



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ANALIZA POWIATOWYCH STRATEGII OŚWIATOWYCH

RAPORT
wersja 3.0

Luty 2011

David Toft



Spis treści:

1	Executive summary – podsumowanie analizy	7
1.1	<i>Analiza ogólna strategii.....</i>	7
1.2	<i>Analiza pytań ogólnych i szczegółowych</i>	8
1.3	<i>Wizyty terenowe.....</i>	13
2	Badanie powiatowych strategii oświatowych	16
2.1	<i>Prezentowanie analizowanych dokumentów strategicznych</i>	16
2.2	<i>Ogólna charakterystyka analizowanych dokumentów strategicznych</i>	21
2.2.1	Opis metodologii wyszukiwania strategii – napotkane problemy.....	21
2.2.2	Rozkład terytorialny dokumentów strategicznych.....	22
2.2.3	Kategorie dokumentów strategicznych – zawartość merytoryczna.....	24
2.2.4	Kategorie dokumentów strategicznych – wykonanie	24
2.2.5	Kategorie dokumentów strategicznych – czas powstania, okresy obowiązywania	25
2.2.6	Kategorie dokumentów strategicznych – część diagnostyczna i analiza SWOT	26
2.3	<i>Pytania ogólne – strukturalne, warsztatowe – analiza</i>	28
2.3.1	Cele strategiczne	28
2.3.2	Uzyskanie celów w kolejności priorytetów	33
2.3.3	Plany jako odrębne działania.....	34
2.3.4	Powiązanie z możliwościami finansowymi JST i z budżetem; środki ze źródeł zewnętrzných.....	35
2.3.5	Analiza kosztów i korzyści, analiza efektywności	38
2.3.6	Odniesienie do decyzji politycznych	38
2.3.7	Monitorowanie postępu w osiąganiu celów	39
2.3.8	Oparcie planów o dane wyjściowe lub osiągnięte rezultaty.....	40
2.4	<i>Pytania szczegółowe – merytoryczne – analiza.....</i>	42
2.4.1	Dokumenty strategiczne wyższego szczebla	42
2.4.2	Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne.....	43
2.4.3	Zmiany na rynku pracy oraz zmiany popytu na pracowników z innymi kwalifikacjami	45
2.4.4	Różnice w poziomie szkół	49
2.4.5	Przestarzałe szkoły zawodowe	50
2.4.6	Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół.....	52
2.4.7	Usługi specjalne dla dzieci i młodzieży	57
2.4.8	Kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia w przebiegu całego życia	61
2.4.9	Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną.....	64
2.4.10	Strategie gmin i strategię wojewódzkie	66
2.4.11	Szkoły niepubliczne.....	67
2.4.12	Środki z funduszy unijnych	69



2.4.13	Bezpieczeństwo i zdrowie uczniów	70
2.4.14	Komputeryzacja i informatyzacja	73
2.4.15	Współpraca z Urzędami Pracy i Powiatowymi Radami Zatrudnienia	75
2.4.16	Sześciolatki w szkole	76
2.4.17	Małe placówki szkolne, racjonalizacja sieci szkół	77
2.5	<i>Ogólna charakterystyka dokumentów – słabe i mocne strony</i>	78
2.5.1	Słabe strony	78
2.5.2	Mocne strony	81
2.6	<i>Podsumowanie analizy dokumentów i wnioski</i>	83
3	Badania terenowe	90
3.1	<i>Bartoszyce</i>	93
3.2	<i>Busko Zdrój</i>	97
3.3	<i>Ełk</i>	102
3.4	<i>Gliwice</i>	107
3.5	<i>Przemyśl</i>	110
3.6	<i>Świebodzin</i>	114
3.7	<i>Tuchola</i>	118
3.8	<i>Tychy</i>	120
3.9	<i>Pytania odnoszące się do wizytowanych powiatów – analiza</i>	125
3.9.1	Sposób opracowania strategii	125
3.9.2	Interesariusze biorący udział w opracowaniu strategii	126
3.9.3	Problemy przy opracowaniu strategii	127
3.9.4	Problemy przy zatwierdzaniu strategii	129
3.9.5	Instytucjonalizacja przygotowania strategii	130
3.9.6	Instytucjonalizacja wdrażania strategii – monitorowanie	131
3.9.7	Procedury i dane mierzące wyniki względem celów	133
3.9.8	Budżet na oświatę a strategia	134
3.9.9	Monitorowanie strategii	136
3.9.10	Aktualizowanie strategii	137
3.9.11	Realizacja strategii	137
3.9.12	Szanse osiągnięcia celów strategii	138
3.10	<i>Podsumowanie oraz wnioski wynikające z wizyt terenowych</i>	139
4	Propozycje dotyczące formułowania strategii	143
4.1	<i>Cel opracowania</i>	143
4.2	<i>Przygotowania</i>	143
4.3	<i>Składniki (rozdziały) strategii</i>	144
4.3.1	Diagnoza	144
4.3.2	Analiza	144
4.3.3	Planowanie strategiczne	145
4.4	<i>Monitoring i ewaluacja</i>	145
5	Zestawienie dobrych przykładów – wszystkie dokumenty strategiczne	147
6	Załączniki	151
6.1.1	Tabele – fiszki dla każdego powiatu	151



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



6.1.2	Zestawienie odpowiedzi na wszystkie pytania	151
-------	---	-----



Spis tabel

Tab. 1 Powiaty objęte analizą	16
Tab. 2 Zestawienie powiatów w Polsce	21
Tab. 3 Kategorie dokumentów oświatowych.....	24
Tab. 4 Wykonanie dokumentów oświatowych.....	24
Tab. 5 Okresy powstania i obowiązywania analizowanych dokumentów	26
Tab. 6 Konstrukcja dokumentu – diagnozy i analiza SWOT	27
Tab. 7 Cele strategiczne	28
Tab. 8 Częstotliwość pojawiania się tematów celów strategicznych (więcej niż jeden raz).....	32
Tab. 9 Plany jako odrębne działania.....	34
Tab. 10 Powiązanie z możliwościami finansowymi JST.....	35
Tab. 11 Wybór z uwzględnieniem analizy kosztów i korzyści / analizy efektywności	38
Tab. 12 Odniesienie do decyzji politycznych.....	38
Tab. 13 Monitorowanie postępu w osiąganiu celów strategicznych.....	39
Tab. 14 Oparcie planów o dane wyjściowe i osiągane rezultaty	40
Tab. 15 Uwzględnienie dokumentów strategicznych wyższego szczebla.....	42
Tab. 16 Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne	43
Tab. 17 Uwzględnienie zmian na rynku pracy i zmian popytu na pracowników z innymi kwalifikacjami.....	46
Tab. 18 Uwzględnienie różnic w poziomie szkół.....	49
Tab. 19 Przestarzałe szkoły zawodowe; modernizacja, przekształcenie, zastąpienie	50
Tab. 20 Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół	52
Tab. 21 Usługi specjalne dla dzieci i młodzieży	57
Tab. 22 Kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia przez całe życie	62
Tab. 23 Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną	64
Tab. 24 Uwzględnienie strategii gminnych i wojewódzkich	66
Tab. 25 Szkoły niepubliczne	67
Tab. 26 Dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie	69
Tab. 27 Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach.....	70
Tab. 28 Zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji.....	73
Tab. 29 Współpraca z Urzędami Pracy i Powiatowymi Radami Zatrudnienia	75
Tab. 30 Sześciolatki w szkołach.....	76
Tab. 31 Małe placówki szkolne; racjonalizacja sieci szkół.....	77
Tab. 32 Zestawienie słabych stron dokumentów strategicznych	78
Tab. 33 Zestawienie mocnych stron dokumentów strategicznych.....	81
Tab. 34 Podsumowanie analizy dokumentów	83
Tab. 35 Podsumowanie analizy dokumentów wg częstotliwości występowania.....	85
Tab. 36 Lokalizacje wybranych powiatów – badania terenowe	90
Tab. 37 Sposób opracowania strategii	125
Tab. 38 Interesariusze biorący udział w opracowaniu strategii.....	126
Tab. 39 Problemy przy opracowaniu strategii	127
Tab. 40 Problemy przy zatwierdzaniu strategii.....	129
Tab. 41 Instytucjonalizacja przygotowania strategii.....	130
Tab. 42 Instytucjonalizacja wdrażania strategii – monitorowanie.....	131
Tab. 43 Procedury i dane mierzące wyniki względem celów.....	133
Tab. 44 Budżet na oświatę a strategia	134
Tab. 45 Monitorowanie strategii	136
Tab. 46 Aktualizowanie strategii.....	137



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tab. 47 Realizacja strategii.....	137
Tab. 48 Szanse osiągnięcia celów strategii.....	138
Tab. 49 Ilość placówek oświatowych w analizowanych powiatach.....	140
Tab. 50 Zestawienie dobrych przykładów wynikających z analizy wszystkich dokumentów strategicznych	147
Tab. 51 Inne dobre przykłady / praktyki	150



1 Executive summary – podsumowanie analizy

1.1 Analiza ogólna strategii

- Analizie poddano **32** dokumenty strategiczne z wszystkich województw (Tab. 1). Są to: **12** typowych strategii, **8** kierunków/programów/polityk, **9** części oświatowych ogólnych powiatowych strategii rozwoju, **2** projekty strategii, **1** strategia, która utraciła aktualność, **1** dokument, który dotyczy oświaty, natomiast nie jest strategią powiatową (autor: PUP).
- Ponieważ identyfikacja dokumentów strategicznych przez analizę BIP-ów poszczególnych powiatów okazała się ze względów czasowych i metodologicznych niemożliwa, strategie zostały zidentyfikowane przez wpisywanie w wyszukiwarce internetowej kombinacji następujących określeń: polityka, kierunki, strategia, program / oświata, oświatowy, edukacja, edukacyjny / rozwój / powiat, powiatowy.
- Rozkład terytorialny powiatów, które posiadają strategie oświatowe jest bardzo nierównomierny i obejmuje głównie południe i północ Polski. Na podstawie uzyskanych informacji nie udało się jednak sformułować jednoznacznej tezy, dlaczego rozkład strategii wygląda w ten sposób. Wnioski płynące z analizy dotyczące tego zagadnienia byłyby spekulacją, dlatego pominięto je w niniejszym raporcie.
- Większość dokumentów ma charakter dokumentów wewnętrznych w tym sensie, że zostały przygotowane (lub prawdopodobnie przygotowane) przez Urzędy Powiatowe oraz jednostki organizacyjne powiatu; **4** dokumenty zostały wykonane przez jednostki zewnętrzne, z tym że tylko **1** przez firmę consultingową a **3** przez jednostki związane z oświatą lub rynkiem pracy, **9** dokumentów zostało przygotowanych przez multidyscyplinarne zespoły (czasem bardzo liczne), a **1** przez pojedynczy wydział. Fakt, kto wykonał dany dokument nie przekłada się w żaden sposób na jakość jego przygotowania.
- Przeanalizowano dokumenty pod względem okresów czasu, kiedy powstały oraz okresów ich obowiązywania: **30** dokumentów jest aktualnych (w tym **6** traci swoją ważność w 2010 r. lub już utraciło), **1** dokument jest nieaktualny, **15** zostało przygotowanych w 2005 r. lub wcześniej (ma to znaczenie dla możliwości finansowania z funduszy unijnych czy nawiązania do późniejszych dokumentów strategicznych wyższej rangi), **5** dokumentów powstało 2009 r. lub później (ma to znaczenie przy analizie dokumentów grodzkich i wzięcia przez nich pod uwagę zagadnienia reformy edukacyjnej w kontekście 6-latków rozpoczynających edukację), **13** dokumentów ma okres obowiązywania 5 lat lub mniej (strategie krótkookresowe), **11** – okres obowiązywania 5-10 lat (średniookresowe), **6** – okres obowiązywania 10+ lat (długookresowe). W **2** przypadkach okres obowiązywania nie został określony.
- Większość dokumentów posiada część diagnostyczną (analityczną), z tego **21** to zapisy dość obszerne. Tylko w **12** przypadkach została przeprowadzona analiza SWOT dotycząca oświaty.
- Podstawowy wniosek z analizy ogólnej to taki, że praktyka posiadania oświatowych dokumentów strategicznych przez powiaty jest niewielka. Na łączną liczbę 379 powiatów, zidentyfikowano tylko **19** aktualnych strategii / programów oświatowych o charakterze odrębnych dokumentów. Jest to jedynie **5 %** wszystkich powiatów w Polsce.
- Dokumenty strategiczne są zazwyczaj nienajwyższej jakości. Subiektywna ocena sposobu i szczegółowości przedstawienia zawartości merytorycznej wskazuje, że jedynie około **8**



strategii ma charakter profesjonalny jako dokumenty spełniające pewne standardy przez co rozumie się: uwzględnienie analiz i diagnoz, przejrzyste sformułowanie celów, jasne i szczegółowe przedstawienie sposobu ich realizacji w szczególności umożliwiające ich monitorowanie.

1.2 Analiza pytań ogólnych i szczegółowych

Poniżej przedstawiono streszczenie wniosków wg numerów pytań.

I. Najczęściej pojawiające się tematy celów strategicznych to:

1	<i>Poprawa jakości/poziomu szkolnictwa/kształcenia/opieki</i>	12
2	<i>Modernizacja/rozbudowa/reorganizacja bazy/infrastruktury oświatowej</i>	9
3	<i>Wyrównanie szans edukacyjnych</i>	8
4	<i>Poprawa dostępności do usług edukacyjnych/poprawa stanu edukacji społeczeństwa/rozwój edukacji/podniesienie poziomu edukacji społeczeństwa</i>	7
5	<i>Dostosowanie kształcenia do rynku pracy</i>	7
6	<i>Kształtowanie postaw obywatelskich/patriotycznych/prospołecznych/przedsiębiorczości/wspieranie rozwoju psychicznego i fizycznego</i>	6
7	<i>Rozwój kształcenia ustawicznego</i>	6
8	<i>Poprawa efektywności zarządzania oświatą</i>	5
9	<i>Rozwój konkretnych umiejętności (języki, komputer, „kluczowe” umiejętności)</i>	4
10	<i>Uzyskiwanie funduszy zewnętrznych na cele oświatowe/rozwijanie współpracy międzynarodowej w dziedzinie edukacji</i>	4
11	<i>Zwiększanie poziomu/doskonalenie finansowania szkół i placówek oświatowych</i>	2

II. Zasadniczo, w dokumentach cele nie są podporządkowane priorytetom. Tam gdzie występuje określenie „priorytet”, jest ono różnie rozumiane: cele podporządkowane są ogólniejszym priorytetom (najbardziej powszechne rozumienie definicji priorytetu), priorytety celom, następuje priorytetyzacja wg terminów wykonania zadań itp. Widać, że pojęcie to nie zostało dobrze zrozumiane przez twórców strategii i świadczy o brakach warsztatowych. Tylko w **7** przypadkach następuje właściwe, powszechnie przyjęte rozumienie priorytetów.

III. **22** dokumenty posiadają plany, które zostały rozpisane jako odrębne działania. Szczegółowość opisu wykonania planów jest bardzo różnorodna: od najprostszej, gdzie rozwinięcie opisu planu polega na przedstawieniu zestawu zadań do realizacji, do najbardziej skomplikowanych, obejmujących szereg wskaźników uszczegółwiających plany. Różne rozpisanie planów jako odrębnych działań może często wynikać z charakteru dokumentu (kierunki, programy, polityki są naturalnie krótsze i zwięzłe), jednakże i w przypadku pełnych strategii działania przedstawiane są często ogólnikowo i chaotycznie.

IV. Strategie zazwyczaj bardzo ogólnie odnoszą się do możliwości finansowych JST, budżetów powiatowych oraz możliwości pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych (w tym UE). Najczęściej występuje tylko ogólne odniesienie do potencjalnych źródeł finansowania. Wymieniane źródła obejmują: budżety powiatu, budżety szkolne, środki UE, „środki pozabudżetowe”, PFRON, sponsorów i kontrakty wojewódzkie. Strategie często planują finansowanie wielu zamierzeń wyłącznie lub w powiązaniu ze środkami z UE, co oznacza, że w przypadku ich nieuzyskania plany te mogą nie zostać zrealizowane (lub ich realizacja będzie zagrożona). Jedynie w przypadku zadań inwestycyjnych, część strategii przewiduje konkretne kwoty, chociaż są też strategie, które oszacowały koszty finansowania zadań innych niż inwestycyjne. Praktyką może być uwzględnianie



poszczególnych zadań w planach rocznych – wówczas prawdopodobnie przygotowywany i uchwalany jest budżet na poszczególne zadania (wskazują na to badania terenowe).

- V. Strategie zasadniczo nie są przygotowywane z uwzględnieniem kosztów i korzyści czy analizy efektywności; ma to miejsce tylko w 2 przypadkach.
- VI. Większość strategii nie odnosi się do żadnych decyzji politycznych, które warunkowałyby osiągnięcie podanych celów. Jedynie w 4 przypadkach można w przybliżeniu stwierdzić taką zależność. W 2 przypadkach powstanie strategii było wynikiem podjęcia przez Radę Powiatu odpowiedniej uchwały o założeniach do polityki oświatowej, na podstawie których przygotowano strategię, a w 2 pozostałych strategia stwierdza, że podejmowanie decyzji w sprawie jej wdrożenia powinno odbywać się z udziałem organów powiatu.
- VII. W 22 przypadkach dokumenty strategiczne nawiązują – w różny sposób – do możliwości monitorowania postępu realizacji celów. Robią to poprzez: wskazanie harmonogramu; zamieszczenie listy planowanych zadań inwestycyjnych; wskazanie narzędzi monitoringu (wskaźników, mierników). Ich waga zależy od tego, czy dotyczą one priorytetów / celów (duży stopień ogólności), czy poszczególnych zadań (duża szczegółowość i wiarygodność monitoringu). Niektóre dokumenty strategiczne ogólnie przewidują monitorowanie, jednakże bez konkretnych odniesień do poszczególnych zadań. W większości przypadków monitorowanie jest niemożliwe lub bardzo utrudnione.

Możliwe monitorowanie zadań inwestycyjnych	7
Wskaźniki monitoringu dla priorytetów / celów	4
Wskaźniki monitoringu dla poszczególnych zadań	5
Ogólne zapisy o monitorowaniu (różny stopień szczegółowości)	8
Inne (monitoring jako priorytet, wg „spodziewanych efektów”, wg harmonogramu)	3

- VIII. Strategie bardzo rzadko oparte są bezpośrednio o dane wyjściowe i/lub osiągnięte rezultaty. Najczęściej odniesienie do nich występuje w części diagnostycznej (analitycznej) i nie ma bezpośredniego przełożenia na formułowane cele. Takich strategii jest 18. Najbardziej popularnymi danymi wyjściowymi są dane dotyczące szkół, uczniów i nauczycieli (liczba i rodzaj szkół, liczba uczniów wg oddziałów, szkół, lat, profili zawodowych; liczba nauczycieli wg szkół, oddziałów, awansu zawodowego, etatów), rzadziej występują dane dotyczące jakości obiektów. Najbardziej popularne dane dotyczące osiągniętych rezultatów to wyniki: testów, egzaminów, matur. W paru przypadkach osiągnięte rezultaty są przedstawiane szczegółowo dla każdego zadania.
- IX. Wiele strategii powstało przed ukazaniem się dokumentów strategicznych wyższej rangi. 14 dokumentów nawiązuje do strategii wyższego szczebla. Generalnie, są to zazwyczaj części oświatowe ogólnych strategii rozwoju powiatu – w odniesieniu do całości tych strategii. Najczęściej dokumenty strategiczne deklarują tylko zgodność z określonymi strategiami a rzadko odnoszą się do ich poszczególnych zapisów.
- X. 23 dokumenty nawiązują w jakikolwiek sposób do tendencji demograficznych i społeczno-ekonomicznych. Wiele traktuje to zagadnienie bardzo ogólnikowo. Tendencje demograficzne najczęściej opisywane są w części analitycznej dokumentów strategicznych i prawie zawsze dotyczą wyłącznie analizy urodzeń oraz prognoz naborów do szkół oraz liczebności uczniów. Część strategii analizuje również tendencje społeczno-ekonomiczne, a diagnoza dotyczy takich zagadnień jak rynki pracy, bezrobocie, trendy gospodarcze. Często jednak taka analiza ma charakter bardzo ogólny, dotyczy trendów

ogólnopolskich i nie ma łatwego przełożenia na rynki lokalne. 7 strategii uwzględnia tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne w swoich celach / zadaniach. Dotyczy to uwzględniania tendencji dotyczących rynku pracy i prognoz demograficznych przy planowaniu sieci szkół i restrukturyzacji kierunków kształcenia.

- XI. Większość dokumentów strategicznych posiada zapisy strategiczne dotyczące powiązania szkolnictwa zawodowego z rynkiem pracy, choć niewiele przedstawia dogłębną analizę tego zagadnienia. Zazwyczaj są to zapisy wprost nawiązujące do „dostosowania szkolnictwa zawodowego/oferty edukacyjnej/profilu kształcenia do rynku pracy”. W zaledwie **3** przypadkach jest przeprowadzona analiza rynku pracy. Niezależnie od czasu, kiedy powstawały analizowane dokumenty strategiczne, większość z nich poważnie traktuje zagadnienie dostosowania systemu kształcenia ponadgimnazjalnego do rynku pracy, co znajduje odzwierciedlenie w zapisach dokumentów.
- XII. Tylko **10** dokumentów posiada zapisy uwzględniające różnice w poziomie szkół. Zapisy te znajdują się głównie w analizie. Głównie dotyczą one: kwalifikacji kadry, liczebności oddziałów, ilości dzieci przypadających na 1 nauczyciela, wyników testów (w tym EWD) oraz bazy lokalowej. W 2 przypadkach zagadnienie to znalazło odzwierciedlenie w celach i zadaniach w części strategicznej.
- XIII. **17** dokumentów uwzględnia w sposób bezpośredni lub pośredni zagadnienia przestarzałych szkół zawodowych i przewiduje ich modernizację, przekształcenie lub zastąpienie przez inne typy placówek. Zazwyczaj, problem ten ujmowany jest w części strategicznej.

Racjonalizacja/restrukturyzacja/modernizacja/dostosowania sieci szkół jako priorytet/kierunek/cel	9
Utworzenie nowych typów szkół/przekształcenie szkół/likwidacja szkół	4
Reorganizacja i modernizacja bazy szkół zawodowych	3

- XIV. **25** dokumentów posiada strategiczne zapisy dotyczące poprawy poziomu kadry nauczycielskiej (głównie) i/lub dyrektorów. Część dokumentów formułuje jedynie ogólne, hasłowe zapisy dotyczące doksztalcenia, podnoszenia kwalifikacji, efektywności, doskonalenia kadr, w tym zarządzających ale bez rozwijania tego zagadnienia w konkretne działania. Generalnie jednak zagadnienie to (w szczególności nauczyciele) jest dość obszernie potraktowane w strategiach.

Ogólne zapisy dotyczące doksztalcenia, doskonalenia kadr (bez rozwinięcia)	7
Systemowe wsparcie dla nauczycieli (ośrodki kształcenia ustawicznego, powiatowe plany kształcenia)	9
Wsparcie dla nauczycieli w zakresie:	
• poradnictwa zawodowego, kształcenia zawodowego	3
• programów profilaktycznych	1
• dla uzyskania dodatkowych kwalifikacji (więcej przedmiotów)	2
• nauczania specjalnego	2
• pisanie wniosków do UE	2
Badanie / monitorowanie potrzeb kształcenia nauczycieli	3
Systemy motywacyjne dla kadry nauczycielskiej	6
Wspomaganie dyrektorów w różnym zakresie (raczej ogólnie)	5
Wsparcie dla dyrektorów i kadry zarządzającej w zakresie:	
• podnoszenia wiedzy i kompetencji	3
	1

• opieki merytorycznej dla nowych dyrektorów	1
• samokształcenia	2
• współpracy międzynarodowej	
Diagnozowanie potrzeb edukacyjnych kadry zarządzającej	1
Motywacja finansowa dla dyrektorów	3

- XV. Potrzeby niepełnosprawnych są w szeroki i szczegółowy sposób potraktowane w **23** dokumentach. Dokumenty strategiczne opisują w większości sprawy niepełnosprawnych pod ogólnym hasłem „wyrównanie szans edukacyjnych”. Ponadto strategie przewidują wsparcie dla nauczycieli zajmujących się uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych oraz likwidację barier architektonicznych czy dostosowanie bazy do potrzeb uczniów niepełnosprawnych. Uzdolnieni: **11** dokumentów przewiduje wspieranie uczniów szczególnie uzdolnionych poprzez: systemy motywacyjne (stypendia, nagrody, finansowanie indywidualnego programu i toku nauki), promowanie ich osiągnięć, tworzenie warunków dla ich pełnego rozwoju i uwzględniania ich szczególnych potrzeb, wspieranie nauczycieli pracujących z takimi uczniami. Młodzież „trudna”: (**2** dokumenty) – wspieranie specjalnych projektów i programów na rzecz młodzieży zagrożonej. Żadna ze strategii nie podejmuje problemu uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych.
- XVI. **19** dokumentów strategicznych zajmuje się problematyką kształcenia ustawicznego dorosłych. Generalnie strategie przewidują kierunek / priorytet / cel strategiczny: Rozwój kształcenia ustawicznego / kształcenia zawodowego dla dorosłych. Większość zapisów dotyczących kształcenia ustawicznego jest dość szeroka, obejmuje kilka zadań a nawet konkretnych działań. Jest to dość dobrze potraktowana w dokumentach strategicznych dziedzina oświatowa.
- XVII. Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną są przewidziane w **14** dokumentach. Rodzice: Dokumenty strategiczne przewidują konsultacje z rodzicami dość ogólnie, na zasadzie zadeklarowanej współpracy, partycypacji w procesie edukacyjnym czy ewentualnie jako efekt konsultacji całości strategii. Lokalna społeczność: Niewiele strategii zajmuje się tym problemem, a jedynie 4 przewidują bardziej konkretną współpracę szkół i lokalnych społeczności.
- XVIII. **12** strategii powiatowych nawiązuje w jakikolwiek sposób do szkolnictwa gminnego na swoim obszarze i do strategii wojewódzkich, chociaż żadna nie odnosi się wprost do strategii gminnych. W analizach występuje natomiast nawiązanie do szkół prowadzonych przez gminy. Większość strategii oświatowych, które są częściami ogólnych strategii rozwoju powiatu, deklaruje zgodność ze strategiami wojewódzkimi, ale tyczą się to przeważnie całości strategii.
- XIX. **13** dokumentów zajmuje się problematyką szkół niepublicznych – w różnym stopniu szczegółowości. Przedstawiana jest zazwyczaj analiza szkół niepublicznych (6 dokumentów) natomiast nie wiadomo, czy część strategiczna odnosi się również do szkół niepublicznych. Niektóre (5 dokumentów) zawierają priorytety / kierunki / działania, które odnoszą się w szczególności do szkół niepublicznych a 2 zawierają zarówno analizę jak i zapisy strategiczne, które odnosi się do wspierania szkolnictwa niepublicznego oraz pewną integrację obu systemów (publicznego i niepublicznego).
- XX. Zagadnienie dostępności środków z UE jest przewidziane w **19** dokumentach. Trzeba wziąć pod uwagę okres tworzenia strategii – niektóre to strategie sprzed wejścia Polski do UE i nieuwzględnienie tego zagadnienia jest naturalne. Dokumenty strategiczne

przewidują finansowanie wielu działań z funduszy UE; prawdopodobieństwo uzyskania 100 % dofinansowania na wszystkie zadania jest bliskie zeru a zatem powstaje pytanie o możliwość ich przeprowadzenia w przypadku braku finansowania z tego źródła. Zauważono zbytne oparcie się o środki UE, jest to zjawisko „koncertu życzeń” a nie realnego ocenienia szans.

- XXI. 14 dokumentów strategicznych zajmuje się problematyką bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach. Najczęściej formułowany zapis dotyczący bezpieczeństwa (jako cel operacyjny, cel strategiczny, ew. działanie) to „zwiększanie / podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w placówkach oświatowych”. W ramach tak sformułowanego zakresu przewidziane są różne zadania i działania. W zakresie problematyki zdrowia zapisy dokumentów strategicznych obejmują głównie działania mające na celu profilaktykę prozdrowotną oraz promocję odpowiednich postaw (w ramach programów i projektów).
- XXII. 22 dokumenty zajmują się zagadnieniami komputeryzacji i informatyzacji – w różnym zakresie. Zapisy dotyczące tej problematyki posiadają formę priorytetów, celów, zadań, ew. ogólnych zapisów. Wnioski z analizy przedstawione są w poniższej tabeli:

IT w procesie kształcenia	
Inwestycje (zakup sprzętu, urządzenie pracowni, zakup oprogramowania)	11
Zapewnienie szkołom stałego dostępu do Internetu	4
Szkolenia dla kadry nauczycielskiej	5
Przekształcanie bibliotek szkolnych w centra multimedialne	2
IT w procesie zarządzania	
Modernizacja zarządzania oświatą	2

- XXIII. Współpraca z PUP (b. rzadko z Powiatową Radą Zatrudnienia) w zakresie dotyczącym kształcenia ponadgimnazjalnego przewidziana jest w 16 strategiach, jednakże nie zawsze wprost zapisy nawiązują do wspólnego z PUP ustalania kierunków kształcenia. PUP bierze udział w reorientacji zawodowej, dostosowaniu profili kształcenia do rynku pracy. W 4 przypadkach PUP jest instytucją odpowiedzialną za wdrożenie właściwych merytorycznie zadań związanych z rynkiem pracy.
- XXIV. Bardzo niewiele strategii zajmuje się problematyką sześciolatków, które rozpoczynać będą edukację szkolną (obowiązkowo od 2012 r.). Wynika to przede wszystkim z faktu, że większość strategii była przygotowywana w czasach, gdy reforma nie była jeszcze ogłoszona i dlatego zagadnienie było bezprzedmiotowe. Tylko 2 strategie zajmują się tą problematyką dość szczegółowo i zawierają odpowiednie zapisy.
- XXV. Żadna z analizowanych strategii powiatów grodzkich nie odnosi się wprost do małych placówek. Dokumenty odnoszą się natomiast do racjonalizacji sieci szkół: 1 dokument - informacje dotyczące sieci szkół, 4 dokumenty - racjonalizacja została przedstawiona jako zadanie/działanie.

Uwagi dotyczące mocnych i słabych stron i generalnie jakości analizowanych dokumentów mają do pewnego stopnia subiektywny charakter. Przyczyną tego jest fakt, że analiza samego dokumentu, bez rzeczywistego kontekstu jego tworzenia, realizacji i monitoringu może w mniejszym lub większym stopniu zniekształcać jego postrzeganie. Zawsze należy brać pod uwagę „czynniki ludzkie”, który często ma duże znaczenie dla oceny rzeczywistej roli dokumentu strategicznego.

Analiza wskazuje, że podstawowymi **słabymi stronami** dokumentów strategicznych są: ogólnikowość, a stąd wynikająca niemożność poprawnego monitorowania strategii, brak analiz



wspierających część strategiczną, redakcyjne braki warsztatowe (dokumenty są chaotyczne, nielogiczne, niejasne, źle się je czyta). Priorytety (jeśli są), cele i zadania często nie są ze sobą powiązane w jasny i logiczny sposób, toteż ich interpretacja jest często utrudniona bądź uniemożliwiona.

Najważniejszymi **mocnymi stronami** dokumentów strategicznych są: przejrzyste rozpisanie priorytetów, celów i zadań, dobrze przeprowadzona analiza, możliwość właściwego monitorowania realizacji oraz dobra redakcja całego dokumentu.

Podjęta została próba określenia **przyczyn nie najwyższej jakości dokumentów strategicznych**. Wobec braku jednoznacznych trendów wskazujących na te przyczyny, wnioski z ich analizy mają charakter pewnej spekulacji. Głównymi przyczynami mogą być:

1. Brak odpowiedniej motywacji, aby przygotować dobry jakościowo dokument, spowodowanej brakiem przepisów zobowiązujących do opracowania strategii czy promujących jej posiadanie.
2. Brak dobrych praktyk, wzorów, standardów i doświadczenia – i stąd zauważalne braki warsztatowe.
3. Czynniki ludzkie: różne wymagania co do standardów wykonania i zaakceptowania strategii.

Uznano, że analizowane zagadnienia generalnie **wyczerpują problematykę zarządzania oświatą w powiatach** i nie przedstawiono analizy w dodatkowym zakresie.

Zidentyfikowano i przedstawiono zapisy z wszystkich analizowanych dokumentów strategicznych, które mogą stanowić **dobre przykłady** dla tworzenia powiatowych strategii oświatowych.

1.3 Wizyty terenowe

Przeanalizowano 8 dokumentów strategicznych z następujących powiatów: Bartoszyce, Busko Zdrój, Ełk, Gliwice, Przemyśl, Świebodzin, Tuchola i Tychy.

Poniżej przedstawiono streszczenie wniosków wg numerów poszczególnych pytań.

- I. Sposób opracowania strategii: głównymi potrzebami leżącymi u podstaw stworzenia strategii w powiecie były: usystematyzowanie działań dotyczących oświaty, poprawa zarządzania systemem edukacyjnym oraz pomoc szkołom i placówkom oświatowym w wytyczaniu własnych strategii i planów działania. W 2 przypadkach powiaty były motywowane możliwością łatwiejszego ubiegania się o środki pomocowe, w szczególności z UE. W 7 przypadkach strategię opracowane były przez specjalnie do tego celu powoływane multidyscyplinarne zespoły, a w jednym strategię wykonał wydział oświatowy i wydział promocji. Prace nad strategiami trwały przeciętnie 1 - 2 lat.
- II. Interesariusze: prawie wszystkie powiaty do prac nad strategiami oświatowymi zaangażowały przedstawicieli środowisk związanych z systemem oświaty, w tym urzędu powiatowego, placówek szkolnych i oświatowych, organizacji kształcenia nauczycieli, rad rodziców, PUP, organizacji pracodawców, związków zawodowych, instytucji opieki społecznej i innych. W ramach prac przeprowadzano zazwyczaj szerokie konsultacje ze środowiskami nie reprezentowanymi w zespołach i z lokalną społecznością.
- III. Problemy przy opracowaniu strategii można podzielić na trzy grupy:
 - Emocjonalne – opór przed zmianami, brak skupienia się na konkretach, uszczegółowienie celów powodowało brak zgody co do ich akceptacji;



- Finansowe – brak środków na ekspertów zewnętrznych dla obiektywnej weryfikacji strategii; konfrontacja potrzeb dyrektorów szkół z możliwościami budżetowymi powiatu; priorytetyzacja zadań inwestycyjnych (harmonogram);
- Dotyczące kształtu dokumentu – ustalenie celów strategicznych; ustalenie formy dokumentu; przygotowanie diagnozy; rozbieżności co do zapisów strategii odnoszących się do oświaty.

Zagadnieniem łączącym problemy wymienione w poz. 1 i 2 są sprawy dotyczące finansowania oświaty.

- IV. Problemy przy przyjęciu strategii: w 5 przypadkach strategia została przyjęta bez żadnych problemów. W 3 przypadkach wątpliwości rady wzbudził zapis dotyczący likwidacji placówek oświatowych, ale w każdym przypadku problem udało się przezwyciężyć.
 - V. Instytucjonalizacja przygotowania strategii: w 5 powiatach proces przygotowania strategii nie został zinstytucjonalizowany. Powoływane zespoły były jednorazowe i miały za zadanie jedynie opracowanie strategii. Władze samorządowe zadeklarowały, że w razie potrzeby zostaną powołane nowe zespoły celowe. W 1 powiecie powołano zespół, który opracował, wdraża i monitoruje strategię (pełna instytucjonalizacja).
 - VI. Instytucjonalizacja wdrażania strategii: brak jednoznacznych trendów. W 2 powiatach nie było instytucjonalizacji procesu monitorowania wdrażania strategii, przy czym w obu przypadkach robią to nieformalnie lokalne wydziały oświatowe. W 1 powiecie zostanie dopiero powołany specjalny zespół, a w innym zajmuje się tym specjalnie powołana osoba. W 4 powiatach wdrażanie strategii jest oficjalnie monitorowane przez określony organ (specjalny zespół, Zarząd Oświaty, lokalne wydziały oświatowe). Niezależnie od przyjętego rozwiązania dotyczącego monitorowania ważne są następujące elementy:
 - a. przypisanie odpowiedzialności za monitoring konkretnej jednostce i osobie;
 - b. istnienie przejrzystych procedur oraz dobrych wskaźników realizacji zadań.
- Wydział oświatowy wydaje się być naturalną jednostką monitorującą realizację strategii.
- VII. Pomiar wyników względem założonych celów: we wszystkich powiatach podstawowym narzędziem monitoringu jest coroczny raport, przygotowywany przez wydziały edukacji lub przez zespół ds. monitoringu, ewentualnie wyznaczoną osobę. Raporty uwzględniają opis aktualnego statusu zadań wraz z opisem zrealizowanych wskaźników. Przedstawiane są organom stojącym wyżej w hierarchii administracyjnej (Rada, Zarząd).
 - VIII. i IX. Budżet: we wszystkich przypadkach budżet na realizację zadań wynikających ze strategii jest ustalany w ramach corocznych budżetów powiatowych. Wg powiatów ten system dobrze się sprawdza. Posiadanie strategii bardzo pomaga w uzyskiwaniu odpowiednich funduszy na cele oświatowe, zarówno z budżetów powiatowych jak i funduszy zewnętrznych (dotacje, pożyczki). Nie zamieszczanie konkretnych budżetów w strategiach stanowić może więc w wielu przypadkach celowe zamierzenie. Subwencja oświatowa nie wystarcza na zaspokojenie potrzeb; budżety oświatowe uzupełniane są środkami z budżetu powiatu, środkami pomocowymi (np. z UE), pożyczkami.
 - X. Monitorowanie strategii: zagadnienie to jest merytorycznie związane z pyt. nr VI i VII. W 6 przypadkach przygotowywane są coroczne raporty:
 - dotyczące stanu oświaty w powiecie, które nawiązują do strategii;
 - dotyczące realizacji strategii.



Raporty te są upubliczniane, za wyjątkiem Gliwic, gdzie raport strategii jest dostępny na żądanie, natomiast nie jest oficjalnie upubliczniany. W Busku Zdroju przeprowadzane są nieformalne, wewnętrzne analizy przez lokalny wydział edukacji, które nie są upubliczniane. Monitorowane dane to zazwyczaj: demografia, poziom nauczania i osiągnięcia uczniów, stan zaawansowania zadań.

- XI. Zmiany strategii: w 2 przypadkach strategię były aktualizowane. W pozostałych przypadkach strategię są aktualne, bądź zmiany są planowane w najbliższym czasie.
- XII. Stan realizacji strategii: w żadnym powiecie nie ma zagrożenia nie zrealizowania zadań wynikających ze strategii. W 5 powiatach plany są realizowane zgodnie z przyjętym harmonogramem i planami rocznymi. W jednym powiecie stan realizacji to ok. 80 %, a w innym zrealizowana jest „przynajmniej podstawowa część strategii”. Jeden z powiatów nie ma pewności co do stanu realizacji strategii, gdyż jest ona stosunkowo nowa. Generalnie wysoki stopień realizacji oznacza, że strategię są bardzo pomocne we wdrażaniu polityki oświatowej.
- XIII. Szanse realizacji strategii: są oceniane wysoko lub bardzo wysoko. Podstawowe zagrożenie to możliwość braku odpowiedniego finansowania. Jeszcze raz potwierdzony jest fakt pozytywnego wpływu posiadania strategii na realizację polityki oświatowej.

Wizyty wykazały, że powiaty potrzebują **współpracy** z odpowiednikami (osobami / instytucjami) w innych powiatach oraz **wsparcia technicznego** przy tworzeniu strategii (wzorów dokumentów). Przedstawiono propozycje dotyczące wzorcowego dokumentu strategicznego.

Problemem jest duże zróżnicowanie powiatów pod względem wielkości i ilości zarządzanych przez nie placówek oświatowych. Dlatego sposób opracowania dokumentu dla powiatu ziemskiego i grodzkiego powinien być inny.

W **powiatach ziemskich** (w szczególności małych) możliwe jest dokładne sprecyzowanie zadań, jakie dotyczą każdej jednostki. Proponuje się, aby w tych powiatach skrócić czas obowiązywania strategii do np. 3 lat i przygotowywać dokument o charakterze programu / planu rozwoju lub rozbudować część oświatową w ogólnej strategii rozwoju powiatu z załącznikiem w postaci planu / programu oświatowego z listą zadań i harmonogramem oraz wskaźnikami realizacji.

Dla **powiatów grodzkich** najlepszym rozwiązaniem wydaje się przygotowanie dokumentu strategicznego o wyznaczonych celach ogólnych i zadaniach, natomiast corocznie ustalany budżet zadaniowy wyznaczałyby placówki, w których realizowane byłyby zadania opisane w strategii.

Dodatkowe spostrzeżenia i uwagi wynikające z wizyt terenowych to:

- trudność oraz niepewność w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych, w szczególności z RPO;
- problemy z określeniem kierunków kształcenia ponadgimnazjalnego i ich tworzeniem (wysokie koszty), brak możliwości śledzenia losów absolwentów – dlatego dotyczące tych zagadnień zapisy strategiczne powinny być poparte szeroką diagnozą;
- zbyt duża ilość wskaźników rezultatu (szczególnie jakościowych) może spowodować trudności ich oceny.



2 Badanie powiatowych strategii oświatowych

2.1 Przedstawienie analizowanych dokumentów strategicznych

Do analizy zostały wytypowane powiaty przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1 Powiaty objęte analizą

I.p.	Nazwa	Typ powiatu	Liczba mieszkańców	Nazwa dokumentu	Okres obowiązywania
Dolnośląskie					
1	Dzierżoniowski	Ziemski	103 964	Strategia rozwoju oświaty Powiatu Dzierżoniowskiego na lata 2005-2019 (Rozdział III)	2005 – 2019
2	Kłódzki	Ziemski	164 617	Program oświatowy Powiatu Kłódzkiego (Restrukturyzacja szkolnictwa ponadgimnazjalnego)	2005 – 2010
3	Lwówecki	Ziemski	47 395	Kierunki rozwoju oświaty w Powiecie Lwóweckim (nieaktualna)	2004 – 2009
Kujawsko-pomorskie					
4	Tucholski	Ziemski	47 695	Strategia rozwoju edukacji Powiatu Tucholskiego na lata 2004-2010	2004 – 2010
Łódzkie					
5	Piotrkowski	Grodzki	90 720	Propozycja strategii rozwoju piotrkowskiej oświaty na lata 2010-2015 (projekt)	2010 – 2015
Lubelskie					
6	Zamość	Grodzki	66 067	Strategia rozwoju Miasta Zamość na lata 2008-2020	2008 – 2020
7	Biały (Biała Podlaska)	Grodzki	114 158	Strategia rozwoju Powiatu Białskiego na lata 2007-2015	2007 – 2015
8	Łukowski	Ziemski	108 763	Strategia rozwoju Powiatu Łukowskiego na lata 2008-2015	2008 – 2015
Lubuskie					
9	Międzyrzecki	Ziemski	58 548	Strategia rozwoju oświaty w Powiecie Międzyrzeckim na lata 2008 – 2013	2008 – 2013
10	Świebodziński	Ziemski	56 000	Uchwała w sprawie kierunków działania Powiatu Świebodzińskiego w zakresie polityki oświatowej	2007 – 2011
Małopolskie					
11	Bocheński	Ziemski	102 251	Strategia rozwoju Powiatu Bocheńskiego na lata 2007 – 2013	2007 – 2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



I.p.	Nazwa	Typ powiatu	Liczba mieszkańców	Nazwa dokumentu	Okres obowiązywania
Mazowieckie					
12	Przysuski	Ziemski	43 263	Strategia rozwoju powiatu przysuskiego –aktualizacja	2005 – 2015
Opolskie					
13	Opole	Grodzki	121 771	Kierunki polityki oświatowej Miasta Opola na lata 2006 – 2010	2006 – 2010
Podkarpackie					
14	Przemyśl	Grodzki	65 817	Strategia rozwoju edukacji dla Miasta Przemyśla na lata 2008-2015	2008 – 2015
Podlaskie					
15	Łomżyński	Grodzki	51 240	Strategia zrównoważonego rozwoju Powiatu Łomżyńskiego do 2015 roku	2003 – 2015
16	Sokółski	Ziemski	71 368	Strategia zrównoważonego rozwoju Powiatu Sokólskiego oraz Plan rozwoju lokalnego Powiatu Sokólskiego	2001 – 2010 2008 – 2015
Pomorskie					
17	Gdańsk	Grodzki	451 605	Program: MODEL GDAŃSKIEJ OŚWIATY SAMORZĄDOWEJ – Gdańszczanin 2020	2004 – 2020
18	Słupsk	Grodzki	96 594	Strategia oświaty w Mieście Słupsku na lata 2010–2014	2010 – 2014
19	Kartuski	Ziemski	115 699	Strategia rozwoju edukacji ponadgimnazjalnej w Powiecie Kartuskim 2001-2012	2001 – 2012
20	Malbork	Ziemski	63 239	Strategia rozwoju edukacji zawodowej powiatu malborskiego na lata 2010-2015	2010 – 2015
21	Kwidzyński	Ziemski	82 076	Polityka oświatowa Powiatu Kwidzyńskiego – strategia na lata 2010–2015	2010 – 2015
Śląskie					
22	Gliwice	Grodzki	193 089	Strategia edukacyjna Miasta Gliwice	2005 – 2012
23	Tychy	Grodzki	130 107	Strategia oświatowa Miasta Tychy na lata 2008-2013	2008 – 2013
24	Jaworzno	Grodzki	95 512	Polityka oświatowa dla miasta Jaworzna na lata 2010-2015	2010 – 2015
Świętokrzyskie					
25	Buski	Ziemski	73 477	Polityka oświatowa Powiatu Buskiego w latach 1999 – 2008 oraz Strategia rozwoju Powiatu Buskiego	1998 – 2008 2008 – brak inf.
Warmińsko-Mazurskie					
26	Mrągowski	Ziemski	50 506	Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu mrągowskiego na lata 2007 – 2020)	2007 - 2020



I.p.	Nazwa	Typ powiatu	Liczba mieszkańców	Nazwa dokumentu	Okres obowiązywania
27	Ełcki	Ziemski	86 122	Polityka oświatowa samorządu terytorialnego w Powiecie Ełckim w latach 2003-2013	2003 – 2013
28	Olsztyn	Grodzki	169 875	Program polityki oświatowej dla Miasta Olsztyna na lata 2008-2013	2008 – 2013
29	Bartoszycki	Ziemski	60 859	Program rozwoju oświaty Powiatu Bartoszyckiego w latach 2005 -2012	2005 – 2012
30	Ostródzki	Ziemski	105 373	Polityka oświatowa Powiatu Ostródzkiego na lata 2004 – 2011	2004 – 2011
Wielkopolskie					
31	Pilski	Ziemski	138 188	Strategia rozwoju oświaty w Powiecie Pilskim (projekt)	Brak inf. – 2013
Zachodniopomorskie					
32	Szczecin	Grodzki	398 332	Polityka edukacyjna dla Miasta Szczecina	2005 – 2015

Raport odpowiada na następujące pytania:

Pytania ogólne:

- I. Jakie cele strategiczne są najczęściej formułowane?
- II. Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów?
- III. Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania?
- IV. Czy strategię są powiązane z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?
- V. Czy w strategiach przeprowadzono wybór z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści”/ „analizy efektywności”?
- VI. Czy plany zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?
- VII. Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategiach, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów?
- VIII. W jakim stopniu plany 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.)?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pytania szczegółowe:

- IX. Czy strategie uwzględniają dokumenty strategiczne wyższego szczebla, takie jak Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, raport Polska 2030, programy MEN?
- X. Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne (np. zmniejszająca się liczba dzieci w wieku szkolnym, suburbanizacja, rozwarstwienie klasowe), a jeżeli tak, w jaki sposób?
- XI. Czy w strategiach uwzględniono zmiany na rynku pracy oraz zmianę popytu na pracowników z innymi niż dotychczasowymi kwalifikacjami, a jeżeli tak, w jaki sposób?
- XII. 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?
- XIII. Czy w strategiach uwzględniono problem przestarzałych szkół zawodowych oraz ich modernizację, przekształcenie, lub zastąpienie przez inne typy placówek?
- XIV. Czy w strategiach uwzględniono sposób poprawy poziomu 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?
- XV. Czy w strategiach uwzględniono dostęp do usług specjalnych przeznaczonych dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych lub należących do mniejszości narodowych i etnicznych?
- XVI. Czy strategie obejmują kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia w przeciągu całego życia?
- XVII. Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną? Czy w szczególności w planach przewidziano sposoby poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców?
- XVIII. Czy powiatowe strategie oświatowe biorą pod uwagę strategie gmin położonych na terenie powiatu? Czy uwzględniają strategie województwa, na którego terenie znajduje się dany powiat?
- XIX. Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne?
- XX. Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?
- XXI. Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach?
- XXII. Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?
- XXIII. Czy strategie obejmują współpracę z Urzędami Pracy oraz z Powiatowymi Radami Zatrudnienia w zakresie ustalania kierunków kształcenia zawodowego?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W stosunku do powiatów grodzkich:

- XXIV. Czy w strategiach uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat 6 lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego?
- XXV. Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych; czy opracowano plan racjonalizacji sieci szkół?

