii.

Z rozmów wynikało ponadto, że nie ma dostępnych wzorców gminnych strategii oświatowych. Przy opracowywaniu strategii w gminie szukano wzorców na których można by się oprzeć; doświadczenie pokazało, że nie ma zbyt wielu takich przykładów, a te które istnieją w większości charakteryzują niską jakością.

6.3.3 Bielawa

Gmina już kilka lat wcześniej planowała opracowanie Strategii – opóźnienie wynikało z podjęcia decyzji, by najpierw uporządkować sieć szkół w gminie. Doświadczenie gminy Bielawa świadczy o tym, że otoczenie oświatowe w Polsce nie należy do łatwych. Prawdopodobnie stąd wypływa fakt, że tak niewiele gmin zawarło w swoich strategiach propozycje racjonalizacji sieci szkół, mimo, że przeprowadzone diagnozy znacznie częściej wskazywały na taką konieczność. Wizyta w gminie Goleniów (w Strategii tej gminy nie zrezygnowano z propozycji racjonalizacji sieci szkół, jednak ten punkt strategii nie jest realizowany) świadczy, iż podejście Bielawy jest co prawda niekorzystne dla strategii jako dokumentu porządkującego oświatę na terenie gminy, ale za to skuteczne.

106

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

Strategia w gminie Bielawie koncentruje się najsilniej na stworzeniu odpowiednich warunków nauczania. Pięć z siedmiu celów strategicznych jest związane z wychowaniem i oświatą:

cel strategiczny I. Zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia dzieci i młodzieży,

cel strategiczny II. Wyrównywanie szans edukacyjnych wszystkich uczniów

cel strategiczny IV. Oświata bielawska przyjazna środowisku

cel strategiczny V. Wzmocnienie wychowawczej i środowiskowej roli placówek oświatowych.

Należy zauważyć, że w Strategii uwzględniona została również edukacja ekologiczna jako osobny cel strategiczny i 4 cele operacyjne, z których jeden jest już zrealizowany (uroczyste otwarcie szkoły leśnej – 9 września 2010), a realizacja drugiego jest już rozpoczęta (montaż kolektorów słonecznych – zatrudniony został specjalista do opracowania wstępnych kalkulacji i wytypowania placówek, które jako pierwsze będą zmodernizowane), a dwa pozostałe to zadanie ciągłe (efekty realizacji będą uwzględnione w raporcie z monitoringu).

Wizja, misja i główne cele w Strategii zostały opracowane przez osoby ściśle powiązane z oświatą w gminie, a nie przez mieszkańców czyli założenia Strategii nie zostały skonsultowane z mieszkańcami gminy, jak również nie skorzystano z usług zewnętrznej firmy doradczej. W rozmowach zwracano uwagę, iż dzięki temu, że strategia została opracowana przez osoby ściśle związane z oświatą, cele operacyjne strategii są realistyczne i możliwe do realizacji.

Finansowanie Strategii w dużym stopniu opiera się o finansowanie ze środków zewnętrznych. Środki te ciężko zaplanować, więc plan finansowy Strategii oświaty praktycznie nie istnieje.

6.3.4 Pawłosiów

Strategia sporządzona została na podstawie metodologii opracowanej przez Fundację im. Komieńskiego. Zgodnie z rekomendowaną metodą i przy współudziale przedstawiciele Fundacji opracowane już ponad 30 gminnych strategii rozwoju edukacji na terenie całego kraju.

Pawłosiów jest typową małą gminą wiejską i co roku „dopłaca” do utrzymania szkół z małą liczbą dzieci. Przykładowo szkoła filialna w Kidałowicach ma 6 pracowników i tylko 3 oddziały oraz oddział sześciolatków, w sumie 18 uczniów i 11 uczniów „zerówki”. Szkoła filialna w Tywonii zatrudnia 7 pracowników, są w niej 4 oddziały a w nich 23 uczniów oraz 7 uczniów oddziału przedszkolnego łącznie z „zerówką” (dane 2008 r). W Strategii natomiast jedyna proponowana zmiana w zakresie zmian organizacyjnych dotyczy zmniejszenia liczebności dzieci w klasach SP i gimnazjów. Odpowiedź na pytanie, dlaczego nie zdecydowano się na racjonalizację sieci szkół była podobna jak w Skoczowie: ponieważ w tych miejscowościach szkoła pełni nie tylko funkcje placówki oświatowej, lecz również jest to ośrodek kultury i miejsce, w którym odbywają się spotkania mieszkańców. Likwidując te placówki gmina niejako wyklucza mieszkańców danej miejscowości z szeroko rozumianego życia społecznego.

Tak więc Pawłosiów jest kolejną gminą która potwierdza tezę, że małe gminy chcą w szkołach realizować cele pozaoświatowe, jednak nie deklarują tego otwarcie w swoich strategiach lecz po prostu przemilczają.

W Pawłosiowie podobnie jak w Bielawie dla większości działań założono finansowanie ze źródeł zewnętrznych i podobnie jak w Bielawie widać, że środki te jest bardzo ciężko zaplanować.

6.3.5 Węgliniec

Program Rozwoju Oświaty w gminie Węgliniec w swej części planistycznej w sposób jednoznaczny wskazuje działania do realizacji dla poszczególnych placówek, czyli działania partykularne. Jednak cele ogólne są dość wyraźnie zaznaczone zarówno w celach strategicznych jak i w działaniach. Na 7 celów operacyjnych 2 są celami ogólnymi, poza tym kilka działań o charakterze ogólnym zostało przyporządkowane innym celom (np. realizacja samorządowego programu stypendialnego). Z rozmów wynika, że zapisanie partykularnych działań było celowe w celu zmobilizowania radnych do przegłosowania finansowania poszczególnych działań zgodnie z harmonogramem zawartym w Strategii, co nie jest łatwe przy tak niewielkim budżecie jakim dysponuje gmina. Ułatwia to późniejsze przyznawanie środków na poszczególne działania w ramach budżetów rocznych.

Ponadto bardzo dobrym przykładem z gminy Węgliniec jest realizacja i monitoring Strategii.

Analiza dokumentu „Realizacja w roku 2008⁴ zadań zawartych w Strategii Rozwoju Oświaty” pokazuje, iż prawie wszystkie zadania na wyznaczony okres zostały zrealizowane. Sprawozdanie to charakteryzuje się przejrzystą formą, która jest adekwatna do formy rozdziału planistycznego Strategii. W tabelach dodano kolumnę pt. „Sposób realizacji” i mimo że w Strategii poszczególne zadania nie posiadają wskaźników rezultatu zaprezentowana forma opisowa wykonanych działań wydaje się być wystarczająca.

Ciekawe jest wyjaśnienie dotyczące zadania 1.1 „Zracjonalizowanie obwodów szkolnych szkół podstawowych (2008)” przy którym jest następująca informacja: „W chwili obecnej obwody szkolne pozostają bez zmian”. Z wyjaśnień osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie oświaty wynika, iż korzyści społeczno-ekonomiczne z pozostawienia niezmienionej struktury szkół przeważały nad kosztami finansowymi.

6.4 Podsumowanie analizy i wnioski ogólne

Przedstawiona analiza świadczy o tym, że gminne strategie oświatowe są w znacznej części słabe zarówno pod względem struktury dokumentu strategicznego jak i pod względem zawartości strategii. Świadczą o tym tabelaryczne zestawienia w rozdziale 6.1 i 6.2, w których na znaczną część pytań badawczych padały negatywne odpowiedzi.

Ciekawa jest analiza czy gminy, które opracowały lepsze dokumenty pod względem struktury, również przodowały pod względem zawartości merytorycznej. Taka analizę wykonano sumując liczby odpowiedzi pozytywne w poszczególnych gminach i w ten sposób otrzymując dwa zbiory liczb, które można było przeanalizować pod kątem występujących korelacji. Analizę tę rozszerzono również na analizę korelacji pomiędzy poszczególnymi pytaniami.

W poniższej tabeli podsumowano zestawy pytań o najwyższych i najniższych współczynnikach korelacji, pełna lista par pytań i ich współczynników korelacji jest zbyt obszerna do prezentacji w niniejszym raporcie.

W tabeli poniżej zestawiono zestawy pytań wykazujących najwyższą i najniższą korelację:

Tabela 35 Zestawy pytań wykazujących najwyższą i najniższą korelację

Pytanie 1	Pytanie 2	Współczynnik korelacji
Czy strategie są powiązane z budżetem	Czy strategie są powiązane z możliwościami	0,78

⁴ Obecnie przygotowywana jest analogiczne podsumowanie realizacji Strategii w 2009 roku.

	pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?	
Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST	Czy strategie są powiązane z budżetem	0,75
Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST	Czy strategie są powiązane z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?	0,67
Czy w diagnozie jest analiza wyników (jakości) pracy szkół?	Czy strategie są oparte o osiągnięte rezultaty	0,63
Czy diagnoza jest pełna?	Czy w diagnozie jest prognoza demograficzna?	0,61
Czy działania są powiązane z celami strategicznymi?	Ogólna ocena struktury strategii	0,59
Czy w diagnozie jest prognoza demograficzna?	Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy	0,58
Czy diagnoza jest pełna?	Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy	0,58
Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne	Ogólna ocena merytoryczna zawartości strategii	0,58
Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów trudnych	0,57
Czy w diagnozie jest analiza kosztów działania szkół?	Czy strategie zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?	0,56
Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów trudnych	Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?	0,56
Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy	Ogólna ocena merytoryczna zawartości strategii	0,56
Czy działania są powiązane z celami strategicznymi?	Czy określono wskaźniki osiągnięcia celów?	0,55
Czy strategie są oparte o dane wyjściowe ?	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych	0,55
Czy jest analiza SWOT?	Ogólna ocena struktury strategii	0,55
Czy określono cele strategiczne/operacyjne?	Ogólna ocena struktury strategii	0,55
Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych	Ogólna ocena merytoryczna zawartości strategii	0,54
Czy diagnoza jest pełna?	Ogólna ocena merytoryczna zawartości strategii	0,54
Czy strategie są oparte o dane wyjściowe ?	Czy w strategiach uwzględniono doskonalenie	0,53

	kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół	
Czy określono harmonogram działań?	Ogólna ocena struktury strategii	0,53
Czy strategie są oparte o dane wyjściowe ?	Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?	0,52
Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych	Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?	0,51
Czy strategie uwzględniają programy MEN	Ogólna ocena struktury strategii	0,51
Czy określono monitoring realizacji strategii?	Ogólna ocena struktury strategii	0,51
Czy działania są powiązane z celami strategicznymi?	Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?	0,50
Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?	Ogólna ocena merytoryczna zawartości strategii	0,50
Ogólna ocena struktury strategii	Ogólna ocena merytoryczna zawartości strategii	0,40
Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów trudnych	Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?	-0,52
Czy określono wskaźniki osiągnięcia celów?	Czy strategie są oparte o dane wyjściowe ?	-0,53
Czy opracowano diagnozę?	Czy określono wskaźniki osiągnięcia celów?	-0,61

Nie dziwią pierwsze trzy zestawy pytań o najwyższej korelacji, ponieważ dotyczą różnych źródeł finansowania strategii. Korelacja pomiędzy tymi pytaniami powinna być bliska 1.

Również kolejna pozycja nie jest zaskakująca, ponieważ pytania dotyczą struktury i oceny zawartości merytorycznej strategii ale dotyczących tej samej klasy zagadnień związanych z jakością pracy szkół.

Wysoka korelacja kolejnej pary pytań: „Czy diagnoza jest pełna?” oraz „Czy w diagnozie jest prognoza demograficzna?” świadczy o tym, że brak prognozy demograficznej skutkowało tym, że diagnoza była niepełna znacznie częściej niż brak innych elementów diagnozy.

Kolejna wysoka korelacja ponownie dotyczy pytania o strukturę dokumentu i pytania o zawartość merytoryczną ale odnoszących się do tej samej klasy zagadnień. Pytania o demografię uzyskały współczynnik korelacji 0,58. Podobnie kolejny zestaw pytań, który jest konsekwencją wysokiej korelacji między pełną diagnozą i prognozą demograficzną.

Ciekawa jest natomiast następująca para badanych zagadnień, mianowicie okazało się, że pomiędzy:

- Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne ,
- a ogólną oceną merytoryczną zawartości strategii (suma odpowiedzi na „tak” na wszystkie pytania merytoryczne)

współczynnik korelacji wynosi 0,57. Wynika z tego, że zainteresowanie gmin szkołami niepublicznymi było powiązane z ogólnie wyższą jakością opracowywania strategii.

Para pytań:



- Czy w diagnozie jest analiza kosztów działania szkół?
- Czy strategie zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?

uzyskała wysokie współczynniki korelacji ze względu na równie niską liczbą odpowiedzi pozytywnych i dlatego nie należy tej pary pytań brać pod uwagę w analizie.

Korelacja pomiędzy ogólną oceną struktury strategii a oceną merytoryczną (sumą odpowiedzi pozytywnych na poszczególne pytania w zakresie struktury strategii oraz pytań merytorycznych) wynosi 0,4. Oznacza to słabą korelację pomiędzy tymi ogólnymi ocenami, czyli jeśli gmina dobrze przygotowała strategię pod względem struktury to raczej, ale bez pełnej zgodności, powinna ona być również dobra pod względem zawartości merytorycznej.

W tabeli wymieniono również najbardziej negatywne korelacje, jednak po ich dokładnej analizie można stwierdzić, iż znalazły się tam raczej ze względu na zbyt małą próbkę danych do analizy i nie wnoszą znaczącego wkładu do analizy.

Pozostałe kombinacje 1194 pytań dawały współczynniki korelacji zbliżone do zera, co oznacza, że fakt, iż dana strategia uzyskiwała pozytywną odpowiedź na jedno z pytań, nie był związany z również pozytywną odpowiedzią na inne pytanie.

Powyższe analizy świadczą o średnio dość niskiej jakości analizowanych strategii nawet pod względem jej struktury. Jest to o tyle zastanawiające, że gminy od wielu lat posiadają odpowiednie narzędzia planowania strategicznego.

Czynniki, które najbardziej przemawiają za ogólnie niską jakością analizowanych strategii są następujące:

- Strategie rzadko analizują wyniki nauczania;
- Strategie rzadko zawierają analizę kosztów funkcjonowania szkół;
- Strategie nie zawierają analizy różnic poziomu szkół w odniesieniu do różnych czynników;
- Mało jest strategii, w których określono wskaźniki osiągnięcia celów;
- Znaczna liczba strategii definiuje cele strategiczne nie wynikające z przeprowadzonej diagnozy;
- Znaczna liczba strategii definiuje działania zupełnie nie powiązane z celami strategicznymi;

Poniżej przedstawiono bardziej szczegółowe omówienie poszczególnych czynników.

6.4.1 Strategie rzadko analizują wyniki nauczania,

Strategie rzadko analizują wyniki nauczania albowiem analiza taka znalazła się tylko 13 strategiach. Jest to w sprzeczności z faktem, że drugim pod względem częstości występowania celem strategicznym było podniesienie jakości nauczania. Wizyty terenowe tylko częściowo potwierdzają ten wniosek, jednak należy wziąć pod uwagę, że były to gminy posiadające najlepsze strategie po wstępnej analizie. Jednak nawet w tych gminach zauważalne były wypowiedzi, że chciały uniknąć rankingowania szkół. Wypowiedzi te świadczą to o tym, że gminy diagnozę w tym zakresie traktują nie jako materiał analityczny ale jako przekaz do społeczeństwa w znaczeniu: wybierajcie tą a nie inną

szkołę ponieważ jest lepsza. Można się zgodzić, iż dobrze opracowana diagnoza w zakresie jakości nauczania może być w taki sposób odczytywana, jednak głównym celem diagnozy jakości nauczania jest zidentyfikowanie gdzie (w których placówkach) i jakiego typu problemy występują. Jeśli taka diagnoza dopełniona byłaby propozycją odpowiednich celów i działań zmierzających do poprawy jakości nauczania w placówkach, w których ta jakość jest niższa, to nie powinien spotkać się z negatywnym odbiorem społecznym, którego się obawiają gminy. Zagadnienie to również związane jest z problemem ogólnym omawianym dalej – związku pomiędzy diagnozą a celami strategicznymi i działaniami. Strategie bardzo często definiowały cele strategiczne związane z poprawą jakości nauczania oraz jeszcze częściej związane z rozszerzeniem oferty edukacyjnej. Skoro gminy nie analizowały wyników (jakości) nauczania oznacza to, że cele te zostały sformułowane nie w wyniku analizy ale na podstawie ogólnej wiedzy o oświacie.

Jeszcze inną przyczyną może być ogólna niechęć środowiska szkolnego do pokazania słabości niektórych placówek. Oznaczałoby to jednak, że strategie nie były przygotowane przez gminy, ale przez te placówki a w konsekwencji może to również świadczyć o odwróceniu procesu planowania strategicznego omawianym dalej.

6.4.2 Strategie rzadko zawierają analizę kosztów funkcjonowania szkół,

Strategie rzadko zawierają analizę kosztów funkcjonowania szkół, choć prawie zawsze odnoszą się do ogólnych kosztów funkcjonowania oświaty i przeważnie porównują te koszty z otrzymaną subwencją oświatową.

Tylko 3 strategie zawierały pełną analizę kosztów funkcjonowania szkół z podziałem na poszczególne placówki oraz próbowały definiować wskaźniki z tym związane (jak na przykład koszt utrzymania placówki na jednego ucznia). Jeszcze rzadziej analiza szła głębiej, tak aby pokazać strukturę tych kosztów co mogłoby być dobrym materiałem analitycznym do określenia, które koszty można zracjonalizować. W Goleniowie został opracowany osobny dokument⁵ dotyczący analizy kosztów funkcjonowania szkół. Na jego podstawie zidentyfikowano niektóre cele i zaproponowano m.in. zwiększenie zakresu wykorzystania usług zewnętrznych.

Brak analizy kosztów funkcjonowania szkół stoi w sprzeczności nie tylko z ogólnym poglądem słabego finansowania oświaty, jaki wyłania się z większości strategii, ale również z propozycjami niektórych działań. Na przykład dość często wskazywana jest konieczność przeprowadzenia termomodernizacji, bez pokazania kosztów ogrzewania poszczególnych placówek i uzasadnienia, dlaczego termomodernizacja jest konieczna i w jakim zakresie. Odnosi się wrażenie, że nie chodzi o termomodernizację jako taką, ale o partykularne cele związane raczej z estetyką szkół lub ogólne wyobrażenie, że koszty ogrzewania są zbyt wysokie.

Inną przyczyną braku analizy kosztów funkcjonowania szkół jest problem małych placówek oświatowych, często występujących w analizowanych strategiach, jako że większość gmin miała na utrzymaniu małe placówki wiejskie. Ponieważ – jak już wspomniano – gminy często nie chciały rezygnować z prowadzenia małych placówek albo nie chciały tego problemu ujawniać w strategii, więc równocześnie niechętnie pokazywały koszty funkcjonowania poszczególnych szkół w szczególności w przeliczeniu na jednego ucznia.

6.4.3 Strategie nie zawierają analizy różnic poziomu szkół w odniesieniu do różnych czynników

⁵ Do którego Konsultant nie miał dostępu

Jeśli weźmie się pod uwagę nie tylko diagnozę, ale całość strategii to okazuje się, że ani jedna nie uwzględnia różnic w poziomie szkół w odniesieniu do różnych czynników, takich jak:

1. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice w wynikach testów,
2. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice ponoszonych na nie wydatków,
3. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela,
4. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczebności klas,
5. w strategiach (ale nie tylko w diagnozie) uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym kwalifikacji nauczycieli,

Należy przy tym wyjaśnić, że w przypadku odpowiedzi na powyższe pytania badawcze najpierw brano pod uwagę czy pojawiały się one w diagnozie, a następnie - czy w celach strategicznych lub operacyjnych uwzględniano przeciwdziałanie tym czynnikom. Przykładowo czynnik 5 uznano by za uwzględniony, jeśli w diagnozie przeanalizowano by kwalifikacje nauczycieli a następnie zaproponowano rozwiązanie problemu niższych kwalifikacji nauczycieli z danej placówki (lub placówek) szkolnych. W niemal wszystkich strategiach znajdowały się propozycje podnoszenia kwalifikacji nauczycieli, jednak były one formułowane ogólnie i nie wiadomo czy odnosiły się do zdiagnozowanych problemów. Interesujące byłoby zaobserwowanie korelacji między jakością pracy szkół (wynikami nauczania) a kwalifikacjami nauczycieli i stwierdzenie na tej podstawie czy analiza kwalifikacji jest prawidłowa - być może należałoby brać pod uwagę inne składniki kwalifikacji nauczycieli niż te powszechnie przyjęte.

Prawie żadna strategia nie zawierała analizy, w tym analizy wskaźnikowej, różnych aspektów funkcjonowania szkół (kosztów na jednego ucznia, kosztów na oddział, liczby nauczycieli na oddział, liczby pracowników na oddział, struktury kosztów w szkole, itd.). Tylko 3 spośród analizowanych 36 strategii zawierało analizę kosztów funkcjonowania szkół: Konstantynów Łódzki, Sieradz (ale w raporcie o stanie oświaty w mieście Sieradz) i Wodzisław Śląski.

Z drugiej strony bardzo często pojawiały się działania partykularne, jednak nie były one odpowiedzią na różnice w poziomie szkół a przynajmniej nie można tego było wyczytać ze strategii.

6.4.4 Mało jest strategii, w których określono wskaźniki osiągnięcia celów

Mało jest strategii, w których określono wskaźniki osiągnięcia celów, które umożliwiałyby skuteczny monitoring oraz strategii, w których zaproponowano jakieś mechanizmy monitoringu.

Tylko w 9 strategiach zdefiniowano wskaźniki osiągnięcia celów a w 6 określono konkretne mechanizmy monitoringu. Co prawda część strategii określiło ogólnie, że strategia będzie monitorowana, jednak nie podając żadnych mechanizmów tego monitoringu, zatem w konsekwencji taki monitoring nie jest skuteczny.

6.4.5 Znaczna liczba strategii definiuje cele strategiczne nie wynikające z przeprowadzonej diagnozy oraz działania zupełnie nie powiązane z celami strategicznymi

Ponieważ tylko nieco ponad połowa (19 na 36) strategii definiowała działania, które były powiązane z celami strategicznymi, zachodzi podejrzenie, że cały proces planowania strategicznego nie przebiegał

prawidłowo i było to główną przyczyną niskiej jakości niemal połowy badanych dokumentów strategicznych.

Jako nieprawidłowy proces planowania strategicznego należałoby wskazać rozerwanie a czasem również odwrócenie procesu planowania strategicznego. Należy przez to rozumieć przygotowanie diagnozy, definicji celów strategicznych oraz działań jako oddzielnych opracowań, bez ich wzajemnego i logicznego powiązania, a następnie sztuczne złożenie tak opracowanych dokumentów w całość. Odwrócenie tego procesu spowodowało, że strategie są raczej listą życzeń szkół, środowiska szkolnego a nie dokumentem, który miałby spowodować zmiany. Tak sformułowana teza jest dość trudna do udowodnienia, ponieważ należy ją wykazać jedynie na podstawie analizy dokumentacji. Wizyty terenowe nie wspierają tej tezy a jedynie czasem wskazują na pewne poszlaki, ale należy wziąć pod uwagę, że do wizyt terenowych wybrano gminy które opracowały najlepsze strategie.

Aby jednak uwiarygodnić postawioną tezę, fiszki projektów zostały uzupełnione o odpowiedzi na pytania uzupełniające. Pytania te przedstawiono w tabeli 15. Należy zauważyć, że pytania te mają charakter złożony i odpowiedź na nie wymagała dogłębnego badania każdej ze strategii. Powstał również problem stopniowania, gdy strategia tylko częściowo odpowiadała na postawiony złożony problem. Zdając sobie sprawę z przybliżonego charakteru takie analizy uznano, że jeśli w ponad 50% strategia odpowiadała na postawiony złożony problem to uznawano, że zagadnienie jest spełnione.

Pierwsze pytanie dotyczyło zagadnienia na ile diagnoza, analiza SWOT, cele i działania są ze sobą powiązane (jedno wynika z drugiego). Jak już wspomniano 19 strategii definiowało działania, które były powiązane z celami strategicznymi jednak przy dokładniejszej analizie okazało się, że tylko w przypadku 17 strategii (czyli mniej niż połowy!) można powiedzieć, że diagnoza, analiza SWOT, cele strategiczne i działania są ze sobą wzajemnie powiązane.

Taka analiza dobitnie świadczy o opisanym wcześniej rozerwaniu procesu planowania strategicznego. Wyjaśnia to również zaskakujące zestawienia braków w diagnozie oraz pojawiania się celów strategicznych związanych z tym samym zagadnieniem czy zagadnienia występujące w diagnozie, ale nie pojawiające się w celach strategicznych (na przykład problem sieci szkół).

Chcąc znaleźć przyczynę rozerwania procesu planowania strategicznego przeprowadzono rozmowy na ten temat w gminach podczas wizyt terenowych (należy pamiętać, że to były gminy z najlepiej opracowanymi strategiami). Na podstawie tych rozmów przypuszcza się, że gminy przeprowadziły proces tworzenia strategii poprzez zebranie ze szkół listy potrzeb i w oparciu o nie - zdefiniowanie celów strategicznych. Proces ten oczywiście mógł wyglądać bardziej skomplikowanie, jednak istotne jest co były punktem wyjściowym: czy rzetelnie (i niezależnie) sporządzona diagnoza czy też lista potrzeb, do której zostały dopracowane cele strategiczne. Świadczyłyby to o odwróceniu procesu planowania strategicznego poprzez włączenie w ich tworzenie placówek szkolnych na zbyt wczesnym etapie tego procesu.

Aby sprawdzić tą tezę drugim dodatkowym pytaniem było czy w części strategii przewagę mają cele lub działania partykularne, czy też przeważają cele dotyczące lokalnego systemu oświatowego jako całości. Pewną odpowiedź daje już samo zestawienie celów, gdzie tylko 8,4% celów dotyczy zarządzania oświatą. Jest to zastanawiające, ponieważ gminy mają znacznie większe pole manewru w tym zakresie niż w kwestii jakości nauczania. Nasuwa się odpowiedź, że strategie były raczej tworzone przez środowisko szkolne niż przez gminy, jako organ prowadzący.

Analizując zaproponowane cele i działania można zauważyć, że w 28 strategiach przewagę mają działania partykularne a tylko w 8 działania w większości dotyczą lokalnego systemu oświatowego jako całości. Samo sformułowanie celów przeważanie jest bardziej ogólne, jednak analizując jakie działania zostały do danych celów przypasane, widać jasno przewagę działań partykularnych.

Można się oczywiście zastanawiać na ile działania mogą nie być partykularne. Odpowiedź na to pytanie daje przeglądnięcie kilku dobrze opracowanych strategii, np. Goleniowa lub Iławy. Można w nich zauważyć, że działania dotyczą poprawy działania całego systemu oświaty w gminie (por. rozdział 6.3) a nie poszczególnych placówek. Oczywiście część działań musi być partykularna (np. inwestycyjne) i tak jest nawet w przypadku tych najlepszych strategii (np. w Goleniowie do strategii dołączono WPI, które dotyczy poszczególnych placówek szkolnych), jednak większość działań dotyczy oświaty jako systemu.

Również ciekawe i potwierdzające tezę o rozerwaniu i odwróceniu procesu planowania strategicznego jest to, że tylko w większości (26 na 36) strategii występuje brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań, w wyniku, czego strategia zmienia się w ogólny opis, jak powinna wyglądać oświata. Tylko w 10 przypadkach takie zróżnicowanie występuje i cele w większości wyraźnie dotyczą lokalnej sytuacji. Było to trzecie dodatkowe pytanie wspomagające analizę o tezy dotyczące rozerwania i odwrócenia procesu planowania strategicznego.

Dzięki przeanalizowaniu odpowiedzi na dodatkowe 3 pytania teza o rozerwaniu i odwróceniu procesu planowania strategicznego została uprawdopodobniona. Z drugiej strony należy pamiętać, że teza ta nie dotyczy 36 strategii a jedynie znacznej ich części. Ponadto do wizyt terenowych wybrano gminy z lepiej opracowanymi strategiami po to, aby wskazać dobre praktyki i w konsekwencji nie była możliwa weryfikacja tej tezy na miejscu – po prostu w wybranych 5 gminach problem ten nie występował. Należy również wziąć pod uwagę, że Goleniów i Skoczów zewnętrznym firmom zleciły opracowanie diagnozy i w konsekwencji otrzymały niezależny materiał wyjściowy.

Należy również z dużą ostrożnością podchodzić do negatywnego wydźwięku postawionej tezy o rozerwaniu i odwróceniu procesu planowania strategicznego. O ile z punktu widzenia planowania strategicznego takie podejście nie jest modelowe o tyle z punktu widzenia poszczególnych gmin mogła istnieć potrzeba zebrania w całość potrzeb poszczególnych placówek. W efekcie powstał dokument, który nie ma charakteru strategicznego, nie proponuje głębokich zmian, ale może być gminom potrzebny w bardzo różnych celach.

Przykładowo gmina Węgliniec (w opracowanym przez nią dokumencie nie widać rozerwania i odwrócenia procesu planowania strategicznego) przy okazji przygotowywania strategii celowo zdefiniowała bardzo partykularne działania aby uniknąć późniejszych dyskusji przy opracowywaniu budżetów rocznych.

Część gmin opracowywała strategie oświatowe wyłącznie w celu pozyskania dodatkowych środków zewnętrznych. W takim przypadku diagnoza została opracowana w celu jej późniejszego wykorzystania do przygotowania wniosków o dofinansowanie a reszta strategii jest listą potencjalnych projektów, w których przypadku gmina lub poszczególne placówki szkolne chcą starać się o dofinansowanie.

Biorąc powyższe pod uwagę, należałoby stwierdzić, że lista strategii oświatowych w pełnym rozumieniu tego słowa (jako dokumentów strategicznych), opracowanych w celu dokonania rzeczywistych zmian, jest znacznie węższa niż analizowane 36 dokumentów.

Podsumowując: gminom brakuje dobrych przykładów strategii oświatowych a także woli rzeczywistego zarządzania oświatą na poziomie lokalnym. Część gmin stara się raczej – oprócz rozdzielania środków finansowych – agregować potrzeby poszczególnych placówek szkolnych. Nie znaczy to, że gminy te nie dostrzegają ogólnych problemów, jednak albo starają się je rozwiązywać bez związku ze strategią oświaty (jak na przykład Bielawa rozwiązała problem małych placówek i dopiero później opracowała strategię) albo w strategiach zajmują się pojedynczymi problemami, nie tworząc spójnej wizji jej rozwoju oświaty.



7 Baza dobrych praktyk

W niniejszym rozdziale zebrano dobre praktyki związane z najważniejszymi – zdaniem Konsultanta – elementami dobrej strategii edukacyjnej. W bazie tej zamieszczono kluczowe elementy, zwracając szczególną uwagę na te, które ogólnie najslabiej wypadły w analizie. Niezależnie od niniejszej bazy, należy praktycznie w całości przytoczyć dwie strategie: Goleniowa i Iławy, które zdaniem Konsultanta najlepiej odpowiadają standardom strategii oświatowych.

7.1 Diagnoza

Diagnoza dla potrzeb strategii rozwoju oświaty powinna zawierać analizy, oceny i wnioski odnośnie stanu obecnego oraz przewidywanych zmian w dziedzinie oświaty. Ważne jest, aby dane, które znalazły się w diagnozie były aktualne i wyczerpujące, a jednocześnie ograniczały się do tej problematyki, która jest istotna dla danej strategii. Przykładem poprawnie opracowanej diagnozy w dokumencie strategicznym może być diagnoza zawarta w **Strategii Rozwoju Oświaty miasta Rumii na lata 2004-2010** (załącznik 8.3.1). W diagnozie znalazły się wszystkie elementy istotne dla przedstawienia sytuacji oświaty w gminie, a więc:

- Struktura oświaty
- Dane i prognozy demograficzne na tle tendencji demograficznych w kraju
- Efekty kształcenia
- Dane na temat kadry pedagogicznej wraz z tendencjami w polityce kadrowej w gminnej oświacie
- Opis bazy gminnych placówek oświatowych
- Finansowanie oświaty.

W każdy z tych elementów znalazły się najważniejsze dane i zestawienia, opis jest jasny i czytelny. Jako jeszcze lepszy przykład diagnozy może służyć diagnoza przygotowana dla **Strategii Rozwoju Oświaty miasta Iławy na lata 2007-2013** (załącznik 8.3.2). Są tutaj wszystkie elementy wymienione we wcześniejszym przykładzie, ale opracowane w sposób bardziej wyczerpujący. Np. dane demograficzne oparto nie tylko na liczbie urodzeń, lecz także na saldzie migracji. Opisując szkolnictwo na terenie gminy zwrócono uwagę na zamieszczenie informacji o edukacji osób o szczególnych potrzebach (wybitnie uzdolnionych oraz niepełnosprawnych).

7.1.1 Analiza demograficzna

Analiza demograficzna znajdowała się w większości analizowanych strategii. Na uwagę zasługują strategie, w których oprócz przedstawienia danych wynikających z dokumentów próbowano określić liczbę uczniów, którzy uczęszczają do innych szkół (poza obwodem), zwłaszcza poza gminą. Do rzadkości natomiast należy uwzględnienie uczniów, którzy mieszkają na terenie gminy a są zameldowani poza nią i nie uczęszczają do placówek szkolnych w miejscu zamieszkania. Problem ten dotyczy gmin podmiejskich, do której następuje napływ ludności miejskiej przy równoczesnych częstych przypadkach opóźnionej zmiany adresu zameldowania. W takim przypadku szkoły w gminie podmiejskiej często nie monitorują uczniów, którzy mieszkają w ich obwodzie jednak nie uczęszczają do szkół w obwodzie zamieszkania, ponieważ formalnie tacy uczniowie należą do obwodu w szkole miejskiej.

Trudno jednoznacznie wskazać strategie wyróżniające się w zakresie analizy demograficznej. Jedną z ciekawszych jest strategia dla gminy **Skoczów** (załącznik 8.3.3), ponieważ oprócz typowej analizy demografii opisano sytuację demograficzną w tych szkołach. Wg danych GUS liczba dzieci uczęszczających do przedszkoli systematycznie się zwiększa, a opieką przedszkolną objętych jest niemal 70% dzieci 3-6 letnich. Dane dotyczące liczby dzieci w SP i gimnazjach wykazują spadek liczby uczniów, co związane jest z ogólnie zauważalnymi zmianami demograficznymi. Podano liczbę oddziałów w szkołach (liczba ta się zmniejsza) oraz współczynnik skolaryzacji netto, z którego wynika, iż część dzieci uczęszcza do szkół poza gminą. Właśnie ta część analizy zasługuje na jej włączenie do dobrych praktyk.

7.1.2 Prognoza demograficzna

W większości strategii, które miały opracowaną prognozę demograficzną, prognoza ta sprowadzała się do przedstawienia statystyki urodzeń i w oparciu o nie – przewidywanej liczby uczniów w poszczególnych szkołach czy oddziałach, bez uwzględnienia migracji ludności czy kontynuacji nauki w innych szkołach. Na tym tle wyróżnia się **Strategia Edukacji miasta Konstantinowa Łódzkiego na lata 2008-2013** (załącznik 8.3.4), w której prognoza demograficzna zawiera:

- Opis sytuacji demograficznej w kraju
- Dane demograficzne w gminie (ludność wg miejsca zamieszkania/zameldowania i płci
- Ruch naturalny wg płci
- Udział dzieci i młodzieży w populacji gminnej
- Migracje gminne wg typu, kierunku i płci
- Prognozy demograficzne dla powiatu na lata 2010-2015
- Liczba uczniów w obwodach szkolnych wraz z danymi na temat migracji międzygminnych

Strategia nie zawiera jednak prognozy demograficznej dla gminy, lecz dla całego powiatu, gdyż – jak zaznaczono w dokumencie – nie uzyskano z GUS odrębnych danych.

Innym przykładem dobrej praktyki może być prognoza demograficzna w **Programie Rozwoju Oświaty w Gminie Węglińca na lata 2008-2013** (załącznik 8.3.5). Przedstawiono szczegółowo przewidywaną liczbę uczniów i oddziałów w poszczególnych placówkach, opierając się i na statystyce urodzeń i na saldzie migracji, zwracając jednak przy tym uwagę, że saldo migracji nie przekłada się wprost na liczbę uczniów w szkołach.

7.1.3 Analiza wyników nauczania

Diagnoza osiągnięć edukacyjnych uczniów sprowadzała się najczęściej do przedstawienia wyników egzaminów zewnętrznych klas VI szkół podstawowych i gimnazjów (w tym wypadku z rozbiciem na część matematyczno-przyrodniczą i część humanistyczną), z podaniem średniej punktowej w poszczególnych placówkach oraz wyniku w skali staninowej. Diagnoza taka została dobrze i obszernie przygotowana w **Strategii Edukacji miasta Konstantinowa Łódzkiego na lata 2008-2013** (załącznik 8.3.6). Zamieszczono wyniki sprawdzianów w poszczególnych placówkach z lat 2006-2008 na tle średnich wyników w kraju, województwie, powiecie i w gminie. Dane te przedstawione są w formie wykresów i zestawień tabelarycznych. Ponadto zamieszczono informacje (z podaniem danych liczbowych) o:

- programach autorskich i innowacjach pedagogicznych
- nauczaniu języków obcych

- konkursach uczniowskich
- zajęciach pozalekcyjnych

Podobną diagnozę przygotowano w ramach **Strategii Rozwoju Edukacji w Gminie Słubice na lata 2007-2013** (załącznik 8.3.7). Poza wynikami egzaminów zewnętrznych z 3 lat (2004/5, 2005/6, 2006/7) na tle średnich krajowych, wojewódzkich i gminnych mamy podane średnie ocen uzyskanych przez uczniów w latach 2003-2006 na zakończenie roku szkolnego oraz dane na temat uzyskanych wyników w konkursach przedmiotowych.

7.1.4 Analiza kosztów działania szkół

Konstantynów Łódzki (załącznik 8.3.8), mimo iż nie przedstawił analizy kosztów działania szkolnictwa w rozbiciu na poszczególne placówki, to zawarł dość dogłębną analizę tych kosztów. Analiza ta znajduje się w rozdziale 8 „Finansowanie Oświaty w gminie Konstantynów Łódzki”. Przedstawiono dochody i wydatki gminy z subwencji oświatowej, a drugi podrozdział (2. Wydatki gminy na zadania własne – wszystkie rozdziały 801 oraz 854 bez wydatków Inwestycyjnych) zawiera szczegółową analizę wydatków. Podrozdział ten został podzielony w następujący sposób:

- 2.1. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na szkoły podstawowe (rozdział 80101) -
- 2.2. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na oddziały przedszkolne w szkołach podstawowych (rozdział 80103)
- 2.3. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na przedszkola (rozdział 80104)
- 2.4. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na gimnazja (rozdział 80110)
- 2.5. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na dowożenie uczniów do szkół (rozdział 80113)
- 2.6. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na komisje egzaminacyjne (rozdział 80145)
- 2.7. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na doksztalcanie i doskonalenie nauczycieli (rozdział 80146)
- 2.8. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na stołówki szkolne (rozdział 80148)
- 2.9. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na pozostałą działalność (rozdział 80195)
- 2.10. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na świetlice szkolne (rozdział 85401)
- 2.11. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na kolonie i obozy oraz inne formy wypoczynku dzieci i młodzieży (rozdział 85412)
- 2.12. Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na pomoc materialną dla uczniów (rozdział 85415)

W każdym z tych rozdziałów przedstawiono wydatki w ostatnich 3 latach w rozbiciu na paragrafy (Wynagrodzenia osobowe pracowników, zakup energii, zakup usług remontowych itd. wg. klasyfikacji budżetowej) wraz ich strukturą i dynamiką zmian. Wyniki przedstawiono w tabelach z których trzeba wyróżnić:

- Tabela 117: Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na szkoły podstawowe (rozdział 80101) – lata 2006, 2007, 2008
- Tabela 118: Wydatki gminy na zadania własne – wydatki na oddziały przedszkolne w szkołach podstawowych (rozdział 80103) – lata 2006, 2007, 2008

Przeanalizowano również największe zmiany pod kątem ich przyczyn, podano również przydatne dla diagnozy dane ilościowe, jak na przykład w tabeli 125: Uczniowie korzystający z posiłków organizowanych przez szkołę/placówkę – III 2007-IX 2008.