Rysunek 1 Lokalizacja powiatów, których strategie oświatowe podlegały analizie



2.2 Ogólna charakterystyka analizowanych dokumentów strategicznych

2.2.1 Opis metodologii wyszukiwania strategii – napotkane problemy

Tab. 2 Zestawienie powiatów w Polsce

Lp.	Województwo	Powiaty grodzkie	Powiaty ziemskie	Razem
1	Dolnośląskie	3	26	29
2	Kujawsko-Pomorskie	4	19	23
3	Lubelskie	4	20	24
4	Lubuskie	2	12	14
5	Łódzkie	3	21	24
6	Małopolskie	3	19	22
7	Mazowieckie	5	37	42
8	Opolskie	1	11	12
9	Podkarpackie	4	21	25
10	Podlaskie	3	14	17
11	Pomorskie	4	16	20
12	Śląskie	19	17	36
13	Świętokrzyskie	1	13	14
14	Warmińsko-Mazurskie	2	19	21
15	Wielkopolskie	4	31	35
16	Zachodniopomorskie	3	18	21



Razem	65	314	379
-------	----	-----	-----

Opracowanie własne

W Polsce jest **314** powiatów ziemskich oraz **65** powiatów grodzkich. Teoretycznie, władze powiatowe powinny publikować swoje dokumenty strategiczne, w tym strategie oświatowe, w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP). Najbardziej szczegółową metodą wyszukania dokumentów strategicznych mogłaby być zatem analiza każdego powiatowego BIP, jednakże okazało się to praktycznie niemożliwe, ze względu na:

- Liczbę powiatów – i ograniczony czas wykonania raportu;
- Fakt, że nie zawsze dana strategia jest publikowana w BIP odrębnie w dziale np. „dokumenty strategiczne”, tylko „ukryta” jest jako załącznik do określonej uchwały Rady Powiatu – konieczne stałoby się przeszukanie wszystkich uchwał;
- Nazwy powiatowych dokumentów strategicznych dotyczących oświaty są bardzo różne, toteż przy wyszukiwaniu właściwej uchwały dla danego BIP należałoby stosować różne kombinacje nazewnictwa; w wielu przypadkach odnalezienie w ten sposób nawet już znanego dokumentu okazało się niemożliwe.

Zdecydowano się zatem na przeszukanie zasobów internetowych poprzez wpisywanie w wyszukiwarkę kombinacji następujących określeń: polityka, kierunki, strategia, program / oświata, oświatowy, edukacja, edukacyjny / rozwój / powiat, powiatowy. Wskutek wielokrotnego przeszukiwania Internetu udało się odnaleźć **19** aktualnych powiatowych dokumentów oświatowych, które w mniejszym lub większym stopniu spełniają kryteria bycia „strategiami”. W tej sytuacji uzupełniono liczbę analizowanych dokumentów:

- projektami / propozycjami strategii (**2**);
- częściami oświatowymi ogólnych powiatowych strategii rozwoju (przeanalizowano większą ich ilość celem identyfikacji tych, które posiadają relatywnie rozbudowaną część oświatową (dużo strategii nie ma takiej części w ogóle); przy ich wyborze kierowano się również lokalizacją powiatu w danym województwie (celem wypełnienia kryterium: co najmniej 1 strategia z danego województwa) (**9**);
- dokumentami strategicznymi, które utraciły aktualność (**1**);
- dokumentem, który dotyczy oświaty, natomiast nie jest powiatową strategią (**1**).

Niniejsza analiza obejmuje zatem 32 powiatowe dokumenty strategiczne odnoszące się do oświaty.

2.2.2 Rozkład terytorialny dokumentów strategicznych

Jak pokazuje mapka przedstawiona na Rysunku 1, rozkład powiatów, które posiadają strategie oświatowe jest nierównomierny i obejmuje głównie południe i północ Polski. Najwięcej strategii oświatowych (jako odrębnych dokumentów) udało się zidentyfikować w województwach: Warmińsko-Mazurskim i Pomorskim (po 4), Śląskim (3), Dolnośląskim i Lubuskim (po 2). W województwach: Kujawsko-Pomorskim, Opolskim, Podkarpackim, Zachodniopomorskim zidentyfikowano po jednym odrębnym dokumencie oświatowym. W województwach: Lubelskim, Małopolskim, Mazowieckim, Podlaskim i Świętokrzyskim nie udało się zidentyfikować żadnych strategii oświatowych i posiłowano się częściami oświatowymi ogólnych strategii rozwoju powiatów (plus 1 w Warmińsko – Mazurskim), w województwach Wielkopolskim i Łódzkim zidentyfikowano i przeanalizowano projekty strategii oświatowych, natomiast w województwie Pomorskim – dokument dotyczący szkolnictwa ponadgimnazjalnego nie będący strategią powiatową.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





2.2.3 Kategorie dokumentów strategicznych – zawartość merytoryczna

Zidentyfikowane dokumenty strategiczne zostały zaklasyfikowane do następujących kategorii:

- Strategie oświatowe – strategie *sensu stricto*, posiadające część analityczną i strategiczną, realizacja celów przedstawiona jest w relatywnie wyczerpujący sposób; są to najpełniejsze dokumenty;
- Strategie oświatowe jako części ogólnych strategii rozwoju powiatu;
- Kierunki, programy, polityki – dokumenty o charakterze wyznaczającym kierunki rozwoju oświaty w powiecie;
- Projekty, propozycje;
- Dokumenty zewnętrzne (nie powiatowe, ale odnoszące się do oświaty).

Poniższa tabela przedstawia zestawienie poszczególnych kategorii dokumentów strategicznych.

Tab. 3 Kategorie dokumentów oświatowych

Lp.	Kategoria dokumentu strategicznego	Powiat
1	Strategia oświatowa	Bartoszyce, Dzierżoniów, Elk, Gliwice, Kartuzy, Kwidzyn, Międzyrzecz, Ostróda, Przemyśl, Słupsk, Tuchola, Tychy, (12)
2	Części ogólnych strategii rozwoju powiatu	Busko Zdrój, Biała Podlaska, Bochnia, Mrągowo, Łomża, Łuków, Przysucha, Sokółka, Zamość (9)
3	Kierunki, programy, polityki	Gdańsk, Jaworzno, Kłodzko, Lwówek Śląski, Olsztyn, Opole, Szczecin, Świebodzin (8)
4	Projekty, propozycje	Piła, Piotrków Trybunalski (2)
5	Dokumenty zewnętrzne (strategia oświatowa – NIE POWIATOWA)	Malbork (1)

2.2.4 Kategorie dokumentów strategicznych – wykonanie

Poniższa tabela analizuje, kto wykonał dany dokument: czy to była firma zewnętrzna, czy dokument o charakterze wewnętrznym, jaki był zespół wykonawczy.

Tab. 4 Wykonanie dokumentów oświatowych

Lp.	Powiat	Wykonanie / zespół
1	Biała Podlaska	Zespół: przedstawiciele Urzędu Powiatowego i jednostek powiatowych, w tym Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie i PUP, współpraca z Fundacją Centrum Rozwoju Lokalnego.
2	Bochnia	Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji z Krakowa.
3	Elk	19-osobowy zespół, w tym: przedstawiciele/członkowie Zarządu Powiatu w Elku, Wydziału Edukacji, Kultury Fizycznej i Turystyki, Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, Rady Rodziców, Związku Nauczycielstwa Polskiego, Rad i Zarządów Gmin, dyrektorzy szkół i inni.
4	Gliwice	Prezydent Miasta.
5	Kartuzy	27-osobowy zespół: przedstawiciele Urzędu Starostwa oraz środowiska nauczycielskiego, młodzieży i rodziców, samorządów gminnych, dyrektorów szkół, radnych Powiatu oraz Zrzeszenie Kaszubsko-Pomorskie.
6	Kwidzyn	Różnorodny zespół ds. opracowania strategii oświatowej powiatu kwidzyńskiego.
7	Łomża	43-osobowy zespół: przedstawiciele Starostwa Powiatowego, UG, organizacji przedsiębiorców, szkół, PUP, radni.
8	Malbork	PUP w Malborku.



Lp.	Powiat	Wykonanie / zespół
9	Międzyrzecz	Zespół: przedstawiciele gmin, PUP, dyrektorów szkół, poradni oraz Wydziału Edukacji i Spraw Społecznych i Promocji.
10	Przemyśl	10-osobowy „Zespół Monitorujący” w 2 tym pracownicy PARP.
11	Przysucha	11-osobowy zespół; przedstawiciele urzędu i jednostek starostwa.
12	Słupsk	Instytut Badań w Oświacie.
13	Tuchola	Wydział Edukacji, Zdrowia, Kultury i Kultury Fizycznej Starostwa Powiatowego.
14	Tychy	25-osobowy zespół: przedstawiciele lokalnego samorządu, wydziałów Urzędu Miasta oraz jednostek organizacyjnych Miasta, instytucje oświatowe i pozaoświatowe.
15	Zamość	EKO-GEO Consulting Marek Biłyk.
16	Pozostałe 17 powiatów	Brak informacji o wykonawcy (z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że są to dokumenty wewnętrzne).

Większość dokumentów ma charakter dokumentów wewnętrznych w tym sensie, że zostały przygotowane (lub prawdopodobnie przygotowane) przez Urzędy Powiatowe oraz jednostki organizacyjne powiatu. Cztery dokumenty zostały wykonane przez jednostki zewnętrzne, z tym że tylko jedna przez firmę konsultingową a 3 przez jednostki związane z oświatą lub rynkiem pracy. Dziewięć dokumentów zostało przygotowanych przez multidyscyplinarne zespoły (czasem bardzo liczne), a 1 przez pojedynczy wydział. Jednak fakt, kto wykonał dany dokument nie przekłada się w żaden sposób na jakość jego przygotowania.

2.2.5 Kategorie dokumentów strategicznych – czas powstania, okresy obowiązywania

Znaczenie poszczególnych zagadnień:

- Dokumenty, których okres obowiązywania upłynął lub upływa w 2010 r.: ma to znaczenie dla oceny sposobu wdrożenia strategii bądź przygotowania aktualizacji.
- Dokumenty, które powstały w 2005 r. lub wcześniej: dokumenty takie nie brały pod uwagę (lub brały bardzo ogólnie) możliwości finansowania z funduszy unijnych oraz wielu dokumentów wyższej rangi, które powstały w ostatnich latach a które mogły wpływać na zawartość merytoryczną dokumentu.
- Dokument, które powstały w 2009 r. lub później: ma to szczególnie znaczenie przy analizie dokumentów powiatów grodzkich i wzięcia przez nich pod uwagę zagadnienia reformy edukacyjnej w kontekście 6-latków rozpoczynających edukację. Wcześniej ten problem nie istniał.
- Okres, na jaki dany dokument został przygotowany: im krótszy okres obowiązywania, tym większe prawdopodobieństwo, że strategia jest przygotowana w bardziej wiarygodny i szczegółowy sposób.



Tab. 5 Okresy powstania i obowiązywania analizowanych dokumentów

Lp.	Kategoria	Powiaty	Razem
1	Dokumenty aktualne wg stanu na 2010 (w tym obowiązujące do 2010 r.)	Wszystkie poza dwoma	30
2	Dokumenty, których okres obowiązywania upłynął*/upływa w 2010	Kłodzko, Lwówek Śląski*, Tuchola, Opole, Sokółka, Busko Zdrój (polityka oświatowa-odrębny dokument)	6
3	Dokumenty, które powstały w 2005 lub wcześniej	Dzierżoniów, Kłodzko, Lwówek Śląski, Tuchola, Przysucha, Łomża, Sokółka, Gdańsk, Kartuzy, Gliwice, Busko Zdrój, Ełk, Bartoszyce, Ostróda, Szczecin	15
4	Dokument, które powstały w 2009 lub później (powiaty grodzkie*)	Piotrków Trybunalski*, Słupsk*, Malbork, Kwidzyn, Jaworzno*	5
5	Dokumenty krótkookresowe (okres obowiązywania 5 lub mniej lat)	Kłodzko, Lwówek Śląski, Piotrków Trybunalski, Międzyrzecz, Świebodzin, Opole, Słupsk, Malbork, Kwidzyn, Tychy, Jaworzno, Ełk, Olsztyn	13
6	Średniookresowe (5-10 lat)	Tuchola, Biała Podlaska, Łuków, Bochnia, Przysucha, Przemyśl, Sokółka, Gliwice, Bartoszyce, Ostróda, Szczecin	11
7	Długookresowa (10 lub więcej lat)	Dzierżoniów, Mrągowo, Zamość, Łomża, Gdańsk, Kartuzy	6
8	Brak informacji o okresie obowiązywania	Piła, Busko Zdrój	2

2.2.6 Kategorie dokumentów strategicznych – część diagnostyczna i analiza SWOT

W ramach niniejszego zagadnienia dokonano podziału analizowanych dokumentów pod względem ich konstrukcji, a mianowicie obecności **części diagnostycznej (analitycznej)** oraz przeprowadzenia **analizy SWOT**.

Wyniki przedstawione są w poniższej tabeli:



Tab. 6 Konstrukcja dokumentu – diagnozy i analiza SWOT

Lp.	Powiat	Czy jest diagnoza (analiza)	Czy jest analiza SWOT
1	Bartoszyce	Tak	Tak
2	Biała Podlaska	Tak	Tak
3	Bochnia	Nie	Nie*
4	Busko – Zdrój	Tak (niewysokiej jakości)	Nie
5	Dzierżonów	Nie	Tak
6	Ełk	Tak	Nie
7	Gdańsk	Tak (niewysokiej jakości)	Tak
8	Gliwice	Tak	Tak
9	Jaworzno	Tak	Nie
10	Kartuzy	Nie	Tak (zrobiona, ale nie ma w strategii)
11	Kłodzko	Nie	Nie
12	Kwidzyn	Tak	Tak
13	Lwówek Śląski	Tak	Nie
14	Łomża	Tak	Nie
15	Łuków	Tak	Nie*
16	Malbork	Tak	Tak
17	Międzyrzecz	Tak	Tak
18	Mrągowo	Tak	Nie*
19	Olsztyn	Tak	Nie
	Opole	Nie	Nie
20	Ostróda	Nie	Nie
21	Piła	Tak (niewysokiej jakości)	Tak
22	Piotrków Tryb.	Tak	Nie
23	Przemyśl	Tak	Tak
25	Przysucha	Tak	Nie*
26	Słupsk	Tak	Nie
27	Sokółka	Tak (niewysokiej jakości)	Nie*
28	Szczecin	Nie	Nie
29	Świebódzin	Tak (zrobiona, ale nie ma jej w dokumencie)	Tak
30	Tuchola	Tak	Nie
31	Tychy	Tak	Nie
32	Zamość	Tak	Nie*

*jest, ale nie odnosi się do oświaty a do całości zagadnień w powiecie (czasem z uwzględnieniem zagadnień oświatowych)

Większość dokumentów posiada część diagnostyczną (analityczną), z tego **21** to zapisy dość obszerne (choć różnej jakości) natomiast w **4** przypadkach posiadają one niewielką wartość merytoryczną (są krótkie i pobieżne); te przypadki dotyczą powiatów, które nie posiadają odrębnych oświatowych dokumentów strategicznych a część dotycząca systemu oświatowego znajduje się w ogólnych strategiach rozwoju powiatu. W pozostałych przypadkach dokumenty strategiczne nie posiadają części diagnostycznej (analitycznej), choć nie przesądza to o fakcie, czy została ona wykonana (przykładem jest dokument Świebódzina, który nie posiada części analitycznej, chociaż obszerna analiza została w rzeczywistości przeprowadzona).

Tylko w **12** przypadkach została przeprowadzona analiza SWOT dotycząca oświaty. Jest to zastanawiające, ponieważ analizy SWOT są standardowymi elementami dokumentów



strategicznych. Ich występowanie jedynie w jednej trzeciej wszystkich dokumentów może świadczyć o brakach warsztatowych autorów strategii. Podobnie jednak jak w przypadku braku analizy, nieobecność analizy SWOT w dokumencie nie przesądza, czy została ona wykonana. Przykładowo, takiej analizy nie posiada dokument z powiatu kartuskiego, choć wiadomo, że ona została przeprowadzona (jest powołanie się na tę analizę w tekście strategii).

2.3 Pytania ogólne – strukturalne, warsztatowe – analiza

W poniższych tabelach dla każdego dokumentu strategicznego przedstawiono odpowiedzi na poszczególne pytania w zmodyfikowany sposób, tak aby było możliwe ich porównanie. Pełne wersje odpowiedzi (tj. cytaty poszczególnych celów, zadań, zapisów...) przedstawione są w załącznikach. Tabele pomijają te strategie, w których brak jest ustosunkowania się do danego pytania.

2.3.1 Cele strategiczne

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

1. *Jakie cele strategiczne są najczęściej formułowane?*

Uwagi ogólne

1. W niektórych dokumentach zamiast określenia „cele strategiczne” występują określenia będące ich odpowiednikami, np. „cele główne”, „kierunki” itp. W poniższej tabeli zostały przedstawione te cele / kierunki itp., które najbardziej spełniają kryteria „celów strategicznych”;
2. Nie uwzględniono przypadków, które nie miały znaczenia dla analizy (brak było celów, które spełniały kryteria „celów strategicznych”, lub w ogóle cele nie zostały sformułowane);
3. CS = cele strategiczne; CO = cele operacyjne P = priorytety CG = cele główne K = kierunki CSz = cele szczegółowe.

Tab. 7 Cele strategiczne

Lp.	Powiat	Cele strategiczne i odpowiedniki
1	Bartoszyce (CS)	• Zapewnienie rozwoju jakościowego szkół i placówek oświatowych w zakresie kształcenia i wychowania • Wyrównywanie szans edukacyjnych i kulturowych dzieci i młodzieży z różnych środowisk • Edukacja jako priorytet w kształceniu społeczeństwa powiatu bartoszyckiego na wszystkich jego etapach • Rozwijanie aktywnej współpracy międzynarodowej w dziedzinie edukacji i kultury • Inspirowanie i wspieranie lokalnych inicjatyw na rzecz rozwoju kultury i sportu
2	Biała Podlaska (CS)	• Rozwój infrastruktury kultury i szkół artystycznych • Budowa, rozbudowa i modernizacja infrastruktury oświatowej oraz wyposażenie szkół i placówek oświatowych w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne • Wyrównanie szans edukacyjnych
3	Bochnia (CS)	• Wzrost znaczenia i pozycji szkół ponadgimnazjalnych powiatu na mapie edukacyjnej Małopolski • Zwiększenie elastyczności lokalnego rynku pracy



Lp.	Powiat	Cele strategiczne i odpowiedniki
4	Busko – Zdrój (P i K)	• <i>Priorytet 1</i> Doskonalenie systemu szkolnictwa z uwzględnieniem rynku pracy • <i>Priorytet 2</i> Rozwój form kształcenia ustawicznego • <i>Kierunek I.</i> Wzbogacenie oferty kształcenia oraz racjonalizacja sieci szkół ponadgimnazjalnych • <i>Kierunek II.</i> Rozwój i modernizacja bazy dydaktycznej i sportowej
5	Dzierżoniów (CS)	• Podniesienie jakości edukacji i dostosowanie jej do standardów europejskich • Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży na wszystkich poziomach kształcenia niezależnie od pochodzenia i miejsca zamieszkania • Zapewnienie drożności systemu kształcenia w perspektywie edukacji ustawicznej • Stworzenie warunków do rozwoju samorządności i samorealizacji młodzieży • Zwiększenie efektywności zarządzania na poziomie powiatu • Rozwijanie aktywnej współpracy różnych podmiotów lokalnego życia gospodarczego, społecznego i politycznego na rzecz edukacji
6	Ełk (CS)	• Poprawa efektów kształcenia młodzieży poprzez ... (wymienione sposoby) • Przygotowanie do egzaminów, skuteczne porozumiewanie się językiem obcym oraz umiejętność obsługi urządzeń teleinformatycznych • Dostosowanie bazy oświatowej do prognoz demograficznych ludności powiatu • Dostosowanie oferty kształcenia szkół do rynku pracy • Podniesienie bezpieczeństwa dzieci i młodzieży • Zwiększenie oferty zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych • Kształtowanie postaw patriotycznych, prospołecznych, pro-obywatelskich i przedsiębiorczości wśród młodzieży
7	Gdańsk (Zadania)	• Dążenie do coraz wyższej jakości i powszechności kształcenia • Podjąć działania mające na celu zwiększenie możliwości dostępu do wyższych szczebli kształcenia, tworzenie warunków kształcenia ustawicznego i kształcenia na odległość • Rozwijać infrastrukturę sportową miasta i przeznaczać środki finansowe na sportowe zajęcia pozalekcyjne i gimnastykę korekcyjną oraz wprowadzić w szkołach podstawowych obowiązkową naukę pływania • Promocja zdrowego stylu życia, wolnego od uzależnień
8	Gliwice (CS)	• Podniesienie poziomu wykształcenia mieszkańców • Zapewnienie optymalnych warunków i efektów kształcenia, opieki i wychowania dzieci i młodzieży, uczęszczających do gliwickich szkół i placówek oświatowych
10	Kartuzy (CS)	• Wdrożenie II etapu reformy szkolnictwa w zakresie edukacji ponadgimnazjalnej • Stworzenie systemu umożliwiającego absolwentom szkół ponadgimnazjalnych edukację przez całe życie • Doprowadzenie do wysokiego poziomu jakości edukacji w szkołach ponadgimnazjalnych • Włączenie szkoły w tworzenie systemu działań na rzecz utrwalania kultury kaszubskiej • Włączenie szkoły w tworzenie systemu działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego człowieka
11	Kłodzko	• Wprowadzenie modelu środowiskowej szkoły samorządowej (...)



Lp.	Powiat	Cele strategiczne i odpowiedniki
	(cele zadań)	- Stworzenie warunków i motywacji nauczycielom do twórczej pracy (...) - Wpływ na harmonijny rozwój psychiczny i fizyczny uczniów poprzez (...) - Wyrównywanie szans i korygowanie deficytów rozwojowych oraz zapobieganie uzależnieniom i patologiom społecznym, - Wzmocnienie roli dyrektora jst poprzez wspieranie autonomii szkoły i placówki.
12	Kwidzyn (P)	- Podniesienie efektywności kształcenia - Wyrównywanie szans edukacyjnych. Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb dzieci i młodzieży szczególnej troski - Poprawa jakości i efektywności zarządzania oświatą - Reorganizacja i modernizacja bazy placówek oświatowo-wychowawczych - Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i aspiracji młodzieży - Aktywny udział w realizacji programów Unii Europejskiej oraz programów innych instytucji na rzecz rozwoju edukacji
14	Łomża (CSz)	Rozwój edukacji i oświaty, kultury fizycznej oraz sportu
15	Łuków (CO)	- Rozbudowa infrastruktury edukacyjnej w tym infrastruktury szkolnictwa wyższego - Podniesienie poziomu i rozwój szkolnictwa w szczególności zawodowego na poziomie ponadgimnazjalnym
16	Malbork (CS)	- Podniesienie poziomu i prestiżu nauczania w szkołach zawodowych - Doskonalenie i ugruntowanie ścisłej współpracy różnych instytucji pośrednictwa i doradztwa zawodowego dla uzyskania efektu spójności działań edukacyjnych na wszystkich poziomach kształcenia - Powszechne uznanie potrzeby rozwijania kompetencji i umiejętności, szczególnie w obszarze tzw. kompetencji kluczowych - Przeorientowanie praktycznej nauki w kierunku maksymalizacji praktyk u przedsiębiorców - Elastyczne dostosowanie kierunków kształcenia zawodowego (szkoła) do rynku pracy i zawodów przyszłości - Stymulowanie lokalnego rozwoju gospodarczego wraz z aktywizacją lokalnych przedsiębiorstw w proces edukacji zawodowej na każdym etapie tego procesu - Stałe wyrównywanie szans edukacyjnych dziewcząt, osób dojeżdżających i z rodzin biednych
17	Międzyrzecz (P)	- Wyrównywanie szans edukacyjnych - Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy - Współpraca ze wszystkimi środowiskami działającymi na rzecz zwalczania zjawisk patologicznych wśród dzieci i młodzieży - Stwarzanie możliwości do kształcenia ustawicznego - Poprawa stanu obiektów szkolnych i wyposażenie szkół w nowoczesne środki dydaktyczne - Rozwijanie aktywnej współpracy międzynarodowej w dziedzinie edukacji - Stworzenie systemu wspierania uczniów zdolnych - Usuwanie barier utrudniających dostęp do edukacji osobom ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi
18	Mrągowo (CO)	Podniesienie jakości edukacji i dostosowywanie kierunków kształcenia zawodowego do zmieniających się potrzeb rynku pracy
19	Olsztyn (CS/CO)	Zbudowanie systemu jakości pracy przedszkoli, szkół i placówek



Lp.	Powiat	Cele strategiczne i odpowiedniki
		1. Dążenie do optymalizacji struktury sieci oświatowej. 2. Rozwój bazy dydaktycznej i sportowej jednostek oświatowych. 3. Stworzenie systemu doskonalącego jakość pracy jednostek oświatowych. 4. Wspomaganie dyrektorów w zarządzaniu i zapewnianiu jakości pracy. 5. Wspieranie rozwoju dzieci i młodzieży.
21	Ostróda (CS)	• Systematyczne doskonalenie pracy szkół i placówek w zakresie zdobywania wiedzy przez uczniów • Zapewnienie wychowania w duchu tolerancji • Wspieranie rodziców w kształtowaniu kultury osobistej dzieci i młodzieży • Ułatwianie dostępu do kultury • Wspieranie przedsiębiorczości wśród młodych ludzi • Zapewnienie uczniom nauki co najmniej jednego języka obcego w stopniu umożliwiającym swobodne porozumiewanie się • Zagwarantowanie praktycznej umiejętności korzystania z komputerów i urządzeń technicznych • Stwarzanie sprzyjających warunków do kształtowania wrażliwości i uczciwości w życiu • Budowanie poczucia własnej wartości i wiary w siebie
22	Piła (Cel nadrzędny)	• Stworzenie warunków do rozwoju i poprawy stanu edukacji społeczeństwa oraz oddziaływanie na wzrost świadomości edukacyjnej mieszkańców powiatu
23	Piotrków Tryb. (proponowane kierunki)	• Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży • Powiązanie kształcenia z wymogami rynku pracy • Podniesienie jakości oferowanych usług edukacyjnych i efektywności kształcenia
24	Przemyśl (CS)	• Funkcjonowanie powszechnie dostępnych, różnorodnych usług edukacyjnych • Wysoki poziom realizacji procesu kształcenia, wychowania i opieki • Powstanie bardzo dobrego zaplecza i kultury motywacji dla wszechstronnego rozwoju uczniów • Znacząca poprawa stanu bazy technicznej i wyposażenia w nowoczesne pomoce dydaktyczne • Sukcesywne zwiększanie poziomu i dopasowywanie struktury wydatków do strategicznych zadań oświatowych
25	Przysucha (CO)	• Podniesienie jakości kształcenia na terenie powiatu • Dostosowanie profilu kształcenia do potrzeb rynku pracy
26	Słupsk (CG)	• Zagwarantowanie dzieciom i młodzieży dostępu do oświaty na najwyższym poziomie przy jednoczesnym utrzymaniu pełnej kontroli nad wydatkami związanymi z prowadzeniem szkół i placówek oświatowych
27	Sokółka (cel I)	• Powiat obszarem rozwoju infrastruktury społecznej, stosownie do potrzeb i aspiracji mieszkańców oraz wielokierunkowej edukacji i rozwoju kultury z poszanowaniem odrębności narodowych, kulturowych i religijnych
28	Szczecin (CS)	• Stworzenie warunków do osobowego i społecznego rozwoju mieszkańców • Cel kierunkowy: Systemowe rozwiązania w dziedzinie edukacji, poprawiające warunki zdobywania wiedzy, umiejętności i wychowania
29	Świebodzin (CS)	• Podnoszenie jakości kształcenia, wychowania i opieki w szkołach i w placówkach oświatowych • Zwiększenie powszechności dostępu do usług edukacyjnych



Lp.	Powiat	Cele strategiczne i odpowiedniki
		• Tworzenie warunków do rozwoju aktywności dzieci i młodzieży • Racjonalne finansowanie zadań oświatowych
30	Tuchola (CS)	W zakresie kształcenia gimnazjalnego: • Stworzenie jak najlepszych warunków do rozwijania w uczniach zdolności do poruszania się w świecie wiedzy naukowej na poziomie ogólnym • Wspieranie wszechstronnego rozwoju intelektualnego W zakresie kształcenia ponadgimnazjalnego: • Stworzenie jak najlepszych warunków materialnych i kadrowych do nauki i wychowania młodzieży wobec konieczności nieustannego kształcenia się i przygotowania do życia w dynamicznie zmieniającym się świecie • Doskonalenie kształcenia ustawicznego dla wspomaganie rozwoju umiejętności dostosowywania się człowieka dorosłego do ustawicznych zmian dla umożliwienia uzyskania zatrudnienia W zakresie wychowania i opieki: • Stworzenie systemu działań socjalnych i opiekuńczych zwiększających dostępność do edukacji osób z rodzin patologicznych i ubogich • Przeciwdziałanie rozwojowi wśród dzieci i młodzieży zjawisk zagrażających ich życiu i zdrowiu W zakresie zapewnienia warunków finansowych realizacji powyższych celów: • Doskonalenie finansowania szkół i placówek oświatowych • Pozyskiwanie funduszy zewnętrznych na cele oświatowe
31	Tychy (P/CS)	Priorytet: Podnoszenie jakości nauczania • Wyrównywanie szans edukacyjnych • Bezpieczeństwo, profilaktyka uzależnień i patologii społecznych oraz promocja zdrowia • Reorganizacja i modernizacja bazy placówek oświatowo-wychowawczych • Poprawa jakości i efektywności zarządzania oświatą
32	Zamość (CO)	• Poprawa dostępności i jakości edukacji

Zestawienie częstotliwości pojawiających się tematów celów strategicznych przedstawia poniższa tabela.

Tab. 8 Częstotliwość pojawiania się tematów celów strategicznych (więcej niż jeden raz)

Lp.	Temat celu strategicznego	Częstotliwość występowania
1	Poprawa jakości/poziomu szkolnictwa/kształcenia/opieki	12
2	Modernizacja/rozbudowa/reorganizacja bazy/infrastruktury oświatowej	8
3	Wyrównanie szans edukacyjnych	7
4	Poprawa dostępności do usług edukacyjnych/poprawa stanu edukacji społeczeństwa/rozwój edukacji/podniesienie poziomu edukacji społeczeństwa	7
5	Dostosowanie kształcenia do rynku pracy	7
6	Kształtowanie postaw obywatelskich/patriotycznych/prospołecznych/przedsiębiorczości/wspieranie rozwoju psychicznego i fizycznego	6
7	Rozwój kształcenia ustawicznego	5
8	Poprawa efektywności zarządzania oświatą	5
9	Rozwój konkretnych umiejętności (języki, komputer, „kluczowe” umiejętności)	4
10	Uzyskiwanie funduszy zewnętrznych na cele oświatowe/rozwijanie współpracy międzynarodowej w dziedzinie edukacji	3
11	Zwiększanie poziomu/doskonalenie finansowania szkół i placówek oświatowych	2



Najczęściej wymieniany cel „Poprawa jakości / poziomu szkolnictwa / kształcenia / opieki” ma charakter bardzo ogólny. Teoretycznie, pod tym hasłem mieścić się mogą wszelkiego rodzaju zamierzenia – inwestycyjne i nieinwestycyjne, odnoszące się do uczniów jak i do nauczycieli, poprawiające stan bazy infrastrukturalnej oraz poziom nauczania. W tym sensie sformułowanie celu w taki sposób nie mówi nic konkretnego na temat rzeczywistych potrzeb oświatowych powiatu, którym ten cel wychodzi naprzeciw. Pozostałe ww. cele mają natomiast charakter bardziej szczegółowy i wskazują na skonkretyzowane segmenty pożądanych zmian w dziedzinie oświaty w powiecie. Należy zauważyć, że na liście najczęstszych celów (występujących więcej niż 1 raz) brakuje pewnych podstawowych zagadnień takich jak sprawy rozwoju zawodowego nauczycieli (te zagadnienia wymieniane są jednak na niższych stopniach hierarchii celów – jako cele operacyjne lub zadania), autonomii szkół czy samorządności uczniowskiej.

2.3.2 Uszeregowanie celów w kolejności priorytetów

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

II. Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów?

Dla potrzeb analizy „priorytety” zdefiniowano na cztery sposoby:

- Jako obszary o charakterze bardziej ogólnym niż cele strategiczne: cele podlegają priorytetom;
- Jako obszary o charakterze bardziej szczegółowym niż cele strategiczne: priorytety podlegają celom;
- Jako system szeregowania ważności celów wg terminów realizacji poszczególnych celów;
- Jako system szeregowania ważności celów wg kryterium „stopnia ważności”.

W poniższej tabeli przedstawiono wnioski z analizy priorytetyzacji celów (Kwidzyn uwzględniony podwójnie, bo spełnia obydwa kryteria).

Cele podlegają priorytetom	7 (Gdańsk, Kłodzko, Mrągowo, Szczecin, Tuchola, Tychy, Kwidzyn)
Priorytety podlegają celom	1 (Dzierżoniów)
Wg terminów wykonania celów (harmonogramy)	4 (Ełk, Kwidzyn, Międzyrzecz, Świebodzin)
Kryterium stopnia ważności celów	2 (Piła, Przemyśl)
Brak priorytetyzacji	18 (pozostałe)

Wnioski

W ponad połowie przypadków autorzy dokumentów strategicznych nie wyznaczyli **żadnych priorytetów**. Może to wynikać bądź z braku odpowiedniego doświadczenia warsztatowego bądź z celowego uznania, iż nie jest to konieczne / wskazane. W pozostałych przypadkach dokumenty w różny sposób definiują pojęcie „priorytet”. Tylko w **7** dokumentach cele są przyporządkowane wyżej postawionym priorytetom, zgodnie z definicją priorytetu w sensie językowym („pierwszy”, „wcześniejszy”, „poprzedni”) i w rozumieniu potocznym (coś „najważniejszego”). W **4** przypadkach można uznać, że autorzy dokonali stopniowania ważności celów wg harmonogramu ich wykonania, choć taki wniosek nie jest jednoznaczny (ustalenie takich a nie innych harmonogramów może być wynikiem innych przyczyn). W pozostałych **2** przypadkach uznać można, iż autorom strategii bądź zabrakło doświadczenia warsztatowego, bądź też przyjęli oni inną, niestandardową definicję priorytetu.



2.3.3 Plany jako odrębne działania

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

III. Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania?

Uwaga: określenie „tak/nie” (ew. „nie/tak”) w tabelach oznacza, iż dana strategia posiada zapis dotyczący określonego zagadnienia, jednakże zazwyczaj jest on niejasny albo bardzo skromny lub nie posiada merytorycznej zawartości (tj. nie ma przełożenia na konkretne zapisy strategiczne lub nie można go monitorować). Generalnie, zapis „tak/nie” oznacza, że autorzy strategii dostrzegli problem, jednakże nie podeszli konsekwentnie i konstruktywnie do jego rozwiązania.

W poniższej tabeli przedstawiono określenie „planów jako odrębnych działań” w postaci „układów”. **Układ** oznacza w tym przypadku strukturę, powiązanie, hierarchię i obecność (lub brak) następujących podstawowych elementów: priorytety, cele, zadania / działania, inne elementy (odpowiedzialni, harmonogramy, koszty, mierniki itp.).

Tab. 9 Plany jako odrębne działania

Lp.	Powiat	Plany jako odrębne działania
1	Bartoszyce	W układzie: cele operacyjne – zadania - odpowiedzialny/wykonujący – uwagi – harmonogram wg lat obowiązywania programu.
2	Bochnia	Przedstawiono zadania do realizacji.
3	Busko – Zdrój	Kierunki podzielone na zadania – tylko opis zadań.
4	Dzierżonów	W układzie: cel strategiczny – zadanie – priorytety – termin realizacji – wskaźniki realizacji.
5	Ełk	Zadania z opisem: termin realizacji – wykonawcy – koszt realizacji – źródła finansowania – sposób weryfikacji.
6	Gliwice	Przedstawiony sposób wykonania celów („działania wykonawcze”).
7	Kwidzyn	W układzie: priorytet – cel strategiczny – zadania – opis zadania i planowane przedsięwzięcia – wskaźniki realizacji/zakładane rezultaty – uwagi. Odrębnie: harmonogram realizacji zadań w układzie rocznym, osobno monitorowanie: zadania – odpowiedzialni – termin. Źródła finansowania – tylko ogólnie; są 3: budżet m., UE i inne.
8	Łomża	Zadania z opisem: termin realizacji – wykonawcy – koszt realizacji – źródła finansowania – sposób weryfikacji (Plan operacyjny).
9	Łuków	Tak, wymienione tylko działania w ramach poszczególnych celów.
10	Malbork	W układzie: cel – działanie /program naprawczy – termin – wykonawcy – źródło finansowania.
11	Międzyrzecz	Opis priorytetów – przedstawienie zadań dla prawie każdego priorytetu.
12	Mrągowo	W układzie: domena strategiczna – cel strategiczny – cele operacyjne – zadania realizacyjne (odpowiedzialny, partnerzy, źródła finansowania, okres realizacji).
13	Olsztyn	W układzie: cel strategiczny – cele operacyjne – działania.
14	Ostróda	W układzie: cele – zadania – termin realizacji – wykonawca – koszt w PLN – źródła finansowania – sposób weryfikacji – uwagi.
15	Piła	W układzie: cele operacyjne – działania – zadania – opis – czasem kryteria wyboru zadań.
16	Przemyśl	W układzie: obszar – cel strategiczny – sposoby realizacji celu (w punktach) – finansowanie/okres realizacji/źródła dofinansowania/koszt całkowity (ostatnie: tylko zadania inwestycyjne, które mogą być dofinansowane z funduszy strukturalnych).
17	Przysucha	W układzie: cel strategiczny – cele operacyjne – program – zadania –



Lp.	Powiat	Plany jako odrębne działania
		spodziewane efekty – termin/beneficjenci/koordynator/współpracujący/źródła finansowania.
18	Sokółka	W układzie: cele strategiczne – działania operacyjne.
19	Świebodzin	W układzie: cele – kierunki działania – sposoby realizacji – wskaźniki osiągnięcia celów – termin – odpowiedzialni – założenia – źródła finansowania
20	Tuchola	W układzie: diagnoza problemu – konkretne działania – podmiot odpowiedzialny – podmiot współpracujący – czas realizacji.
21	Tychy	W układzie: priorytet – diagnoza – cele strategiczne – zadania dla celów str. – opis zadania i planowane przedsięwzięcia – powiązania programowe – jednostka realizująca = jednostki współpracujące – potencjalne źródła finansowania (budżet m.; środki z UE; inne) – przewidywany okres realizacji zadania – wskaźniki realizacji zadania – zakładane rezultaty – uwagi.
22	Zamość	Zadania (w ramach kierunków) – wskaźniki realizacji (bardzo ogólne).

Wnioski

Na 32 analizowane dokumenty, 22 strategię posiadają plany, które zostały rozpisane jako odrębne działania. Szczegółowość opisu wykonania planów jest bardzo różnorodna: od najprostszej, gdzie rozwinięcie opisu planu polega na przedstawieniu zestawu zadań do realizacji, bez konkretów ułatwiających późniejsze monitorowanie ich wykonania, do najbardziej skomplikowanych, obejmujących szereg wskaźników uszczegółwiających plany (zob. poniższa tabela).

Dokumentów wyłącznie z opisami zadań jest 6, z których 5 to części ogólnych strategii rozwoju powiatu, gdzie ogólnikowość jest dość naturalna.

W kilku przypadkach plany przedstawione są również dość skrótowo (mimo, że występują konkretyzujące wskaźniki): dotyczy to dokumentów, które mają charakter kierunków / programów / polityk a nie pełnych strategii oświatowych.

Najbardziej szczegółowe plany posiadają **Tychy i Kwidzyn** (dobra praktyka). Zestawienie wniosków przedstawia poniższa tabela.

Liczba dokumentów strategicznych – plany jako odrębne działania	22
Terminy realizacji (głównie w latach)	13
Źródła finansowania (głównie bardzo ogólne)	9
Podany konkretny koszt (prawie zawsze tylko dla zadań inwestycyjnych)	4
Sposoby weryfikacji/wskaźniki realizacji/spodziewane efekty	9
Plany zawierają szeroko opisane konkretne zadania	7
Podane jednostki odpowiedzialne/wykonawcy/koordynatorzy itp.	11

2.3.4 Powiązanie z możliwościami finansowymi JST i z budżetem; środki ze źródeł zewnętrznych

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

IV. Czy strategię są powiązane z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?

Tab. 10 Powiązanie z możliwościami finansowymi JST

Lp.	Powiat	Powiązanie z możliwościami finansowymi JST/budżetem/środkami ze źródeł zewnętrznych
1	Biała Podlaska	Ogólnie źródła finansowania (dla wszystkich celów strategii).



2	Busko – Zdrój	Tylko zadania inwestycyjne; brak wskazania źródeł finansowania zadań i kwot.
3	Dzierżoniów	Tylko zadania inwestycyjne (WPI); źródła dofinansowania przy priorytetach (bez kwot).
4	Ełk	Dla każdego zadania: koszt i źródło finansowania (budżet powiatu, środki UE, budżet państwa, PFRON, sponsorzy).
5	Gdańsk	W uchwale: prezydent określi szczegółowy zakres zadań do realizacji w danym roku budżetowym z określeniem skutków finansowych. Finansowanie oświaty jako <u>priorytet</u> .
6	Gliwice	Dane historyczne w analizie nt. wydatków miasta i charakterystyka budżetu oświatowego.
7	Jaworzno	Dokładne koszty funkcjonowania oświaty.
8	Kartuzy	Ogólnie źródła finansowania, bez kwot.
9	Kwidzyn	Ogólnie źródła finansowania dla wszystkich zadań (budżet miasta, UE, inne); Cel strategiczny: Racjonalizacja środków finansowych przeznaczonych na funkcjonowanie edukacji (w tym różne zadania).
10	Lwówek Śląski	Ogólnie źródła finansowania na remonty i inwestycje (środki pozabudżetowe, programy UE i fundusze strukturalne, część subwencji oświatowej, kontrakty wojewódzkie).
11	Łomża	Dla każdego zadania podany koszt i źródła finansowania (Plan operacyjny).
12	Łuków	Tylko zadania inwestycyjne (w WPI).
13	Malbork	Ogólnie źródła finansowania (bez kwot).
14	Międzyrzecz	Ogólnie źródła finansowania dla każdego zadania (bez kwot).
15	Mrągowo	Ogólnie źródła finansowania (bez kwot) (budżet powiatu, środki UE, budżet państwa).
16	Olsztyn	Dane historyczne dot. dochodów i wydatków oświatowych w stosunku do budżetu miasta .
17	Ostróda	Dla każdego zadania źródła finansowania i kwoty.
18	Przemyśl	Tylko zadania inwestycyjne (koszt + źródło). Jako cel strategiczny dot. finansowania oświaty.
19	Słupsk	Koszty pokazane jako efekt wariantowej kalkulacji liczby etatów nauczycielskich.
20	Sokołka	Niektóre zadania mają ogólny kosztorys.
21	Szczecin	Finansowanie oświaty jako cel strategiczny.
22	Świebodzin	Ogólnie źródła finansowania (np. powiat, szkoła, UE, państwo) (bez kwot)
23	Tuchola	Finansowanie oświaty jako priorytety.
24	Tychy	Przedstawione źródła finansowania, w tym zewnętrzne (bez kwot); dane historyczne dotyczące wydatków oświatowych w analizie.
25	Zamość	Z funduszy strukturalnych (PO KL).

Wnioski

Strategie zazwyczaj bardzo ogólnie odnoszą się do możliwości finansowych JST, budżetów powiatowych oraz możliwości pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych w kontekście przewidzianych zadań. Najczęściej występuje tylko ogólne odniesienie do potencjalnych źródeł finansowania. Wymieniane źródła obejmują: budżety powiatu, budżety szkolne, środki UE, „środki pozabudżetowe”, PFRON, sponsorów i kontrakty wojewódzkie.

Wydaje się, że charakter strategii jako dokumentu przygotowywanego na dłuższy okres czasu oraz generalnie struktura finansowania oświaty, wynikająca z obowiązujących przepisów prawnych stanowią ograniczenia w tym zakresie. Zwrócić należy uwagę, że strategie często



planują finansowanie wielu zamierzeń wyłącznie lub w powiązaniu ze środkami z UE, co oznacza, że w przypadku ich niezyskania plany te nie będą zrealizowane.

Jedynie w przypadku zadań inwestycyjnych, które przewidywane są zazwyczaj w Wieloletnich Planach Inwestycyjnych i planach rocznych, część strategii przewiduje konkretne kwoty, chociaż są też strategie, które oszacowały koszty finansowania zadań innych niż inwestycyjne.

Praktyką może być uwzględnianie poszczególnych zadań w planach rocznych – wówczas przygotowywany i uchwalany jest budżet na poszczególne zadania. W przypadku Gdańska wskazuje na to zapis w uchwale zatwierdzającej program: „Prezydent określi szczegółowy zakres zadań do realizacji w danym roku budżetowym z określeniem skutków finansowych”. Potwierdziły tę praktykę również badania terenowe. Zestawienie wniosków przedstawia poniższa tabela.

<i>Liczba dokumentów strategicznych - powiązanie z możliwościami finansowymi JST (...)</i>	25
Koszty przedstawione tylko dla zadań inwestycyjnych	4
Ogólnie: tylko źródła finansowania poprzez ich wskazanie dla: całej strategii / poszczególnych zadań / zadań inwestycyjnych (bez kwot)	10
Określone są źródła finansowania i konkretne kwoty dla różnych zadań	5
Finansowanie oświaty (usprawnienie finansowania, struktury finansowania, zdobywanie funduszy) jako priorytety lub cele strategiczne	5
Przedstawione dane historyczne odnośnie finansowania	3
Koszty finansowania oświaty pokazane jako efekt wariantowej kalkulacji liczby etatów nauczycielskich	1



2.3.5 Analiza kosztów i korzyści, analiza efektywności

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

- V. Czy w strategiach przeprowadzono wybór z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści”/„analizy efektywności”?

Tab. 11 Wybór z uwzględnieniem analizy kosztów i korzyści / analizy efektywności

Lp.	Powiat	Analiza kosztów i korzyści / analiza efektywności
1	Ostróda	Tak, dopuszcza „warianty” Dane wejściowe: Liczba uczniów Ilość oddziałów przy założeniu 34 uczniów na jeden oddział Liczba etatów nauczycieli przy założeniu 28 uczniów na oddział Liczba etatów nauczycieli przy założeniu 34 uczniów na oddział Liczba etatów nienauczycieli w porównaniu do ilości uczniów Liczba szkół Średnia liczba oddziałów w jednej szkole Liczba oddziałów na szkołę w porównaniu z rokiem 2003 Liczba oddziałów w szkołach powiatu w porównaniu z 2003 rokiem Liczba sal lekcyjnych Liczba oddziałów na jedną salę lekcyjną.
2	Słupsk	Tak, Załącznik pt. „Wariantowa kalkulacja liczby etatów nauczycielskich w zależności od przyjętych wskaźników organizacyjnych” przedstawia możliwą kalkulację obciążenia budżetu samorządu kosztami płac nauczycieli. Tak, warianty dotyczące dynamiki liczby oddziałów (w Roz. Demografia) Tak, warianty kosztowe w Roz. Wskaźnik organizacyjny (str. 71).

Tylko w 2 przypadkach działania zostały przedstawione z uwzględnieniem kosztów i korzyści czy analizy efektywności.

2.3.6 Odniesienie do decyzji politycznych

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

- VI. Czy plany zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?

Tab. 12 Odniesienie do decyzji politycznych

Lp.	Powiat	Odniesienie do decyzji politycznych
1	Ełk	Tak, była Uchwała Rady Powiatu w Ełku Nr XL/287/05 z dnia 22 czerwca 2005 r. w sprawie założeń do polityki oświatowej prowadzonej przez Powiat w Ełku – na jej podstawie została podjęta Uchwała Nr LIV/413/2006 Rady Powiatu w Ełku z dnia 21 czerwca 2006 roku w sprawie polityki oświatowej powiatu ełckiego na lata 2006-2013 w sprawie opisywanej strategii.
2	Gliwice	Tak, Rys. 8 (str. 38-39) pokazuje strukturę podejmowania decyzji w sprawie wdrażania strategii z uwzględnieniem monitorowania i mechanizmów uzupełnienia i modyfikacji z udziałem takich podmiotów jak: Prezydent m. Gliwice, Wydz. Edukacji UM w Gliwicach, Rada Miasta, Kurator Oświaty, Dyrektorzy szkół, Nauczyciele, społeczeństwo (uczniowie i rodzice).
3	Ostróda	Tak, zapis w uchwale: Do realizacji celów strategicznych przyjętych uchwałą Rady Powiatu w Ostródzie nr XVII/104/2004 z dnia 27 lutego 2004 r. w sprawie założeń polityki oświatowej prowadzonej przez Powiat Ostródzki przyjmuje się działania, zgodnie z załącznikiem nr 2. (Polityka oświatowa jest efektem uchwały nr



		XVII/104/2004).
5	Świebodzin	Nie, ale „kalendarium” wskazuje, jaki podmiot ma podjąć jaką decyzję i kiedy. Bardzo szczegółowe i jasne zapisy strategii.

Większość strategii nie odnosi się do żadnych decyzji politycznych, które warunkowałyby osiągnięcie podanych celów. Jedynie w 4 przypadkach można w przybliżeniu stwierdzić taką zależność. W 2 przypadkach powstanie strategii było wynikiem podjęcia przez Radę Powiatu odpowiedniej uchwały o założeniach do polityki oświatowej, na podstawie których przygotowano strategię, a w 2 pozostałych – strategia stwierdza, że podejmowanie decyzji w sprawie jej wdrożenia powinno odbywać się z udziałem organów powiatu.

2.3.7 Monitorowanie postępu w osiągnięciu celów

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

VII. Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiągnięciu celów określonych w strategiach, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów?

„Tak/nie” – zob. uwaga w Roz. 2.3.3.

Tab. 13 Monitorowanie postępu w osiągnięciu celów strategicznych

Lp.	Powiat	Monitorowanie postępu w osiągnięciu celów strategicznych
1	Bartoszyce	Wg harmonogramu; brak wskaźników rezultatu i narzędzi monitorowania.
2	Biała Podlaska	Wskaźniki monitoringu dla każdego celu; można zadania inwestycyjne (jest zakres).
3	Bochnia	Jest metodologia oceny (brak produktów, wskaźników); można zadania inwestycyjne (jest zakres)
4	Busko – Zdrój	Można zadania inwestycyjne (jest zakres).
5	Dzierżoniów	Wskaźniki realizacji dla priorytetów.
6	Ełk	Jest sposób weryfikacji (choć nie zawsze narzędzia, często tylko odpowiedzialny organ).
7	Gdańsk	Nie/tak; są zapisy monitoringu, ale ze względu na charakter dokumentu – trudno to robić.
8	Gliwice	Sposoby monitoringu (cały rozdział): roczne raporty; zbierane elektroniczne b. szczegółowe dane o szkołach (2x/rok), stworzenie i aktualizowanie bazy danych dot. zadań inwestycyjnych .
9	Kartuzy	Podane źródła weryfikacji realizacji zadania.
10	Kwidzyn	Powołany zespół ds. realizacji strategii; wyniki monitoringu będą przedstawiane okresowo; tabela z zadaniami monitoringowymi, odpowiedzialni, terminy. Narzędzia – głównie raporty .
11	Łomża	Dla każdego zadania podany sposób weryfikacji i wskaźniki oceny (bardzo dokładnie).
12	Łuków	Wskaźniki realizacji celów i instytucja monitorująca.
13	Malbork	Mierniki i wskaźniki .
14	Mrągowo	Procedura monitoringu operacyjnego przeznaczona dla całej strategii (działania – podmioty zaangażowane – wyniki i procedury – terminy).
15	Olsztyn	Raporty ewaluacyjne.
16	Ostróda	Sposób weryfikacji dla każdego zadania (ale nie są to narzędzia monitoringu).
17	Przemyśl	Nie, Roz. Monitoring, ewaluacja, promocja, sprawozdawczość - zbyt ogólny.
18	Przysucha	Wg „spodziewanych efektów”.
19	Szczecin	Priorytet: Stałe monitorowanie i ewaluacja jakości świadczonych usług edukacyjnych (bez wskazania danych i instrumentów).



20	Świebodzin	Wg wskaźników osiągnięcia celu (brak narzędzi monitoringu).
21	Tychy	Dokładne wskaźniki realizacji zadania w każdym zadaniu.
22	Zamość	Wskaźniki realizacji zbyt ogólne, by pozwoliły na ocenę wykonania zadań.

Wnioski

W 22 przypadkach dokumenty strategiczne nawiązują – w różny sposób – do możliwości monitorowania postępu realizacji celów. Robią to poprzez:

- wskazanie harmonogramu (wówczas możliwe jest monitorowanie wykonania zadań w systemie zrealizowane/niezrealizowane rok po roku – 1 przypadek),
- zamieszczenie listy planowanych zadań inwestycyjnych (wówczas monitorowanie jest najłatwiejsze – inwestycja jest albo nie jest zrealizowana),
- wskazanie narzędzi monitoringu (np. raporty ewaluacyjne) lub poprzez zamieszczenie mierników, wskaźników, ocen, źródeł weryfikacji – jednakże w bardzo zróżnicowany jakościowo sposób.

Waga wskaźników i mierników zależy od tego, czy dotyczą one priorytetów / celów (duży stopień ogólności), czy poszczególnych zadań (duża szczegółowość i wiarygodność monitoringu). Niektóre dokumenty strategiczne ogólnie przewidują monitorowanie, jednakże bez konkretnych odniesień do poszczególnych zadań (również w większym lub mniejszym zakresie szczegółowości). Poniższa tabela zestawia wnioski dotyczące możliwości monitorowania realizacji analizowanych strategii.

<i>Liczba dokumentów strategicznych - możliwy monitoring postępu realizacji celów</i>	22
Możliwe monitorowanie <u>zadań inwestycyjnych</u> (podane są dane dotyczące inwestycji)	7
Wskaźniki monitoringu dla priorytetów / celów	4
Wskaźniki monitoringu dla poszczególnych zadań	5
Ogólne zapisy o monitorowaniu (różny stopień szczegółowości)	8
Inne (monitoring jako priorytet, wg „spodziewanych efektów”, wg harmonogramu)	3

2.3.8 Oparcie planów o dane wyjściowe lub osiągnięte rezultaty

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

VIII. W jakim stopniu plany 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.).

DW: dane wyjściowe; OR: osiągnięte rezultaty.

Tab. 14 Oparcie planów o dane wyjściowe i osiągnięte rezultaty

Lp.	Powiat	Oparcie o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty
1	Bartoszyce	DW (analiza): liczba i rodzaj szkół / liczba uczniów i oddziałów wg szkół, lat, profili zawodowych / liczba nauczycieli wg stanu awansu zawodowego.
2	Dzierżoniów	OR: są wskaźniki realizacji dla każdego priorytetu (strategia).
3	Ełk	DW: dla każdej gminy bardzo szczegółowe dane.
4	Gliwice	DW: w niewielkim stopniu.
5	Jaworzno	DW: liczba uczniów, oddziałów, uczniów/oddział; etaty nauczycielskie; liczba uczniów/liczba nauczycieli, wskaźnik zmianowości, wskaźnik zatrudnienia nauczycieli, wskaźnik elastyczności.



Lp.	Powiat	Oparcie o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty
6	Kwidzyn	DW: liczba oddziałów, liczebność klas, etaty; OR: tak (dużo).
7	Lwówek Śląski	DW (analiza): Liczba urodzeń / oddziałów i uczniów, uczniów klas I, absolwentów gimnazjów; Stan zatrudnienia (kadra nauczycielska); Wyniki matur; Stan bazy dydaktycznej.
8	Łomża	DW: tak; OR: tak.
9	Malbork	OR: dla każdego celu dokładnie wymienione.
10	Międzyrzecz	DW (analiza): liczba uczniów w szkołach (wszystkich); liczba komputerów/uczniów; wyniki nauczania (we wszystkich szkołach); stan i wyposażenie w szkołach (tylko) ponadgimnazjalnych.
11	Mrągowo	DW: liczba uczniów w szkołach, ilość oddziałów (w szkołach podstawowych, gimnazjach, ponadgimnazjalnych), stopa bezrobocia.
12	Piotrków T.	DW (nie bezpośrednio): wyniki sprawdzianów.
13	Przemyśl	DW (analiza): podział wg rodzajów placówek oświatowych; liczba uczniów i oddziałów, ew. zawód/profil; etaty nauczycielskie wg awansu, etatu, wykształcenia/wg szkół.
14	Słupsk	DW: oddziały/liczba uczniów (w tym dziewcząt) dla każdej szkoły; kadra wg stażu i awansu zawodowego dla każdej szkoły; OR: EWD dla każdej szkoły (Gimnazja).
15	Świebodzin	OR: wg „wskaźników osiągnięcia celu”.
16	Tuchola	DW (analiza): liczba uczniów, nauczycieli, pomieszczenia w szkołach, pracownie, kursy przeprowadzane przez jednostki.
17	Tychy	DW: Liczba uczniów i oddziałów; Zatrudnienie nauczycieli (etaty); Wyniki sprawdzianów; Wydatki oświatowe (wszystko dość ogólnie – nie dla konkretnych szkół).
18	Zamość	DW (analiza); b. ogólnie.

Wnioski

Odpowiedź na to pytanie była trudna ze względu na ogromne różnice istniejące pomiędzy strategiami w tym zakresie. Przeanalizowano część diagnostyczną (tam gdzie była) oraz odrębnie część strategiczną dokumentów strategicznych. Zarówno dane wyjściowe jak i osiągnięte rezultaty częściej występują w części diagnostycznej (analitycznej). Uznano je za „oparcie” dla formułowanych celów strategicznych na zasadzie domniemania, ponieważ zazwyczaj brak wyraźnego nawiązania planów do tych danych.

Najbardziej popularnymi danymi wyjściowymi są dane dotyczące szkół, uczniów i nauczycieli (liczba i rodzaj szkół, liczba uczniów wg oddziałów, szkół, lat, profili zawodowych; liczba nauczycieli wg szkół, oddziałów, awansu zawodowego: nauczyciele stażyści, kontraktowi, mianowani i dyplomowani, etatów: pełno- i niepełnozatrudnieni). Rzadziej występują dane dotyczące jakości obiektów.

Jeśli chodzi o oparcie planów o osiągnięte rezultaty, najczęściej są to wyniki: testów, egzaminów, matur, które również występują w części diagnostycznej. W paru przypadkach osiągnięte rezultaty są przedstawiane szczegółowo dla każdego zadania. Zestawienie wniosków z analizy przedstawia poniższa tabela.

<i>Liczba dokumentów strategicznych – dane wyjściowe; osiągnięte rezultaty</i>	18
Dane wyjściowe: SZKOŁY I UCZNIOWIE (liczba i rodzaj szkół, liczba uczniów / oddziałów, profile zawodowe szkół, liczba absolwentów)	11
Dane wyjściowe: NAUCZYCIELE (liczba nauczycieli wg awansu zawodowego, liczba i rodzaj etatów, wskaźnik zmianowości, wskaźnik zatrudnienia nauczycieli, wskaźnik elastyczności)	9
Dane wyjściowe: JAKOŚĆ OBIEKTÓW (stan bazy dydaktycznej, liczba komputerów, liczba	3



pomieszczeń, pracowni)	
Osiągane rezultaty: WYNIKI (sprawdzianów, testów, matur, egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe, EWD (1)	6
Osiągane rezultaty: ZESTAWIENIE DLA KAŻDEGO ZADANIA	3

2.4 Pytania szczegółowe – merytoryczne – analiza

2.4.1 Dokumenty strategiczne wyższego szczebla

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

IX. Czy strategie uwzględniają dokumenty strategiczne wyższego szczebla, takie jak Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, raport Polska 2030, programy MEN?

Tab. 15 Uwzględnienie dokumentów strategicznych wyższego szczebla

Lp.	Powiat	Dokumenty strategiczne wyższego szczebla
1	Biała Podlaska	Stwierdzona zgodność z: NSRO 2007-2015; Strategia Rozwoju Kraju 2007 – 2015.
2	Gliwice	Ogólny zapis o zgodności z: Strategia Rozwoju Edukacji Narodowej 2001 – 2006, Strategia Państwa dla Młodzieży 2003 – 2012, Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do 2010.
3	Kwidzyn	Ogólnie stwierdza powiązania z (m.in.) Strategią Rozwoju Edukacji 2007-2013.
4	Łuków	Dość obszernie opisana zgodność z: SRK, NSRO, Strategia Lizbońska – <u>do</u> <u>całości strategii</u> .
5	Malbork	Każdy cel strategiczny opisany w kontekście tych dokumentów.
6	Międzyrzecz	Zapis ogólny w uzasadnieniu do uchwały: zgodność z: SRE, Strategia Państwa dla Młodzieży 2003-2012, SRK Ustawicznego do 2010, Narodowy Plan Działań na Rzecz Dzieci 2004-2012.
7	Mrągowo	Stwierdzona zgodność <u>całej</u> strategii rozwoju z: NSRO, Strategią Rozwoju Kraju, Strategią Rozwoju Społ.-Gosp. Woj. Warmińsko-Mazurskiego do 2020 r., PO Warmia i Mazury, PO Kapitał Ludzki (całość dość dokładnie).
8	Piła	Ogólne stwierdzenie zgodności z: SRK Ustawicznego do 2010, SRE 2007-2013, NPR 2007-2013; Strategia Państwa dla Młodzieży 2007-2012; Strategia Lizbońska.
9	Piotrków Tryb.	Wiele dokumentów wymienionych, ale jako źródła informacji.
10	Przemyśl	Dość szczegółowe odniesienie do: Strategia Lizbońska, Strategia z Goeteborga, NSRO, programy MEN (SRE 2007-2013), PO, Strategia Wojewódzka, inne.
11	Sokółka	Bardzo ogólnie.
12	Tuchola	Bardzo ogólnie odniesienie do SRE 2001-2006.
13	Tychy	Wpisuje się w ramy: SRE 2007-2013, Narodowa Strategia Spójności, Narodowy Program Zdrowia.
14	Zamość	Odniesienie do: Strategia Rozwoju Kraju, NSRE.

Wnioski

Przy analizowaniu odpowiedzi na to pytanie należy wziąć pod uwagę, że wiele strategii powstało **przed** ukazaniem się dokumentów strategicznych wyższej rangi, o których mowa w pytaniu. Analiza pokazała, że dokumentów nawiązujących – w mniejszym lub większym stopniu – do strategii wyższego szczebla jest **14**. Do przedmiotowych strategii wyższego szczebla nawiązują ogólne strategie rozwoju powiatu – w odniesieniu do całości tych strategii. Najczęściej dokumenty strategiczne deklarują zgodność z określonymi strategiami a rzadko



odnoszą się do ich poszczególnych zapisów. Poniższa tabela przedstawia wnioski z analizy niniejszego zagadnienia.

<i>Liczba dokumentów strategicznych - strategie wyższego szczebla</i>	14
Ogólnie (deklaracja / stwierdzenie zgodności)	10
Szczegółowe nawiązanie do strategii wyższego szczebla	4
Nawiązanie do:	
• Strategii Rozwoju Edukacji 2007-2013	7
• Strategii Rozwoju Kraju	5
• Strategii Państwa dla Młodzieży 2007-2013	3
• Strategii Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do 2010	3
• Strategii Lizbońskiej	3
• Narodowego Planu Działań na Rzecz Dzieci 2004-2010	1
• Inne	2

2.4.2 Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

- X. Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne (np. zmniejszająca się liczba dzieci w wieku szkolnym, suburbanizacja, rozwarstwienie klasowe), a jeżeli tak, w jaki sposób?

Tendencje demograficzne / społeczno-ekonomiczne przedstawiono jako:

- występujące w części analitycznej (najczęściej dane historyczne oraz prognoza na przyszłość): oznaczone jako „D (analiza)” lub „SE (analiza)”, lub
- jako cel / kierunek / zadanie w części strategicznej, który uwzględnia zmiany demograficzne / społeczno-ekonomiczne w swojej treści: oznaczone jako „D (strategia)” lub „SE (strategia)”.

Tab. 16 Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne

Lp.	Powiat	Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne
1	Bartoszyce	D (analiza): demografia wg gmin i lat – prognoza dla szkół ponadgimnazjalnych D (strategia); zadanie: Dostosowywanie sieci szkół do aktualnych potrzeb rynku pracy, aspiracji gimnazjalistów, niżu demograficznego i rekrutacji uczniów.
2	Biała Podlaska	D (analiza): ogólnie SE (analiza): ogólnie (rynek pracy, bezrobocie, gospodarka).
3	Dzierżoniów	D (analiza): analiza i prognoza naboru i liczebności uczniów w szkołach ponadgimnazjalnych.
4	Elk	D (analiza): liczba urodzeń w powiecie wg lat, zmiany liczby urodzeń wg lat D (strategia): cel str.: Dostosowanie bazy oświatowej do prognoz demograficznych ludności powiatu elckiego (w tym zadania) SE (analiza): analiza opinii pracodawców; analiza ogłoszeń prasowych; analiza zawodów przyszłości.
5	Gdańsk	D (strategia): zapisy: 1) Opracowano projekt sieci szkół na lata 2004 – 2008 uwzględniający zmiany demograficzne w poszczególnych rejonach szkolnych oraz analizę wskaźników funkcjonowania szkół 2) Należy zaproponowaną sieć szkół stale monitorować i poddawać corocznej korekcie uwzględniającej zmiany liczby dzieci w poszczególnych rejonach oraz corocznym uzupełnieniom uwzględniającym informacje o dzieciach nowonarodzonych.
6	Gliwice	D (analiza): przewidywana i aktualna liczba dzieci w powiecie wg lat



Lp.	Powiat	Tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne
		SE (analiza): analiza otoczenia ekonomicznego i społecznego. Analiza ma charakter ogólny.
7	Jaworzno	D (analiza): prognozowana liczba uczniów dla szkół podstawowych (bez 6-latków i z 6-latkami od 2012); gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych.
8	Kartuzy	D (strategia): jako cel, założenie – wykorzystywanie danych demograficznych.
9	Kwidzyn	D (analiza): dość szczegółowa (wiele elementów) D (strategia): jako cel strategiczny: Dostosowanie sieci szkół i placówek oświatowych do zmian demograficznych i potrzeb lokalnego środowiska; Racjonalizacja sieci szkół.
10	Lwówek Śląski	D i SE, ale tylko bardzo ogólnie, w postaci stwierdzeń a nie prognoz.
11	Łuków	D (analiza): w sposób b. ogólny odnoszący się do całości strategii (tylko przyrost naturalny) SE (analiza): bardzo ogólnie: charakterystyka rynku pracy i bezrobocia.
12	Malbork	SE (analiza): analiza rynku.
13	Międzyrzecz	D (analiza): analiza demograficzna; SE (analiza): bezrobocie na rynku pracy.
14	Opole	D (strategia): jako kierunki (tendencje demograficzne): 1) stałe analizowanie uwarunkowań demograficznych dla miasta, 2) stopniowe dostosowanie sieci szkół i przedszkoli do zmian demograficznych i potrzeb społecznych.
15	Ostróda	D (analiza): tendencja demograficzna zmiany urodzeń.
16	Piotrków Tryb.	D (analiza): tendencje demograficzne wg przedszkoli; szkół podstawowych, gimnazjów.
17	Przemyśl	D (analiza): prognoza demograficzna do 2030 r. (wiek przedszkolny, szkolny, gimnazjalny).
18	Przysucha	D (analiza): przyrost naturalny; D (strategia): zadanie: Przygotowanie wieloletniego programu rozwoju edukacji ponadgimnazjalnej w powiecie opartego na prognozie demograficznej, bieżącej analizie potrzeb rynku pracy i potrzeb kadrowych w celu racjonalizacji systemu kształcenia na obszarze powiatu oraz określenia kierunków doskonalenia zawodowego nauczycieli SE: bezrobocie, ogólna charakterystyka powiatu.
19	Słupsk	D (analiza): analiza demograficzna, symulacja dla każdej szkoły; D (strategia): jako cel operacyjny/szczegółowy: <i>Wdrożenie mechanizmów gwarantujących sprawiedliwy podział środków między szkoły i placówki oraz stałe dostosowywanie się oświaty do zmian demograficznych/Wdrożyć system standaryzacji zatrudnienia nauczycieli polegający np. na przekazaniu do dyspozycji dyrektora określonej części etatu nauczycielskiego na każdego ucznia w danym typie szkoły.</i>
20	Sokołka	D i SE (analiza): ogólnie tendencje.
21	Tuchola	D (analiza): stwierdzenie, że jest niż demograficzny, liczba osób urodzonych w poszczególnych gminach, nabór do szkół ponadgimnazjalnych; symulacja liczby oddziałów na podstawie danych statystycznych liczby urodzeń w poszczególnych rocznikach.
22	Tychy	D (analiza): symulacja liczby uczniów szkół podstawowych, gimnazjów i ponadgimnazjalnych.
23	Zamość	D (analiza): ogólna D (strategia): jako kierunek działań: Dostosowanie placówek oświatowych do oczekiwań rodziców i dzieci, warunków demograficznych oraz wymagań rynku pracy.

Wnioski



Dwadzieścia trzy z analizowanych dokumentów strategicznych nawiązuje w jakikolwiek sposób do panujących (w momencie ich tworzenia) tendencji demograficznych i społeczno-ekonomicznych. Spośród tych, które biorą te tendencje pod uwagę, wiele traktuje to zagadnienie bardzo ogólnikowo.

Tendencje demograficzne przedstawiane są w **14** dokumentach. Najczęściej opisywane są w części analitycznej dokumentów strategicznych i prawie zawsze dotyczą wyłącznie **analizy urodzeń oraz prognoz naborów** do szkół oraz **liczebności uczniów**, scharakteryzowanych w różnych ujęciach (wg lat, rodzajów szkół). Takich dokumentów jest **7. Trzy** dokumenty odnoszą się do tendencji demograficznych w części strategicznej natomiast **4** – zarówno w analizie jak i części strategicznej.

Część strategii analizuje również tendencje społeczno-ekonomiczne, a diagnoza dotyczy takich zagadnień jak rynki pracy, bezrobocie, trendy gospodarcze. Często jednak taka analiza ma charakter bardzo ogólny, dotyczy trendów ogólnopolskich i nie ma łatwego przełożenia na rynki lokalne. Bardzo profesjonalną analizę trendów lokalnych przedstawia Malbork, jest to jednak dokument przygotowany przez Powiatowy Urząd Pracy i zrobiony dla celów przygotowania konkretnych działań tej instytucji.

W sumie **8** strategii uwzględnia zarówno tendencje demograficzne jak i społeczno-ekonomiczne w swoich celach / zadaniach. Dotyczy to tendencji dotyczących rynku pracy i prognoz demograficznych przy planowaniu sieci szkół i restrukturyzacji kierunków kształcenia. W kilku przypadkach analiza ta ma charakter bardzo powierzchowny i ogólny.

Poniższa tabela zestawia wnioski z analizy.

Nazwa	Liczba	Powiaty
<i>Liczba dokumentów strategicznych – tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne</i>	23	
Tylko tendencje demograficzne		
• W analizie	7	Dzierżoniów, Jaworzno, Ostróda, Piotrków Tryb., Przemyśl, Tuchola, Tychy
• W strategii	3	Gdańsk, Kartuzy, Opole
• W strategii i analizie	4	Bartoszyce, Kwidzyn, Słupsk, Zamość
Tylko tendencje społeczno – ekonomiczne		
• W analizie	1	Malbork
• W strategii	0	-
• W strategii i analizie	0	-
Kombinacje: tendencje demograficzne (D) + społeczno – ekonomiczne (SE)		
D (analiza) + SE (analiza)	6	Biała Podlaska (b. ogólnie), Gliwice, Łuków (b. ogólnie), Międzyrzecz, Sokółka, Lwówek Śląski (b. ogólnie),
D (analiza + strategia) + SE	2	Ełk, Przysucha

2.4.3 Zmiany na rynku pracy oraz zmiany popytu na pracowników z innymi kwalifikacjami

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:



XI. Czy w strategiach uwzględniono zmiany na rynku pracy oraz zmianę popytu na pracowników z innymi niż dotychczasowymi kwalifikacjami, a jeżeli tak, w jaki sposób?

Tab. 17 Uwzględnienie zmian na rynku pracy i zmian popytu na pracowników z innymi kwalifikacjami

Lp.	Powiat	Zmiany na rynku pracy, zmiana popytu na pracowników z innymi kwalifikacjami
1	Bartoszyce	Cel operacyjny: Kształcenie młodzieży i dorosłych dostosowane do indywidualnych potrzeb i rynku pracy.
2	Biała Podlaska	Cel operacyjny: Dostosowanie oferty edukacyjnej do zapotrzebowania społecznego i oczekiwań rynku pracy.
3	Bochnia	Różne zadania w ramach celów (8 szczegółowych), m.in.: - Współpraca władz powiatu ze środowiskami gospodarczymi i społecznymi w poszerzaniu oferty edukacyjnej na szczeblu ponadgimnazjalnym i dostosowywaniu profili nauczania do potrzeb zmieniającego się rynku pracy. - Dostosowywanie oferty kształcenia w szkolnictwie ponadgimnazjalnym do potrzeb rynku pracy.
4	Busko – Zdrój	Kierunek: Wzbogacenie oferty kształcenia oraz racjonalizacja sieci szkół ponadgimnazjalnych Priorytet: Doskonalenie systemu szkolnictwa z uwzględnieniem rynku pracy.
5	Dzierżoniów	Priorytet: Dostosowanie rodzaju i charakteru szkół ponadgimnazjalnych do lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego.
6	Ełk	Cel strategiczny: Dostosowanie oferty kształcenia szkół do rynku pracy.
7	Gliwice	Pośrednio (różne zadania związane ze szkolnictwem zawodowym i rynkiem pracy).
8	Jaworzno	Pośrednio (3 szczegółowe zadania dotyczące powiązania szkolnictwem zawodowym).
9	Kartuzy	Cel szczegółowy: Stworzenie systemu umożliwiającego szybkie przekwalifikowanie zawodowe oraz zdobycie nowych umiejętności i kwalifikacji zawodowych.
10	Kłodzko	Jako część celu strategicznego: Restrukturyzacja szkolnictwa ponadgimnazjalnego, w którym na bieżąco będą weryfikowane zgodnie z sytuacją rynkową i położeniem geograficznym (euroregion) - kierunki kształcenia, profile i typy szkół.
11	Kwidzyn	Priorytet: Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i aspiracji młodzieży.
12	Lwówek Śląski	Ogólnie: utworzenie nowych szkół, wprowadzenie nowych kierunków kształcenia. Kierunki (zadania): szkoły zawodowe i licea profilowane powinny być elastyczne w zakresie kierunków kształcenia, zmieniać proponowaną ofertę co 2-3 lata (...), oferta szkół musi w pełni odpowiadać potrzebom lokalnego rynku pracy.
13	Łomża	Wizja: System oświaty i kształcenia dostosowany do wymogów gospodarki rynkowej; 3 zadania w ramach planu operacyjnego związane ze szkolnictwem zawodowym i rynkiem pracy.
14	Łuków	Pośrednio: cel operacyjny – działanie: Rozwój nowych kierunków szkolnictwa zawodowego.
15	Malbork	Bardzo dokładne badania analityczne rynku pracy.
16	Międzyrzecz	Priorytet: Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy (6 zadań).
17	Mrągowo	Stopa bezrobocia; Cel operacyjny: Podniesienie jakości edukacji i dostosowanie kierunków kształcenia zawodowego do zmieniających się potrzeb rynku pracy.



Lp.	Powiat	Zmiany na rynku pracy, zmiana popytu na pracowników z innymi kwalifikacjami
18	Olsztyn	Działanie: Dostosowanie oferty edukacyjnej szkół zawodowych do potrzeb rynku pracy i uczniów.
19	Opole	Kierunek: Współdziałanie z instytucjami i pracodawcami oraz analizowanie potrzeb rynku pracy w celu trafnego i elastycznego dostosowywania profili i kierunków kształcenia do zmieniających się oczekiwań.
20	Piła	Pośrednio: Cel operacyjny – działanie: Stałe monitorowanie rynku pracy; zadania: badanie popytu rynku pracodawców na zawody i umiejętności; koordynacja wymiany informacji; analizowanie zmian na rynku pracy i w aspiracjach edukacyjnych młodzieży.
21	Piotrków Tryb.	7 założeń dot. zmian w kształceniu zawodowym; Kierunek: Powiązanie kształcenia z wymogami rynku pracy.
22	Przemyśl	2 sposoby realizacji celu strategicznego.
23	Przysucha	Cel operacyjny: Dostosowanie profilu kształcenia do potrzeb rynku pracy; Program: Stały monitoring rynku pracy; <u>Zadania</u> : Bieżące dostosowywanie profili kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych; Współpraca środowisk oświatowych, gospodarczych, społecznych oraz PUP; Przygotowanie wieloletniego programu rozwoju edukacji ponadgimnazjalnej (...).
24	Sokółka	Cel szczegółowy – kierunek: Dostosowanie profilu kształcenia do potrzeb rynku pracy.
25	Świebódzin	Cel strategiczny – kierunki działania: Zapewnienie optymalnych warunków organizacyjnych realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego oraz opieki oraz Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb dzieci, młodzieży i dorosłych (w ich ramach zadania dot. rynku pracy).
26	Tuchola	Analiza rynku pracy; Priorytet: Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy.
27	Tychy	Priorytet, cel strategiczny: Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego; zadanie: Ukierunkowanie szkolnictwa zawodowego na potrzeby rynku pracy.

Wnioski

Choć dokumenty strategiczne nie stwierdzają wprost, że istnieją różnice pomiędzy popytem na nowe zawody, kwalifikacje i umiejętności a podażą, czyli poziomem i charakterem wykształcenia absolwentów szkół zawodowych w powiatach, to jednak liczba dokumentów strategicznych, które podnoszą problem dostosowania kształcenia zawodowego do rynku pracy oraz charakter zapisów strategicznych odnoszących się do tego zagadnienia **odzwierciedlają wyraźnie dość powszechną świadomość rozdzwień pomiędzy popytem i podażą na rynku pracy.**

Większość (27) dokumentów strategicznych posiada zapisy strategiczne dotyczące powiązania szkolnictwa zawodowego z rynkiem pracy, choć niewiele przedstawia dogłębną analizę tego zagadnienia.

Najczęściej zapisy te mają charakter kierunków, priorytetów, celów strategicznych, celów operacyjnych/szczegółowych, zadań/działań. W ramach tej tematyki dokumenty strategiczne zawierające zapisy o szkolnictwie i rynku pracy zazwyczaj dzielą je na szereg zadań/działań o konkretnym i szczegółowym charakterze.



Generalnie są to zapisy wprost nawiązujące do „dostosowania szkolnictwa zawodowego/oferty edukacyjnej/profilu kształcenia do rynku pracy” (22) a w pozostałych przypadkach występują zadania, które pośrednio nawiązują do tej tematyki.

W zaledwie 3 przypadkach jest przeprowadzona analiza rynku pracy (w szczególności bezrobocia) i powiązanie bezrobocia w zawodach, w jakich kształcą szkoły.

Stwierdzić należy, że niezależnie od czasu, kiedy powstawały analizowane dokumenty strategiczne, większość z nich poważnie traktuje zagadnienie dostosowania systemu kształcenia ponadgimnazjalnego do rynku pracy. Zestawienie analizy – w poniższej tabeli:

<i>Liczba dokumentów strategicznych - zmiany na rynku pracy i zmiana popytu na pracowników</i>	27
Dostosowanie szkolnictwa zawodowego/oferty edukacyjnej/profilu kształcenia do rynku pracy; powiązanie szkolnictwa zawodowego z rynkiem pracy (jako priorytety, kierunki, cele, zadania)	22
Analiza dotycząca zmian na rynkach pracy i zmiany popytu	3



2.4.4 Różnice w poziomie szkół

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XII. 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?

Tab. 18 Uwzględnienie różnic w poziomie szkół

Lp.	Powiat	Różnice w poziomie szkół
1	Bartoszyce	<u>Analiza</u> : kwalifikacja kadry, ilość dzieci w oddziałach <u>Strategia</u> : zadania: Systematyczne zmniejszanie liczby uczniów w oddziałach; Dostosowanie ilości oddziałów w szkołach do możliwości efektywnego kształcenia.
2	Biała Podlaska	<u>Analiza</u> : ilość uczniów / oddziałów.
3	Ełk	<u>Analiza</u> : wyczerpujące informacje – wszystko .
4	Jaworzno	<u>Analiza</u> : Liczba dzieci/liczba nauczycieli.
5	Kwidzyn	<u>Analiza</u> : liczba oddziałów, liczebność klas, dzieci i wychowanków w placówkach, stan techniczny, baza lokalowa, urządzenia rekreacyjne; specjalistyczne, biblioteki, kadra, poziom wykształcenia, wyniki kształcenia, losy absolwentów.
6	Międzyrzecz	<u>Analiza</u> : różnice w wynikach testów; wyposażenie placówek.
7	Piotrków Tryb.	Założenia: różnice w wynikach testów.
8	Przemyśl	<u>Analiza</u> : liczba uczniów i oddziałów / wg szkół; liczba etatów nauczycieli wg wykształcenia i stopnia awansu zawodowego / wg szkół; liczba pomieszczeń (przeznaczenie), powierzchnia wg szkół; wydatki na szkołę (inwestycyjne, bieżące).
9	Słupsk	<u>Analiza</u> : różnice w wynikach testów (EWD), liczba dzieci/nauczyciel/oddział, liczebność klas, kwalifikacje nauczycieli.
10	Świebodzin	<u>Strategia</u> : w ramach celu IV: 3. Obniżanie kosztów kształcenia uczniów. Strategia przewiduje warunki, w których nie tworzy się oddziałów w szkole: 3.2 Nie tworzy się oddziału w szkole, jeżeli liczba uczniów wynosi w szkołach ponadgimnazjalnych mniej niż 30, w zasadniczych szkołach zawodowych mniej niż 25. Strategia przewiduje warunki ograniczające przekształcenie lub likwidację szkoły (p. 4.2.): 4.2.1. Dla szkół ponadgimnazjalnych, w tym specjalnych: 4.2.1.1. zmniejszenie oferty edukacyjnej w zakresie kształcenia zawodowego, 4.2.1.2. preferencje uczniów w roku poprzedzającym przekształcenie zwiększające liczbę oddziałów klas pierwszych.

Wnioski

Ze wszystkich analizowanych dokumentów tylko **10** posiada zapisy uwzględniające różnice w poziomie szkół. Zapisy te znajdują się głównie w analizie. Głównie dotyczą one: kwalifikacji kadry, liczebności oddziałów, ilości dzieci przypadających na 1 nauczyciela, wyników testów (w tym EWD) oraz bazy lokalowej. W **dwóch** przypadkach zagadnienie to znalazło odzwierciedlenie w celach i zadaniach w części strategicznej (Bartoszyce i Świebodzin). Wnioski z analizy znajdują się w poniższej tabeli.



<i>Liczba dokumentów strategicznych - różnice w poziomie szkół</i>	10
Różnice w poziomie szkół – uwzględnienie w analizie	9
Różnice w poziomie szkół – uwzględnienie w strategii	2
Kwalifikacje kadry	5
Liczba uczniów w oddziałach	7
Liczba uczniów/1 nauczyciel	3
Wyniki testów (EWD)	3
Baza lokalowa szkół	4
Wydatki	2

2.4.5 Przystarzałe szkoły zawodowe

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XIII. Czy w strategiach uwzględniono problem przystarzałych szkół zawodowych oraz ich modernizację, przekształcenie, lub zastąpienie przez inne typy placówek?

Tab. 19 Przystarzałe szkoły zawodowe; modernizacja, przekształcenie, zastąpienie

Lp.	Powiat	Przystarzałe szkoły zawodowe: modernizacja, przekształcenie, zastąpienie
1	Bartoszyce	<i>Cel operacyjny:</i> Racjonalna sieć szkół i placówek oświatowych w powiecie; <i>zadania:</i> Dostosowywanie sieci szkół do aktualnych potrzeb rynku pracy, aspiracji gimnazjalistów, niżu demograficznego i rekrutacji uczniów; Utworzenie nowych typów szkół ponadgimnazjalnych; Tworzenie nowych typów szkół policealnych.
2	Busko Zdrój	<i>Kierunek. Wzbogacenie oferty kształcenia oraz racjonalizacja sieci szkół ponadgimnazjalnych:</i> Wyeliminowanie z sieci szkół ponadgimnazjalnych liceów profilowanych, które nie zapewniają właściwego przygotowania do egzaminu maturalnego, nie dają również możliwości zdobycia kwalifikacji zawodowych, gdyż nie prowadzą kształcenia zawodowego.
3	Elk	<i>Zadania:</i> promowanie szkolnictwa zawodowego przez zwiększanie liczby klas I, modernizacja programów szkolnych, modernizacja bazy kształcenia zawodowego (ogólnie i w postaci konkretnych w poszczególnych szkołach).
4	Gdańsk	<i>Opis:</i> Projekt nowej sieci szkół ponadgimnazjalnych obejmuje wszystkie typy szkół (...). Należy zaproponowaną sieć szkół stale monitorować i poddawać corocznej korekcie uwzględniającej demografię, zmianę liczby młodzieży wyrażającej chęć kontynuowania nauki w liceach ogólnokształcących i profilowanych oraz zmiany na rynku pracy i ocenę działania szkół.
5	Gliwice	Tak, tab. 9 – przewiduje cały szereg kierunków i celów kierunkowych (część S33, str. 35 – 36).
6	Jaworzno	<i>Kierunek – zadanie:</i> Dostosować bazę lokalową szkół ponadgimnazjalnych do faktycznych potrzeb kształcenia na tym poziomie edukacyjnym.
7	Kłodzko	Jako część <i>celu strategicznego:</i> Restrukturyzacja szkolnictwa ponadgimnazjalnego, w którym na bieżąco będą weryfikowane zgodnie z sytuacją rynkową i położeniem geograficznym (euroregion) - kierunki kształcenia, profile i typy szkół.
8	Lwówek Śląski	<i>Ogólnie:</i> utworzenie nowych szkół, wprowadzenie nowych kierunków kształcenia. <i>Kierunki (zadania):</i> szkoły zawodowe i licea profilowane powinny być elastyczne w zakresie kierunków kształcenia, zmieniać proponowaną ofertę co 2-3 lata (...), oferta szkół musi w pełni odpowiadać potrzebom lokalnego rynku



Lp.	Powiat	Przestarzałe szkoły zawodowe: modernizacja, przekształcenie, zastąpienie pracy.
9	Malbork	Tak, dokładna analiza i działania naprawcze.
10	Międzyrzecz	Ogólnie w SWOT, jako słaba strona: przestarzała baza i niska elastyczność szkolnictwa zawodowego, słabo rozwinięta oferta kształcenia ustawicznego. <i>Priorytet – zadanie:</i> Modernizowanie funkcjonującej sieci szkół poprzez poszukiwanie rozwiązań prowadzących do ulepszenia kształcenia zawodowego z punktu widzenia zmieniających się potrzeb rynku pracy.
11	Opole	<i>Kierunki:</i> Dostosowywanie struktury i kierunków kształcenia ponadgimnazjalnego i policealnego do dynamicznie rozwijającego się rynku pracy o zasięgu lokalnym, regionalnym i europejskim; łączenie szkół zawodowych, uczących w zakresie rzadkich specjalności, jak również uczących w pokrewnych kierunkach i zawodach w jednej lokalizacji; Udostępnianie zwolnionych obiektów oświatowych lub wykorzystywanych w części instytucjom edukacyjnym, w tym organizacjom pozarządowym, na działalność statutową na rzecz dzieci i młodzieży.
12	Piotrków T.	Informacja (założenie do strategii?): Reforma szkolnictwa zawodowego
13	Przysucha	<i>Program:</i> Stały monitoring rynku pracy, <i>zadania:</i> Bieżące dostosowywanie profili kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych (tworzenie nowych, modyfikacja starych).
14	Słupsk	<i>Cel szczegółowy:</i> Przygotować plan reorganizacji sieci gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych pozwalających na optymalne wykorzystanie obiektów oświatowych.
15	Szczecin	<i>Cel kierunkowy:</i> 5.1. Przekształcanie obecnie funkcjonujących szkół ponadpodstawowych w szkoły ponadgimnazjalne oraz zespoły szkół ponadgimnazjalnych, w których powstaną wielofunkcyjne ośrodki kształcenia o dużej elastyczności i otwartości na potrzeby rynku pracy i aspiracje młodzieży. W zespołach szkół ponadgimnazjalnych mogą funkcjonować następujące typy szkół: licea ogólnokształcące, licea profilowane, szkoły zawodowe i proakademickie, szkoły zawodowe, licea uzupełniające, technika uzupełniająca, szkoły policealne i dotychczasowe typy szkół – do wygaszenia.
16	Świebodzin	<i>Cel – zadania:</i> Racjonalizacja sieci szkół i wydatków oświatowych - Ustalenie warunków inicjujących przekształcenie lub likwidację szkoły (...), możliwość połączenia szkół ponadgimnazjalnych kształcących w tych samych lub zbliżonych kierunkach; ustalenie warunków ograniczających przekształcenie lub likwidację szkoły. Dla szkół ponadgimnazjalnych, w tym specjalnych: zmniejszenie oferty edukacyjnej w zakresie kształcenia zawodowego.
17	Tychy	<i>Priorytet:</i> Reorganizacja i modernizacja bazy placówek oświatowo-wychowawczych - Racjonalizacja sieci szkół i placówek oświatowych na każdym etapie kształcenia.

Wnioski

Ponad połowa (17) analizowanych strategii uwzględnia w sposób bezpośredni lub pośredni zagadnienia przestarzałych szkół zawodowych i przewiduje ich modernizację, przekształcenie lub zastąpienie przez inne typy placówek. W kilku przypadkach strategię przewidują działania polegające na łączeniu, likwidacji czy przekształceniu konkretnych szkół. Zagadnienie to w sposób naturalny łączy się z problemem dostosowania programów kształcenia do zmian na rynku pracy i zmiany popytu na pracowników o innych kwalifikacjach (pyt. XI).

Zazwyczaj problem ten ujmowany jest w części strategicznej jako kierunek, cel operacyjny bądź zadanie. Najbardziej ogólnymi określeniami są: racjonalizacja, restrukturyzacja, modernizacja czy przekształcenie sieci szkół i placówek oświatowych, powtarzają się też określenia:



wzbogacanie oferty kształcenia (co może dotyczyć również zmiany lub modernizacji profili kształcenia), dostosowanie bazy lokalowej do faktycznych potrzeb, modernizacja systemu itp. Zestawienie wniosków z analizy przedstawione jest w poniższej tabeli.

<i>Liczba dokumentów strategicznych – przestarzałe szkoły zawodowe</i>	17
Racjonalizacja/restrukturyzacja/modernizacja/dostosowania sieci szkół jako priorytet / kierunek / cel	9
Utworzenie nowych typów szkół/przekształcenie szkół/likwidacja szkół	4
Reorganizacja i modernizacja bazy szkół zawodowych	3

2.4.6 Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XIV. Czy w strategiach uwzględniono sposób poprawy poziomu 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?

Tab. 20 Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół

Lp.	Powiat	Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
1	Bartoszyce	<u>Nauczyciele</u> ; Cel operacyjny: Podnoszenie jakości kształcenia w szkołach i placówkach oświatowo-wychowawczych; zadania: - Opracowanie powiat. planu doskonalenia nauczycieli w oparciu o projekty dyrektorów; - Doskonalenie kadr w oświacie poprzez wspieranie (różnych) form kształcenia i doskonalenia; - Udzielanie pomocy w rozwoju awansu zawodowego oraz doskonaleniu nauczycieli; - Badanie aspiracji zawodowych nauczycieli.
2	Biała Podlaska	<u>Nauczyciele</u> ; Cel operac.: Umożliwienie doskonalenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli.
3	Dzierżoniów	<u>Nauczyciele</u> ; Priorytet: Wspieranie doskonalenia i doskonalenia nauczycieli ze szczególnym uwzględnieniem nauczycieli osiągających wysokie wyniki nauczania.
4	Elk	<u>Nauczyciele</u> ; zadania: - Podnoszenie kwalifikacji nauczycieli. - Doskonalenie kadry pedagogicznej i zarządzającej w zakresie poradnictwa zawodowego, kształcenia zawodowego, sprawowania nadzoru pedagogicznego. - Doskonalenie kadry pedagogicznej i zarządzającej w zakresie programów profilaktycznych. - Zespół samokształceniowy dyrektorów szkół i placówek.
5	Gdańsk	<u>Nauczyciele</u> ; (priorytet, cel?): Opracowanie systemowego sposobu przygotowania i ciągłego wspierania nauczycieli wszystkich poziomów i rodzajów edukacji, dzięki: realizacji programów służących doskonaleniu zawodowemu nauczycieli; zapewnieniu przepływu informacji o formach doskonalenia i doskonalenia zawodowego; rozwojowi Ośrodka Kształcenia Ustawicznego Nauczycieli.
6	Gliwice	<u>Nauczyciele/dyrektorzy</u> , ogólnie w analizie: Doskonalenie systemu zarządzania kadrami uwzględniającego w szczególności poprawę systemu motywacyjnego oraz ukierunkowanego na rozwój: Stałe monitorowanie zasobów kadrowych



Lp.	Powiat	Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
		szkół i placówek, badanie potrzeb w zakresie doskonalenia i pozyskiwania nowych kadr.
7	Jaworzno	<u>Nauczyciele</u> ; Wspierać zdobywanie przez nauczycieli dodatkowych kwalifikacji. <u>Dyrektorzy</u> ; kierunek polityki – zadania: 1. Dbać o stałe podnoszenie wiedzy i kompetencji kadry zarządzającej związanej z prawem oświatowym, zarządzanie i kierowaniem zasobami ludzkimi; 2. Ustalić i wdrożyć zasady opieki merytorycznej dla nowo powołanych dyrektorów (...); 3. Wspierać zespoły samokształceniowe dyrektorów j. oświatowych jako środowiskową platformę spotkań, szkoleń, wymiany doświadczeń i współpracy; 4. Wspomagać dyrektorów szkół w europejskiej i międzynarodowej współpracy edukacyjnej.
8	Kartuzy	<u>Nauczyciele</u> ; Cel: Stworzenie systemu ustawicznego doskonalenia kompetencji zawodowych nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych.
9	Kłodzko	<u>Nauczyciele</u> ; bardzo ogólnie; jako „zadanie”: Doskonalenie nauczycieli przy częściowym współfinansowaniu przez powiat; Jako „cel zadania”: Stworzenia warunków i motywacji nauczycielom do twórczej pracy poprzez stworzenie dobrych warunków pracy, sprzyjających samokształceniu, stwarzanie możliwości realizacji innowacji oświatowych, odpowiedni system ich nagradzania oraz możliwości podnoszenia kwalifikacji.
10	Kwidzyn	<u>Nauczyciele</u> ; Cel strategiczny: <i>Zwiększenie efektywności doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego</i> ; zadania: Organizowanie szkoleń i warsztatów dla nauczycieli oraz konsultacji z doradcami metodycznymi; Korzystanie ze szkoleń, kursów odbywających się w systemie on-line <u>Dyrektorzy</u> ; Cel strategiczny: <i>Rozwijanie wiedzy i kompetencji kadry zarządzającej związanych z prawem oświatowym, zarządzaniem i kierowaniem zasobami ludzkimi</i> ; zadania: Wsparcie i koordynacja działań na rzecz podnoszenia kwalifikacji oraz doskonalenia posiadanych umiejętności kadr administrujących i zarządzających szkołami i placówkami oświatowymi w zakresie organizacji, zarządzania, finansowania oraz monitoringu działalności oświatowej.
11	Lwówek Śląski	<u>Nauczyciele</u> ; Zadania: 1) kwalifikacje pracowników pedagogicznych winny odpowiadać wszystkim wprowadzanym zmianom w zakresie kierunków kształcenia, dlatego też nauczyciele powinni posiadać kwalifikacje do nauczania 3-4 przedmiotów, by móc elastycznie zmieniać kierunki nauczania w danej szkole bez zatrudniania dodatkowych nauczycieli, 2) wspomaganie działań nauczycieli dotyczących zdobywania dodatkowych kwalifikacji zdobycia dodatkowych kwalifikacji zawodowych.
12	Malbork	<u>Nauczyciele</u> , szkolenia i wsparcie w celu poprawy szkolnictwa zawodowego (dużo rekomendacji), wprowadzenie nowoczesnych metod nauczania.
13	Mragowo	<u>Nauczyciele</u> , zadanie realizacyjne (w ramach celu operacyjnego): Podnoszenie poziomu wykształcenia i kwalifikacji nauczycieli.
14	Olsztyn	<u>Dyrektorzy</u> , cel operacyjny: Wspomaganie dyrektorów j.ośw. w zarządzaniu i zapewnianiu jakości pracy. <u>Nauczyciele</u> ; działanie: Kształtowanie potencjału kadry pedagogicznej: 1) dodatek motywacyjny 2) zbudowanie i wdrożenie systemu doskonalenia nauczycieli 3) zaspokajanie potrzeb jednostek w zakresie doskonalenia.
15	Opole	<u>Nauczyciele</u> , kierunki: 1. Tworzenie zintegrowanego systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli



Lp.	Powiat	Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
		opartego o współpracę z uczelniami wyższymi i ośrodkami doskonalenia, przy wykorzystaniu programów i środków europejskich; - Monitorowanie i podnoszenie jakości systemu doradztwa metodycznego, - Rozwijanie możliwości i form doskonalenia i doradztwa metodycznego dla nauczycieli przedmiotów zawodowych; - Tworzenie systemu wsparcia dla nauczycieli wdrażających formy współpracy z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych. <u>Dyrektorzy:</u> - Diagnozowanie potrzeb edukacyjnych kadry kierowniczej; - Tworzenie warunków do doskonalenia umiejętności zarządczych dyrektorów jednostek oświatowych (zmiany w oświacie, prawo pracy, prawo budowlane, finanse publiczne, nowoczesne techniki zarządzania).
16	Ostróda	<u>Nauczyciele</u>, cel strategiczny, zadanie: <i>Dokształcanie nauczycieli:</i> - Utworzenie Powiatowego Banku Ofert Pracy dla Nauczycieli; - Opracowanie koncepcji działania Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli – struktura organizacyjna, zadania: Zapewnienie wykwalifikowanej kadry edukatorów na potrzeby PODN.
17	Piła	<u>Nauczyciele</u>, cel – działanie: Dostosowanie doskonalenia nauczycieli do potrzeb kształcenia: system wsparcia dla podwyższania kwalifikacji i umiejętności zawodowych.
18	Piotrków Tryb.	<u>Nauczyciele</u>, informacja: Kształcenie, dokształcanie i doskonalenie nauczycieli (w ramach zmian w kształceniu zawodowym).
19	Przemyśl	<u>Nauczyciele</u>, sposoby realizacji celu: Zapewnienie wysokiej jakości pracy kadry pedagogicznej jednostek oświatowych: - Zapewnianie doradztwa metodycznego, współdziałanie z placówkami doskonalenia oraz stowarzyszeniami nauczycielskimi, podjęcie działań zmierzających do powołania lokalnego Ośrodka Doradztwa Metodycznego i Doskonalenia Nauczycieli; - Rozwijanie możliwości dofinansowania doskonalenia i dokształcania nauczycieli poprzez systematyczne określanie listy priorytetowych kierunków i specjalności; - Wspieranie szkół w zakresie realizacji innowacji pedagogicznych i programów autorskich poprzez rozwijanie w tym zakresie współpracy z Podkarpackim Kuratorem Oświaty; - Upowszechnianie wiedzy oraz pomoc przy tworzeniu projektów i pisanii aplikacji do programów unijnych i krajowych wspierających rozwój zawodowy nauczycieli poprzez zatrudnienie w Wydziale Edukacji i Sportu Urzędu Miejskiego (WEIS) specjalisty w tym zakresie lub zlecanie wykonania tego typu zadań. <i>Sposoby realizacji celu:</i> Podnoszenie jakości zarządzania jednostkami oświatowymi - Stwarzanie kadrze kierowniczej oraz nauczycielom warunków do stałego doskonalenia się w zakresie zarządzania oświatą; - Podjęcie działań zmierzających do systematycznego podnoszenia wysokości dodatku funkcyjnego dla kadry kierowniczej na poziomie nie niższym niż 30 % wynagrodzenia zasadniczego nauczyciela dyplomowanego (brutto); - Utrzymywanie i aktualizacja jednolitego systemu oprogramowania i przepływu informacji w zakresie organizacji pracy poprzez, między innymi, upowszechnianie dobrych rozwiązań prawnych w tej dziedzinie; - Upowszechnianie nowych oraz dobrych metod i rozwiązań organizacyjnych z zakresu zarządzania oświatą poprzez inicjowanie ustawicznego kształcenia



Lp.	Powiat	Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
		się pracowników administracji; 9. Zapewnienie dyrektorom jednostek oświatowych pomocy i obsługi prawnej poprzez zatrudnienie w Wydziale Edukacji i Sportu specjalisty z zakresu prawa; 10. Rozwijanie współpracy ze stowarzyszeniami działającymi na rzecz oświaty i wychowania.
20	Przysucha	<u>Nauczyciele</u> , Program: Stosowanie metod motywacyjnych do osiągania lepszych wyników w nauce i nauczaniu, Zadania: podnoszenie kwalifikacji nauczycieli.
21	Sokółka	<u>Nauczyciele</u> , ogólnie - kierunek: Zapewnienie wykwalifikowanej kadry pedagogicznej.
22	Szczecin	<u>Nauczyciele/Dyrektorzy:</u> ROZDZIAŁ 11. POLITYKA KADROWA 11.1. Zdiagnozowanie aktualnego stanu kadry, poziomu kwalifikacji i stażu pracy, a następnie opracowanie prognozy potrzeb kadrowych dla poszczególnych typów szkół i placówek oświatowych. Analiza ta musi być ściśle powiązana z zaprojektowaną siecią szkół i placówek. Niezbędne jest prowadzenie stałego monitoringu w tej dziedzinie. 11.2. Opracowanie i stosowanie miejskiego systemu doradztwa pedagogicznego oraz doskonalenia nauczycieli wszystkich typów szkół. 11.3. Stworzenie systemu doskonalenia kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych. 11.3.1. Opracowanie całościowej koncepcji kształcenia, doksztalcenia i doskonalenia nauczycieli dostosowanej do prognozy potrzeb kadrowych. Za priorytety uznać należy przygotowanie nauczycieli dwuprzedmiotowych, przygotowanie nauczycieli szkół masowych do pracy z młodzieżą o specjalnych potrzebach edukacyjnych (w tym specyficznych trudnościach w uczeniu się i zachowaniu) oraz przygotowanie nauczycieli do korzystania z komputera w pracy dydaktycznej. 11.3.2. Utworzenie funduszu przeznaczonego na doksztalcenie i doskonalenie nauczycieli oraz opracowanie procedur i kryteriów ubiegania się o środki z tego funduszu. 11.3.3. Sukcesywne zwiększanie sumy środków finansowych przekazywanych do dyspozycji dyrektorów szkół i placówek, przeznaczonych na dofinansowanie doksztalcenia i doskonalenia nauczycieli. 11.4. Stała współpraca z samorządem województwa zachodniopomorskiego oraz władzami powiatów zachodniopomorskich w zakresie doskonalenia nauczycieli przedmiotów zawodowych oraz wykorzystania bazy szczecińskich szkół zawodowych do doskonalenia nauczycieli przedmiotów zawodowych z terenu województwa. 11.5. Wypracowanie lokalnego systemu nagradzania, wyróżniania i odznaczania szczególnie wyróżniających się nauczycieli, zwiększenie funduszu nagród Prezydenta Miasta Szczecina. 11.6. Utrzymanie i dalsze doskonalenie systemu grantów na innowacyjne programy edukacyjne opracowane przez nauczycieli. Dalsze doskonalenie procedur przyznawania grantów edukacyjnych na innowacje pedagogiczne nauczycieli oraz szkół i placówek oświatowych (szczególnie innowacje o zasięgu ogólnomiejskim). 11.7. Systematyczne zwiększanie - uwzględniając możliwości finansowe Miasta - wysokości środków na dodatki motywacyjne i funkcyjne dla nauczycieli i kadry kierowniczej. 11.8. Uwzględnianie specyfiki szkoły i zadań dodatkowych przy ustalaniu liczby stanowisk kadry kierowniczej.
23	Świebodzin	<u>Nauczyciele</u>, cel: Poprawa jakości pracy kadry pedagogicznej szkół i placówek oświatowych. 1. Zapewnienie nauczycielom doradztwa metodycznego, współdziałanie z placówkami doskonalenia nauczycieli oraz ze stowarzyszeniami nauczycielskimi; 2. Wspieranie szkół w zakresie realizacji innowacji pedagogicznych i programów autorskich; 3. Modyfikacja regulaminu wynagradzania nauczycieli w zakresie możliwości motywowania nauczycieli do efektywniejszej pracy poprzez dodatki motywacyjne, nagrody i wyróżnienia; 4. Upowszechnianie wiedzy i pomoc przy tworzeniu projektów i pisanii



Lp.	Powiat	Poprawa poziomu kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół
		aplikacji do międzynarodowych programów pomocowych. <u>Dyrektorzy</u>, cel: Poprawa jakości zarządzania szkołami i placówkami oświatowymi. 5. Doskonalenie dyrektorów w zakresie zarządzania, organizowanie systematycznych porad dla kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych; 6. Motywowanie dyrektorów do efektywnej pracy poprzez różne dodatki, nagrody i wyróżnienia; 7. Stworzenie jednolitego systemu oprogramowania i przepływu informacji w zakresie spraw finansowych, kadrowych, płacowych oraz organizacji pracy; 8. Upowszechnianie nowych i dobrych metod i rozwiązań organizacyjnych z zakresu zarządzania oświatą; 9. Zapewnienie pomocy prawnej dla dyrektorów szkół.
24	Tuchola	<u>Nauczyciele</u> , priorytet: Kształtowanie potencjału kadrowego – wyłącznie w zakresie kursów języków obcych i w zakresie korzystania z technologii informatycznych.
25	Tychy	<u>Nauczyciele</u> , cel strategiczny: Podnoszenie kwalifikacji i umiejętności nauczycieli ze szczególnym uwzględnieniem języków obcych, technologii informacyjnej, kształcenia specjalnego.