W następnym rozdziale przedstawiono wydatki gminy na zadania własne w rozbiciu na wydatki na 1 ucznia. Niestety rozdział ten nie zawiera porównania między placówkami. Na koniec zamieszczono pozyskiwane przez gminę środki zewnętrzne na realizację zadań oświatowych.

Przykład ten jest o tyle dobry, że analiza bazuje na łatwo dostępnych danych, pozyskanych wyłącznie z budżetu gminy.

Sieradz (załącznik 8.3.9) przedstawił analizę funkcjonowania szkół w Raporcie o Stanie Oświaty w Mieście Sieradz. W raporcie tym koszty nie są przeanalizowane tak dogłębnie jak w Konstanczynie Łódzkim, ale za to przedstawione w rozbiciu na poszczególne placówki (poszczególne przedszkola, szkoły podstawowe, gimnazja). Koszty są prezentowane w formie tabelarycznej w podziale na koszty osobowe, koszty rzeczowe i remonty. Dokładniejszy podział kosztów został przedstawiony ogółem dla wszystkich placówek. Zamieszczona jest także analiza finansowa kosztów ponoszonych przez miasto Sieradz, w której obliczono koszty na jednego ucznia, subwencję na jednego ucznia oraz wyliczono koszt własny na jednego ucznia. Wszystkie dane obejmują okres 3 lat.

Wodzisław Śląski (załącznik 8.3.10) przedstawił wydatki budżetowe placówek oświatowych w latach 2005/2006 i plan na 2007 z podziałem na płace+pochodne, zakup energii, remonty i pozostałe wydatki. Dalej porównano wydatki z otrzymywaną subwencją oświatową i wyliczono koszty kształcenia w przeliczeniu na 1 ucznia. Koszty kształcenia w przeliczeniu na 1 ucznia przedstawiono w tabeli 11 (wynikające z budżetu danej placówki), natomiast w kolejnej tabeli przedstawiono koszty na 1 ucznia w sytuacji, gdy w jednym obiekcie oświatowym funkcjonują 2 placówki (zespoły szkół, zespoły szkolno-przedszkolne, 2 odrębne samodzielne jednostki).

Należy jeszcze wspomnieć, iż z informacji uzyskanej podczas wizyty terenowej wynika, że Goleniów przygotował szczegółową analizę kosztów funkcjonowania poszczególnych placówek, jednak dokument ten nie był dostępny.

7.2 Analiza SWOT

Nie zamieszczono przykładów, ponieważ w większości przykładów analiza SWOT została opracowana według powszechnie przyjętych kryteriów. Wadą niektórych analiz jest to, iż powstały w wyniku partycypacyjnej metody pracy: analizy SWOT opracowane zostały w czasie warsztatów z dużą grupą uczestników i w związku z tym w prezentacji jej wyników w dokumencie często panuje bałagan. Nie jest to jednak znacząca wada tych strategii.

Należy również podkreślić, iż często proponowane cele strategiczne nie mają związku z analizą SWOT. Prawdopodobnie analizy SWOT były przygotowane, ponieważ wymagała tego przyjęta metodologia, ale nie opierano się na ich wynikach przy opracowywaniu celów strategicznych.

7.3 Cele strategiczne i operacyjne

7.3.1 Wskaźniki osiągnięcia celów

Wskaźniki osiągnięcia celów lub wskaźniki realizacji są najczęściej przedstawiane w strategiach jako wartości liczbowe lub procentowe. Dobry, typowy dla większości analizowanych strategii przykład znajdujemy w **Strategii Wyrównywania Szans Edukacyjnych w Gminie Kętrzyn na lata 2009-2015** (załącznik 8.3.11). Pojawiają się tutaj przykładowo takie miary jak:

Nazwa działania	Wskaźnik realizacji
Warsztaty dla rodziców	5 warsztatów każdego roku
Zapewnienie edukacji przedszkolnej dla dzieci z rodzin dysfunkcyjnych	Objętych docelowo 100% dzieci z rodzin dysfunkcyjnych
Poradnictwo rodzinne i psychoedukacja świadczone przez psychologa, prawnika	96 godzin porad psychologa i 60 godzin porad prawnika
Zorganizowanie grup samopomocowych dla rodzin z problemami	Minimum 1 grupa samopomocy w gminie

7.4 Działania

Dużo strategii przedstawiło plany osiągnięcia celów jako odrębne działania, jednak często działania te są niekonkretne i nie wiadomo, kiedy mają być zrealizowane. Dlatego skupiono się na dwóch aspektach prezentacji działań: harmonogramie i budżecie działań.

7.4.1 Harmonogram

W większości strategii harmonogram sprowadzał się do określenia roku, w którym działanie ma być realizowane, podania przedziału lat lub określenia „na bieżąco”, „zadanie ciągłe”. W **Strategii Rozwoju Edukacji w gminie Rawa Mazowiecka na lata 2009-2014** (załącznik 8.3.12), harmonogram jest ściślej określony, gdyż podano ramy miesięczne każdego działania. Najlepiej przygotowany został harmonogram w **Strategii Rozwoju Systemu Edukacji w gminie Goleniów 2009-2018** (nie zostało przytoczone w załączniku, ponieważ praktycznie cała strategii ma taką konstrukcję) Tutaj każde działanie zostało rozbite na poddziałania i alokowane w konkretnym przedziale czasowym. Przykład:

Działanie	2009 r.	2010 r.	2011 r.
1.2.1. Nauczyciel wykorzystuje nowoczesne technologie informacyjne w procesie kształcenia uczniów	1.2.1.a) Dyrektor powołuje szkolnego koordynatora technologii informacyjnej 1.2.1.b) Koordynator organizuje szkolenia Rady Pedagogicznej z tematyką TI	1.2.1.c) Szkoła sukcesywnie prowadzi zajęcia doskonalące nauczycieli	1.2.1.d) Nauczyciele stosują technologie informacyjną w procesie edukacyjnym

7.4.2 Budżet

W większości dokumentów strategicznych wartości poszczególnych działań nie były precyzowane. Pozytywnym przykładem jest **Program Rozwoju Placówek Oświatowych w Gminie Skoczów** (załącznik 8.3.13), gdzie wartość większości działań została oszacowana. W przypadku projektów inwestycyjnych dla każdego działania wskazano konkretną kwotę, w przypadku działań



nieinwestycyjnych - w niektórych przypadkach określono tylko: „środki pozyskane w ramach PO KL”. Przykład:

Nazwa zadania	Wartość zadania ogółem
Budowa wiaty na rowery uczniowskie	20 000 zł
Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci przedszkolnych	Środki pozyskane w ramach PO KL
Popularyzacja aktywnego spędzania czasu przez młodzież	23 000 zł

7.5 Plany racjonalizacji sieci szkół

Przykładem dobrego podejścia do problemu racjonalizacji sieci szkół jest **Strategia Oświatowa miasta Wodzisław Śląski na lata 2007-2014** (załącznik 8.3.14). Zaproponowano w niej II warianty racjonalizacji sieci szkół, odnosząc się do zjawiska systematycznego zmniejszania się liczby uczniów w placówkach szkolnych.

- Wariant I – zachowanie aktualnej sieci szkół. Wariant zachowawczy, pozwalający utrzymać dotychczasowy wysoki poziom kształcenia, jednak niekorzystny ekonomicznie (coroczny wzrost wydatków ze środków własnych)
- Wariant II – placówki funkcjonujące w tych samych obiektach łączyć w zespoły administracyjne.

Po konsultacjach społecznych zdecydowano na wdrożenie w gminie działań w ramach wariantu II.

8 Załączniki

8.1 Fiszki 36 analizowanych strategii edukacyjnych

W fiszkach znajdują się odpowiedzi na pytania związane z badaniem oraz krótka ogólna ocena danej strategii.

Pytania ogólne:

1. Jakie cele strategiczne są najczęściej formułowane?
2. Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów?
3. Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania?
4. Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?
5. Czy priorytety strategii zostały wybrane przy użyciu „analizy kosztów i korzyści”/ „analizy efektywności”?
6. Czy strategie zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?
7. Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategii, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów?
8. W jakim stopniu strategie są oparte o dane wyjściowe (jakość obiektów, liczebność klas, czas nauczania, formalne kwalifikacje kadry nauczycielskiej, itp.), a w jakim o osiągnięte rezultaty (np. wyniki testów, poziom zadowolenia interesariuszy, spadek absencji lub liczby niepowodzeń szkolnych, wzrost zatrudnienia, wysoka pozycja w rankingu szkół, itp.).

Pytania szczegółowe:

1. Czy strategie uwzględniają dokumenty strategiczne wyższego szczebla, takie jak Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, raport Polska 2030, programy MEN?
2. Czy strategie gminne biorą pod uwagę strategie powiatu oraz województwa, na terenie którego położona jest gmina?
3. Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy (np. zmniejszająca się liczba dzieci w wieku szkolnym, suburbanizacja, rozwarstwienie klasowe, podupadające i rozwijające się gałęzie przemysłu), a jeżeli tak, to w jaki sposób?
4. W szczególności, czy w strategiach uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego?
5. Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice w wynikach testów, jak również różnice ponoszonych na nie wydatków, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela, liczebności klas, kwalifikacji nauczycieli oraz wyposażenia placówek i jakości infrastruktury?
6. Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych; czy opracowano plan racjonalizacji sieci szkół?



7. Czy w strategiach uwzględniono doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół? Czy strategie te wykraczają poza pomoc w osiągnięciu wyższych szczebli awansu zawodowego i wspominają o zdobyciu określonych kwalifikacji zawodowych, istotnych dla osiągnięcia określonych celów JST?
8. Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych lub należących do mniejszości narodowych i etnicznych?
9. Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną? Czy w szczególności w strategiach przewidziano sposoby poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców?
10. Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne?
11. Czy w strategiach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego?
12. Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?
13. Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach?
14. Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?

Pytania dodatkowe:

1. Czy opracowano diagnozę?
2. Czy diagnoza jest pełna?
3. Czy w diagnozie jest prognoza demograficzna?
4. Czy w diagnozie jest analiza wyników (jakości) pracy szkół?
5. Czy w diagnozie jest analiza kosztów działania szkół?
6. Czy jest analiza SWOT?
7. Czy określono cele strategiczne/operacyjne?
8. Czy działania są powiązane z celami strategicznymi (ocena złożona)?
9. Czy określono wskaźniki osiągnięcia celów?
10. Czy określono monitoring realizacji strategii?
11. Czy określono harmonogram działań?

Pytania uzupełniające:

1. Czy diagnoza, analiza SWOT, cele i działania są ze sobą powiązane.
2. Czy w strategii przewagę mają cele i działania dotyczące lokalnego systemu oświatowego jako całości (cele ogólnych) czy też cele partykularne.
3. Czy występuje brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań, w wyniku czego strategia zmienia się w ogólny opis, jak powinna wyglądać oświata



8.1.1 Andrychów

	Województwo	Małopolskie
	Powiat	Wadowicki
	Typ	Miejsko-wiejska
	Liczba mieszkańców	43984 (31.12.2009).
	Nazwa strategii	STRATEGIA OŚWIATY GMINY ANDRYCHÓW 2001-2010
	Lata jakie obejmuje	2001-2010
	Numer i data uchwały	XXIV – 306 - 01 Rady Miejskiej w Andrychowie z dnia 28 marca 2001r.
Pytania ogólne		
1	<p>1. Cele związane z przygotowaniem do życia: ŻYĆ GODNIE a/ uświadomienie wartości uniwersalnych (fundamentalnych) b/ umiejętność życia we współczesnym świecie c/ poszanowanie i czerpanie z tradycji i kultury regionu np. „Dni Dziedzictwa” d/ otwartość i wrażliwość</p> <p>2. Cele związane z procesem uczenia się: BYĆ CIEKAWYM ŚWIATA a/ uświadamianie potrzeby uczenia się b/ uczyć uczenia się c/ nauczanie holistyczne (całościowe) oparte na umiejętnościach (odejście od wiedzy encyklopedycznej) d/ inspirowanie do twórczego myślenia, odkrywanie talentów i uzdolnień oraz ich rozwijanie e/ postrzeganie uczenia jako indywidualności f/ uczenie się do zmieniającej się rzeczywistości</p> <p>3. Cele związane z materialnymi warunkami pracy szkół: BYĆ SPOKOJNYM a/ stworzenie optymalnych warunków pracy: · nowoczesne wyposażenie pomieszczeń dydaktycznych i administracyjnych · komputeryzacja bibliotek i czytelni · wysokie, motywujące uposażenia dla pracowników oświaty · zapewnienie środków finansowych na doszkalać nauczycieli · pomoc materialna dla uczniów utalentowanych</p> <p>4. Cele związane ze sposobami kierowania szkół: BYĆ MĄDRYM a/ tworzenie warunków dla efektywnego współdziałania wszystkich podmiotów szkoły: nauczycieli, uczniów i rodziców b/ włączenie do współpracy środowiskowych instytucji społecznych</p> <p>5. Cele związane z profesjonalnym rozwojem nauczycieli, rodziców i kadry kierowniczej: NIE ZASYPIAĆ a/ autodokształcanie b/ opracowanie planu systemowego kształcenia wszystkich podmiotów życia szkoły c/ korzystanie z wiedzy i doświadczeń innych szkół d/ wspieranie rodziców w tworzeniu profesjonalnej Rady Szkoły</p>	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów przedstawiono jako odrębne działania, jednak w ramach celów szczegółowych, które nie zajął się z celami ogólnymi.	
4	Określono źródła finansowania przedsięwzięć – najczęściej wpisano budżet szkół, w ramach własnych budżetów	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	



6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych podjętych/koniecznych do podjęcia.
7	Zaproponowano monitorowanie postępów poprzez: badanie jakości pracy szkół, raporty o warunkach pracy szkół, kontrola przestrzegania „Ramowego regulaminu organizacji pracy szkół” w placówkach oświatowych.
8	Zamieszczono dużo zestawień, tabel, danych liczbowych. Przedstawiono stan wyposażenia obiektów, liczebność klas, kompetencje nauczycieli, wyniki egzaminów ze SP (strategia sporządzona, gdy nie było jeszcze absolwentów gimnazjów). Są zatem i dane wyjściowe i osiągnięte rezultaty, jednak zamieszczone chaotycznie, wybiórczo, bez przeprowadzenia ich analizy. Odnosi się wrażenie, że plany powstały bez uwzględniania zamieszczonej wcześniej analizy stanu aktualnego.
Pytania szczegółowe	
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych.
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych.
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych ani na rynku pracy.
4	W strategii nie uwzględniono decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (strategia z 2001 r.)
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.
6	Problem racjonalizacji sieci szkół (zmniejszenie liczby gimnazjów, łączenie placówek) został poruszony w diagnozie, pojawia się w celu szczegółowym 3 – jako ogólnie sformułowany cel: weryfikacja istniejącej sieci szkół, a przedsięwzięcie w jego ramach to: Określenie precyzyjnych kryteriów weryfikacji sieci.
7	W planach nie uwzględniono sposobu poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół.
8	W celach związanych z procesem nauczania znalazł się cel szczegółowy: Wyrównanie szans edukacyjnych uczniów o szczególnych potrzebach (uczniów zdolnych i szczególnej troski). Uczniowie zdolni mają być motywowani do nauki poprzez system nagród i możliwość wyboru szkoły średniej bez egzaminu. Dla uczniów z trudnościami przewiduje się nauczanie indywidualne.
9	W ramach celów związanych z wychowaniem zapisano cel szczegółowy: powołanie Rad Rodziców. Ponadto nie sformułowano żadnych planów związanych z udziałem rodziców i społeczności lokalnej.
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych.
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w przedszkolach.
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków unijnych.
13	W ramach celów związanych z wychowaniem sformułowano cel 5: edukacja prozdrowotna (działania: tworzenie programów profilaktycznych).
14	W celach związanych z materialnymi warunkami pracy szkół cel 3 zakłada modernizację bazy, w tym wyposażenie pracowni w internet, komputery, komputeryzacja bibliotek.
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE

6	TAK
7	TAK
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Cele ogólne nie pokrywają się z celami szczegółowymi. Cele tylko w niewielkim stopniu powiązane są z diagnozą.
2	Cele ogólne – w całości są celami partykularnymi (są związane z rozwiązaniem konkretnych problemów szkolno-wychowawczych). Cel szczegółowe – w niewielkim stopniu (2 cele na 12 sformułowanych) dotyczą systemu oświatowego jako całości
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	<p>Ogólna charakterystyka</p> <p>Diagnoza obszerna ale nieprawidłowa i chaotyczna – zamieszczono całą masę tabel i zestawień (niektóre chyba dlatego, że akurat były dostępne np. rozliczenie finansowe kół SKS), jednak nie zostają one w większości w żaden sposób zanalizowane, nie wyciąga się wniosków z danych liczbowych (np. zamieszczone dane na temat bezrobocia – same tabele, bez zdania opisu czy wniosku). Odnosi się wrażenie, że dokument stworzono poprzez połączenie ze sobą różnych opracowanych wcześniej analiz, raportów itp. (np. opracowanie dotyczące zagrożeń wśród młodzieży wyróżnia się graficznie). W dodatku widoczne są problemy z edytorem tekstu i formatowaniem, rozdziały są w najróżniejszy sposób numerowane, używa się różnej czcionki itp.</p> <p>Strategia jest równie słaba: najpierw sformułowano cele ogólne (np. jednym z celów jest „Otwartość i wrażliwość”). Do tych celów nie przystają cele szczegółowe. Cele szczegółowe mają określone przedsięwzięcia do zrealizowania, osobę odpowiedzialną, skutki finansowe (chodzi o źródło finansowania). Przedstawiono to w formie tabeli. Jednak cele wymienione w tej tabeli nie do końca pokrywają się z celami wymienionymi kilka stron wcześniej.</p> <p>Ogólnie – strategia źle przygotowana, z wykorzystaniem danych akurat dostępnych a nie potrzebnych. Z zamieszczanych danych nie wyciąga się żadnych wniosków. Liczne błędy edytorskie.</p> <p>Należy jednak pamiętać, że analizowano strategię z 2001 roku.</p>

8.1.2 Bielawa

Województwo	Dolnośląskie
Powiat	Dzierżoniowski
Typ	Gmina miejska
Liczba mieszkańców	33 tys.
Nazwa strategii	Strategia Rozwoju Oświaty w Gminie Bielawa na lata 2009-2015
Lata jakie obejmuje	2009-2015
Numer i data uchwały	XXXIX/271/09 Rady Miejskiej Bielawy z dnia 25 marca 2009
Pytania ogólne	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia dzieci i młodzieży • Wyrównywanie szans edukacyjnych wszystkich uczniów • Zapewnienie odpowiednich warunków nauki, wychowania, opieki oraz bezpieczeństwa • Oświata bielska przyjazna środowisku (ekologia) • Wzmocnienie wychowawczej i środowiskowej roli placówek oświatowych (współpraca z rodzicami i organizacjami) • Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania oświaty • Racjonalizacja i usprawnienie systemu zarządzania oświatą



2	Cele nie są uszeregowane w kolejności priorytetów
3	Każdemu z celów strategicznych zostały przypisane szczegółowe działania (cele operacyjne).
4	Dla każdego celu operacyjnego (działania) zostało przewidziane, z jakiego źródła finansowania zostanie zrealizowane. Dla większości działań środki pochodzą z budżetu państwa i budżetu gminy. Wymieniane są również: KO (Kuratorium Oświaty??), PO KL 2007-2013, MEN, PFRON, Dyrektorzy szkół (w odniesieniu do działania 5.5 Rozbudzanie przedsiębiorczości dzieci i młodzieży) oraz ogólnie: środki prywatne i środki unijne, bez uszczegóławiania z jakich środków prywatnych i jakich Programów Operacyjnych pochodzą będą finanse. Przy 7 działaniach w ramach Celu strategicznego 7. Racjonalizacja i usprawnianie systemu zarządzania oświatą nie podano źródeł finansowania.
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesień do podjętych lub koniecznych do podjęcia decyzji politycznych.
7	Przewidziano monitoring w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • Rzeczowym – poprzez analizę danych dot. m.in. demografii i liczebności oddziałów, oferty edukacyjnej, bazy lokalowej, kadry pedagogicznej, wyników sprawdzianów i egzaminów • Finansowym – poprzez analizę danych finansowych Przewidziano raportowanie danych w okresach rocznych (rok szkolny w wypadku zakresu rzeczowego i rok budżetowy – finansowego). Za wdrażanie, monitorowanie i ocenę realizacji strategii odpowiedzialny będzie Burmistrz miasta. W pracach związanych z monitorowaniem mogą brać również udział: dyrektor Miejskiego Zarządu Placówek Oświaty, przewodniczący Komisji Oświaty, Spraw Społecznych i Zdrowia Rady Miejskiej Bielawy, Skarbnik oraz Sekretarz Gminy Bielawa. Burmistrz może zlecić monitorowanie wybranych obszarów strategii dyrektorom szkół i przedszkoli.
8	W planach obszernie uwzględniono dane wyjściowe. Zamieszczono dane dotyczące liczby dzieci w poszczególnych placówkach, liczby oddziałów, średniej liczby uczniów w oddziałach, także różnicę pomiędzy liczbą dzieci zameldowanych w gminie a faktycznie uczęszczających do placówek (nabór rzeczywisty). Bazę lokalową wszystkich placówek oświatowych w gminie określono jako zadowalającą i wymieniono remonty i inwestycje tej bazy w ostatnich 3 latach. Zamieszczono dane na temat liczby i kwalifikacji kadry pedagogicznej. Osiągane rezultaty zostały przedstawione poprzez zestawienie certyfikatów zdobytych przez poszczególne placówki oraz wyniki egzaminów końcowych z lat 2006-2008 w SP i gimnazjach, w skali punktowej i staninowej. Generalnie wyniki utrzymują się na poziomie średnim, spośród gimnazjów najlepsze wyniki osiągnięte są w gimnazjum wchodzącym w skład Zespołu Szkół Społecznych. Poza wynikami testów nie zostały uwzględnione inne dane świadczące o osiągniętych rezultatach.
Pytania szczegółowe	
1	W Strategii nie wzięto pod uwagę dokumentów strategicznych .
2	W Strategii nie wzięto pod uwagę dokumentów regionalnych ani wyższego szczebla.
3	W prognozach uwzględniono tendencje demograficzne w odniesieniu do wszystkich typów szkół. Zostały sporządzone 2 warianty liczby uczniów w Szkołach Podstawowych w latach 2009-2015 (wariant I – sporadyczne zapisywanie dzieci w wieku lat 6; wariant II – wejście wszystkich 6-latków w obowiązek szkolny w 2012 r.), które wykazują nieznaczny (wariant I) lub znaczny (wariant II) wzrost liczby dzieci w szkołach po 2012 r. Prognozy nie zawierają jednak trudnych do przewidzenia czynników, takich jak: migracje ludności, zapisywanie się do szkół dzieci spoza gminy oraz ewentualne łączenie oddziałów. Nie uwzględniono również tendencji ekonomicznych i na rynku pracy.
4	W prognozach uwzględniono tendencje demograficzne w odniesieniu do wszystkich typów szkół. Zostały sporządzone 2 warianty liczby uczniów w Szkołach Podstawowych w latach 2009-2015 (wariant I – sporadyczne zapisywanie dzieci w wieku lat 6; wariant II – wejście wszystkich 6-latków w obowiązek szkolny w 2012 r.), które wykazują nieznaczny (wariant I) lub znaczny (wariant II) wzrost liczby dzieci w szkołach po 2012 r. Prognozy nie zawierają jednak trudnych do przewidzenia czynników, takich jak: migracje ludności, zapisywanie się do szkół dzieci spoza gminy oraz ewentualne łączenie oddziałów. Nie uwzględniono również tendencji ekonomicznych i na rynku pracy.
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół w korelacji do ponoszonych na nie wydatków.



6	W planach uwzględniono problem racjonalizacji sieci szkolnej w Celu Strategicznym 7: Racjonalizacja i usprawnienie systemu zarządzania oświatą. Zakłada się w nim racjonalizację sieci gimnazjów (racjonalizacja wydatków) i przedszkoli (stworzenie nowych miejsc dla dzieci). W celu usprawnienia systemu zarządzania oświatą przewidziano takie działania, jak: promocja i wyróżnianie osiągnięć poszczególnych placówek, parametryzacja i standaryzacja etatów administracyjno-obługowych, stałe podnoszenie efektywności zarządzania oświatą przez MZPO, utworzenie bazy danych kwalifikacji kadry nauczycielskiej. W planowanych działaniach uwzględniono również wprowadzenie nowego systemu finansowania (bon oświatowy), zapewnienie jednolitych zasad i standardów wynagradzania pracowników administracji i obsługi oraz wdrożenie energooszczędnych systemów ogrzewania i oświetlenia.
7	Cel strategiczny 1.6 odnosi się do pomocy w kształceniu nauczycieli zwłaszcza w zakresie wychowania przedszkolnego, nauki języków, etyki, wych. fizycznego, przysposobienia obronnego w celu rozszerzenia oferty zajęć artystycznych, technicznych, wych. Fizycznego. W celu strategicznym 2.3 wpisano dążenie do podniesienia kwalifikacji kadry pedagogicznej w przedszkolach w celu realizacji różnicowanych zajęć rozwijających i usprawniających w ramach obowiązującego w przedszkolach pensum dla nauczycieli. Nie wspomina się o sposobach pomocy w podnoszeniu kwalifikacji.
8	Poza kontynuacją systemu stypendialnego dla zdolnych uczniów w planach mowa jest o takich usługach specjalnych jak: utworzenie gimnazjum z oddziałami integracyjnymi oraz likwidacja barier architektonicznych we wszystkich placówkach oświatowych, w szczególności w placówkach integracyjnych.
9	Cel 5 strategii, dotyczący wzmocnieniu wychowawczej i środowiskowej roli placówek oświatowych, poświęcony jest w części na działania zmierzające do poszerzenia zakresu współpracy szkół z rodzicami i społecznością lokalną. Wzmocnienie roli rodziców ma się odbywać poprzez wdrożenie programu <i>Szkoła dla rodziców</i> , ponadto mowa jest o inicjowaniu współpracy z rodzicami i środowiskiem przy organizowaniu imprez środowiskowych, przy podejmowaniu różnorodnych działań edukacyjnych, wychowawczych i opiekuńczych oraz realizacji lokalnych programów profilaktycznych. Strategia nie uwzględnia poprawy funkcjonowania rad rodziców i rad szkolnych.
10	Cel Strategiczny 7.1 zakłada pomoc i ułatwienie pracy szkołom i placówkom niepublicznym, uzupełniającym gminną ofertę edukacyjną. W planach uwzględniana jest możliwość uruchomienia dodatkowego przedszkola niepublicznego.
11	W prognozach uwzględniono tendencje demograficzne w odniesieniu do wszystkich typów szkół. Zostały sporządzone 2 warianty liczby uczniów w Szkołach Podstawowych w latach 2009-2015 (wariant I – sporadyczne zapisywanie dzieci w wieku lat 6; wariant II – wejście wszystkich 6-latków w obowiązek szkolny w 2012 r.), które wykazują nieznaczny (wariant I) lub znaczny (wariant II) wzrost liczby dzieci w szkołach po 2012 r
12	Cel 6 Strategii poświęcony jest pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania oświaty. Odnośnie pozyskiwania środków z funduszy unijnych mowa jest w nim o takich działaniach jak szkolenie kadry w zakresie pozyskiwania środków europejskich (6.1) oraz ogólnie o pozyskiwaniu środków unijnych oraz z KO na realizację dodatkowych zajęć opiekuńczo-dydaktyczno-wychowawczych.
13	Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów ujęta jest w celu 3 strategii. Przewidziano w nim przede wszystkim działania zmierzające do poprawienia bazy lokalowej, ale również działania opiekuńcze (dożywianie, stypendia dla najuboższych), modernizację monitoringu zewnętrznego i wewnętrznego; kontrolę obszarów położonych na terenie i w pobliżu placówek oświatowych, kulturalnych, sportowych oraz innych miejsc, w których przebywa młodzież; wspieranie działalności klubów socjoterapeutycznych w celu zapobiegania patologii i wykluczeniu społecznemu.
14	Zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji pojawiają się w ramach celu strategicznego 1. Zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia dzieci i młodzieży i są to działania: modernizacja pracowni komputerowych w szkołach (1.4) oraz rozwój technologii informacyjnej, e-technologia (1.5).
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	TAK

3	TAK
4	TAK
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	TAK
9	NIE
10	TAK
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Cele powiązane z diagnozą. Działania powiązane z celami operacyjnymi i głównymi.
2	Występują w równej mierze cele partykularne i cele ogólne (i w celach i w działaniach) – te ostatnie związane są z utworzeniem gimnazjum z oddziałami integracyjnymi, utworzeniem szkoły leśnej, racjonalizacji i usprawnienia systemu zarządzania oświatą, pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania, wzmocnienia wychowawczej i środowiskowej roli placówek oświatowych
3	Cele strategiczne i działania są zróżnicowane
	Ogólna charakterystyka Strategia przygotowana w sposób dobry. Wyczerpująco przygotowano diagnozę aktualnej sytuacji, działania w ramach strategii są przejrzyste, jasno powiązane z celami.

8.1.3 Bieliny

	Województwo	Świętokrzyskie
	Powiat	Kielecki
	Typ	Gmina wiejska
	Liczba mieszkańców	ponad 10 tys
	Nazwa strategii	Strategia rozwoju edukacji w gminie Bieliny na lata 2009-2013
	Lata jakie obejmuje	2009-2013
	Numer i data uchwały	XXXI/181/09 Rady Gminy Bieliny z dnia 27 marca 2009
Pytania ogólne		
1	I. Podniesienie poziomu umiejętności i wiedzy rodziców II. Unowocześnienie bazy dydaktycznej placówek III. Rozszerzenie oferty zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych IV. Wzmocnienie pozycji nauczycieli V. Zapewnienie wsparcia specjalistycznego dla dzieci	
2	Cele te są uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami	
4	Wskazano źródła finansowania: Gminny Fundusz Profilaktyczny, środki lokalne/własne/samorządowe, zewnętrzne/unijne	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	W planach nie ma odniesień do decyzji politycznych podjętych lub koniecznych do podjęcia.	
7	Podstawą monitorowania będzie analiza przyjętych wskaźników działań we wszystkich celach operacyjnych (wskaźniki realizacji wymienione w tabeli i przypisane każdemu działaniu). Monitoring będzie uwzględniał: <ul style="list-style-type: none"> • Systematyczne gromadzenie danych liczbowych • Ocena osiągniętych rezultatów • Ocena rozbieżności między przyjętymi założeniami a a stanem aktualnym 	



	<ul style="list-style-type: none"> Planowanie zmian w strategii <p>Raporty z realizacji działań będą składane 1 x w roku Wójtowi Gminy, omawiane na forum Komisji Oświaty i Spraw Społecznych po czym przedstawiane Radzie Gminy.</p>
8	Plany nie są oparte ani o dane wyjściowe ani o osiągnięte rezultaty – nie zamieszczono żadnych danych dotyczących aktualnego stanu oświaty w gminie. Nie wiemy w oparciu o jakie dane została przygotowana analiza SWOT.
Pytania szczegółowe	
1	Strategia jest spójna ze Strategią Rozwoju Kraju 2007-2015 oraz Programem Rozwoju Edukacji na Obszarach Wiejskich 2008-2013
2	Strategia jest powiązana ze Strategią Województwa Świętokrzyskiego do 2020 r., Planem Rozwoju Gminy Bieliny 2004-2013, Gminną Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych 2006-2013
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych czy na rynku pracy.
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów, mimo uchwalenia strategii po wprowadzeniu Ustawy. Ponadto w gminie nie ma przedszkola (brak przedszkola wskazano jako słabą stronę oświaty, a niepewność funkcjonowania ośrodków przedszkolnych jako zagrożenie w analizie SWOT), lecz jedynie punkty przedszkolne. Mimo to w działaniach nie podjęto tematu zwiększenia/poszerzenia/reorganizacji oferty edukacji przedszkolnej
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach. Nie podano żadnych danych dotyczących jakości szkół.
6	W planach nie podjęto problematyki małych placówek szkolnych i racjonalizacji sieci szkół.
7	Cel strategiczny IV dotyczy wzmocnienia pozycji nauczycieli (w analizie SWOT zidentyfikowano problem niewystarczających umiejętności wychowawczych nauczycieli) poprzez zidentyfikowanie potrzeb nauczycieli, organizowanie dla nich spotkań, szkoleń dotyczących wypalenia zawodowego
8	W planach nie uwzględniono dostępu do usług specjalnych (dla uczniów szczególnie uzdolnionych czy mających trudności w nauce)
9	W planach nie przewidziano poprawy funkcjonowania rad rodziców czy rad szkolnych. Cel I.4 zakłada angażowanie rodziców do aktywnego udziału w życiu szkoły (poprzez włączanie rodziców w wydarzenia szkolne, listy gratulacyjne). Ponadto cel operacyjny I.3 zakłada poprawę współpracy z rodzicami (działania: spotkania integracyjne rodzice-nauczyciele-liderzy lokalni oraz wywiadówki partnerskie), a cel operacyjny I.1 - wsparcie rodziców w procesie wychowania i opieki nad dziećmi (działania: szkolenia i lekcje otwarte dla rodziców, w tym szkolenie „szkoła dla rodziców”).
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	W planach nie uwzględniono wzrostu liczby dzieci w placówkach przedszkolnych.
12	W źródłach finansowania wskazuje się przy niektórych działaniach środka UE, bez podawania konkretnych programów, z których środki mają pochodzić.
13	W ramach celu strategicznego V (wsparcie specjalistyczne dla dzieci) przewidziano cel operacyjny V.1.Wsparcie logopedyczne i psychologiczne (działania: utworzenie punktów logopedycznych i psychologicznych dla dzieci) oraz cel operacyjny V.2 Wsparcie medyczne (działania: gabinet higieny szkolnej w ZSS w Bielinach, zajęcia gimnastyki korekcyjnej, realizacja programów profilaktyki zdrowotnej).
14	W planach nie uwzględniono zagadnień informatyzacji i komputeryzacji.
Pytania dodatkowe	
1	NIE
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK

8	TAK		
9	TAK		
10	TAK		
11	TAK		
Pytania uzupełniające			
1	Brak diagnozy poza analizą SWOT. Działania powiązane z celami strategicznymi i operacyjnymi, oraz z problemami zidentyfikowanymi na podstawie analizy SWOT i analizy problemów.		
2	Strategia w całości odnosi się do celów partykularnych		
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td>Strategia słabo przygotowana, brak jakichkolwiek danych wyjściowych, cele sformułowane wyłącznie w oparciu o analizę SWOT i ankietę rozprowadzane wśród uczniów. Nie dostajemy żadnych danych na temat stanu oświaty w gminie (liczba dzieci, oddziałów, nauczycieli, osiągnięte wyniki). W gminie nie funkcjonuje przedszkole (jedynie kilkugodzinne punkty przedszkolne) jednak w celach nie odniesiono się do problemu braku przedszkola czy konieczności wzrostu liczby dzieci przedszkolnych.</td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Strategia słabo przygotowana, brak jakichkolwiek danych wyjściowych, cele sformułowane wyłącznie w oparciu o analizę SWOT i ankietę rozprowadzane wśród uczniów. Nie dostajemy żadnych danych na temat stanu oświaty w gminie (liczba dzieci, oddziałów, nauczycieli, osiągnięte wyniki). W gminie nie funkcjonuje przedszkole (jedynie kilkugodzinne punkty przedszkolne) jednak w celach nie odniesiono się do problemu braku przedszkola czy konieczności wzrostu liczby dzieci przedszkolnych.
Ogólna charakterystyka	Strategia słabo przygotowana, brak jakichkolwiek danych wyjściowych, cele sformułowane wyłącznie w oparciu o analizę SWOT i ankietę rozprowadzane wśród uczniów. Nie dostajemy żadnych danych na temat stanu oświaty w gminie (liczba dzieci, oddziałów, nauczycieli, osiągnięte wyniki). W gminie nie funkcjonuje przedszkole (jedynie kilkugodzinne punkty przedszkolne) jednak w celach nie odniesiono się do problemu braku przedszkola czy konieczności wzrostu liczby dzieci przedszkolnych.		

8.1.4 Błonie

Województwo	Mazowieckie
Powiat	Warszawski-zachodni
Typ	miejsko-wiejska
Liczba mieszkańców	19.696 (2004)
Nazwa strategii	Strategia Rozwoju Oświaty w gminie Błonie na lata 2009-2016
Lata jakie obejmuje	2009-2016
Numer i data uchwały	XXXIV/253/09 Rady Miejskiej w Błoniu z dnia 22.04.2009 r
Pytania ogólne	
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podnoszenie jakości nauczania 2. Poprawa jakości i efektywności zarządzania oświatą 3. Modernizacja bazy oświatowej 4. Bezpieczeństwo i profilaktyka uzależnień, patologii społecznych oraz promocja zdrowia 5. Wyrównywanie szans edukacyjnych
2	Cele nie zostały uszeregowane wg kolejności priorytetów
3	Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania, w podziale na działania odnoszące się do poszczególnych typów placówek (placówki nauczania przedszkolnego, Szkoły Podstawowe i gimnazja, Liceum Ogólnokształcące).
4	Mimo iż w analizie stanu aktualnego oświaty w gminie Błonie przedstawiono wydatki na oświatę wraz z pozyskiwanymi środkami zewnętrznymi, to w planach nie ma powiązania z budżetem gminnym, nie uwzględniono również możliwości pozyskiwania środków z zewnątrz
5	W planach nie został przeprowadzony wybór z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	W planach nie zaznaczono odniesień do decyzji politycznych podjętych, lub koniecznych do podjęcia, aby osiągnąć określone cele.
7	W planach nie uwzględniono zagadnienia monitorowania postępów. Wspomniane jest jedynie, że co roku (do 30 września) Wydział Oświaty, Kultury i Sportu przedstawia Burmistrzowi Gminy Błonie sprawozdanie z realizacji zadań oświatowych.