Wnioski

Dwadzieścia pięć z analizowanych dokumentów posiada zapisy dotyczące poprawy poziomu kadry nauczycielskiej (25) i/lub dyrektorów (7). Mają one charakter priorytetów, kierunków, celów strategicznych, operacyjnych i zadań / działań.

Część dokumentów formułuje jedynie ogólne zapisy (w postaci kierunków, priorytetów, celów) dotyczące doksztalcenia, podnoszenia kwalifikacji, efektywności, doskonalenia kadr, w tym zarządzających, ale bez rozwijania tego zagadnienia w konkretne działania.

Nauczyciele: 9 dokumentów strategicznych zawiera zapisy dotyczące powstania / utworzenia systemowego wsparcia nauczycieli w postaci: formułowania planów doksztalcenia kadr, działania konkretnych ośrodków doksztalcenia (np. Ośrodek Kształcenia Nauczycieli) bądź zapowiedzi zapewnienia doradztwa metodycznego i wsparcia dla nauczycieli rozpoczynających pracę.

Część dokumentów posiada zapisy o wsparciu dla nauczycieli w zakresie konkretnych dziedzin, takich jak: poradnictwo i kształcenie zawodowe, w zakresie programów profilaktycznych, nauczania specjalnego, języków i technologii informatycznych.

Trzy dokumenty przewiduje badanie i monitorowanie potrzeb kształcenia nauczycieli, co wydaje się konieczne dla dostosowania oferty podnoszenia kwalifikacji nauczycielskich do zmieniającego się rynku.

Tylko 6 dokumentów wspomina o finansowym systemie motywacyjnym dla nauczycieli i kadry zarządzającej.

Przewidywane formy doksztalcenia obejmują: ośrodki kształcenia ustawicznego, szkolenia, warsztaty, konsultacje z doradcami metodycznymi, studia podyplomowe, kursy kwalifikacyjne, szkolenia Rad Pedagogicznych, konferencje edukacyjne, wymianę nauczycieli.

Dwa dokumenty przewidują pomoc nauczycielom przy pisaniu wniosków o dofinansowanie z UE.



Ciekawym zapisem jest zadanie polegające na umożliwianiu nauczycielom uzyskiwania kwalifikacji do uczenia 3-4 przedmiotów, co jest powszechne w szkołach np. w Europie Zachodniej. To zagadnienie jest poruszane w tylko 2 dokumentach.

Generalnie, strategie często i w szeroki sposób zajmują się problematyką poprawy kadry nauczycielskiej.

Dyrektorzy: Najbardziej powszechną formą wsparcia dyrektorów i kadry zarządzającej jest ogólnie lub trochę bardziej szczegółowo określone ich „wspomaganie / wspieranie” w zakresie m.in. tworzenia i działania zespołów samokształceniowych, europejskiej i międzynarodowej współpracy edukacyjnej, doskonalenia kwalifikacji i umiejętności, zarządzania i zapewniania jakości pracy, poprzez upowszechnianie dobrych metod i rozwiązań edukacyjnych z zakresu zarządzania oświatą, zapewnienie pomocy i obsługi prawnej.

Generalnie wsparcie dla dyrektorów ma dość ogólnikowy i mało konkretny charakter. Zestawienie wniosków z analizy tego zagadnienia znajduje się w poniższych tabelach.

<i>Liczba dokumentów strategicznych uwzględniających poprawę poziomu kadry nauczycielskiej</i>	25
Ogólne zapisy dotyczące doskonalenia, doskonalenia kadr (bez rozwinięcia)	7
Systemowe wsparcie dla nauczycieli (ośrodki kształcenia ustawicznego, powiatowe plany kształcenia)	9
Wsparcie dla nauczycieli w zakresie:	
• poradnictwa zawodowego, kształcenia zawodowego	3
• programów profilaktycznych	1
• dla uzyskania dodatkowych kwalifikacji (więcej przedmiotów)	2
• nauczania specjalnego	2
• pisanie wniosków do UE	2
Badanie / monitorowanie potrzeb kształcenia nauczycieli	3
Systemy motywacyjne dla kadry nauczycielskiej	6

<i>Liczba dokumentów strategicznych uwzględniających poprawę poziomu dyrektorów (kadry zarządzającej)</i>	8
Wspomaganie dyrektorów w różnym zakresie (raczej ogólnie)	5
Wsparcie dla dyrektorów i kadry zarządzającej w zakresie:	
• podnoszenia wiedzy i kompetencji	3
• opieki merytorycznej dla nowych dyrektorów	1
• samokształcenia	1
• współpracy międzynarodowej	2
Diagnozowanie potrzeb edukacyjnych kadry zarządzającej	1
Motywacja finansowa	3

2.4.7 Usługi specjalne dla dzieci i młodzieży

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XV. Czy w strategiach uwzględniono dostęp do usług specjalnych przeznaczonych dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych lub należących do mniejszości narodowych i etnicznych?

Tab. 21 Usługi specjalne dla dzieci i młodzieży

Lp.	Powiat	Usługi specjalne dla dzieci i młodzieży
1	Bartoszyce	Różne środowiska; cel strategiczny: Wyrównywanie szans edukacyjnych i kulturowych dzieci i młodzieży z różnych środowisk; cele operacyjne (wraz z



Lp.	Powiat	Usługi specjalne dla dzieci i młodzieży
		zadaniami): 1. Inicjowanie działań na rzecz tworzenia warunków realizacji obowiązku szkolnego i nauki w sposób dostosowany do indywidualnego rozwoju dziecka; 2. Wspieranie działań zwiększających dostęp <u>niepełnosprawnych</u> do edukacji.
2	Biała Podlaska	<u>Niepełnosprawni</u> , zadanie: Dostosowanie bazy sportowej do potrzeb osób niepełnosprawnych).
3	Bochnia	<u>Uzdolnieni</u> , zadanie: Systemowe wsparcie uzdolnionej młodzieży poprzez stypendia oraz nagrody w różnych dziedzinach, szczególnie w dziedzinach priorytetowo traktowanych w strategii (przedsiębiorczość, turystyka, specjalizacja zawodowa, itd.).
4	Busko Zdrój	– <u>Niepełnosprawni</u> , Kierunek: Wzbogacenie oferty kształcenia oraz racjonalizacja sieci szkół ponadgimnazjalnych: Wzbogacenie oferty edukacyjnej dla osób niepełnosprawnych ruchowo (utworzenie nowych szkół specjalnych: LO i technikum).
5	Dzierżoniów	<u>Niepełnosprawni</u> , priorytety: - Likwidacja barier architektonicznych, komunikacyjnych, finansowych, psychologicznych, społecznych i zawodowych dla niepełnosprawnych; - Organizowanie partnerstwa społecznego na rzecz wspierania edukacji niepełnosprawnych; - W zakresie poradnictwa i pomocy psychologiczno – pedagogicznej (warsztaty i grupy wsparcia dla pedagogów, nauczycieli i psychologów). <u>Uzdolnieni</u> , ogólnie: Uwzględnienie potrzeb młodzieży szczególnie uzdolnionej.
6	Ełk	<u>Niepełnosprawni</u> : Likwidacja barier w szkołach i placówkach – dostosowanie warunków do uczniów niepełnosprawnych (mało).
7	Gdańsk	<u>Niepełnosprawni</u> , różne środowiska, priorytet: Organizowanie pomocy dla najsłabszych, pochodzących ze środowisk biednych i kulturowo zaniedbanych oraz dla osób niepełnosprawnych. <u>Uzdolnieni</u> , priorytet: Tworzenie warunków dla pełnego rozwoju uczniów wybitnie zdolnych.
8	Gliwice	<u>Niepełnosprawni</u> , (ogólnie w planach, bez konkretów): <i>Szkoły specjalne</i> : koncentracja kształcenia specjalnego w mniejszej liczbie jednostek pozwoli na poprawę warunków nauczania dzieci i młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych, umożliwi uczniom przebywanie w grupach rówieśniczych oraz umożliwi racjonalne wykorzystanie kadry nauczycielskiej oraz administracyjno-obługowej.
9	Jaworzno	<u>Niepełnosprawni</u> , zadanie: Nadal rozwijać system opieki i profesjonalnej pracy z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych (szkoły specjalne, nauczanie zintegrowane). <u>Uzdolnieni</u> , zadanie: Wspierać ucznia uzdolnionego – finansować zajęcia indywidualnego programu i toku nauki.
10	Kartuzy	<u>Niepełnosprawni</u> , cel szczegółowy: Przygotowanie przez szkoły ponadgimnazjalne warunków oraz oferty edukacyjnej dla uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych (SPE).
11	Kłodzko	<u>Niepełnosprawni</u> , (szkolnictwo specjalne we wszystkich typach szkół – młodzież upośledzona umysłowo); funkcjonowanie w każdym obszarze PPP; prowadzenie ośrodków szkolno-wychowawczych dla młodzieży wymagającej stosowania specjalnej organizacji nauki; integracja niepełnosprawnych.
12	Kwidzyn	<u>Niepełnosprawni</u> , priorytet: Wyrównywanie szans edukacyjnych. Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb dzieci i młodzieży szczególnej troski; cel strategiczny: Dostosowywanie oferty edukacyjno-terapeutycznej do potrzeb



Lp.	Powiat	Usługi specjalne dla dzieci i młodzieży
		dzieci i młodzieży niepełnosprawnych; <i>zadania:</i> 1. Wprowadzenie formy wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka oraz objęcie edukacją i wsparciem rewalidacyjnym osób niepełnosprawnych z deficytami słuchu i wzroku, a także terapią indywidualną bądź grupową upośledzonych w stopniu głębokim; 2. Podnoszenie jakości procesu edukacyjno-terapeutycznego w już istniejących formach na poziomie przedszkola, szkoły podstawowej, gimnazjum oraz przysposobienia do zawodu; 3. Tworzenie nowych kierunków zawodowych dla młodzieży niepełnosprawnej ruchowo; <i>Priorytet:</i> Reorganizacja i modernizacja bazy placówek oświatowo – wychowawczych, <i>CS:</i> Modernizacja i remonty szkół i placówek, w tym ich dostosowanie do potrzeb osób niepełnosprawnych. <i>Priorytet:</i> Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i aspiracji młodzieży, <i>zadanie</i> Zapewnienie młodzieży niepełnosprawnej ruchowo i z mniejszym potencjałem intelektualnym miejsca nauki i praktyki.
13	Międzyrzecz	<u>Uzdolnieni</u>, <i>priorytet:</i> Stworzenie systemu wspierania uczniów zdolnych; <u>Niepełnosprawni</u>, <i>priorytety:</i> Stwarzanie możliwości do kształcenia ustawicznego - Specjalne programy dla osób pochodzących z grup defaworyzowanych, szczególnie osób niepełnosprawnych, <i>Usuwanie barier utrudniających dostęp do edukacji osobom ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.</i>
14	Mragowo	<u>Niepełnosprawni</u>, <i>zadanie realizacyjne:</i> Organizowanie doradztwa i opieki pedagogiczno-psychologicznej dla uczniów wykazujących problemy w nauce, uczniów niepełnosprawnych i uczniów zagrożonych patologiami społecznymi. <i>Inwestycje – zadania realizacyjne:</i> Budowa Zespołu Szkół Specjalnych.
15	Olsztyn	<u>Niepełnosprawni</u>, <i>działanie:</i> Zaspokojenie potrzeb edukacyjnych dzieci i młodzieży niepełnosprawnej (+ 1 zadanie).
16	Opole	<u>Uzdolnieni</u>, <i>kierunek:</i> Wspieranie i motywowanie uczniów do rozwoju zainteresowań oraz udzielanie pomocy osobom wybitnie uzdolnionym oraz promowanie ich osiągnięć. <u>Niepełnosprawni</u>, <i>kierunki:</i> 1. Zapewnienie odpowiednich warunków i jakości kształcenia osób niepełnosprawnych, 2. Tworzenie systemu wsparcia dla nauczycieli wdrażających formy współpracy z dziećmi o SPE, 3. Poszerzanie oferty kształcenia integracyjnego oraz edukacji włączającej dla dzieci z SPE, 4. Analizowanie potrzeb osób niepełnosprawnych w zakresie dostępności do kształcenia specjalnego w oparciu o szkoły specjalne, integracyjne, ogólnodostępne z oddziałami integracyjnymi i oddziałami specjalnymi.
17	Ostróda	<u>Niepełnosprawni</u>, <i>segment:</i> Specjalne Ośrodki Szkolno-Wychowawcze, <i>cel strategiczny:</i> Systematyczne doskonalenie pracy szkół i placówek w zakresie zdobywania wiedzy przez uczniów (wiele zadań w tym zakresie i w innych „dziedzinach”).
18	Piła	<u>Niepełnosprawni</u>, <i>cel:</i> Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb dzieci i młodzieży wymagających szczególnej troski; <i>działania:</i> Rozwój szkolnictwa specjalnego; Likwidacja barier architektonicznych.
19	Piotrków Tryb.	<u>Niepełnosprawni</u>, <i>informacja:</i> Przygotowanie szkół i placówek do zmian w zakresie edukacji uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.
20	Przemyśl	<u>Niepełnosprawni / Młodzież „trudna” / Uzdolnieni</u>, <i>cele:</i> Cel.1.4. Tworzenie warunków do kształcenia i wychowywania dzieci i młodzieży



Lp.	Powiat	Usługi specjalne dla dzieci i młodzieży
		niepełnosprawnej Cel.1.5. Tworzenie warunków do kształcenia i wychowania dzieci oraz młodzieży zagrożonych niedostosowaniem społecznym. Cel.2.7. Wspieranie uczniów szczególnie uzdolnionych. Cel.3.5. Umożliwienie uczniom niepełnosprawnym pełnego uczestnictwa w systemie edukacji. Cel.4.4. Stworzenie odpowiedniej bazy dydaktyczno-wychowawczej i opiekuńczej szkolnictwa specjalnego.
21	Przysucha	<u>Uzdolnieni, zadanie:</u> Nagrody, stypendia i inne formy motywacyjne dla najlepszych uczniów.
22	Szczecin	<u>Niepełnosprawni, rozdział 10:</u> Dzieci i młodzież o SPE <u>Uzdolnieni, rozdział 9:</u> Uczniowie zdolni (+ 2 działanie: stworzenie systemu dostrzegania szczególnych uzdolnień; wsparcie instytucjom i organizacjom działającym na rzecz uzdolnionych).
23	Świebodzin	<u>Uzdolnieni, cel:</u> Wspieranie uczniów szczególnie uzdolnionych (+8 zadań) <u>Młodzież „trudna”, cele:</u> Zapewnienie pomocy psychologiczno-pedagogicznej dzieciom i młodzieży; Tworzenie warunków do przeciwdziałania marginalizacji młodzieży (w tym zadania:) 3.1. Wspieranie programów wyrównywania różnic kulturowych. 3.2. Promowanie projektów edukacyjnych organizacji pozarządowych umożliwiających uczestnictwo w nich trudnej młodzieży oraz młodzieży ze środowisk zaniedbanych. 3.3. Tworzenie warunków do powrotu do życia w społeczności szkolnej dzieciom i młodzieży z problemami. <u>Niepełnosprawni, w ramach celu:</u> Tworzenie warunków do kształcenia i wychowania dzieci i młodzieży niepełnosprawnej (7 zadań).
24	Tuchola	<u>Niepełnosprawni,</u> bardzo dokładna analiza usług specjalnych: szkolnictwo specjalne; działanie Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej (badania, formy pomocy). Brak priorytetów dla niepełnosprawnych. <u>Uzdolnieni, priorytet</u> (dla szkolnictwa ponadgimnazjalnego): Stworzenie systemu wspierania uczniów zdolnych.
25	Tychy	<u>Uzdolnieni,</u> wsparcie (ogólnie) <u>Niepełnosprawni, priorytet:</u> Wyrównywanie szans edukacyjnych, <u>cel strategiczny:</u> Poprawa warunków kształcenia i rozwoju dziecka niepełnosprawnego w placówkach oświatowych; (ponadto: uwzględnienie w wielu dziedzinach).
26	Zamość	<u>Niepełnosprawni, Kierunki działań:</u> budowa bloku rehabilitacyjno-sportowego Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego; celem - wspomaganie rozwoju fizycznego dzieci i młodzieży niepełnosprawnych intelektualnie, poprzez stworzenie bazy sportowo-rehabilitacyjnej do prowadzenia lekcji wychowania fizycznego, pozalekcyjnych zajęć sportowych, gimnastyki korekcyjno-kompensacyjnej i zajęć o charakterze terapeutycznym.

Wnioski

Niepełnosprawni: Dokumenty strategiczne w przeważającej większości zajmują się problemem niepełnosprawnych, najczęściej bardzo szeroko. Zagadnienie to stanowi często priorytet, kierunek, cel strategiczny, które następnie rozwijane są w postaci szczegółowych zadań i działań.

Określenie tego zakresu jest jednak bardzo niejednorodnie. Najbardziej ogólnie można stwierdzić, iż dokumenty strategiczne opisują sprawy niepełnosprawnych pod ogólnym hasłem



„wyrównanie szans edukacyjnych”. W ramach tak sformułowanego priorytetu mieszczą się następujące cele i zadania:

- rozwój systemów szkolnictwa specjalnego,
- racjonalizacja sieci szkół pod kątem potrzeb niepełnosprawnych,
- wspieranie działań zwiększających dostęp niepełnosprawnych do edukacji,
- rozwój kształcenia integracyjnego,
- doskonalenie systemu szkolnictwa specjalnego,
- tworzenie warunków dla rozwoju szkolnictwa specjalnego.

W 2 przypadkach strategii przewidują wsparcie dla nauczycieli zajmujących się uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych (SPE).

Sześć strategii przewiduje likwidację barier architektonicznych czy dostosowanie bazy (w szczególności sportowej) do potrzeb uczniów niepełnosprawnych.

Potrzeby niepełnosprawnych są zatem w szeroki i szczegółowy sposób potraktowane przez większość analizowanych dokumentów strategicznych.

Uzdolnieni: 11 z przeanalizowanych dokumentów strategicznych podejmuje zagadnienie wspierania uczniów szczególnie uzdolnionych. Przyjmuje to formę priorytetu, celu lub zadania. Generalnie, chodzi o szeroko rozumiane „wsparcie” (systemowe) poprzez: systemy motywacyjne (stypendia, nagrody, finansowanie indywidualnego programu i toku nauki), promowanie ich osiągnięć, tworzenie warunków dla ich pełnego rozwoju i uwzględniania ich szczególnych potrzeb, wspieranie nauczycieli pracujących z takimi uczniami.

Młodzież „trudna”: Tylko 2 z przeanalizowanych dokumentów wprost zajmuje się problemami młodzieży „trudnej” (zagrożonej patologiami społecznymi, niedostosowanej społecznie). Wsparcie oferowane jest przez wspieranie specjalnych projektów i programów na rzecz młodzieży zagrożonej.

Żadna ze strategii nie podejmuje problemu uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych, być może z tego powodu, że w tych powiatach problem ten nie jest jaskrawy. Wnioski z wybranych elementów analizy znajdują się w poniższej tabeli:

<i>Liczba dokumentów strategicznych – niepełnosprawni</i>	23
Likwidacja barier architektonicznych / dostosowanie bazy sportowej	6
Dostosowanie / wzbogacanie oferty edukacyjnej do potrzeb osób niepełnosprawnych	5
Rozwój kształcenia integracyjnego	3
Systemy wspierania nauczycieli uczniów o SPE	2
Rozwój systemu szkolnictwa specjalnego, racjonalizacja sieci szkół pod kątem potrzeb niepełnosprawnych, wspieranie działań zwiększających dostęp niepełnosprawnych do edukacji, doskonalenie systemu	10
<i>Liczba dokumentów strategicznych – uzdolnieni</i>	11
Systemowe wsparcie dla uczniów zdolnych (w różny sposób)	7
<i>Liczba dokumentów strategicznych – młodzież „trudna”</i>	2

2.4.8 Kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia w przebiegu całego życia

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XVI. Czy strategię obejmują kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia w przebiegu całego życia?



Tab. 22 Kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia przez całe życie

Lp.	Powiat	Kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia przez całe życie
1	Bartoszyce	<u>Cel operacyjny:</u> Rozwój kształcenia zawodowego dla dorosłych; zadania: • Tworzenie warunków umożliwiających osobom dorosłym podnoszenie kwalifikacji oraz zdobycie nowego zawodu • Wspieranie zdobywania akredytacji przez placówki kształcące dorosłych • Dostosowywanie specjalności szkół policealnych do potrzeb lokalnego rynku pracy • Tworzenie warunków dla funkcjonowania szkolnictwa wyższego w powiecie bartoszyckim.
2	Bochnia	<u>Zadanie:</u> 1. Promowanie i wspieranie indywidualnych inicjatyw gospodarczych mieszkańców powiatu – organizacja szkoleń z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, zakładania własnej firmy – kształcenie ustawiczne.
3	Busko – Zdrój	<u>Priorytet:</u> Rozwój form kształcenia ustawicznego, cele: 1. Upowszechnianie, poprawa jakości i zwiększenie różnorodności kierunków kształcenia ustawicznego, w tym inicjowanie i wspieranie programów edukacyjnych dostosowanych do trendów demograficznych i potrzeb rynku pracy. 2. Zwiększenie udziału w szkoleniach i przekwalifikowaniach pracowników o niskich kwalifikacjach, pracowników starszych oraz osób znajdujących się w szczególnie niekorzystnych warunkach na rynku pracy. 3. Promowanie kształcenia przez całe życie, ze szczególnym uwzględnieniem kwalifikacji przydatnych w gospodarce opartej na wiedzy. <u>Kierunek Wzbogacenie oferty kształcenia oraz racjonalizacja sieci szkół ponadgimnazjalnych:</u> Wzbogacenie oferty edukacyjnej dla osób dorosłych. W Powiecie Buskim nie funkcjonują publiczne szkoły dla dorosłych. Planuje się uruchomienie nowych kierunków kształcenia w szkołach publicznych skierowanych do osób dorosłych.
4	Dzierżoniów	<u>Cel strategiczny:</u> Zapewnienie warunków rozwoju edukacji ustawicznej w celu uzyskania drożności systemu kształcenia.
5	Ełk	<u>Zadanie:</u> Dostosowanie oferty Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego do potrzeb regionu w zakresie kształcenia ustawicznego.
6	Gdańsk	<u>Priorytet:</u> Zapewnienie środków materialno - technicznych i finansowych dla realizacji w placówkach zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych oraz kształcenia ustawicznego.
7	Jaworzno	<u>Zadanie:</u> Nadal utrzymywać, na co najmniej dotychczasowym poziomie, oferty kształcenia dorosłych mimo spadku zainteresowania tym kształceniem.
8	Kartuzy	<u>Cel:</u> Stworzenie systemu umożliwiającego absolwentom szkół ponadgimnazjalnych w powiecie edukację przez całe życie; <u>Cel szczegółowy:</u> Zapewnienie wysokiej jakości oraz stabilności systemu kształcenia ustawicznego.
9	Kwidzyn	<u>Priorytet:</u> Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i aspiracji młodzieży; <u>cel strategiczny:</u> Kształcenie ustawiczne; <u>Zadania:</u> 1. Diagnoza rynku pracy w zakresie potrzeb edukacji i szkoleń. Określenie i wdrożenie instrumentów służących dostosowaniu kierunków kształcenia i szkolenia zawodowego do potrzeb rynku pracy 2. Współpraca organów samorządowych, władz lokalnych, instytucji i pracodawców w zakresie rozwijania i finansowania systemu szkoleń i przekwalifikowań



Lp.	Powiat	Kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia przez całe życie
		3. Promowanie idei kształcenia ustawicznego wśród pracodawców i pracobiorców.
10	Łomża	<u>Zadania:</u> 1. Zracjonalizowanie oferty edukacyjnej szkół pod kątem lokalnych potrzeb, w tym kształcenia ustawicznego. 2. Planowanie kształcenia ustawicznego dla dorosłych. 3. Utworzenie Centrum Kształcenia Ustawicznego przy Zespole Szkół Średnich (...) – (plan operacyjny).
11	Międzyrzecz	<u>Priorytet Stwarzanie możliwości do kształcenia ustawicznego.</u>
12	Opole	<u>Kierunki:</u> 1. Propagowanie znaczenia uczenia się przez całe życie i nieustannego podnoszenia kwalifikacji zawodowych i zdobywania umiejętności przydatnych na rynku pracy. 2. Wzmacnianie roli szkoły jako lokalnego centrum kultury, kształcenia ustawicznego i aktywności obywatelskiej - włączanie szkół w realizację lokalnej polityki edukacyjnej, społecznej, w tym zatrudnienia („Otwarte szkoły”). 3. Tworzenie warunków bazowych do rozwoju kształcenia ustawicznego.
13	Piła	<u>Działanie: Rozwój kształcenia ustawicznego.</u>
14	Przemyśl	<u>Sposoby realizacji celu: Rozwijanie kształcenia ustawicznego, w tym kształcenia na odległość.</u>
15	Przysucha	<u>Program: Kształcenie ustawiczne dorosłych, zadania:</u> 1. Identyfikacja potrzeb w zakresie edukacji ustawicznej. 2. Zróżnicowane organizacyjnie i programowo działania edukacyjne skierowane na potrzeby dorosłych, koordynowane na poziomie powiatu.
16	Szczecin	<u>Zadania:</u> 1. Uwzględnianie w projekcie sieci istnienia placówek realizujących zadania wynikające z pełnienia przez Szczecin funkcji stolicy województwa. Placówki te będą m.in. prowadzić zadania wynikające z potrzeby koordynacji kształcenia ustawicznego w województwie. 2. Sukcesywne tworzenie na bazie szkół ponadgimnazjalnych warunków do edukacji ustawicznej.
17	Tuchola	<u>Analiza:</u> przedstawienie Tucholskiego Centrum Edukacji Zawodowej (dobrze rozwinięty sektor usług); <u>Strategia, priorytet:</u> Rozszerzenie i modyfikacja kształcenia dla dorosłych.
18	Tychy	<u>Cel strategiczny: Podniesienie jakości i dostępności kształcenia ustawicznego, zadania:</u> 1. Utworzenie Centrum Kształcenia Ustawicznego. 2. Poszerzenie oferty szkolnictwa policealnego oraz uzupełniającego pod kątem potrzeb osób dorosłych oraz lokalnego rynku pracy.
19	Zamość	<u>Cel operacyjny: Podnoszenie kwalifikacji i umiejętności zasobów ludzkich, Kierunek działania: Rozwój kształcenia ustawicznego:</u> Dziedziny: języki obce, turystyka, obsługa ruchu turystycznego, przedsiębiorczość, informatyka, kursy zawodowe; organizacja szkoleń zamkniętych i otwartych (ogólnych i specjalistycznych). Szkolenia dla osób o niskich kwalifikacjach lub osób pracujących, zainteresowanych nabyciem nowych, uzupełnianiem, podwyższaniem kwalifikacji i umiejętności.

Wnioski



Większość (19) dokumentów strategicznych zajmuje się problematyką kształcenia ustawicznego dorosłych, głównie w formie kierunków / priorytetów / celów strategicznych pod hasłem: „Rozwój kształcenia ustawicznego / kształcenia zawodowego dla dorosłych” (6). Większość zapisów dotyczących kształcenia ustawicznego jest dość szeroka, obejmuje kilka zadań a nawet konkretnych działań. Zestawienie wniosków, w tym najczęściej pojawiających się zadań / działań przedstawione jest w poniższej tabeli.

Liczba dokumentów strategicznych – kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia przez całe życie	19
Rozwój kształcenia ustawicznego/kształcenia zawodowego dla dorosłych jako priorytet/kierunek/cel	6
Tworzenie warunków/możliwości kształcenia ustawicznego	4
Tworzenie/planowanie systemu edukacji przez całe życie	2
Promowanie/propagowanie idei kształcenia przez całe życie	4
Rozwój, stworzenie, modernizacja instytucji – centra kształcenia ustawicznego	5

2.4.9 Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XVII. Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną? Czy w szczególności w planach przewidziano sposoby poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców?

Tab. 23 Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną

Lp.	Powiat	Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną
1	Bartoszyce	<u>Spółeczność lokalna</u> ; cel operacyjny: Zwiększenie roli młodzieży w systemie samorządności lokalnej, zadania: 1. W spieranie działań samorządów szkolnych, szczególnie w zakresie organizacji dużych, cyklicznych imprez międzyszkolnych. 2. Integracja środowisk szkolnych. 3. Uczestniczenie przedstawicieli młodzieży w pracach organów samorządu w sprawach dotyczących środowisk młodzieżowych. 4. Pozyskiwanie i podnoszenie kwalifikacji młodych wolontariuszy. 5. Inspirowanie młodzieży do inicjatyw na rzecz rozwoju edukacji.
2	Biała Podlaska	<u>Spółeczność lokalna</u> ; konsultacje w odniesieniu do całości strategii.
3	Dzierżoniów	<u>Spółeczność lokalna</u> ; cel strategiczny: Rozwijanie aktywnej współpracy różnych podmiotów lokalnego życia gospodarczego, społecznego i politycznego na rzecz edukacji.
4	Elk	<u>Spółeczność lokalna</u> ; zadania: 1. Program PHARE 2001: „Partnerstwo Lokalne na Rzecz Zatrudnienia i Rozwoju Systemu Edukacji Zawodowej w Powiecie Elckim” - Powołanie Zespołu Poradnictwa Zawodowego; 2. Program PHARE 2001 (...) – Rozwój wolontariatu i innych form realizacji programów profilaktycznych, m.in., w ramach Elckiego Centrum Aktywności Młodych.
5	Gdańsk	<u>Rodzice</u> , ogólnie wspomniana współpraca.
6	Gliwice	<u>Rodzice</u> , strategia często wspomina o kontekście preferencji rodziców (co do wyboru szkół); na schemacie wdrażania strategii przewidziana partycypacja rodziców i uczniów, bez konkretów.
7	Kartuzy	<u>Rodzice</u> , szerokie zaangażowanie w wielu dziedzinach.



Lp.	Powiat	Konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną
8	Kłodzko	<u>Rodzice</u> , „cel zadania”: Wprowadzenia modelu środowiskowej szkoły samorządowej, gdzie istotną rolę odgrywać będą rady szkół, rady rodziców, udział rodziców w określaniu wychowawczych i opiekuńczych zadań szkoły.
9	Malbork	<u>Rodzice/Społeczność lokalna</u> (przedsiębiorcy), dokument to wynik konsultacji z nimi (ankiety).
10	Opole	<u>Rodzice</u> , <i>kierunek</i> : Zapewnienie rzeczywistego udziału rodziców w ocenie pracy szkoły.
11	Przemyśl	<u>Rodzice</u> (tylko przedszkola): <i>Sposoby realizacji celu</i> : 1. Systematyczne diagnozowanie potrzeb rodziców w zakresie oferty programowej i organizacyjnej przedszkoli. 2. Dostosowanie czasu pracy placówek przedszkolnych do potrzeb pracujących rodziców (również w czasie wakacji). 3. Realizowanie przez przedszkola programów wspierania rodziców w wychowaniu dzieci. <u>Społeczność lokalna</u> : <i>Sposoby realizacji celu</i> : Promowanie idei społeczeństwa obywatelskiego i nawiązywanie współpracy z lokalną społecznością.
12	Szczecin	<u>Rodzice</u> , <i>Roz.</i> Funkcje wychowawcze przedszkola i szkoły, model szkoły środowiskowej; <i>zadanie</i> : Tworzenie warunków skutecznego włączania się rodziców w proces dydaktyczno-wychowawczy i opiekuńczy szkoły oraz udzielanie pomocy dyrektorom szkół w pozyskaniu rodziców swojej szkoły jako partnerów tego procesu. <u>Społeczność lokalna</u> , ten sam Rozdział, <i>zadania</i> : 1) wprowadzenie szkoły środowiskowej dla społeczności lokalnych i współpracujących ściśle z Radami Osiedli oraz lokalnymi organizacjami pozarządowymi; rozszerzenie oferty zajęć pozalekcyjnych, tworzenie świetlic środowiskowych oraz realizacja potrzeb edukacyjnych środowiska lokalnego; 2) włączanie szkół w program partnerstwa lokalnego.
13	Świebodzin	<u>Rodzice</u> pośrednio w ramach <i>Celu</i> : Zapewnienie pomocy psychologiczno-pedagogicznej dzieciom i młodzieży: Włączanie rodziców do pracy wychowawczej i dydaktycznej szkoły (...).
14	Tuchola	<u>Społeczność lokalna/Rodzice</u> (pracodawcy, środowiska oświatowe, związki zawodowe) – ogólnie.

Wnioski

Problematyka udziału (konsultacji) z rodzicami i społecznością lokalną znajduje się jedynie w **14** z przeanalizowanych dokumentów strategicznych.

Rodzice: Dokumenty strategiczne przewidują konsultacje z rodzicami dość ogólnie, na zasadzie zadeklarowanej współpracy, partycypacji w procesie edukacyjnym czy ewentualnie jako efekt konsultacji całości strategii. W większości przypadków zapisy dotyczą włączania rodziców do pracy wychowawczej i dydaktycznej szkoły. Tylko w jednym przypadku wzięto pod uwagę rolę rad szkolnych i rad rodziców w procesie dydaktycznym i wychowawczym (Kłodzko), ale również na zasadzie deklaracji.

Lokalna społeczność: Niewiele strategii zajmuje się tym problemem, a jedynie **4** przewidują bardziej konkretną współpracę szkół i lokalnych społeczności. Zestawienie wniosków znajduje się w poniższej tabeli.

Liczba dokumentów strategicznych – konsultacje z rodzicami	9
Ogólnie: współpraca, partycypacja, efekt konsultacji strategii	3
Włączanie rodziców do pracy wychowawczej i dydaktycznej szkoły	6



Funkcjonowanie rad szkolnych i rad rodziców	1
Liczba dokumentów strategicznych – konsultacje ze społecznością lokalną	7
Współpraca środowisk lokalnych ze szkołami („szkoły środowiskowe”)	4

2.4.10 Strategie gmin i strategie wojewódzkie

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XVIII. Czy powiatowe strategie oświatowe biorą pod uwagę strategie gmin położonych na terenie powiatu? Czy uwzględniają strategie województwa, na którego terenie znajduje się dany powiat?

Tab. 24 Uwzględnienie strategii gminnych i wojewódzkich

Lp.	Powiat	Strategie gminne i wojewódzkie
1	Biała Podlaska	Deklarowana zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020.
2	Bochnia	Deklarowana zgodność ze Strategią Rozwoju Woj. Małopolskiego na lata 2007-2013.
3	Busko – Zdrój	<u>Strategie gmin</u> : podstawą dokumentu są informacje pochodzące od gmin wchodzących w skład powiatu. Strategie gmin odnoszą się do oświatowych projektów inwestycyjnych.
4	Dzierżoniów	<u>Strategie gmin</u> : przedstawione dane o strategiach gminnych; strategia stwierdza, że „potrzeba porozumienia pomiędzy powiatem a gminami w celu stworzenia ponadlokalnych programów”.
5	Elk	<u>Strategie gmin</u> : szczegółowa analiza szkolnictwa w gminach, brak odniesienia do „strategii”.
6	Kartuzy	<u>Strategie gmin</u> : Cel: Stworzenie w powiecie sieci szkół ponadgimnazjalnych oraz placówek i organizacji wspomagających szkoły, które realizują powiatową strategię edukacji; Wyniki: przeprowadzenie ustaleń między samorządami powiatowym i gminnymi w sprawie zasad włączenia szkół prowadzonych przez gminy do sieci szkół w powiecie.
7	Malbork	Deklarowana zgodność ze Strategią Województwa Pomorskiego.
8	Międzyrzecz	<u>Strategie gmin</u> : analiza: przedstawienie planów gmin dot. szkolnictwa + przedszkola gminnego.
9	Młgowo	Analiza szkół podstawowych i gimnazjów (w części analitycznej).
10	Przemyśl	Nawiązanie do Strategii Rozwoju Województwa Podkarpackiego (dość szczegółowe).
11	Przysucha	<u>Strategie gmin</u> : analiza szkół w gminach, ale nie strategii gminnych.
12	Szczecin	Współpraca z innymi gminami i powiatami Województwa Zachodniopomorskiego w zakresie potrzeb edukacji specjalnej (jako zadanie).
13	Zamość	Deklarowana zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Lubelskiego.

Wnioski

Tylko 13 strategii powiatowych nawiązuje w jakikolwiek sposób do szkolnictwa gminnego na swoim obszarze i do strategii wojewódzkich, chociaż żadna nie odnosi się wprost do strategii gminnych. W analizach występuje natomiast nawiązanie do szkół prowadzonych przez gminy (np. przedstawienie planów gminnych, oparcie analizy na informacjach otrzymanych od gmin, przedstawienie szkolnictwa w gestii gmin znajdujących się na terenie powiatu). W jednym przypadku (Kartuzy) zadeklarowano współpracę w zakresie włączenia szkół prowadzonych przez gminy do sieci szkół w powiecie.



Większość strategii oświatowych, które są częściami ogólnych strategii rozwoju powiatu, deklaruje (bez konkretów) zgodność ze strategiami wojewódzkimi, ale dotyczy to przeważnie całości strategii. Zestawienie danych z analizy – w poniższej tabeli.

<i>Liczba dokumentów strategicznych – nawiązanie do strategii gmin i strategii wojewódzkich</i>	13
Deklaracja zgodności ze strategią wojewódzką	6
Analiza szkolnictwa gminnego	6

2.4.11 Szkoły niepubliczne

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XIX. Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne?

Tab. 25 Szkoły niepubliczne

Lp.	Powiat	Szkoły niepubliczne
1	Biała Podlaska	Tylko wymienione w diagnozie.
2	Busko – Zdrój	Tylko wymienione w części oświatowej strategii.
3	Dzierżoniów	Tylko wymienione w SWOT: rozwój szkół niepublicznych jest „słabą stroną”.
4	Gdańsk	Rozdział <i>Placówki niepubliczne</i> , wymienione zalecane działania Rozdział 8: Placówki niepubliczne Oświata niepubliczna jest trwałym i równoprawnym elementem systemu edukacji. Władze miasta współpracują z organizacjami oświatowymi działającymi na rzecz dzieci i młodzieży. Na warunkach przyjętych dla oświaty publicznej należy: 1. Ułatwić dostęp do systemu doskonalenia i doradztwa pedagogicznego. 2. Umożliwić szkołom/placówkom niepublicznym dostęp do obiektów sportowych i kulturalnych będących własnością gminy 3. Wspierać wszelkie imprezy w tym naukowe, kulturalne, oświatowe sportowe organizowane przez szkoły i placówki niepubliczne, w szczególności służącym promocji Gdańska. 4. Zapewnić osobom prawnym i fizycznym prowadzącym szkoły i placówki niepubliczne dostęp do informacji związanych z polityką oświatową Gdańska. 5. Opracować przepisy dotyczące korzystania na zasadach preferencyjnych z mienia stanowiącego własność miasta Gdańska przez placówki niepubliczne.
5	Gliwice	Tylko przedstawienie w analizie, opis działalności, opis roli. Brak odniesienia w strategii.
6	Kwidzyn	Tylko przedstawione w analizie stanu obecnego; pośrednie odniesienie w strategii (jest dotacja powiatowa).
7	Opole	Tak, jako kierunki: 1. Zachęcanie podmiotów niepublicznych do wzbogacania oferty kształcenia ustawicznego oraz rozwoju różnych jego form. 2. Modelowanie sieci szkół i placówek oświatowych w Opolu w oparciu o szkoły i placówki oświatowe publiczne i niepubliczne.
8	Przemyśl	Dokładna analiza szkół niepublicznych (szkoły - liczba uczniów - liczba oddziałów). Jako cel: Wspieranie rozwoju szkolnictwa publicznego i niepublicznego prowadzonego przez inne podmioty + sposoby ich realizacji Cel.1.7. Wspieranie rozwoju szkolnictwa publicznego i niepublicznego prowadzonego przez inne podmioty. Sposoby realizacji celu 1.7: (dobra praktyka)



Lp.	Powiat	Szkoły niepubliczne
		Wspieranie rozwoju szkolnictwa publicznego i niepublicznego prowadzonego przez inne podmioty 1.7.1.Umożliwianie wynajmu wolnych pomieszczeń szkolnych na działalność edukacyjną. 1.7.2.Stworzenie systemu nagród i wyróżnień uczniów oraz nauczycieli publicznych i niepublicznych jednostek oświatowych.
9	Słupsk	Tylko przedstawienie w analizie.
10	Sokółka	Jako, <i>kierunek</i> : Wspieranie oświaty niepublicznej - dotowanie szkół niepublicznych z części oświatowej subwencji ogólnej.
11	Szczecin	Jako <i>zasada</i>: Równouprawnienie oświaty publicznej i niepublicznej; <i>Rozdział</i>: Oświata niepubliczna (4 sposoby realizacji zasady) 8. Równouprawnienia oświaty publicznej i niepublicznej. ROZDZIAŁ 15. OŚWIATA NIEPUBLICZNA 15.1.Ułatwianie dostępu do systemu doskonalenia i doradztwa pedagogicznego oraz do systemu grantów edukacyjnych i odnaczeń kadry pedagogicznej szkół niepublicznych. 15.2.Umożliwianie szkołom/ placówkom niepublicznym dostępu do obiektów sportowych i kulturalnych, będących własnością Miasta Szczecina. 15.3.Wspieranie wszelkich imprez w tym naukowych, kulturalnych, oświatowych i sportowych organizowanych przez szkoły i placówki niepubliczne oraz udzielanie wsparcia, w tym finansowego, działaniom podejmowanym przez szkoły/placówki niepubliczne, w szczególności służącym promocji Miasta Szczecina. 15.4.Zapewnienie osobom prawnym i fizycznym, prowadzącym szkoły i placówki niepubliczne, dostępu do informacji związanych z Polityką edukacyjną miasta Szczecina.
12	Świebodzin	Jako <i>cel</i>: Tworzenie warunków dla rozwoju oświaty niepublicznej 1. Umożliwianie wynajmu wolnych pomieszczeń szkolnych na działalność edukacyjną. 2. Stworzenie warunków do zakładania i prowadzenia szkół i placówek niepublicznych przez osoby prawne lub fizyczne. 3. Dotowanie szkół i placówek niepublicznych poszerzających ofertę edukacyjną powiatu (tylko szkoły posiadające uprawnienia szkoły publicznej).
13	Tychy	<u>Analiza</u> : analiza szkół niepublicznych; <u>Strategia</u> : jako <i>cel</i> : Promowanie sukcesów i osiągnięć uczniów i nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych).

Wnioski

Tylko **13** strategii powiatowych zajmuje się problematyką szkół niepublicznych – w różnym stopniu szczegółowości. **Sześć** z nich przedstawia jedynie analizę szkół niepublicznych funkcjonujących w powiecie natomiast nie można domniemywać, że cele przedstawione w ich częściach strategicznych odnoszą się również do szkół niepublicznych. **Pięć** strategii zawiera priorytety / kierunki / działania, które odnoszą się w szczególności do szkół niepublicznych a **2** – zawierają zarówno analizę jak i przewidują określone działania strategiczne dotyczące szkół niepublicznych.

Generalnie, dokumenty strategiczne zawierają zapisy przewidujące szeroko rozumiane wspieranie szkolnictwa niepublicznego oraz pewną integrację obu systemów (publicznego i niepublicznego).