8	W części stanowiącej analizę istniejącego stanu oświaty w gminie Błonie znalazły się przede wszystkim dane wyjściowe t.j. charakterystyka placówek oświatowych, ich jakość, stan techniczny, wyposażenie, liczbę uczęszczających uczniów, liczbę kadry pedagogicznej. Plany nie biorą pod uwagę osiągnięte rezultaty – np. w 3 gimnazjach gminnych wyniki części matematycznej egzaminu kompetencyjnego są niższe od wyników części humanistycznej. Nie uwzględniono tych różnic w Strategii Gminy.
Pytania szczegółowe	
1	W Strategii nie uwzględniono spójności ze strategiami wyższego szczebla
2	W Strategii nie uwzględniono spójności z strategiami na poziomie regionalnym
3	W analizie stanu oświaty przedstawiono tendencje zniżkowe w liczebności uczniów w szkołach poszczególnych szczebli. Wg danych w ciągu 7 lat liczba uczniów zmalała ok. 20% w szkołach podstawowych i prawie 40% w liceum. Dane te nie znalazły jednak odbicia w planach strategicznych. Nie zostały w nich również ujęte tendencje ekonomiczno-społeczne czy na rynku pracy.
4	W planach uwzględniony został wzrost liczby dzieci w przedszkolach, także konsekwencje Ustawy o Systemie Oświaty (obniżenie wieku pierwszoklasistów). Plany mówią o dążeniach do wdrożenia reformy oświatowej i zapewnienia wszystkim 5-latkom w Gminie Błonie opieki przedszkolnej. Plany zakładają rozbudowę przedszkoli w Radzikowie i Bieniewicach, budowę nowego obiektu w Błoni, wydłużenie czasu pracy przedszkoli gminnych.
5	W planach nie ma odniesienia do różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach. Działania przewidziane w planach podzielono jedynie na te, odnoszące się do przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów oraz do liceum ogólnokształcącego.
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych ani potrzeby racjonalizacji sieci szkół.
7	W planach znalazł się zapis mówiący o dążeniu do zapewnienia podnoszenia kwalifikacji i kompetencji zawodowych kadry nauczycielskiej
8	W planach uwzględniono dążenia do: <ul style="list-style-type: none"> • Utworzenia punktu konsultacyjnego dla dzieci specjalnej troski w wieku od 0- 3 lat • Tworzenia warunków dla prowadzenia oddziałów integracyjnych skupiających dzieci niepełnosprawne w Szkole Podstawowej Nr 2 i Gimnazjum Nr 1 w Błoni, likwidowanie barier architektonicznych dla uczniów niepełnosprawnych • stwarzania warunków rozwoju uczniom zdolnym
9	W planach udział rodziców i społeczności lokalnej został ujęty dość ogólnikowo. Wspomina się o dążeniach zmierzających do tworzenia organizacji pozarządowych przy szkołach i o współpracy z istniejącymi organizacjami pozarządowymi, nie podając jednak na czym te dążenia mają polegać. Jest również wzmianka o poszerzaniu zakresu współpracy ze środowiskiem lokalnym oraz o podejmowaniu inicjatyw pozyskujących rodziców do wspierania działań wychowawczych, opiekuńczych i edukacyjnych w szkołach i przedszkolach, nie precyzując na czym poszerzanie zakresu współpracy czy podejmowanie inicjatyw ma polegać. Nie ma żadnego zapisu odnoszącego się do sposobów poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców.
10	W gminie funkcjonuje przedszkole niepubliczne, planowane jest także uruchomienie drugiej takiej placówki. Plany rozwoju oświaty zakładają tworzenie warunków dla powstawania przedszkoli niepublicznych na terenie Gminy Błonie, ewentualnego przekształcania przedszkoli gminnych w niepubliczne
11	W gminie działa 6 przedszkoli publicznych i 1 niepubliczne, planowane jest uruchomienie 2-giej placówki niepublicznej. W planach uwzględniony został wzrost liczby dzieci w przedszkolach, także konsekwencje Ustawy o Systemie Oświaty (obniżenie wieku pierwszoklasistów). Plany mówią o dążeniach do wdrożenia reformy oświatowej i zapewnienia wszystkim 5-latkom w Gminie Błonie opieki przedszkolnej. Plany zakładają rozbudowę przedszkoli w Radzikowie i Bieniewicach, budowę nowego obiektu w Błoni, wydłużenie czasu pracy przedszkoli gminnych.
12	W planach wspomina się o pozyskanych funduszach UE



13	W planach uwzględniono dbanie o bezpieczeństwo uczniów poprzez rozszerzenie monitoringu wizyjnego w szkołach, włączania Straży Miejskiej oraz Policji do działań zapewniających bezpieczeństwo. Na poziomie placówek przedszkolnych, szkół podstawowych i gimnazjum działania skierowane będą na zapewnienie warunków do sprawowania opieki pielęgniarskiej, lekarskiej i stomatologicznej w szkołach.	
14	Strategia nie uwzględnia działań związanych z informatyzacją i komputeryzacją.	
Pytania dodatkowe		
1	TAK	
2	NIE	
3	NIE	
4	TAK	
5	NIE	
6	NIE	
7	TAK	
8	NIE	
9	NIE	
10	NIE	
11	NIE	
Pytania uzupełniające		
1	Nie ma powiązań między celami strategicznymi a sformułowanymi działaniami. Nie ma powiązania z diagnozą.	
2	I w celach głównych i w działaniach przewagę mają cele partykularne (związane ze szkołami), w niewielkim stopniu – cele ogólne. Sformułowano 1 cel (na 4) ogólny – „Poprawa jakości i efektywności zarządzania oświatą” oraz kilka (na kilkadziesiąt) działań (m.in. monitorowanie wskaźników funkcjonowania szkół, monitorowanie sieci szkół)	
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań	
	Ogólna charakterystyka	Strategia napisana bardzo ogólnikowo i skrótowo, opowiadająca na zwyczajowe problemy rozwoju oświaty. Nie ma powiązań między celami strategicznymi a sformułowanymi działaniami. Brak wskazania instytucji odpowiedzialnych za realizację działań, harmonogramu, źródeł finansowania.

8.1.5 Bobrowniki

	Województwo	Kujawsko-pomorskie
	Powiat	lipnowski
	Typ	Gmina wiejska
	Liczba mieszkańców	3 010
	Nazwa strategii	Strategia Rozwoju Edukacji w Gminie Bobrowniki 2009-2013
	Lata jakie obejmuje	2009-2013
	Numer i data uchwały	XVII/107/2008 Rady Gminy Bobrowniki z 29 grudnia 2008 r.
Pytania ogólne		
1	Celem strategicznym jest, aby uczeń był gotowy do podejmowania nowych wyzwań, otwarty na innowacje, posiadał poczucie własnej wartości, co pozwoli mu swobodnie realizować dalsze etapy edukacji, a następnie swobodnie poruszać się na rynku pracy.	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są sformułowane jako działania, jednak nie zawsze są jasno i czytelnie wypunktowane, lecz ukryte gdzieś w opisie danego celu (konkretne działania wpisano np. w wypadku poprawy bazy lokalowej i sportowej). Nie ma harmonogramu, instytucji odpowiedzialnej, jest tylko źródło finansowania.	

4	Założono, że do osiągnięcia tych celów konieczne jest pozyskanie środków z: głównie budżetu gminy, poza tym województwa, środki państwowe (Ministerstwo Sportu, Edukacji Narodowej), małe granty, PFRON
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów
7	Nie zapisano sposobów monitorowania działań
8	W strategii znalazły się podstawowe dane wyjściowe (jakość obiektów, kwalifikacje kadry, liczba uczniów w szkołach), nie ma czytelnych danych na temat liczebności klas, czasu nauczania) oraz dane na temat osiąganych rezultatów – wyniki w gminie utrzymują się na dobrym poziomie.
Pytania szczegółowe	
1	Dokument uwzględnia niektóre główne kierunki rozwoju polityki oświatowej zawarte w Strategii Rozwoju Edukacji 2007-2013. Jest zgodny z Programem Rozwoju Edukacji na Obszarach Wiejskich 2008-2013, wpisuje się w Priorytet III oraz Priorytet IX PO KL
2	Nie podano informacji o zgodności ze strategiami regionalnymi
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych oraz na rynku pracy
4	W planach znalazł się cel szczegółowy 4: Przygotowanie placówek oświatowych w związku z planowanym obniżeniem wieku szkolnego, jednak nie zostały sformułowane czytelne działania w ramach tego celu. Opisowo przedstawiono konieczność poprawy bazy lokalowej, doposażenia świetlic i klas w nowy sprzęt edukacyjny, wprowadzenie metod wizualizacyjnych nauczania co pociąga konieczność zakupu odpowiednich pomocy, materiałów dydaktycznych, mebli. Mogą pojawić się koszty związane ze wzmożoną opieką ze strony kadry pedagogicznej
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół
7	W planach nie uwzględniono sposobu poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
8	Działaniami związanymi z dostępem do usług specjalnych są działania w ramach celu szczegółowego 3 (Wyrównywanie szans edukacyjnych). Mają to być: zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze, psychologiczno-pedagogiczne, tworzenie kółek zainteresowań, wprowadzanie dodatkowych zajęć sportowych
9	W planach nie uwzględniono udziału rodziców i społeczności lokalnej. Nie przewidziano sposobów poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania
13	W planach nie uwzględniono problematyki bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji
Pytania dodatkowe	
1	TAK

2	NIE		
3	NIE		
4	TAK		
5	NIE		
6	TAK		
7	TAK		
8	TAK		
9	NIE		
10	NIE		
11	NIE		
Pytania uzupełniające			
1	Działania nie są jasno powiązane z celami strategicznymi. Plany osiągnięcia celów są sformułowane jako działania, jednak nie zawsze są jasno i czytelnie wypunktowane, lecz podane w formie opisowej. Cele wynikają częściowo z analizy SWOT (brak dobrej diagnozy), nie odpowiadają jednak na wszystkie zidentyfikowane problemy.		
2	Strategia odnosi się do celów partykularnych.		
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td>W analizie znalazły się jedynie podstawowe dane (liczba dzieci w gminie, opis bazy oświatowej, kwalifikacje kadry, rezultaty nauczania). Nie ma pogłębionej analizy dotyczącej zatrudnienia, migracji itp. Analiza SWOT zrobiona poprawnie, potem jednak sformułowano cele operacyjne w sposób skrótowy, skupiając się tylko na kilku (zapewne najważniejszych) problemach. Są to cele zachowawcze, nie rozwojowe. Jako jedyna gmina ma oddzielnie zapisaną potrzebę przygotowania placówek w związku z obniżeniem wieku szkolnego – niestety, w wypadku tego jak i innych celów operacyjnych w dokumencie, działania nie wszędzie zostały sformułowane jasno i czytelnie – są gdzieś zagubione w opisie tego, co gminie jest potrzebne, jakie będą efekty, co już jest robione (konkretne działania wpisano np. w wypadku poprawy bazy lokalowej i sportowej).</td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	W analizie znalazły się jedynie podstawowe dane (liczba dzieci w gminie, opis bazy oświatowej, kwalifikacje kadry, rezultaty nauczania). Nie ma pogłębionej analizy dotyczącej zatrudnienia, migracji itp. Analiza SWOT zrobiona poprawnie, potem jednak sformułowano cele operacyjne w sposób skrótowy, skupiając się tylko na kilku (zapewne najważniejszych) problemach. Są to cele zachowawcze, nie rozwojowe. Jako jedyna gmina ma oddzielnie zapisaną potrzebę przygotowania placówek w związku z obniżeniem wieku szkolnego – niestety, w wypadku tego jak i innych celów operacyjnych w dokumencie, działania nie wszędzie zostały sformułowane jasno i czytelnie – są gdzieś zagubione w opisie tego, co gminie jest potrzebne, jakie będą efekty, co już jest robione (konkretne działania wpisano np. w wypadku poprawy bazy lokalowej i sportowej).
Ogólna charakterystyka	W analizie znalazły się jedynie podstawowe dane (liczba dzieci w gminie, opis bazy oświatowej, kwalifikacje kadry, rezultaty nauczania). Nie ma pogłębionej analizy dotyczącej zatrudnienia, migracji itp. Analiza SWOT zrobiona poprawnie, potem jednak sformułowano cele operacyjne w sposób skrótowy, skupiając się tylko na kilku (zapewne najważniejszych) problemach. Są to cele zachowawcze, nie rozwojowe. Jako jedyna gmina ma oddzielnie zapisaną potrzebę przygotowania placówek w związku z obniżeniem wieku szkolnego – niestety, w wypadku tego jak i innych celów operacyjnych w dokumencie, działania nie wszędzie zostały sformułowane jasno i czytelnie – są gdzieś zagubione w opisie tego, co gminie jest potrzebne, jakie będą efekty, co już jest robione (konkretne działania wpisano np. w wypadku poprawy bazy lokalowej i sportowej).		

8.1.6 Brzostek

	Województwo	Podkarpackie
	Powiat	Dębicki
	Typ	Gmina miejsko-wiejska
	Liczba mieszkańców	13 070
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE BRZOSTEK 2008-2013
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	XXIV/163/08 Rady Gminy Brzostek z dnia 21 listopada 2008 roku
Pytania ogólne		
1	Cel I: Poprawa bazy materialnej Cel II: Wsparcie środowiska rodzinnego w obszarze wychowania, opieki i edukacji Cel III: Poszerzenie opieki specjalistów Cel IV. Rozszerzenie oferty zajęć edukacyjnych i wzmocnienie działań społecznych na rzecz edukacji	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są oddzielnymi działaniami.	
4	Podano źródła finansowania, bardzo ogólnie: lokalne, regionalne, krajowe, europejskie Na końcu opracowania zapisano: „Przedstawione w poprzednim rozdziale programy działań muszą być finansowane w znacznej mierze z	

	pozyskanych środków zewnętrznych. Poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania - zarówno ze środków UE jak i budżetu Państwa (poprzez różne instrumenty finansowe) stawia jako pierwszy warunek spójność zapisanych w strategii celów i programów z przyjętymi priorytetami i obszarami działań programów wsparcia edukacji.”
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów
7	Nie określono sposobów monitorowania działań.
8	Z danych wyjściowych (skąpych) znalazły się tylko dane i prognozy demograficzne, liczba uczniów, oddziałów). Brak innych! Nie ma nic na temat kadry, stanu technicznego placówek (choć wpisano cel strategiczny 1 „Poprawa bazy materialnej”). Nie ma też informacji o osiągniętych wynikach nauczania.
Pytania szczegółowe	
1	Strategia jest zgodna z zapisami w Strategii Rozwoju Edukacji na lata 2007 – 2013 oraz w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki Priorytet IX
2	Strategia uwzględnia Strategię Rozwoju Gminy Brzostek, Plan Rozwoju Lokalnego Gminy Brzostek na lata 2007-20013, Strategię Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007 – 2013
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych oraz na rynku pracy
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół
7	Z działań skierowanych do kadry nauczycielskiej znalazły się działania zebrane w ramach celu operacyjnego III.2 „Przygotowanie nauczycieli do pracy w specyficznych warunkach”. Te działania to: warsztaty, kursy, szkolenia w kierunku przygotowania nauczycieli do pracy w klasach łączonych, przygotowania nauczycieli do pracy z uczniem o specyficznych trudnościach, pracy z uczniem zdolnym
8	Usługi specjalne to: Zapewnienie opieki pedagogicznej, logopedycznej, psychologicznej (cel III.1) oraz przygotowanie nauczycieli do pracy z uczniami mającymi trudności w nauce oraz zdolnymi (cel III.2)
9	Cel IV.3 zakłada aktywizację środowiska lokalnego poprzez: współpracę na rzecz edukacji, Stworzenie zespołu gminnego na rzecz opracowywania projektów i wniosków, Stworzenie 3- osobowego zespołu czuwającego nad realizacją strategii. Ponadto przewiduje się działania wspierające rodziny (cel II.1) – współpraca z rodzicami, warsztaty dla rodziców, oraz działania profilaktyczne w rodzinie (cel II.2) – warsztaty, spotkania, punkt doradztwa pedagogiczno-psychologicznego.
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	W planach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego. Działania w ramach celu IV.1 mają służyć upowszechnieniu edukacji przedszkolnej.
12	Tylko o tyle, że są brane pod uwagę jako jedno ze źródeł zewnętrznych, które konieczne są, by strategia w ogóle była zrealizowana.
13	W planach nie uwzględniono problematyki bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK

8	TAK		
9	TAK		
10	NIE		
11	TAK		
Pytania uzupełniające			
1	Działania są powiązane z celami. Cele wynikają z diagnozy (analizy SWOT)		
2	Większość celów i działań ma charakter partykularny. Tylko 1 cel operacyjny (na 10 sformułowanych) i przyporządkowane mu działania można nazwać ogólnymi (aktywizacja środowiska gminnego na rzecz edukacji).		
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td>Klasyczna strategia opracowana pod kierownictwem moderatora z Fundacji im. Komeńskiego. Diagnoza zawiera wiele elementów nie związanych z oświatą (kanalizacja, instytucje służby zdrowia). Z istotnych dla oświaty danych są najważniejsze dane podstawowe (liczba dzieci w gminie, w SP, w gimnazjach i przedszkolach z podziałem na klasy/oddziały, dane na temat liczby urodzeń). Nie ma opisu bazy lokalowej, wyposażenia szkół, kadry pedagogicznej. Nie ma też informacji o osiągniętych rezultatach. Analiza SWOT zrobiona bardzo ogólnie i skrótowo, cele obejmują tylko niektóre aspekty oświaty gminnej.</td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Klasyczna strategia opracowana pod kierownictwem moderatora z Fundacji im. Komeńskiego. Diagnoza zawiera wiele elementów nie związanych z oświatą (kanalizacja, instytucje służby zdrowia). Z istotnych dla oświaty danych są najważniejsze dane podstawowe (liczba dzieci w gminie, w SP, w gimnazjach i przedszkolach z podziałem na klasy/oddziały, dane na temat liczby urodzeń). Nie ma opisu bazy lokalowej, wyposażenia szkół, kadry pedagogicznej. Nie ma też informacji o osiągniętych rezultatach. Analiza SWOT zrobiona bardzo ogólnie i skrótowo, cele obejmują tylko niektóre aspekty oświaty gminnej.
Ogólna charakterystyka	Klasyczna strategia opracowana pod kierownictwem moderatora z Fundacji im. Komeńskiego. Diagnoza zawiera wiele elementów nie związanych z oświatą (kanalizacja, instytucje służby zdrowia). Z istotnych dla oświaty danych są najważniejsze dane podstawowe (liczba dzieci w gminie, w SP, w gimnazjach i przedszkolach z podziałem na klasy/oddziały, dane na temat liczby urodzeń). Nie ma opisu bazy lokalowej, wyposażenia szkół, kadry pedagogicznej. Nie ma też informacji o osiągniętych rezultatach. Analiza SWOT zrobiona bardzo ogólnie i skrótowo, cele obejmują tylko niektóre aspekty oświaty gminnej.		

8.1.7 Garbów

	Województwo	Lubelskie
	Powiat	lubelski
	Typ	wiejska
	Liczba mieszkańców	ok. 9.000
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE GARBÓW na lata 2008-2013
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	XVII/120/08. Rady Gminy Garbów z dnia 20 sierpnia 2008 r
Pytania ogólne		
1	CEL I. ZAPEWNIENIE DZIECIOM DOSTĘPU DO EDUKACJI PRZEDSZKOLNEJ CEL II. ZAPEWNIENIE WYSOKIEJ JAKOŚCI EDUKACJI NA POZIOMIE SZKOŁY PODSTAWOWEJ I GIMNAZJUM. CEL III. STWORZENIE CIEKAWEJ OFERTY NA ZAGOSPODAROWANIE CZASU WOLNEGO DLA DZIECI I MŁODZIEŻY – ZAJĘCIA SPORTOWE (BAZA LOKALOWA). CEL IV. ZAPEWNIENIE ŚRODKÓW FINANSOWYCH NA ROZWÓJ EDUKACJI W GMINIE GARBÓW – WZBOGACENIE OFERTY EDUKACYJNEJ	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako konkretne działania, przyporządkowane kolejnym celom operacyjnym.	
4	Plany są powiązane z możliwościami finansowymi gminy, zakłada się również korzystanie ze środków zewnętrznych w tym UE.	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie mają odniesienia do decyzji politycznych.	
7	Monitorowanie postępów jest możliwe dzięki wyznaczeniu mierników (kryteriów oceny) związanych z każdym z działań. Miernikami będą (przykładowo): liczba dzieci uczęszczających na zajęcia, liczba artykułów prasowych, liczba odwiedzin strony internetowej itd.)	
8	Z danych wyjściowych w dokumencie zamieszczono jedynie wykaz liczby uczniów w poszczególnych typach placówek za rok 2007/2008 oraz omówiono istniejącą bazę dydaktyczną. Przypuszczalnie wszelkie dane o rezultatach zostały uwzględnione przy opracowywaniu analizy SWOT (w części „Silne Strony” jest mowa o wynikach nauczania (wyniki OKE, olimpiady, konkursy).	

Pytania szczegółowe	
1	W Strategii uwzględniono powiązania ze Strategią Rozwoju Kraju oraz Narodowymi Strategicznymi Ramami Odniesienia
2	W Strategii wskazano na jej spójność z Planem Rozwoju Lokalnego Gminy Garbów, Strategią Rozwoju Gminy Garbów na lata 2008-2015, Strategią Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020
3	Analiza SWOT wykazała malejącą liczbę dzieci w szkole (niż demograficzny). W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych, na rynku pracy.
4	Nie uwzględniono też. konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6 (Strategia powstała przed przyjęciem nowelizacji Ustawy o Oświacie)
5	W planach nie uwzględniono różnicy w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych. Mowa jest jedynie o racjonalizacji sieci szkół poprzez ograniczenie ilości klas łączonych. Plany zakładają powstanie nowych placówek przedszkolnych (dla dzieci 3-5 letnich) w siedzibach szkół.
7	Plany zakładają wspieranie szkół w działalności statutowej, w tym ustawiczne kształcenie i doskonalenie umiejętności kadry pedagogicznej. Nie ma mowy o sposobach poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół.
8	W ramach celu strategicznego II odnoszącego się do wspierania szkół w działalności statutowej przewidziane są działania wdrażające programy do pracy z uczniami zdolnymi oraz działania wspieranie uczniów z dysfunkcjami, zapewnienie im właściwej opieki specjalistów
9	Cel operacyjny 3 (Cel strategiczny I) zakłada zwiększenie świadomości rodziców roli edukacji i celowości istnienia ośrodków przedszkolnych, a działania jakie mają tu być podjęte to warsztaty dla rodziców, dyżury specjalistów. W Celu Strategicznym II odnoszącym się do edukacji na poziomie szkoły podstawowej i gimnazjum mowa jest o działaniach na rzecz uaktywnienie rodziców w działaniach na rzecz rozwoju swoich dzieci. W planach nie zostały poruszone tematy rad rodziców i rady szkoły.
10	W planach nie uwzględniono placówek niepublicznych.
11	W planach nie uwzględniono w sposób jasny rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego. Plany zakładają zwiększenie liczby placówek przedszkolnych, jednak może to wynikać z dotychczasowej zbyt małej ilości dzieci objętej edukacją przedszkolną, co wykazała analiza SWOT.
12	Cel strategiczny IV dotyczy pozyskiwania środków finansowych na rozwój edukacji w gminie. W ramach działań przewidziano aplikowanie o środki na infrastrukturę (projekty twarde) oraz na działalność (projekty miękkie) zarówno z puli środków UE jak i budżetu państwa.
13	W planach nie uwzględniono problematyki bezpieczeństwa i zdrowia uczniów.
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	TAK
9	TAK
10	TAK
11	NIE
Pytania uzupełniające	

1	Cele i działania są powiązane. Cele powiązane ze zidentyfikowanymi problemami i ze słabymi stronami w analizie SWOT	
2	W celach i działaniach występują cele partykularne i ogólne	
3	Cele strategiczne i działania są zróżnicowane	
	Ogólna charakterystyka	Strategia bardzo przejrzysta, jasna, plany konkretne i szczegółowe. Słabo przedstawiona część dotycząca stanu aktualnego – brak danych, zestawień wskazujących na problemy i potrzeby.

8.1.8 Gniewino

Województwo	Pomorskie
Powiat	Wejherowski
Typ	wiejska
Liczba mieszkańców	ok. 7 tys.
Nazwa strategii	STRATEGIA EDUKACJI W GMINIE GNIEWINO NA LATA 2005-2015
Lata jakie obejmuje	2005-2015
Numer i data uchwały	355/LVIII/2006 z dnia 27.03.2006 r.

Pytania ogólne

1	Cel strategiczny: Celem głównym strategii rozwoju edukacji w Gminie Gniewino jest zapewnienie wysokiej jakości kształcenia na wszystkich etapach edukacyjnych, podniesienie poziomu wykształcenia mieszkańców gminy oraz wyrównanie szans edukacyjnych i szans na rynku pracy osób z terenu wiejskiego i osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów
3	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako odrębne działania. Jednak zaplanowane działania nie są w sposób przejrzysty powiązane ze sformułowanymi celami, a czasami nie mają związku z żadnym ze sformułowanych celów. Np. nie sformulowano żadnego celu dotyczącego rozbudowy infrastruktury a zaplanowano działania inwestycyjne służące takiej rozbudowie.
4	Plany nie zostały powiązane ani z możliwościami finansowymi gminy ani z możliwościami pozyskania funduszy z zewnątrz.
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych podjętych lub koniecznych do podjęcia, by możliwe było osiągnięcie podanych celów.
7	Nie zostały określone żadne sposoby/metody monitorowania postępów w realizacji działań.
8	Plany w głównej mierze oparte są o dane wyjściowe (liczebność szkół, liczebność klas, jakość bazy lokalowej, kwalifikacje kadry). Z danych dotyczących osiąganych rezultatów podane są tylko wyniki testów w skali punktowej i staninowej. I w SP i w gimnazjum przeciętnymi wynikami są niski i niżej średni.

Pytania szczegółowe

1	Strategia jest powiązana z: Strategią Integracji i Polityki Społecznej, Strategią Rozwoju Kultury, Programem działań na rzecz osób niepełnosprawnych, Strategią rozwoju zasobów ludzkich „Równe Szanse”, Konwencją Praw Dziecka.
2	Na poziomie regionalnym Strategia jest powiązana z: Strategią Rozwoju Gminy do 2015r., Strategią Rozwoju Powiatu Wejherowskiego oraz Strategią Rozwoju Województwa Pomorskiego.
3	W planach zwrócono uwagę na konieczność dostosowania szkół do wymogów społeczno-ekonomicznych. Działanie 5.5 dotyczy rozwoju różnych form poradnictwa zawodowego, działania 5.6 – zwiększenia szans na polskim i zagranicznym rynku pracy (głównie poprzez naukę języków, nawiązanie międzyszkolnych kontaktów międzynarodowych, podwyższenie wyników egzaminów).
4	Strategia przyjęta w 2006 r., nie uwzględnia ustawy o obniżeniu wieku pierwszoklasistów.



5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.
6	W planach nie uwzględniono problematyki małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół.
7	Działanie 5.8 odnosi się do kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Określono jako priorytetowe następujące kwalifikacje: podniesienie kompetencji wychowawczych, szkolenie „Wychowanie przez teatr”, w zakresie profilaktyki, współpracy z rodzicami, szkolenie dla kierowników i wychowawców kolonijnych. Nie uwzględniono sposobów poprawy kadry, nie ma mowy o zdobywaniu zespołu kwalifikacji.
8	W działaniu 5.3, odnoszącym się do zmiany modelu funkcjonowania szkoły mowa jest o wspieraniu i motywowaniu rozwoju zainteresowań oraz udzielaniu pomocy uczniom wybitnie uzdolnionym poprzez koła zainteresowań i opiekę naukową. Działanie 5.4 w całości poświęcone jest usuwaniu barier utrudniających dostęp do edukacji osobom ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Wymienia się tutaj dzieci niepełnosprawne i niedostosowane społecznie, działania to: umożliwienie kształcenia w szkolnictwie specjalnym, integracyjnym i ogólnodostępnym, organizację dowozu, usunięcie barier architektonicznych, organizację ośrodków resocjalizacyjnych.
9	W planach nie został uwzględniony udział rodziców ani społeczności lokalnej. Nie uwzględniono funkcjonowania rady szkoły czy rady rodziców. Jedynie w działaniu 5.2 dotyczącym upowszechniania edukacji przedszkolnej mówi się ogólnikowo o zaangażowaniu rodziców w proces wychowawczo-dydaktyczny. Jednocześnie diagnoza gminna wskazuje na niski odsetek dzieci 3-5 lat uczęszczających do przedszkola, a jako przyczynę podaje się czynnik ekonomiczny (opłaty).
10	W planach nie uwzględniono szkolnictwa niepublicznego
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
12	W planach nie uwzględniono środków z funduszy unijnych.
13	Problem bezpieczeństwa i zdrowia uczniów nie został ujęty w odrębnym działaniu. Pewne elementy występują w innych działaniach (np rozwój infrastruktury – dostosowanie budynków do potrzeb niepełnosprawnych)
14	W ramach działań na rzecz rozwoju infrastruktury (5.9) przewidziano: nową pracownię informatyczną w SP, komputeryzację wszystkich sal w SP, zorganizowanie i wyposażenie drugiej sali komputerowej w gimnazjum, wyposażenie w komputer każdej sali lekcyjnej i sal nauczycielskich w gimnazjum, połączenie komputerów administracji w gimnazjum w jedną sieć
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	TAK
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Cel główny strategii sformułowany ogólnikowo, działania nie są w sposób przejrzysty powiązane z celami, bądź nie wynikają z żadnego ze sformułowanych celów priorytetowych. Cele częściowo powiązane z diagnozą (ze słabymi stronami analizy SWOT)
2	W całości strategii przewagę mają cele partykularne
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań



	Ogólna charakterystyka	Wyczerpująco została przygotowana diagnoza obecnego stanu oświaty w gminie. Analiza SWOT przeprowadzona skrótowo. Strategia nieprawidłowo przygotowana - cel główny strategii sformułowany ogólnikowo, działania nie są w sposób przejrzysty powiązane z celami, bądź nie wynikają z żadnego ze sformułowanych celów priorytetowych. Nie przewidziano monitoringu, nie wskazano źródeł finansowania działań. Działania sformułowane w większości formie życzeniowej (dzieci powinny mieć..., należy uwzględnić...).
--	-------------------------------	---

8.1.9 Goleniów

	Województwo	Zachodniopomorskie
	Powiat	Goleniowski
	Typ	miejsko-wiejska
	Liczba mieszkańców	33 tys
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU SYSTEMU EDUKACJI W GMINIE GOLENIÓW 2009 – 2018
	Lata jakie obejmuje	2009-2018
	Numer i data uchwały	XXVIII/371/09 Rady Miejskiej w Goleniowie z dnia 29 kwietnia 2009
Pytania ogólne		
1	W Diagnozie sformułowano szereg celów strategicznych, przyporządkowanych kierunkom rozwoju szkół. Wyloniono 4 kierunki: 1. Poprawa bezpieczeństwa dzieci i młodzieży 2. Modyfikacja oferty edukacyjnej 3. Wzrost jakości pracy nauczycieli 4. Funkcjonalność placówek edukacyjno-wychowawczych	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia celów są przedstawione jako odrębne działania. Działania (zadania) do zrealizowania są konkretne, realne do wykonania, wynikające z aktualnych potrzeb.	
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi gminy bądź z możliwościami pozyskania środków zewnętrznych.	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które powinny być podjęte dla osiągnięcia celów	
7	W Strategii nie przedstawiono danych ani narzędzi do monitorowania postępów działań. Przy każdym priorytecie wskazano jedynie zakładane rezultaty/wskaźniki np. Priorytet 1 (Obszar I) „Zaspokojenie potrzeb mieszkańców w sferze edukacji, wychowania i opieki nad dzieckiem objętym obowiązkiem szkolnym i obowiązkiem nauki” – rezultaty: W gminie funkcjonuje placówka opieki nad małym dzieckiem do 3 r.ż., wspierana ze środków publicznych; Gmina prowadzi 1 samodzielne przedszkole samorządowe i oddziały przedszkolne itd.	
8	Dane na których oparta jest Strategia znajdują się w Diagnozie.	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia dokumenty strategiczne wyższego szczebla, takie jak Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, raport Polska 2030, programy MEN	
2	Strategia nie bierze pod uwagę strategii powiatu oraz województwa, na terenie którego położona jest gmina	
3	Tak, jest to bardzo dokładnie uwzględnione w diagnozie, gdzie cały rozdział poświęcono demografii, łącznie z opracowaniem szczegółowej prognozy demograficznej obejmującej różne przedziały wiekowe	
4	Uwzględniono konsekwencje wzrostu liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego – taki był jeden z celów operacyjnych.	
5	Wyraźnie zdawano sobie z tego sprawę, jednak diagnoza ma słabe powiązanie z wynikami testów na rzecz badania opinii rodziców na temat jakości pracy szkół.	

6	Tak, zagadnienie to zostało omówione dość dokładnie. Zakładano zmniejszenie liczby placówek szkół podstawowych o 4. Do sprawdzenia na miejscu czy to zrealizowano.	
7	Tak, bardzo dokładnie omówiono to zagadnienie i zaproponowano szereg zadań, nawet te związane z podniesieniem etosu pracy nauczyciela. Do sprawdzenia na miejscu czy i jak to zrealizowano.	
8	Uwzględniono zarówno kwestie wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych, jak też niepełnosprawnych i trudnych. Brak odniesień do mniejszości narodowych i etnicznych	
9	Bardzo dokładnie badano opinie rodziców, i strategia zawiera szereg propozycji poprawy współpracy szkoła – rodzice. Natomiast Rada rodziców nie była przedmiotem analizy, cała strategia jedynie raz odwołuje się do rad rodziców – w momencie, gdy omawiane są kwestie bezpieczeństwa.	
10	W momencie pisania strategii w gminie nie było szkół niepublicznych ale jednym z pomysłów na racjonalizację sieci było powoływanie szkół niepublicznych	
11	W strategiach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego	
12	W strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie ale bez szczegółów.	
13	W strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach	
14	W strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji	
Pytania dodatkowe		
1	TAK	
2	TAK	
3	TAK	
4	NIE	
5	NIE	
6	TAK	
7	TAK	
8	TAK	
9	TAK	
10	NIE	
11	TAK	
Pytania uzupełniające		
1	Cele i działania powiązane z diagnozą	
2	W strategii dominują cele i działania ogólne, jedynie WPI może być związany z celami partykularnymi	
3	Wyraźne zróżnicowanie celów strategicznych i działań	
	Ogólna charakterystyka	Sama strategia jest bardzo ambitna, zawiera 8 obszarów, w ramach, których wyłoniono priorytety, w ramach priorytetów – cele, którym dopiero podporządkowane są zadania z rozbiorem na lata. Na końcu jest też wieloletni plan inwestycyjny, choć bez wyceny nakładów. Te 8 obszarów kompleksowo obejmuje problematykę edukacji, chyba najpełniej ze wszystkich strategii. W strategii zapowiedziano między innymi bon oświatowy (ale bez szczegółów), wprowadzenie budżetu zadaniowego we wszystkich szkołach, zwiększenie samodzielności szkół przy lepszym ich monitorowaniu.

8.1.10 Góra

Województwo	Dolnośląskie
Powiat	Górowski



	Typ	Gmina miejsko-wiejska
	Liczba mieszkańców	20 702
	Nazwa strategii	PROGRAM ROZWOJU OŚWIATY W GMINIE GÓRA NA LATA 2008-2013
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	
Pytania ogólne		
1	Ustawiczne dążenie do podnoszenia jakości oświaty w Gminie Góra w celu osiągnięcia wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży.	
2	Cele nie są uszeregowane w kolejności priorytetów.	
3	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako odrębne działania.	
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi ani z budżetem, choć przy niektórych działaniach wpisano źródła finansowania (budżet szkoły, środki EFS, MEN, budżet gminy, rady rodziców, organizacji pozarządowych, inne)	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają żadnych odniesień do decyzji politycznych podjętych/koniecznych do podjęcia.	
7	Określono, iż monitorowanie prowadzone będzie przez gminę, w formie sprawozdań przez osoby odpowiedzialne nie rzadziej niż 1 raz w roku. Sprawozdania będą przedkładane Radzie Miejskiej. Szczegółowe wskaźniki monitorowania mają być przygotowane przez instytucje i osoby odpowiedzialne za realizację działań, a ogólne wskaźniki monitorowania – przez Komisję d.s. Oświaty.	
8	Z danych wyjściowych znalazły się: liczba uczniów w poszczególnych placówkach w roku 2007/2008, jakość obiektów, liczba i kwalifikacje nauczycieli. Nie ma żadnych informacji na temat osiągniętych rezultatów.	
Pytania szczegółowe		
1	W Programie uwzględniono wytyczne Ministerstwa Edukacji Narodowej zawarte w projekcie „Rządowego programu rozwoju edukacji na obszarach wiejskich na lata 2008-2013”.	
2	Strategia uwzględnia założenia: „Strategii rozwoju województwa dolnośląskiego”, „Strategii zrównoważonego rozwoju powiatu górowskiego”, „Strategii zrównoważonego rozwoju Gminy Góra.	
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych czy na rynku pracy. Po pierwsze brak jest analizy sytuacji demograficznej, społeczno-ekonomicznej czy na rynku pracy. Po drugie z działań związanych z powiązaniem oświaty ze zmianami na rynku pracy w planach znalazł się jedynie zapis, iż uczniowie będą przygotowywani do właściwego wyboru dalszego kierunku kształcenia (poprzez aktualizowanie informacji dotyczących rynku pracy, współpraca ze szkołami ponadgimnazjalnymi, PPP, nauka przedsiębiorczości) – cel 3.5.	
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6 (gmina ma raczej problem ze zbyt małym uczęszczaniem do przedszkoli i cel operacyjny 5.2 zakłada działania na rzecz zwiększenia wskaźnika upowszechnienia edukacji przedszkolnej).	
5	W planach w ogóle nie uwzględniono różnic w jakości szkół	
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych ani nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół. Znajdujemy natomiast uwagę, że jednym z efektów zrealizowanego wcześniej Programu rozwoju oświaty w gminie Góra 2000-2007 było utworzenie racjonalnej sieci szkół.	
7	Jako jeden z celów operacyjnych zdefiniowano: Ustawiczne doskonalenie kadry oświatowej między innymi w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi i pozyskiwania środków na realizację zadań wspierających rozwój uczniów	
8	Jeden z celów operacyjnych zdefiniowano: tworzenie uczniom warunków potrzebnych do ich indywidualnego rozwoju. W ramach tego celu przywiduje się promowanie i wspieranie uczniów o szczególnych uzdolnieniach, realizacja indywidualnego toku nauczania, organizowanie zajęć wyrównawczych i dodatkowych.	

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

9	Zorganizowanie spotkań z rodzicami, przy niektórych celach operacyjnych odpowiedzialni za ich realizację są rady rodziców.
10	Nie
11	Nie
12	Nie
13	Tak
14	Nie
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	TAK
9	NIE
10	TAK
11	TAK
Pytania uzupełniające	
1	Cele i działania są w większości powiązane z diagnozą. Działania są przyporządkowane celom operacyjnym.
2	W całości strategii przewagę mają cele partykularne
3	Cele i działania w większości nie są zróżnicowane (dotyczą głównie poprawy bazy lokalowej i poszerzenia oferty edukacyjnej), zauważono problem małego zainteresowania społeczeństwa sprawami edukacji w gminie i sformułowano odpowiadający mu cel operacyjny i działania
Ogólna charakterystyka	Strategia skrótowa, powierzchowna. Z analizy stanu oświaty dowiadujemy się jedynie jakie są szkoły w gminie, jaka jest ich liczebność, stan techniczny i liczebność kadry. Analiza SWOT nie ujawnia żadnych problemów związanych z rozwojem oświaty – tzn. z tym, by była ona coraz bardziej nowoczesna, innowacyjna, by coś się zmieniło. Skupiono się na podstawowych problemach, które są problemami zachowawczymi, koncentrującymi się wokół zwyczajnych potrzeb wynikających z istnienia oświaty. Stąd w celach operacyjnych nie znalazły się żadne nowatorskie rozwiązania, jakieś wizje szkoły nowoczesnej, oferującej nowe i nowatorskie formy kształcenia i wychowania. Cele i działania koncentrują się wokół utrzymania tego co jest w dobrym stanie oraz wprowadzaniu normalnych zmian, by nadażyć za zachodzącymi wokół zmianami.

8.1.11 Iława

Województwo	Warmińsko-mazurskie
Powiat	Iławski



	Typ	Gmina miejska
	Liczba mieszkańców	33742
	Nazwa strategii	Strategia rozwoju oświaty miasta Ławy na lata 2007-2013
	Lata jakie obejmuje	2007-2013
	Numer i data uchwały	LIII /557/2006 Rady Miejskiej w Ławie z dnia 27 lipca 2006r
Pytania ogólne		
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podniesienie efektywności zarządzania oświatą. 2. Powiązanie celów i kierunków edukacji z potrzebami i możliwościami rynku lokalnego 3. Wzmocnienie roli szkoły i sportu w procesie kształcenia i wychowania społeczeństwa 4. Racjonalizacja, wzbogacenie i różnicowanie programów edukacyjnych i oferty kształcenia 5. Usprawnienie organizacji i funkcjonowania placówek oświaty 6. Podnoszenie poziomu i doskonalenie efektów kształcenia 7. Utrzymanie i ulepszanie bazy materialnej oświaty, utrzymanie i wzrost poziomu inwestycji oświatowych i sportowych 8. Wykorzystanie potencjału kadry pracowników oświaty i efektywne zarządzanie 	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi zadaniami	
4	<p>Przedstawiono sposoby finansowania każdego działania. Jako podstawowe źródło finansowania wskazuje się budżet lokalny, w następnej kolejności fundusze centralne państwa, fundusze strukturalne Unii Europejskiej (tu wymienia się Europejski Fundusz Społeczny (EFS), Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), Fundusz Spójności (EFS), Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej), fundusze branżowe.</p> <p>Przedstawiono dotychczasowe wydatki na oświatę i planowane wydatki na najbliższe lata.</p>	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych	
7	Przedstawiono potrzebę monitoringu strategii, jednak bez wskazania danych i instrumentów, które będą wykorzystane	
8	Zamieszczono dane wyjściowe (liczebność klas, liczba oddziałów, kwalifikacje kadry), nie uwzględniono zupełnie osiągniętych rezultatów.	
Pytania szczegółowe		
1	Z dokumentów wyższego szczebla Strategia uwzględnia jedynie „Strategię rozwoju edukacji w Polsce na lata 2007-2013”	
2	Z dokumentów regionalnych uwzględniono: „Strategię rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego”, Strategię rozwoju powiatu ławskiego oraz strategię dla miasta Ławy: „Strategia rozwoju miasta Ławy w latach 2004-2015” i „Strategia integracji i polityki społecznej miasta Ławy na lata 2005-2015”.	
3	W dokumencie w dużym stopniu wzięto pod uwagę tendencje demograficzne formułując tezę, iż cele powinny skupiać się na rozwoju jakościowym a nie ilościowym edukacji oraz na rozwoju kształcenia zawodowego, w tym dorosłych. Brak jest analizy ekonomiczno-społecznej i na rynku pracy.	
4	W planach nie jest uwzględniona decyzja o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (strategia powstała przed podjęciem Uchwały).	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół.	
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych i racjonalizacji sieci szkół.	
7	W planach w niewielkim stopniu skupiono się na poprawie jakości kadry nauczycielskiej. Zwrócono natomiast uwagę na konieczność efektywnego zarządzania kadrami i finansami (dostosowanie polityki kadrowej i finansowej do sytuacji demograficznej, potrzeb edukacyjnych, możliwości ekonomicznych samorządu). Ponadto przewiduje się podnoszenie kwalifikacji nauczycieli poprzez doskonalenie zawodowe w zakresie edukacji kulturalnej (3.2.2) oraz racjonalne gospodarowanie kwalifikacjami kadry poprzez diagnozowanie stanu kadry (6.3.1)	
8	Zwrócono uwagę na potrzebę stworzenia równych szans kształcenia dla niepełnosprawnych (cel operacyjny 5.4) poprzez upowszechnienie nauczania osób niepełnosprawnych, likwidację barier architektonicznych i przystosowanie sal gimnastycznych. Przewiduje się ponadto zakup nowoczesnych środków i programów	



	nauczania dla dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych (7.3.3)	
9	Nie przewiduje się poprawę funkcjonowania rad rodziców i rad szkolnych, zadanie 3.1.1. zakłada zwiększenie udziału rodziców w podejmowaniu decyzji o sprawach szkolnych. Zadanie 5.5.1 – rozwijanie współpracy z organizacjami pozarządowymi, koordynacja ich działań w sferze oświaty, przekazanie wybranych działań oświatowych dla NGO	
10	Placówki niepubliczne mają zostać włączone w system informacji o ofercie edukacyjnej miasta (zadanie 5.1.1; 5.3.2)	
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego.	
12	Cele operacyjne 1.1 i 1.2 odnoszą się do pozyskiwania środków zewnętrznych (głównie unijnych) dla oświaty poprzez zatrudnienie osoby do realizacji takiego celu, szkolenia pracowników w zakresie pozyskiwania funduszy zewnętrznych, stworzenie systemu informacyjnego usprawniającego proces zdobywania informacji o środkach zewnętrznych.	
13	Bezpieczeństwo uczniów zostało uwzględnione w celu operacyjnym 5.2, w ramach którego przewiduje się instalacje monitoringu oraz współpracę szkół ze służbami porządkowymi	
14	Cel operacyjny 7.1 zakłada upowszechnienie internetu na wszystkich szczeblach i we wszystkich instytucjach oświaty (przygotowanie projektu „Cyfrowe miasto/szkoła/społeczeństwo, szerokie wykorzystanie internetu dla celów dydaktycznych i wychowawczych). Planuje się również wyposażenie pracowni językowych w komputery (zadanie 7.3.2)	
Pytania dodatkowe		
1	TAK	
2	TAK	
3	TAK	
4	NIE	
5	NIE	
6	TAK	
7	TAK	
8	TAK	
9	NIE	
10	TAK	
11	TAK	
Pytania uzupełniające		
1	Cele powiązane z działaniami, ściśle wynikają z diagnozy (dobrze przygotowana)	
2	Przeważają (i w celach i w działaniach) cele ogólne, dotyczące systemu oświaty jako całości.	
3	Cele strategiczne i działania są zróżnicowane	
	Ogólna charakterystyka	Strategia bardzo dobrze przygotowana. Wyczerpująca analiza sytuacji oświaty: Szczegółowa analiza demograficzna, mająca zasadniczy wpływ na kierunki rozwoju oświaty w gminie, wraz z tendencjami i prognozami. Zamieszczono dane demograficzne (przyrost naturalny, migracje, podział na grupy ekonomiczne, liczba dzieci i oddziałów w każdej placówce) i prognozy (prognozę rozwoju demograficznego do 2015 r., prognozę zmian struktury dzieci do 2015 r., prognozę zmian liczby oddziałów). Opisano także szkolnictwo ponadgimnazjalne, wyższe, ustawiczne, specjalne i niepubliczne. Podano stan i wykształcenie kadry pedagogicznej. Nie ma tylko opisu bazy lokalowej i materialnej szkół, choć znalazł się później cel strategiczny – utrzymanie i ulepszenie bazy materialnej oświaty. Strategia: sformułowane cele są przemyślane, mocno związane z wnioskami płynącymi z analizy stanu oświaty, nowatorskie, zakładające faktyczny rozwój oświaty. Odpowiadają na rzeczywiste problemy i potrzeby związane z rozwojem oświaty w Iławie. Cele mają charakter rozwojowy, dalekosiężny a nie zachowawczy. Sformułowano 8 celów



	<p>strategicznych, którymi objęto wszystkie ujawnione w analizie problemy. Zwraca uwagę położenie nacisku na konieczność dostosowania oświaty do potrzeb edukacyjnych i na rynku pracy, racjonalizacja i wzbogacanie programów kształcenia, przeznaczenie środków na zwiększenie roli kultury (podniesienie poziomu czytelnictwa!) i sportu w edukacji, podniesienie efektywności zarządzania oświatą wraz z ukierunkowaniem oświaty na pozyskiwanie środków pozabudżetowych. Działania rzeczowe, mają określone koszty ogółem oraz rozkład kosztów na poszczególne lata (jedna z niewielu strategii, która ma taki rozkład). Dokładnie zaplanowano proces monitorowania działań.</p>
--	---

8.1.12 Kętrzyn

Województwo	Warmińsko-mazurskie
Powiat	Kętrzyński
Typ	Gmina wiejska
Liczba mieszkańców	8 020
Nazwa strategii	STRATEGIA WYRÓWNYWANIA SZANS EDUKACYJNYCH W GMINIE KĘTRZYN NA LATA 2009 – 2015
Lata jakie obejmuje	2009-2015
Numer i data uchwały	XXXI / 206 / 2009 Rady Gminy Kętrzyn z dnia 22 kwietnia 2009 r

Pytania ogólne

1	Cel I Wzmocnienie współpracy rodziców w rozwiązywaniu problemów nieletnich Cel II Podniesienie wiedzy wychowawczej rodziców Cel III Przeciwdziałanie dysfunkcjom w rodzinie Cel IV Podniesienie poziomu wykształcenia mieszkańców gminy Cel V Wzmocnienie lokalnej przedsiębiorczości
2	Cele nie są uszeregowane w kolejności priorytetów
3	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami
4	Plany są powiązane z możliwościami finansowymi tylko poprzez wskazanie źródła finansowania każdego działania (najczęściej wskazuje się budżet gminy, poza tym PO KL, budżet GOPS, Powiatowy Urząd Pracy, konkursy dotacyjne)
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych podjętych/koniecznych do podjęcia aby umożliwić osiągnięcie określonych celów.
7	Nie określono sposobów monitorowania postępów.
8	Nie zamieszczono ani danych wyjściowych ani osiągniętych rezultatów. Plany strategiczne sformułowano w oparciu o analizę SWOT i tablicę problemów.

Pytania szczegółowe

1	Strategia nie uwzględnia strategii wyższego szczebla.
2	Strategia nie bierze pod uwagę dokumentów strategicznych wojewódzkich ani powiatowych.
3	W planach uwzględniono jedynie problem niekorzystnych wzorców środowiskowych (mało rozwinięta przedsiębiorczość), formułując cele strategiczne i działania, odpowiadające na ten problem.
4	W planach nie ma wzmianki o konsekwencji obniżenia wieku pierwszoklasistów.
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.
6	W planach nie uwzględniono problemów małych placówek szkolnych i racjonalizacji sieci szkół.

7	W planach nie uwzględniono problematyki poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół.		
8	W planach nie uwzględniono dostępu do usług specjalnych (dla uczniów zdolnych lub mających problemy z nauką)		
9	W planach nie uwzględniono udziału rodziców czy społeczności lokalnej, nie poruszono tematu Rad Rodziców i Rad Szkolnych. Strategia skupia się na problemie dysfunkcji i niskiej świadomości wychowawczej w rodzinach oraz na niekorzystnych wzorcach środowiskowych i słabo rozwiniętej przedsiębiorczości.		
10	W planach nie ma mowy o szkołach niepublicznych.		
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego.		
12	Dostępność środków unijnych uwzględniono jedynie poprzez wskazanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki jako źródła finansowania działań.		
13	W planach nie uwzględniono problematyki zdrowia i bezpieczeństwa uczniów.		
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji		
Pytania dodatkowe			
1	NIE		
2	NIE		
3	NIE		
4	NIE		
5	NIE		
6	TAK		
7	TAK		
8	TAK		
9	TAK		
10	NIE		
11	TAK		
Pytania uzupełniające			
1	Brak diagnozy (tylko podana liczba uczniów), jest tylko analiza SWOT. Cele strategiczne, operacyjne i działania są powiązane ze sobą. Cele strategiczne odnoszą się tylko do 2 problemów w gminie (przeważają one w analizie SWOT): problemy w rodzinach (nieadaptacyjne wzorce zachowań) oraz niekorzystne wzorce środowiskowe i słabo rozwinięta przedsiębiorczość. W wypadku działań – służą one rozwiązaniu tylko zdefiniowanych celów, są konkretne i precyzyjne.		
2	Występują i cele partykularne i ogólne (związane z promowaniem kształcenia ustawicznego oraz rozwojem przedsiębiorczości w gminie).		
3	Cele strategiczne i działania są zróżnicowane		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td> Jest to <u>strategia wyrównywania szans edukacyjnych</u> – wyraźnie różni się od strategii rozwoju edukacji. Nie mamy tutaj analizy stanu aktualnego oświaty - brak wyników egzaminów szkolnych, brak informacji o bazie lokalowej, o kadrze pedagogicznej. Oparto się na wynikach analizy SWOT i tablicy problemów. Sformułowano 5 celów strategicznych, jednak skupiają się one tylko wobec 2 problemów: problemy w rodzinach (nieadaptacyjne wzorce zachowań) oraz niekorzystne wzorce środowiskowe i słabo rozwinięta przedsiębiorczość. W wypadku działań – służą one rozwiązaniu tylko zdefiniowanych celów, są konkretne i precyzyjne. </td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Jest to <u>strategia wyrównywania szans edukacyjnych</u> – wyraźnie różni się od strategii rozwoju edukacji. Nie mamy tutaj analizy stanu aktualnego oświaty - brak wyników egzaminów szkolnych, brak informacji o bazie lokalowej, o kadrze pedagogicznej. Oparto się na wynikach analizy SWOT i tablicy problemów. Sformułowano 5 celów strategicznych, jednak skupiają się one tylko wobec 2 problemów: problemy w rodzinach (nieadaptacyjne wzorce zachowań) oraz niekorzystne wzorce środowiskowe i słabo rozwinięta przedsiębiorczość. W wypadku działań – służą one rozwiązaniu tylko zdefiniowanych celów, są konkretne i precyzyjne.
Ogólna charakterystyka	Jest to <u>strategia wyrównywania szans edukacyjnych</u> – wyraźnie różni się od strategii rozwoju edukacji. Nie mamy tutaj analizy stanu aktualnego oświaty - brak wyników egzaminów szkolnych, brak informacji o bazie lokalowej, o kadrze pedagogicznej. Oparto się na wynikach analizy SWOT i tablicy problemów. Sformułowano 5 celów strategicznych, jednak skupiają się one tylko wobec 2 problemów: problemy w rodzinach (nieadaptacyjne wzorce zachowań) oraz niekorzystne wzorce środowiskowe i słabo rozwinięta przedsiębiorczość. W wypadku działań – służą one rozwiązaniu tylko zdefiniowanych celów, są konkretne i precyzyjne.		

8.1.13 Konstancinów Łódzki

149

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
 Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

	Województwo	Łódzkie
	Powiat	Pabianicki
	Typ	Gmina miejska
	Liczba mieszkańców	17 608
	Nazwa strategii	STRATEGIA EDUKACJI MIASTA KONSTANTYNOWA ŁÓDZKIEGO NA LATA 2008 – 2013
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	XXXIV/374/09 Rady Miejskiej w Konstantynowie Łódzkim z dnia 19 lutego 2009 roku
Pytania ogólne		
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podniesienie wskaźników skolaryzacji i sprawności kształcenia. 2. Zwiększenie nakładów na edukację przedszkolną. 3. Edukacja powinna wspierać rozwój lokalnego kapitału społecznego i przez to służyć rozwojowi lokalnemu. 4. Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży na wszystkich poziomach kształcenia, w tym szczególnie w zakresie integracji dzieci niepełnosprawnych i dzieci romskich w szkolnictwie publicznym. 5. Dostosowanie zadań oświatowych do wyzwań społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. 6. Wykorzystanie bazy szkolnej w godzinach popołudniowych czy w dniach wolnych od zajęć do kształcenia ustawicznego dorosłych, wspomaganie osób bezrobotnych w możliwości nabywania nowych kompetencji komunikacyjnych (językowych, informatycznych). 7. Zwiększenie efektywności zarządzania oświatą. 8. Inwestowanie w kształcenie i utrzymanie wysoko wykwalifikowanej kadry edukacyjnej. 9. Zwiększenie zainteresowania wśród dyrekcji i nauczycieli przedszkoli oraz szkół współpracą międzynarodową w realizacji zadań edukacyjnych. 10. Poprawa i rozwój infrastruktury niezbędnej do realizacji zadań szkolnych i pozaszkolnych. 11. Tworzenie warunków zapewniających bezpieczeństwo uczniom. 	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów nie zostały przedstawione jako odrębne działania.	
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi gminy ani z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”.	
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych podjętych/koniecznych do podjęcia dla realizacji strategii.	
7	Strategia nie zawiera informacji o monitorowaniu postępów.	
8	Dane wyjściowe przedstawione są obszernie i wyczerpująco. Dość dobre przedstawione też osiągnięte rezultaty (wyniki testów, poziom zadowolenia interesariuszy mierzony liczbą dzieci posyłanych do szkół w gminie w stosunku do ogólnej liczby dzieci, spadek niezdańności i powtarzania klas), brak pozycji w rankingu, pozycji szkół gminnych na tle innych szkół w powiecie.	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla	
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów regionalnych	
3	Nie ma wyraźnego odniesienia w planach do tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych, czy na rynku pracy, mimo szczegółowej analizy demograficznej. Mowa jest tylko o wykorzystaniu bazy oświatowej do kształcenia ustawicznego (przeciwdziałanie analfabetyzmowi funkcjonalnemu mieszkańców gminy) oraz o dopasowaniu sieci przedszkoli i szkół do zmieniającego się zagospodarowania przestrzeni w mieście (ew. nowe inwestycje szkolne w pewnych jego rejonach).	
4	W planach nie ma mowy o zwiększeniu liczby dzieci w związku z obniżeniem wieku pierwszoklasistów.	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół, choć takie różnice zostały uchwycone w analizie danych.	



6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych ani racjonalizacji sieci szkół.
7	W planach podjęto temat inwestowania w kształcenie kadry pedagogicznej. Mowa jest o modyfikowaniu systemu motywacyjnego dla kadr kierowniczych oraz o dodatkach motywacyjnych dla nauczycieli, które powinny być bardziej znaczące i zróżnicowane.
8	Plany zakładają wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży na wszystkich poziomach kształcenia, w tym szczególnie w zakresie integracji dzieci niepełnosprawnych i dzieci romskich w szkolnictwie publicznym. Nie ma sformułowanych konkretnych działań. Mówi się o „likwidacji możliwych w zasięgu władz gminnych czynników utrudniających dzieciom i młodzieży ze środowisk problemowych dostęp do edukacji (kontynuowanie pomocy socjalnej, stypendialnej uczniom zdolnym ze środowisk o niskich dochodach, wspomaganie osób z niepowodzeniami szkolnymi i ze środowisk zaniedbania kulturowego dodatkowymi formami terapii czy zajęć wyrównawczych, monitorowanie szkolnej absencji we współpracy z rodzicami, strażą miejską i policją, itp.” Wspomina się ponadto o konieczności wprowadzenia inwestycyjnych i modernizujących rozwiązań na rzecz niepełnosprawnych, o włączeniu do pracy edukacyjnej niepełnosprawnych nauczycieli, kształceniu nauczycieli do pracy z uczniami niepełnosprawnymi w szkołach ogólnodostępnych, poszerzeniu oferty zajęć pozalekcyjnych.
9	Mowa jest jedynie o konieczności podejmowania działań promujących aktywne postawy obywatelskie i wspierających uspołecznienie edukacji przedszkolnej oraz szkolnej przez aktywizację i powoływanie jej organów społecznych.
10	Plany wspominają o konieczności wspomaganie nowych form edukacji przedszkolnej w tym także przedszkoli niepublicznych.
11	Plany wspominają o konieczności zwiększenia nakładów na edukację przedszkolną, powoływania nowych placówek przedszkolnych
12	W planach nie wspomina się o dostępności funduszy unijnych ani o ich pozyskaniu.
13	Jeden z celów operacyjnych zakłada: „Tworzenie warunków zapewniających bezpieczeństwo uczniom: Współpraca z policją i strażą miejską w rozwiązywaniu problemów bezpieczeństwa w placówkach oświatowych (patrole, wspólne dyżury, diagnoza sfer szczególnego zagrożenia). Zapewnienie porządku publicznego wokół placówek oświatowych. Zapewnienie bezpiecznej drogi ucznia do szkoły i powrotu ze szkoły.”
14	W planach mowa jest o dostosowaniu zadań oświatowych do wyzwań społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy poprzez: modernizację i większy dostęp do sprzętu komputerowego, dotacje na pakiety multimedialne dla bibliotek i przekształcanie ich w centra informacyjne, doksztalcanie nauczycieli w zakresie nowych technologii informatycznych.
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	TAK
3	NIE
4	TAK
5	TAK
6	TAK
7	TAK
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Sformułowano cele strategii, jednak nie przyjęły one w zapisie formy jasno zdefiniowanych celów strategicznych, wynikających z nich celów operacyjnych i działań, lecz w formie opisowej przedstawiono, w jakim kierunku powinny być podejmowane działania (np. „Konieczne jest zwiększenie nakładów na edukację przedszkolną, tworzenie nowych placówek i/lub oddziałów”). Cele związane są z diagnozą (słabe strony analizy SWOT)
2	Przeważają cele partykularne, mniej jest celów ogólnych. Możemy założyć, że celami ogólnymi jest np.



	„Zwiększenie efektywności zarządzania oświatą”. Trudno to ocenić, gdyż nie zostały jasno zdefiniowane działania ani organ odpowiedzialny, zatem nie wiadomo, czy podjęte zostaną działania na szczeblu jednej szkoły czy obejmą wszystkie szkoły jako system (n.p. „Tworzenie warunków zapewniających bezpieczeństwo uczniom: Współpraca z policją i strażą miejską w rozwiązywaniu problemów bezpieczeństwa w placówkach oświatowych”)		
3	Cele strategiczne i działania są zróżnicowane		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td>Przy bardzo dobrze zrobionej analizie obecnego stanu oświaty, wraz z prognozami i szczegółowymi danymi, rozczerawuje część dotycząca samej strategii: sformułowano tylko cele operacyjne, ujęto je w formie opisowej (nie są jasno zdefiniowane), opisowo przedstawiono jakie zadania powinny zostać podjęte dla ich realizacji. Sprawia to wrażenie wskazówek do opracowania celów operacyjnych i działań. Brak harmonogramu działań, jednostki odpowiedzialnej za realizację, źródeł finansowania, sposobu ewaluacji i monitoringu.</td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Przy bardzo dobrze zrobionej analizie obecnego stanu oświaty, wraz z prognozami i szczegółowymi danymi, rozczerawuje część dotycząca samej strategii: sformułowano tylko cele operacyjne, ujęto je w formie opisowej (nie są jasno zdefiniowane), opisowo przedstawiono jakie zadania powinny zostać podjęte dla ich realizacji. Sprawia to wrażenie wskazówek do opracowania celów operacyjnych i działań. Brak harmonogramu działań, jednostki odpowiedzialnej za realizację, źródeł finansowania, sposobu ewaluacji i monitoringu.
Ogólna charakterystyka	Przy bardzo dobrze zrobionej analizie obecnego stanu oświaty, wraz z prognozami i szczegółowymi danymi, rozczerawuje część dotycząca samej strategii: sformułowano tylko cele operacyjne, ujęto je w formie opisowej (nie są jasno zdefiniowane), opisowo przedstawiono jakie zadania powinny zostać podjęte dla ich realizacji. Sprawia to wrażenie wskazówek do opracowania celów operacyjnych i działań. Brak harmonogramu działań, jednostki odpowiedzialnej za realizację, źródeł finansowania, sposobu ewaluacji i monitoringu.		

8.1.14 Korycin

	Województwo	Podlaskie
	Powiat	Sokolski
	Typ	Gmina wiejska
	Liczba mieszkańców	3500
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE KORYCIN 2008-2013
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	XVI/112/08 RADY GMINY KORYCIN. z dnia 9 września 2008 r
Pytania ogólne		
1	I – Szerszy zakres wsparcia wychowawczego dla dzieci i młodzieży w rodzinach II - Podniesienie aspiracji edukacyjnych i umiejętności rozwijania zainteresowań dzieci i młodzieży. III - Szerszy zakres uspołecznienia edukacji w oparciu o lokalne tradycje. IV - Poprawa bezpieczeństwa dzieci i młodzieży.	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne zdania	
4	Działania powiązane są z planowanymi źródłami finansowania. Wskazuje się środki z budżetu gminy, PFRON, środki unijne, środki organizacji grantodawczych	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	W planach nie ma odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	
7	Monitoring ma polegać na systematycznej ocenie realizowanych działań oraz modyfikacji kierunków działania w przypadku wystąpienia zmian. Informacje dotyczące wdrażania poszczególnych celów i kierunków działań będą zbierane przez Zespół ds strategii, następnie przekazywane Wójtowi i Radzie Gminy oraz mieszkańcom gminy poprzez zamieszczenie ich na stronie internetowej Gminy.	
8	W Strategii nie znajdujemy informacji, na ile dokument został opracowany w oparciu o dane wyjściowe a w jaki o osiągnane cele. Być może takie informacje zostały przedstawione przy dokonywaniu analizy SWOT.	
Pytania szczegółowe		
1	W Strategii nie ma zapisu o uwzględnieniu dokumentów strategicznych wyższego szczebla.	
2	W Strategii zaznaczono, iż jest zgodna z innymi dokumentami niezbędnymi dla planowego rozwoju gminy Korycin, wymieniając strategię rozwoju powiatu i województwa. Uwzględnia priorytety bieżących i planowanych programów wsparcia edukacji ze środków Unii Europejskiej	
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych ani na rynku pracy.	
4	W planach nie ujęto konsekwencji obniżenia wieku pierwszoklasistów (Ustawa z 09.2008 r., strategia przygotowana maj-czerwiec 2008 r.).	

5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół o ponoszonych na nie wydatkach – w gminie jest 1 SP, 1 gimnazjum i 1 przedszkole.
6	W Strategii nie podjęto tematu małych placówek szkolnych i racjonalizacji sieci szkół – w gminie działa 1 placówka oświatowa każdego typu.
7	Plany nie uwzględniają poprawy jakości kadry nauczycielskiej.
8	W planach nie uwzględniono dostępu do usług specjalnych (dla uczniów szczególnie zdolnych lub niepełnosprawnych, mniejszości etnicznych)
9	Analiza wykazała zbyt mały udział rodziców w procesie wychowawczym dzieci. Stąd cały cel strategiczny I został podporządkowany poszerzeniu zakresu wsparcia wychowawczego dla dzieci i młodzieży w rodzinach. Przewidziane działania to: organizacja poradnictwa wychowawczego dla rodziców, wsparcie dla rodzin dysfunkcyjnych, wsparcie dla rodzin z dziećmi niepełnosprawnymi, wspomaganie rodzin w organizowaniu czasu wolnego.
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych.
11	W planach nie uwzględniono wzrostu liczny dzieci w przedszkolach.
12	W planach wskazano środki unijne jako możliwe źródło finansowania działań. Wymieniono: Program Operacyjny Kapitał Ludzki Poddziałanie 9.1.1, 9.1.2, 9.5, 6.3, 7.3, 5.4.2, Poddziałania priorytetu VII, Poakcesyjny Program Wspierania Obszarów Wiejskich, Regionalny Program Operacyjny.
13	Cel strategiczny IV został poświęcony poprawie bezpieczeństwa dzieci i młodzieży. Działania przewidziane to: zbudowanie ogrodzenia wokół szkół i przedszkola, zwiększenie wiedzy dzieci (uczestnictwo w szkoleniach) w zakresie bezpieczeństwa ppoż., w wodzie i nad wodą, w miejscach sportowo-rekreacyjnych, na drodze, w zakresie niebezpieczeństw związanych z używkami.
14	W planach nie uwzględniono zagadnień komputeryzacji i informatyzacji
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	TAK
9	TAK
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Cele strategiczne, operacyjne i działania są powiązane. Występuje związek, pomiędzy celami a słabymi stronami analizy SWOT
2	W całości strategii przewagę mają cele partykularne
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	Ogólna charakterystyka
	Słabo przygotowana Strategia, analiza aktualnego stanu edukacji sprowadza się do podania wyników analizy SWOT, a cele strategiczne nie wykraczają poza ogólne tendencje w rozwoju edukacji (poprawa bezpieczeństwa w szkołach, rozwijanie zainteresowań dzieci). Celem charakterystycznym dla danej gminy, wynikłym z lokalnych potrzeb, jest wsparcie wychowawcze w rodzinach. Na większość pytań szczegółowych strategia nie odpowiada.

8.1.15 Kotła

153

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
 Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013



	Województwo	Dolnośląskie
	Powiat	Głogowski
	Typ	Gmina wiejska
	Liczba mieszkańców	4 201
	Nazwa strategii	PROGRAM ROZWOJU OŚWIATY W GMINIE KOTLA W LATACH 2008 – 2013 PROGRAM RACJONALIZACJI SIECI SZKÓŁ W GMINIE
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	XII/70/07 RADY GMINY KOTLA z dnia 17 grudnia 2007 r.
Pytania ogólne		
1	<p>W stosunku do przedszkoli: Dobre przygotowanie dzieci 6-letnich do podjęcia nauki w szkole podstawowej oraz upowszechnienie edukacji dzieciom młodszym</p> <p>W stosunku do SP i gimnazjów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminowanie barier utrudniających uczniom przechodzenie na wyższe poziomy edukacji 2. Optymalne wykorzystanie i wzmocnienie istniejącego potencjału szkoły i środowiska lokalnego 3. Poprawa dostępności do infrastruktury edukacyjnej, społecznej i kulturalnej 4. Umożliwienie mieszkańcom obszarów wiejskich dostępu do nowoczesnych technologii teleinformatycznych 	
2	Cele te nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako odrębne działania. Przedstawiono oddzielnie działania dotyczące: przedszkoli, SP i gimnazjów (forma tabeli) oraz racjonalizacji sieci szkół.	
4	Zaznaczono jedynie na końcu strategii, iż zadania wyszczególnione w Programie będą realizowane przy zaangażowaniu środków pozabudżetowych.	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają wyraźnego odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	
7	Nie określono sposobu monitorowania postępów działań.	
8	Plany oparto jedynie o dane wyjściowe (głównie liczebność klas i koszty prowadzenia każdej z placówek, poza tym dane o kwalifikacjach kadry, opis bazy lokalowej). Brak informacji o osiągniętych rezultatach.	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych	
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych	
3	Strategia nie uwzględnia tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych czy na rynku pracy.	
4	Strategia nie uwzględnia decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (powstała w 2007 r.), natomiast jest mowa o konieczności podjęcia działań, by zwiększyć uczestnictwo w edukacji przedszkolnej dzieci 3-5 lat (planowane uruchomienie świetlicy przedszkolnej).	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.	
6	W planach zauważono problem małych placówek szkolnych, zapisano konieczność dokonania dalszej racjonalizacji sieci szkół podstawowych (obniżenie organizacyjne SP i utworzenie SP z oddziałami 0-III jako filii innej SP).	
7	W planach przewidziano jedynie działanie odnośnie przygotowania nauczycieli do korzystania z technologii informatycznych (udział w kursach i szkoleniach – działanie 4.2) oraz ogólnie sformułowane: udział nauczycieli w różnych formach doskonalenia (działanie 1.5)	
8	Działanie 1.2 odnosi się do realizacji samorządowego programu stypendialnego dla uczniów szczególnie uzdolnionych artystycznie, sportowo i osiągających wysokie wyniki w nauce Działanie 1.6 ma na celu eliminację barier dostępu do edukacji (wykonanie podjazdu dla osób niepełnosprawnych w Szkole Podstawowej w Kotli).	

9	W planach nie zapisano działań na rzecz poprawy rad Rodziców i rad Szkolnych. Działanie 1.1 zakłada zaktywizowanie rodziców do działania na rzecz szkoły. Ponadto działanie 1.5 zakłada „Różne formy współpracy z rodzicami wszystkich uczniów: edukacja w zakresie kompetencji wychowawczych, angażowanie ich do aktywnych działań na rzecz szkoły oraz wspólne poszukiwanie nowych form udziału rodziców w życiu szkoły”.		
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych		
11	W analizie zauważono konieczność upowszechnienia edukacji przedszkolnej wśród najmłodszych dzieci (3-5 lat), jednak ze względu na ograniczenia lokalowe nie jest możliwe stworzenie większej liczby oddziałów przedszkolnych, zaproponowano jedynie stworzenie świetlicy przedszkolnej.		
12	Działanie 1.4 zakłada: Tworzenie warunków umożliwiających zdobycie umiejętności w zakresie przygotowywania aplikacji projektów unijnych oraz wykorzystania przyznanych środków (poprzez udział w programach edukacyjnych UE).		
13	Zdrowie uczniów podjęte zostało w działaniu 3.4 Wzmocnienie profilaktycznej opieki zdrowotnej w środowisku nauczania i wychowania (organizacja pracy higienistki szkolnej) oraz działaniu 1.3 Upowszechnianie różnych form pomocy psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradnictwa zawodowego, dla uczniów z obszarów wiejskich (terapia pedagogiczna, zajęcia logopedyczne, psychologiczne, terapeutyczne)		
14	Program komputeryzacji i informatyzacji został podjęty w ramach działań: <ul style="list-style-type: none"> • 2.1 – Udział w projekcie „Internetowe centra informacji multimedialnych w bibliotekach szkolnych” • 3.1 - Wsparcie inicjatyw realizujących kształcenie „na odległość” (e-learning – Dolnośląska e-szkola”) Cały priorytet 4 odnosi się do Umożliwienia mieszkańcom obszarów wiejskich dostępu do nowoczesnych technologii teleinformatycznych		
Pytania dodatkowe			
1	TAK		
2	NIE		
3	NIE		
4	NIE		
5	NIE		
6	NIE		
7	TAK		
8	TAK		
9	NIE		
10	NIE		
11	NIE		
Pytania uzupełniające			
1	Cele ogólne powiązane ze szczegółowymi i z działaniami. Cele i działania nie są powiązane z diagnozą.		
2	W większości przewagę mają cele partykularne, kilka działań ma charakter ogólny (realizacja programów rządowych, samorządowych)		
3	Cele strategiczne i działania są zróżnicowane, dostosowane do potrzeb tej gminy		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td> Bardzo skrótowa strategia, brak wielu danych, analiza pobieżna. Jest to „Program racjonalizacji sieci szkół w gminie”, niemniej większość działań zapisanych w strategii odnosi się do całościowego rozwoju oświaty, nie tylko do racjonalizacji sieci szkół. Działania dla przedszkoli ujęto oddzielnie od działań dla SP i gimnazjum – jest to przejrzyste i czytelne. Cele priorytetowe i działania są konkretne, dostosowane do faktycznych potrzeb, w miarę wszechstronne. </td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Bardzo skrótowa strategia, brak wielu danych, analiza pobieżna. Jest to „Program racjonalizacji sieci szkół w gminie”, niemniej większość działań zapisanych w strategii odnosi się do całościowego rozwoju oświaty, nie tylko do racjonalizacji sieci szkół. Działania dla przedszkoli ujęto oddzielnie od działań dla SP i gimnazjum – jest to przejrzyste i czytelne. Cele priorytetowe i działania są konkretne, dostosowane do faktycznych potrzeb, w miarę wszechstronne.
Ogólna charakterystyka	Bardzo skrótowa strategia, brak wielu danych, analiza pobieżna. Jest to „Program racjonalizacji sieci szkół w gminie”, niemniej większość działań zapisanych w strategii odnosi się do całościowego rozwoju oświaty, nie tylko do racjonalizacji sieci szkół. Działania dla przedszkoli ujęto oddzielnie od działań dla SP i gimnazjum – jest to przejrzyste i czytelne. Cele priorytetowe i działania są konkretne, dostosowane do faktycznych potrzeb, w miarę wszechstronne.		

8.1.16 Muszyna

Województwo	Małopolskie
Powiat	Nowosądecki
Typ	Gmina miejsko-wiejska



	Liczba mieszkańców	11 464
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY W MIEŚCIE I GMINIE UZDROWISKOWEJ MUSZYNA 2005-2008
	Lata jakie obejmuje	2005-2008
	Numer i data uchwały	XXII/290/2005 RADY MIASTA I GMINY UZDROWISKOWEJ MUSZYNA z dnia 03 lutego 2005 r.
Pytania ogólne		
1	„Tworzenie systemu edukacyjnego umożliwiającego ustawiczne podnoszenie jakości wykształcenia mieszkańców gminy, w zgodzie z ich oczekiwaniami i potrzebami, reagującego na wyzwania gospodarcze, kulturalne i społeczne, prowadzącego do wyrównania szans edukacyjnych, dostosowanego do polskiej tradycji narodowej, przygotowującego do standardów europejskich j i dającego uczniom i rodzicom możliwość wyboru szkoły.”	
2	Jest tylko 1 cel strategiczny, brak celów operacyjnych.	
3	Przedstawione są działania do zrealizowania, przedstawione jednak jako propozycje, bez określania harmonogramu, instytucji odpowiedzialnej, źródła finansowania, monitoringu działań.	
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi gminy ani z możliwościami pozyskania funduszy zewnętrznych	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów. W działaniach dotyczących polityki edukacyjnej, zapisano iż należy tworzyć lokalne akty prawne określające metody i formy organizacyjno-programowe uruchamiające mechanizmy wyrównywania szans edukacyjnych mieszkańców miasta i wsi.	
7	Nie określono sposobu monitorowania postępów działań.	
8	Plany oparte są tylko o dane wyjściowe (demografia, liczebność klas, kwalifikacje kadry, stan techniczny budynków). Nie uwzględniono osiągniętych rezultatów.	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia strategii wyższego szczebla ani strategii regionalnych.	
2	Strategia nie uwzględnia strategii wyższego szczebla ani strategii regionalnych.	
3	W planach uwzględniono tylko tendencje demograficzne. Zapisano, iż należy monitorować istniejącą sieć szkół i poddawać korekcie uwzględniającej zmiany liczby dzieci w obwodach szkolnych dla właściwego wykorzystania bazy lokalowej, kadry nauczycielskiej i administracyjnej placówki.	
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (strategia z 2005 r.)	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.	
6	Nie ma opracowanej strategii racjonalizacji sieci szkół – jedynie zapisano przy wszystkich typach placówek, że należy monitorować istniejącą sieć szkół i poddawać korekcie uwzględniając liczbę dzieci w obwodach.	
7	W wypadku kadry pedagogicznej strategia zakłada dążenie do: 1. Podnoszenia kwalifikacji nauczycieli już zatrudnionych, za priorytety uznać należy przygotowanie nauczycieli dwuprzedmiotowych oraz przygotowanie nauczycieli szkół masowych do pracy z młodzieżą o specjalnych potrzebach edukacyjnych (w tym specyficznych trudnościach w uczeniu się i zachowaniu). 2. Opracowania i stosowania gminnego systemu doradztwa pedagogicznego oraz doskonalenia nauczycieli. 3. Utrzymania funduszu przeznaczonego na doksztalcanie i doskonalenie nauczycieli. 4. Stworzenia systemu grantów na innowacyjne szkolne programy edukacyjne. Ponadto w dziale dotyczącym polityki edukacyjnej przewiduje się działania, zmierzające do usprawniania procesu zarządzania szkołą i placówką oświatową, przede wszystkim przez przekazywanie dyrektorowi jeszcze większej samodzielności oraz przez egzekwowanie odpowiedzialności za podjęte decyzje	
8	W zakresie pomocy uczniom szczególnie zdolnym strategia zakłada, iż konieczne są działania: 1. Stworzenia miejsko-gminnego systemu wczesnego dostrzegania szczególnych uzdolnień dzieci i młodzieży oraz promowania ich osiągnięć. 2. Wspierania instytucji i organizacji działających na rzecz dzieci i młodzieży szczególnie uzdolnionej.	