Ciekawe rozwiązanie przyjął Szczecin, który zadeklarował równouprawnienie oświaty publicznej i niepublicznej. Poniżej zestawienie z analizy szkół niepublicznych w strategiach powiatowych.



<i>Liczba dokumentów strategicznych – szkolnictwo niepubliczne</i>	13
Dokumenty zawierające tylko analizę szkół niepublicznych	6
Dokumenty odnoszące się do szkół niepublicznych tylko w części strategicznej (kierunki, zasady, cele)	5
Dokumenty zawierające analizę i strategię w stosunku do szkół niepublicznych	2

2.4.12 Środki z funduszy unijnych

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XX. Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?

Tab. 26 Dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie

Lp.	Powiat	Fundusze unijne
1	Bartoszyce	Jako uczestnictwo w programach UE; brak informacji o możliwościach finansowania programów oświatowych.
2	Biała Podlaska	Ogólnie, jako potencjalne źródło dofinansowania różnych celów strategii.
3	Bochnia	Jako finansowanie wielu zadań ze środków UE.
4	Busko – Zdrój	Jako opis, na co udało się zdobyć środki oraz jako zamierzenie na „najbliższe lata”.
5	Dzierżoniów	Ogólnie, jako potencjalne źródło finansowania priorytetów.
6	Ełk	Jako zadanie: Korzystanie z oferty programów edukacyjnych UE, np. Leonardo da Vinci, Socrates... Ogólnie, jako potencjalne źródło finansowania wielu zadań.
7	Kwidzyn	Ogólnie, jako potencjalne źródła finansowania zadań (jedne z wielu). Jako <i>priorytet / cel strategiczny / zadania</i> : Aktywny udział w realizacji programów unii europejskiej oraz programów innych instytucji na rzecz rozwoju edukacji / Pozyskiwanie środków zewnętrznych na cele edukacyjne / <i>zadania</i> : 1. Promowanie aktywności projektowej w środowisku lokalnym. Zachęcanie dyrektorów i nauczycieli do pisania projektów i udziału w konkursach. 2. Monitorowanie terminów dostępnych konkursów i dodatkowych możliwości pozyskania dofinansowania z funduszy UE i innych źródeł.
8	Lwówek Śląski	Jako, <i>kierunki (zadania)</i> : Zintensyfikowanie działań mających na celu pozyskanie środków finansowych z programów unijnych takich jak: SPO RZL, ZPORR, Interreg.
9	Łuków	Jako finansowanie zadań inwestycyjnych; podane konkretne programy.
10	Malbork	Jako <i>rekomendacje</i> dotyczące pozyskiwania środków przez szkoły.
11	Mrągowo	Jako potencjalne źródła dofinansowania wszystkich zadań realizacyjnych.
12	Opole	Jako <i>kierunek</i> : Podejmowanie działań na rzecz pozyskiwania środków finansowych z funduszy strukturalnych na realizację zadań oświatowych, w tym rozwój infrastruktury oświatowej.
13	Ostróda	Jako potencjalne źródło dofinansowania <u>niewielu</u> zadań.
14	Piła	Jako <i>cel operacyjny</i> : Przewiduje się podejmowanie działań w ramach programów unijnych.
15	Przemyśl	Jako <i>cel</i> : Wspomaganie obszaru 5 środkami z funduszy lokalnych, regionalnych, krajowych i europejskich; <i>Rozdział</i> : Powiązanie działań z dokumentami krajowymi i regionalnymi (wymienione programy operacyjne i działania związane z oświatą).
16	Przysucha	Ogólnie, jako potencjalne źródła dofinansowania.



Lp.	Powiat	Fundusze unijne
17	Szczecin	Jako „zadania”: Zapewnienie środków na wkład własny przy realizacji projektów strukturalnych UE; Systematyczne zabieganie o pozyskiwanie środków pozabudżetowych na realizację zadań oświatowych, w tym z funduszy unijnych.
18	Świebodzin	Ogólnie, jako potencjalne źródła finansowania projektów.
19	Tuchola	Jako <i>priorytet</i> w zakresie możliwości finansowania zadań: Ustalenie obszarów działalności oświatowej, w której możliwe jest pozyskanie wsparcia z europejskich funduszy strukturalnych.
18	Tychy	Jako potencjalne źródła finansowania, wskazano programy operacyjne i konkretne działania.
19	Zamość	Ogólnie, jako potencjalne źródła finansowania wielu zadań.

Wnioski

Przy analizie tego zagadnienia trzeba wziąć pod uwagę okres tworzenia strategii – niektóre to strategie przygotowane przed wejściem do Unii Europejskiej i w momencie ich tworzenia środki z UE nie były dostępne, a zatem nieuwzględnienie tego zagadnienia jest naturalne.

Należy zauważyć, że dokumenty strategiczne przewidują finansowanie wielu działań z funduszy UE; prawdopodobieństwo uzyskania 100 % dofinansowania na wszystkie zadania jest bliskie zeru a zatem powstaje pytanie o możliwość przeprowadzenia tych zadań w przypadku braku finansowania z tego źródła. Zauważono zbytne oparcie się o środki UE, jest to zjawisko „koncertu życzeń” a nie realnego ocenienia szans.

Istnieją 2 sposoby uwzględniania środków z UE w strategiach: jako potencjalne źródło finansowania przedsięwzięć/zadań lub: jako zdobywanie środków z UE jako zadanie samo w sobie (udział w/korzystanie z programów UE). Zestawienie wyników analizy – w poniższej tabeli.

<i>Liczba dokumentów strategicznych – środki z funduszy unijnych i ich pozyskanie</i>	19
Jako potencjalne źródło finansowania	14
Jako uczestnictwo w programach unijnych	4

2.4.13 Bezpieczeństwo i zdrowie uczniów

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XXI. Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach?

Tab. 27 Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach

Lp.	Powiat	Bezpieczeństwo i zdrowie uczniów w szkołach
1	Bartoszyce	Bezpieczeństwo i zdrowie: Jako <i>cel operacyjny</i>: Podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w szkołach i placówkach oświatowo-wychowawczych; <i>zadania</i>: 1. Aktywny udział w realizacji programów prewencyjno- wychowawczych "Bezpieczny Powiat" i "Bezpieczne miasto". 2. Promowanie zdrowego stylu życia i pozytywnych zachowań. 3. Rozwijanie umiejętności pływania wśród młodzieży. 4. Zwalczanie nałogów i uzależnień wśród młodzieży. 5. Stała współpraca ze służbami medycznymi, porządkowymi, policją, strażą pożarną oraz organizacjami działającymi w zakresie bezpieczeństwa. 6. Kontynuowanie udziału w konkursach, olimpiadach, zawodach związanych z bezpieczeństwem.



Lp.	Powiat	Bezpieczeństwo i zdrowie uczniów w szkołach
2	Biała Podlaska	<u>Bezpieczeństwo</u> , jako <i>cel operacyjny</i> : Stworzenie bezpiecznych warunków technicznych, higieniczno-sanitarnych, przeciwpożarowych oraz monitoring tych obiektów (oświatowych).
3	Elk	<u>Bezpieczeństwo</u> Jako <i>cel strategiczny</i> : Podniesienie bezpieczeństwa dzieci i młodzieży (+ 10 zadań).
4	Jaworzno	<u>Bezpieczeństwo</u> Jako <i>zadanie</i> : Podejmować działania zmierzające do poprawy bezpieczeństwa uczniów w drodze z domu do szkoły i z powrotem.
5	Kartuzy	<u>Bezpieczeństwo</u> Jako <i>cel</i> : Stworzenie systemu zapewniającego bezpieczeństwo uczniom i nauczycielom w szkole.
6	Kłodzko	<u>Bezpieczeństwo</u> Jako <i>cel strategiczny</i> w obszarze <i>Bezpieczeństwo</i> : 1. Dzięki dostępowi wszystkich uczniów do szkolnictwa ponadgimnazjalnego wzrasta ich bezpieczeństwo, skraca się droga z domu do szkoły. 2. Właściwa opieka psychologiczno-pedagogiczna umożliwi uczniom nabycie umiejętności dokonywania właściwych wyborów (nałogom, agresji-NIE!), pozwoli na wyrobienie postawy asertywnej. 3. Wyposażenie ucznia w poczucie własnej wartości- z ukazaniem słabości, nad którymi trzeba pracować, umożliwi młodemu człowiekowi znalezienie się w nowej zmieniającej się europejskiej rzeczywistości. 4. Optymalizacja warunków bezpiecznej drogi ucznia do szkoły (współpraca z Wydz. Komunikacji i przewoźnikami). 5. Realizacja projektów psychologiczno-pedagogicznych, mających na celu zapobieganie zagrożeniom współczesnego świata.
7	Olsztyn	<u>Bezpieczeństwo</u> Jako <i>działanie</i> : Kształtowanie warunków do poprawy bezpieczeństwa w jednostkach oświatowych: 1) stworzyć zintegrowany system monitorowania bazy jednostek oświatowych; 2) opracować i wdrożyć miejski program zapewnienia bezpieczeństwa dzieciom i młodzieży.
8	Opole	<u>Bezpieczeństwo i zdrowie</u> Jako <i>kierunki</i> : 1. Realizacja profilaktycznych programów z zakresu edukacji prozdrowotnej, profilaktyki uzależnień, propagowanie ratownictwa medycznego, wśród dzieci i młodzieży szkolnej. 2. Wspieranie działań w zakresie promocji zdrowego odżywiania, aktywnego wypoczynku, przeciwdziałania agresji i uzależnieniom. 3. Wspieranie przedsięwzięć inicjowanych przez szkoły i placówki oświatowe promujących edukację prozdrowotną, ekologiczną i kulturalną. 4. Dostosowywanie bazy oświatowej do standardów odpowiadających bezpieczeństwu i wymogom sanitarnym zgodnym z wytycznymi Unii Europejskiej.
9	Ostróda	<u>Zdrowie</u> Ogólnie, niektóre zadanie („promocja zdrowia”).
10	Piła	<u>Bezpieczeństwo</u> Jako <i>działanie</i> : Zwiększanie bezpieczeństwa w placówkach oświatowych.
11	Przemyśl	<u>Bezpieczeństwo i zdrowie</u> Jako <i>cele</i> : 1) Zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom. 2) Realizowanie programów promujących zdrowy styl życia i profilaktykę uzależnień.



Lp.	Powiat	Bezpieczeństwo i zdrowie uczniów w szkołach
		Jako <i>sposoby realizacji celów</i> (...)
12	Szczecin	Bezpieczeństwo Jako <i>zadanie</i> : Realizacja programu „Bezpieczna Szkoła”.
13	Świebodzin	Bezpieczeństwo i zdrowie Jako <i>cel</i> : Opieka i wychowanie w placówkach oświatowych, <i>zadania</i> : 1. Zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, nauki i wychowania. 2. Szkolenia nauczycieli i rodziców w zakresie promocji zdrowia i profilaktyki uzależnień. 3. Wspieranie szkół w realizacji programów zdrowotnych i profilaktycznych. 4. Promowanie konkursów i programów związanych z profilaktyką zdrowotną. 5. Dofinansowanie wyjazdów organizowanych dla dzieci w ramach realizacji programów prozdrowotnych i ekologicznych. 6. Pozyskiwanie środków z różnych funduszy na realizację programów prozdrowotnych.
14	Tychy	Bezpieczeństwo i zdrowie Jako cały <i>priorytet</i> : Bezpieczeństwo, profilaktyka uzależnień i patologii społecznych oraz promocja zdrowia.

Wnioski

Prawie połowa przeanalizowanych dokumentów strategicznych (**14**) zajmuje się problematyką bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach. Najczęściej formułowany zapis dotyczący bezpieczeństwa (jako cel operacyjny, cel strategiczny, ew. działanie) to „zwiększanie / podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w placówkach oświatowych”. W ramach tak sformułowanego zakresu przewidziane są różne zadania i działania, przede wszystkim:

- realizacja programów takich jak: „Bezpieczny Powiat”, „Bezpieczne Miasto”, „Bezpieczna Szkoła”,
- dbanie o bezpieczną drogę uczniów do szkoły,
- dostosowanie bazy oświatowej do wymogów bezpieczeństwa zgodnego z normami,
- tworzenie systemów monitorowania bezpieczeństwa w placówkach oświaty,
- współpraca z właściwymi instytucjami zajmującymi się problematyką bezpieczeństwa.

W zakresie problematyki zdrowia zapisy dokumentów strategicznych obejmują głównie działania mające na celu profilaktykę prozdrowotną oraz promocję odpowiednich postaw (w ramach programów i projektów).

<i>Liczba dokumentów strategicznych – bezpieczeństwo</i>	13
Ogólnie: zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom	7
Realizacja programów takich jak: „Bezpieczny Powiat”, „Bezpieczne Miasto”, „Bezpieczna Szkoła”, inne	3
Dbanie o bezpieczną drogę uczniów do szkoły	2
Dostosowanie bazy oświatowej do wymogów bezpieczeństwa zgodnego z normami	2
<i>Liczba dokumentów strategicznych – zdrowie</i>	6
Profilaktyka prozdrowotna	4
Promocja postaw prozdrowotnych	5



2.4.14 Komputeryzacja i informatyzacja

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XXII. Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?

Tab. 28 Zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji

Lp.	Powiat	Komputeryzacja i informatyzacja
1	Bartoszyce	<i>Cel operacyjny:</i> Efektywna baza szkół; <i>zadanie:</i> Pozyskiwanie funduszy i środków na tworzenie nowoczesnych pracowni komputerowych, centrów multimedialnych i bibliotecznych w szkołach.
2	Bochnia	<i>Zadania:</i> 1. Modernizacja wyposażenia pracowni komputerowych w szkołach ponadgimnazjalnych 2. Wykorzystywanie technologii teleinformatycznych i multimedialnych w procesie kształcenia młodzieży szkół ponadgimnazjalnych.
3	Busko – Zdrój	W ramach <i>priorytetu</i> Doskonalenie systemu szkolnictwa z uwzględnieniem rynku pracy: 1. Zwiększanie różnorodności kierunków kształcenia, wspieranie innowacyjnych form kształcenia (np. e-edukacja). 2. Inwestycje w infrastrukturę edukacyjną i szkoleniową służącą rozwojowi systemu kształcenia w zakresie technologii informatycznych i komunikacyjnych.
4	Dzierżoniów	<i>Cel strategiczny:</i> Podniesienie jakości edukacji i dostosowanie jej do standardów europejskich, <i>priorytety:</i> 1. Wspieranie systemu preferencyjnego dostępu do Internetu dla szkół posiadających pracownie komputerowe; 2. Doskonalenie kadr nauczycielskich w zakresie wykorzystania technologii informatycznych w nauczaniu; 3. Systematyczne wzbogacanie istniejących w szkołach pracowni komputerowych w nowe oprogramowania; 4. Przekształcanie bibliotek szkolnych w nowoczesne centra informacji multimedialnej.
5	Ełk	Wiele zadań.
6	Gdańsk	Tylko zakup sprzętu dla szkół.
7	Jaworzno	<i>Priorytet:</i> Dążyć do osiągnięcia wyposażenia szkół w komputery na poziomie gwarantującym samodzielną pracę ucznia z komputerem (1 na 1).
8	Kartuzy	Pośrednio, <i>cel szczegółowy:</i> Stworzenie w szkołach ponadgimnazjalnych zaplecza umożliwiającego wykorzystanie do celów edukacyjnych najnowszych zdobyczy nauki i techniki.
9	Kłodzko	<i>Cel strategiczny:</i> Modernizacja i doposażanie pracowni komputerowych pod kątem nowej jakości kształcenia informatycznego poprzez udział w ministerialnych programach komputerowych i innych (np. granty).
10	Kwidzyn	<i>Cel strategiczny:</i> Informatyzacja procesów związanych z zarządzaniem oświatą, <i>zadania:</i> 1. Modernizacja strony internetowej starostwa celem wyodrębnienia zagadnień dotyczących edukacji w jednym wspólnym linku, poszerzenie ich zakresu i przydatności jako źródła informacji dla szkół i placówek oświatowych oraz uczniów i rodziców 2. Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania oświatą wspomagającego kluczowe procesy zarządzania.
11	Lwówek Śląski	Bardzo ogólnie, w opisie: W przyszłości należy położyć większy nacisk na



Lp.	Powiat	Komputeryzacja i informatyzacja
		doposażenie szkół w pomoce dydaktyczne i uatrakcyjnienie metod nauczania, by szkoły Powiatu Lwóweckiego mogły jeszcze silniej konkurować ze szkołami z ościennych powiatów.
12	Międzyrzecz	Tylko zakup komputerów, w <i>priorytecie</i> : Poprawa stanu obiektów szkolnych i wyposażenie szkół w nowoczesne środki dydaktyczne.
13	Mrągowo	<i>Zadanie realizacyjne</i> : Organizowanie dla uczniów dodatkowych zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych, ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych, <u>ze szczególnym uwzględnieniem ICT (...)</u> .
14	Olsztyn	<i>Działanie</i> : Wspieranie jednostek w zakresie informatyzacji procesu edukacyjnego: 1) doskonalić funkcjonowanie centrów multimedialnych 2) rozbudować sieć internetową (Internet w każdej klasie, świetłowod) 3) wyposażyć w oprogramowanie: komputery, rzutniki multimedialne, tablice interaktywne.
15	Opole	<i>Kierunki</i> : 1. sukcesywne wdrażanie elementów informatycznego systemu zarządzania oświatą (arkusz elektroniczny, elektroniczna rekrutacja, budżet, itd.), 2. przygotowanie oświatowej kadry kierowniczej w zakresie stosowania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w zarządzaniu i administrowaniu jednostką oświatową, 3. rozwijanie systemu komunikacji w oparciu o Internet (internetowy serwis oświatowy, portal e-szkola). 4. kontynuowanie działań związanych z wyposażeniem szkół w pracownie komputerowe ze stałym łączem do Internetu.
16	Ostróda	<i>Cel strategiczny</i> : Zagwarantowanie praktycznej umiejętności korzystania z komputerów i urządzeń technicznych.
17	Przemyśl	<i>Sposoby realizacji celu</i> : 1. Upowszechnianie edukacji medialnej, informatycznej i dostępu do Internetu poprzez spójne dążenie do celów określonych między innymi w Planie Informatyzacji Państwa 2007-2010 oraz w Strategii Edukacji Kraju 2007-2013. 2. Wyposażanie jednostek oświatowych w nowoczesny sprzęt multimedialny i komputerowy oraz zapewnienie szerokopasmowego i bezpłatnego dostępu do Internetu.
18	Przysucha	<i>Zadanie</i> : Doposażenie szkół: Komputeryzacja szkół.
19	Szczecin	<i>Rozdział</i> : Edukacja w społeczeństwie informacyjnym, „ <i>zadania</i> ”: 1. Wyposażanie szkół wszystkich typów w sprzęt komputerowy. Sprzęt informatyczny oraz oprogramowanie musi być stale unowocześnianie i uzupełniane. 2. Podłączenie do 2006 r. każdej szkoły i placówki oświatowej do internetu. 3. Zapewnienie środków finansowych na administrowanie siecią informatyczną. 4. Ogłaszanie konkursów na granty w dziedzinie informatyki i praktycznych zastosowań komputera i internetu przez uczniów i nauczycieli.
20	Świebódzin	<i>Cel</i> : Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb dzieci, młodzieży i dorosłych: Upowszechnianie edukacji informatycznej i dostępu do Internetu.
21	Tuchola	<i>Priorytet</i> : Kursy informatyczne dla nauczycieli.
22	Tychy	Podnoszenie kwalifikacji nauczycieli w tym zakresie; informatyzacja bibliotek; informatyzacja procesów oświatowych; zakup sprzętu itp.

Wnioski



Pośród analizowanych dokumentów 22 zajmują się zagadnieniami komputeryzacji i informatyzacji – w różnym zakresie. Zapisy dotyczące tej problematyki posiadają formę priorytetów, celów, zadań, ew. ogólnych zapisów. W 20 dokumentach zagadnienia IT odnoszą się wyłącznie do procesu edukacji i związanych z nim inwestycji (wyposażanie szkół w infrastrukturę i sprzęt IT). W ramach procesu edukacji zadbano zarówno o uczniów (np. odpowiednie programy, infrastruktura szkolna – komputery, pracownice) jak i nauczycieli (np. zapewnienie im odpowiednich narzędzi informatycznych, doszkąlanie). Tylko w 2 przypadkach (Kwidzyn i Opole) przewiduje się wprost inwestycje o charakterze IT w procesie zarządzania oświatą. Wnioski z analizy w postaci najczęściej pojawiających się tematów związanych z komputeryzacją i informatyzacją w szkołach zostały przedstawione w poniższej tabeli:

<i>Liczba dokumentów strategicznych – komputeryzacja i informatyzacja</i>	22
IT w procesie kształcenia	
Inwestycje (zakup sprzętu, urządzenie pracowni, zakup oprogramowania)	11
Zapewnienie szkołom stałego dostępu do Internetu	4
Szkolenia dla kadry nauczycielskiej	5
Przekształcanie bibliotek szkolnych w centra multimedialne	2
IT w procesie zarządzania oświatą	
Modernizacja zarządzania oświatą	2

2.4.15 Współpraca z Urzędami Pracy i Powiatowymi Radami Zatrudnienia

Analiza przedstawia odpowiedź na pytanie:

XXIII. Czy strategie obejmują współpracę z Urzędami Pracy oraz z Powiatowymi Radami Zatrudnienia w zakresie ustalania kierunków kształcenia zawodowego?

Tab. 29 Współpraca z Urzędami Pracy i Powiatowymi Radami Zatrudnienia

Lp.	Powiat	Współpraca z Urzędami Pracy i Powiatowymi Radami Zatrudnienia
1	Bartoszyce	<i>Cel operacyjny:</i> Kształcenie młodzieży i dorosłych dostosowane do indywidualnych potrzeb i rynku pracy; <i>zadania:</i> Współpraca szkół z PUP, organizacjami pracodawców oraz pracodawcami. <u>Współpraca z PUP: nie wiadomo czy w zakresie ustalania kierunków kształcenia.</u>
2	Bochnia	<i>Zadanie:</i> Współpraca szkół ponadgimnazjalnych z PUP w zakresie <u>doradztwa zawodowego i kształtowania kariery zawodowej</u> młodych ludzi.
3	Gliwice	<i>Kierunek działań:</i> Inicjowanie współpracy instytucji zajmujących się doradztwem zawodowym <i>Cel kierunkowy:</i> Gromadzenie informacji nt. działań wykonywanych w zakresie doradztwa przez różne instytucje (m.in. PUP, Szkolny Ośrodek Kariery, Agencja Rozwoju Lokalnego).
4	Kartuzy	Tak, w wielu miejscach przewiduje się zaangażowanie PUP.
5	Kłodzko	<i>Cel strategiczny:</i> Szkoła proponuje uczniom szeroki wachlarz (nachyleń, profili i zawodów) kierunków, systemów kształcenia (dzienne i wieczorowe) we współpracy z PUP, organizacjami pracodawców itp., ścisła współpraca z PUP, organizacjami pracodawców mająca na celu dostosowanie oferty edukacyjnej szkoły do aktualnych potrzeb rynku pracy.
6	Kwidzyn	<i>Cel strategiczny:</i> Rozwój partnerstwa placówek oświatowych z rynkiem pracy, <i>zadanie:</i> Współpraca placówek oświatowych, PUP oraz lokalnych pracodawców w zakresie <u>aktywizacji zawodowej</u> .
7	Łomża	PUP realizuje <i>Zadanie:</i> Dostosowanie kształcenia zawodowego do potrzeb



		rynku pracy.
8	Malbork	Strategia została przygotowana na zlecenie PUP.
9	Międzyrzecz	PUP odpowiedzialny za <i>zadania</i> : Stworzenie elementów strategii optymalizacji procesu kształcenia ponadgimnazjalnego ze szczególnym uwzględnieniem kształcenia zawodowego; Stworzenie struktury prowadzenie kształcenia ustawicznego.
10	Mrągowo	<i>Zadanie realizacyjne</i> : Rozszerzanie oferty szkół o zagadnienia związane z poradnictwem i doradztwem edukacyjno-zawodowym. Partnerzy: Starostwo Powiatowe, PUP.
11	Opole	<i>Kierunek</i> (prawdopodobnie): Podejmowanie działań na rzecz powiązania poradnictwa i doradztwa zawodowego funkcjonującego w systemie edukacji z poradnictwem zawodowym prowadzonym przez instytucje rynku pracy.
12	Ostróda	<i>Cel strategiczny</i> : Wspieranie przedsiębiorczości wśród młodych ludzi, <i>zadanie</i> : Współpraca z PUP (reorientacja zawodowa).
13	Przemyśl	Pośrednio, np. zapis: <i>Partnerstwo</i> „Dobry zawód kluczem do kariery” na lata 2007-2009 jest porozumieniem na rzecz edukacji i zatrudnienia. W skład partnerstwa wchodzi m.in. PUP.
14	Przysucha	<i>Zadanie</i> : Współpraca środowisk oświatowych, gospodarczych, społecznych oraz PUP.
15	Tuchola	Współpraca z PUP, PRZ - realizacja <i>priorytetu</i> : Dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy.
16	Tychy	Priorytet I/ cel str. 6/ zadanie 13 – współpraca z PUP.

Wnioski

Współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy (bardzo rzadko wspominana jest w tym kontekście Powiatowa Rada Zatrudnienia) w zakresie dotyczącym kształcenia ponadgimnazjalnego przewidziana jest w **16** strategiach, jednakże nie zawsze wprost zapisy nawiązują do wspólnego z PUP ustalania kierunków kształcenia. W **10** przypadkach można założyć, że Powiatowy Urząd Pracy bierze udział w reorientacji zawodowej, dostosowaniu profili kształcenia do rynku pracy. Zauważyć należy, że w **4** przypadkach PUP jest instytucją odpowiedzialną za wdrożenie właściwych merytorycznie zadań związanych z rynkiem pracy.

2.4.16 Sześciolatki w szkole

Analiza dotyczy wyłącznie powiatów grodzkich i przedstawia odpowiedź na pytanie:

XXIV. Czy w strategiach uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat 6 lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego?

Tab. 30 Sześciolatki w szkołach

Lp.	Powiat	Sześciolatki w szkołach
1	Gliwice	Bardzo ogólnie.
2	Jaworzno	<i>Prognoza demograficzna</i> (6-latki w szkołach od 2012 r.) <i>Zadanie</i>: 1. Zreorganizować sieć przedszkoli pod kątem zaspokojenia potrzeb społecznych w związku z ustawowym objęciem dzieci 6-letnich obowiązkiem szkolnym od 2012 r. oraz obserwowanym poziomem uprzedzskolnienia. 2. Wypracować, najpóźniej do połowy 2010 r. procedury koordynacji ruchu kadrowego nauczycieli między przedszkolami i szkołami podstawowymi w związku z organizacją wykonania ustawowego obowiązku szkolnego



		sześcioletków.
3	Piotrków Tryb.	Informacja, nie wiadomo w jakim kontekście (kierunek, zadanie?): Obniżenie wieku szkolnego (dostosowanie szkół podstawowych dla potrzeb młodszych dzieci – m.in. zorganizowanie miejsc do zabaw, przechowywania podręczników).
4	Słupsk	<i>Cel szczegółowy:</i> Zagwarantowanie sześciolatkom dobrych warunków rozpoczęcia nauki w szkołach, <i>cele operacyjne:</i> 1. Wdrożenie programów uświadamiających dla rodziców oraz zachęcających ich do wcześniejszego posłania dzieci do szkoły. 2. Dokonanie niezbędnych inwestycji w salach lekcyjnych, w których będą prowadzone zajęcia dla sześciolatków, tak aby nie tylko spełniały minimalne wymogi określone w przepisach prawa, ale również były argumentem za wcześniejszym posłaniem dzieci do szkół. 3. Dostosowanie innych pomieszczeń w szkołach podstawowych (toalety, świetlice, sale gimnastyczne) do potrzeb sześciolatków.

Wnioski

Bardzo niewiele strategii zajmuje się problematyką sześciolatków, które rozpoczynać będą edukację szkolną (obowiązkowo od 2012 r.). Wynika to przede wszystkim z faktu, że większość strategii była przygotowywana w czasach, gdy reforma nie była jeszcze ogłoszona i dlatego zagadnienie było bezprzedmiotowe. Tylko 2 strategie (Jaworzno i Słupsk) zajmują się tą problematyką dość szczegółowo i zawierają zapisy w postaci zadań (Jaworzno) i celów (szczegółowego i operacyjnego) dotyczących przygotowania szkół (i rodziców) do przyjęcia dzieci sześciolatków.

2.4.17 Małe placówki szkolne, racjonalizacja sieci szkół

Analiza dotyczy wyłącznie powiatów grodzkich i przedstawia odpowiedź na pytanie:

XXV. Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych; czy opracowano plan racjonalizacji sieci szkół?

Tab. 31 Małe placówki szkolne; racjonalizacja sieci szkół

Lp.	Powiat	Małe placówki szkolne, racjonalizacja sieci szkół
1	Gliwice	Informacje dotyczące racjonalizacji przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych, nie ma odniesienia do <u>małych placówek</u> .
2	Jaworzno	Pośrednio, jako <i>zadanie</i> : Zoptymalizować sieć szkół podstawowych i gimnazjów, w szczególności zweryfikować i skorygować granice ich obwodów w celu skrócenia drogi ucznia z domu do szkoły obwodowej.
3	Olsztyn	Pośrednio, <i>działanie</i> : Opracowanie racjonalnej sieci szkół i internatów: 1). zdiagnozować sieć przedszkoli, szkół podstawowych, gimnazjów, internatów i stołówek, kierunków kształcenia zawodowego w szkołach; 2) opracować harmonogram działań racjonalizujących sieć; 3) monitorować sieć szkół ponadgimnazjalnych.
4	Szczecin	<i>Podzadanie</i> : należy opracować projekt sieci szkół podstawowych (na lata 2006 – 2015) uwzględniając zmiany demograficzne w poszczególnych rejonach szkolnych oraz analizę wskaźników funkcjonowania szkół. Nie wiadomo czy dotyczy to <u>małych placówek</u> .
5	Tychy	Pośrednio, <i>cel strategiczny</i> : Racjonalizacja sieci szkół i placówek oświatowych na każdym etapie kształcenia; <i>zadanie</i> : Dostosowanie sieci szkół i placówek oświatowych oraz obwodów szkolnych do zmian demograficznych i realnych



		potrzeb lokalnego środowiska, ze szczególnym uwzględnieniem dostępności do edukacji przedszkolnej oraz kształcenia w oddziałach integracyjnych.
--	--	---

Wnioski

Żadna z analizowanych strategii oświatowych powiatów grodzkich nie odnosi się wprost do małych placówek. Przyczyną tego może być fakt, że w analizowanych powiatach brak jest placówek szkolnych podlegających takiej kwalifikacji, bądź ich funkcjonowanie nie stanowi problemu. Dokumenty odnoszą się natomiast do racjonalizacji sieci szkół. W jednej strategii przedstawiono informacje dotyczące sieci szkół (bez odniesienia się do tego, jakich placówek dotyczy), w pozostałych **4** dokumentach racjonalizacja została przedstawiona jako zadanie/działanie.

Racjonalizacja ma na celu:

- zweryfikować i skorygować granice obwodów szkół,
- uwzględniać przewidywane zmiany demograficzne w poszczególnych rejonach oraz realne potrzeby lokalnego środowiska.

Dwie strategie przewidują wprost opracowanie planów/harmonogramów racjonalizacji, natomiast **jedna** (Olsztyn) - również monitorowanie sieci szkół.

2.5 Ogólna charakterystyka dokumentów – słabe i mocne strony

Uwagi dotyczące słabych i mocnych stron analizowanych dokumentów (jak i jakości strategii) mają do pewnego stopnia subiektywny charakter. Przyczyną tego jest fakt, że analiza samego dokumentu, bez rzeczywistego kontekstu jego tworzenia, realizacji i monitoringu może w mniejszym lub większym stopniu zniekształcać jego postrzeganie.

Może okazać się, że dokument, który w wyniku analizy uznany zostaje za nieco chaotyczny, niezrozumiały czy pobieżny, w rzeczywistości dobrze spełnia swoje zadanie (np. z racji czynnika ludzkiego – czyli zaangażowania i profesjonalizmu zespołu, który wdraża i monitoruje sformułowane w nim zadania). Może również okazać się, że dokument uznany za profesjonalny, szczegółowy, dobrze zredagowany – swoich zadań nie wypełnia, gdyż zadania i sposób ich realizacji okazują się przerastać możliwości ich wdrażania i monitorowania. Wykazały to w pewnym stopniu badania terenowe.

Niemniej jednak niezaprzeczalnym pozostaje fakt, iż jasny, zwięzły, dobrze zredagowany dokument, z racjonalnie dobranymi narzędziami monitoringu stanowi prawie zawsze pomocne narzędzie w realizacji strategii oświatowej powiatu.

2.5.1 Słabe strony

Tab. 32 Zestawienie słabych stron dokumentów strategicznych

Lp.	Powiat	Słabe strony
1	Bartoszyce	Brak odniesienia do finansowania poszczególnych celów z budżetu JST/funduszy i programów pomocowych.
2	Biała Podlaska	Cele operacyjne wyznaczone są ogólnie (brak szczegółowych danych rozwoju oświaty). Raczej są to kierunki rozwoju, a nie szczegółowe programy realizacji.
3	Bochnia	• Wiele zadań ma być finansowanych ze środków UE (+ budżet powiatu) – może nie być realizowane jeśli nie zostaną pozyskane; • Brak jednoznacznego odniesienia do kierunków związanych z



Lp.	Powiat	Słabe strony
		podniesieniem kwalifikacji nauczycieli, oraz brak zadań związanych z przygotowaniem szkolnictwa ponadgimnazjalnego do zmian w demografii.
4	Busko – Zdrój	• Zbyt ogólnikowo oraz bardzo małe spektrum zagadnień rozwoju oświaty, brak odniesienia do zmian demograficznych, kształcenia kadry itd. • Brak wskaźników rezultatu do oceny efektów realizacji strategii, poza efektami inwestycyjnymi • Brak dokładniejszego rozpisania kierunków, zadań (harmonogram, odpowiedzialny, wskaźniki rezultatu itp.), tylko zadania inwestycyjne.
5	Dzierżoniów	• Nie ma korelacji pomiędzy częścią analityczną a priorytetami. • Część analityczna jest uboga, nie płyną z niej wnioski, następuje po części strategicznej. • Niejasne powiązanie pomiędzy zadaniami głównymi a celami strategicznymi.
6	Elk	• Wiele zadań ma być finansowanych ze środków UE (+ budżet powiatu) – może nie być realizowane jeśli środki nie zostaną pozyskane; • Brak bezpośredniego nawiązania do analizy (czym kierowali się autorzy strategii); • Brak spisu treści; • Zbyt szczegółowa analiza (redakcyjnie niejasna).
7	Gdańsk	• Cele strategiczne opisowo bardzo nieczytelnie; • Priorytety – nie wiadomo jak powiązane z celami strategicznymi. Opis kierunków zmian – w powiązaniu z poszczególnymi dziedzinami oświaty (przedszkola, szkoły itp.) a nie priorytetami – trudno to monitorować; • Dokument chaotyczny, trudno się czyta i interpretuje; • Krótka, chaotyczna analiza.
8	Gliwice	• Brakuje części finansowej – planów, nie ma przełożenia danych historycznych na plany finansowe; nie ma odniesienia do danych liczbowych; • Cele główne – bardzo ogólne (stereotypowe); • Brak konkretnego odniesienia do zapisów strategii wyższego rzędu; • Brak harmonogramu czasowego wdrożenia strategii; • Brak priorytetyzacji celów, kierunków działania.
9	Jaworzno	Brak możliwości monitorowania (są to tylko kierunki, bardzo ogólne).
10	Kartuzy	Brak analizy.
11	Kłodzko	• Dokument chaotyczny; nie wiadomo co jest celem, zadaniem ...; • Brak analiz; • Brak odniesienia do finansowania; • Brak planów – harmonogramów – odpowiedzialnych; • Trudno monitorować wykonanie zadań.
12	Kwidzyn	• Nie ma finansowania; • Nie zawsze jasny podział na wskaźniki realizacji zadania / zakładane rezultaty – monitorowanie mogłoby być bardziej klarowne; • Brak odniesienia do funduszy UE (ile, z jakich funduszy); • Odpowiedzialność mogłaby być przypisana konkretnie.
13	Lwówek Śląski	• Brak sformułowanych celów strategicznych i sposobów ich wykonania; raczej opis stanu faktycznego; • Nie ma korelacji pomiędzy częścią analityczną a zadaniami; • Niespójny i niekompleksowy, niestarannie zredagowany; • Brak harmonogramu, odpowiedzialności, sposobów realizacji zadań;



Lp.	Powiat	Słabe strony
		- Zadania różnią się stopniem konkretności; - Chaotyczny.
14	Łomża	Część dotycząca oświaty jest bardzo skromna w porównaniu do innych celów.
15	Łuków	- Pomimo uwzględnienia w analizie zapotrzebowania rynku pracy i wskazania obszarów nieadekwatności, nie zalecono żadnych działań w celu naprawy sytuacji; - Generalnie, brak konkretnych planów wykonywania działań; - Skromna analiza.
16	Malbork	Nie jest to dokument powiatowy.
17	Międzyrzecz	- Dość chaotycznie opisane priorytety; zadania często niekonkretne; - Brak finansowania; - Brak instrumentów monitoringu.
18	Młgowo	Analiza pobieżna.
19	Olsztyn	- Brak analizy; - Zbyt ogólnikowe przedstawienie sposobów realizacji zadań.
20	Opole	Brak analizy, analizy SWOT.
21	Ostróda	- Brak analizy, diagnozy, analizy SWOT; - Zadania mają w większości charakter „kształtowania charakterów” (ogólne, niekonkretne).
22	Piła	- Chaotyczna analiza – wybrane dane; - Słabe ujęcie celów.
23	Piotrków Trybunalski	Zbyt ogólnikowa część strategiczna.
24	Przemyśl	Brak tendencji społeczno-ekonomicznych.
25	Przysucha	Brak szerszego opisu.
26	Słupsk	Część strategiczna bardzo ogólnikowa, brak możliwości oceny realizacji tej strategii.
27	Sokółka	- Część dotycząca oświaty jest znikoma w porównaniu do innych celów; - Poza skromną analizą i planem remontów istniejących szkół i obiektów oświatowych, dokument nie zawiera (poza ogólnymi deklaracjami) planu rozwoju oświaty w strategicznej perspektywie czasowej.
28	Szczecin	- Trochę chaotyczna strategia; - Brak analizy; - Brak odpowiedzialnych, harmonogramu, źródeł finansowania. Są to raczej „kierunki”; - Brak powiązań pomiędzy: Cele strategiczne (cele kierunkowe, cele operacyjne), Zasady, Priorytety, Kierunki; - Dla każdego segmentu (przedszkola, szkoły podstawowe, gimnazja, ponadgimnazjalne przedstawione są ponadto punkty 1.1, 1.2 itp., które nie wiadomo czym są (zadania? cele operacyjne?)). - Generalnie dokument jest dość niejasny a cele trudne do monitorowania.
29	Świebodzin	- Brak części analitycznej; - Brak odniesienia do strategii wyższej rangi.
30	Tuchola	- Brak uwarunkowań społeczno-ekonomicznych; - Brak analizy SWOT; - Brak narzędzi monitoringu; (nie ma wskaźników rezultatu).
31	Tychy	- Brak analizy SWOT; - Analiza uwarunkowań społeczno-ekonomicznych – dość słaba;



Lp.	Powiat	Słabe strony
		Analiza szkół – tylko ogólnie.
32	Zamość	- Wiele zadań ma być finansowanych ze środków UE (+ budżet powiatu) – może nie być realizowane jeśli nie zostaną pozyskane; - Brak szczegółowych kierunków rozwoju oświaty w mieście Zamość (odpowiedzialny, harmonogram, dokładne wskaźniki ewaluacji).

Wnioski

Najczęściej (więcej niż 1 raz) powtarzające się słabe strony analizowanych strategii i częstotliwość ich występowania przedstawione są w poniższej tabeli.

Słabe strony	Częstotliwość występowania
Ogólnikowość celów; brak rozpisania na działania, zadania	16
Brak możliwości monitorowania realizacji (brak wskaźników, mierników, harmonogramu)	13
Brak lub słaba analiza	12
Słaba redakcja, dokument niejasny, niespójny, chaotyczny, brak spisu treści	10
Brak odniesienia do finansowania	6
Brak analizy SWOT	5
Brak powiązania między priorytetami/celami/zadaniami; nielogiczne ułożenie celów itp.	4
Zbyt duże oparcie się o fundusze UE	3
Brak korelacji pomiędzy częścią analityczną i strategiczną	3
Brak opisu tendencji społeczno-ekonomicznych	3
Niezrozumiałość opisu celów	2
Brak odniesienia do strategii wyższego szczebla	2

Analiza wskazuje, że podstawowymi **słabymi stronami** dokumentów strategicznych są: ogólnikowość, a stąd wynikająca niemożność poprawnego monitorowania strategii, brak analiz wspierających część strategiczną, redakcyjne braki warsztatowe (dokumenty są chaotyczne, nielogiczne, niejasne, źle się je czyta). Priorytety (jeśli są), cele i zadania często nie są ze sobą powiązane w jasny i logiczny sposób, toteż ich interpretacja jest utrudniona bądź uniemożliwiona.

2.5.2 Mocne strony

Tab. 33 Zestawienie mocnych stron dokumentów strategicznych

Lp.	Powiat	Mocne strony
1	Bartoszyce	Bardzo szczegółowo, dokładnie i przejrzysto opisane cele strategiczne, cele szczegółowe i zadania.
2	Biała Podlaska	- Dość kompleksowa jak na ogólną strategię rozwoju powiatu; - Wyszczególnienie wskaźników oceny oraz celów inwestycyjnych w infrastrukturę edukacyjną pozwala na weryfikację realizacji strategii.
3	Bochnia	- Szczegółowe zapisy dotyczące odpowiedzialnych za wdrożenie zadania, - Szczegółowe zapisy dotyczące terminów realizacji oraz sposobów finansowania; - Wyszczególnienie zadań pozwala na weryfikację realizacji strategii.
4	Busko – Zdrój	Prawdopodobnie z racji doświadczenia oraz iż jest to ogólna strategia powiatu buskiego nacisk położono na zdobywanie funduszy w tym pomocowych z różnych programów na rozwój edukacji w powiecie.



Lp.	Powiat	Mocne strony
5	Dzierżoniów	- Poruszona problematyka „profilu absolwenta”, jednak zbyt ogólnie; - Ciekawe rozwiązanie – wagowanie czynników rozwojowych w analizie SWOT; - Szeroko rozwinięte priorytety.
6	Ełk	- Bardzo szczegółowa (może zbyt szczegółowa) analiza stanu obecnego (3 ostatnie lata); rekomendacje do działań; zrobione ankiety we wszystkich szkołach obejmujące wiele aspektów; ankiety wśród rodziców, uczniów i nauczycieli; - Bardzo dobra redakcja celów, zadań itp. (tabele).
7	Gdańsk	Standardy edukacji dla każdego segmentu oświaty – chociaż zrobione są niejednorodnie i czasem trochę chaotycznie.
8	Gliwice	- Dokument jest kompleksowy, obejmuje wszystkie dziedziny (szkoły, przedszkola, kadra); - Zrobiona dość dokładna analiza; - Jest analiza SWOT; - Odpowiada na większość pytań; - Jest dość dobrze zredagowana (łatwo się czyta); - Dobre „działania wykonawcze”.
9	Jaworzno	Dobra analiza; uwzględnienie problemu sześciolatków i zagadnień demograficznych.
10	Kartuzy	Bardzo dobre rozpisanie celów.
11	Kłodzko	-
12	Kwidzyn	- Kompleksowa; - Przejrzysta; - Jest aktualizacja (był proces tworzenia).
13	Lwówek Śląski	-
14	Łomża	- Szczegółowe opisy i harmonogramy zadań, wskazanie na każdym etapie podmiotów realizujących, współpracujących i monitorujących; - Bardzo dobra redakcja celów, zadań itp. (tabele, karty zadań) (obydwa punkty: Plan operacyjny <i>do strategii ...</i>).
15	Łuków	-
16	Malbork	Bardzo wiarygodny dokument, ze względu na zakres badań. Nie jest jednak typową strategią powiatową (Malbork nie ma strategii oświatowej, nawet części oświatowej w strategii rozwoju powiatu).
17	Międzyrzecz	Dobra, wyczerpująca analiza systemu – w tym charakterystyka szkolnictwa gminnego.
18	Mragowo	Dobre zestawienie: cel strategiczny – cel operacyjny – zadania realizacyjne – odpowiedzialność – partnerzy – źródła finansowania – okres realizacji. Dość szczegółowa, jak na część strategii rozwoju powiatu.
19	Olsztyn	<i>Raport o stanie oświaty z 2009 r.</i> jest bardzo profesjonalny, więc można się spodziewać, że strategia, która być może powstanie na jego bazie będzie bardziej złożona.
20	Opole	Bardzo konkretny, zwięzły dokument, spełniający kryteria „kierunków”.
21	Ostróda	- Zwięzły, dość jasny dokument; - Symulacja rozwiązań oświatowych (Warianty); - Racjonalne podanie funduszy unijnych jako źródła finansowania.
22	Piła	-
23	Piotrków Trybunalski	Nacisk na rozwój szkolnictwa zawodowego w powiązaniu z rynkiem pracy.
24	Przemyśl	Generalnie dobra strategia.



Lp.	Powiat	Mocne strony
25	Przysucha	Dobra redakcja celów i zadań.
26	Słupsk	- Uwzględnienie problemu 6-latków; - Bardzo dobra część analityczna (zwłaszcza demografia).
27	Sokółka	Uwzględnienie szkół niepublicznych (ogólnie).
28	Szczecin	-
29	Świebodzin	- Bardzo szczegółowe cele, sposoby wykonania; - Kompleksowa.
30	Tuchola	- Dokument dość spójny, choć niekompleksowy (dużo luk – w odpowiedziach na pytania); - Dobrze zredagowane cele; - Ciekawe priorytety, kompleksowo opisane! (języki, szkolenie komputerowe dla nauczycieli); - Wprowadzona problematyka bonów oświatowych.
31	Tychy	- Bardzo dobre przedstawienie priorytetów i ich rozpisanie na cele – zadania itp.; - Bardzo dobre przedstawienie diagnozy bezpośrednio przed opisem priorytetu – jasne powiązanie z priorytetem.
32	Zamość	Wyszczególnienie celów inwestycyjnych w infrastrukturę edukacyjną pozwala na weryfikację realizacji strategii.

Wnioski

Najczęściej (więcej niż 1 raz) powtarzające się mocne strony analizowanych strategii i częstotliwość ich występowania przedstawione są w poniższej tabeli.

Dobrze, przejrzyste opisane/rozpisane cele	10
Dobrze przeprowadzona analiza	5
Ciekawe rozwiązania	4
Możliwość racjonalnego monitorowania realizacji	2
Dobra redakcja dokumentu	2

Najważniejszymi **mocnymi** stronami dokumentów strategicznych są: przejrzyste rozpisanie priorytetów, celów i zadań, dobrze przeprowadzona analiza, możliwość właściwego monitorowania realizacji oraz dobra redakcja całego dokumentu. Przy analizie mocnych stron dokumentów strategicznych należy również posiłkować się zestawieniem dobrych praktyk, przedstawionych w dalszej części niniejszego raportu.

2.6 Podsumowanie analizy dokumentów i wnioski

Poniższa tabela ukazuje, na ile zagadnienia stanowiące przedmiot niniejszego raportu zostały uwzględnione w analizowanych strategiach.

Tab. 34 Podsumowanie analizy dokumentów

Lp.	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
1	Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	14	18
2	Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania	22	10
3	Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST, budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych	25	7



Lp.	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
4	Czy priorytety strategii zostały wybrane przy użyciu „analizy kosztów i korzyści” / „analizy efektywności”	2	30
5	Czy strategię zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	4	28
6	Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategii, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów	22	10
7	Czy strategię są oparte o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty	18	14
8	Czy strategię uwzględniają dokumenty strategiczne wyższego stopnia?	13	19
9	Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne	23	9
10	Czy strategię uwzględniają zmiany na rynku pracy i zmiany popytu na pracowników	27	5
11	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice w wynikach testów	3	29
12	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice ponoszonych na nie wydatków	2	30
13	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela	3	29
14	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczebności klas	7	25
15	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym kwalifikacji nauczycieli	5	27
16	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym wyposażenia placówek i jakości infrastruktury	4	28
17	Czy strategię uwzględniają problem przestarzałych szkół	17	15
18	Czy w strategiach uwzględniono doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół	25	7
19	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów niepełnosprawnych	23	9
20	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych	11	21
21	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów trudnych	4	28
22	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych	0	32
23	Czy strategię uwzględniają kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia przez całe życie	19	13
24	Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami	9	23
25	Czy w strategiach uwzględniono konsultacje ze społecznością lokalną	7	25
26	Czy powiatowe strategię oświatowe biorą pod uwagę strategię gmin położonych na terenie powiatu oraz województwa, na terenie którego położony jest dany powiat	13	19
27	Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne	13	19
28	Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie	19	13



Lp.	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
29	Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa uczniów w szkołach	13	19
30	Czy w strategiach uwzględniono problematykę zdrowia uczniów w szkołach	6	26
31	Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji	22	10
32	Czy strategię przewidują współpracę z Powiatowymi Urzędami Pracy i Powiatowymi Radami Zatrudnienia	16	16
33	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 (uwzględniono tylko powiaty grodzkie)	2	11
34	Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych	0	11
35	Czy w strategiach opracowano plan racjonalizacji sieci szkół	4	28

Poniższa tabela zawiera pełne zestawienie analizowanych zagadnień wg częstotliwości uwzględnienia w analizowanych dokumentach.

Tab. 35 Podsumowanie analizy dokumentów wg częstotliwości występowania

Lp.	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
10	Czy strategię uwzględniają zmiany na rynku pracy i zmiany popytu na pracowników	27	5
3	Czy strategię są powiązane z możliwościami finansowymi JST, budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych	25	7
18	Czy w strategiach uwzględniono doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół	25	7
9	Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne	23	9
19	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów niepełnosprawnych	23	9
2	Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania	22	10
6	Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategii, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów	22	10
31	Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji	22	10
23	Czy strategię uwzględniają kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia przez całe życie	19	13
28	Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie	19	13
7	Czy strategię są oparte o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty	18	14
17	Czy strategię uwzględniają problem przestarzałych szkół	17	15
32	Czy strategię przewidują współpracę z Powiatowymi Urzędami Pracy i Powiatowymi Radami Zatrudnienia	16	16
1	Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów	14	18



Lp.	Zagadnienie	Uwzględnienie w strategii	
		TAK	NIE
8	Czy strategie uwzględniają dokumenty strategiczne wyższego stopnia?	13	19
26	Czy powiatowe strategie oświatowe biorą pod uwagę strategie gmin położonych na terenie powiatu oraz województwa, na terenie którego położony jest dany powiat	13	19
27	Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne	13	19
29	Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa uczniów w szkołach	13	19
20	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych	11	21
24	Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami	9	23
14	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczebności klas	7	25
25	Czy w strategiach uwzględniono konsultacje ze społecznością lokalną	7	25
30	Czy w strategiach uwzględniono problematykę zdrowia uczniów w szkołach	6	26
15	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym kwalifikacji nauczycieli	5	27
5	Czy strategie zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które już zostały podjęte lub które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów	4	28
16	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym wyposażenia placówek i jakości infrastruktury	4	28
21	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów trudnych	4	28
35	Czy w strategiach opracowano plan racjonalizacji sieci szkół	4	28
11	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice w wynikach testów	3	29
13	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym liczby dzieci przypadających na jednego nauczyciela	3	29
4	Czy priorytety strategii zostały wybrane przy użyciu „analizy kosztów i korzyści”/ „analizy efektywności”	2	30
12	Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice ponoszonych na nie wydatków	2	30
33	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 (uwzględniono tylko powiaty grodzkie)	2	11
22	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych	0	32
34	Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych (tylko powiaty grodzkie)	0	11

Możemy przyjąć, że elementy są powszechnie uwzględniane, jeśli znajdują się w przynajmniej połowie analizowanych strategii (co najmniej 16 odpowiedzi przy 32 analizowanych dokumentach). Przy takim założeniu powszechnie uwzględnianymi zagadnieniami będą:



1. Czy strategie uwzględniają zmiany na rynku pracy i zmiany popytu na pracowników (27 odpowiedzi);
2. Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST, budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych (25);
3. Czy w strategiach uwzględniono doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół (25);
4. Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne (23);
5. Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów niepełnosprawnych (23);
6. Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania (22);
7. Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategii, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów (22);
8. Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji (22);
9. Czy strategie uwzględniają kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia przez całe życie (19);
10. Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie (19);
11. Czy strategie są oparte o dane wyjściowe / osiągnięte rezultaty (18);
12. Czy strategie uwzględniają problem przestarzałych szkół (17);
13. Czy strategie przewidują współpracę z Powiatowymi Urzędami Pracy i Powiatowymi Radami Zatrudnienia (16).

Ponad połowa z najczęściej występujących zagadnień koncentruje się wokół kwestii o charakterze merytorycznym, związanym z dostosowaniem szkolnictwa ponadpodstawowego do rynku pracy (pyt. 1, 12 i 13), kształceniem kadr nauczycielskich i kształceniem ustawicznym dla dorosłych (pyt. 3 i 9), zapewnieniem nowoczesnej bazy IT (pyt. 8) oraz troską o właściwy dostęp młodzieży niepełnosprawnej do edukacji (pyt. 5).

Pozostałe 6 pytań dotyczy spraw warsztatowych, formalnych, w tym deklaracji o finansowaniu systemu oświaty. Dwa powszechnie poruszane zagadnienia tj. przedstawienie osiągnięcia celów jako odrębnych działań oraz zapewnienie możliwości monitorowania strategii świadczą o świadomości roli, jaką spełniać mają strategie (choć często jakość jest problemem).

Niewiele strategii porusza temat zgodności z krajowymi i międzynarodowymi planami rozwoju. Być może wynika to z założenia, że strategie krajowe zostały uwzględnione w strategiach wojewódzkich (bądź znajdują swoje odbicie w inny sposób, np. poprzez budżet), więc analiza zgodności nie jest potrzebna.

Zaznaczyć trzeba, że nie znalazł się żaden dokument strategiczny, który zawierałby wszystkie poruszone zagadnienia. Pięć zagadnień poruszanych jest w najwyższej dwóch strategiach. Są to:

1. Czy priorytety strategii zostały wybrane przy użyciu „analizy kosztów i korzyści”/ „analizy efektywności”;
2. Czy w strategiach uwzględniono różnice poziomu szkół, w tym różnice ponoszonych na nie wydatków;
3. 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 (uwzględniono tylko powiaty grodzkie);



4. Czy w strategiach uwzględniono dostęp do wsparcia dla uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych;
5. Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych (tylko powiaty grodzkie),

przy czym dwa ostatnie to zagadnienia, które nie stanowią elementu żadnego dokumentu.

Podczas analizy dokonano subiektywnego wyboru dokumentów, które uznano za spełniające kryteria **dobrych jakościowo strategii**. Poniżej przedstawiono tylko dokumenty stanowiące aktualne, pełne, odrębne strategie oraz dokumenty mające charakter kierunków / polityk / programów natomiast nie uwzględniono części oświatowych powiatowych strategii rozwoju. Ponadto, nie brano pod uwagę zawartości merytorycznej priorytetów / celów / zadań gdyż uznano, że odpowiadają one specyficznym, lokalnym potrzebom i to co jest problemem w jednym powiecie niekoniecznie musi stanowić problem w innym, a zatem porównanie tych elementów byłoby niewiarygodne.

Wybór ma charakter subiektywny a głównym wyznacznikiem jest profesjonalizm wykonania dokumentu, choć oparto się również na pewnych ogólnych kryteriach, a mianowicie:

1. Czy dokument jest dobrze zredagowany, przejrzysty, logiczny;
2. Czy jest analiza / diagnoza (kierunki często nie mają);
3. Czy priorytety / cele / zadania / działania są jasno opisane (tzn. czy są konkretne, czy wiadomo co ma być zrobione, czy nie mają tylko charakteru misyjnego, ogólnego np. „poprawa”, „wsparcie”, „podniesienie poziomu”;
4. Czy są określone wskaźniki monitoringu umożliwiające obiektywne mierzenie postępów realizacji zadań / celów / priorytetów oraz procedura;
5. Czy są podani odpowiedzialni (instytucje) za wykonanie zadań i inne wskaźniki.

Powiat/ kryterium	Dobra redakcja	Jest analiza	Priorytety, cele dobrze opisane	Monitoring	Odpowiedzialni za realizację
Ełk	x	x	x	x	x
Gliwice	o	x	x	x	x
Kwidzyn	x	x	x	x	x
Malbork (nie powiatowa)	x	x	x	x	x
Przemyśl	x	x	x	x	x
Świebodzin (kierunki)	x	x (ale nie ma w dokumencie)	x	-	-
Tuchola	o	x	x	-	-
Tychy	x	x	x	x	x

Gdzie: x – występuje, o – jest gorszej jakości, skromna, - nie występuje.

Na uwagę zasługują również dokumenty z powiatów: Jaworzno, Kartuzy, Opole.

Zastanawiające jest **dlaczego większość analizowanych strategii jest nie najwyższej jakości i co jest tego powodem**. W poniższej tabeli zestawiono strategie uznane za najlepiej przygotowane dokumenty (oraz strategie z powiatów wyznaczonych do badań terenowych) wraz z danymi dotyczącymi ich charakteru, autorów, roku przygotowania i okresu obowiązywania.



Powiat	Charakter dokumentu	Autor dokumentu	Kiedy powstał dokument	Okres obowiązywania K: <5 lat; Ś: 5>10 lat
Bartoszyce	Strategia	Nie podany	Przed 2005	Ś
Busko Zdrój	Część strategii rozwoju powiatu	Wydział Edukacji i Wydział Promocji	Przed 2005	Brak informacji
Ełk	Strategia	19-os. zespół	Przed 2005	K
Gliwice	Strategia	Prezydent Miasta (wg dokumentu)	Przed 2005	Ś
Kwidzyn	Strategia	Szeroki zespół	Przed 2009	K
Malbork	Dokument nie powiatowy	PUP	Przed 2010	K
Przemyśl	Strategia	10-os. Zespół	Przed 2008	Ś
Świebodzin	Kierunki	Dok. wewnętrzny	Przed 2007	K
Tuchola	Strategia	Wydz. Edukacji	Przed 2005	Ś
Tychy	Strategia	25-os. Zespół	Przed 2008	K

Analiza powyższej tabeli wskazuje, że strategie uznane za najlepiej przygotowane nie wykazują wspólnych cech, a zatem wnioski co do przyczyn takiego stanu rzeczy będą mieć charakter spekulacji. Wydaje się, że głównymi przyczynami niskiej jakości większości strategii mogą być:

1. **Brak odpowiednio silnej motywacji, aby przygotować dobry jakościowo dokument.** Nie istnieją przepisy, które zmuszają powiaty do przygotowania dokumentów planistycznych odnoszących się do oświaty czy w jakikolwiek sposób promujących te powiaty, które takie dokumenty przygotowały. Wydaje się zatem, że przygotowanie strategii jest efektem zrozumienia faktu, że jej posiadanie jest pomocne dla prowadzenia polityki oświatowej, natomiast często ich jakość jest elementem drugorzędnym.
2. **Brak dobrych praktyk, wzorów, standardów.** Autorzy strategii byli generalnie zdani na swoje własne umiejętności przygotowując strategię. Stąd zauważalne są braki warsztatowe.
3. **Czynnik ludzki:** przygotowanie dobrej strategii zależy od tego, jakimi zasobami ludzkimi dysponowano przy opracowaniu strategii oraz od różnych wymagań co do standardów wykonania i warunków zaakceptowania strategii.

Choć nieuprawnionym jest osądzanie roli strategii sądząc jedynie po jakości dokumentu, to jednak wydaje się, że im bardziej profesjonalnie jest ona przygotowana (pod względem kompleksowości, przejrzystości i właściwej redakcji), tym łatwiej ją wdrażać i monitorować. Niemniej jednak strategie przygotowane mniej profesjonalnie mogą być równie przydatne i odpowiednio spełniać swój cel.

Analizowane zagadnienia **wyczerpują problematykę** poruszaną w strategiach oświatowych. Konsultant starał się możliwie szczegółowo oraz wieloaspektowo analizować dokumenty strategiczne pod kątem przedstawionych pytań o charakterze ogólnym (strukturalnym, warsztatowym) i szczegółowym (merytorycznym). Dlatego nie przeprowadzono analizy w dodatkowym zakresie.

3 Badania terenowe

Do badań terenowych zostały wybrane następujące powiaty:

Tab. 36 Lokalizacje wybranych powiatów – badania terenowe

Lp.	Powiat	Województwo	Jednostka odpowiedzialna za edukację / kontakt
1	Bartoszyce	Warmińsko-Mazurskie	Powiatowy Zespół Administracji Oświaty w Bartoszczach; Dyrektor: Krzysztof Karólewski
2	Busko Zdrój	Świętokrzyskie	Wydział Edukacji, Kultury i Kultury Fizycznej; Naczelnik: Renata Krzemień
3	Ełk	Warmińsko-Mazurskie	Wydział Edukacji; Naczelnik: Bożenna Maria Obara
4	Gliwice	Śląskie	Wydział Edukacji UM Gliwice, Naczelnik: Małgorzata Semik
5	Przemyśl	Podkarpackie	Wydział Edukacji; Naczelnik: Piotr Idzikowski, Z-ca Naczelnika: Elżbieta Tarnawska
6	Świebodzin	Lubuskie	Wydział Edukacji, Kultury i Sportu; Naczelnik: Artur Karkocki oraz wicestarosta: Jolanta Starzewska
7	Tuchola	Kujawsko-Pomorskie	Wydział Edukacji, Zdrowia, Kultury, Sportu i Promocji; Z-ca naczelnika: Sylwia Sobczak
8	Tychy	Śląskie	Miejski Zarząd Oświaty; Dyrektor: Dorota Gnacik

Poniższa mapa przedstawia lokalizację odwiedzonych powiatów.

Rysunek 2 Lokalizacje powiatów, gdzie odbyły się badania terenowe





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





W trakcie wizyt uzyskano odpowiedzi na następujące pytania:

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

3.1 Bartoszyce

Opis powiatu: powiat ziemski, obejmujący następujące JST:

- miasto: Bartoszyce, Górowo Iławeckie,
- gmina: Bartoszyce, Górowo Iławeckie,
- gmina i miasto: Bisztynek, Sępól.

Ludność: ok. 62 tys. mieszkańców.

Szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez powiat:

- Liceum Ogólnokształcące im. S. Żeromskiego w Bartoszczach,
- Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 1 im. Kresowiaków w Bartoszczach,
- Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych Nr 2 im. Elizy Orzeszkowej w Bartoszczach,
- Zespół Szkół w Górowie Iławeckim,
- Specjalny Ośrodek Szkolno – Wychowawczy w Bartoszczach,
- Poradnia Psychologiczno – Pedagogiczna w Bartoszczach,
- Młodzieżowy Dom Kultury w Bartoszczach.

Powiat bartoszycki, Województwo Warmińsko-Mazurskie	
Program rozwoju oświaty Powiatu Bartoszyckiego w latach 2005 -2012	
Spotkanie w dniu 08.09.2010 r.	Rozmówcy: Dyrektor Powiatowego Zespołu Administracji Oświaty w Bartoszczach - Krzysztof Karólewski
Pytania podstawowe	
1.	<i>W jaki sposób została opracowana strategia?</i> Bodźcem do stworzenia strategii rozwoju oświaty w powiecie była potrzeba posiadania dokumentu, który byłby podstawą do aplikowania o środki UE. Zbiegło się to w czasie z faktem, że część osób uczestniczących w powstawaniu strategii brało udział w szkoleniu zorganizowanym przez Krajową Agencję Informatyczną „INFO” z Olsztyna, dotyczącym sposobu opracowywania dokumentów strategicznych. Dodatkowo Dyrektor Powiatowego Zespołu w Bartoszczach jest członkiem Wojewódzkiego Zespołu pn. „Zespół samokształcenia Powiatowych Naczelników Oświaty”. Na spotkaniach, które organizowane są cyklicznie w okresach 1-2



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



miesięcznych, wielokrotnie odbywały się dyskusje i warsztaty dotyczące wymiany informacji o tworzeniu i zapisach dokumentów programowych dla oświaty. Idea programu rozwoju oświaty została przedstawiona na spotkaniu Zarządu Powiatu, a ten wyznaczył Zespół do tworzenia dokumentu strategicznego. Zespół ten był kierowany przez Dyrektora Powiatowego Zespołu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



2.	<i>Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?</i> W skład zespołu do opracowania strategii wchodził przedstawiciel: • Rady Powiatu (członkowie komisji Oświaty) • środowisk szkolnych w osobach dyrektorów lub osób delegowanych • związków zawodowych • Powiatowego Urzędu Pracy • Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie • Pracodawców, związków zawodowych.
3.	<i>Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?</i> W związku z tym, że strategia była przygotowywana 5 lat temu, na początku pojawił się problem co do formy dokumentu, jednakże uczestnictwo w szkoleniach (INFO) oraz praca w Zespole samokształcenia PNO oraz zaczerpnięcie z przykładów już istniejących strategii pozwoliło na wypracowanie obecnego kształtu dokumentu. Dodatkowo pewne trudności były przy zapisach dotyczących stanu oświaty w związku z tym, że pojawiały się odmienne zdania dotyczące różnych zagadnień z tej dziedziny.
4.	<i>Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?</i> Strategia po przygotowaniu została przedstawiona Zarządowi Powiatu, Radnym, Radzie Pedagogicznej. Komisja Oświaty wniosła kilka dodatkowych zapisów i dokument został przyjęty do realizacji jednogłośnie uchwałą Rady Powiatu (w roku 2005).
5.	<i>Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?</i> Nie, jeśli zaistnieje potrzeba nowelizacji dokumentu zostaje powołany Zespół, który prawdopodobnie zgodnie już z wcześniejszą procedurą przygotuje nowelizację lub zupełnie nowy dokument; taka sytuacja miała już raz miejsce w 2008 roku.
6.	<i>Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?</i> Za realizację Strategii odpowiada Komisja Edukacji oraz Dyrektor Powiatowego Zespołu Administracji Oświatą, możliwe iż na koniec okresu jej obowiązywania powstanie Zespół do oceny realizacji celów strategicznych. W ramach dostosowywania strategii do bieżącej sytuacji monitorowane są dane demograficzne oraz ilość młodzieży w szkołach podstawowych oraz w gimnazjach.
7.	<i>Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?</i> Wydział Edukacji składa corocznie raport z funkcjonowania oświaty w powiecie i jest to oczywiście również informacja ze stanu realizacji strategii. Przedstawia to tutejszy Wydział Edukacji Radzie Powiatu na październikowej sesji dotyczącej oświaty. Była zrobiona ewaluacja strategii w momencie aktualizacji dokumentu.
8.	<i>Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?</i> Budżet realizacji oświaty jest ustalany corocznie. Powiat corocznie wydaje na oświatę więcej niż dostaje subwencji na ten cel. Różnica jest uzupełniana z budżetu powiatu; te dodatkowe kwoty najczęściej wydawane są na remonty i inwestycje. Strategia w zdecydowanym stopniu pomogła w pozyskiwaniu tych właśnie funduszy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	gdyż zobowiązuje Radę Powiatu do realizacji jej zapisów. System corocznego ustalania budżetu sprawdza się dobrze i nie powoduje sytuacji że na zaplanowane zadanie nie są przeznaczane wystarczające środki.
--	--



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



9.	<i>Jeżeli nie, to dlaczego? –</i>
10.	<i>Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?</i> Strategia jest monitorowana poprzez sporządzanie corocznego raportu o stanie oświaty, a cele i zadania zrealizowane są w pełni zbieżne z dokumentem strategicznym. W 2008 roku została przeprowadzona ewaluacja.
11.	<i>Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?</i> Strategia była zmieniona w roku 2008. Przeprowadzono ewaluację realizacji zadań wynikających z dokumentu i zaktualizowano zapisy dotyczące realizacji zadań na lata 2009-2012.
12.	<i>W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?</i> Coroczne plany inwestycji oświatowych, a także zadań nieinwestycyjnych wynikających z realizacji zapisów strategii oświatowej są realizowane przynajmniej w podstawowym zakresie. Część zadań jest realizowana z programów lub funduszy zewnętrznych.
13.	<i>Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?</i> W związku z tym, że cele oświatowe przedstawione w strategii są na bieżąco realizowane, należy przypuszczać, że dalsza realizacja będzie przebiegać również zgodnie z zapisami. Niebezpieczeństwo niezrealizowania pojawia się w momencie, gdy część funduszy, które corocznie powiat przeznacza z własnego budżetu na zadania oświatowe zostanie przeznaczona na inny cel; taka sytuacja może nieść skutki na lata. Dodatkowo, część zadań strategicznych zapisanych w pierwotnej wersji dokumentu nie zostanie zrealizowana w związku z tym, że straciły na aktualności.

3.2 Busko Zdrój

Opis powiatu: powiat ziemski obejmujący następujące JST (gminy):

- Busko-Zdrój,
- Gnojno,
- Nowy Korczyn,
- Pacanów,
- Solec-Zdrój,
- Stopnica,
- Tuczępy,
- Wiślica.



Ludność: ok. 75 tys. mieszkańców.

Szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez powiat:

- Zespół Szkół Techniczno-Informatycznych w Busku-Zdroju,
- Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Stopnicy,
- Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Busku-Zdroju,
- Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych Nr 1 w Busku-Zdroju,
- Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących w Busku-Zdroju,
- I Liceum Ogólnokształcące w Busku-Zdroju.

<i>Powiat buski, Województwo Świętokrzyskie</i>	
Strategia Rozwoju Powiatu Buskiego (2007-2013)	
<i>Spotkanie w dniu 08.09.2010 r.</i>	<i>Rozmówcy: Naczelnik Wydziału Edukacji, Kultury i Kultury Fizycznej Powiatu Buskiego - Renata Krzemień</i>
Pytania podstawowe	
1.	<i>W jaki sposób została opracowana strategia?</i> Pierwsza strategia rozwoju powiatu buskiego z częścią dotyczącą oświaty została przygotowana w roku 2000 (na lata 2000-2006) przez firmę zewnętrzną z Krakowa. W tej wersji strategii, część edukacyjna zajmowała jeden akapit. W roku 2008 opracowana została aktualizacja własnymi siłami starostwa powiatowego, tym razem z częścią oświatową. Polegało to na tym, że Wydział Edukacji Kultury i Kultury Fizycznej opracował część oświatową i przekazał ją Wydziałowi Promocji (odpowiedzialnemu za całą strategię), który z kolei scałił dokument z zebranych części. Aktualizacja została przyjęta uchwałą Rady Powiatu w dniu 30 kwietnia 2008 r. (nr XVIII/150/2008).
2.	<i>Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?</i> Konsultacje zostały przeprowadzone dla pierwszej wersji strategii, zaś dla aktualizacji uznano, że dalsze konsultacje były zbędne (!). Natomiast odbyły się konsultacje przez Wydział Edukacji, Kultury i Kultury Fizycznej w sprawie części oświatowej z dyrektorami szkół/placówek, którzy prowadzili z kolei konsultacje z radą pedagogiczną, rodzicami i uczniami. Wydział Edukacji prowadzi aktywną politykę ankietowania gimnazjalistów dot. ich zamierzeń na przyszłość i próbuje dopasować ofertę edukacyjną do zainteresowań uczniów. Wprowadza również doradztwo zawodowe, ponieważ okazuje się, że młodzież nie chce wybierać kierunków, które potrzebuje rynek pracy (według wyników badań urzędu pracy oraz badań własnych wydziału), natomiast wybiera kierunki, które są popularne w danej chwili (np. teatralne) a potem zainteresowanie słabnie. Wydział robi badania, ankiety, niestety, nie jest to odpowiednio odzwierciedlone w strategii.
3.	<i>Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?</i> Nie wystąpiły. Strategia została opracowana własnymi siłami wydziału.
4.	<i>Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?</i>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	Nie wystąpiły.
5.	<i>Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?</i> Proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, ale nieformalnie, tzn. nie ma zapisów w strategii na temat tego, jak ma wyglądać proces przygotowania strategii (jeśli chodzi o część oświatową). Wydaje się, że proces przygotowania strategii, polegający na tym, że każdy wydział opracowuje własną część a wydział promocji zbiera wszystko w jedną całość – nawet przydziela nazwy poszczególnych celów - jest na dłuższą metę niewłaściwy i wymaga modyfikacji.
6.	<i>Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?</i> Brak jest mechanizmów, ale faktycznie odbywa się nieformalne monitorowanie; wydział wie, które zadania są zrobione a które do wciąż do wykonania.
7.	<i>Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?</i> Wydział Edukacji przygotowuje własne analizy wewnętrzne – np. zestawienie poszczególnych programów edukacyjnych z podziałem na nakłady, terminy, informacje o umowie do wykonania.
8.	<i>Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?</i> Strategia edukacyjna nie zawiera zapisów o budżecie na realizację celów (tylko dla zadań inwestycyjnych, dla których na etapie przygotowania strategii już istniały studia wykonalności np. dla zadań finansowanych z funduszu norweskiego). Wydaje się, iż powiat buski ma dość dobrą skuteczność, jeśli chodzi o zdobywanie środków zewnętrznych na realizację programów edukacyjnych i inwestycyjnych. Między 2001 a 2008 r. wykonano 60 zadań sfinansowanych ze źródeł zewnętrznych (łącznie wartość 8,2 mln PLN i 2,2 mln EUR), w 2009 r. - 11 zadań o wartości 5,98 mln PLN, w 2010 r. - 4,8 mln PLN (choć wnioskowano w 2010 r. o 19,4 mln PLN. Część wniosków ciągle jest na etapie oceny.
9.	<i>Jeżeli nie, to dlaczego? –</i>
10.	<i>Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?</i> Za pomocą nieformalnych, wewnętrznych analiz. <u>Wykazy realizacji programów edukacyjnych</u> – to główne narzędzie do sprawdzania realizacji strategii (oprócz „polityki oświatowej”, tj. sprawozdań nt. stanu oświaty (wszystkie samorządy muszą to przygotować, więc nie ma tu nic nadzwyczajnego). Tabele z informacją o dofinansowaniu i realizacji programów edukacyjnych są dostępne (trzeba poprosić) ale nie są publikowane. Wydział Edukacji bardzo się stara. Robi aktywnie badania, wykonuje zamierzenia programowe i inwestycyjne i próbuje wyjść naprzeciw oczekiwaniom gimnazjalistów, równocześnie badając potrzeby rynku pracy. Wydział jest w trakcie wdrożenia programu doradztwa zawodowego dla młodzieży. Problemem jednak jest, że mimo deklaracji pracy wg strategii, nie widać tego w raportach ani analizach. Brak wskaźników, za pomocą których można udowodnić realizację strategii (oprócz wykazu programów dofinansowanych ze środków zewnętrznych realizowanych przez Powiat Buski oraz jednostki oświatowe Powiatu Buskiego). Zauważyć można dobre strony: Wydział wie, na jakim etapie wdrożenia strategii się znajduje (ale to dotyczy w sumie wydziału a nie strategii) i faktycznie strategia jest wykorzystywana. Słabe strony to: brak wskaźników; brak formalnej kontroli realizacji strategii; brak konkretnego powiązania przyczyna-skutkowy między działaniami a strategią (Wydział aktywnie pracuje i się stara, ale można by to lepiej pokazać i udowodniać ich skuteczność za pomocą lepszej strategii oraz mechanizmami raportowania na zewnątrz wyników prac strategią).
11.	<i>Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?</i>

	Nie.
12.	<i>W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?</i> Nie ma formalnego dokumentu lub zapisu, który dokumentowałby stopień realizacji strategii. Konsultant przeszedł z rozmówcą przez całą strategię i dyskutowano nt. stopnia realizacji. Z dyskusji wynika, że choć nie ma formalnego dokumentu/informacji nt. stopnia realizacji, pani naczelnik była dokładnie poinformowana o statusie strategii i faktycznie wykorzystuje ją do ustalenia kierunków i podejmowania decyzji. Tutaj przydatna byłaby pomoc konsultanta, żeby proces ten usprawnić. Strategia została zrealizowana w ok. 80 %.

13.	<i>Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?</i> Według rozmów – szanse są dobre. Wszystko idzie zgodnie z oczekiwaniami.
-----	--

3.3 Ełk

Opis powiatu: powiat ziemski obejmujący następujące JST:

- Miasto Ełk,
- Gminy wiejskie: Ełk, Kalinowo, Prostki, Stare Juchy.

Ludność: ok. 86 tys. mieszkańców.

Szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez powiat:

- I Liceum Ogólnokształcące im. S. Żeromskiego w Ełku,
- Zespół Szkół Nr 1 im. J. Śniadeckiego w Ełku,
- Zespół Szkół Nr 2 im. K.K. Baczyńskiego w Ełku,
- Zespół Szkół Nr 3 im. J.H. Małeckich w Ełku,
- Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy,
- Zespół Szkół Nr 5 im. K. Brzostowskiego w Ełku,
- Zespół Szkół Nr 6 im. M. Rataja w Ełku,
- Zespół Szkół Mechaniczno-Elektrycznych w Ełku,
- Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego w Ełku,
- Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Ełku,
- Międzyszkolny Ośrodek Sportowy w Ełku,
- Mazurski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Ełku,
- Bursa Szkolna w Ełku.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Powiat Elcki, Województwo Warmińsko-Mazurskie	
Polityka Oświatowa Samorządu Terytorialnego w Powiecie Elckim w latach 2003-2013 (część planistyczna 2006-2013)	
Spotkanie w dniu 09.09.2010 r.	Rozmówcy: Naczelnik Wydziału Edukacji w Elku - Bożenna Maria Obara
Pytania podstawowe	
1.	<i>W jaki sposób została opracowana strategia?</i> Dokument „Polityka Oświatowa ST w Powiecie Elckim” powstał w związku z potrzebą usystematyzowania działań dotyczących oświaty oraz możliwości sprawnego zarządzania w związku z wytyczonymi celami. Posiadanie strategii rozwoju edukacji pozwoliło na zaplanowaniu zadań inwestycyjnych na lata jak również na wytyczenie zadań (nie związanych z inwestycjami) podnoszących jakość kształcenia. Został powołany Zespół prowadzący projekt pt. Polityka Oświatowa Samorządu Terytorialnego. Tworzenie strategii trwało około roku. W ramach opracowywania dokumentu została sporządzona bardzo dokładna diagnoza stanu oświaty, łącznie z ankietami przeprowadzonymi wśród nauczycieli, uczniów i rodziców. Wnikliwa diagnoza posłużyła do sporządzenia części planistycznej. W ramach spotkań odbywały się konsultacje z przedstawicielami wszystkich gmin w powiecie oraz społecznością lokalną. Konsultacje z przedstawicielami gmin oraz obecność ich stałego przedstawiciela w składzie zespołu spowodowały, iż zapisy w części planistycznej są powiązane z zadaniami oświatowymi gmin. W ramach pracy zespołu równolegle zostały opracowane strategie rozwoju oświaty gmin wchodzących w skład powiatu elckiego.
2.	<i>Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?</i> W skład zespołu POST weszły następujące osoby: • Starosta Elcki, Przewodniczący Zespołu Prowadzącego Projekt POST • Inspektor Wydziału Edukacji, Kultury Fizycznej i Turystyki, Wiceprzewodnicząca Zespołu Prowadzącego Projekt POST • Naczelnik Wydziału Edukacji Urzędu Miasta w Elku, Wiceprzewodniczący Zespołu Prowadzącego Projekt POST • Członek Zarządu Powiatu w Elku • Przewodniczący Komisji Edukacji, Kultury, Sportu i Turystyki Rady Powiatu Elckiego • Dyrektor Elckiego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Elku, Członek Zarządu Elckiego Stowarzyszenia Ekologicznego • Przewodniczący Rady Rodziców: w ZSzs w Elku, Gimnazjum Nr 3 w Elku • Prezes Związku Nauczycielstwa Polskiego • Przewodniczący Rady Gminy Stare Juchy. • Pełnomocnik Wójta ds. Oświaty Urząd Gminy w Prostkach • Przewodniczący MKO NSZZ "Solidarność" • Pełnomocnik Wójta ds. Oświaty Dyrektor Zespołu Szkół Samorządowych w Chełchach • Dyrektor Zespołu Szkół Mechaniczno - Elektrycznych w Elku • Dyrektor Zespołu Szkół Nr 6 w Elku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	• Dyrektor Zespołu Obsługi Szkół Urząd Gminy w Kalinowie • Dyrektor Miejskiego Przedszkola i Żłobka "Ekołutki" w Ełku • Przewodnicząca Komisji Oświaty, Kultury i Rodziny Rady Miasta Ełku • Dyrektor Szkoły Podstawowej Nr 4 im. prof. Wł. Szafera w Ełku, Członek Zarządu Ełckiego Stowarzyszenia Ekologicznego • Asystentka ZPP POST (łącznie 19 osób). W ramach tworzenia strategii powiatowej odbywały się konsultacje z przedstawicielami wszystkich jednostek edukacyjnych, za które odpowiedzialny jest powiat, z młodzieżą oraz społecznością lokalną.
3.	<i>Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?</i> Problemem było przekonanie osób odpowiedzialnych za placówki do ustalenia odpowiedniego harmonogramu realizacji poszczególnych celów inwestycyjnych oraz sposobu modernizacji placówek pod względem merytorycznym. Kontrowersje wzbudziły prace nad ustaleniem kierunków kształcenia oraz specjalności w poszczególnych jednostkach oświatowych. Rozwiązano ten problem poprzez wielokrotne spotkania oraz wspólne ustalenia kierunków rozwoju edukacji w powiecie.
4.	<i>Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?</i> Po przygotowaniu strategia została przyjęta na Radę Powiatu bez zastrzeżeń.
5.	<i>Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?</i> Wydział oświaty na bieżąco nadzoruje realizację strategii i gdyby zaszła taka potrzeba jest gotowy to rozpoczęcia procedury zmiany zapisów strategii, natomiast brak zespołu na kształt opisanego w pkt. 1 i 2, który na bieżąco opracowywałby nowy dokument.
6.	<i>Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?</i> Uchwała Nr LIV/413/2006 Rady Powiatu w Ełku z dnia 21 czerwca 2006 roku postanawia: § 5: Powołuje się zespół ds. monitoringu i ewaluacji polityki oświatowej powiatu ełckiego w składzie: 1. Starosta Ełcki. 2. Przewodniczący Komisji Edukacji, Kultury, Sportu i Turystyki. 3. Naczelnik Wydziału Edukacji, Kultury, Kultury Fizycznej i Turystyki Starostwa Powiatowego w Ełku. 4. Przedstawiciel Dyrektorów szkół i placówek. 5. Przedstawiciel Rodziców. 6. Przedstawiciel Uczniów. W ramach dostosowywania strategii do bieżącej sytuacji monitorowane są: dane demograficzne, wyniki egzaminów, uczestnictwo w konkursach tematycznych, zapotrzebowanie na nowe kierunki kształcenia. Na cyklicznych (kilka razy w roku) spotkaniach Zespołu Dyrektorów Szkół i Placówek Oświatowych prowadzona jest dyskusja na temat realizacji zapisów strategii oświatowej ich realizacji oraz problemów, jakie są związane z tą realizacją.
7.	<i>Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?</i>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	Uchwała Nr LIV/413/2006 Rady Powiatu w Ełku z dnia 21 czerwca 2006 roku postanawia: § 6: Do dnia 31 sierpnia, corocznie, Zespół przedstawi Zarządowi analizę ze sposobu realizacji polityki oświatowej, a także propozycje ewentualnych zmian oraz uzupełnień planu działań. Coroczny raport z realizacji strategii opisuje każde zadanie jakie zostało zapisane w strategii z informacją na jakim etapie realizacji się znajduje a jeśli nie jest realizowane to powód jego zaniechania.
8.	<i>Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?</i> § 7: Do dnia 01 października każdego roku, w oparciu o raport Zespołu, o którym mowa w § 5, Zarząd Powiatu w Ełku przygotowuje plan finansowy zapewniający środki do realizacji działań przyjętych niniejszą uchwałą i włączy go do projektu budżetu na kolejny rok. Niezbędne środki przeznaczane na cele oświatowe zapisane w strategii są corocznie przyznawane w ramach uchwały budżetowej. W zapisach strategii przy niektórych zadaniach zostały przedstawione kwoty realizacji tych zadań; w związku z upływem czasu od dnia uchwalenia dokumentu kwoty zostały przystosowane do bieżących warunków rynkowych, stąd wniosek, iż zapisywanie kwot w dokumentach strategicznych przy konkretnych zadaniach ma jedynie charakter informacyjny i szacunkowy, a kwoty te jak widać na przykładzie powiatu ełckiego ulegają ewaluacji. Wydział Oświaty z dużymi sukcesami stara się również o pozyskiwanie finansowania na realizację zapisów strategii ze źródeł zewnętrznych jakimi są fundusze UE.
9.	<i>Jeżeli nie, to dlaczego? –</i>
10.	<i>Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?</i> Realizacja strategii jest monitorowana na bieżąco przez Wydział Edukacji Powiatu; zgodnie z zapisami uchwały Nr LIV/413/2006 Rady Powiatu w Ełku z dnia 21 czerwca 2006 przedstawiany jest również coroczny raport ze stanu realizacji. Na bieżąco monitorowane są również dane dotyczące demografii, poziomu nauczania, osiągnięć uczniów.
11.	<i>Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?</i> Strategia nie była zmieniona od czasu powstania. W 2010 r. przewiduje się uaktualnienie strategii celem dostosowania jej do stanu obecnego (usunięcie tych zadań, które już zostały zrealizowane oraz wpisanie nowych).
12.	<i>W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?</i> Po przeanalizowaniu raportów można orzec, iż realizacja zadań wynikających z zapisów strategii jest realizowana zgodnie z przyjętym harmonogramem. Niektóre zadania zostały już całkowicie zrealizowane, niektóre zaś z czasem okazały się niepotrzebne i te zostaną usunięte w trakcie jej aktualizacji.
13.	<i>Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?</i> Aktualizacja strategii postawi nowe zadania przed odpowiedzialnymi instytucjami. Weryfikacja istniejących zadań, usunięcie niepotrzebnych oraz dodanie nowych będzie realizowane w zgodzie z możliwościami budżetowymi powiatu a także z możliwością uzyskania zewnętrznego dofinansowania. Dbłość, z jaką do tej pory była realizowana strategia pozwala przypuszczać, iż jej realizacja w latach przyszłych nie jest zagrożona. Niebezpieczeństwo niezrealizowania pojawia się w momencie, gdy część środków przeznaczonych na zadania oświatowe potrzebą chwili zostanie przesunięta na zadania doraźne (np. klęski, katastrofy itp.). Wtedy to będzie musiał zebrać się Zespół aby zweryfikować harmonogram lub zmienić zadania.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„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

3.4 Gliwice

Opis powiatu: miasto na prawach powiatu (powiat grodzki).

Ludność: ok. 196 tys. mieszkańców.

Szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez powiat:

- Przedszkola,
- Szkoły podstawowe,
- Gimnazja,
- Szkoły ponadgimnazjalne,
- Zespoły szkół ogólnokształcących,
- Szkoły wyższe.

<i>Miasto Gliwice, Województwo Śląskie</i>	
Strategia Edukacyjna Miasta Gliwice (2005-2012)	
<i>Spotkanie w dniu 08.09.2010 r.</i>	<i>Rozmówcy: Naczelnik Wydziału Edukacji UM Gliwice - Małgorzata Semik</i>
Pytania podstawowe¹	
1.	<i>W jaki sposób została opracowana strategia?</i> Pomysł opracowania Strategii powstał wiosną 2004 r. z inicjatywy ówczesnego Zastępcy Prezydenta Miasta – Jana Kaźmierczaka. Zespół zadaniowy w składzie: J. Kaźmierczak, Naczelnik Wydziału (wówczas p. Gałazewska) oraz ekspert z Politechniki Śląskiej opracował wstępną koncepcję Strategii. Pani Naczelnik odpowiadała za analizę obecnej sytuacji oświatowej, rolą eksperta zewnętrznego było zapewnienie spójności metodycznej. Poszczególni Inspektorzy przygotowali informacje nt. sytuacji w tych obszarach oświaty, którymi się zajmowali i przedstawili propozycje celów do realizacji. W tym składzie Zespół ds. Strategii oraz Inspektorzy spotkał się ok. 4-5 razy w sprawie ustalenia celów.

¹ Oprócz rozmowy z Panią Naczelnik Wydziału Edukacji Urzędu Miasta Gliwice, analiza ta została oparta na opracowaniu dr Agaty Pradeli pt. *Zarządzanie oświatą dostosowane do potrzeb rynku pracy*, Wydawnictwo Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2009. W tym opracowaniu autorka przedstawia studium przypadku nt procesu opracowania m.in. Strategii Edukacyjnej Miasta Gliwice, której także była współautorem. Patrz rozdział 2.3 Analiza procesu formułowania strategii edukacyjnej na przykładzie miasta na prawach powiatu, s. 54-55. Podczas spotkania, Pani Naczelnik Wydziału przekazała to opracowanie do analizy w ramach odpowiedzi na część zadanych pytań.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	Głównym źródłem informacji, na podstawie którego opracowana została Strategia był Wydział Edukacji Urzędu Miasta Gliwice. Sformułowano cel główny oraz cele szczegółowe, przedstawiono analizę makro-otoczenia, analizę stanu obecnego sieci szkół i placówek, oraz analizę SWOT. Określono także sposoby realizacji poszczególnych celów oraz opracowano mapę wdrażania strategii. Pierwszy projekt tego dokumentu zawierał harmonogram wdrażania zmian w sieci szkół i placówek na najbliższe trzy lata. ²
2.	<i>Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?</i> Pierwszy Projekt Strategii Edukacyjnej z września 2004 r. został przekazany do konsultacji (1 września 2004 r.) dyrektorom szkół, nauczycielom, uczniom, rodzicom za pośrednictwem Rady Dyrektorów, Delegaturze Kuratorium Oświaty w Gliwicach, związkowi zawodowemu nauczycieli, Radzie Miasta, Młodzieżowej Radzie Miasta, Gliwickiemu Centrum Organizacji Pozarządowych, oraz Powiatowemu Urzędowi Pacy w Gliwicach. Nadesłano liczne opinie w sprawie projektu, i po stosownej selekcji, uwagi zostały uwzględnione. W dniu 17 stycznia 2005 r. odbyła się debata na jego temat. Odpowiedzi na projekt strategii odnosiły się do: całości dokumentu, tylko do harmonogramu realizacji strategii, oraz do własnych koncepcji strategii edukacyjnej. Większość opinii odnosiła się do harmonogramu zmian w sieci szkół i placówek, zawierającego informacje nt. planowanych zmian w sieci szkół, zwłaszcza likwidacji niektórych placówek. Propozycje zawierały cele lecz nie wskazano sposobów ich realizacji, ani ich kosztochłonności.³ Na podstawie tych propozycji, opracowany został drugi projekt Strategii, który został poddany do głosowania podczas sesji Rady Miasta w dniu 24 lutego 2005 r. Ten dokument został odrzucony. Strategia została dalej opracowywana i w następnej wersji określenia celów zostały zmienione według propozycji interesariuszy, natomiast mimo przeformułowania celów koncepcja racjonalizacji sieci szkół w Gliwicach pozostała bez zmian. Na sesji Rady Miasta 23 marca 2005 r. Komisja Edukacji, Kultury i Sportu pozytywnie zaopiniowała Strategię Edukacyjną Miasta Gliwice i dokument został przyjęty.⁴
3.	<i>Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?</i> Strategia była opracowana na potrzeby Miasta i uwzględniała potrzeby, możliwości oraz ograniczenia Miasta, zawierała cele i sposoby ich realizacji, a co za tym idzie z czegoś trzeba było zrezygnować. Radni, szczególnie ci z Komisji Edukacji, konsekwentnie odnosili się do misji edukacyjnej i zgodnie powtarzali, że na edukacji nie można oszczędzać. Dyrektorzy i związki chronili swoich nauczycieli, a niż demograficzny i niedofinansowanie oświaty na szczeblu krajowym nie sprzyjały kompromisom na linii: jednostka samorządowa – środowisko oświatowe. A zatem problemy w opracowaniu strategii były typowe, a mianowicie⁵: • Opór społeczny przed zmianami wraz z brakiem odpowiedniej ilości środków na efektywne przeprowadzenie kampanii oraz konsultacji społecznych • Brak środków na udział bezstronnych ekspertów zewnętrznych, którzy mogą patrzeć obiektywnie na propozycje rozwiązań bez politycznych zobowiązań, przy ścisłej współpracy ze wszystkim interesariuszami

² *Ibidem.*, s. 54.

³ *Ibidem.*, s. 55.

⁴ *Ibidem.*, s. 55.

⁵ Na podstawie *Ibidem.*, s. 55.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	- Dyskusja nt. strategii była zbyt mało ukierunkowana na sposoby realizacji celów, dotyczyła emocji w oświacie zamiast konkretów, w efekcie proces zatwierdzenia strategii przedłużył się - Opcja Prezydenta była w mniejszości w Radzie. Ponadto, strategia w pierwszym projekcie nie była ogólnym opisem szczytnych, mało realnych celów tylko konkretna i stąd zawierała cele nie dla wszystkich akceptowalne.
4.	<i>Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?</i> Pierwszy projekt został odrzucony z powodu pomysłów likwidacji szkół/placówek. Natomiast drugi projekt przyjęty po zmianie nazwy celów choć koncepcja racjonalizacji szkół pozostała bez zmian.
5.	<i>Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?</i> Proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany. Powstał zespół, który pracował według ustalonego harmonogramu i metodyki zawartych w strategii. Cele nie były weryfikowane na etapie opracowania strategii, ale sposoby ich realizacji podlegały ewaluacji. Strategia zawiera mapę procesu wdrażania, monitorowania oraz uzupełnienia Strategii. Naczelnik Wydziału Edukacji Urzędu Miasta Gliwice potwierdził, iż obecnie trwają prace nad terminem aktualizacji Strategii.
6.	<i>Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?</i> Procedury są opisane w Strategii i Wydział Edukacji Urzędu Miasta Gliwice pracuje według „mapy procesu wdrażania ‘Strategii’ z uwzględnieniem monitorowania i mechanizmów uzupełnienia i modyfikacji⁶.” Głównym narzędziem do monitorowania realizacji Strategii są roczne raporty „Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych” (przygotowane przez Wydział Edukacji), które służą jako podstawa do podejmowania decyzji zgodnie ze Strategią. Monitorowane są m.in.: liczba wychowanków w przedszkolach, młodzieży w szkołach podstawowych oraz w gimnazjach (potencjalni uczniowie szkół ponad gimnazjalnych), jednostkowy koszt pobytu dziecka/ucznia w przedszkolach/placówkach (zł/osobę), wyniki sprawdzianów po 6-tej klasie, wyniki egzaminu gimnazjalnego, zdawalności egzaminu maturalnego, wyniki egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe, ilość programów edukacyjnych, ilość obiektów sportowych, komputeryzacja (liczba pracowni, liczba stanowisk komputerowych ogółem, podłączonych do internetu, oraz średnia liczba komputerów w pracowni). Niestety uczelnie w rejonie nie publikują informacji nt. ilości absolwentów wybierających dalszą edukację na uczelniach.
7.	<i>Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?</i> Głównym narzędziem do monitorowania realizacji Strategii są roczne raporty „Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych” (przygotowywane przez Wydział Edukacji), które służą jako podstawa do podejmowania decyzji zgodnie ze Strategią. Na tej podstawie cele są ponownie analizowane i oszacowany jest stopień ich realizacji.
8.	<i>Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?</i> Strategia edukacyjna nie zawiera zapisów o budżecie na realizację celów, natomiast główna strategia miasta (strategia rozwoju miasta) zawiera budżet. Według

⁶ Strategia Edukacyjna Miasta Gliwice (2005-2012), s. 37-38.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	rozmówcy, miasto zapewnia stosowną ilość środków na realizację celów zawartych w Strategii edukacyjnej. Zatem można uznać, iż budżet jest przyznany zgodnie z oczekiwaniami. Raporty pt. „Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych” zawierają informacje na temat zadań inwestycyjnych z podziałem na źródła finansowania. Miasto często i skutecznie finansuje zadania ze środków własnych oraz z pożyczek i dotacji wojewódzkiego funduszu ochrony środowiska (bez czekania na niedające gwarancji źródła środków UE).
9.	<i>Jeżeli nie, to dlaczego? –</i>
10.	<i>Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?</i> Raporty pt. „Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych” służą jako pośredni sposób monitorowania Strategii. Informacje te są dostępne publicznie, ale nie jako dokument. Oznacza to, że trzeba wiedzieć gdzie i kogo poprosić o te informacje, choć nie ma podstaw, żeby ich nie udostępniać. Wydział Edukacji ma dobrze rozwinięty SIO (system informacji oświatowej), za pomocą którego może szybko opracować i analizować dane i korzysta z niego. Poza tym, Wydział opracował szereg standardów nt. ilości etatów, płac, liczby nauczycieli na ucznia, itd., za pomocą których mogą analizować efektywność poszczególnych szkół i placówek (choć nie wiadomo, czy z tego korzysta).
11.	<i>Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?</i> Nie. Natomiast, opracowane są dokumenty – np. roczne raporty o stanie oświaty – które są analizowane pod kątem stopnia realizacji Strategii oraz ukierunkowują politykę oświatową na najbliższy rok zgodnie ze Strategią.
12.	<i>W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?</i> Nie ma formalnego dokumentu lub zapisu, który dokumentowałby stopień realizacji Strategii. Wspomniane roczne raporty o stanie oświaty są owszem poddane analizie pod kątem realizacji Strategii, ale nie zawierają konkretnych zapisów o stopniu realizacji. Natomiast Pani Naczelnik, nad podstawie własnej, nieformalnej analizy przeprowadzonej przed spotkaniem, potwierdziła, iż Strategia jest zrealizowana nieomal w 100 %.
13.	<i>Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?</i> Ponieważ – wg Naczelnika Wydziału - budżet miasta zawsze zapewnia środki w wysokości powyżej subwencji oświatowej w kwotach zapewniających pełną realizację zamierzeń w sferze oświatowej, oraz że do tej pory Strategia została prawie w 100 % wdrożona, szanse osiągnięcia celów strategii ocenia się bardzo wysoko.

3.5 Przemysł

Opis powiatu: miasto na prawach powiatu.

Ludność: ok. 66 tys. mieszkańców.

Szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez powiat:



- Przedszkola,
- Szkoły podstawowe,
- Gimnazja,
- Szkoły ponadgimnazjalne,
- Zespoły szkół ogólnokształcących,
- Szkoły wyższe.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Miasto Przemyśl, Województwo Podkarpackie	
Strategia Rozwoju Edukacji dla Miasta Przemyśla na lata 2008-2015	
Spotkanie w dniu 24.09.2010 r.	Rozmówcy: Naczelnik Wydziału Edukacji - Piotr Idzikowski, Inspektor w Wydziale Edukacji - Renata Kochanowicz
Pytania podstawowe	
1.	<i>W jaki sposób została opracowana strategia?</i> Inicjatywa stworzenia dokumentu strategicznego powstała w Komisji Edukacji Rady Miasta oraz w Wydziale Edukacji Urzędu Miasta. Prezydent Miasta swoim Zarządzeniem powołał Zespół do prac nad Strategią Rozwoju Edukacji. Zespół został utworzony z końcem 2006 r. a prace rozpoczął z początkiem 2007 r. Prace nad strategią trwały około półtora roku i zakończyły się w 2008 r. Praca odbywała się w grupach odpowiedzialnych za poszczególne części strategii, pod koniec prac Zespół został wsparty przez pracowników Przemyskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. celem doprecyzowania zapisów odnośnie środków zewnętrznych oraz pomocy w opracowaniu końcowego formatu dokumentu. Została wykonana wnikliwa diagnoza oceny stanu oświaty w mieście, która składała się z: opisu szkół i placówek prowadzonych przez miasto, pozostałych jednostek oświatowych, prognozy demograficznej, stanu kadry pracowników oświaty, bazy lokalowej oraz wyposażenia jednostek oświatowych. Diagnoza ta w znaczącej części była opracowana przez pracowników Wydziału Edukacji na podstawie własnych informacji, informacji z: Wydziału Spraw Społecznych i Obywatelskich, Powiatowego Urzędu Pracy, Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, Urzędu Stanu Cywilnego i innych. Na podstawie diagnozy sporządzono analizę SWOT oraz sformułowano wnioski. Opracowano również standardy organizacji jednostek oświatowych.
2.	<i>Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?</i> W skład Zespołu do stworzenia strategii weszły następujące osoby: • Radni (członkowie Komisji Edukacji), • Pracownicy Wydziału Edukacji Miasta, • przedstawiciele jednostek oświatowych, Konsultacje odbywały się z wieloma instytucjami oraz przedstawicielami pozostałych jednostek oświatowych (których przedstawiciele nie byli reprezentowani w Zespole). Dodatkowo dużą pomocą w trakcie tworzenia i redagowania dokumentu było zaangażowanie pracowników Przemyskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.
3.	<i>Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?</i> Pierwszym napotkanym problemem było ustalenie kształtu dokumentu, wyłonienia obszarów strategicznych oraz ustalenia stopnia szczegółowości strategii. Trudnością również było ustalenie miar postępu realizacji zadań strategicznych tak, aby w przyszłości można było ocenić ich wykonanie, szczególnie dotyczyło to wskaźników mierzących cele jakościowe a nie ilościowe.
4.	<i>Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?</i> Strategia została przyjęta Uchwałą Rady Miasta. Głosowanie nad przyjęciem dokumentu nie było jednogłośnie (Miasto Przemyśl w latach wcześniejszych przeprowadziło reorganizację placówek oświatowych co spowodowało, że najczęstszy problem przy zatwierdzeniu strategii – zapisy związane z likwidacją szkół, w tym przypadku nie wystąpił).
5.	<i>Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?</i>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	Zespół ds. strategii został powołany do stworzenia konkretnego dokumentu i w chwili obecnej nie pracuje. Gdy zajdzie potrzeba aktualizacji lub stworzenia nowej strategii zostanie powołany kolejny zespół. Natomiast Wydział Edukacji na bieżąco nadzoruje realizację strategii oraz sukcesywnie zbiera i przygotowuje dane diagnostyczne.
6.	<i>Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?</i> Wydział Edukacji Miasta Przemysła jest odpowiedzialny za nadzorowanie przebiegu realizacji strategii. Została wyznaczona osoba, w której w zakresie obowiązków jest monitorowanie zadań wynikających z zapisów dokumentu strategicznego. Dodatkowo osoba ta jest odpowiedzialna za przepływ informacji wynikających z „Karty monitoringu”.
7.	<i>Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?</i> W dokumencie strategicznym znajdują się bardzo konkretne, opisane wskaźniki (ilościowe i jakościowe) realizacji każdego zadania. Została stworzona „Karta monitoringu” (Sprawozdanie z realizacji strategii rozwoju edukacji). W ramach corocznego sprawozdania z realizacji strategii karta ta jest rozsyłana do jednostek oświatowych celem opisanie zadań (zapisanych w strategii) zrealizowanych przez daną jednostkę. Zebrane informacje te są potem redagowane i przedstawione Komisji Edukacji w formie sprawozdania.
8.	<i>Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?</i> Wydział Edukacji Miasta Przemysła corocznie przygotowuje nowy budżet na realizację celów oświatowych. Kwoty potrzebne na realizację zadań zapisywane są w projekcie uchwały budżetowej. Zgodnie z zapisami strategii oraz harmonogramem naborów pozyskiwane są dodatkowe fundusze na realizację celów oświatowych. W strategii są również kwoty na poszczególne zadania zapisane wcześniej w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym.
9.	<i>Jeżeli nie, to dlaczego? –</i>
10.	<i>Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?</i> Realizacja strategii jest monitorowana na bieżąco przez Wydział Edukacji w Przemyslu. W ramach corocznego raportu przygotowywany jest dokument pt. „Sprawozdanie z realizacji Strategii Oświatowej za okres.....”. Od roku 2010 przewiduję się włączenie sprawozdania z realizacji strategii oświatowej do „Raportu ze stanu oświaty” jako integralnej części. Dział Planowania i Analiz tutejszego wydziału na podstawie „Karty monitoringu” oraz raportów na bieżąco monitoruje dane dotyczące demografii, poziomu nauczania, osiągnięć uczniów. „Sprawozdanie z realizacji strategii oświatowej” za rok 2008/2009 zostało zaprezentowane Komisji Edukacji Miasta Przemysła.
11.	<i>Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?</i> Strategia nie była zmieniona od czasu powstania. W związku ze zmianą prawa oświatowego niezbędne będzie w najbliższym czasie przeprowadzenie aktualizacji dokumentu strategicznego.
12.	<i>W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?</i> Strategia Miasta Przemysła jest stosunkowo młodym dokumentem, na dzień publikacji sprawozdania z realizacji za lata 2008/2009 realizacja jej założeń oraz zadań z nich wynikających jest realizowana zgodnie z założeniami. Ogromna ilość zadań i zbyt szczegółowe zapisanie miar postępu realizacji zadań nie pozwala na ocenę



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	wszystkich zadań na bieżąco. Sprawozdanie z realizacji za 2009/2010 może pozwoli dokładnie ocenić stopień ich realizacji.
13.	<i>Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?</i> Zadania sformułowane w dokumencie strategicznym były formułowane z pełną świadomością kosztów jakie pochłonie ich realizacja. Brak realizacji niektórych zadań może wynikać z braku środków finansowych (brak pozyskania zewnętrznych środków). Możliwe również iż niektóre zapisane zadania tracą swoją aktualność ze względu na zmiany np. prawa. Diagnoza stanu oświaty do aktualizacji dokumentu lub do nowej strategii pozwoli na weryfikację poprawności zapisów bieżącej.

3.6 Świebodzin

Opis powiatu: powiat ziemski, obejmujący następujące JST:

- gminy miejsko-wiejskie: Świebodzin, Zbąszynek,
- gminy wiejskie: Lubrza, Łagów, Skąpe, Szczaniec,
- miasta: Świebodzin, Zbąszynek.

Ludność: ok. 56 tys. mieszkańców.

Szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez powiat:

- SW w Świebodzinie,
- Zespół Szkół Specjalnych przy LORO w Świebodzinie
- Zespół Szkół Ogólnokształcących w Świebodzinie
- Zespół Szkół Zawodowych w Świebodzinie
- Zespół Szkół Technicznych w Świebodzinie
- Zespół Szkół Technicznych w Zbąszynku

Powiat Świebodziński, Województwo Lubuskie	
Kierunki działania powiatu świebodzińskiego w zakresie polityki oświatowej na lata 2007 – 2011	
Spotkanie w dniu 02.09.2010 r.	Rozmówcy: Wicestarosta - Jolanta Starzewska; Naczelnik Wydziału Edukacji Kultury i Sportu - Artur Karkocki
Pytania podstawowe	
1.	W jaki sposób została opracowana strategia?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dokument powstał w celu pomocy szkołom i powiatowym placówkom oświatowym w:

- budowaniu własnych strategii,
- przygotowywaniu programów pomagających osiągnąć cele strategiczne.

Nie precyzuje bezpośrednio zadań lecz ma doprowadzić do spójnej polityki oświatowej wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za oświatę w powiecie.

Do podjęcia prac nad strategią oświatową został powołany Konwent Strategiczny (skład – zob. pyt. 2), który określił harmonogram prac nad strategią oraz wypracował misję. W efekcie został sporządzony dokument składający się z części diagnostycznej oraz wytycznych do polityki strategicznej na lata następne. Przeprowadzona została diagnoza stanu oświaty w powiecie. Dla usystematyzowania diagnoza była tworzona w następujących rozdziałach:

Rozdział I. Wstęp

1. Zadania samorządu powiatowego zakresie działań edukacyjnych
2. Reforma edukacji narodowej -1999
3. Funkcjonowanie oświaty w latach 1999-2007
4. Struktura oświaty w Powiecie Świebodzińskim.

Rozdział II Czynniki wpływające na funkcjonowanie oświaty w Powiecie Świebodzińskim

1. Uwarunkowania demograficzne
 - 1.1. Tendencje demograficzne w kraju i województwie.
 - 1.2. Prognoza demograficzna w Powiecie Świebodzińskim.
 - 1.3. Wpływ niżu demograficznego na szkoły ponad gimnazjalne w Powiecie Świebodzińskim
2. Kształcenie i wychowanie
 - 2.1. Zadania nadzoru pedagogicznego
 - 2.2. Powiatowe działania w placówkach oświatowych
 - 2.2.1. Edukacja kulturalna – wydarzenia i imprezy kulturalne w szkołach ponad podstawowych prowadzonych przez Radę Powiatu Świebodzińskiego.
 - 2.2.2. Działalność kulturalna organizowana w ramach Powiatowego Programu Profilaktyki Uzależnień.
3. Kadra w placówkach oświatowych.
 - 3.1. Struktura zatrudnienia i wykształcenia kadry pedagogicznej w szkołach, dla których organem prowadzącym jest Powiat Świebodziński.
 - 3.2. Kadra kierownicza
 - 3.3. Doradztwo metodologiczne i doskonalenie zawodowe nauczycieli.
 - 3.4. Kadra niepedagogiczna w placówkach oświatowych
 - 3.5. Polityka kadrowa w aspekcie niżu demograficznego.
4. Finansowanie zadań edukacyjnych przez powiat
 - 4.1 Charakterystyka bieżąca organizacyjno-finansowa placówek oświatowych

	4.2 Koszty kształcenia w jednostkach oświatowych 4.2.1. Szkolnictwo ogólnokształcące 4.2.2. Licea profilowane 4.2.3. Szkolnictwo zawodowe 4.2.4. Szkolnictwo specjalne Zadania stojące przed oświatą w Powiecie Świebodzińskim w latach 2007-2011 analizowano w następujących tematach: Rozdział III. Założenia polityki oświatowej na lata 2007-2011 1. Gospodarka remontowo-inwestycyjna w Powiecie świebodzińskim 2. Kierunki i metody reorientacji polityki oświatowej w Powiecie Świebodzińskim ROZDZIAŁ IV. Pozostałe zadania oświatowe 1. Stypendia uczniowskie 2. Stypendia studenckie 3. Zadania z zakresu kultury fizycznej. Konwent Strategiczny zbierał się wielokrotnie. Sformułowano analizę SWOT dotyczącą oświaty. Na podstawie diagnozy, analizy SWOT oraz możliwości budżetowych sformułowano zadania do realizacji w latach 2007-2011.
2.	<i>Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?</i> Skład Konwentu Strategicznego: Wicestarosta; Przewodniczący + członkowie Komisji Edukacji Kultury i Sportu; dyrektorzy szkół; urzędnicy – pracownicy Wydziału EKS Starostwa Powiatowego; Powiatowa Rada Zatrudnienia; przedstawiciele Stowarzyszenia Małej i Średniej Przedsiębiorczości; przedstawiciele największych pracodawców; organizacje pozarządowe; pracownicy wydziałów oświaty z poszczególnych gmin; Konwent Strategiczny zbierał się wielokrotnie. Wspólnie sformułowano analizę SWOT dotyczącą oświaty. Na podstawie diagnozy, analizy SWOT oraz możliwości budżetowych sformułowano zadania do realizacji w latach 2007-2011.
3.	<i>Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?</i> Największymi problemami były: • przygotowanie dokładnej diagnozy wraz z kalkulacją korzyści i kosztów dla prognozowanych zadań • konfrontacja potrzeb dyrektorów szkół z możliwościami budżetowymi powiatu.
4.	<i>Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?</i> Dokument został przyjęty do realizacji jednogłośnie uchwałą Rady Powiatu.
5.	<i>Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?</i> Nie, ale Zarząd Powiatu jest gotowy do aktualizacji strategii, jeśli wystąpiłaby taka potrzeba.
6.	<i>Czy proces wdrożenia strategii zostało zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej</i>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	<i>realizacji?</i> Monitorowane są: • liczba młodzieży w szkołach podstawowych oraz w gimnazjach (potencjalni uczniowie szkół ponad gimnazjalnych) • liczba ilość absolwentów rejestrujących się jako bezrobotni • liczba ilość absolwentów wybierających dalszą edukację na uczelniach
7.	<i>Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?</i> Miernikiem realizacji celów strategicznych ustanowiono dokument pt. Realizacja strategii oświatowej Powiatu świebodzińskiego”. Założono formę opisową realizacji w układzie kolejnych lat dla każdego celu.
8.	<i>Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?</i> Budżet jest przyjmowany zgodnie z corocznie publikowanym dokumentem „Informacja o realizacji zadań oświatowych w roku szkolnym rok poprzedni/rok bieżący oraz plany na rok bieżący/rok następny”. Zapisy planistyczne tego dokumentu są w pełni zbieżne z zapisami celów w strategii.
9.	<i>Jeżeli nie, to dlaczego? –</i>
10.	<i>Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?</i> Postanowieniem Zarządu Powiatu Świebodzińskiego powołano osobę ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Edukacji Ponadgimnazjalnej w Powiecie Świebodzińskim. Osoba ta odpowiedzialna jest za: • prowadzenie badań oceniających efektywność działań uzyskiwaną w realizacji programów • udział w posiedzeniach poszczególnych komisji przy Radzie Powiatu, na których rozpatrywane są problemy związane z edukacją • składania rocznych raportów Radzie Powiatu z postępów z realizacji celów strategicznych • stałe przekazywanie informacji o realizacji strategii dyrektorom szkół i nauczycielom • stałe przekazywanie informacji o realizacji strategii społeczności Powiatu Świebodzińskiego w lokalnej prasie i na stronie internetowej powiatu.
11.	<i>Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?</i> Nie, nie było takiej potrzeby.
12.	<i>W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?</i> Raport dotyczący realizacji strategii oświatowej Powiatu Świebodzińskiego dokumentuje zrealizowane zadania i jest jednocześnie planem na następny rok. Plany z rocznych raportów są realizowane zgodnie z zapisami. Strategia Powiatu Świebodzińskiego jest dokumentem wyznaczającym kierunki rozwoju szkolnictwa a na ich podstawie są formułowane zadania strategiczne w raporcie.
13.	<i>Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?</i> Uzależnione jest to od budżetu i możliwości uzyskania środków zewnętrznych.

3.7 Tuchola

Opis powiatu: powiat ziemski, obejmujący następujące JST:

- gmina miejsko-wiejska: Tuchola,
- gminy wiejskie: Cekcyn, Gostycyn, Kęsowo, Lubiewo i Śliwice.

Ludność: ok. 48 tys. mieszkańców.

Szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez powiat:

- Zespół Szkół Licealnych i Technicznych,
- Zespół Szkół Licealnych i Agrotechnicznych,
- Tucholskie Centrum Edukacji Zawodowej,
- Zespół Szkół Ogólnokształcących,
- Specjalny Ośrodek Szkolno - Wychowawczy,
- Poradnia Psychologiczno - Pedagogiczna,
- Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Śliwicach.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Powiat tucholski, Województwo Kujawsko-Pomorskie	
Strategia Rozwoju Edukacji Powiatu Tucholskiego na lata 2004-2010	
Spotkanie w dniu 06.09.2010 r.	Rozmówcy: Z-ca naczelnika Wydziału Edukacji, Zdrowia, Kultury, Sportu i Promocji - Sylwia Sobczak
Pytania podstawowe	
1.	<i>W jaki sposób została opracowana strategia?</i> Został powołany zespół do stworzenia dokumentu programowego. Decyzja została podjęta w związku z potrzebą dokładnej diagnozy stanu oświaty z powiecie. Głównym celem powstania strategii było wyznaczenie i usystematyzowanie kierunków działania w zakresie zarządzania oświatą. Dodatkowym ważnym celem było posiadanie dokumentu pozwalającego na pozyskiwanie zewnętrznych funduszy na rozwój oświaty z naciskiem na fundusze UE.
2.	<i>Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?</i> W skład zespołu do opracowania strategii wchodził przedstawiciele następujących instytucji: • Zarząd powiat • Wydział Edukacji, Zdrowia, Kultury, Sportu i Promocji • Dyrektorzy szkół • Samorządy szkolne • Komisja oświatowa • Radni.
3.	<i>Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?</i> Największym problemem było skonfrontowanie potrzeb zgłaszanych przez dyrektorów szkół z możliwościami budżetowymi powiatu, w związku z tym pewne zadania należało ograniczyć lub wykluczyć z zapisów (generalnie ograniczono bardzo obszerny zebrany materiał do najważniejszych celów).
4.	<i>Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?</i> Dokument został przyjęty do realizacji jednogłośnie uchwałą Rady Powiatu (w roku 2004).
5.	<i>Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?</i> Nie, Zarząd Powiatu w związku z kończącą się w tym roku ważnością strategii podejmie decyzję o przygotowaniu nowej na lata przyszłe. Część celów strategicznych zapisanych w obowiązującym dokumencie zostanie przeniesiona do nowego (zadania o charakterze ciągłym), natomiast na przestrzeni obowiązywania dokumentu pojawiły się nowe wyzwania, które zostaną przeanalizowane i znajdą się w nowym dokumencie.
6.	<i>Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?</i> Monitorowane są: • liczba młodzieży w szkołach podstawowych oraz w gimnazjach (potencjalni uczniowie szkół ponad gimnazjalnych), • możliwości pozyskania uczniów z innych powiatów.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



7.	<i>Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?</i> Wydział Edukacji składa corocznie raport z funkcjonowania oświaty w powiecie; w tym informację ze stanu realizacji strategii. Ponadto występuje ciągły monitoring realizacji zadań oświatowych przez tutejszy Wydział Edukacji, Zdrowia, Kultury, Sportu i Promocji jak również Radę Powiatu i Zarząd Powiatu.
8.	<i>Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?</i> Budżet realizacji oświaty jest ustalany corocznie. W strategii nie ma zapisów odnoszących się do kwot i do sposobu finansowania. System corocznego ustalania budżetu sprawdza się dobrze i nie powoduje sytuacji, że na zaplanowane zadanie nie będzie wystarczających środków.
9.	<i>Jeżeli nie, to dlaczego? –</i>
10.	<i>Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?</i> Strategia jest monitorowana poprzez sporządzanie corocznego raportu o stanie oświaty, a cele i zadania zrealizowane są w pełni zbieżne z dokumentem strategicznym. W raporcie na 2008/2009 zapisano fragment dotyczący wprost informacji o zaawansowaniu zadań wynikających z zapisów dokumentu strategicznego.
11.	<i>Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?</i> Strategia była zmieniana 2-krotnie w związku z potrzebą wprowadzenia do dokumentu zapisów związanych z ubieganiem się o dofinansowanie z UE.
12.	<i>W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?</i> Coroczne plany inwestycji oświatowych, a także zadań nieinwestycyjnych, wynikających z realizacji zapisów strategii oświatowej są realizowane w zasadzie w całości. W związku z dużym powodzeniem w aplikowaniu o środki unijne, powiat na bieżąco realizuje wszystkie zadania.
13.	<i>Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?</i> W związku z tym, iż przedział czasowy strategii ulega zakończeniu, dla nowego dokumentu planistycznego zostanie przeprowadzona wnikliwa analiza stanu oświaty oraz stanu realizacji celów strategicznych, co bardzo dokładnie pokaże stan zaawansowania realizacji celów oświatowych wynikających z dokumentu. Z bieżącej informacji wynika, iż prawie wszystkie zadania inwestycyjne zostały zrealizowane, a zadania pozainwestycyjne są zrealizowane lub w trakcie realizacji (najczęściej są to zadania o charakterze ciągłym).

3.8 Tychy

Opis powiatu: miasto na prawach powiatu.

Ludność: ok. 130 tys. mieszkańców.

Szkoły i placówki oświatowe prowadzone przez powiat:

- Przedszkola,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Szkoły podstawowe,
- Gimnazja,
- Szkoły ponadgimnazjalne,
- Zespoły szkół ogólnokształcących,
- Szkoły wyższe.

<i>Miasto Tychy, Województwo Śląskie</i>	
Strategia Oświatowa Miasta Tychy na lata 2008-2013	
<i>Spotkanie w dniu 22.09.2010 r.</i>	<i>Rozmówcy: Dyrektor Miejskiego Zarządu Oświaty - Dorota Gnacik</i>
Pytania podstawowe	
1.	<i>W jaki sposób została opracowana strategia?</i> Zarządzeniem Prezydenta Miasta Tychy (nr 0151/167/07 z dnia 3.09.2007) został powołany 25-osobowy zespół do opracowania strategii oświatowej. Prace rozpoczęły się z końcem roku 2007 i potrwały do marca 2008, kiedy to strategia została przyjęta przez Radę Miasta. Diagnoza została opracowana na podstawie danych zebranych przez dział planowania i analiz tutejszego wydziału. Dane te zgromadzono na podstawie raportów z placówek oświatowych. Na pierwszym spotkaniu zostały określone priorytety, jakimi miał się kierować zespół opracowujący dokument strategiczny: 1. Strategia nie może mieć charakteru „szufladowego”: dążenie do osiągnięcia przyjętych priorytetów musi opierać się na zadaniach, których realizacja jest realna w terminie określonym ramami jej odniesienia. 2. Diagnoza stanu tyskiej oświaty w ramach przyjętych priorytetów powinna wskazywać te jej obszary, które wymagają interwencji polegającej na koncentracji działań i środków. 3. Przedsięwzięciom nastawionym na podnoszenie jakości działań edukacyjnych oraz polepszanie warunków, w których są podejmowane winny towarzyszyć przedsięwzięcia o charakterze systemowym, związane z racjonalizacją miejskiej sieci oświatowej. 4. Przyjęcie dokumentu inicjuje proces strategicznego rozwoju tyskiej oświaty, natomiast jego realizacja winna mieć charakter dynamiczny. Przyjmuje się zasadę otwartości niniejszego dokumentu, a tym samym dopuszcza możliwość modyfikacji i uzupełnień wynikających ze zmiany lokalnych lub pozalokalnych uwarunkowań funkcjonowania tyskiej oświaty. 5. Zaangażowanie w realizację przyjętej strategii oświatowej oraz ocena efektów uzyskanych z jej wykorzystaniem stwarza szansę pobudzenia społecznego dyskursu wokół istotnych zagadnień oświatowych i może przyczynić się do rozwoju idei partnerstwa edukacyjnego na terenie miasta Tychy.” (źródło: www.mzo.tychy.pl/index.php?section_id=21&group_id=11&id=312) Zespół został podzielony na 5 powyższych obszarów działania i praca polegała na spotkaniach i pracach w mniejszych grupach odpowiedzialnych na swoje części. Następnie interesariusze spotykali się już w pełnym składzie przedstawiając wyniki swojej pracy i pracując nad całością dokumentu.
2.	<i>Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?</i>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W dniu 3 września 2007 r. Prezydent Miasta Tychy powołał 25-osobowy zespół ds. opracowania Strategii Oświatowej Miasta Tychy na lata 2008–2013 w następującym składzie:

Przewodniczący: 1. Zastępca Prezydenta ds. Społecznych

Członkowie:

2. Przewodniczący Komisji Oświaty i Spraw Społecznych Rady Miasta

3. Zastępca Przewodniczącego Komisji Oświaty i Spraw Społecznych Rady Miasta

4. Dyrektor Miejskiego Zarządu Oświaty

5. Zastępca Dyrektora Miejskiego Zarządu Oświaty

6. Dyrektor Wydziału Kształcenia, Wychowania i Opieki, Kuratorium Oświaty w Katowicach

7. Dyrektor Przedszkola Nr 12 z Oddziałami Integracyjnymi i Specjalnymi

8. Dyrektor Szkoły Podstawowej Nr 36

9. Dyrektor Gimnazjum Nr 7

10. Dyrektor Zespołu Szkół Nr 1 im. Gustawa Morcinka

11. Dyrektor Zespołu Szkół Nr 7

12. Dyrektor Młodzieżowego Domu Kultury Nr 1

13. Dyrektor Poradni Psychologiczno - Pedagogicznej

14. Specjalny Ośrodek Szkolno – Wychowawczy im. J. Korczaka

15. Dyrektor Zespołu Szkół Społecznego Towarzystwa Oświatowego

16. Wydział Spraw Społecznych i Zdrowia, Urząd Miasta Tychy

17. Dyrektor Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji

18. Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy

19. Główny Specjalista ds. Pomocy Środowiskowej w Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej

20. Asystent Zespołu ds. Nieletnich i Patologii, Komenda Miejska Policji

21. Starszy Cechu, Cech Rzemiosł i Przedsiębiorczości

22. Członek Zarządu Okręgowej Izby Przemysłowo – Handlowej

23. Wiceprezes Stowarzyszenia na rzecz Pomocy i Rozwoju Integracyjnej Szkoły Podstawowej Nr 5 „Piątka Dzieciom”

24. Prezes Zarządu Oddziału Związku Nauczycielstwa Polskiego

25. Zastępca Przewodniczącego Międzyzakładowej Organizacji Związkowej NSZZ „Solidarność” Pracowników Oświaty i Wychowania

Ponadto w pracach zespołu brali udział:

1. Starszy wizytator Kuratorium Oświaty w

2. Naczelnik Wydziału Spraw Społecznych i Zdrowia UM Tychy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	3. Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 40 w Tychach 4. Inspektor Wydziału Spraw Społecznych i Zdrowia UM Tychy 5. Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 1 w Tychach 6. Konsultant ds. projektów europejskich W ramach konsultacji społecznych projekt strategii został opublikowany na stronie www Zarządu Oświaty. Osobami, które zgłosiły uwagi były związane bezpośrednio z oświatą (przedstawiciele jednostek oświaty) ze strony mieszkańców nie było uwag.
3.	<i>Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?</i> W związku z ilością placówek, jakimi zarządza Miasto Tychy, nie było możliwości przypisania zadań do poszczególnych jednostek oświaty w związku z tym uniknięto rywalizacji poszczególnych przedstawicieli szkół co do kolejności zadań i hierarchii ich ważności. Problemem natomiast było sformułowanie celów strategicznych wychodzących ponad zadania, jakie realizowane są zgodnie z nałożonym na JST obowiązkiem ustawowym.
4.	<i>Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?</i> Zadania dotyczące racjonalizacji szkół stworzyły najwięcej problemów w trakcie zatwierdzania, ponieważ Radni odczuwali presję społeczną związaną z likwidacją jednostek oświatowych. Brak zapisów dotyczących konkretnych szkół a jedynie wytyczne dotyczące ich likwidacji sprawiły, iż możliwe stało się, że likwidacja nastąpi w ich okręgu wyborczym, co mogło przełożyć się na wynik w następnych wyborach. Strategia została przyjęta niejednogłośnie przez Radę Miasta.
5.	<i>Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?</i> Zespół ds. strategii został powołany do stworzenia konkretnego dokumentu i w chwili obecnej nie pracuje. Gdyby zaszła potrzeba aktualizacji lub stworzenia nowej strategii zostanie powołany kolejny zespół. Natomiast Zarząd Oświaty na bieżąco nadzoruje realizację strategii oraz sukcesywnie zbiera i przygotowuje dane diagnostyczne.
6.	<i>Czy proces wdrożenia strategii został zinstytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?</i> Zarząd Oświaty w Tychach jest odpowiedzialny za realizację strategii. Posiada on w swoim regulaminie potwierdzający to zapis. Ponadto została wybrana osoba, której zadaniem jest monitoring realizacji zadań wynikających ze strategii.
7.	<i>Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?</i> W dokumencie strategicznym znajdują się bardzo konkretnie opisane wskaźniki realizacji każdego zadania. W ramach corocznego sprawozdania z realizacji strategii (z racji okresu obowiązywania był przygotowany raport za 2009 oraz teraz jest przygotowywany za 2010) opisane jest każde zadanie z informacją jaki jest poziom zawiązania oraz wyszczególnione wskaźniki rezultatu (np. ilość uczniów, liczba komputerów itd.).
8.	<i>Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?</i> MZO Tychy corocznie przygotowuje budżet na realizację celów oświatowych. Kwoty potrzebne na realizację zadań oświatowych zapisywane są w projekcie uchwały budżetowej. Duże sukcesy w pozyskiwaniu środków UE pozwalają na pełniejszą realizację wyznaczonych zadań. Pomimo iż strategia została przyjęta przez Radę Miasta, nie gwarantuje to w 100 % uzyskania środków na wszystkie wytyczone cele w danym roku. Sytuacja jest analogiczna do innych JST.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



9.	<i>Jeżeli nie, to dlaczego? –</i>
10.	<i>Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?</i> Realizacja strategii jest monitorowana na bieżąco przez MZO w Tychach. W ramach corocznego raportu przygotowany jest dokument pt „Sprawozdanie z realizacji Strategii Oświatowej Miasta Tychy na lata.....”. Od roku 2010 przewiduję się włączenie sprawozdania z realizacji strategii oświatowej do Raportu ze stanu oświaty jako integralną część. Dział planowania i analiz tutejszego wydziału na podstawie raportów ankiet na bieżąco monitoruje dane dotyczące demografii, poziomu nauczania i osiągnięć uczniów.
11.	<i>Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?</i> Strategia nie była zmieniona od czasu powstania. Zapisy dobrze przygotowanej części planistycznej nie utraciły swojej aktualności.
12.	<i>W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?</i> Po zapoznaniu się z raportem na rok 2009 oraz wstępnymi danymi na rok 2010 nie dostrzega się zagrożenia brakiem realizacji celów przedstawionych w dokumencie strategicznym. Tak złożony dokument trudno jest ocenić miarą wielkości realizacji zważywszy, iż większość zadań oświatowych jest zadaniami ciągłymi przez cały czas obowiązywania strategii.
13.	<i>Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?</i> Zadania sformułowane w dokumencie strategicznym były opracowane z pełną świadomością kosztów, jakie pochłonie ich realizacja. Zawsze istnieje niebezpieczeństwo braku środków z tytułu powstania nieprzewidzianych wydatków wyższej konieczności. Raport końcowy w roku 2013 pozwoli ocenić trafność sformułowanych celów.



3.9 Pytania odnoszące się do wizytowanych powiatów – analiza

3.9.1 Sposób opracowania strategii

Tab. 37 Sposób opracowania strategii

Lp.	Powiat	1. W jaki sposób została opracowana strategia?
1	Bartoszyce	Potrzeba posiadania dokumentu jako podstawy do aplikowania o środki UE + inne sprzyjające warunki dla tworzenia strategii. Idea programu rozwoju oświaty przedstawiona na spotkaniu Zarządu Powiatu, wyznaczenie <u>Zespołu do tworzenia dokumentu</u> .
2	Busko Zdrój	W 2008: aktualizacja strategii rozwoju i poszerzenie części oświatową: własnymi siłami starostwa. Wydział Edukacji (...) opracował część oświatową, przekazał Wydziałowi Promocji, który scalał dokument z zebranych części. <u>Brak wyznaczonego zespołu</u> .
3	Ełk	<u>Potrzeba usystematyzowania działań dotyczących oświaty oraz możliwości sprawnego zarządzania w związku z wytyczonymi celami</u> . Powołany <u>Zespół prowadzący projekt</u> : prace ok. 1 rok. Bardzo dokładna diagnoza stanu oświaty. Konsultacje z gminami i społecznością lokalną.
4	Gliwice	Pomysł opracowania strategii: 2004 r. <u>Zespół zadaniowy</u> : wstępna koncepcja Strategii. Głównym źródłem informacji: Wydział Edukacji UMG. Prace nad celami, analizy; sposoby realizacji celów, mapa wdrażania strategii.
5	Przemyśl	Inicjatywa strategii w Komisji Edukacji Rady Miasta i Wydziale Edukacji Urzędu Miasta. Prezydent Miasta Zarządzeniem powołał <u>Zespół do prac nad Strategią</u> (2006); rozpoczęcie prac: 2007. Prace trwały 1,5 roku (do 2008). Praca się w grupach odpowiedzialnych za poszczególne części strategii, pod koniec – wsparcie przez Przemyską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. Diagnoza stanu oświaty w mieście na podst. informacji Wydz. Edukacji i z: Wydz. Spraw Społecznych i Obywatelskich, PUP, MOPS, USC i innych) - analiza SWOT – sformułowanie wniosków. Powstały standardy organizacji jedn. oświatowych.
6	Świebódzin	Powołano <u>Konwent Strategiczny</u> : określił harmonogram prac i misję. Powstał dokument: diagnoza + wytyczne do polityki strategicznej. Przeprowadzono diagnozę stanu oświaty; analiza SWOT: na ich podstawie - zadania na 2007-2011.
7	Tuchola	Potrzeba dokładnej diagnozy stanu oświaty z powiecie. Powołano <u>zespół</u> . Głównym celem było wyznaczenie i usystematyzowanie kierunków działania w zakresie zarządzania oświatą oraz podstawa do aplikowania o środki UE.
8	Tychy	Powołano <u>25-osobowy zespół</u> . Prace: 2007 – 2008; przyjęcie strategii przez Radę Miasta. Diagnoza; określono priorytety, jakimi miał się kierować zespół; podzielono go na 5 obszarów działania; każda grupa pracowała nad swoim obszarem. Potem zespół spotkał się w pełnym składzie i pracował nad całością.

Wnioski

Poniżej scharakteryzowano sposób, w jakim zostały opracowane strategie w podziale na dwa aspekty.

1. Potrzeba leżąca u podstaw stworzenia strategii:



W 6 przypadkach (Ełk, Gliwice, Przemyśl, Tuchola, Tychy i Świebodzin) potrzebami leżącymi u podstaw stworzenia oświatowej strategii w powiecie były: usystematyzowanie działań dotyczących oświaty, potrzeba poprawy zarządzania systemem edukacyjnym oraz dodatkowo (w przypadku Świebodzina) pomoc szkołom i placówkom oświatowym w wytyczaniu własnych strategii i planów działania (generalnie: uporządkowanie i wyznaczenie kierunków rozwoju oświaty w danej JST). W Świebodzinie dokument strategiczny miał stanowić swoistego rodzaju „busolę”, punkt odniesienia i wzór dokumentu strategicznego dla poszczególnych jednostek oświatowych.

W 2 przypadkach potrzeba stworzenia strategii oświatowej była motywowana możliwością łatwiejszego ubiegania się o środki pomocowe (uzyskanie dodatkowych punktów przy aplikacji), w szczególności z Unii Europejskiej (w Bartoszczach i w Tucholi – jako uzupełnienie podstawowej potrzeby, jaką było zaplanowanie działań związanych z systemem oświaty).

W 1 przypadku (Busko Zdrój), gdzie strategia oświatowa stanowi część ogólnej strategii rozwoju powiatu, była to potrzeba aktualizacji strategii i zamiar szerszego potraktowania problematyki oświatowej (w poprzedniej strategii było to zaledwie kilka zdań).

2. Sposoby stworzenia strategii

W 7 przypadkach (oprócz Buska Zdroju, gdzie przygotowano strategię w tamtejszym wydziale oświaty i przekazano do ostatecznego opracowania wydziałowi promocji), dokumenty strategiczne opracowywane były przez specjalnie do tego celu powoływane multidyscyplinarne zespoły. Zespoły takie pracowały zazwyczaj w oparciu o decyzje władz powiatowych. Dzieliły między siebie zakres prac, przygotowywały harmonogram i formułowały wnioski.

Prace nad strategiami trwały przeciętnie 1 - 2 lat.

3.9.2 Interesariusze biorący udział w opracowaniu strategii

Tab. 38 Interesariusze biorący udział w opracowaniu strategii

Lp.	Powiat	2. Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?
1	Bartoszyce	<u>Przedstawiciele</u> : Rady Powiatu (członkowie komisji Oświaty); środowisk szkolnych, związków zawodowych, PUP, Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie, pracodawców, związków zawodowych.
2	Busko Zdrój	Nie przeprowadzono konsultacji dla aktualizacji; Wydz. Edukacji (...) przeprowadził konsultacje z dyrektorami szkół/placówek; a oni z radą pedagogiczną, rodzicami, uczniami. Głównym interesariuszem jest <u>Wydział Edukacji</u> : ankietauje gimnazjalistów, próbuje dopasować ofertę edukacyjną do zainteresowań uczniów, wprowadza doradztwo zawodowe, robi badania, ankiety; nie jest to odzwierciedlone w strategii...
3	Ełk	<u>Skład zespołu</u> : Starosta Ełcki, przedstawiciele wydziałów oświatowych z miasta i starostwa, przedstawiciele: Zarządu Powiatu, Komisji Edukacji, Kultury, Sportu i Turystyki Rady Powiatu, Ełckiego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, Ełckiego Stowarzyszenia Ekologicznego, Rady Rodziców, ZNP, gmin, NSZZ "Solidarność", dyrektorzy placówek oświatowych (<u>łącznie 19 osób</u>). <u>Konsultacje</u> z przedstawicielami wszystkich jednostek edukacyjnych, za które odpowiedzialny jest powiat, z młodzieżą oraz społecznością lokalną.
4	Gliwice	<u>Konsultacje projektu</u> z: dyrektorami szkół, nauczycielami, uczniami, rodzicami



Lp.	Powiat	2. Którzy interesariusze wzięli udział w opracowaniu i w jaki sposób?
		Kuratorium Oświaty, związkami zawodowymi nauczycieli, RM, Młodzieżową RM Miasta, Gliwickim Centrum Organizacji Pozarządowych, PUP. <u>Po konsultacjach – debata</u> – II drugi projekt, odrzucony przez RM; określenia celów zmienione, koncepcja racjonalizacji sieci szkół bez zmian. Dokument przyjęty.
5	Przemyśl	Skład Zespołu do stworzenia strategii: • Radni (członkowie Komisji Edukacji), • Pracownicy Wydziału Edukacji Miasta, • przedstawiciele jednostek oświatowych, <u>Konsultacje</u> z wieloma instytucjami oraz przedstawicielami jednostek oświatowych nie reprezentowanych w Zespole. Wsparcie Przemyskiej Agencji Rozwoju.
6	Świebodzin	<u>Konwent Strategiczny</u> : Wicestarosta; przedstawiciele Komisji Edukacji Kultury i Sportu; dyrektorzy szkół; urzędnicy Wydziału EKS Starostwa Powiatowego; przedstawiciele: Powiatowej Rady Zatrudnienia, Stowarzyszenia Małej i Średniej Przedsiębiorczości; największych pracodawców; organizacje pozarządowe; pracownicy wydziałów oświaty z poszczególnych gmin.
7	Tuchola	<u>Przedstawiciele</u> : Zarządu powiatu, Wydziału Edukacji, Zdrowia, Kultury, Sportu i Promocji, dyrektorzy szkół, samorządy szkolne, komisja oświatowa, radni.
8	Tychy	<u>Skład zespołu</u> : Zastępca Prezydenta ds. Społecznych, przedstawiciele komisji oświatowej, MZO, Kuratorium Ośw., dyrektorzy szkół i placówek oświatowych, Urzędu Miasta, Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji, PUP, MOPS, policji, organizacji przedsiębiorców, stowarzyszeń oświatowych, związku zawodowego nauczycieli, konsultant ds. projektów europejskich; były <u>konsultacje społeczne</u> .

Wnioski

Prawie wszystkie powiaty (oprócz Buska Zdroju) do prac nad strategiami oświatowymi zaangażowały przedstawicieli środowisk związanych w większym lub mniejszym stopniu z systemem oświaty. Powoływane zespoły ds. opracowania strategii oparte były zazwyczaj o pracowników lokalnego wydziału oświatowego a w swoim składzie miały dodatkowo przedstawicieli merytorycznie właściwych wydziałów urzędu powiatowego, placówek szkolnych i oświatowych, organizacji kształcenia nauczycieli, rad rodziców, PUP, organizacji pracodawców, związków zawodowych, instytucji opieki społecznej i innych.

W ramach prac nad strategiami przeprowadzano zazwyczaj szerokie konsultacje ze środowiskami nie reprezentowanymi w zespołach i z lokalną społecznością. Jedynie w przypadku Buska Zdroju zaniechano konsultowania zapisów strategii i przy jej formułowaniu oparto się wyłącznie na danych i informacjach z tamtejszego wydziału oświatowego.

3.9.3 Problemy przy opracowaniu strategii

Tab. 39 Problemy przy opracowaniu strategii

Lp.	Powiat	3. Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?
1	Bartoszyce	- Problem co do formy dokumentu (rozwiązany); - Odmienne zdania przy zapisach dotyczących stanu oświaty.
2	Busko Zdrój	Nie wystąpiły. Strategia została opracowana własnymi siłami wydziału.
3	Elk	- Przekonanie osób odpowiedzialnych za placówki do ustalenia odpowiedniego



Lp.	Powiat	3. Jakie problemy napotkano przy opracowywaniu strategii?
		harmonogramu realizacji celów inwestycyjnych i sposobu modernizacji placówek; - Kontrowersje: prace nad ustaleniem kierunków kształcenia oraz specjalności w poszczególnych jednostkach oświatowych.
4	Gliwice	- Opór społeczny przed zmianami wraz z brakiem odpowiedniej ilości środków na efektywnie przeprowadzenie kampanii oraz konsultacji społecznych; - Brak środków na udział bezstronnych ekspertów zewnętrznych, którzy mogą patrzeć obiektywnie na propozycje rozwiązań bez politycznych zobowiązań, przy ścisłej współpracy ze wszystkim interesariuszami; - Dyskusja nt. strategii była zbyt mało ukierunkowana na sposoby realizacji celów, dotyczyła emocji w oświacie zamiast konkretów, w efekcie proces zatwierdzenia strategii przedłużył się. Opcja Prezydenta była w mniejszości w Radzie. Ponadto, strategia w pierwszym projekcie nie była ogólnym opisem szczytnych, mało realnych celów tylko konkretna i stąd zawierała cele nie dla wszystkich akceptowalne.
5	Przemyśl	- Ustalenie kształtu dokumentu; - Wyłonienie obszarów strategicznych, - Ustalenie stopnia szczegółowości strategii; - Ustalenie miar postępu realizacji zadań strategicznych tak, aby można było ocenić ich wykonanie (wskaźniki mierzące cele jakościowe).
6	Świebodzin	- Przygotowanie dokładnej diagnozy wraz z kalkulacją korzyści i kosztów dla prognozowanych zadań; - Konfrontacja potrzeb dyrektorów szkół z możliwościami budżetowymi powiatu.
7	Tuchola	- Konfrontacja potrzeb zgłaszanych przez dyrektorów szkół z możliwościami budżetowymi powiatu (pewne zadania należało ograniczyć lub wykluczyć z zapisów).
8	Tychy	- Sformułowanie celów strategicznych wychodzących ponad zadania, jakie realizowane są zgodnie z nałożonym na JST obowiązkiem ustawowym. Ze względu na dużą ilość szkół nie było możliwości przypisania zadań do poszczególnych jednostek oświatowych więc uniknięto rywalizacji poszczególnych przedstawicieli szkół co do kolejności zadań i hierarchii ich ważności.

Wnioski

Problemy, jakie zauważono przy opracowywaniu strategii w wizytowanych powiatach można podzielić na trzy grupy:

Lp.	Kategoria problemu	Opis problemu	Powiat, gdzie występuje
1	Emocjonalne	• Opór przed zmianami, brak skupienia się na konkretach, uszczegółowienie celów powodowało brak zgody co do ich akceptacji.	- Gliwice
2	Finansowe	• Brak środków na ekspertów zewnętrznych dla obiektywnej weryfikacji strategii; • Konfrontacja potrzeb dyrektorów szkół z możliwościami budżetowymi powiatu;	- Gliwice - Świebodzin, Tuchola



		• Priorytetyzacja zadań inwestycyjnych (harmonogram).	- Ełk
3	Dotyczące kształtu dokumentu	• Ustalenie celów strategicznych; • Ustalenie formy dokumentu; • Przygotowanie diagnozy; • Rozbieżności co do zapisów strategii odnoszących się do oświaty.	- Przemysł, Tychy - Bartoszyce, Przemysł - Świebodzin - Bartoszyce, Ełk, Przemysł

Zagadnieniem łączącym w znacznym stopniu problemy wymienione w pkt. 1 i 2 są sprawy dotyczące finansowania oświaty. Brak wystarczających środków na zrealizowanie zadań oświatowych powodował bądź napięcia emocjonalne i wpływał np. w **Gliwicach** na przedłużenie procesu przygotowania dokumentu, albo dyskusje i negocjacje będące wynikiem konfrontacji potrzeb zgłaszanych przez interesariuszy (w szczególności dyrektorów placówek oświatowych) z rzeczywistymi możliwościami ich finansowania (**Świebodzin, Tuchola**), lub też konieczność rozwiązania problemu braku środków na sfinansowanie usług ekspertów zewnętrznych, którzy mogliby obiektywnie zweryfikować powstały dokument (**Gliwice**). Problem finansowania uwidaczniał się również przy ustalaniu harmonogramu realizacji (priorytetyzacji) zadań inwestycyjnych (**Ełk**). W Gliwicach zauważyć można było ciekawe zjawisko, że w miarę zbliżania się do ostatecznego kształtu dokumentu poprzez konkretyzację jego zapisów i jednocześnie odchodzenie od zapisów o ogólnym, „misyjnym” charakterze rosło napięcie polityczne, gdyż coraz wyraźniej uwidaczniało się rzeczywiste przyporządkowanie środków finansowych na takie a nie inne zamierzenia, co nie zawsze było zgodne z życzeniami poszczególnych interesariuszy.

Zagadnieniem o drugorzędnym charakterze były problemy dotyczące ustalenia kształtu dokumentu – czyli związane z opracowaniem konkretnych zapisów, zakresu i kształtu diagnozy czy określenia mierników realizacji zadań. Dyskusje takie składały się bowiem na naturalny proces dochodzenia do ostatecznej wersji strategii i w każdym przypadku udawało się osiągnąć konieczny kompromis.

W jednym przypadku (**Busko Zdrój**) praktycznie nie wystąpiły problemy z opracowaniem strategii. Nie wynikało to jednak z wyjątkowej zgodności interesariuszy ale ze sposobu przygotowania dokumentu. Dane do strategii przygotowane zostały przez jeden wydział (Wydział Edukacji) a następnie opracowane w formie zapisów strategicznych przez Wydział Promocji. Proces ten odbył się bez bezpośredniego udziału interesariuszy, a zatem obyło się bez potencjalnego ścierania się ich nie zawsze zbieżnych interesów.

3.9.4 Problemy przy zatwierdzaniu strategii

Tab. 40 Problemy przy zatwierdzaniu strategii

Lp.	Powiat	4. Jakie problemy wystąpiły przy zatwierdzaniu strategii?
1	Bartoszyce	<u>Brak problemów</u> : przedstawienie strategii Zarządowi Powiatu, Radnym, Radzie Pedagogicznej. Komisja Oświaty: kilka dodatkowych zapisów; dokument został przyjęty do realizacji jednogłośnie uchwałą Rady Powiatu.
2	Busko Zdrój	<u>Brak problemów</u>
3	Ełk	<u>Brak problemów</u> : strategia została przyjęta na Radę Powiatu bez zastrzeżeń.
4	Gliwice	Pierwszy projekt został odrzucony z powodu pomysłów likwidacji



		szkół/placówek. Natomiast drugi projekt przyjęty po zmianie nazwy celów choć koncepcja racjonalizacji szkół pozostała bez zmian.
5	Przemyśl	Strategia przyjęta Uchwałą Rady Miasta, choć głosowanie nad przyjęciem dokumentu nie było jednogłośnie (wcześniej jednak dokonano reorganizacji sieci szkół i zniknął problem ich likwidacji).
6	Świebodzin	<u>Brak problemów</u> : przyjęty do realizacji jednogłośnie uchwałą Rady Powiatu.
7	Tuchola	<u>Brak problemów</u> : przyjęty do realizacji jednogłośnie uchwałą Rady Powiatu.
8	Tychy	Radni odczuwali presję społeczną związaną z likwidacją j. ośw. Brak zapisów dot. konkretnych szkół a jedynie wytyczne dotyczące ich likwidacji sprawiły że bali się, że likwidacja nastąpi w ich okręgu wyborczym (co może przełożyć się na wynik w następnych wyborach). Strategia została przyjęta <u>nie jednogłośnie</u> przez RM.

Wnioski

W 5 przypadkach strategia została przyjęta bez żadnych problemów. Uchwały Rady Powiatu zatwierdzające dokumenty strategiczne zazwyczaj zapadały jednogłośnie, bez zastrzeżeń. Jedynym problemem utrudniającym jednogłośnie przyjęcie strategii (w 3 pozostałych przypadkach) był zapis dotyczący likwidacji placówek oświatowych. Prawdopodobnie przyczyną tego jest fakt, że likwidacja placówek ma negatywną, „eliminującą” konotację, podczas gdy absolutna większość innych zapisów strategicznych ma charakter pozytywny w tym sensie, że dodaje pewnych wartości i usprawnia istniejący system. Wszystkim powiatom, gdzie wystąpił ten problem udało się go przezwyciężyć. W przypadku **Gliwic**, pierwotny zapis celu (gdzie bezpośrednio wyrażono zamiar likwidacji szkół i placówek oświatowych) zmieniono na łagodniejsze określenie, pozostawiając jednak merytoryczny plan racjonalizacji sieci szkół bez zmian. W przypadku **Przemyśla** antycypowano problem i zreorganizowano strukturę szkół jeszcze przed głosowaniem nad strategią. W ten sposób uniknięto potencjalnych trudności, choć i tak strategia nie została przyjęta jednogłośnie. Problem zaistniał też w **Tychach**, gdzie strategia nie przewidywała likwidacji konkretnych szkół a jedynie wytyczne do ich likwidacji. Mimo jednak obaw co do przyszłości szkół w poszczególnych okręgach wyborczych (a być może właśnie dzięki ogólnym sformułowaniom), radni przyjęli strategię (choć niejednogłośnie).