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013



	3. Stwarzania warunków do udziału dzieci i młodzieży w konkursach i olimpiadach przedmiotowych, a także wsparcia finansowego wyjazdów miejskich laureatów na konkursy ogólnopolskie. W przypadku uczniów mających trudności w nauce, przewiduje się: organizowanie pomocy dla uczniów najsłabszych, zagrożonych patologią, pochodzących ze środowisk biednych i kulturowo zaniedbanych oraz dla osób niepełnosprawnych (polityka edukacyjna, 5)
9	Strategia nie podejmuje tematu Rad Rodziców i Rad Szkolnych. W ramach dziedzin związanych z funkcjami wychowawczymi szkoły przewiduje się, iż należy dążyć do: 1. Tworzenia warunków skutecznego włączania się rodziców w proces dydaktyczno- wychowawczy i opiekuńczy szkoły oraz udzielania pomocy dyrektorom szkół w pozyskaniu rodziców swojej szkoły jako partnerów tego procesu. 2. Funkcjonowania szkoły otwartej dla społeczności lokalnych i współpracującej ściśle z samorządem, radami sołectkimi oraz lokalnymi organizacjami pozarządowymi: rozszerzenie oferty zajęć pozalekcyjnych, tworzenie świetlic środowiskowych oraz realizację potrzeb edukacyjnych środowiska lokalnego.
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych.
11	W planach nie uwzględniono wzrostu liczby dzieci w placówkach przedszkolnych (mowa jest o niżu demograficznym i w związku z tym konieczności większego uczestnictwa w wychowaniu przedszkolnym dzieci 3-5-letnich).
12	W planach nie uwzględniono dostępności funduszy unijnych.
13	Tylko w ramach Sportu zapisano, iż konieczne dążenie do objęcia dodatkowymi zajęciami korekcyjno-kompensacyjnymi dzieci z wadami postawy i obniżoną sprawnością fizyczną.
14	W dziale poświęconym edukacji informatycznej sformułowano następujące dążenia: 1. Wyposażenie szkół wszystkich typów w sprzęt komputerowy i odpowiednie oprogramowanie. 2. Podłączenie obiektów oświatowych do sieci Internetu. 3. Coraz szersze wykorzystywanie komputera w procesie dydaktycznym i wychowawczym szkoły i placówki oświatowej. 4. Zapewnienie uczestnictwa w konkursach na granty w dziedzinie informatyki i praktycznych zastosowań komputera i internetu przez uczniów i nauczycieli.
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	NIE
7	NIE
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Sformułowano 1 cel operacyjny (bardzo obszerny), bez celów szczegółowych. Działania nie wiążą się w sposób bezpośredni z tym celem, lecz są przyporządkowane różnym aspektom oświaty (podstawowe elementy polityki edukacyjnej, nauczanie języków itp.). Działania częściowo związane są z diagnozą .
2	Kilka działań (są rozrzucone w różnych grupach działań) to działania odnoszące się do lokalnego systemu oświatowego jako całości. Przeważająca większość to działania związane z poszczególnymi szkołami.
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	Ogólna charakterystyka
	Strategia wygląda na jakąś wstępną wersję, która ma być przedyskutowana i opracowane dopiero zadania do realizacji. Jest analiza stanu edukacji, choć bardzo pobieżna (dane demograficzne z 1 roku, brak osiągniętych rezultatów, brak informacji o finansowaniu oświaty), natomiast później sformułowano 1 ogólny cel strategiczny, bez celów

	operacyjnych, bez zadań do zrealizowania (tylko działania proponowane).
--	---

8.1.17 Niemcza

	Województwo	Dolnośląskie,
	Powiat	Dzierżoniowski
	Typ	miejsko-wiejska
	Liczba mieszkańców	5 891
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU oświaty Gminy Niemcza na lata 2005 – 2008
	Lata jakie obejmuje	2005-2008
	Numer i data uchwały	brak
Pytania ogólne		
1	1. Wzrost poziomu kształcenia dzieci i młodzieży do średniego poziomu w kraju 2. Wysoki standard funkcjonowania szkół i przedszkola 3. Rozwój i dostępność sportu w społeczeństwie 4. Popularyzacja nauki języków obcych	
2	Cele nie są uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako odrębne działania.	
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi j.s.t. i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych, choć w szansach rozwoju oświaty wpisano dostępność środków unijnych.	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają wyraźnych odniesień do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	
7	Nie określono sposobów monitorowania postępów.	
8	Podano tylko dane wyjściowe (opis bazy lokalowej, stan liczebny uczniów, kadry nauczycielskiej). Brak danych na temat osiągniętych rezultatów.	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia koresponduje ze Strategią rozwoju edukacji narodowej na lata 2001-2006, Ustawą o systemie oświaty	
2	Strategia nie uwzględnia Strategię rozwoju społeczno-gospodarczego województwa dolnośląskiego, Strategię rozwoju lokalnego miasta i gminy Niemcza.	
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy	
4	W planach nie uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6 (strategia z 2005 r.)	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach	
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół (mimo iż z analizy finansowej wynika, iż coraz więcej środków potrzebne jest na realizację zadań oświatowych, w związku z czym konieczne jest „wprowadzenia programu oszczędnościowego w szkołach m.in. wprowadzenie łączy międzyoddziałowych w szkołach wiejskich w przypadkach, gdy liczba uczniów w oddziale nie przekracza 18”).	
7	W planach zapisano zadanie „podnoszenia kwalifikacji i kompetencji zawodowych kadry nauczycielskiej” oraz „menedżerskie zarządzanie szkołami przez dyrekcję”	
8	W planach nie uwzględniono dostępu do usług specjalnych przeznaczonych dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych lub należących do mniejszości narodowych i etnicznych	

9	W planach nie ma mowy o poprawie funkcjonowania Rad Rodziców i Rad Szkolnych. Z zakresu współpracy ze społecznością lokalną – zapisano zadanie współpracy z organizacjami pozarządowymi działającymi na terenie Gminy Niemcza oraz tworzenie organizacji pozarządowych przy szkołach		
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych		
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego		
12	Zapisano zadanie: opracowywanie projektów do fundacji i funduszy unijnych na działalność oświatową		
13	Działania w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia to: <ul style="list-style-type: none"> • podejmowanie działań profilaktycznych w celu zapobiegania zjawiskom patologicznym w szkole, • zapewnienie uczniom bezpieczeństwa w szkole 		
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji		
Pytania dodatkowe			
1	TAK		
2	NIE		
3	NIE		
4	NIE		
5	NIE		
6	TAK		
7	TAK		
8	TAK		
9	NIE		
10	NIE		
11	NIE		
Pytania uzupełniające			
1	Cele są powiązane z działaniami, w większości wynikają z diagnozy.		
2	Strategia w całości odnosi się do celów partykularnych		
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td>Bardzo skrótowo zrobiona strategia, z danych są tylko dane demograficzne, opis bazy lokalowej. Analiza SWOT pobieżna. Strategia też niewystarczająca – działania nie mają określonego harmonogramu, podmiotu odpowiedzialnego za realizację, nie wskazano sposobu finansowania. Działania wyglądają na krótkoterminowe cele – są bardzo ogólne, hasłowe. W strategię wpisano najważniejsze, widoczne gołym okiem potrzeby.</td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Bardzo skrótowo zrobiona strategia, z danych są tylko dane demograficzne, opis bazy lokalowej. Analiza SWOT pobieżna. Strategia też niewystarczająca – działania nie mają określonego harmonogramu, podmiotu odpowiedzialnego za realizację, nie wskazano sposobu finansowania. Działania wyglądają na krótkoterminowe cele – są bardzo ogólne, hasłowe. W strategię wpisano najważniejsze, widoczne gołym okiem potrzeby.
Ogólna charakterystyka	Bardzo skrótowo zrobiona strategia, z danych są tylko dane demograficzne, opis bazy lokalowej. Analiza SWOT pobieżna. Strategia też niewystarczająca – działania nie mają określonego harmonogramu, podmiotu odpowiedzialnego za realizację, nie wskazano sposobu finansowania. Działania wyglądają na krótkoterminowe cele – są bardzo ogólne, hasłowe. W strategię wpisano najważniejsze, widoczne gołym okiem potrzeby.		

8.1.18 Nowe Ostrowy

Województwo	Łódzkie
Powiat	Kutnowski
Typ	Gmina wiejska,
Liczba mieszkańców	3 742
Nazwa strategii	PLAN ROZWOJU OŚWIATY W GMINIE NOWE OSTROWY W LATACH 2005 – 2010
Lata jakie obejmuje	2005-2010
Numer i data uchwały	XXVIII /162 /2005 Rady Gminy w Nowych Ostrowach z dnia 24 sierpnia 2005 roku
Pytania ogólne	



1	Sprawny i efektywny system edukacji na terenie gminy Nowe Ostrowy zapewniający warunki dobrego i równego startu życiowego i dalszego rozwoju dzieci i młodzieży.
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów
3	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako odrębne zadania.
4	Przy zadaniach wpisano źródło finansowania: najczęściej budżet szkoły, gminy, poza tym GOPS, Gminna Komisja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, budżet państwa, inne
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów
7	Nie podano, w jaki sposób działania będą monitorowane
8	Podano szacunkowe dane wyjściowe (stan liczebny uczniów, opisano bazę szkolną, liczbę sal, boisk itp.). Brak informacji o jakości obiektów, czasie nauczania, kwalifikacjach kadry. Nie ma też informacji o osiągniętych rezultatach.
Pytania szczegółowe	
1	Nie są uwzględnione strategie wyższego szczebla
2	Nie są uwzględnione strategie szczebla regionalne
3	W analizie sytuacji w gminie bardzo krótko przedstawiono demografię (podano liczbę dzieci wraz z prognozami na przyszłość), właściwie zamieszczono tylko wnioski – zmniejszanie się liczby dzieci w gminie (ciekawe, bo określono to jako korzystne zjawisko demograficzne), wzrost bezrobocia. W ramach celu operacyjnego 2 (Tworzenie warunków umożliwiających wyrównywanie szans, dbanie o prawidłowy rozwój dzieci i młodzieży oraz wspieranie różnorodnych form ich aktywności) sformułowano cel szczegółowy 4: Przygotowywanie uczniów do aktywności na rynku pracy- preorientacja zawodowa, jego ramach działania: gromadzenie informacji o rynku pracy, organizowanie „Otwartych drzwi” w szkołach ponadgimnazjalnych, zajęcia z preorientacji zawodowe, pomoc Poradni psychologiczno-pedagogicznej
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	Cel operacyjny 6 odnosi się do racjonalizacji sieci szkół. Przewidziano cel szczegółowy: dostosowanie stopnia organizacyjnego istniejących szkół do potrzeb i możliwości finansowych gminy, a zadanie to: Zracjonalizowanie obwodów szkolnych szkół podstawowych
7	Cel operacyjny 4 zakłada doskonalenie kadry oświatowej. W jego ramach cel szczegółowy to: Podnoszenie poziomu kwalifikacji i kompetencji nauczycieli zgodnie z potrzebami szkół; działania: Opracowanie wspólnej dla całej gminy polityki kadrowej nauczycieli, pomoc finansowa dla nauczycieli podnoszących kwalifikacje, Doskonalenie kadry nauczycielskiej w zakresie wiedzy i umiejętności z zakresu technologii Informatycznej, Prowadzenie racjonalnej polityki kadrowej, opracowanie regulaminów pomocy dla uczących się nauczycieli.
8	W ramach celu operacyjnego 2 (Tworzenie warunków umożliwiających wyrównywanie szans, dbanie o prawidłowy rozwój dzieci i młodzieży oraz wspieranie różnorodnych form ich aktywności), cel szczegółowy 6 dotyczy: Zorganizowania systemu pomocy uczniom (działania: pomoc stypendialna, dożywianie, akcja „wyprawka pierwszoklasisty”, pozyskiwanie sponsorów, „mikołajek” dla dzieci ubogich), a cel operacyjny 1 to Stworzenie uczniom warunków do ich indywidualnego rozwoju (działania: zajęcia wyrównawcze, indywidualizacja procesu nauczania, praca z uczniem zdolnym, współpraca z rodzicami)
9	Cel operacyjny 1 (Podnoszenie jakości pracy szkół, dbanie o osiąganie wysokich wyników w nauce umożliwiających lepszy start młodzieży w szkołach ponadgimnazjalnych i trudnym rynku pracy), cel szczegółowy 5 zakłada: Włączenie rodziców w proces dydaktyczno- wychowawczy szkół (działania: systematyczna współpraca, włączanie w organizację imprez szkolnych, do opracowywania i realizacji projektów ogólnoszkolnych, zajęcia otwarte dla rodziców)
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego.
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania



13	Cel operacyjny 3 odnosi się do Zapobieganie patologiom społecznym i propagowanie zdrowego stylu życia. W jego ramach cel szczegółowy 2 dotyczy Propagowanie zdrowego stylu życia (działania: pogadanki, spotkania ze sportowcami, programy profilaktyczne).	
14	Cel operacyjny 2, cel szczegółowy 2 to: Umożliwienie uczniom, w jak najszerszym stopniu, korzystanie z bazy informatycznej szkół (działania: wyposażanie szkół w komputery, koła informatyczne, elementy informatyki wprowadzane do nauczania zintegrowanego).	
Pytania dodatkowe		
1	TAK	
2	NIE	
3	NIE	
4	NIE	
5	NIE	
6	NIE	
7	TAK	
8	TAK	
9	NIE	
10	NIE	
11	NIE	
Pytania uzupełniające		
1	Cele strategiczne nie powiązane z diagnozą (diagnoza zawiera wyrywkowe informacje o bazie lokalowej szkół, stażu pracy nauczycieli itp.). Brak analizy SWOT. Cele operacyjne, szczegółowe i działania są powiązane.	
2	Cele ogólne odnoszą się do racjonalizacji sieci szkół oraz opracowania polityki kadrowej nauczycieli. Poza tym (w większości) są to cele partykularne.	
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań	
	Ogólna charakterystyka	Skrótowa i pobieżna strategia, ze słabo przeprowadzoną analizą stanu oświaty (np. z danych na temat kadry znalazła się tylko tabela z podanym stażem pracy – nie ma kwalifikacji, wykształcenia). Brak analizy ogólnie przyjętymi metodami (SWOT, tablica problemów). Sformułowano 1 cel strategiczny, który jest bardziej wizją rozwoju oświaty, następnie cele operacyjne i cele szczegółowe.

8.1.19 Olszówka

	Województwo	Wielkopolskie
	Powiat	Kolski
	Typ	Gmina wiejska
	Liczba mieszkańców	4 632
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE OLSZÓWKA 2008-2013
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	XX/104/2008 Rady Gminy Olszówka z dnia 11 czerwca 2008 roku
Pytania ogólne		
1	Cel strategiczny I. Zapewnienie edukacji przedszkolnej od pierwszych lat życia. Cel strategiczny II. Poszerzenie form aktywnego spędzania wolnego czasu dzieci i młodzieży Cel strategiczny III. Zapewnienie wsparcia dla dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych Cel strategiczny IV. Wparcie rodzin w funkcjach opiekuńczo wychowawczych	
2	Cele nie są uszeregowane w kolejności priorytetów.	
3	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami	



4	Określono źródła finansowania dla każdego działania. Są to przede wszystkim środki z budżetu gminy, PFRON, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, organizacji grantodawczych
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych
7	Monitoring polegać ma na systematycznej ocenie realizowanych działań. Informacje na temat wdrażania strategii będą zbierane co najmniej raz w roku przez Zespół d.s. Strategii, informacje te będą przekazywane wójtowi, radzie i mieszkańcom gminy na stronie internetowej.
8	W dokumencie znalazło się jedynie zestawienie liczebności dzieci w gminie. Przy okazji opisu metody SWOT podano, iż analiza została opracowana na podstawie zgromadzonych danych statystycznych, dokumentów opisujących strategię rozwoju gminy oraz założeń programów wspierających edukację na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i UE, jednak nie zostały one zaprezentowane w opracowaniu
Pytania szczegółowe	
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla
2	Nie uszczegółowiono, jakie strategię regionalną zostały wzięte pod uwagę, jest jedynie informacja, że analizę oparto na programach wspierających edukację na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i UE
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych ani na rynku pracy
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów.
5	W planach nie uwzględniono różnicy w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych i racjonalizacji sieci szkół
7	W planach nie podjęto tematu poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
8	Cel strategiczny 3 odnosi się do zapewnienia wsparcia dla dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Przewidywane działania to: <ul style="list-style-type: none"> • Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb osób niepełnosprawnych • Zapewnienie wsparcia specjalistycznego dla dzieci/młodzieży z deficytami rozwojowymi • Poszerzenie oferty zajęć edukacyjnych dla uczniów z trudnościami w nauce • Włączenie dzieci i młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych w imprezy środowiskowe Są to działania skierowane do dzieci z problemami i trudnościami, natomiast nie ma działań skierowanych do dzieci szczególnie uzdolnionych
9	W planach nie uwzględniono udziału rodziców i społeczności lokalnej, nie uwzględniono konieczności poprawy funkcjonowania Rad Rodziców czy Rad Szkolnych
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w przedszkolach, gdyż w gminie w ogóle nie ma przedszkoli.
12	Jako źródło finansowania działań wskazano Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Jest to jedyny odnośnik do funduszy unijnych. Poza tym strategia nie uwzględnia innych działań, skierowanych na pozyskiwanie funduszy unijnych (np. szkolenia nauczycieli, współpraca z organizacjami pozarządowymi itp.)
13	W planach nie uwzględniono problematyki bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji
Pytania dodatkowe	
1	NIE
2	NIE
3	NIE

4	NIE		
5	NIE		
6	TAK		
7	TAK		
8	TAK		
9	TAK		
10	TAK		
11	NIE		
Pytania uzupełniające			
1	Cele strategiczne, operacyjne i działania są powiązane. Brak diagnozy, jest tylko analiza SWOT – cele są powiązane ze słabymi stronami z analizy, jednak nie odpowiadają na wszystkie problemy w gminie.		
2	Cele są częściowo ogólne (zorganizowanie w gminie przedszkoli, placów zabaw, różnych form doradztwa rodzinnego), częściowo partykularne.		
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań		
	<table border="1"> <tr><td>Ogólna charakterystyka</td><td>Strategia zrobiona skrótowo. W analizie stanu zastanego - w tym wypadku jest to analiza nawet mniej niż skrótowa – podano tylko liczbę dzieci w gminie i wykaz szkół w gminie. Brak jakichkolwiek danych i prognoz demograficznych, brak wyników nauczania, opisu kadry, stanu bazy lokalowej. Następnie przy pomocy analizy SWOT i ZOPP sformułowano cele strategiczne, operacyjne i działania. Cele strategiczne są faktycznie związane z potrzebami w gminie (zwłaszcza organizacja przedszkoli), jednak jest tych celów mało. Nie poruszono zupełnie takich zagadnień jak bezpieczeństwo i zdrowie uczniów, komputeryzacja, dostosowanie edukacji do prognoz demograficznych, do wymogów rynku pracy. Niewystarczająca analiza i zbyt wąsko opracowana strategia.</td></tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Strategia zrobiona skrótowo. W analizie stanu zastanego - w tym wypadku jest to analiza nawet mniej niż skrótowa – podano tylko liczbę dzieci w gminie i wykaz szkół w gminie. Brak jakichkolwiek danych i prognoz demograficznych, brak wyników nauczania, opisu kadry, stanu bazy lokalowej. Następnie przy pomocy analizy SWOT i ZOPP sformułowano cele strategiczne, operacyjne i działania. Cele strategiczne są faktycznie związane z potrzebami w gminie (zwłaszcza organizacja przedszkoli), jednak jest tych celów mało. Nie poruszono zupełnie takich zagadnień jak bezpieczeństwo i zdrowie uczniów, komputeryzacja, dostosowanie edukacji do prognoz demograficznych, do wymogów rynku pracy. Niewystarczająca analiza i zbyt wąsko opracowana strategia.
Ogólna charakterystyka	Strategia zrobiona skrótowo. W analizie stanu zastanego - w tym wypadku jest to analiza nawet mniej niż skrótowa – podano tylko liczbę dzieci w gminie i wykaz szkół w gminie. Brak jakichkolwiek danych i prognoz demograficznych, brak wyników nauczania, opisu kadry, stanu bazy lokalowej. Następnie przy pomocy analizy SWOT i ZOPP sformułowano cele strategiczne, operacyjne i działania. Cele strategiczne są faktycznie związane z potrzebami w gminie (zwłaszcza organizacja przedszkoli), jednak jest tych celów mało. Nie poruszono zupełnie takich zagadnień jak bezpieczeństwo i zdrowie uczniów, komputeryzacja, dostosowanie edukacji do prognoz demograficznych, do wymogów rynku pracy. Niewystarczająca analiza i zbyt wąsko opracowana strategia.		

8.1.20 Pawłosiów

Województwo	Podkarpackie
Powiat	Jarosławski
Typ	Gmina wiejska
Liczba mieszkańców	8 299
Nazwa strategii	STRATEGIA WYRÓWNYWANIA SZANS EDUKACYJNYCH W GMINIE PAWŁOSIÓW NA LATA 2009 – 2014
Lata jakie obejmuje	2009-2014
Numer i data uchwały	uchwała nr XXVII/200/2009

Pytania ogólne

1	CEL I UPOWSZECHNIENIE EDUKACJI DLA DZIECI W WIEKU OD 0 DO 5 ROKU ŻYCIA. CEL II PODNOSZENIE UMIEJĘTNOŚCI WYCHOWAWCZYCH RODZICÓW . CEL III ZWIĘKSZENIE DOSTĘPU DZIECI I MŁODZIEŻY DO SPECJALISTÓW. CEL IV WZBOGACENIE OFERTY EDUKACYJNEJ ORAZ ZAJĘĆ POZALEKCYJNYCH I POZASZKOLNYCH. CEL V POPRAWA SYTUACJI W INFRASTRUKTURZE I ORGANIZACJI PLACÓWEK OŚWIATOWYCH. CEL VI WYPRACOWANIE SYSTEMU WSPARCIA METODYCZNEGO NAUCZYCIELI.
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów
3	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami
4	Wymieniono jako źródła finansowania działań: organ prowadzący, zewnętrzne, w ramach zadań własnych szkoły, fundusze z projektów, Rada Rodziców.



5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych
7	Określono tylko iż monitoringiem będzie się zajmował Zespół d.s. Strategii, monitoring zostanie przeprowadzony na spotkaniu 1 raz w roku
8	Plany są oparte o wyniki analizy SWOT i tablicę problemów. Trudno mówić o oparciu o dane wyjściowe czy o osiągnięte rezultaty, gdyż w dokumencie takie dane się nie znalazły (poza opisem bazy oświatowej). Być może dla zrobienia w/w analiz dane takie zostały wykorzystane.
Pytania szczegółowe	
1	Strategia wpisuje się w Narodowy Plan Rozwoju
2	Strategia jest spójna z: <ul style="list-style-type: none"> • Planem Rozwoju Lokalnego Gminy Pawłosiów 2004-2006 z perspektywą na lata 2007-2013 • Strategią Rozwoju Powiatu Jarosławskiego na lata 2008-2015 • Strategią Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2020
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych oraz na rynku pracy
4	W planach nie uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6.
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	W planach uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół. Jedyna proponowana zmiana w zakresie zmiany standardów organizacyjnych dotyczy zmniejszenia liczebności dzieci w klasach SP i gimnazjów
7	Cel strategiczny 6 dotyczy wypracowania wsparcia metodycznego dla nauczycieli, cel operacyjny to: zintensyfikowanie współpracy z placówkami doskonalenia nauczycieli, działania: wypracowanie harmonogramu szkoleń i warsztatów, organizowanie szkoleń dla Rad Pedagogicznych, organizowanie gminnych warsztatów szkoleniowych, refundowanie indywidualnych form doształcania.
8	Cel strategiczny 4 zakłada wzbogacenie oferty edukacyjnej, w jego ramach cel operacyjny 1 to stworzenie systemu wsparcia dla uczniów zdolnych (warsztaty dla nauczycieli, diagnoza dzieci zdolnych, koła przedmiotowe, konkursy gminne).
9	Przewiduje się udział rodziców w tworzeniu Grup Zabawowych (nowa oferta zajęć edukacyjnych dla dzieci przedszkolnych) w 3 wsiach. Cel strategiczny II przewiduje podnoszenie umiejętności wychowawczych rodziców. Cel operacyjny to: Podniesienie świadomości rodziców na temat właściwości rozwojowych ich dzieci i prawidłowych zasad postępowania (działania: przekazywanie informacji o okresach rozwoju dziecka, stworzenie punktów konsultacyjnych, diagnozowanie potrzeb rodziców, warsztaty, dostęp do specjalistów)
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	Plany skupiają się raczej na upowszechnieniu edukacji przedszkolnej i poszerzeniu oferty edukacyjnej dla dzieci przedszkolnych (cel strategiczny 1).
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania
13	Problematyka zdrowia i bezpieczeństwa została uwzględniona w ramach celu strategicznego 3: Zwiększenie dostępu dzieci i młodzieży do specjalistów. Cel operacyjny 1: Umożliwienie uczestnictwa w zajęciach kompensacyjno-korekcyjnych (diagnozowanie pod kątem dysleksji, zajęcia kompensacyjno-korekcyjne). Cel operacyjny 2: Zapewnienie dostępu do zajęć specjalistycznych i specjalistów (diagnozowanie wad postawy, zajęcia z gimnastyki korekcyjnej). Cel operacyjny 3: Zatrudnienie specjalistów (zatrudnienie psychologa, logopedy, pedagoga). Cel operacyjny 4: Wzmocnienie umiejętności dzieci radzenia sobie w sytuacjach trudnych (programy profilaktyczne, nauka pierwszej pomocy). Poprawie bezpieczeństwa uczniów ma służyć też usprawnienie systemu dowozu dzieci do szkół (cel strategiczny 5, cel operacyjny 5)
14	Komputeryzacja poruszona jest w ramach celu operacyjnego 1 (cel strategiczny 5): Komputeryzacja i wyposażenie bibliotek publicznych i szkolnych (działania: zakup i instalacja sprzętu komputerowego oraz odpowiedniego oprogramowania; stworzenie czytelní internetowych).
Pytania dodatkowe	
1	NIE
2	NIE
3	NIE

4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	TAK
9	TAK
10	NIE
11	TAK
Pytania uzupełniające	
1	Cele operacyjne, strategiczne i działania są powiązane. Diagnoza pobieżna, opracowano analizę SWOT, cele odpowiadają na słabe strony z analizy oraz na zdefiniowane problemy.
2	Strategia w większości odnosi się do celów partykularnych, pojawiają się działania ogólne, związane z tworzeniem nowych placówek edukacji przedszkolnej w gminie.
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	Ogólna charakterystyka W diagnozie dużo niepotrzebnych informacji, za to braki w analizie aktualnego stanu oświaty. Analiza SWOT poprawna. Sama strategia przygotowana solidnie. Cele jednak nie są wszechstronne, nie obejmują wszystkich aspektów rozwoju edukacji. Te, które zostały zdefiniowane mają dobrze określone cele operacyjne i szczegółowo przygotowany plan działań. Zadania są konkretne, zrozumiałe, wynikające z potrzeb. Wskazano wskaźniki realizacji, organ prowadzący, harmonogram i źródła finansowania.

8.1.21 Popielów

	Województwo	Opolskie
	Powiat	Opolski
	Typ	Gmina wiejska
	Liczba mieszkańców	8 432
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY GMINY POPIELÓW
	Lata jakie obejmuje	Brak
	Numer i data uchwały	XXXV/293/ 2006 Rady Gminy w Popielowie
Pytania ogólne		
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost poziomu wykształcenia dzieci i młodzieży. 2. Osiągnięcie wysokiego standardu funkcjonowania szkół i przedszkoli. 3. Przekazanie dzieciom i młodzieży wartości opartych na poszanowaniu praw drugiego człowieka, tolerancji i poszanowaniu zasad moralnych. 4. Przygotowanie dzieci i młodzieży do właściwego wkroczenia w dorosłe życie. 5. Kształtowanie postawy obywatelskiej i poczucia odpowiedzialności za los lokalnej społeczności, regionu oraz kraju w którym żyjemy. 6. Kształtowanie postawy aktywnej w poszukiwaniu wiedzy, nowych rozwiązań oraz podejmowaniu działań na rzecz wszechstronnego rozwoju. 7. Ułatwienie mieszkańcom dostępu do edukacji i kultury, realizacji aspiracji i kształtowania własnego rozwoju. 8. Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu. 	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów.	
3	Przedstawiono planowane działania, jednak zgrupowane zostały nie wg sformułowanych celów, ale w zupełnie inne grupy działań. Trudno zatem określić, które działania odnoszą się do którego celu, zatem nie można też powiedzieć, że są to plany osiągnięcia danego celu.	
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi gminy ani z możliwościami pozyskania środków zewnętrznych – w ogóle nie wspomina się o finansowaniu planów strategicznych.	



5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych.
7	W Strategii nie uwzględniono monitorowania działań.
8	W analizie stanu oświaty przedstawiono dane wyjściowe (wyposażenie bazy dydaktycznej, liczebność oddziałów, wykształcenie nauczycieli) oraz osiągnięte rezultaty (wyniki egzaminów) jednak <u>wnioski płynące z analizy danych nie znajdują odzwierciedlenia w planach strategicznych.</u>
Pytania szczegółowe	
1	Plany nie uwzględniają dokumentów strategicznych wyższego szczebla.
2	Plany nie biorą pod uwagę strategii powiatu ani województwa.
3	W analizie stanu oświaty przedstawiono dane demograficzne i płynące z analizy tych danych wnioski. Zarysowano też krótko sytuację społeczno-ekonomiczną (niski poziom wykształcenia mieszkańców, „ukryte” bezrobocie), <u>jednak plany nie uwzględniają tych tendencji.</u>
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (strategia z 2006 r., sprzed Uchwały).
5	W planach nie uwzględniono różnicy w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie podjęto tematu racjonalizacji sieci szkół.
7	W planach nie uwzględniono sposobu poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół.
8	Grupa działań nr 3 dotyczy pomocy dzieciom i młodzieży niepełnosprawnej (indywidualne programy kształcenia, integracja ze środowiskiem, aktywizacja, likwidacja barier architektonicznych, wyposażenie w sprzęt rehabilitacyjny). Grupa działań nr 4 dotyczy wyrównywania szans edukacyjnych (m.in. udzielanie pomocy dzieciom w trudnej sytuacji materialnej). W grupie działań nr 1 „Podniesienie jakości oferty edukacyjnej” jest działanie dotyczące wypracowania najlepszych metod pracy z uczniami zdolnymi oraz z mającymi trudności w nauce.
9	Grupa działań nr 7 dotyczy wzmocnienia roli szkoły w środowisku, są tu działania dotyczące współpracy z rodzicami i lokalnym środowiskiem (imprezy szkolne), udostępnianie obiektów sportowych. Natomiast w ramach grupy 9, jest działanie odnoszące się do współpracy z organizacjami pozarządowymi w działaniach na rzecz oświaty. Nie ma jednak działań służących poprawie funkcjonowania Rad Rodziców, Rady Szkolnej.
10	W planach nie uwzględnia się szkół niepublicznych, zapisano jedynie, że będzie się udzielało pomocy w zakresie tworzenia szkół i przedszkoli niepublicznych (9.2)
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach przedszkolnych.
12	W planach nie uwzględniono dostępności i możliwości pozyskania funduszy unijnych.
13	Działania na rzecz bezpieczeństwa i zdrowia uczniów znalazły się w grupie 2 Wzmocnienie funkcji wychowawczo-opiekuńczej szkoły (gimnastyka korekcyjna, opieka psychologiczno-pedagogiczna, zatrudnienie specjalistów logopedy) oraz w grupie 6 Promocja zdrowego stylu życia (m.in. rozwój i promocja sportu, profilaktyka uzależnień i zachowań ryzykownych)
14	Jedynie działanie w tym kierunku to: upowszechnienie wśród uczniów umiejętności wykorzystywania komputera i internetu do celów edukacyjnych, wyposażenie szkół w nowoczesne pracownie komputerowe (1.4).
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	TAK
4	TAK
5	NI
6	TAK

7	TAK
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Działania nie są powiązane ze sformułowanymi celami strategicznymi choć częściowo służą ich realizacji. Cele strategiczne nie są powiązane z diagnozą.
2	Przeważają cele partykularne
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	Ogólna charakterystyka
	Mimo skrótego podejścia do analizy stanu oświaty udało się uchwycić największy problem – zmniejszanie się liczby dzieci co pociągnie za sobą zmniejszenie się liczby oddziałów a prawdopodobnie także liczby szkół. Jednak ten wniosek nie został uwzględniony w planach strategicznych. Działania nie są powiązane ze sformułowanymi celami strategicznymi choć częściowo służą ich realizacji. Działania są typowe – służące utrzymaniu stanu oświaty na przyzwoitym poziomie, bez wprowadzania innowacyjnych i nowoczesnych metod, form, zmian.

8.1.22 Radków

Województwo	woj. Dolnośląskie
Powiat	powiat kłodzki
Typ	Gmina miejsko-wiejska
Liczba mieszkańców	9 266
Nazwa strategii	PROGRAM ROZWOJU EDUKACJI, KULTURY I SPORTU NA TERENIE GMINY RADKÓW Na lata 2005-2015
Lata jakie obejmuje	2005-2015
Numer i data uchwały	XXXIII/208/04 Rady Miejskiej w Radkowie z dnia 30 grudnia 2004 roku

Pytania ogólne

1	<ol style="list-style-type: none"> 1. podniesienie wskaźników skolaryzacji i poziomu jakości edukacji, 2. wyrównanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży na wszystkich poziomach kształcenia niezależnie od jej pochodzenia i miejsca zamieszkania, 3. zapewnienie drożności systemu kształcenia w perspektywie edukacji ustawicznej, dostosowanie systemu oświatowego do wyzwań społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, 4. rozwijanie aktywnej współpracy różnych podmiotów lokalnego życia gospodarczego, społecznego i politycznego na rzecz edukacji, 5. zwiększenie efektywności zarządzania oświatą 6. przygotowanie uczniów do uczestnictwa w dalszym procesie edukacyjnym, 7. zrealizowanie zadań wynikających z przynależności do danej społeczności lokalnej oraz rozwój osobisty uczniów 8. zapewnienie dostępnych form pracy na potrzeby każdego ucznia 9. osiągnięcie wysokich kwalifikacji przez wszystkich nauczycieli 10. stworzenie efektywnych programów profilaktycznych i wychowawczych we wszystkich szkołach i ich systematyczna realizacja 11. stworzenie sprawnego i efektywnego systemu zapewniania jakości 12. wykształcenie dobrego, wartościowego, mądrego, kulturalnego, zdrowego, odpowiedzialnego, przygotowanego do życia w społeczeństwie, otwartego na innych ludzi, wrażliwego młodego człowieka 13. zbudowanie aktywnego systemu wspierania szkoły, zwłaszcza przez rodziców 14. unowocześnienie bazy edukacyjnej
---	--



	<p>15. inwestycje w edukacji 16. stworzenie systemu pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację celów edukacyjnych 17. wdrożenie projektu rozwojowego w każdej szkole 18. szeroka współpraca w zakresie edukacji z zagranicą, wykorzystywanie ich pozytywnych doświadczeń w rozwoju</p>
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów
3	Zostały przedstawione zadania do zrealizowania, nie są one jednak sformułowane jako plany osiągnięcia danego celu
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi j.s.t., z budżetem czy z możliwościami pozyskania środków zewnętrznych
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów
7	<p>Monitorowanie i ocena podejmowanych działań odbywać się będzie na następujących płaszczyznach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • merytorycznej • terminowości wykonania powierzonych zadań (ocena wykonania, zleconych zadań, dotrzymanie ustalonych terminów zawartych w umowach), • wypełniania obowiązków w zakresie sprawozdawczości nałożonych poprzez ustawę o finansach publicznych, o pożytku publicznym i o wolontariacie • zachowania partnerskich zasad współpracy gminy Radków z organizacjami pozarządowymi <p>Będą sporządzane roczne sprawozdania merytoryczne przekazywane Burmistrzowi i Radzie d.s. oświaty.</p>
8	Plany są oparte o bardzo skąpe dane wyjściowe (struktura uczniów w poszczególnych klasach, dane audytowe dotyczące skolaryzacji, liczba nauczycieli wraz z ich stopniami zawodowymi), brak jest danych na temat osiągniętych rezultatów
Pytania szczegółowe	
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych oraz na rynku pracy
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół
7	<p>Zapisano cel strategiczny 9: osiągnięcie wysokich kwalifikacji przez wszystkich nauczycieli. Natomiast w zadaniach do zrealizowania znalazło się:</p> <ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie i doszkąlanie nauczycieli zgodnie z potrzebami placówek • Organizować superwizje dla nauczycieli. • Poszerzenie przez nauczycieli swoich kompetencji i kwalifikacji w celu prowadzenia różnorodnych i nowatorskich typów zajęć pozalekcyjnych. • Motywować nauczycieli do rozwoju zawodowego, kreatywności i zdobywania kolejnych stopni awansu zawodowego poprzez dodatki motywacyjne, nagrody dyrektora, burmistrza, itp.
8	<p>W celach nie ma jasno sformułowanych dążeń w kierunku stworzenia dostępu do usług specjalnych. W działaniach znalazły się:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie programu dla dzieci uzdolnionych • organizowanie zajęć indywidualnych dla dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi • zapewnienie opieki psychologicznej, logopedycznej • organizowanie zespołu terapeutycznego • diagnozować możliwości uczniów w celu dopasowania do nich procesu dydaktyczno-wychowawczego. • prowadzenie zajęć wyrównawczych, kompensacyjno-korekcyjnych • praca z uczniem zdolnym na lekcjach, po lekcjach - przygotowywanie do konkursów



	<ul style="list-style-type: none"> praca z uczniem słabym: samopomoc koleżeńska, praca pedagoga w ramach świetlicy
9	<p>Cel 4: rozwijanie aktywnej współpracy różnych podmiotów lokalnego życia gospodarczego, społecznego i politycznego na rzecz edukacji, Cel 13: zbudowanie aktywnego systemu wspierania szkoły, zwłaszcza przez rodziców Zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> współorganizowanie z rodzicami uroczystości szkolnych, konkursów Rozwinąć współpracę z sąsiednimi szkołami poprzez organizowanie wspólnych imprez i konkursów - integracja środowiska gminnego. współdziałać z innymi organizacjami i instytucjami: UmiG Radków, policją, strażą miejską, kuratorem itd.
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
12	Cel 16 odnosi się do pozyskiwania środków zewnętrznych (nie precyzując, czy też unijnych), cel ten nie został podjęty i sprecyzowany w żadnym z działań
13	<p>Sformułowano działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kontynuować opiekę i profilaktykę zdrowotną <p>Realizować programy profilaktyczne eliminujące agresję słowną i fizyczną. Prowadzić pedagogizację rodziców w tym zakresie oraz współdziałać z rodzicami w celu zapobiegania przejawom agresji - opracowywać strategię wspólnych działań</p>
14	Nie ma takiego zapisu w celach strategicznych, w działaniach pojawia się tylko: prowadzenia zajęć koła komputerowego; założenie internetu w bibliotece szkolnej
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Działania nie są powiązane z celami. Cele i działania nie mają powiązania z diagnozą.
2	We wszystkich częściach strategii przewagę mają cele partykularne, ale i one i sformułowane cele ogólne są bardzo ogólne, nic nie mówiące hasła, nie mające odniesienia do działań.
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	<p>Ogólna charakterystyka</p> <p>Jest to strategia dotycząca 3 dziedzin życia społecznego gminy (edukacja, kultura, sport), niezbyt obszerna, tym bardziej więc każda z tych dziedzin – w tym edukacja – potraktowana została bardzo skrótowo. Zamieszczone dane do analizy są mniej niż podstawowe (brak opisu bazy szkolnej, brak wyników nauczania), analiza SWOT poprawna, sformułowane cele strategiczne – jest ich bardzo dużo (18), są mało konkretne (np. cel strategiczny 7: zrealizowanie zadań wynikających z przynależności do danej społeczności lokalnej oraz rozwój osobisty uczniów), niejasne, ich zakresy się pokrywają. Zadania nie są związane z celami (nie ma przypisania zadań do danego celu), nie są to działania, których realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia pewnego celu, lecz po prostu</p>



	zestaw zadań. Zadania są przypadkowo zestawione, niepogrupowane, niejasne, dublują się lub nakładają ich zakresy.
--	---

8.1.23 Radzyń Chełmiński

Województwo	Kujawsko-pomorskie
Powiat	powiat grudziądzki
Typ	Gmina miejsko-wiejska
Liczba mieszkańców	5.002
Nazwa strategii	Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście i Gminie Radzyń Chełmiński na lata 2008-2013
Lata jakie obejmuje	2008-2013
Numer i data uchwały	XV/99/08 Rady Miejskiej Radzyna Chełmińskiego z dnia 12 marca 2008r

Pytania ogólne

1	Sformułowano następujące cele strategiczne: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost poziomu wykształcenia dzieci i młodzieży. 2. Osiągnięcie wysokiego standardu funkcjonowania szkół i przedszkoli. 3. Przygotowanie dzieci i młodzieży do właściwego wkroczenia w dorosłe życie. 4. Kształtowanie postawy obywatelskiej i poczucia odpowiedzialności za los lokalnej społeczności, regionu oraz kraju w którym żyjemy. 5. Kształtowanie postawy aktywnej w poszukiwaniu wiedzy, nowych rozwiązań oraz podejmowaniu działań na rzecz wszechstronnego rozwoju. 6. Ułatwienie mieszkańcom dostępu do edukacji, kultury, sportu i turystyki realizacji aspiracji i kształtowania własnego rozwoju. 7. Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu.
2	Cele nie są uszeregowane w kolejności priorytetów.
3	Zostały przedstawione planowane zadania i działania, jednak nie istnieją związki pomiędzy nimi a sformułowanymi celami strategicznymi. Np. Cel Strategiczny 7. Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu nie ma powiązania z działaniami sformułowanymi w pkt. 7, a które dotyczą wzmocnienia roli gminy jako inicjatora i organizatora życia kulturalnego, kształcenia ustawicznego i aktywności obywatelskiej. Działania i zadania zostały zgrupowane w działach, nie odpowiadających sformułowanym wcześniej celom strategicznym.
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi j.s.t ani z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”.
6	Plany nie zawierają odniesienia do żadnych decyzji politycznych
7	Przewidziane monitorowanie zostało opisane w niewystarczający sposób: Monitoring rzeczowy w oparciu o „dane obrazujące postęp we wdrażaniu programu oraz umożliwienie oceny jego wykonania w odniesieniu do ustalonych celów” Monitoring finansowy w oparciu o „dane finansowe realizacji projektów, będących podstawą do oceny sprawności wydatkowania przeznaczonych na niego środków”.
8	Plany są w większym stopniu oparte o dane wyjściowe - przedstawiono liczbę i jakość obiektów, kwalifikacje kadry nauczycielskiej, liczebność szkół i klas. Plany w niewielkim stopniu uwzględniają osiągnięte rezultaty - podano tylko wyniki testów kompetencyjnych.

Pytania szczegółowe

1	W Strategii nie uwzględniono żadnych dokumentów strategicznych (ani wyższego szczebla, ani regionalnych).
2	W Strategii nie uwzględniono żadnych dokumentów strategicznych (ani wyższego szczebla, ani regionalnych).



3	W planach uwzględniono prognozę liczby uczniów w poszczególnych placówkach. Zastanawiająca jest tendencja spadkowa liczby uczniów we wszystkich rodzajach placówek – nie podane są przyczyny tej tendencji. Prognoza nie uwzględnia migracji ludności, uczęszczania do placówek dzieci spoza gminy, zmian w systemie oświatowym. Nie uwzględniono również zmian wynikających z ewentualnego przeprowadzenia racjonalizacji sieci szkół.
4	W planach uwzględniono prognozę liczby uczniów w poszczególnych placówkach. Zastanawiająca jest tendencja spadkowa liczby uczniów we wszystkich rodzajach placówek – nie podane są przyczyny tej tendencji. Prognoza nie uwzględnia migracji ludności, uczęszczania do placówek dzieci spoza gminy, zmian w systemie oświatowym. Nie uwzględniono również zmian wynikających z ewentualnego przeprowadzenia racjonalizacji sieci szkół.
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.
6	W 2002 r. przeprowadzono w gminie racjonalizację sieci szkół, likwidując 2 szkoły podstawowe. Przewidywane są dalsze działania w tym zakresie: połączenie szkół i przedszkola samorządowego w zespół szkół w skład którego będzie wchodzić: Gimnazjum w Radzynie Chełmińskim, Szkoła Podstawowa w Radzynie Chełmińskim wraz ze Szkołą Filałną w Rywałdzie o stopniu organizacyjnym 0-I-II-III oraz Przedszkole Samorządowe w Radzynie Chełmińskim. W planach nie uwzględniono problematyki małych placówek szkolnych.
7	W planach nie uwzględniono sposobu poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
8	Pkt. 3 planowanych zadań i działań zakłada pomoc dzieciom i młodzieży niepełnosprawnej poprzez: umożliwienie dzieciom niepełnosprawnym realizowania zindywidualizowanego procesu kształcenia, form i programów kształcenia oraz zajęć rewalidacyjnych; ich integrację ze środowiskiem; rozwijanie zainteresowań i uzdolnień; aktywizację i przygotowanie do samodzielnego życia; likwidację barier architektonicznych; wyposażenie szkół i przedszkola w sprzęt rehabilitacyjny. Nie podano w jaki sposób powyższe plany mają być realizowane. Pkt. 4 zakłada wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów poprzez dodatkowe zajęcia rozwijające zainteresowania i wiedzę oraz pomoc uczniom w trudnej sytuacji, w tym materialnej. Nie podano na czym ta pomoc ma polegać poza finansowaniem dożywiania uczniów najuboższych.
9	W planach (pkt. 7b) wspomina się o współpracy szkół z rodzicami i społecznością lokalną w celu wzmocnienia roli gminy jako inicjatora i organizatora życia kulturalnego, kształcenia ustawicznego i aktywności obywatelskiej. Nie uwzględniono poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców.
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego, a nawet założono spadek liczby uczniów w przedszkolu w roku szkolnym 2009/2010.
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania. Wspomina się jedynie o pozyskiwaniu środków finansowych na działalność oświatową, w tym na realizację dodatkowych zajęć pozalekcyjnych (pkt. 1m planu)
13	Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów uwzględniona została w pkt2 planu, gdzie mowa jest o organizowaniu przez szkoły gimnastyki korekcyjnej, wzmocnienie opieki psychologiczno-pedagogicznej (poprzez stworzenie warunków do wczesnego rozpoznawania dysfunkcji rozwojowych, objęcie pomocą psychologiczno-pedagogiczną uczniów, współpracę szkół ze specjalistycznymi poradniami) oraz zatrudnienie w szkołach specjalistów: logopeda, psycholog. Ponadto w pkt. 6 planu uwzględniono konieczność prowadzenia profilaktyki uzależnień i zachowań ryzykownych, w tym realizacji programów zapobiegania narkomanii, uzależnieniu od alkoholu i tytoniu, prowadzenia innych zajęć profilaktycznych w szkołach, udziału w prelekcjach, warsztatach itp.
14	Zagadnienia komputeryzacji informatyzacji zostały w planach uwzględnione poprzez plany utworzenia Internetowych Punktów Informacyjnych, których celem ma być umożliwienie mieszkańcom szybkiego uzyskania informacji o rynku pracy i ofercie edukacyjnej (pkt. 9e). Ponadto plan zakłada upowszechnienie wśród uczniów umiejętności wykorzystywania komputera i Internetu do celów edukacyjnych, wyposażenie szkół w nowoczesne pracownie komputerowe (pkt. 1d)
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	TAK
4	TAK

5	NIE
6	NIE
7	TAK
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Brak powiązania działań i zadań do realizacji z celami strategii. Brak powiązania z diagnozą.
2	Strategia w całości odnosi się do celów partykularnych
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	Ogólna charakterystyka
	Strategia opracowana źle przede wszystkim z uwagi na brak powiązania działań i zadań do realizacji z celami strategii. Brak jest również jasnego powiązania planowanych działań z potrzebami i możliwościami finansowymi gminy, działania sformułowane są w większości ogólnikowo.

8.1.24 Rawa Mazowiecka

	Województwo	woj. Łódzkie
	Powiat	powiat rawski
	Typ	Gmina wiejska
	Liczba mieszkańców	8 629
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE Rawa Mazowiecka na lata 2009-2014
	Lata jakie obejmuje	2009-2014
	Numer i data uchwały	XXXVI/215/09. Rady Gminy Rawa Mazowiecka z dnia 29 października 2009 roku
Pytania ogólne		
1	- Stworzenie oferty edukacyjnej dla dzieci w wieku przedszkolnym - Wzbogacenie oferty edukacyjnej szkół gminnych (zahamowanie procesu migracji uczniów z miejscowości gminnych do szkół miejskich) - Aktywizacja rodziców i środowiska lokalnego na rzecz dzieci i młodzieży	
2	Cele nie są uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami	
4	Wpisano sposób finansowania każdego działania (budżet gminy, szkoły, środki zewnętrzne). Zaznaczono, że sama gmina nie jest w stanie udźwignąć kosztów przedsięwzięć, konieczne jest zatem pozyskiwanie środków zewnętrznych, z których wymienia się: <ul style="list-style-type: none"> • fundusze lokalne • fundusze regionalne • fundusze krajowe • fundusze europejskie 	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	
7	Zapisano jedynie: W celu zapewnienia sprawnej realizacji przyjętej strategii zostanie powołany przez Wójta Gminy Rawa Mazowiecka zespół monitorujący	
8	Nie zamieszczono ani wyczerpujących danych wyjściowych (jedynie liczbę ludności w gminie oraz opis placówek szkolnych – raczej rys historyczny niż inwentaryzację sal i wyposażenia) ani żadnych informacji o osiągniętych rezultatach.	
Pytania szczegółowe		



1	Nie uwzględniono dokumentów strategicznych wyższego szczebla
2	Uwzględnia dokumenty regionalne: Plan Rozwoju Lokalnego Gminy Rawa Mazowiecka na lata 2008-2013 Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Rawa Mazowiecka Wieloletni program inwestycyjny Gminy Rawa Mazowiecka.
3	Zauważono problem migracji uczniów z miejscowości gminnych do szkół miejskich. Przeciwdziałaniem maja być działania sformułowane w ramach celu strategicznego 1: „Wzbogacenie oferty edukacyjnej szkół gminnych (zahamowanie procesu migracji uczniów z miejscowości gminnych do szkół miejskich)”. W jego ramach przewidziano cele operacyjne: Cel 1 – Uaktywnienie działań promocyjnych podejmowanych przez szkoły gminne (działania: strony internetowe szkół, współpraca szkół z prasą i mediami, prezentacja osiągnięć, ulotki reklamujące, gazetki szkolne, konkursy gminne i powiatowe) Cel 2 – Wzbogacenie oferty zajęć dodatkowych organizowanych przez szkoły gminne (działania: szkolenie nauczycieli, dodatkowe zajęcia dla uczniów w atrakcyjnej formie, dodatkowe zajęcia rekreacyjno-sportowe) Cel 3 – Poprawa warunków lokalowych wybranych szkół gminnych (budowa sal gimnastycznych, lekcyjnych) Cel 4 – Aktywizacja społeczności lokalnych na rzecz szkół gminnych (powstawanie stowarzyszeń przy szkołach)
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół
7	W planach nie uwzględniono sposobu poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
8	W planach nie uwzględniono dostępu do usług specjalnych (dla dzieci uzdolnionych lub trudnych)
9	W planach nie podjęto zagadnienia Rad Rodziców czy Rad Szkolnych, natomiast cel strategiczny 3 jest odpowiedzią na problem małej aktywności rodziców i środowiska lokalnego. Zaplanowane cele operacyjne to: Cel operacyjny 1 – Organizacja szkoleń dla rodziców i nauczycieli (działania: szkolenia, seminaria, kampanie informacyjne) Cel operacyjny 2 – Organizacja rodzinnych imprez sportowo – rekreacyjnych (pikniki i imprezy rodzinne)
10	W planach nie uwzględnione zostały szkoły niepubliczne
11	W gminie nie funkcjonowało żadne przedszkole, zatem problemem gminnym był brak edukacji przedszkolnej. Aby temu zaradzić sformułowano w ramach celu strategicznego 1 następujące cele operacyjne: Cel operacyjny 1 – Stworzenie oferty edukacyjnej dla dzieci w wieku 3 – 5 lat (utworzenie 1 punktu przedszkolnego, 5 Zespołów Wychowania Przedszkolnego) Cel operacyjny 2 – Stworzenie oferty edukacyjnej dla dzieci w wieku 0 – 3 lata (stworzenie 8 grup zabawowych, spotkania ze specjalistami w ramach grup) Cel operacyjny 3 – Dążenie do utworzenia gminnego przedszkola (określenie lokalizacji i źródeł finansowania)
12	W planach nie zaznaczono jasno, z jakich źródeł finansowania będzie się korzystało (wymienia się źródła zewnętrzne, w tym też europejskie)
13	W planach nie uwzględniono problematyki bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji
Pytania dodatkowe	
1	TAK

2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	TAK
9	TAK
10	NIE
11	TAK
Pytania uzupełniające	
1	Cele operacyjne, szczegółowe i działania powiązane. Cele strategiczne faktycznie wynikają z potrzeb gminy, sformułowano je w oparciu o analizę SWOT i analizę problemów.
2	Strategia w większości odnosi się do celów partykularnych, pojawiają się działania ogólne, związane z tworzeniem nowych placówek edukacji przedszkolnej w gminie.
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	Ogólna charakterystyka Strategia zrobiona poprawnie choć dość skrótowo. Analiza zasobów gminnych niewystarczająca - podano tylko liczbę ludności w gminie i opis placówek oświatowych (są za to zdjęcia). Brak informacji o kadrze pedagogicznej, o strukturze zatrudnienia, bezrobociu itp. Sama strategia przygotowana dobrze, wyróżniono 3 cele strategiczne, faktycznie wynikające z potrzeb gminy. Sformułowane cele są bardzo wąskie – nie obejmują wszystkich zagadnień związanych z edukacją. Same cele (operacyjne, działania) opracowane dobrze, konkretnie, rzeczowo.

8.1.25 Rumia

	Województwo	Pomorskie
	Powiat	Wejherowski
	Typ	Gmina miejska
	Liczba mieszkańców	45 679
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY MIASTA RUMI NA LATA 2004 – 2010
	Lata jakie obejmuje	2004-2010
	Numer i data uchwały	XXXII/325/2004 Rady Miejskiej Rumi z dnia 25 listopada 2004 roku
Pytania ogólne		
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzyskiwanie wysokich efektów kształcenia: 2. Poprawa bazy technicznej i dydaktycznej szkół i przedszkoli. 3. Tworzenie warunków do rozwijania u dzieci i młodzieży prospołecznych i proeuropejskich postaw. 4. Pomoc rodzinie w celu wyrównywania szans edukacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem rodzin wielodzietnych, wychowujących dzieci niepełnosprawne i żyjących w niedostatku. 5. Doskonalenie kadry pedagogicznej. 6. Wyrabianie świadomości konieczności kształcenia ustawicznego młodzieży i dorosłych. 7. Propagowanie zdrowego stylu życia. 8. Propagowanie wartości moralnych, etycznych i patriotycznych. 	
2	Cele te nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Zostały przedstawione plany osiągnięcia kierunków rozwoju, w większości są to też plany osiągnięcia celów strategicznych	



4	Środki finansowe na realizację strategii rozwoju oświaty pochodzić będą przede wszystkim z budżetu gminy oraz subwencji oświatowej przydzielanej przez państwo. Ponadto dyrektorzy oświatowych placówek uzyskują dodatkowe dochody z tytułu najmu, dzierżawy pomieszczeń oraz wpłat sponsorów. W ramach 1 % rezerwy części oświatowej subwencji ogólnej można pozyskać środki na dofinansowanie remontów mających na celu usunięcie zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa uczniów i pracowników szkół i placówek oświatowych. Także Urząd Marszałkowski dysponuje środkami finansowymi przeznaczonymi na rozbudowę i modernizację bazy oświatowo – sportowej w województwie. W związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej istnieje możliwość pozyskania funduszy unijnych. Konieczne zatem jest przeszkolenie kadry kierowniczej pod kątem umiejętności opracowywania programów i sporządzania wniosków
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów
7	Nie określono sposobów monitorowania postępów działań
8	Zamieszczono obszernie dane wyjściowe (demografia, konieczne roboty remontowo-budowlane w budynkach oświatowych, stan liczebny, kwalifikacje kadr, prognozy dotyczące liczebności kadry), na temat osiągniętych rezultatów przedstawiono wyniki egzaminów końcowych na tle powiatu i województwa.
Pytania szczegółowe	
1	Strategia nie uwzględnia strategii wyższego szczebla
2	Strategia nie uwzględnia strategii szczebla regionalnego.
3	Tendencje na rynku pracy uwzględnione są poprzez propozycję działania: Współpraca z samorządem powiatowym w kwestii korelacji decyzji oświatowych do potrzeb lokalnego rynku pracy. Ponadto zauważono w gminie konieczność stworzenia warunków do kształcenia ustawicznego, zaproponowano zatem działania: a) Stwarzanie warunków do tworzenia w mieście szkół ponadgimnazjalnych dla dorosłych, w tym niepublicznych. b) Stworzenie warunków do powstania Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Współpraca z samorządem powiatowym w kwestii korelacji decyzji oświatowych do potrzeb lokalnego rynku pracy.
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6 (strategia z 2004 r.)
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół
7	Przewidziano następujące działania w ramach poprawy jakości kadry pedagogicznej: a) Wspieranie działalności nauczycieli wiodących. b) Opracowanie miejskiego planu doskonalenia zawodowego nauczycieli na lata 2005 – 2007 oraz na lata 2007 – 2010. c) Stwarzanie warunków do zatrudnienia nauczycieli – doradców zawodowych, doradców metodycznych. d) Opracowanie miejskiego regulaminu przyznawania świadczeń na doskonalenie nauczycieli. e) Stwarzanie finansowych warunków do organizowania nauki języków obcych dla nauczycieli.
8	Poruszony jest jedynie problem dzieci niepełnosprawnych, propozycja działania to likwidacja barier architektonicznych i tworzenie oddziałów integracyjnych
9	Zwiększenie udziału rodziców uwzględniono poprzez działania: a) Tworzenie warunków do pełnego wykorzystania szkolnych sal gimnastycznych w dni wolne od pracy. b) Wspieranie współpracy ze środowiskiem.
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych



11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
12	Wspomina się o środkach unijnych jako jednych z wielu źródeł finansowania działań. Wskazuje się na konieczność przeszkolenia kadry kierowniczej pod kątem umiejętności opracowywania programów i sporządzania wniosków.
13	Problematyka zdrowia i bezpieczeństwa ujęta jest w działaniach: <ul style="list-style-type: none"> • Monitorowanie stanu zdrowia uczniów i ich rozwoju psychofizycznego oraz podejmowanie stosownych działań profilaktycznych. • Opracowanie programu zapobiegania narkomanii w gminie Rumia „Kontakt”. Finansowanie i organizowanie w placówkach zajęć profilaktycznych
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji.
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	TAK
3	TAK
4	TAK
5	NIE
6	NIE
7	TAK
8	TAK
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Sformułowano cele strategiczne a potem kierunki rozwoju oświaty – działania sformułowano w ramach kierunków rozwoju, których jest mniej niż celów. Niemniej działania w większości odpowiadają przedstawionym celom. Cele i działania są powiązane z diagnozą.
2	Strategia w większości odnosi się do celów partykularnych, pojawiają się działania ogólne (rozrzucone w ramach różnych kierunków rozwoju)
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	Ogólna charakterystyka
	Strategia bardzo dobrze przygotowana. Są wszystkie dane, które potrzebne były do przeprowadzenia analizy stanu oświaty. Wyciągnięto z nich prawidłowe wnioski (bardzo obszerne, gdyż było 5 zespołów roboczych). Sformułowano cele strategiczne a potem kierunki rozwoju oświaty – zastanawiające rozgraniczenie, tym bardziej, że działania sformułowano w ramach kierunków rozwoju, których jest mniej niż celów. Niemniej działania w większości odpowiadają przedstawionym celom. Nie wszystkie działania są sformułowane w sposób konkretny (np. stwarzanie warunków..., wspieranie współpracy...). Nie ma też konkretnego harmonogramu działań, wskaźników, źródeł finansowania. Być może dlatego, że – jak zaznaczono na końcu – strategia ta jest podstawa do opracowywania zadań strategicznych na każdy rok, do którego to działania zostały oddelegowane konkretne grupy osób.

8.1.26 Sieradz

Województwo	Łódzkie
Powiat	Sieradzki
Typ	Gmina miejska
Liczba mieszkańców	46500
Nazwa strategii	Raport o stanie oświaty w mieście Sieradz 2002-2004 Założenia Polityki Oświatowej Miasta Sieradza na lata 2006 – 2010

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

	Lata jakie obejmuje	2006-2010
	Numer i data uchwały	Sporządzono grudzień 2005
Pytania ogólne		
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Placówki oświatowe prowadzone przez Miasto Sieradz cechują się wysokim poziomem jakości edukacji 2. Sieć przedszkoli i szkół jest dostosowana do potrzeb kształcenia, wychowania i zapewnienia właściwej opieki 3. Programy rozwoju placówek oświatowych umożliwiają realizację aspiracji edukacyjnych i sprzyjają wszechstronnemu rozwojowi dzieci i młodzieży z różnych środowisk 4. Przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazjalne tworzą przyjazne i bezpieczne warunki kształcenia i wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych 5. W Mieście istnieje system wspomagający rozwiązywanie problemów wychowawczych 6. Dzieci i młodzież kształcąca się w placówkach prowadzonych przez Miasto Sieradz ma możliwość korzystania z profesjonalnego wsparcia psychologiczno – pedagogicznego 7. Placówki oświatowe Miasta zarządzane są profesjonalnie 8. Placówki oświatowe Miasta posiadają racjonalny stan zatrudnienia 9. Budżet Miasta Sieradza przeznaczony na oświatę umożliwia optymalną realizację zadań edukacyjnych wynikających z przepisów prawa 10. Placówki oświatowe Miasta posiadają odpowiednią bazę techniczną i wyposażenie w pomoce dydaktyczne zapewniające właściwą realizację procesu edukacyjnego 11. Uczniowie wszystkich placówek oświatowych prowadzonych przez Miasto mają możliwość korzystania z posiłków 12. Dzieci i młodzież mają możliwość rozwoju zainteresowań i uzdolnień podczas zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych 13. Placówki oświatowe korzystają z możliwości pozyskiwania funduszy zewnętrznych 14. Organizacje pozarządowe i inne podmioty działające w dziedzinie edukacji, wychowania, opieki, kultury, sportu i turystyki wspomagają działania Miasta w realizacji niektórych zadań oświatowych 15. W Sieradzu rozwija się szkolnictwo wyższe odpowiadające na potrzeby rynku pracy w regionie 16. Placówki oświatowe podejmują działania na rzecz upowszechniania regionalizmu, ekologii i promocji zdrowego stylu życia <p>Placówki oświatowe Miasta współpracują z partnerskimi instytucjami w kraju i za granicą</p>	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są przedstawione jako oddzielne działania.	
4	Plany nie są powiązane z budżetem czy możliwościami finansowymi.	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności	
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych podjętych/koniecznych do podjęcia.	
7	Zapisano jedynie, że monitoring „polegać będzie na systematycznej obserwacji wdrażania przyjętych kierunków działań oraz ich modyfikacji w sytuacji wystąpienia istotnych zmian społecznych, które mogą się pojawić jako zmiany w regulacjach prawnych lub w sytuacji narastania problemów społecznych”.	
8	Plany oparte są głównie o dane wyjściowe, w mniejszym stopniu o osiągnięte rezultaty.	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla	
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych szczebla regionalnego	
3	W ramach standardu 2 (Sieć przedszkoli i szkół jest dostosowana do potrzeb kształcenia, wychowania i zapewnienia właściwej opieki) przewiduje się działanie kształtowania sieci szkół i placówek uwzględniając warunki demograficzne. W ramach standardu 8 (Placówki oświatowe miasta posiadają racjonalny stan zatrudnienia) przewiduje się dostosowywanie stanu kadry nauczycielskiej do sytuacji demograficznej	
4	W planach nie uwzględniono decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (dokument z 2005 r.)	



5	W planach nie uwzględniono różnicy w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	Standard 2 odnosi się do dostosowania sieci przedszkoli i szkół do potrzeb kształcenia, działania są bardzo ogólne i niekonkretne: kształtować sieci szkół i placówek uwzględniając warunki demograficzne; dostosowywać sieć szkół podstawowych i gimnazjów do standardu liczebności uczniów w szkole (100 i więcej); dostosowywać funkcjonowanie świetlic szkolnych do potrzeb środowiska lokalnego.
7	Temat poprawy jakości kadry kierowniczej (nie pedagogicznej) poruszono w ramach Standardu 7 „Placówki oświatowe zarządzane są profesjonalnie”, gdzie sformułowano działania: Systematyczne doskonalenie kwalifikacji kadry kierowniczej oraz Stosowanie zasady konkursu na stanowisko dyrektora placówki oświatowej. Bardzo krótko temat kadry pedagogicznej został uwzględniony w ramach standardu 8 (Placówki Oświatowe posiadają racjonalny stan zatrudnienia) – „Dostosowywać kwalifikacje kadry nauczycielskiej pod kątem potrzeb edukacyjnych placówki oraz pozostałych pracowników do wymogów obowiązującego prawa. Ponadto Standard 1 (Placówki oświatowe cechują się wysokim poziomem jakości edukacji) objął działania podnoszenia kwalifikacji zawodowej kadry pedagogicznej (bez uszczegółowienia w jaki sposób) i pozyskiwania do pracy nauczycieli z wykształceniem wyższym pedagogicznym i magisterskim.
8	W planach nie ma jednego celu operacyjnego jasno i wyraźnie skierowanego na dostęp do usług specjalnych. W ramach różnych standardów jest mowa o: umożliwianiu rozwoju zainteresowań dzieciom zdolnym (Standard 3); tworzeniu oddziałów i klas integracyjnych; tworzeniu klas przysposabiających do pracy; likwidacji barier architektonicznych (Standard 4); opracowanie i wdrożenie systemu rozwiązywania problemów wychowawczych (Standard 5); zapewnienie wsparcia psychologiczno-pedagogicznego (Standard 6); wspieranie działań w zakresie pomocy materialnej uczniom uzdolnionym (Standard 12)
9	Ujęto jedynie działania dotyczące prowadzenia różnorodnych form pedagogizacji rodziców (Standard 3)
10	W planach nie ma mowy o szkołach niepublicznych.
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w przedszkolach
12	Standard 13 dotyczy pozyskiwania funduszy zewnętrznych, działania w jego ramach to pozyskiwania funduszy z budżetu Miasta, z Unii Europejskiej na projekty miękkie, innych
13	Standard 16, dotyczący promocji ekologii, regionalizmu i zdrowego stylu życia wymienia zdrowy styl życia jako jeden z elementów, a działania w ramach promocji to: współpraca z instytucjami, wspieranie inicjatyw i przedsięwzięć o tej tematyce (podobne działania sformułowano w ramach Standardu 3).
14	Nie ma wyraźnego celu operacyjnego odnoszącego się tylko i wyłącznie do zagadnień komputeryzacji placówek, pewne działania związane z tym zagadnieniem znajdziemy w Standardzie 10: wyposażanie placówek w sprzęt komputerowy i przekształcanie bibliotek szkolnych w pracownie multimedialne
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	TAK
3	NIE
4	TAK
5	TAK
6	NIE
7	TAK
8	TAK
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Cele operacyjne (nazywane „standardami” – jest ich aż 17) powiązane są z działaniami). Oddzielnie sformułowano „Kierunki rozwoju oświaty”, z którymi standardy nie są powiązane. Cel główny jest tak ogólny, że wszystko do niego pasuje.

	Cele nie mają bezpośredniego związku z diagnozą (za diagnozę musimy przyjąć słabe strony analizy SWOT). Działania odpowiadają na potrzeby wynikające z diagnozy	
2	Strategia w większości odnosi się do celów partykularnych, pojawiają się działania ogólne, związane z diagnozowaniem potrzeb finansowych placówek, tworzenia systemu wspomaganie w rozwiązywaniu problemów wychowawczych, dostosowaniu sieci placówek do potrzeb	
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań	
	Ogólna charakterystyka	Dokumenty nierówne. Raport przygotowany obszernie, dużo danych (choć nie zawsze konieczne potrzebnych), wyciągane są na ich podstawie wnioski. Założenia polityki – bardzo ogólnikowe i skrótove, brak harmonogramu działań, finansowania. Działania nie wychodzą poza typowe dążenia (podnoszenie efektywności nauczania, unowocześnianie placówek), brak nowatorstwa. Cele strategiczne (nazwane standardami oświatowymi) skupiają się na drobnych zagadnieniach, sformułowano aż 17 standardów, wiele z nich podejmuje podobne tematy (np. pkt. 5 i 6).

8.1.27 Skoczów

	Województwo	Śląskie
	Powiat	Cieszyński
	Typ	Gmina miejsko-wiejska
	Liczba mieszkańców	25595
	Nazwa strategii	Program Rozwoju Placówek Oświatowych w Gminie Skoczów 2009-2013
	Lata jakie obejmuje	2009-2013
	Numer i data uchwały	Opracowano 2008
Pytania ogólne		
1	Stworzenie warunków do rozwoju i poprawy stanu edukacji społeczeństwa oraz oddziaływanie na wzrost świadomości edukacyjnej mieszkańców gminy Skoczów	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Zostały przedstawione działania, jednak w niektórych wypadkach trudno je nazwać planami osiągnięcia celów operacyjnych. Np. działanie pn. „Dlaczego Polska? Dlaczego nie?” jest tytułem zapewne jakiegoś przedsięwzięcia, o którym nic więcej nie wiemy i trudno nam wnioskować jaki jest jego cel krótko lub długoterminowy.	
4	Wskazano koszty działań, w wypadku przedsięwzięć inwestycyjnych nie ma podane z jakich źródeł będą pochodziły finanse, w wypadku działań nieinwestycyjnych podano: środki własne, zewnętrzne, pozyskane w ramach POKL	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych	
7	Monitorowanie postępów prowadzone będzie przez Zespół Jednostek Oświatowych w Skoczowie, jednak nie podano jakie wskaźniki oceny zostaną użyte.	
8	W planach wyczerpująco przedstawiono dane wyjściowe (liczba uczniów, liczebność oddziałów, kwalifikacje kadry, baza lokalowa) natomiast w ramach osiąganych rezultatów podano tylko wyniki egzaminów końcowych	
Pytania szczegółowe		
1	Program jest zgodny z dokumentami wyższego szczebla: <ul style="list-style-type: none"> • Strategią Lizbońską • Programem „Edukacja i szkolenia” przyjętym przez Ministrów Edukacji UE • Strategią Rozwoju Edukacji na lata 2007–2013 • Strategią Rozwoju Edukacji na Obszarach Wiejskich na lata 2007-2013 Rządowym Programem Rozwoju Edukacji na Obszarach Wiejskich na lata 2008-2013	
2	W Programie uwzględniono strategię regionalne (województwa, gminy Skoczów i in.)	
3	W diagnozie zauważono zmniejszającą się liczbę dzieci w SP i gimnazjach, pod tym kątem zostały sformułowane	

	cele operacyjne 4 i 7. Jednak ze względu na ogólnikowo nazwane działania, nie można wskazać, które z nich związane są z powyższymi celami.
4	W planach nie jest uwzględniona decyzja o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (Program opracowany w 2008 r.) choć diagnoza zauważa wzrost liczby dzieci przedszkolnych
5	W planach nie uwzględniono różnicy w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	W planach nie wskazano jasno działań służących ulepszeniu działania małych placówek szkolnych ani racjonalizacji sieci szkół, choć ujęto ten problem w celu operacyjnym 7
7	W planach nie ma jasno wyrażonego działania związanego z poprawą jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół, choć cele takie zostały sformułowane (cel operacyjny 11 i 12)
8	W planach nie ma jasnej informacji o dostępie do usług specjalnych dla dzieci szczególnie uzdolnionych bądź trudnych. Przewiduje się takie działania poprzez sformułowanie celu operacyjnego 2 i 8, jednak ze względu na ogólnikowo nazwane działania, nie można stwierdzić, które działania się do tego celu odnoszą.
9	Cele operacyjne 5 i 9 dotyczą zacieśnienia współpracy ze środowiskiem lokalnym na rzecz wychowania dzieci i młodzieży, jednak trudno określić, które działania mają służyć temu celowi.
10	W planach nie uwzględniono szkół publicznych
11	W planach nie ma jasno uwzględnionego problemu wzrostu liczby dzieci w przedszkolach
12	Cel operacyjny 6 odnosi się do pozyskiwania funduszy zewnętrznych, prawdopodobnie unijnych
13	W planach nie są uwzględnione problemy bezpieczeństwa i zdrowia uczniów
14	Cel operacyjny 10 odnosi się do działań na rzecz informatyzacji placówek szkolnych
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	TAK
3	NIE
4	TAK
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	TAK
Pytania uzupełniające	
1	Cele powiązane z diagnozą ale działania już nie są powiązane z celami i diagnozą
2	Cele strategiczne nie są partykularnych ale już w działaniach dominują cele partykularne.
3	Zróżnicowanie celów strategicznych i działań
Ogólna charakterystyka	W części diagnozy Program opracowany poprawnie, sama strategia również. Największą wadą jest, że cele operacyjne nie zostały wyraźnie powiązane z działaniami, a działania określone zostały poprzez nazwy własne projektów, co utrudnia ich identyfikację (np. trudno się domyślić na czym ma polegać działanie: „Nauka kluczem przyszłości”, którego koszt oszacowano na 378 000). Cele operacyjne konkretne, wyczerpujące i

	przyszłościowe. Zadania wycenione.
--	------------------------------------

8.1.28 Słubice

	Województwo	Lubuskie
	Powiat	Słubicki
	Typ	Gmina miejsko-wiejska
	Liczba mieszkańców	19406
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU EDUKACJI W GMINIE SŁUBICE NA LATA 2007 – 2013
	Lata jakie obejmuje	2007-2013
	Numer i data uchwały	XVI/125/07 Rady Miejskiej w Słubicach z dnia 28 grudnia 2007r.
Pytania ogólne		
1	1. Każda szkoła/przedszkole uzyskuje wysokie wyniki kształcenia i wychowania, których miarą jest postęp osiągnięć edukacyjnych uczniów/wychowanków. 2. Każda szkoła/przedszkole zapewnia bezpieczeństwo swoim uczniom/wychowankom i pracownikom. 3. Gmina posiada nowoczesną bazę oświatową, umożliwiającą edukację wszystkim dzieciom w komfortowych warunkach	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów.	
3	Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania	
4	Plany nie mają powiązania z możliwościami budżetowymi gminy, budżetem czy możliwością pozyskania środków zewnętrznych	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności	
6	W planach nie ma odniesienia do decyzji politycznych podjętych/koniecznych do podjęcia	
7	Przewidziano badanie efektów realizacji każdego celu szczegółowego, jednak wskaźniki są niemierzalne (nie wiem jak to nazwać) – np. modernizacja bazy sportowej ma jako wskaźnik efektywności: pozytywne wyniki nadzoru prowadzonego przez wizytatora. Ewaluacja trzystopniowa (bieżąca, po zakończeniu roku każdego szkolnego, po zakończeniu realizacji Strategii).	
8	Dane wyjściowe przedstawione częściowo – są kwalifikacje nauczycieli, ogólny opis bazy edukacyjnej, brak liczebności klas, czasu nauczania. Osiągane rezultaty przedstawione tylko w oparciu o średnią wyników egzaminów z ostatnich 3 lat w zestawieniu ze średnią w Polsce, województwie i gminie (poniżej średniej krajowej).	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia jest wynikiem rozwinięcia zapisów z dokumentów rządowych takich jak.: Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007 – 2013, Strategia Państwa dla Młodzieży na lata 2003 – 2012, Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do roku 2010, Narodowy Plan Działań na Rzecz Dzieci 2004- 2012, Program Zapobiegania Niedostosowaniu Społecznemu i Przystępczości Wśród Dzieci i Młodzieży	
2	Strategia uwzględnia zapisy raportów i sprawozdań opracowanych przez Kuratorium Oświaty oraz uzupełnia założenia polityki oświatowej gminy Słubice.	
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych ani na rynku pracy.	
4	W planach nie uwzględniono decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (strategia powstała przed przyjęciem ustawy). Duża frekwencja w przedszkolach jest zauważalna (dane wskazują na liczbę dzieci w przedszkolach przekraczającą liczbę miejsc) – planowane jest wybudowanie nowego przedszkola (integracyjnego), prowadzenie i poszerzenie alternatywnych form wychowania przedszkolnego. Trudno wnioskować, czy konieczność zwiększenia liczby miejsc przedszkolnych wynika z zauważenia wzrostu liczby dzieci czy z niedostatecznej bazy przedszkolnej	
5	W planach nie uwzględniono różnicy w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach.	
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych ani racjonalizacji sieci szkół.	
7	Plany zakładają organizację szkoleń nauczycieli i kadry kierowniczej w celu osiągnięcia określonych rezultatów: indywidualizacja procesu edukacyjnego, obiektywna ocena postępów uczniów, podejmowanie spójnych działań opiekuńczo-wychowawczych, lepszej organizacji pracy, rzetelnego nagradzania i oceniania nauczycieli,	



	przeciwdziałaniu występowania zachowań nieakceptowanych społecznie	
8	W celu strategicznym 1.1 dotyczącym indywidualizacji procesu edukacyjnego przewidziano pomoc uczniom zdolnym w przygotowaniach do olimpiad/konkursów, oraz pomoc uczniom z trudnościami w nauce. W celu 1.3 dotyczącym działań wychowawczych przewidziano opracowanie i wdrożenie skutecznego sposobu pomocy uczniom/wychowankom ze specjalnymi potrzebami (zajęcia logopedyczne, zajęcia korekcyjnokompensacyjne, zajęcia socjoterapeutyczne).	
9	W celu strategicznym 2.2 dotyczącym przeciwdziałaniu występowania zachowań nieakceptowanych społecznie wśród uczniów przewidziano zorganizowanie szkoleń dla rodziców na temat roli rodziców w szkole, rozwoju psychofizycznego dziecka, przeciwdziałaniu zagrożeniom, rozpoznawaniu symptomów stosowania przemocy wobec dziecka. W celu 1.4 (lepsza organizacja pracy) wskazano konieczność kontroli i modyfikacji dokumentacji szkolnej w tym regulaminu rady szkoły/rodziców. Nie przewidziano poza tym innych form udziału rodziców w procesie edukacyjnym, ani usprawnienia rad szkolnych czy rad rodziców.	
10	Nie ma mowy o szkołach niepublicznych	
11	W planach przewiduje się budowę nowego przedszkola, ale nie podaje się, czy to ze względu na rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego czy też niewystarczającej bazy przedszkolnej w gminie.	
12	W planach nie uwzględnia się dostępności funduszy unijnych	
13	Działania na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa i zdrowia uczniów: Informowanie uczniów o przepisach bhp, wprowadzenie monitoringu wizyjnego, opracowanie regulaminu porządkowego, wzmocnienie nadzoru nad pracą placówki (cel 2.1) Organizacja szkoleń dla pracowników szkoły, nauczycieli i rodziców w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa (cel 2.2) Modernizację terenów wokół placówek (cel 3.1)	
14	W planach nie uwzględniono zagadnień komputeryzacji i informatyzacji	
Pytania dodatkowe		
1	TAK	
2	NIE	
3	NIE	
4	TAK	
5	NIE	
6	NIE	
7	TAK	
8	TAK	
9	NIE	
10	NIE	
11	TAK	
Pytania uzupełniające		
1	Działania powiązane z celami strategicznymi i szczegółowymi. Brak powiązania celów i działań z diagnozą.	
2	W strategii występują tylko cele partykularne.	
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań	
	Ogólna charakterystyka	Strategia słabo przygotowana. Analiza stanu zastanego powierzchowna, zamieszczono i uwzględniono tylko podstawowe dane wyjściowe, np. nie ma podanej nawet liczby dzieci w SP i gimnazjach. Także podstawowe dane na temat osiągniętych rezultatów (średnie wyniki egzaminów). Brak analizy mocnych i słabych stron edukacji w gminie. Cele i działania strategiczne nie powiązane z możliwościami finansowymi, wskaźniki efektywności niemierzalne.

8.1.29 Sulików

	Województwo	Dolnośląskie
	Powiat	Zgorzelecki
	Typ	Gmina wiejska
	Liczba mieszkańców	5 984
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU OSWIATY GMINY SULIKÓW NA LATA 2008 – 2013
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	XX/145/08 Rady Gminy Sulików z dnia 25 czerwca 2008 r.
Pytania ogólne		
1	Głównym celem strategii jest realizacja założonej misji, czyli stworzenia odpowiednich warunków nauki, wychowania i opieki w placówkach oświatowych, z uwzględnieniem demografii oraz możliwości finansowych gminy Sulików na lata 2008 – 2013.	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami	
4	W wypadku celu operacyjnego „Baza” wskazano sposób finansowania działań – budżet gminy, budżet państwa, środki zewnętrzne	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności	
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	
7	Nie są określone sposoby monitorowania działań	
8	Plany są oparte o dane podstawowe z 1 roku (2007/8) dotyczące liczby dzieci w poszczególnych szkołach (bez rozbięcia na oddziały) oraz liczby nauczycieli wraz z ich kwalifikacjami. Nie ma jakości obiektów (zaznaczono na wstępie, że jest zadowolający), liczebności klas, czasu nauczania, nie ma danych na temat osiągniętych rezultatów.	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia strategii wyższego szczebla	
2	Strategia nie uwzględnia strategii szczebla regionalnego	
3	W planach nie uwzględniono tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych ani na rynku pracy.	
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach	
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół (wspomina się tylko w analizie SWOT, w zagrożeniach o ewentualności reorganizacji SP i przedszkola)	
7	Mowa jest tylko o ustawicznym doskonaleniu nauczycieli zgodnie z potrzebami szkoły (cel operacyjny 2, 7)	
8	Zapisano jedynie działania: <ul style="list-style-type: none"> • Organizacja zajęć specjalistycznych dla dzieci z logopedii i terapii pedagogicznej, zapewnienie godzin organu prowadzącego na te zajęcia po 2 godz. tygodniowo (Cel 2,2); zatrudnienie psychologa (Cel 2,3); Doposażenie gabinetu do prowadzenia zajęć logopedycznych i terapii pedagogicznej (cel 2,4) – efekt - wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów o szczególnych potrzebach • Organizacja kół przedmiotowych (Cel 2,8) – efekt - zapewnienie rozwoju zainteresowań ucznia zdolnego • Kontynuowanie działań opiekuńczo-wychowawczych: dożywianie, stypendia (cel 2, 10) – efekt - stworzenie warunków do prawidłowego rozwoju dzieci z rodzin najuboższych 	

9	Przewidziano: Poszerzenie zakresu współpracy ze środowiskiem lokalnym, instytucjami, fundacjami, stowarzyszeniami, Policją i Poradnią Psychologiczno – Pedagogiczna w zakresie ewentualnych zagrożeń oraz realizacji lokalnych programów profilaktycznych, wychowawczych i ekologicznych (cel 2,11)		
10	Nie uwzględniono szkół niepublicznych		
11	Nie uwzględniono wzrostu liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego		
12	Nie uwzględniono dostępności środków unijnych		
13	Wpisano działanie: Zapewnienie bezpiecznej drogi do szkoły (m.in. oświetlenie, oznakowanie) (cel 1,5) Objęcie dzieci opieką medyczną na terenie przedszkola i szkół oraz stała opieka pielęgniarska na terenie przedszkola i szkół (cel 2,9)		
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji		
Pytania dodatkowe			
1	TAK		
2	NIE		
3	NIE		
4	NIE		
5	NIE		
6	TAK		
7	NIE		
8	NIE		
9	NIE		
10	NIE		
11	TAK		
Pytania uzupełniające			
1	Cele operacyjne i działania są powiązane. Sformułowano tylko 2 cele operacyjne: 1.Baza; 2. Dydaktyka, kadra i opieka. Wrzucono tu działania, które odnoszą się do problemów z analizy SWOT.		
2	W strategii występują tylko cele partykularne.		
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td>To taki jakby skrót strategii, wszystko (i analiza sytuacji w gminie i określenie celów) jest tylko naszkicowane, zarysowane. Dane, które zamieszczono, mówią nam tylko ile jest obecnie w gminie szkół, nauczycieli i dzieci, nie pokazują żadnej dynamiki zmian, trudno na ich podstawie wskazać na jakieś tendencje. Analiza SWOT bardzo uproszczona – zamieszczone w niej spostrzeżenia widać zapewne gołym okiem. Strategia też bardzo wąsko potraktowana; sformułowano 1 cel strategiczny oraz 2 cele operacyjne, które związane są tylko z kilkoma aspektami rozwoju oświaty. Działania są typowe, niewiele wnoszą do rozwoju oświaty, są raczej zapisem sposobu prawidłowego funkcjonowania oświaty.</td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	To taki jakby skrót strategii, wszystko (i analiza sytuacji w gminie i określenie celów) jest tylko naszkicowane, zarysowane. Dane, które zamieszczono, mówią nam tylko ile jest obecnie w gminie szkół, nauczycieli i dzieci, nie pokazują żadnej dynamiki zmian, trudno na ich podstawie wskazać na jakieś tendencje. Analiza SWOT bardzo uproszczona – zamieszczone w niej spostrzeżenia widać zapewne gołym okiem. Strategia też bardzo wąsko potraktowana; sformułowano 1 cel strategiczny oraz 2 cele operacyjne, które związane są tylko z kilkoma aspektami rozwoju oświaty. Działania są typowe, niewiele wnoszą do rozwoju oświaty, są raczej zapisem sposobu prawidłowego funkcjonowania oświaty.
Ogólna charakterystyka	To taki jakby skrót strategii, wszystko (i analiza sytuacji w gminie i określenie celów) jest tylko naszkicowane, zarysowane. Dane, które zamieszczono, mówią nam tylko ile jest obecnie w gminie szkół, nauczycieli i dzieci, nie pokazują żadnej dynamiki zmian, trudno na ich podstawie wskazać na jakieś tendencje. Analiza SWOT bardzo uproszczona – zamieszczone w niej spostrzeżenia widać zapewne gołym okiem. Strategia też bardzo wąsko potraktowana; sformułowano 1 cel strategiczny oraz 2 cele operacyjne, które związane są tylko z kilkoma aspektami rozwoju oświaty. Działania są typowe, niewiele wnoszą do rozwoju oświaty, są raczej zapisem sposobu prawidłowego funkcjonowania oświaty.		

8.1.30 Szczytna

Województwo	Dolnośląskie
Powiat	Kłodzki
Typ	Gmina miejsko-wiejska
Liczba mieszkańców	7 283
Nazwa strategii	Gminny Plan Rozwoju Oświaty Miasta i Gminy Szczytna 2001-2007



	Lata jakie obejmuje	2001-2007
	Numer i data uchwały	XX/161/2000 Rady Miejskiej w Szczytnej z dnia 29 grudnia 2000 r
Pytania ogólne		
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poziom nauczania gwarantujący dzieciom i młodzieży odpowiednie przygotowanie niezbędne na dalszych etapach kształcenia 2. Podniesienie rangi zawodu nauczyciela adekwatnie do roli tej grupy zawodowej w społeczeństwie oraz pozyskanie środowiska nauczycielskiego dla współpracy w budowie samorządności lokalnej 3. Zagospodarowanie czasu wolnego młodzieży jako sposób na wykreowanie aktywnego i twórczego sposobu życia, jako alternatywa dla zachowań aspołecznych i prewencja w zakresie bezpieczeństwa publicznego 4. Szkoły otwarte także dla osób dorosłych jako ogólnodostępne centra edukacji <p>Infrastruktura placówek oświatowych jako wzorzec estetyki dla dzieci i młodzieży</p>	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów.	
3	Plany osiągnięcia tych celów są odrębnymi działaniami, zostały jednak jako cele operacyjne podzielone na zadania samorządu i zadania placówek oświaty. Nie ma zatem wyraźnego powiązania między celem operacyjnym a odpowiadającymi mu działaniami	
4	Przedstawiono możliwości finansowania niektórych działań, głównie dotyczących bazy lokalowej szkół (nowe budynki, remonty). Wysokie nakłady na infrastrukturę pociągają za sobą konieczność ubiegania się o kredyty	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych	
7	W strategii nie opisano sposobów monitorowania działań	
8	W dokumencie nie zamieszczono żadnych danych – diagnoza stanu oświaty ma charakter opisowy – opisano stan budynków, demografię, środowisko nauczycielskie. Nie ma żadnych informacji o osiągniętych rezultatach – jedynie podano, że w osiągnięcia, w istniejących warunkach, należy ocenić pozytywnie	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych.	
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych.	
3	W planach nie ujęto tendencji demograficznych, społeczno-ekonomicznych ani na rynku pracy	
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów Strategia z 2000 r.)	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach	
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych ani racjonalizacji sieci szkół.	
7	W planach nie uwzględniono sposobu poprawy jakości kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół	
8	W planach nie uwzględniono dostępu do usług specjalnych przeznaczonych dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych lub należących do mniejszości narodowych i etnicznych	
9	W ramach celu operacyjnego: Udział w środowisku lokalnym przewiduje się włączanie rodziców w życie szkoły oraz ściślejsze kontakty szkoła-środowisko lokalne (inne szkoły, samorząd, policja)	
10	W planach nie uwzględniono szkół publicznych	
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego	
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania	



13	W planach nie uwzględniono problematyki bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach	
14	W planach nie uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji	
Pytania dodatkowe		
1	TAK	
2	NIE	
3	NIE	
4	NIE	
5	NIE	
6	NIE	
7	TAK	
8	NIE	
9	NIE	
10	NIE	
11	NIE	
Pytania uzupełniające		
1	Działania nie są powiązane z celami strategicznymi. Cele strategiczne wynikają w większości z diagnozy	
2	W strategii występują tylko cele partykularne.	
3	Cele strategiczne i działania są zróżnicowane – są to konkretne potrzeby gminy z ubogą bazą lokalową i niskim etosem pracy nauczyciela.	
	Ogólna charakterystyka	Strategia uboga – tak samo jak gmina, ale mimo to dość solidnie przygotowana. Wygląda, jakby zrobił ją jakiś społecznik, który miał więcej dobrych chęci niż umiejętności i dostępu do danych do analizy. Stan aktualny opisany jest krótko i skromnie, strategia też jest krótka, ale konkretna – nie ma ogólnikowych i oderwanych od rzeczywistości celów. Wszystko, co znalazło się w celach jest faktycznie w gminie potrzebne. Tyle, że nie jest to jakaś przyszłościowa wizja rozwoju oświaty – są to konkretne potrzeby w biednej gminie, w której nie ma nawet porządnej bazy lokalowej szkół. Poza tym bez wnikliwej analizy trudno mówić, czy sformułowane cele są rzeczywiście priorytetowe – na pewno najbardziej dotkliwe i widoczne gołym okiem. Trzeba również też pamiętać, że to strategia z 2000 r.

8.1.31 Tuchola

Województwo	Kujawsko-pomorskie
Powiat	powiat tucholski
Typ	Gmina miejsko-wiejska
Liczba mieszkańców	20 234
Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY-ZAŁOŻENIA POLITYKI EDUKACYJNEJ w GMINIE TUCHOLA 2004 r. -2008 r.
Lata jakie obejmuje	2004-2008
Numer i data uchwały	XXII/186/04 Rady Miejskiej w Tucholi z dnia 28.05.2004.

Pytania ogólne

1	Celem polityki edukacyjnej gminy Tuchola jest tworzenie systemu edukacyjnego umożliwiającego ustawiczne podnoszenie jakości wykształcenia mieszkańców gminy, w zgodzie z ich oczekiwaniami i potrzebami, reagującego na wyzwania gospodarcze, kulturalne i społeczne, prowadzącego do wyrównania szans edukacyjnych, dostosowanego do polskiej tradycji narodowej, przygotowującego do standardów europejskich j i dającego uczniom i rodzicom możliwość wyboru szkoły.
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów.



3	Zaproponowano działania, które będą służyły realizacji celów.
4	Do niektórych zadań wpisano koszt ich realizacji i źródło finansowania. Takie informacje znalazły się przede wszystkim przy robotach związanych z bazą szkolną (roboty inwestycyjno-remontowe) – zapisano źródła: MENiS, premia termomodernizacyjna, środki strukturalne. Poza tym z całości zadań zostały wybrane zadania wymagające nakładów finansowych i dla nich oszacowano koszt ogółem, koszt w rozbiciu na poszczególne lata oraz w jakiej wysokości obciążony zostanie budżet gminy.
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów
7	Nie wskazano sposobu monitorowania postępów.
8	Podano niewielką ilość danych wyjściowych: wymieniono szkoły (bez opisu stanu technicznego, liczby sal, pracowni itp.), liczebność klas, kwalifikacje kadry. Brak informacji o osiągniętych rezultatach.
Pytania szczegółowe	
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów regionalnych
3	W planach uwzględniono tendencje demograficzne, formułując zadania monitorowania istniejącej sieci szkół i poddawania korekcie uwzględniającej zmiany liczby dzieci w obwodach szkolnych oraz uzupełnieniom uwzględniającym informacje o liczbie dzieci nowo narodzonych. W wypadku przedszkoli: Dostosowanie sieci przedszkoli publicznych do rzeczywistych potrzeb mieszkańców. Niż demograficzny i spadek liczby dzieci powinien zostać skompensowany większym udziałem dzieci w wieku trzech, czterech i pięciu lat w edukacji przedszkolnej.
4	Nie uwzględniono decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów (Strategia z 2004 r.)
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	Nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół, choć zauważono problem zmniejszania się liczby dzieci i – być może – w przyszłości konieczność takiej racjonalizacji.
7	W celu podnoszenia jakości pracy kadry przewidziano zadania: <ol style="list-style-type: none"> 1. Podnoszenia kwalifikacji nauczycieli już zatrudnionych, za priorytety uznać należy przygotowanie nauczycieli dwuprzedmiotowych oraz przygotowanie nauczycieli szkół masowych do pracy z młodzieżą o specjalnych potrzebach edukacyjnych (w tym specyficznych trudnościach w uczeniu się i zachowaniu). 2. Opracowania i stosowania gminnego systemu doradztwa pedagogicznego oraz doskonalenia nauczycieli. 3. Utrzymania funduszu przeznaczonego na dokształcanie i doskonalenie nauczycieli. 4. Stworzenia systemu grantów na innowacyjne szkolne programy edukacyjne.
8	Przewidziano działania na rzecz uczniów szczególnie zdolnych: <ol style="list-style-type: none"> 1. Stworzenia miejskiego-samodzielnego lub jako element systemu powiatowego systemu wczesnego dostrzegania szczególnych uzdolnień dzieci i młodzieży oraz promowania ich osiągnięć. 2. Wspierania instytucji i organizacji działających na rzecz dzieci i młodzieży szczególnie uzdolnionej. 3. Stwarzania warunków do udziału dzieci i młodzieży w konkursach i olimpiadach przedmiotowych, a także wsparcia finansowego wyjazdów miejskich laureatów na konkursy ogólnopolskie. <p>Także dla uczniów o szczególnych potrzebach:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Całościowe zdiagnozowanie i określenie skali potrzeb dzieci i młodzieży wymagającej opieki i edukacji specjalnej w poszczególnych typach szkół i placówek z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych rejonów gminy. Wymaga to opracowania, a następnie stałej aktualizacji odpowiedniej bazy danych. 2. Utrzymanie szkół i placówek specjalnych oraz budowa sieci szkół integracyjnych dostosowując je do rzeczywistych potrzeb dzieci i młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych. 3. Koordynowanie działań na rzecz dzieci i młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych. 4. Wypracowanie zasad współpracy z samorządami powiatów województwa kujawsko-pomorskiego w zakresie zaspokajania potrzeb edukacji specjalnej realizowanej w wyspecjalizowanych placówkach kształcenia specjalnego. 5. Tworzenie warunków edukacji ustawicznej dla absolwentów szkół specjalnych szczebla podstawowego. 6. Zapewnienie opieki dydaktycznej i wychowawczej w szpitalach jako realizacji obowiązku szkolnego oraz wspomagania procesu leczenia, rehabilitacji, a równocześnie terapii i wsparcia dzieci i młodzieży.



	7. Usprawnienie dowozu dzieci do placówek specjalnych szczebla podstawowego.
9	Działania związane z funkcjonowaniem szkół w społeczeństwie, tworzenie warunków skutecznego włączania się rodziców w proces dydaktyczno- wychowawczy i opiekuńczy szkoły oraz udzielania pomocy dyrektorom szkół w pozyskaniu rodziców swojej szkoły jako partnerów tego procesu. Funkcjonowanie szkoły otwartej dla społeczności lokalnych i współpracującej ściśle z samorządem, radami sołeckimi oraz lokalnymi organizacjami pozarządowymi.
10	Działania związane z oświatą niepubliczną: 5. Umożliwić korzystanie z niezagospodarowanego mienia stanowiącego własność gminy przez szkoły i placówki niepubliczne. 6. Umożliwić szkołom/placówkom niepublicznym dostęp do obiektów sportowych i kulturalnych będących własnością gminy. 7. Wspierać wszelkie imprezy w tym naukowe, kulturalne, oświatowe i sportowe organizowane przez szkoły i placówki niepubliczne oraz udzielać wsparcia, w tym finansowego, działaniom unikatowym podejmowanym przez szkoły/placówki niepubliczne, w szczególności służącym promocji regionu. 8. Zapewnić osobom prawnym i fizycznym prowadzącym szkoły i placówki niepubliczne dostęp do informacji związanych z polityką edukacyjną gminy.
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania
13	Działania z zakresu bezpieczeństwa i zdrowia to: 1. Zapewnienie dostępu do pedagoga, psychologa lub innych specjalistów 2. Objęcie dodatkowymi zajęciami korekcyjno-kompensacyjnymi dzieci z wadami postawy i obniżoną sprawnością fizyczną Likwidacja barier architektonicznych
14	Działania z zakresu informatyzacji i komputeryzacji: 1. Wyposażenie szkół wszystkich typów w sprzęt komputerowy i odpowiednie oprogramowanie. 2. Podłączenie obiektów oświatowych do sieci Internetu. 3. Coraz szersze wykorzystywanie komputera w procesie dydaktycznym i wychowawczym szkoły i placówki oświatowej. 4. Zapewnienie uczestnictwa w konkursach na granty w dziedzinie informatyki i praktycznych zastosowań komputera i internetu przez uczniów i nauczycieli.
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	NIE
3	TAK
4	NIE
5	NIE
6	NIE
7	NIE
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Sformułowano 1 cel strategiczny, nie ma sformułowanych celów operacyjnych, działania są podzielone pod kątem pewnych aspektów funkcjonowania oświaty. Podział na grupy i większość działań – taka sama jak w Strategii dla Muszyny (w ogóle obydwie strategie są niemal identyczne)

2	Kilka działań (są rozrzucone w różnych grupach działań) to działania odnoszące się do lokalnego systemu oświatowego jako całości. Przeważająca większość to działania związane z poszczególnymi szkołami.	
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań	
	Ogólna charakterystyka	To nie do końca jest strategia, gdyż poza sformulowaniem celu strategicznego, nie określono jasno i wyraźnie celów operacyjnych, a zadania są bardziej zapisem pewnych dążeń (np. trudno nazwać zadaniem: „Umożliwienie w pierwszej kolejności korzystania z obiektów i urządzeń sportowych szkół innym szkołom oraz uczniowskim klubom sportowym”). Zadań jest bardzo dużo, gdyż dopasowano je do bardzo wielu aspektów oświaty. Z tego powodu uchwycono chyba wszystkie kierunki i potrzeby rozwoju oświaty. Nie ma harmonogramu do zadań (jest tylko przy robotach inwestycyjno-remontowych), instytucji odpowiedzialnej. Oszacowano koszty wybranych zadań (pojawia się kolejne zestawienie, które nie ma jasnego powiązania z wyszczególnionymi wcześniej zadaniami) oraz wymierne wskaźniki realizacji tych zadań. Strategia jest nieczytelna – oddzielnie sformułowano zadania, następnie oddzielnie oszacowano koszty i określono wskaźniki. Zwraca uwagę uszeregowanie priorytetów zadań (bardzo rzadkie w Strategiach gminnych)

8.1.32 Wałbrzych

	Województwo	Dolnośląskie
	Powiat	Wałbrzyski
	Typ	Miejska
	Liczba mieszkańców	121 363 (2009)
	Nazwa strategii	Strategia Rozwoju Edukacji w Gminie Wałbrzych na lata 2006 – 2013
	Lata jakie obejmuje	2006-2013
	Numer i data uchwały	Uchwała nr L III/393/06 z 26. 06. 2006 r.
Pytania ogólne		
1	1. Zapewnienie odpowiednich warunków wychowania, opieki oraz bezpieczeństwa 2. Zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia 3. Wzmocnienie opieki psychologicznej i doradztwa zawodowego dla uczniów 4. Tworzenie warunków dla edukacji osób niepełnosprawnych i o specjalnych potrzebach edukacyjnych 5. Podnoszenie poziomu pracy kadry nauczycielskiej i kierowniczej 6. Usprawnianie systemu zarządzania oświatą	
2	Nie	
3	NIE, przedstawiono co prawda działania służące realizacji zamierzeń strategicznych, jednak są to raczej cele operacyjne i luźno powiązane ze strategicznymi.	
4	Nie	
5	Nie	
6	Nie	
7	W strategii jest rozdział dotyczący monitorowania i wskazane są możliwe metody ale ostatecznie wszystko się zamyka w jednym akapicie: Monitoring realizacji Strategii Rozwoju Edukacji w Gminie Wałbrzych prowadzić będzie do okresowej ewaluacji skutków wdrażanych zadań. Raz w roku składane będą raporty z realizacji strategii przez odpowiedzialne komórki organizacyjne. Po ich obróbce przez Dział Edukacji i Wychowania raporty będą przedmiotem debat na Komisji Edukacji i Kultury, a następnie przedstawiane Radzie Miejskiej na sesji. Zostaną także upublicznione i poddane weryfikacji środowisk biorących udział w tworzeniu strategii.	
8	Strategia zawiera dość dokładną analizę danych wejściowych. Następnie jednak w strategii jest tylko częściowe odwołanie do tych danych. Przykładowo z analizy danych wejściowych wynika konieczność racjonalizacji (zmiany) sieci szkół. Jednak cel strategiczny nr. 4. „Racjonalizowanie sieci szkolnej” zawiera już tylko postulat, że trzeba tą	



	się racjonalizować.
Pytania szczegółowe	
1	Strategia odwołuje się do dokumentów strategicznych wyższego szczebla w części diagnostycznej ale w opisie celów strategicznych i operacyjnych już nie
2	Nie
3	Tak, jest to dość dokładnie uwzględnione w diagnozie.
4	Nie
5	Uwzględniono to w diagnozie
6	Tak, zagadnienie to zostało omówione i wskazano na konieczność racjonalizacji sieci szkół i jest taki cel strategiczny, ale nie opracowano planu racjonalizacji sieci szkół (zapowiedziano to).
7	W możliwościach (analizie SWOT) wskazano dużą chęć nauczycieli do podnoszenia kompetencji; Jednym z celów operacyjnych jest Podnoszenie poziomu pracy kadry nauczycielskiej i kierowniczej jednak w działaniach nie ma szczegółów.
8	Tak, jest to zawarte oprócz mniejszości etnicznych
9	Nie
10	Tak, w diagnozie a nie w części strategicznej
11	W diagnozie tak, jednak część strategiczna już nie zajmuje się przedszkolami
12	Nie
13	Tak
14	Częściowo, założono wyposażenie każdej placówki w pracownię komputerową i językową
Pytania dodatkowe	
1	TAK
2	TAK
3	TAK
4	NIE
5	NIE
6	TAK
7	TAK
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE
Pytania uzupełniające	
1	Cele strategiczne są powiązane z diagnozą, ale za celami strategicznymi nie idą konkretne działania.
2	Przeważają cele ogólne.
3	Cele są zróżnicowane.
Ogólna charakterystyka	W strategii zdefiniowane są cele wymagające zmian w systemie oświaty, ale następnie nie ma żadnych szczegółów, celów operacyjnych czy działań (ogólnie opisane).

8.1.33 Węgliniec

Województwo	Dolnośląskie
-------------	--------------



	Powiat	Zgorzelecki
	Typ	Gmina miejsko-wiejska
	Liczba mieszkańców	8 623
	Nazwa strategii	PROGRAM ROZWOJU OŚWIATY W GMINIE WĘGLINIEC W LATACH 2008 – 2013
	Lata jakie obejmuje	2008-2013
	Numer i data uchwały	149/XXIII/08 Rady Miejskiej w Węglińcu z dnia 27 sierpnia 2008 r
Pytania ogólne		
1	Stałe podnoszenie jakości kształcenia stymulującego rozwój psychofizyczny, intelektualny i kulturalny ucznia w równoległym procesie wychowania kształtującego i promującego odpowiednie postawy oparte na poszanowaniu godności każdej osoby ludzkiej, akceptacji podstawowych norm moralnych, szacunku i miłości do Ojczyzny oraz tolerancji. Równocześnie konieczne jest stałe podnoszenie poziomu kwalifikacji osób dorosłych, przede wszystkim kwalifikacji zawodowych oraz ogólnych kompetencji niezbędnych do funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie.	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów przedstawiono jako odrębne działania	
4	Wskazano źródła finansowania każdego działania – budżet gminy, państwa, województwa, PO KL, małe granty, program UE COMENIUS, Młodzież i in.	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności	
6	Plany nie zawierają odniesień do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	
7	Określono sposoby monitorowania: Będą zbierane, zestawiane i oceniane informacje rzeczowe i finansowe w postaci ustalonych wskaźników (monitoring rzeczowy i finansowy). Wyniki monitoringu (sprawozdania roczne) będą przedkładane do oceny Radzie Miejskiej.	
8	Plany oparte są o szczegółowe dane wyjściowe (liczba dzieci, liczba oddziałów, kwalifikacje kadry, stan techniczny szkół), z danych dotyczących osiąganych rezultatów są tylko wyniki egzaminów końcowych w SP i gimnazjach	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla	
2	Strategia jest zgodna z Strategią Rozwoju Gminy Węgliniec na lata 2007-2015, Wieloletnim Planem Inwestycyjnym, Programem Rozwoju Bazy Sportowej w Gminie Węgliniec na lata 2007-2013.	
3	Tendencje demograficzne zostały dokładnie zanalizowane w części dotyczącej diagnozy, zauważono spadek liczby dzieci w szkołach, 2 szkoły nie spełniają wymogu min. liczby uczniów, jednak podjęto decyzję, iż sieć szkolna pozostanie w niezmienionej postaci (zapisano, iż jest optymalna). Zapisano cel operacyjny 7: wspieranie projektów i inicjatyw upowszechniających postawy przedsiębiorcze wśród dzieci i młodzieży, jednak dla ego celu działania nie zostały sformułowane.	
4	Konsekwencja obniżenia wieku pierwszoklasistów jest wzięta pod uwagę jako czynnik wyrównujący spadek demograficzny liczby dzieci w szkołach.	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach	
6	Zakłada się, iż w przyszłości może być potrzebna racjonalizacja sieci szkół (tworzenie zespołów szkół lub filii), w działaniach wpisano: Zracjonalizowanie obwodów szkolnych szkół podstawowych (działanie 1.1).	
7	Odnośnie kadry wpisano tylko działanie (2.9): Utrzymanie wypracowanego systemu finansowania programu dokształcania i doskonalenia zawodowego nauczycieli.	
8	W planach przewidziano: <ul style="list-style-type: none"> Realizację samorządowego programu stypendialnego dla uczniów szczególnie uzdolnionych artystycznie, sportowo i osiągających wysokie wyniki w nauce oraz dla uczniów w trudnej sytuacji materialnej (działanie 2.3) Udoskonalenie pomocy psychologiczno – pedagogicznej (terapia pedagogiczna, zajęcia logopedyczne, psychologiczne, terapeutyczne) we wszystkich placówkach oświatowych gminy (działanie 2.5) 	

9	W planach przewidziano udział rodziców i społeczności lokalnej poprzez cel operacyjny 3 (realizacja programu „Otwarta Szkoła”)	
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych	
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego	
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania	
13	Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów została poruszona w działaniach: <ul style="list-style-type: none"> • Udoskonalenie pomocy psychologiczno – pedagogicznej (terapia pedagogiczna, zajęcia logopedyczne, psychologiczne, terapeutyczne) we wszystkich placówkach oświatowych gminy (2.5) • Wzmocnienie profilaktycznej opieki zdrowotnej w środowisku nauczania i wychowania (2.6) 	
14	Zagadnienia komputeryzacji: <ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzenie, we wszystkich szkołach podstawowych, zajęć z elementami informatyki dla oddziałów nauczania zintegrowanego (2.11) • Umożliwienie uczniom w jak najszerszym stopniu, korzystanie z bazy informatycznej szkół, również w czasie wolnym od zajęć lekcyjnych (ferie i wakacje) (3.3) • Wdrażanie informatyzacji zarządzania szkołą (3.6) • Udział w projekcie „Internetowe centra informacji multimedialnych w bibliotekach szkolnych”, modernizacja istniejących pracowni komputerowych, udział w programie e-szkoła (4.5) 	
Pytania dodatkowe		
1	TAK	
2	TAK	
3	TAK	
4	TAK	
5	NIE	
6	TAK	
7	TAK	
8	NIE	
9	NIE	
10	NIE	
11	TAK	
Pytania uzupełniające		
1	Działania powiązane z celami oraz z diagnozą.	
2	Cele partykularne przeważają. Jednak cele ogólne są dość wyraźnie zaznaczone zarówno w celach jak i w działaniach. Na 7 celów operacyjnych 2 są celami ogólnymi, poza tym kilka działań o charakterze ogólnym zostało przyporządkowane innym celom (np. realizacja samorządowego programu stypendialnego).	
3	Cele i działania są zróżnicowane	
	Ogólna charakterystyka	Strategia dobrze przygotowane. W diagnozie znalazły się wszystkie dane potrzebne do oceny oświaty w gminie. Wyciągnięto z nich wnioski, na ich podstawie opracowano cele operacyjne i działania. Sformułowano 7 celów operacyjnych, 3 z nich odnoszą się bezpośrednio do programów edukacyjno-wychowawczych w szkołach. Te 3 cele nie mają sformułowanych oddzielnych działań – działania związane z tymi celami zostały „podpięte” pod inne cele. Powoduje to zamieszanie, konieczność doszukiwania się działań z jakiejś dziedziny. Najwięcej działań dotyczy poprawy bazy szkolnej oraz rozwinięcia nowych form, wprowadzenia lub kontynuowania nowych programów kształcenia.

8.1.34 Wejherowo

Województwo	Pomorskie
-------------	-----------



	Powiat	Wejherowski
	Typ	Gmina miejska
	Liczba mieszkańców	47 188
	Nazwa strategii	STRATEGIA ROZWOJU OŚWIATY MIASTA WEJHEROWA NA LATA 2007-2012
	Lata jakie obejmuje	2007-2012
	Numer i data uchwały	Vk/V/55/2007 Rady Miasta Wejherowa z dnia 27 lutego 2007 roku
Pytania ogólne		
1	„Celem polityki edukacyjnej Gminy Miasta Wejherowa jest tworzenie systemu umożliwiającego podnoszenie poziomu kształcenia mieszkańców Wejherowa zgodnie z ich oczekiwaniami i próba dostosowania edukacji do norm europejskich oraz wyrównywanie szans edukacyjnych”	
2	Cele te nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	
3	Plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania. Nie ma jednak jasnego i czytelnego przedstawienia działań – wkomponowane są w opisy danego celu, pojawiają się znów zestawienia tabelaryczne, wykresy dotyczące danego zagadnienia. Nie ma określonego harmonogramu działań, finansowania, jednostki odpowiedzialnej.	
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi j.s.t., z budżetem, z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	
7	Monitorowanie realizacji strategii na dzień 30 września każdego roku	
8	Plany są oparte o dane wyjściowe (obszerne) oraz o dane na temat osiąganych wyników (znalazły się nie w analizie stanu oświaty, ale w części zawierającej cele i działania).	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych	
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych	
3	Uwzględniono tendencje demograficzne – zauważono konieczność monitorowania sieci szkół i poddawania korekcie uwzględniającej zmiany demograficzne oraz zachowywania liczby uczniów w oddziałach uwzględniającą warunki finansowe i demograficzne.	
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach	
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół	
7	Poprawa jakości kadry nauczycielskiej poprzez nagradzanie najlepszych (tak skonstruowany system płac, aby dodatek motywacyjny stanowił coraz bardziej znaczącą część wynagrodzenia) W działaniach zapisanych na końcu dokumentu: <ul style="list-style-type: none"> • Promowanie nauczycieli pozyskujących kwalifikacje do nauczania drugiego lub kolejnego przedmiotu. 	
8	Dążenia koncentrują się wokół <ul style="list-style-type: none"> • Wyrównywania szans edukacyjnych uczniów i dzieci z dysfunkcjami oraz pochodzących z rodzin ubogich (pomoc materialna o charakterze socjalnym, programy) • Stworzenie możliwości rozwoju uczniom i dzieciom zdolnym (stypendia) • Rządowy program na rzecz społeczności romskiej 	

9	Z działań na końcu dokumentu: <ul style="list-style-type: none"> • Podejmowanie inicjatyw pozyskujących rodziców do wspierania działań wychowawczych, opiekuńczych i dydaktycznych szkoły. • Poszerzenie zakresu współpracy ze środowiskiem lokalnym, instytucjami, fundacjami, stowarzyszeniami, policją i Poradnią Psychologiczno-Pedagogiczną w zakresie ewentualnych zagrożeń oraz realizacji programów profilaktycznych, wychowawczych i ekologicznych. 		
10	Analiza stanu oświaty gminnej uwzględnia szkolnictwo niepubliczne. Ponadto sugeruje się, iż w wypadku przedszkoli powinny zostać podjęte działania na rzecz tworzenia przedszkoli niepublicznych na terenie Miasta Wejherowa i do przekształcania przedszkoli publicznych w niepubliczne.		
11	W planach uwzględniono rosnącą liczbę dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego		
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania		
13	Z działań wymienionych na końcu dokumentu: jako priorytet ustala się konieczność przeprowadzenia prac remontowych dla poprawy warunków bezpieczeństwa uczniów ze szczególnym uwzględnieniem bazy sportowej i terenów rekreacyjno-sportowych		
14	Mowa jest tylko o utworzeniu bibliotecznych sieci informatycznych (w działaniach na końcu dokumentu).		
Pytania dodatkowe			
1	TAK		
2	TAK		
3	TAK		
4	TAK		
5	NIE		
6	TAK		
7	TAK		
8	NIE		
9	NIE		
10	NIE		
11	NIE		
Pytania uzupełniające			
1	Cele i działania nie są czytelnie powiązane (w dokumencie panuje chaos, opisuje się w jednym miejscu cele działań wraz z samymi działaniami). Cele wynikają z diagnozy.		
2	Przeważają cele partykularne		
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td> Bardzo obszernie przygotowana strategia – znalazło się w niej dużo danych na temat stanu oświaty, prognozy. Dobrze zrobiona analiza SWOT. Jednak w dokumencie panuje chaos, zwłaszcza w części obejmującej same cele strategiczne i działania – jakby każdy rozdział przygotowywał ktoś inny. Cel strategiczny jest 1 (ogólny), cele szczegółowe zostały nietrafnie nazwane (hasłowo). W ramach tych celów panuje bałagan – opisuje się w jednym miejscu cele działań wraz z samymi działaniami (trudno uchwycić i zebrać te działania). Zamieszcza się znowu tabele i wykresy, opisuje efekty i uzasadnia potrzeby. Na sam koniec w podsumowaniu znowu pojawiają się działania, tym razem ładnie i czytelnie zebrane. Ogólnie strategia sprawia wrażenie zebranych w 1 dokument kilku opracowań przygotowanych przez różne osoby, ale zebranych bez wprowadzenia do nich ładu i czytelności. Działania gubią się w gąszczu wciąż na nowo formułowanych celów. </td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Bardzo obszernie przygotowana strategia – znalazło się w niej dużo danych na temat stanu oświaty, prognozy. Dobrze zrobiona analiza SWOT. Jednak w dokumencie panuje chaos, zwłaszcza w części obejmującej same cele strategiczne i działania – jakby każdy rozdział przygotowywał ktoś inny. Cel strategiczny jest 1 (ogólny), cele szczegółowe zostały nietrafnie nazwane (hasłowo). W ramach tych celów panuje bałagan – opisuje się w jednym miejscu cele działań wraz z samymi działaniami (trudno uchwycić i zebrać te działania). Zamieszcza się znowu tabele i wykresy, opisuje efekty i uzasadnia potrzeby. Na sam koniec w podsumowaniu znowu pojawiają się działania, tym razem ładnie i czytelnie zebrane. Ogólnie strategia sprawia wrażenie zebranych w 1 dokument kilku opracowań przygotowanych przez różne osoby, ale zebranych bez wprowadzenia do nich ładu i czytelności. Działania gubią się w gąszczu wciąż na nowo formułowanych celów.
Ogólna charakterystyka	Bardzo obszernie przygotowana strategia – znalazło się w niej dużo danych na temat stanu oświaty, prognozy. Dobrze zrobiona analiza SWOT. Jednak w dokumencie panuje chaos, zwłaszcza w części obejmującej same cele strategiczne i działania – jakby każdy rozdział przygotowywał ktoś inny. Cel strategiczny jest 1 (ogólny), cele szczegółowe zostały nietrafnie nazwane (hasłowo). W ramach tych celów panuje bałagan – opisuje się w jednym miejscu cele działań wraz z samymi działaniami (trudno uchwycić i zebrać te działania). Zamieszcza się znowu tabele i wykresy, opisuje efekty i uzasadnia potrzeby. Na sam koniec w podsumowaniu znowu pojawiają się działania, tym razem ładnie i czytelnie zebrane. Ogólnie strategia sprawia wrażenie zebranych w 1 dokument kilku opracowań przygotowanych przez różne osoby, ale zebranych bez wprowadzenia do nich ładu i czytelności. Działania gubią się w gąszczu wciąż na nowo formułowanych celów.		

8.1.35 Wodzisław Śląski

194

„Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

Projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie

w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

	Województwo	Śląskie
	Powiat	Wodzisławski
	Typ	Gmina miejska
	Liczba mieszkańców	49 033
	Nazwa strategii	STRATEGIA OŚWIATOWA MIASTA WODZISŁAW ŚLĄSKI NA LATA 2007-2014
	Lata jakie obejmuje	2007-2014
	Numer i data uchwały	XV/163/07 Rady Miejskiej Wodzisławia Śl. z dnia 29 listopada 2007 r
Pytania ogólne		
1	<p>Nie zostały wyraźnie sformułowane cele strategiczne i operacyjne. Oświata została podzielona na kilka zagadnień, w ich ramach dokonano analizy sytuacji, prognozowania oraz sformułowano strategię, która zawiera krótkie, opisowe przedstawienie sytuacji wraz z proponowanymi działaniami na lata 2007-2014. Zagadnienia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sieć placówek 2. Organizacja pracy 3. Nauczyciele 4. Baza oświatowa 5. Budżet 	
2	Cele nie zostały uszeregowane w kolejności priorytetów. Najważniejsza jest decyzja dotycząca racjonalizacji sieci placówek – przy przyjęciu wariantu oszczędnościowego możliwe będzie wygosparowanie środków z budżetu miasta na inne działania	
3	Przedstawiono działania, jako plany osiągnięcia pewnych celów. Działania nie zostały tylko sformułowane odnośnie zagadnienia: Budżet, gdyż stwierdzono, że przy zachowanej sieci szkół budżet nie może ulec zmianie (większość wydatków oświatowych to pensje nauczycielskie).	
4	<p>Przy niektórych zagadnieniach (celach) zapisano możliwości finansowania działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacja pracy – przy przyjęciu wariantu II racjonalizacji sieci placówek będzie można obniżyć koszty związane z utrzymaniem obiektów oświatowych a uzyskane w ten sposób środki przeznaczyć na utrzymanie i ewentualne rozszerzenie dodatkowej oferty edukacyjnej finansowanej z budżetu miasta • Baza oświatowa – pozyskanie środków zewnętrznych 	
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”	
6	Plany zawierają odniesienie do decyzji, który wariant racjonalizacji sieci placówek zostanie przyjęty.	
7	Nie zapisano sposobu monitorowania działań.	
8	Plany zostały oparte o obszerne dane wyjściowe (dane na temat liczby uczniów, oddziałów, liczby i kwalifikacji nauczycieli, stanu technicznego bazy szkolnej, finansowania oświaty). Brak danych na temat osiągniętych rezultatów.	
Pytania szczegółowe		
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych.	
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych.	
3	W planach uwzględniono jedynie tendencje demograficzne – na ich podstawie planowana jest racjonalizacja sieci szkolnej (potrzeba zmniejszenia liczby oddziałów w SP i gimnazjach), natomiast liczba przedszkoli może pozostać bez zmian.	
4	W planach nie uwzględniono konsekwencji niedawnej decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6	
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach	
6	Plany zawierają II wersje racjonalizacji sieci szkół, choć nie zostały one odniesione do małych placówek, lecz do tych, które funkcjonują w tych samych obiektach i jest możliwe ich połączenie organizacyjne (administracyjne).	
7	Zapisano iż dążeniem gminy jest zatrudnianie nauczycieli z najwyższymi kwalifikacjami i mobilizowanie ich do uzyskiwania kolejnych stopni awansu zawodowego	

8	W planach nie uwzględniono dostępu do usług specjalnych przeznaczonych dla uczniów szczególnie uzdolnionych, trudnych lub należących do mniejszości narodowych i etnicznych. Dla uczniów niepełnosprawnych – planuje się utworzenie oddziałów integracyjnych na wszystkich poziomach nauczania.		
9	W planach nie uwzględniono udziału rodziców i społeczności lokalnej. Nie przewidziano sposobów poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców		
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych		
11	W planach uwzględniono utrzymywanie się liczby dzieci w przedszkolach na tym samym poziomie		
12	Zapisano, iż dla realizacji działań konieczne jest pozyskanie środków zewnętrznych (fundusze europejskie)		
13	W planach nie uwzględniono problematyki bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach		
14	W planach nie uwzględniono zagadnień komputeryzacji i informatyzacji		
Pytania dodatkowe			
1	TAK		
2	TAK		
3	TAK		
4	NIE		
5	TAK		
6	NIE		
7	NIE		
8	NIE		
9	NIE		
10	NIE		
11	NIE		
Pytania uzupełniające			
1	Nie sformułowano wyraźnych celów strategicznych i operacyjnych. Oświata gminna podzielona została na kilka zagadnień, w ich ramach została przeprowadzona analiza sytuacji obecnej, diagnozy na przyszłość i sformułowane działania do wykonania (nazwane: strategia). Działania nie zawsze są sformułowane ostro i konkretnie jako zadania do wykonania, często są to tylko propozycje, plany na przyszłość. Konkretnie działania do zrealizowania na przyszłość pojawiają się we wnioskach. Są one powiązane z diagnozą		
2	Przeważają cele partykularne		
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań		
	<table border="1"> <tr> <td>Ogólna charakterystyka</td> <td> Strategia przygotowana dobrze od strony analizy sytuacji. Zebrano najistotniejsze dla oświaty dane. Wyciągnięto z nich prawidłowe wnioski. Decydujące dla całego rozwoju oświaty w gminie jest to, iż mimo dostrzeżenia potrzeby reorganizacji sieci oświatowej, zdecydowano iż liczba szkół pozostanie bez zmian, ew. będą łączone placówki w sieci szkół. Ta decyzja rzutuje przede wszystkim na budżet gminy, za tym – na środki do dyspozycji na inne cele oświatowe. Strategia nie została oparta o podstawowe sposoby analizy danych (SWOT, ZOPP). Nie sformułowano wyraźnych celów strategicznych i operacyjnych. Oświata gminna podzielona została na kilka zagadnień, w ich ramach została przeprowadzona analiza sytuacji obecnej, diagnozy na przyszłość i sformułowane działania do wykonania (nazwane: strategia). Działania nie zawsze są sformułowane ostro i konkretnie jako </td> </tr> </table>	Ogólna charakterystyka	Strategia przygotowana dobrze od strony analizy sytuacji. Zebrano najistotniejsze dla oświaty dane. Wyciągnięto z nich prawidłowe wnioski. Decydujące dla całego rozwoju oświaty w gminie jest to, iż mimo dostrzeżenia potrzeby reorganizacji sieci oświatowej, zdecydowano iż liczba szkół pozostanie bez zmian, ew. będą łączone placówki w sieci szkół. Ta decyzja rzutuje przede wszystkim na budżet gminy, za tym – na środki do dyspozycji na inne cele oświatowe. Strategia nie została oparta o podstawowe sposoby analizy danych (SWOT, ZOPP). Nie sformułowano wyraźnych celów strategicznych i operacyjnych. Oświata gminna podzielona została na kilka zagadnień, w ich ramach została przeprowadzona analiza sytuacji obecnej, diagnozy na przyszłość i sformułowane działania do wykonania (nazwane: strategia). Działania nie zawsze są sformułowane ostro i konkretnie jako
Ogólna charakterystyka	Strategia przygotowana dobrze od strony analizy sytuacji. Zebrano najistotniejsze dla oświaty dane. Wyciągnięto z nich prawidłowe wnioski. Decydujące dla całego rozwoju oświaty w gminie jest to, iż mimo dostrzeżenia potrzeby reorganizacji sieci oświatowej, zdecydowano iż liczba szkół pozostanie bez zmian, ew. będą łączone placówki w sieci szkół. Ta decyzja rzutuje przede wszystkim na budżet gminy, za tym – na środki do dyspozycji na inne cele oświatowe. Strategia nie została oparta o podstawowe sposoby analizy danych (SWOT, ZOPP). Nie sformułowano wyraźnych celów strategicznych i operacyjnych. Oświata gminna podzielona została na kilka zagadnień, w ich ramach została przeprowadzona analiza sytuacji obecnej, diagnozy na przyszłość i sformułowane działania do wykonania (nazwane: strategia). Działania nie zawsze są sformułowane ostro i konkretnie jako		

	zadania do wykonania, często są to tylko propozycje, plany na przyszłość. Nie ma określonego harmonogramu, instytucji odpowiedzialnej, źródła finansowania, sposobu monitorowania działań.
--	--

8.1.36 Zalewo

Województwo	Warmińsko-mazurskie
Powiat	Iławski
Typ	Gmina miesko-wiejska
Liczba mieszkańców	6861
Nazwa strategii	Strategia rozwoju oświaty w gminie Zalewo do 2010r.
Lata jakie obejmuje	2005-2010
Numer i data uchwały	XVIII/222/04 Rady Miejskiej w Zalewie z dnia 29 kwietnia 2004 r
Pytania ogólne	
1	Brak
2	Nie sformułowano celów strategicznych, zatem nie zostały one uszeregowane.
3	<p>Przedstawiono działania do zrealizowania, zgrupowane w 4 działach:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta edukacyjna 2. Pomoc materialna dla uczniów z rodzin najuboższych 3. Pomoc dzieciom i młodzieży niepełnosprawnej 4. Rozwój szkół
4	Plany nie są powiązane z możliwościami finansowymi j.s.t. i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych
5	W planach nie przeprowadzono wyboru z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści/gospodarności”
6	Plany nie zawierają odniesienia do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów
7	Nie określono sposobów monitorowania postępów działań
8	Plany oparte są o podstawowe dane wyjściowe: liczba uczniów i oddziałów, kwalifikacje kadry
Pytania szczegółowe	
1	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla
2	Strategia nie uwzględnia dokumentów strategicznych wyższego szczebla ani regionalnych
3	<p>W planach uwzględniono fakt, iż gmina zagrożona jest dużym bezrobociem. W związku z tym planuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utworzenie szkoły średniej – liceum profilowanego lub technikum w celu umożliwienia mieszkańcom gminy kształcenia ponadgimnazjalnego • tworzenie w gimnazjum klas przysposabiających do pracy.
4	W planach nie uwzględniono konsekwencje decyzji o obniżeniu wieku pierwszoklasistów do lat 6 (strategia z 2004 r.)
5	W planach nie uwzględniono różnic w jakości szkół i ponoszonych na nie wydatkach
6	W planach nie uwzględniono problemu małych placówek szkolnych, nie opracowano strategii racjonalizacji sieci szkół
7	Jedyne działanie w tym kierunku to: dążenie do lepszego przygotowania i mobilności zawodowej kadry pedagogicznej



8	W planach przewidziano pomoc dla uczniów z rodzin najuboższych (stypendia, finansowanie dożywiania, świetlice środowiskowe), niepełnosprawnych (tworzenie oddziałów integracyjnych, świetlic terapeutycznych), zdolnych i mających trudności w nauce (wypracowanie najlepszych metod pracy z uczniem, pomoc w nauce, zatrudnienie specjalistów, zajęcia socjoterapeutyczne dla uczniów z zaburzeniami w zachowaniu)
9	Udział rodziców i społeczności lokalnej została przewidziana w ramach działań: <ul style="list-style-type: none"> • organizowanie imprez szkolnych z udziałem rodziców i mieszkańców miejscowości (wypracowanie tradycji szkolnych) • udostępnianie obiektów sportowych (boiska, sale gimnastyczne) dla mieszkańców w godzinach popołudniowych, • udostępnianie zbiorów bibliotecznych dorosłym, • uczestnictwo szkół i prezentacja dorobku na uroczystościach i imprezach na szczeblu gminy, powiatu czy województwa, • umożliwianie korzystania z pracowni informatycznych – dostęp do internetu, organizowanie kursów obsługi komputera dla dorosłych, • organizowanie w szkołach świetlic środowiskowych dla młodzieży zagrożonej patologią lub pochodzącej ze środowisk patologicznych, • udział dzieci i młodzieży wraz z rodzicami i innymi mieszkańcami w akcji “Sprzątanie świata”.
10	W planach nie uwzględniono szkół niepublicznych
11	W planach nie uwzględniono rosnącej liczby dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego
12	W planach nie uwzględniono dostępności środków z funduszy unijnych i ich pozyskania
13	Plany związane ze zdrowiem dzieci znalazły się w ramach działań: <ul style="list-style-type: none"> • monitorowanie stanu zdrowia i prawidłowego rozwoju psychofizycznego dzieci i młodzieży, • dążenie do zatrudnienia w szkołach specjalistów: logopeda, psycholog, pedagog, szkolny doradca zawodowy, • promocja zdrowego stylu życia – zajęcia profilaktyczne, prelekcje, warsztaty itp.,
14	Wpisano tylko 1 działanie w tym kierunku: komputeryzacja szkół, upowszechnienie wśród uczniów umiejętności wykorzystywania komputera i internetu do celów edukacyjnych.

Pytania dodatkowe

1	TAK
2	NIE
3	NIE
4	NIE
5	NIE
6	NIE
7	NIE
8	NIE
9	NIE
10	NIE
11	NIE

Pytania uzupełniające

1	Nie ma wyraźnie sformułowanych celów strategicznych ani operacyjnych. Działania zebrano w 4 grupach, nazwy tych grup można określić celami strategicznymi, działania powiązane są z tymi grupami. Brak powiązań z diagnozą.
2	W strategii występują tylko cele partykularne
3	Brak wyraźnego zróżnicowania celów strategicznych i działań
	Ogólna charakterystyka Bardzo krótkie opracowanie, zebrano podstawowe dane na temat stanu bazy oświatowej, liczby dzieci, kwalifikacji nauczycieli. Nie ma sformułowanych celów strategicznych ani operacyjnych. Działania zebrano w 4 grupach, nie mają one określonego harmonogramu



	(poza pracami modernizacyjnymi), źródła finansowania. Nie ma wskaźników, sposobu monitoringu. Całość wygląda jak krótki plan rozwoju oświaty.
--	---



8.2 Pogrupowanie celów strategicznych



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
1	1	Andrychów	Cele związane z przygotowaniem do życia: ŻYĆ GODNIE a/ uświadomienie wartości uniwersalnych (fundamentalnych) b/ umiejętność życia we współczesnym świecie c/ poszanowanie i czerpanie z tradycji i kultury regionu np. „Dni Dziedzictwa” d/ otwartość i wrażliwość				X						
2	2		Cele związane z procesem uczenia się: BYĆ CIEKAWYM ŚWIATA a/ uświadamianie potrzeby uczenia się b/ uczyć uczenia się c/ nauczanie holistyczne (całościowe) oparte na umiejętnościach (odejście od wiedzy encyklopedycznej) d/ inspirowanie do twórczego myślenia, odkrywanie talentów i uzdolnień oraz ich rozwijanie e/ postrzeganie uczenia jako indywidualności f/ uczenie się do zmieniającej się rzeczywistości			X							
3	3		Cele związane z materialnymi warunkami pracy szkół: BYĆ SPOKOJNYM a/ stworzenie optymalnych warunków pracy: • nowoczesne wyposażenie pomieszczeń dydaktycznych i administracyjnych • komputeryzacja bibliotek i czytelni • wysokie, motywujące wyposażenia dla pracowników oświaty • zapewnienie środków finansowych na dokształcanie nauczycieli • pomoc materialna dla uczniów utalentowanych	X		X					X		



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
4	4		Cele związane ze sposobami kierowania szkoł: BYĆ MĄDRYM a/ tworzenie warunków dla efektywnego współdziałania wszystkich podmiotów szkoły: nauczycieli, uczniów i rodziców b/ włączenie do współpracy środowiskowych instytucji społecznych		X						X		
5	5		Cele związane z profesjonalnym rozwojem nauczycieli, rodziców i kadry kierowniczej: NIE ZASYPIAĆ a/ samodoszktałcanie b/ opracowanie planu systemowego kształcenia wszystkich podmiotów życia szkoły c/ korzystanie z wiedzy i doświadczeń innych szkół d/ wspieranie rodziców w tworzeniu profesjonalnej Rady Szkoły							X	X		
6	1	Bielawa	Zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia dzieci i młodzieży			X							
7	2		Wyrównywanie szans edukacyjnych wszystkich uczniów					X					
8	3		Zapewnienie odpowiednich warunków nauki, wychowania, opieki oraz bezpieczeństwa			X			X				
9	4		Oświata bielska przyjazna środowisku (ekologia)					X					
10	5		Wzmocnienie wychowawczej i środowiskowej roli placówek oświatowych (współpraca z rodzicami i organizacjami)									X	
11	6		Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania oświaty										X
12	7		Racjonalizacja i usprawnienie systemu zarządzania oświatą			X							
13	1	Bieliny	Podniesienie poziomu umiejętności i wiedzy rodziców								X		
14	2		Unowocześnienie bazy dydaktycznej placówek	X									
15	3		Rozszerzenie oferty zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych					X					
16	4		Wzmocnienie pozycji nauczycieli								X		
17	5		Zapewnienie wsparcia specjalistycznego dla dzieci						X				
18	1	Błonie	Podnoszenie jakości nauczania			X							
19	2		Poprawa jakości i efektywności zarządzania oświatą		X								
20	3		Modernizacja bazy oświatowej	X									



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet	
21	4	Bobrowniki	Bezpieczeństwo i profilaktyka uzależnień, patologii społecznych oraz promocja zdrowia						X					
22	5		Wyrównywanie szans edukacyjnych					X						
23	1		Poprawa bazy lokalowej i sportowej placówek oświatowych	X										
24	2		Promocja kultury fizycznej i sportu				X							
25	3		Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży						X					
26	4		Przygotowanie placówek oświatowych w związku z planowanym obniżeniem wieku szkolnego	X										
27	1	Brzostek	Poprawa bazy materialnej Cel I. 1. Modernizacja budynków szkół i przedszkoli Cel I. 2. Rozszerzenie bazy sportowej Cel I. 3. Unowocześnienie wyposażenia placówek edukacyjnych	X										
28	2		Wsparcie środowiska rodzinnego w obszarze wychowania, opieki i edukacji Wsparcie w pełnieniu roli świadomego rodzica Cel II. 2. Działania profilaktyczne w rodzinie								X			
29	3		Poszerzenie opieki specjalistów Zapewnienie opieki pedagogicznej, logopedycznej i psychologicznej Cel III. 2. Przygotowanie nauczycieli do pracy w specyficznych warunkach							X	X			
30	4		Rozszerzenie oferty zajęć edukacyjnych i wzmocnienie działań społecznych na rzecz edukacji . 1. Upowszechnienie edukacji małych dzieci (ilość, jakość) Cel IV. 2. Zwiększenie różnorodności zajęć ogólnorozwojowych Cel IV. 3. Aktywizacja środowiska lokalnego na rzecz edukacji, współpraca szkół, organizacji pozarządowych, instytucji.											
31	1	Garbów	ZAPEWNIENIE DZIECIOM DOSTĘPU DO EDUKACJI PRZEDSZKOLNEJ				X							



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet	
32	2	Gniewino	ZAPEWNIENIE WYSOKIEJ JAKOŚCI EDUKACJI NA POZIOMIE SZKOŁY PODSTAWOWEJ I GIMNAZJUM.			X								
33	3		STWORZENIE CIEKAWEJ OFERTY NA ZAGOSPODAROWANIE CZASU WOLNEGO DLA DZIECI I MŁODZIEŻY – ZAJĘCIA SPORTOWE (BAZA LOKALOWA).	X			X							
34	4		ZAPEWNIENIE ŚRODKÓW FINANSOWYCH NA ROZWÓJ EDUKACJI W GMINIE GARBÓW – WZBOGACENIE OFERTY EDUKACYJNEJ.					X						
35	1		Upowszechnienie wychowania przedszkolnego;					X						
36	2		Zagospodarowanie czasu wolnego uczniów poprzez dodatkowe zajęcia wyrównawczoterapeutyczne, koła zainteresowań, opiekę dydaktyczną, udostępnianie pracowni komputerowych;					X						
37	3		Wzmocnienie kształcenia ustawicznego;					X						
38	4		Rozwój systemu wzmacniającego motywację do nauki;				X							
39	5		Zwiększenie dostępu do poradnictwa i pomocy psychologiczno – pedagogicznej							X				
40	1		Goleniów	Struktura systemu edukacji w Gminie Goleniów									X	
41	2			Zarządzanie systemem edukacji z poziomu gminy i szkoły		X								
42	3	Etos nauczyciela i rady pedagogicznej									X			
43	4	Stabilny i skuteczny system kształcenia					X							
44	5	Wyrównywanie szans edukacyjnych							X					
45	6	Profilaktyka i bezpieczeństwo								X				
46	7	Szkoła w otoczeniu bliższym i dalszym										X		
47	8	Gminna infrastruktura oświatowa		X										
48	1	Góra	Ustawiczne dążenie do podnoszenia jakości oświaty w Gminie Góra w celu osiągnięcia wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży.			X								
49	1	Hawa	Podniesienie efektywności zarządzania oświatą		X									
50	2		Powiązanie celów i kierunków edukacji z potrzebami i możliwościami rynku lokalnego						X					



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
51	3		Wzmocnienie roli szkoły i sportu w procesie kształcenia i wychowania społeczeństwa				X						
52	4		Racjonalizacja, wzbogacenie i różnicowanie programów edukacyjnych i oferty kształcenia			X	X						
53	5		Usprawnienie organizacji i funkcjonowania placówek oświaty		X								
54	6		Podnoszenie poziomu i doskonalenie efektów kształcenia			X							
55	7		Utrzymanie i ulepszanie bazy materialnej oświaty, utrzymanie i wzrost poziomu inwestycji oświatowych i sportowych	X									
56	8		Wykorzystanie potencjału kadry pracowników oświaty i efektywne zarządzanie			X					X		
57	1	Kętrzyn	Wzmocnienie współpracy rodziców w rozwiązywaniu problemów nieletnich								X		
58	2		Podniesienie wiedzy wychowawczej rodziców								X		
59	3		Przeciwdziałanie dysfunkcjom w rodzinie								X		
60	4		Podniesienie poziomu wykształcenia mieszkańców gminy			X							
61	5		Wzmocnienie lokalnej przedsiębiorczości				X				X		
62	1	Konstantynów Łódzki	Podniesienie wskaźników skolaryzacji i sprawności kształcenia		X								
63	2		Zwiększenie nakładów na edukację przedszkolną.	X									
64	3		Edukacja powinna wspierać rozwój lokalnego kapitału społecznego i przez to służyć rozwojowi lokalnemu					X			X		
65	4		Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży na wszystkich poziomach kształcenia, w tym szczególnie w zakresie integracji dzieci niepełnosprawnych i dzieci romskich w szkolnictwie publicznym.						X				
66	5		Dostosowanie zadań oświatowych do wyzwań społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy					X					
67	6		Wykorzystanie bazy szkolnej w godzinach popołudniowych czy w dniach wolnych od zajęć do kształcenia ustawicznego dorosłych, wspomagania osób bezrobotnych w możliwości nabywania nowych kompetencji komunikacyjnych (językowych, informatycznych).					X					
68	7		Zwiększenie efektywności zarządzania oświatą			X							



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet	
69	8		Inwestowanie w kształcenie i utrzymanie wysoko wykwalifikowanej kadry edukacyjnej.							X				
70	9		Zwiększenie zainteresowania wśród dyrekcji i nauczycieli przedszkoli oraz szkół współpracą międzynarodową w realizacji zadań edukacyjnych.				X							
71	10		Poprawa i rozwój infrastruktury niezbędnej do realizacji zadań szkolnych i pozaszkolnych.	X										
72	11		Tworzenie warunków zapewniających bezpieczeństwo uczniom						X					
73	1	Korycin	Szerszy zakres wsparcia wychowawczego dla dzieci i młodzieży w rodzinach								X			
74	2		Podniesienie aspiracji edukacyjnych i umiejętności rozwijania zainteresowań dzieci i młodzieży.				X							
75	3		Szerszy zakres uspołecznienia edukacji w oparciu o lokalne tradycje.								X			
76	4		Poprawa bezpieczeństwa dzieci i młodzieży.						X					
77	1	Kotla	Dobre przygotowanie dzieci 6-letnich do podjęcia nauki w szkole podstawowej oraz upowszechnienie edukacji dzieciom młodszym				X							
78	2		Eliminowanie barier utrudniających uczniom przechodzenie na wyższe poziomy edukacji					X						
79	3		Optymalne wykorzystanie i wzmocnienie istniejącego potencjału szkoły i środowiska lokalnego								X			
80	4		Poprawa dostępności do infrastruktury edukacyjnej, społecznej i kulturalnej	X										
81	5		Umożliwienie mieszkańcom obszarów wiejskich dostępu do nowoczesnych technologii teleinformatycznych					X						
82	1	Muszyna	Tworzenie systemu edukacyjnego umożliwiającego ustawiczne podnoszenie jakości wykształcenia mieszkańców gminy, w zgodzie z ich oczekiwaniami i potrzebami, reagującego na wyzwania gospodarcze, kulturalne i społeczne, prowadzącego do wyrównania szans edukacyjnych, dostosowanego do polskiej tradycji narodowej, przygotowującego do standardów europejskich i dającego uczniom i rodzicom możliwość wyboru szkoły.											
83	1	Niemcza	Wzrost poziomu kształcenia dzieci i młodzieży do średniego poziomu w											



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
			kraju										
84	2		Wysoki standard funkcjonowania szkół i przedszkola			X							
85	3		Rozwój i dostępność sportu w społeczeństwie				X						
86	4		Popularyzacja nauki języków obcych				X						
87	1	Nowe Ostrowy	PODNOSZENIE JAKOŚCI PRACY SZKÓŁ, DBANIE O OSIĄGANIE WYSOKICH WYNIKÓW W NAUCE UMOŻLIWIAJĄCYCH LEPSZY START MŁODZIEŻY W SZKOŁACH PONADGIMNAZJALNYCH I TRUDNYM RYNKU PRACY			X							
88	2		TWORZENIE WARUNKÓW UMOŻLIWIAJĄCYCH WYRÓWNYWANIE SZANS, DBANIE O PRAWIDŁOWY ROZWÓJ DZIECI I MŁODZIEŻY ORAZ WSPIERANIE ROŻNORODNYCH FORM ICH AKTYWNOŚCI					X					
89	3		ZAPOBIEGANIE PATOLOGIOM SPOŁECZNYM I PROPAGOWANIE ZDROWEGO STYLU ŻYCIA						X				
90	4		USTAWICZNE DOSKONALENIE KADRY OŚWIATOWEJ							X			
91	5		WZBOGACANIE BAZY OŚWIATOWEJ KONIECZNEJ DO REALIZACJI ZADAŃ WYNIKAJĄCYCH Z POTRZEBY KSZTAŁCENIA, WYCHOWANIA I OPIEKI	X									
92	6		RACJONALIZACJA SIECI SZKÓŁ ORAZ USPRAWNIE NIE DOWOZU UCZNIÓW										X
88	1	Olszówka	Zapewnienie edukacji przedszkolnej od pierwszych lat życia.				X						
89	2		Poszerzenie form aktywnego spędzania wolnego czasu dzieci i młodzieży				X						
90	3		Zapewnienie wsparcia dla dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych					X					
91	4		Wparcie rodzin w funkcjach opiekuńczo wychowawczych								X		
92	1	Pawłosiów	UPOWSZECHNIENIE EDUKACJI DLA DZIECI W WIEKU OD 0 DO 5 ROKU ŻYCIA.				X						
93	2		PODNOSZENIE UMIEJĘTNOŚCI WYCHOWAWCZYCH RODZICÓW								X		
94	3		ZWIĘKSZENIE DOSTĘPU DZIECI I MŁODZIEŻY DO SPECJALISTÓW						X				
95	4		WZBOGACENIE OFERTY EDUKACYJNEJ ORAZ ZAJĘĆ POZALEKCYJNYCH I POZASZKOLNYCH.					X					



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
96	5		POPRAWA SYTUACJI W INFRASTRUKTURZE I ORGANIZACJI PLACÓWEK OŚWIATOWYCH	X									
97	6		WYPRACOWANIE SYSTEMU WSPARCIA METODYCZNEGO NAUCZYCIELI							X			
98	1	Popielów	Wzrost poziomu wykształcenia dzieci i młodzieży.			X							
99	2		Osiągnięcie wysokiego standardu funkcjonowania szkół i przedszkoli.	X									
100	3		Przekazanie dzieciom i młodzieży wartości opartych na poszanowaniu praw drugiego człowieka, tolerancji i poszanowaniu zasad moralnych					X					
101	4		Przygotowanie dzieci i młodzieży do właściwego wkroczenia w dorosłe życie.					X					
102	5		Kształtowanie postawy obywatelskiej i poczucia odpowiedzialności za los lokalnej społeczności, regionu oraz kraju w którym żyjemy					X					
103	6		Kształtowanie postawy aktywnej w poszukiwaniu wiedzy, nowych rozwiązań oraz podejmowaniu działań na rzecz wszechstronnego rozwoju.					X					
104	7		Ułatwienie mieszkańcom dostępu do edukacji i kultury, realizacji aspiracji i kształtowania własnego rozwoju									X	
105	8		Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu						X				
106	1	Radków	Podniesienie wskaźników skolaryzacji i poziomu jakości edukacji,		X	X							
107	2		Wyrównanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży na wszystkich poziomach kształcenia niezależnie od jej pochodzenia i miejsca zamieszkania,										
108	3		Zapewnienie drożności systemu kształcenia w perspektywie edukacji ustawicznej, dostosowanie systemu oświatowego do wyzwań społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy,					X					
109	4		Rozwijanie aktywnej współpracy różnych podmiotów lokalnego życia gospodarczego, społecznego i politycznego na rzecz edukacji,									X	
110	5		Zwiększenie efektywności zarządzania oświatą			X							
111	6		Przygotowanie uczniów do uczestnictwa w dalszym procesie edukacyjnym,					X					
112	7		Zrealizowanie zadań wynikających z przynależności do danej społeczności lokalnej oraz rozwój osobisty uczniów					X					



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
113	8	Rawa Mazowiecka	Zapewnienie dostępnych form pracy na potrzeby każdego ucznia			X							
114	9		Osiągnięcie wysokich kwalifikacji przez wszystkich nauczycieli							X			
115	10		Stworzenie efektywnych programów profilaktycznych i wychowawczych we wszystkich szkołach i ich systematyczna realizacja						X				
116	11		Stworzenie sprawnego i efektywnego systemu zapewniania jakości		X	X							
117	12		Wykształcenie dobrego, wartościowego, mądrego, kulturalnego, zdrowego, odpowiedzialnego, przygotowanego do życia w społeczeństwie, otwartego na innych ludzi, wrażliwego młodego człowieka					X					
118	13		Zbudowanie aktywnego systemu wspierania szkoły, zwłaszcza przez rodziców									X	
119	14		Unowocześnienie bazy edukacyjnej	X									
120	15		Inwestycje w edukacji	X									
121	16		Stworzenie systemu pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację celów edukacyjnych	X									X
122	17		Wdrożenie projektu rozwojowego w każdej szkole		X			X					X
123	18		Szeroka współpraca w zakresie edukacji z zagranicą, wykorzystywanie ich pozytywnych doświadczeń w rozwoju		X			X					X
124	1		Stworzenie oferty edukacyjnej dla dzieci w wieku przedszkolnym					X					
125	2		Wzbogacenie oferty edukacyjnej szkół gminnych (zahamowanie procesu migracji uczniów z miejscowości gminnych do szkół miejskich)					X					
126	3		Aktywizacja rodziców i środowiska lokalnego na rzecz dzieci i młodzieży									X	
127	1		Radzyń Chelmiński	Wzrost poziomu wykształcenia dzieci i młodzieży			X						
128	2			Osiągnięcie wysokiego standardu funkcjonowania szkół i przedszkoli			X						
129	3			Przygotowanie dzieci i młodzieży do właściwego wkroczenia w dorosłe życie					X				
130	4			Kształtowanie postawy obywatelskiej i poczucia odpowiedzialności za los lokalnej społeczności, regionu oraz kraju w którym żyjemy					X				
131	5	Kształtowanie postawy aktywnej w poszukiwaniu wiedzy, nowych rozwiązań oraz podejmowaniu działań na rzecz wszechstronnego rozwoju.						X					



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
132	6	Rumia	Ułatwienie mieszkańcom dostępu do edukacji, kultury, sportu i turystyki realizacji aspiracji i kształtowania własnego rozwoju								X		
133	7		Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu					X					
134	1		Uzyskiwanie wysokich efektów kształcenia			X							
135	2		Poprawa bazy technicznej i dydaktycznej szkół i przedszkoli	X									
136	3		Tworzenie warunków do rozwijania u dzieci i młodzieży prospołecznych i proeuropejskich postaw.					X					
137	4		Pomoc rodzinie w celu wyrównywania szans edukacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem rodzin wielodzietnych, wychowujących dzieci niepełnosprawne i żyjących w niedostatku.									X	
138	5		Doskonalenie kadry pedagogicznej.								X		
139	6		Wyrobienie świadomości konieczności kształcenia ustawicznego młodzieży i dorosłych					X					
140	7		Propagowanie zdrowego stylu życia.					X					
141	8		Propagowanie wartości moralnych, etycznych i patriotycznych.					X					
142	1		Sieradz	Placówki oświatowe prowadzone przez Miasto Sieradz cechują się wysokim poziomem jakości edukacji			X						
143	2	Sieć przedszkoli i szkół jest dostosowana do potrzeb kształcenia, wychowania i zapewnienia właściwej opieki										X	
144	3	Programy rozwoju placówek oświatowych umożliwiają realizację aspiracji edukacyjnych i sprzyjają wszechstronnemu rozwojowi dzieci i młodzieży z różnych środowisk						X					
145	4	Przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazjalne tworzą przyjazne i bezpieczne warunki kształcenia i wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych							X				
146	5	W Mieście istnieje system wspomagający rozwiązywanie problemów wychowawczych								X			
147	6	Dzieci i młodzież kształcąca się w placówkach prowadzonych przez Miasto Sieradz ma możliwość korzystania z profesjonalnego wsparcia psychologicznego – pedagogicznego								X			
148	7	Placówki oświatowe Miasta zarządzane są profesjonalnie				X							



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet	
149	8		Placówki oświatowe Miasta posiadają racjonalny stan zatrudnienia		X								X	
150	9		Budżet Miasta Sieradza przeznaczony na oświatę umożliwia optymalną realizację zadań edukacyjnych wynikających z przepisów prawa										X	
151	10		Placówki oświatowe Miasta posiadają odpowiednią bazę techniczną i wyposażenie w pomoce dydaktyczne zapewniające właściwą realizację procesu edukacyjnego	X										
152	11		Uczniowie wszystkich placówek oświatowych prowadzonych przez Miasto mają możliwość korzystania z posiłków					X						
153	12		Dzieci i młodzież mają możliwość rozwoju zainteresowań i uzdolnień podczas zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych					X						
154	13		Placówki oświatowe korzystają z możliwości pozyskiwania funduszy zewnętrznych			X								X
155	14		Organizacje pozarządowe i inne podmioty działające w dziedzinie edukacji, wychowania, opieki, kultury, sportu i turystyki wspomagają działania Miasta w realizacji niektórych zadań oświatowych									X		
156	15		W Sieradzu rozwija się szkolnictwo wyższe odpowiadające na potrzeby rynku pracy w regionie					X						
157	16		Placówki oświatowe podejmują działania na rzecz upowszechniania regionalizmu, ekologii i promocji zdrowego stylu życia					X						
158	17		Placówki oświatowe Miasta współpracują z partnerskimi instytucjami w kraju i za granicą					X						
159	1		Skoczów	1. Modernizacja i rozbudowa bazy oświatowej	X									
160	2			2. Likwidacja barier architektonicznych i działalność na rzecz osób niepełnosprawnych	X				X					
161	3			3. Rozwój potencjału dydaktycznego placówek oświatowych				X						
162	4	4. Dostosowanie oferty edukacyjnej do zmian na rynku pracy						X						
163	5	5. Integracja społeczności lokalnej na rzecz wychowania dzieci i młodzieży										X		
164	6	6. Aktywny udział w realizacji przedsięwzięć Unii Europejskiej i pozyskiwanie na projekty oświatowe dofinansowania zewnętrznego						X						X
165	7	7. Dostosowanie działalności sieci placówek oświatowych do zmian w											X	



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
			trendach demograficznych										
166	8		8. Pomoc najslabszym uczniom, zagrożonym patologią i wykluczeniem społecznym					X					
167	9		9. Współpraca z organizacjami pozarządowymi i aktywizacja społeczności lokalnej								X		
168	10		10. Informatyzacja placówek oświatowych, rozwój społeczeństwa informacyjnego i e – learning	X		X							
169	11		11. Podnoszenie kwalifikacji kadry oświatowej							X			
170	12		12. Doskonalenie systemu zarządzania oświatą		X								
171	1	Słubice	Każda szkoła/przedszkole uzyskuje wysokie wyniki kształcenia i wychowania, których miarą jest postęp osiągnięć edukacyjnych uczniów/wychowanków			X							
172	2		Każda szkoła/przedszkole zapewnia bezpieczeństwo swoim uczniom/wychowankom i pracownikom						X				
173	3		Gmina posiada nowoczesną bazę oświatową, umożliwiającą edukację wszystkim dzieciom w komfortowych warunkach	X									
174	1	Sulików	BAZA	X									
175	2		DYDAKTYKA, KADRA I OPIEKA			X			X	X			
176	1	Szczytna	Poziom nauczania gwarantujący dzieciom i młodzieży odpowiednie przygotowanie niezbędne na dalszych etapach kształcenia			X							
177	2		Podniesienie rangi zawodu nauczyciela adekwatnie do roli tej grupy zawodowej w społeczeństwie oraz pozyskanie środowiska nauczycielskiego dla współpracy w budowie samorządności lokalnej							X			
178	3		Zagospodarowanie czasu wolnego młodzieży jako sposób na wykreowanie aktywnego i twórczego sposobu życia, jako alternatywa dla zachowań aspołecznych i prewencja w zakresie bezpieczeństwa publicznego					X					
179	4		Szkoły otwarte także dla osób dorosłych jako ogólnodostępne centra edukacji					X			X		
180	5		Infrastruktura placówek oświatowych jako wzorzec estetyki dla dzieci i młodzieży	X									



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
181	1	Tuchola	Celem polityki edukacyjnej gminy Tuchola jest Tworzenie systemu edukacyjnego umożliwiającego ustawiczne podnoszenie jakości wykształcenia mieszkańców gminy, w zgodzie z ich oczekiwaniami i potrzebami, reagującego na wyzwania gospodarcze, kulturalne i społeczne, prowadzącego do wyrównania szans edukacyjnych, dostosowanego do polskiej tradycji narodowej, przygotowującego do standardów europejskich i dającego uczniom i rodzicom możliwość wyboru szkoły			X							
182	1	Wałbrzych	Zapewnienie odpowiednich warunków wychowania, opieki oraz bezpieczeństwa	X					X				
183	2		Zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia			X							
184	3		Wzmocnienie opieki psychologicznej i doradztwa zawodowego dla uczniów					X		X			
185	4		Tworzenie warunków dla edukacji osób niepełnosprawnych i o specjalnych potrzebach edukacyjnych						X				
186	5		Podnoszenie poziomu pracy kadry nauczycielskiej i kierowniczej								X		
187	6		Usprawnianie systemu zarządzania oświatą			X							
188	1	Węgliniec	1. racjonalizacja sieci i organizacji pracy szkół;									X	
189	2		2. eliminowanie barier utrudniających dzieciom i młodzieży uczniom przechodzenie na wyższe poziomy edukacji;			X	X						
190	3		3. wzmocnienie roli szkoły jako lokalnego centrum kultury, kształcenia ustawicznego i aktywności obywatelskiej, społecznej, zatrudnienia i rozwoju – wdrożenie programu „Otwarta szkoła”;					X			X		
191	4		4. sukcesywne inwestowanie w bazę materialną placówek oświatowych – jej rozbudowa, modernizacja na miarę potrzeb nowoczesnej dydaktyki oraz wyposażenie szkół, zwłaszcza gimnazjów, w nowoczesne pomoce dydaktyczne oraz usunięcie barier architektonicznych i organizacyjnych ograniczających dostęp dzieci i młodzieży niepełnosprawnej do edukacji w grupie rówieśniczej;	X									



Lp	Lp	Gmina	Cele występujące strategii	Baza materialna	Zarządzanie oświatą	Jakość nauczania	Rozszerzenie oferty	Wyrównywanie szans	Bezpieczeństwo	Kadra nauczycielska	Rodzice	Sieć szkół	Budżet
192	5		5. zapewnienie absolwentom gimnazjów nabycia podstawowych umiejętności, tj. posługiwanie się dwoma językami obcymi na poziomie średnio zaawansowanym, zapoznanie się i podstawowa obsługa urządzeń technologii informacyjno – komunikacyjnej, zastosowanie wiedzy teoretycznej w praktyce, korzystania z różnych źródeł informacji (w tym Internetu), zbierania i analizowania danych, rozwiązywania problemów oraz przyjęcia odpowiedzialności za własne kształcenie;				X						
193	6		6. zapewnienie harmonijnego rozwoju fizycznego i psychicznego uczniów poprzez sport szkolny, kształtowanie nawyków prozdrowotnych i proekologicznych, wyrównanie szans i korygowanie deficytów rozwojowych oraz zapobieganie uzależnieniom i patologiom społecznym;				X		X				
194	7		7. wspieranie projektów i inicjatyw upowszechniających postawy przedsiębiorcze wśród dzieci i młodzieży				X						
195	1	Wejherowo	1. Dostosowanie oświaty			X							
196	2		2. Wyrównywanie szans edukacyjnych mieszkańców Miasta Wejherowa					X					
197	3		3. Podniesienie poziomu usług edukacyjnych			X							
198	1	Wodzisław Śląski	1. Sieć placówek									X	
199	2		2. Organizacja pracy		X								
200	3		3. Nauczyciele							X			
201	4		4. Baza oświatowa		X								X
202	5		5. Budżet										X
203	6	Zalewo	Nie sformułowano celów strategicznych										



8.3 Cytaty dobrych praktyk