3.9.5 Instytucjonalizacja przygotowania strategii

Tab. 41 Instytucjonalizacja przygotowania strategii

Lp.	Powiat	5. Czy proces przygotowania strategii został zinstytucjonalizowany, czy też uważany jest za czynność jednorazową?
1	Bartoszyce	<u>Nie</u> , jeśli zaistnieje potrzeba nowelizacji dokumentu zostanie dowołany Zespół, który zgodnie z wcześniejszą procedurą przygotowuje nowelizację lub nowy dokument (już raz tak było w 2008 r.)
2	Busko Zdrój	<u>Zinstytucjonalizowany, ale nieformalnie</u> (brak zapisów w strategii). Proces opracowania własnej części przez każdy wydział i zebraniu w całość przez inny wydział jest niewłaściwy i wymaga modyfikacji.
3	Ełk	<u>Nie</u> , ale Wydział oświaty na bieżąco nadzoruje realizację strategii i jest gotowy do rozpoczęcia procedury zmiany zapisów strategii; brak zespołu, który na bieżąco opracowywałby nowy dokument.
4	Gliwice	<u>Tak, jest zespół</u> , który pracował według ustalonego harmonogramu i metodyki zawartych w strategii.



5	Przemyśl	Nie, zespół ds. strategii został powołany do stworzenia konkretnego dokumentu i w chwili obecnej nie pracuje. Jeśli będzie taka potrzeba, zostanie powołany kolejny zespół. Wydział Edukacji na bieżąco nadzoruje realizację strategii oraz sukcesywnie zbiera i przygotowuje dane diagnostyczne.
6	Świebodzin	Nie, ale Zarząd Powiatu jest gotowy do aktualizacji strategii w miarę potrzeby.
7	Tuchola	Nie, Zarząd Powiatu podejmie decyzję o przygotowaniu nowej strategii na przyszłe lata.
8	Tychy	Nie, zespół ds. strategii został powołany do stworzenia konkretnego dokumentu i obecnie nie pracuje. W miarę potrzeby - zostanie powołany kolejny zespół. Zarząd Oświaty na bieżąco nadzoruje realizację strategii i przygotowuje dane diagnostyczne.

Wnioski

W 5 powiatach (**Bartoszyce, Ełk, Przemyśl, Świebodzin, Tychy**) proces przygotowania strategii nie został instytucjonalizowany. Powoływane zespoły były jednorazowe i miały za zadanie jedynie opracowanie strategii. Nie zajmowały się wdrażaniem i monitorowaniem realizacji celów / zadań strategicznych. W przypadku tych powiatów, władze samorządowe deklarowały, że w razie potrzeby aktualizacji bądź opracowania nowego dokumentu strategicznego zostanie powołany nowy zespół celowy.

W przypadku **Ełku, Przemyśla i Tych** odpowiednie wydziały oświatowe na bieżąco monitorują wdrażanie strategii i są gotowe do pracy / współpracy nad nową strategią.

W **Tucholi** do tej pory również nie było instytucjonalizacji procesu przygotowania strategii. W związku z koniecznością przygotowania nowego dokumentu, władze samorządowe podejmą odpowiednie decyzje co do kształtu tego procesu.

Jedynie w **Gliwicach** proces przygotowania strategii został w pełni instytucjonalizowany. Powołany zespół nie tylko opracował dokument strategiczny, ale również go wdraża i monitoruje.

W **Busku Zdroju** proces instytucjonalizacji przygotowania i wdrażania strategii miał charakter specyficzny i polegał na tym, że istniał „stały” zespół w postaci pracowników wydziału edukacyjnego, który opracował dane oświatowe i przekazywał je do drugiego „stałego” zespołu w ramach wydziału promocji. Sami jednak autorzy tej „instytucjonalizacji” skrytykowali taki sposób przygotowania strategii i uważali go za nie odpowiadający potrzebom.

3.9.6 Instytucjonalizacja wdrażania strategii – monitorowanie

Tab. 42 Instytucjonalizacja wdrażania strategii – monitorowanie

Lp.	Powiat	6. Czy proces wdrożenia strategii zostało instytucjonalizowany w tym sensie, że wprowadzono mechanizmy/procedury monitorowania i nadzoru w celu zapewnienia jej realizacji?
1	Bartoszyce	Tak/nie, Za realizację strategii odpowiada Komisja Edukacji i Dyrektor Powiatowego Zespołu Administracji Oświatą, może powstanie zespół do oceny realizacji celów strategicznych. <u>Monitorowane są:</u> dane demograficzne, liczba młodzieży w szkołach podstawowych i gimnazjach (Wydział Edukacji).
2	Busko Zdrój	<u>Brak mechanizmów</u> , jest faktycznie nieformalne monitorowanie przez Wydział.



3	<i>Elk</i>	<u>Tak</u> ; Uchwała RP powołuje zespół ds. monitoringu i ewaluacji polityki oświatowej. <u>Monitorowane</u> : dane demograficzne, wyniki egzaminów, uczestnictwo w konkursach tematycznych, zapotrzebowanie na nowe kierunki kształcenia. Cykliczne <u>spotkania Zespołu Dyrektorów Szkół i Placówek Oświatowych</u> : dyskusje nt. realizacji zapisów strategii i związanych problemów.
4	<i>Gliwice</i>	<u>Tak</u> ; Procedury są opisane w strategii; wydział pracuje według „mapy procesu wdrażania ‘Strategii’ z uwzględnieniem monitorowania i mechanizmów uzupełnienia i modyfikacji.” <u>Monitorowanie</u> : coroczne raporty „Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych”; monitorowanych jest b. dużo wskaźników dot.: dzieci i młodzieży; koszty jednostkowych, wyniki sprawdzianów, egzaminów itp., ilość programów edukacyjnych, ilość obiektów sportowych, komputeryzacja.
5	<i>Przemyśl</i>	<u>Tak</u> ; Wydział Edukacji odpowiedzialny za nadzorowanie przebiegu realizacji strategii. Wyznaczono osobę, w której zakresie obowiązków jest monitorowanie zadań wynikających ze strategii oraz przepływ informacji wynikających z „Karty monitoringu”.
6	<i>Świebodzin</i>	<u>Tak</u> ; przez Zarząd Powiatu powołana jest osoba ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Edukacji Ponadgimnazjalnej w Powiecie Świebodzińskim. <u>Monitorowane są</u> : liczba młodzieży w szkołach podstawowych i gimnazjach (potencjalni uczniowie szkół ponadgimnazjalnych); liczba absolwentów rejestrujących się jako bezrobotni; liczba absolwentów wybierających dalszą edukację na uczelniach. Zadanie to spoczywa na Wydziale Edukacji.
7	<i>Tuchola</i>	<u>Nie</u> ; <u>Monitorowane</u> : liczba młodzieży w szkołach podst. i gimnazjach (potencjalni uczniowie szkół ponadgimnazjalnych), możliwości pozyskania uczniów z innych powiatów. Monitoring jest realizowany przez Wydział Oświatowy.
8	<i>Tychy</i>	<u>Tak</u> ; Zarząd Oświaty odpowiedzialny za realizację strategii (zapis w regulaminie); wybrana osoba, której zadaniem jest monitoring realizacji zadań ze strategii.

Wnioski

Analiza procesów instytucjonalizacji wdrażania strategii wykazała brak jednoznacznych trendów. Tymczasowa sytuacja panuje w **Bartoszycach**, gdzie będzie dopiero podjęta konkretna decyzja co do stworzenia zespołu, którego zadaniem będzie monitorowanie strategii. Na razie zajmuje się tym Komisja Edukacji i Dyrektor Powiatowego Zespołu Administracji Oświatą.

W **2** powiatach (**Busko Zdrój i Tuchola**) brak jest instytucjonalizacji procesu monitorowania wdrażania dokumentu strategicznego, niemniej jednak odpowiednie wydziały oświatowe kontrolują postęp realizacji celów edukacyjnych zapisanych w strategii a także kontrolują dane demograficzne i statystyczne.

W **Świebodzinie** zadaniami związanymi z monitoringiem zadań wynikających ze strategii zajmuje się osoba powołana przez Zarząd Powiatu.

W pozostałych **4** powiatach, monitorowanie wdrażania strategii ma charakter instytucjonalny w tym sensie, że oficjalnie zajmuje się tym określony organ. W **Elku** jest to specjalny zespół ds. monitorowania strategii oświatowej, w **Tychach** - Zarząd Oświaty, gdzie została wyznaczona osoba odpowiedzialna za konkretne zadania związane z monitoringiem zadań, natomiast w



Gliwicach i Przemyślu monitorowaniem strategii zajmują się lokalne wydziały oświatowe, gdzie wyznaczone są konkretne osoby. W **Gliwicach** Wydział Edukacji pracuje wg „mapy wdrażania strategii”, co prawdopodobnie bardzo ułatwia monitoring realizacji zadań.

Niezależnie od przyjętego rozwiązania dotyczącego wyboru organu (jednostki, instytucji) monitorującej wdrażanie strategii, należy uznać, iż ważne są następujące podstawowe elementy tego procesu:

1. Odpowiedzialność:

- Oficjalnie wyznaczony jest organ (jednostka, instytucja), który zajmuje się monitoringiem – odpowiedzialność „instytucjonalna”;
- W ramach wyznaczonego organu, do konkretnych osób przyporządkowane są konkretne zadania związane z monitoringiem – odpowiedzialność „zadaniowa”.

2. Procedury:

Istnieją określone (najlepiej w strategii) przejrzyste **procedury** oraz dobrze skonstruowane **wskaźniki realizacji zadań**.

Wydaje się również, że ze względu na merytoryczny charakter najbardziej naturalnym wyborem jednostki monitorującej strategię oświatową jest lokalny wydział oświatowy, choć nie znaczy, że przyjęcie innego rozwiązania w tym zakresie jest błędne.

3.9.7 Procedury i dane mierzące wyniki względem celów

Tab. 43 Procedury i dane mierzące wyniki względem celów

Lp.	Powiat	7. Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?
1	Bartoszyce	Wydział Edukacji: <u>corocznie raport</u> z funkcjonowania oświaty w powiecie (zarazem informację ze stanu realizacji strategii). Raport przedstawiany jest Radzie Powiatu na październikowej sesji dotyczącej oświaty. Była zrobiona ewaluacja strategii w momencie aktualizacji dokumentu.
2	Busko Zdrój	Wydział Edukacji przygotowuje własne analizy wewnętrzne.
3	Ełk	Uchwała RP, że do 31.08, Zespół przedstawi Zarządowi analizę ze sposobu realizacji polityki oświatowej, a także propozycje ewentualnych zmian oraz uzupełnień planu działań (...). <u>Coroczny raport</u> opisuje każde zadanie ze strategii z informacją, na jakim etapie realizacji się znajduje; ew. powód braku realizacji.
4	Gliwice	Głównym narzędziem monitorowania: <u>roczne raporty</u> „Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych” (Wydział Edukacji) – jest to podstawa do podejmowania decyzji zgodnie ze strategią. Na tej podstawie cele są ponownie analizowane i oszacowany jest stopień ich realizacji.
5	Przemyśl	Dokument strategiczny zawiera bardzo konkretne wskaźniki (ilościowe i jakościowe) realizacji zadań. Jest „Karta monitoringu” (Sprawozdanie z realizacji strategii rozwoju edukacji). W ramach <u>corocznego sprawozdania</u> z realizacji strategii karta ta jest rozsyłana do jednostek oświatowych celem opisanie zadań (zapisanych w strategii) zrealizowanych przez daną jednostkę. Zebrane informacje przedstawione Komisji Edukacji w formie sprawozdania.
6	Świebódzin	Dokument: „Realizacja strategii oświatowej powiatu świebodzińskiego”.



Lp.	Powiat	7. Jakie dane (lub procedury) wykorzystano do pomiaru osiągniętych wyników względem założonych celów?
		Monitoringiem zajmuje się osoba powołana przez Zarząd Powiatowy. Osoba ta we współpracy z Wydziałem Edukacyjnym corocznie przedstawia Zarządowi Powiatu powyższy dokument.
7	Tuchola	Wydział Edukacji: <u>corocznie raport</u> z funkcjonowania oświaty, w tym informacja ze stanu realizacji strategii. Ponadto: ciągły monitoring realizacji zadań oświatowych przez Wydział Edukacji (...), Radę Powiatu i Zarząd Powiatu. Wynik tych prac przedstawiane są Radzie Powiatu oraz Zarządowi.
8	Tychy	W strategii: bardzo konkretnie wskaźniki realizacji każdego zadania. W <u>corocznym sprawozdaniu</u> dla Rady Miasta z realizacji strategii: opisane każde zadanie z informacją, jaki jest poziom zawansowania oraz wyszczególnione wskaźniki rezultatu.

Wnioski

We wszystkich analizowanych powiatach podstawowym narzędziem monitoringu jest **coroczny raport**. Raporty te mają charakter sprawozdań z realizacji oświaty, a w niektórych przypadkach stanowią jednocześnie raporty z wdrażania strategii (**Tuchola, Gliwice, Bartoszyce**). Raporty przygotowywane są zazwyczaj przez wydziały edukacji (**Bartoszyce, Gliwice, Przemyśl, Tuchola, Tychy, Świebodzin**) lub przez zespół ds. monitoringu (**Ełk**), we współpracy z osobą wyznaczoną do monitorowania realizacji strategii (**Świebodzin**).

Jeżeli strategia posiada zapisane procedury i wskaźniki, coroczne raporty z realizacji strategii stanowią wówczas dokładny opis aktualnego statusu zadań wraz z opisem uzyskanych wskaźników (**Tychy, Przemyśl, Ełk, Świebodzin**).

Coroczne raporty są przedstawiane organom stojącym wyżej w hierarchii administracyjnej. Są to: Rada Powiatu (Bartoszyce), Zarząd Powiatu (Ełk), Komisja Edukacji (Przemyśl), Rada i Zarząd (Tuchola), Rada Miasta (Tychy).

3.9.8 Budżet na oświatę a strategia

Tab. 44 Budżet na oświatę a strategia

Lp.	Powiat	8. Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?
1	Bartoszyce	Budżet realizacji oświaty ustalany corocznie. Na oświatę wydawane jest więcej niż subwencja oświatowa. Różnica uzupełniana z budżetu powiatu; dodatkowe kwoty - najczęściej na remonty i inwestycje. Strategia bardzo pomogła w pozyskiwaniu tych funduszy gdyż zobowiązuje RP Powiatu do realizacji jej zapisów. System corocznego ustalania budżetu sprawdza się dobrze.
2	Busko Zdrój	Brak zapisów o budżecie na realizację celów oświatowych (tylko dla zadań inwestycyjnych, dla których wcześniej istniały studia wykonalności). Dość dobra skuteczność w zdobywaniu środków zewnętrznych na realizację programów edukacyjnych i inwestycyjnych.
3	Ełk	Wg uchwały RP do 01.10 Zarząd Powiatu przygotowuje plan finansowy zapewniający środki do realizacji działań przyjętych uchwałą i włączy go do projektu budżetu na kolejny rok. Środki przyznawane corocznie <u>uchwałą budżetową</u> . Sukcesem jest pozyskiwanie finansowania ze źródeł zewnętrznych



Lp.	Powiat	8. Czy budżet przewidziany w strategii został faktycznie przyznany zgodnie z jej zapisami?
		(fundusze UE).
4	Gliwice	Brak zapisów o budżecie w strategii; strategia rozwoju miasta zawiera budżet. Miasto zapewnia stosowną ilość środków na realizację celów; często i skutecznie finansuje zadania ze środków własnych oraz z pożyczek i dotacji WFOŚiGW, bez czekania na środki zewnętrzne (z UE).
5	Przemyśl	Wydział Edukacji Miasta Przemyśla corocznie przygotowuje nowy budżet na realizację celów oświatowych. Kwoty potrzebne na realizację zadań zapisywane są w projekcie uchwały budżetowej. Zgodnie z zapisami strategii oraz harmonogramem naborów pozyskiwane są dodatkowe fundusze na realizację celów oświatowych. W strategii są również kwoty na poszczególne zadania zapisane wcześniej w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym.
6	Świebodzin	Budżet jest przyjmowany zgodnie z corocznym dokumentem „Informacja o realizacji zadań oświatowych w roku szkolnym rok poprzedni/rok bieżący oraz plany na rok bieżący/rok następny”. Zapisy dokumentu są zbieżne z zapisami celów w strategii.
7	Tuchola	Budżet realizacji oświaty ustalany corocznie. Strategia: brak zapisów co do kwot i sposobu finansowania. System corocznego ustalania budżetu sprawdza się dobrze i nie powoduje sytuacji, że na zaplanowane zadanie nie będzie wystarczających środków.
8	Tychy	MZO Tychy corocznie przygotowuje budżet na realizację celów oświatowych; kwoty zapisywane są w projekcie uchwały budżetowej. Duże sukcesy w pozyskiwaniu środków UE. Pomimo iż Strategia została przyjęta przez Radę Miasta, nie gwarantuje to w 100% uzyskania środków na wszystkie wytyczone cele w danym roku. Sytuacja jest analogiczna do innych JST.
Pytanie:		9. Jeżeli nie, to dlaczego? (wszystkie powiaty: –)

Wnioski

We wszystkich przypadkach budżet na realizację zadań wynikających ze strategii jest ustalany w ramach corocznych budżetów powiatowych. Ten system sprawdza się dobrze, ponieważ daje możliwość racjonalnego zapewnienia środków na oświatę w okresach krótkoterminowych, a jednocześnie – ze względu na istnienie strategii – pozwala na:

- planowe działanie zgodnie z wytyczonym harmonogramem i
- odniesienie się do konkretnych zadań,

co pozwala na zredukowanie ewentualnych napięć politycznych związanych z przyporządkowaniem środków finansowych na określone cele. W opinii rozmówców z poszczególnych powiatów **istnienie strategii bardzo pomaga w uzyskiwaniu odpowiednich funduszy** na cele oświatowe, zarówno z budżetów powiatowych jak i funduszy zewnętrznych (dotacje, pożyczki). W szczególności w **Świebodzinie** zapisy budżetu są zbieżne z zapisem celów w strategii.

W kontekście ustalania budżetów oświatowych w okresach rocznych należy stwierdzić, że częsty brak konkretnych budżetów w strategiach (co może w pierwszej chwili być uznane za wadę) stanowić może w wielu przypadkach celowe zamierzenie.



Sama subwencja oświatowa nie wystarcza na zaspokojenie potrzeb bieżących oraz wynikających ze strategii. Zazwyczaj oświatowe budżety roczne uzupełniane są zatem środkami z budżetu powiatu, zdobywane są również (częstokroć z dużym sukcesem) środki pomocowe, w szczególności z Unii Europejskiej, uzyskiwane są preferencyjne pożyczki (np. z WFOŚiGW). Z realizowanego w taki sposób finansowania oświaty zadowolone są prawie wszystkie analizowane powiaty, jedynie w **Tychach** nie zawsze wszystkie zadania oświatowe uzyskują potrzebne fundusze, co wg rozmówców jest porównywalne z sytuacją w innych JST.

3.9.9 Monitorowanie strategii

Tab. 45 Monitorowanie strategii

Lp.	Powiat	10. Czy strategia była monitorowana, jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie są wyniki tego monitorowania? Czy wyniki monitorowania są dostępne publicznie?
1	Bartoszyce	Tak, sporządzany coroczny raport o stanie oświaty, a cele i zadania zrealizowane są w pełni zbieżne z dokumentem strategicznym. W 2008 r. była ewaluacja.
2	Busko Zdrój	Za pomocą nieformalnych, wewnętrznych analiz. Informacje o dofinansowaniu i realizacji programów edukacyjnych są dostępne, ale nie są publikowane.
3	Ełk	Tak, na bieżąco przez Wydział Edukacji Powiatu; zgodnie z uchwałą LIV/413/2006 RP w Ełku z 21.06.2006 - przedstawiany jest coroczny raport ze stanu realizacji. Monitorowane na bieżąco: demografia, poziom nauczania, osiągnięcia uczniów.
4	Gliwice	Raporty są pośrednim sposobem monitorowania. Są dostępne publicznie, ale nie jako dokument (trzeba poprosić o te dane).
5	Przemyśl	Realizacja strategii monitorowana przez Wydział Edukacji. Coroczny raport, a w jego ramach „Sprawozdanie z realizacji Strategii Oświatowej za okres.....”. Od roku 2010 sprawozdanie będzie włączane do „Raportu ze stanu oświaty” jako integralna część. Monitorowane są (przez Dział Planowania i Analiz WE) na podstawie „Karty monitoringu” i raportów: dane dotyczące demografii, poziomu nauczania, osiągnięć uczniów. „Sprawozdanie z realizacji strategii oświatowej” za rok 2008/2009 zostało zaprezentowane Komisji Edukacji Miasta Przemyśla.
6	Świebódzin	Tak, Zarząd Powiatu powołał osobę ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Edukacji Ponadgimnazjalnej w PŚ, odpowiedzialną za monitorowanie (wiele zadań).
7	Tuchola	Tak, coroczne raporty o stanie oświaty. W raporcie na 2008/2009 bezpośrednia informacja o zaawansowaniu zadań ze strategii.
8	Tychy	Monitorowana na bieżąco przez MZO. Corocznie przygotowywany dokument „Sprawozdanie z realizacji Strategii Oświatowej MT”; od 2010 - włączenie sprawozdania z realizacji strategii do Raportu ze stanu oświaty jako integralnej części. <u>Monitorowane dane</u> : demografia, poziom nauczania, osiągnięcia uczniów.

Wnioski

Zagadnienie to jest merytorycznie związane z pytaniami nr 6 i 7. W 6 przypadkach (oprócz Buska Zdroju i Świebodzina) przygotowywane są coroczne raporty:



- Dotyczące stanu oświaty w powiecie, które nawiązują do strategii (**Bartoszyce, Tuchola, Przemyśl**);
- Dotyczące realizacji strategii (**Ełk, Gliwice, Tychy**).

Raporty te są upubliczniane, za wyjątkiem **Gliwic**, gdzie raport dotyczący realizacji strategii jest dostępny na żądanie, natomiast nie jest oficjalnie publikowany.

W **Busku Zdroju** przeprowadzane są nieformalne, wewnętrzne analizy przez Wydział Edukacji, które nie są upubliczniane.

W **Świebodzinie** strategia jest monitorowana na bieżąco przez specjalnie do tego powołaną osobę. Wyniki monitoringu są dostępne na żądanie zainteresowanych.

Monitorowane są zazwyczaj następujące dane: demografia, poziom nauczania i osiągnięcia uczniów jak również stan zaawansowania zadań.

3.9.10 Aktualizowanie strategii

Tab. 46 Aktualizowanie strategii

Lp.	Powiat	11. Czy strategia została zmieniona od czasu jej uchwalenia?
1	Bartoszyce	Tak, w 2008. Przeprowadzono ewaluację realizacji zadań wynikających z dokumentu i zaktualizowano zapisy dotyczące realizacji zadań na lata 2009-2012.
2	Busko Zdrój	Nie
3	Ełk	Nie, w 2010 r. przewiduje się aktualizację strategii (usunięcie zadań, które już zostały zrealizowane oraz wpisanie nowych).
4	Gliwice	Nie, opracowane są roczne raporty, analizowane pod kątem stopnia realizacji strategii; ukierunkowują politykę oświatową na najbliższy rok zgodnie ze strategią.
5	Przemyśl	Nie, w związku ze zmianą prawa oświatowego niezbędne będzie w najbliższym czasie przeprowadzenie aktualizacji dokumentu strategicznego.
6	Świebodzin	Nie, nie było takiej potrzeby
7	Tuchola	Tak, 2-krotnie, by wprowadzić zapisy umożliwiające ubieganie się o środki UE.
8	Tychy	Nie, Strategia nie była zmieniona od czasu powstania; ciągle aktualna.

Wnioski

Jedynie w 2 przypadkach (**Bartoszyce i Tuchola**) strategie były aktualizowane, przy czym w Tucholi dwa razy celem wprowadzenia zapisów umożliwiających ubieganie się o środki unijne. W pozostałych przypadkach bądź nie było potrzeby zmian (zapisy są wciąż aktualne – **Tychy, Świebodzin, Gliwice**), bądź planuje się zmiany w strategii w najbliższym czasie (**Przemyśl, Ełk**).

3.9.11 Realizacja strategii

Tab. 47 Realizacja strategii

Lp.	Powiat	12. W jakim zakresie strategia została zrealizowana do dnia dzisiejszego?
1	Bartoszyce	Coroczne plany są realizowane <u>przynajmniej w podstawowym zakresie</u> . Część zadań jest realizowana z programów lub funduszy zewnętrznych.
2	Busko Zdrój	W ok. 80 %; nie ma formalnego dokumentu lub zapisu, który dokumentowałby stopień realizacji strategii, ale wydział jest świadomy stopnia realizacji.



3	<i>Ełk</i>	Realizacja zadań <u>zgodnie z przyjętym harmonogramem</u> . Niektóre zadania zostały już całkowicie zrealizowane, inne mogą zostać usunięte przy aktualizacji.
4	<i>Gliwice</i>	<u>W niemal 100 %</u> ; choć nie ma formalnego dokumentu lub zapisu, który dokumentowałby stopień realizacji Strategii. Roczne raporty nie zawierają konkretnych zapisów o stopniu realizacji.
5	<i>Przemyśl</i>	Strategia Miasta Przemyśla jest stosunkowo nowym dokumentem; póki co realizacja zadań jest realizowana zgodnie z założeniami. Zbyt duża szczegółowość nie pozwala na ocenę wszystkich zadań na bieżąco. Sprawozdanie z realizacji za 2009/2010 może pozwoli dokładnie ocenić stopień ich realizacji.
6	<i>Świebodzin</i>	Raport dotyczący realizacji strategii jest jednocześnie planem na następny rok. Plany z rocznych raportów są realizowane <u>zgodnie z zapisami</u> .
7	<i>Tuchola</i>	Coroczne plany są realizowane <u>w zasadzie w całości</u> ; w związku z dużym powodzeniem w uzyskiwaniu środków UE, wszystkie zadania realizowane na bieżąco.
8	<i>Tychy</i>	<u>Nie ma zagrożenia brakiem realizacji celów</u> . Trudno ocenić stopień realizacji zważywszy, bo większość zadań to zadania ciągłe przez cały czas obowiązywania.

Wnioski

Żaden z wizytowanych powiatów nie stwierdził zagrożenia niezrealizowania zadań wynikających ze strategii. W 5 powiatach (**Tuchola, Świebodzin, Przemyśl, Gliwice, Ełk**), plany są realizowane zgodnie z przyjętym harmonogramem i planami rocznymi (a ponieważ plany roczne oparte są na strategiach – zatem zgodnie ze strategiami). W **Busku Zdroju** stan realizacji określa się jako ok. 80 %, natomiast w **Bartoszycach** – jako „przynajmniej podstawową część strategii”. W Przemyślu prawdopodobnie wszystko odbywa się zgodnie z planem, choć oceni to dopiero raport za lata 2009/2010.

Tak dobre wyniki we wdrażaniu zadań oświatowych pozwalają stwierdzić, że posiadane strategie są bardzo pomocnymi narzędziami w realizacji polityki oświatowej.

3.9.12 Szanse osiągnięcia celów strategii

Tab. 48 Szanse osiągnięcia celów strategii

Lp.	Powiat	13. Jak JST ocenia szanse osiągnięcia celów strategii?
1	<i>Bartoszyce</i>	Najprawdopodobniej bez problemu, bo cele oświatowe ze strategii są na bieżąco realizowane. Niebezpieczeństwo: jeśli fundusze na oświatę zostaną przeznaczone na inny cel.
2	<i>Busko Zdrój</i>	Szanse są dobre. Wszystko idzie zgodnie z oczekiwaniami.
3	<i>Ełk</i>	Prawdopodobnie realizacja niezagrożona. Niebezpieczeństwo: jeśli fundusze na oświatę zostaną przeznaczone na inny cel.
4	<i>Gliwice</i>	Bardzo wysoko (bo budżet miasta zawsze zapewnia środki w wysokości powyżej subwencji oświatowej; Strategia została prawie w 100 % wdrożona).
5	<i>Przemyśl</i>	Zadania były formułowane z pełną świadomością kosztów ich realizacji. Brak realizacji niektórych zadań może wynikać z braku środków finansowych (brak



		pozyskania zewnętrznych środków). Możliwe również iż niektóre zapisane zadania tracą swoją aktualność ze względu na zmiany np. prawa.
6	Świebodzin	Uzależnione jest to od budżetu i możliwości uzyskania środków zewnętrznych.
7	Tuchola	Wysoko, bo prawie wszystkie zadania inwestycyjne zostały zrealizowane, a nieinwestycyjne (zazwyczaj ciągłe) są zrealizowane lub w trakcie realizacji.
8	Tychy	Raczej wysoko (zadania były formułowane z pełną świadomością kosztów). Niebezpieczeństwo braku środków z tytułu nieprzewidzianych wydatków wyższej konieczności.

Wnioski

Szanse realizacji strategii są oceniane zazwyczaj wysoko lub bardzo wysoko. Powiaty zauważają jedno podstawowe zagrożenie dla wdrażania strategicznych celów oświatowych – możliwy brak odpowiedniego finansowania, choć jak pokazują doświadczenia historyczne (zob. pyt. 8 i 12), zazwyczaj środki finansowe okazywały się wystarczające a strategie były realizowane w większości lub przynajmniej w „podstawowym zakresie”. Jeszcze raz potwierdzony jest fakt **pozytywnego wpływu posiadania dokumentu strategicznego na realizację polityki oświatowej**.

3.10 Podsumowanie oraz wnioski wynikające z wizyt terenowych

Oprócz wniosków płynących z analizy poszczególnych zagadnień (pytań), w niniejszym rozdziale przedstawiono spostrzeżenia o charakterze ogólnym, wynikających obserwacji poczynionych we wszystkich wizytowanych powiatach.

Strategia oświatowa jako nieobowiązkowy dokument był tworzony w zasadzie z dwóch powodów:

1. Uporządkowanie i wyznaczenie kierunków rozwoju oświaty w danej JST;
2. Uzyskanie dodatkowych punktów przy aplikacji o środki pomocowe z różnych programów.

Decyzja o powstaniu najczęściej podejmowana była na wniosek kierujących wydziałami oświatowymi w porozumieniu ze starostą lub prezydentem miasta.

Z rozmów wynikało, iż **bardzo pomocne były warsztaty i szkolenia** dla kluczowych pracowników oświaty organizowane w ramach spotkań ze ich odpowiednikami z innych powiatów. Wydaje się, że jest to bardzo dobre rozwiązanie gdyż w ramach takich warsztatów, na podstawie już zdobytego doświadczenia powiatowych pracowników oświaty oraz pomocy i doradztwa zewnętrznych konsultantów, można wypracować ramy, w jakich powinien zawierać się dokument planistyczny.

Władze oświatowe, tworząc własny dokument strategiczny powinny skupić się m.in. na tym:

- jak skutecznie wykorzystywać szanse dla rozwoju oświaty powiatowej wynikające z integracji z Unią Europejską;
- w jaki sposób racjonalnie i efektywnie wykorzystywać zasoby kadrowe, organizacyjne, finansowe;
- w jaki sposób wzmacniać rozwój gospodarczy regionu w powiązaniu z decyzjami dotyczącymi zmian w oświacie;



- w jaki sposób pozyskiwać zewnętrzne, pozaunijne środki finansowe na rozwój oświaty.

Podstawowym problemem jaki wynikał przy próbie opracowania zarysu wzoru powiatowego dokumentu strategicznego odnoszącego się do oświaty jest bardzo duże zróżnicowanie powiatów pod względem wielkości i ilości zarządzanych przez nie placówek oświatowych. Dane ilustrujące to zjawisko dla badanych powiatów przedstawia poniższa tabela.

Tab. 49 Ilość placówek oświatowych w analizowanych powiatach

Powiat	Przedszkola	Podstawowe	Gimnazja	Ponadgimnazjalne	Specjalne	Pozostałe
Busko Zdrój				5	3	3
Bartoszyce				5	1	2
Tuchola				4	1	1
Ełk				8		3
Świebodzin				4	2	
Gliwice	28	25	4	23	3	5
Tychy	34	21	13	10	1	3
Przemyśl	12	13	8	10	3	4

Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych

Trudność, jaka wynika z tego zróżnicowania to brak możliwości stworzenia uniwersalnego dokumentu strategicznego dla powiatów ziemskich i grodzkich.

Pomimo występowania wspólnych problemów, z jakimi boryka się oświata niezależnie od wielkości i charakteru powiatu, sposób opracowania dokumentu dla powiatu ziemskiego i grodzkiego powinien być inny. Wynika to z różnic w charakterze zarządzanych placówek oświatowych i ich ilości w powiatach ziemskich i grodzkich (te ostatnie bardziej przypominają gminy).

W **powiatach ziemskich**, w szczególności zarządzających niewielką liczbą szkół i placówek oświatowych, możliwe jest dokładne sprecyzowanie zadań, jakie dotyczą każdej jednostki. W trakcie tworzenia dokumentów strategicznych możliwe są osobiste spotkania ze wszystkimi przedstawicielami placówek, jakimi zarządza powiat. Na takich spotkaniach można w miarę szczegółowo określić potrzeby inwestycyjne, kadrowe, itp.

W ramach takich spotkań wskazane jest wypracowanie harmonogramu realizacji zadań zgodnie z możliwościami finansowymi oraz szansami na zewnętrzne dofinansowanie. Wydaje się, że należy ostrożnie podchodzić do zapisów, iż kluczowe zadania będą realizowane ze środków pomocowych gdyż nieuzyskanie tych środków spowoduje komplikacje z realizacją harmonogramu (generalnie istnieje sporo strategii, które przewidują oparcie finansowania zadań na środkach zewnętrznych, o czym była mowa w analizie wszystkich dokumentów planistycznych). Proponuje się, aby w powiatach o niewielkiej liczbie placówek skrócić czas obowiązywania strategii do np. 3 lat (obecnie najkrótszy okres to 5 lat – występuje on w 13 z 32 analizowanych dokumentów) a ewaluację prowadzić na bieżąco. W zasadzie dla takich JST zamiast pełnej strategii bardziej odpowiedni byłby dokument o charakterze programu / planu rozwoju, bo przy niewielkiej liczbie placówek możliwe są częstsze spotkania zespołu



zajmującego się przygotowaniem dokumentu i jego aktualizacją. W trakcie takich spotkań możliwe jest szybsze reagowanie na zmiany dotyczące rynku pracy w regionie. Jest to o tyle ważne, że w powiatach o małej ilości placówek szkolnych zaniedbania w tym kierunku mogą mieć wieloletnie, negatywne skutki.

Inną propozycją na stworzenie strategii oświatowej w powiatach ziemskich jest rozbudowanie części oświatowej w ogólnej strategii rozwoju powiatu z odniesieniem do dokumentu programowego typu plan lub program, gdzie będzie zapisana lista zadań wraz z harmonogramem oraz wskaźnikami realizacji (taki plan byłby załącznikiem do strategii rozwoju JST).

Zupełnie inne podejście należałoby zastosować do tworzenia strategii dla **powiatów grodzkich**. Powiaty te łączą kompetencje powiatowych oraz gminnych wydziałów oświaty, w związku z tym ilość placówek, a zarazem celów strategicznych, jest nieporównywalnie większa. Praktycznie nie ma sposobu by można było zapisać poszczególne zadania dotyczące wybranych placówek wraz z określeniem ich finansowania oraz wskaźników. Dla takich powiatów najlepszym rozwiązaniem wydaje się przygotowanie dokumentu strategicznego o wyznaczonych priorytetach, celach ogólnych i zadaniach, natomiast corocznie ustalany budżet zadaniowy wyznaczałyby placówki, w których realizowane byłyby zadania opisane w strategii. Decyzje o przyznawaniu środków, tak własnych jak pozyskiwanych ze źródeł zewnętrznych, byłyby realizowane zgodnie z obowiązującymi regulacjami w jednostkach zarządzających oświatą.

Wydziały edukacyjne w JST są zobligowane ustawą do realizacji zadań oświatowych w swoich placówkach, a ich realizacja jest monitorowana poprzez raport ze stanu oświaty, którego coroczne tworzenie i publikacja jest również obowiązkiem ustawowym. Celem strategii jest opisanie, jak w sposób najbardziej racjonalny realizować te cele, a także – co chyba najważniejsze – wyznaczenie zadań pozaustawowych prowadzących do podniesienia i rozwoju jakości i efektów kształcenia.

Dodatkowe spostrzeżenia i uwagi wynikające z wizyt terenowych to:

- procedura konkursowa oraz trudna i kosztowna procedura aplikowania (analizy, studium wykonalności, analiza finansowa) o środki pomocowe, szczególnie z Regionalnych Programów Operacyjnych, powoduje, że małe powiaty ziemskie mają spore problemy z pozyskiwaniem tych środków, stąd należy bardzo ostrożnie wskazywać je jako źródła finansowania zadań (co niestety nie jest normą; wskazała na to analiza pytania IV - Czy strategię są powiązane z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?);
- problemy z określeniem kierunków kształcenia ponadgimnazjalnego spowodowane dynamicznymi zmianami gospodarczymi oraz trudnościami z otwieraniem nowych kierunków ze względu np. na wysokie koszty ich tworzenia, jak również brak możliwości śledzenia losów absolwentów, powodują, że zapisy strategiczne dotyczące takich celów powinny być poparte szeroką diagnozą często wykraczającą poza granice JST;
- zbyt duża ilość wskaźników rezultatu (szczególnie jakościowych, dotyczących zadań) może spowodować trudność w ich późniejszej ocenie (dotyczy to dużych i bardzo dużych JST (powiaty grodzkie)).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wizyty terenowe pozwoliły na zapoznanie się z procesem tworzenia dokumentów strategicznych oraz ich wpływem na zarządzanie oświatą w danej JST. W trakcie spotkań rozmówcy potwierdzali, że bardzo pomocnym przy tworzeniu takiego dokumentu byłoby opracowanie **wzoru dokumentu** np. w formie opisu, instrukcji wraz z przykładami celów, zadań, wskaźników pokazujące dobre praktyki przy tworzeniu tak strategii. Poniższy rozdział 4 przedstawia propozycje dotyczące przygotowania strategii oświatowej.



4 Propozycje dotyczące formułowania strategii

W oparciu o analizę zebranych dokumentów oraz konsultacje w trakcie wizyt terenowych w wybranych powiatach, przygotowano przykładowy przebieg tworzenia dokumentu strategicznego. Zapisy takiego dokumentu są wypadkową dobrych praktyk w trakcie tworzenia oświatowych dokumentów planistycznych. Zapisy poniższe mogą w sposób porównawczy zanalizować obecnie obowiązujące dokumenty jak również przyczynić się do pomocy w trakcie tworzenia nowych strategii. Poniżej przedstawiona jest propozycja powstawania dokumentu strategicznego (zarys).

4.1 Cel opracowania

Strategia rozwoju oświaty to proces wyboru długofalowych celów i ustalania programów do realizacji zadań. Jest to również opis procesu zarządzania oraz wyznaczania kierunków w rozwoju edukacji oraz dziedzin związanych bezpośrednio z oświatą takich jak kultura i sport.

Dokument strategiczny to niezbędne narzędzie do stymulowania rozwoju, pomocne w rozdziale środków przeznaczonych na oświatę z budżetu państwa (subwencja oświatowa), środków zewnętrznych (środków własnych powiatu, od sponsorów, środków UE).

Dzięki jej założeniom można sterować rozwojem oświaty w powiecie tak, by równocześnie godzić potrzeby inwestycyjne poszczególnych placówek oświatowych oraz skonfrontować rozwój edukacji z potrzebami regionu i powiatu.

Istotny jest również fakt, iż strategia rozwoju oświaty jest szansą na stworzenie długofalowej wizji rozwoju oświaty w powiecie oraz koordynację i hierarchizację działań. Dokument ten pozwoli też we właściwy sposób i w odpowiedniej kolejności rozwiązywać problemy, a także przewidywać niektóre z nich, zanim się pojawią. Warto podkreślić jest również to, że planowanie strategiczne przyczyni się do przygotowania szkolnictwa do nadchodzących zmian. Przy tworzeniu strategii ważne jest, by przewidziane do realizacji zadania, zwłaszcza inwestycyjne, nie stały się zbyt dużym obciążeniem dla powiatu (np. wysokie koszty kredytów, nadmierne koszty eksploatacji, itp.), których dźwiganie przez następne lata ograniczałoby możliwości rozwojowe powiatu, gminy czy regionu.

Tworzenie programu rozwoju jest procesem dynamicznym, a jego efekty wdrożeniowe zależą od konsekwencji, zaangażowania ludzi i samorządu oraz od umiejętności dostosowywania bieżących potrzeb oświatowych do zapisów strategii. Według standardów Unii Europejskiej bardzo ważnym elementem przygotowywania programów rozwoju jest uzyskanie zgody społecznej co do rezultatów procesu planowania. Niezmiernie ważne jest również posiadanie wyraźnie określonego miejsca strategii w strukturze istniejących oraz planowanych dokumentów, studiów i programów branżowych.

4.2 Przygotowania

Pierwszym etapem budowy strategii powinno być powołanie zespołu do stworzenia dokumentu strategicznego. Dobrym rozwiązaniem jest sformalizowanie takiego zespołu



poprzez powołanie go np. uchwałą rady powiatu i wyznaczenie osób odpowiedzialnych, w tym przewodniczącego zespołu. Zespół taki powinien składać się z:

- przedstawiciela/i Zarządu Powiatu
- przedstawiciela/i Powiatowego Wydziału Edukacji
- przedstawiciela/i Komisji Edukacji w Radzie Gminy
- przedstawiciela/i wszystkich placówek szkolnych a które odpowiedzialny jest powiat
- przedstawiciela/i Rady Rodziców
- przedstawiciela/i Powiatowego Urzędu Pracy
- przedstawiciela/i największych pracodawców w regionie
- przedstawiciela/i małej średniej przedsiębiorczości
- przedstawiciela/i Związków Zawodowych działających w oświacie w danym regionie
- przedstawiciela/i organizacji pozarządowych.
- przedstawiciela/i opieki społecznej
- inne, nie wyszczególnione wyżej osoby (w zależności od potrzeb).

Powinien powstać podział zadań pomiędzy poszczególnych członków zespołu, a także należy stworzyć szczegółowy harmonogram zadań związanych z powstawaniem dokumentu, co znakomicie może usprawnić pracę.

4.3 Składniki (rozdziały) strategii

4.3.1 Diagnoza

Diagnoza stanu oświaty powinna się składać co najmniej z następujących tematów:

- demografia ze szczegółową analizą prognoz demograficznych
- stan infrastruktury oświatowej
- ilość i jakość pomocy naukowych
- poziom wykształcenia mieszkańców na tle województwa i Polski
- osiągnięcia, nagrody, sukcesy oświaty
- stan bezrobocia wraz z prognozą na przyszłe lata
- inne tematy charakterystyczne dla danej JST.

Dobra i wnikliwa diagnoza jest bardzo pracochłonna. Przygotowanie jej wymaga ścisłej współpracy wielu urzędów. Ważne jest by badania przeprowadzić w sposób wnikliwy oraz zadbać o aktualność danych, gdyż diagnoza ma podstawowy wpływ na analizę oraz trafność sformułowania celów strategicznych.

4.3.2 Analiza

Rodzaj analizy jest wyborem każdego zespołu ds. tworzenia strategii, jednakże dobrym narzędziem i najczęściej używanym jest analiza typu SWOT. Ten typ analizy w sposób przejrzysty pozwala na określenie szans rozwoju, oraz uwypuklenie zagrożeń hamujących prawidłowy rozwój oświaty. Określenie słabych i mocnych stron stanu oświaty oraz powiatu jest niezbędne do właściwego określenia kierunków rozwoju. Tworzenie analizy SWOT jest doskonale opisane w wielu podręcznikach, toteż część analityczna, o ile była obecna w zebranych dokumentach była przeprowadzona poprawnie.



4.3.3 Planowanie strategiczne

Okres planowania strategicznego najlepiej określić na czas nie większy niż 5 lat uwarunkowane to jest tym, iż w obecnym czasie Polska znajduje się w trakcie dużych przekształceń infrastrukturalnych oraz jest objęta dużą pomocą zewnętrzną. Oczywiście nie ma przeszkód by przedstawić planowanie w dłuższym okresie czasu ale pojawi się duża szansa iż dokument przed upływem jego ważności się zdezaktualizuje.

Zapisy strategiczne dobrze jest podzielić w odpowiedni sposób:

Priorytety (ewentualnie)

1. Cel strategiczny

1.1. Cel operacyjny

1.1.1. Zadanie

Zapisy celów i zadań powinny się odnosić się bezpośrednio do wniosków zawartych w analizie oraz w pełni uwzględniać część diagnostyczną. Zapisy celów (szczególnie pozainwestycyjne) nie powinny być za bardzo szczegółowe gdyż może nastąpić zbyt szybka ich dezaktualizacja. Problem zbyt szczegółowych zapisów pojawia się również w momencie aplikacji o środki unijne, ponieważ dostępne fundusze mogą być przeznaczone na cel, który nieco się różni od zapisu w strategii i należy wtedy aktualizować ten dokument. Zapis poszczególnych zadań należy tak formułować, by te zadania nie powielaty się w odrębnych celach. Cele należy podzielić ze względu na ich typ i charakter. Dobrą praktyką jest wydzielenie celów o określonym okresie trwania i tych, które są bezterminowe.

Dobrym rozwiązaniem jest umieszczenie celów/zadań w formie tabelarycznej z:

- przewidzianym czasem realizacji,
- osobami/instytucjami odpowiedzialnymi za realizację,
- wskaźnikami rezultatu o ile takie są możliwe do zdefiniowania,
- prognozowanymi źródłami finansowania.

4.4 Monitoring i ewaluacja

Dobrym rozwiązaniem jest tworzenie raportu z realizacji strategii oświatowej w powiecie. Dokument ten może funkcjonować jako osobne opracowanie jak również jako rozdział do corocznie składanego raportu ze stanu oświaty w powiecie. W raporcie tym powinny znajdować się informacje o każdym zadaniu:

- poziom realizacji,
- poniesione koszty,
- osiągnięte wyniki,
- jeśli zadanie nie zostało zrealizowane, to informacja dlaczego + pomysł na rozwiązanie.

Z racji tego, iż realizacją strategii zajmuje się zazwyczaj wydział oświaty powiatu, powinna być wydelegowana osoba (lub zespół) do bieżącej oceny realizacji, dobrą praktyką jest delegowanie takiej osoby (najlepiej eksperta, członka komisji oświaty) uchwałą Rady Powiatu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„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 Zestawienie dobrych przykładów – wszystkie dokumenty strategiczne

Oprócz dokumentów strategicznych w powiatach wybranych do badań terenowych zidentyfikowano inne dokumenty, które posiadają mocne strony a ich zapisy mogą stanowić dobre praktyki i dobre przykłady w różnych dziedzinach. W poniższych tabelach przedstawiono zatem, odpowiednio:

- zapisy odpowiadające analizowanym zagadnieniom (wszystkie dokumenty strategiczne);
- inne dobre praktyki / przykłady (wszystkie dokumenty strategiczne).

Tab. 50 Zestawienie dobrych przykładów wynikających z analizy wszystkich dokumentów strategicznych

Lp.	Zagadnienie	Powiat, którego dokument strategiczny może stanowić dobry przykład + komentarz
1	Jakie cele strategiczne są najczęściej formułowane?	Tychy, Tuchola
2	Czy cele te zostały uszeregowane w kolejności priorytetów?	-
3	Czy plany osiągnięcia tych celów zostały przedstawione jako odrębne działania?	Tychy; Kwidzyn, Świebodzin, Ełk, Kartuzy (wszystkie: dobre rozpisanie celów)
4	Czy strategie są powiązane z możliwościami finansowymi JST i z budżetem oraz/lub możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych?	Jaworzno (dokładne koszty funkcjonowania oświaty); Przemyśl (koszty + źródła); Słupsk (wariantowa kalkulacja); Kwidzyn
5	Czy w strategiach przeprowadzono wybór z uwzględnieniem „analizy kosztów i korzyści”/„analizy efektywności”?	Ostróda (jedyna strategia); Słupsk (warianty kosztowe w Roz. „Wskaźnik organizacyjny”, str. 71)
6	Czy plany zawierają wyraźne odniesienie do decyzji politycznych, które należy podjąć, aby umożliwić osiągnięcie podanych celów?	Brak dobrych przykładów
7	Czy możliwe jest monitorowanie postępu w osiąganiu celów określonych w strategiach, a jeżeli tak, to za pomocą jakich danych i instrumentów?	Gliwice, Kartuzy (źródła weryfikacji); Kwidzyn; Łomża; Tychy; Biała Podlaska; Malbork (mierniki i wskaźniki sukcesu); Olsztyn
8	W jakim stopniu plany są oparte o dane wyjściowe, a w jakim o osiągnięte rezultaty?	Mragowo (zestawienie absolwentów i bezrobotnych wg zawodów); Słupsk (dobra redakcja); Kwidzyn
9	Czy strategie uwzględniają dokumenty strategiczne wyższego szczebla, takie jak Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, raport Polska 2030, programy MEN?	Przemyśl (dobre, szczegółowe ustosunkowanie się do strategii); Malbork
10	Czy w strategiach uwzględniono tendencje demograficzne i społeczno-ekonomiczne (np. zmniejszająca się liczba dzieci w wieku szkolnym, suburbanizacja, rozwarstwienie klasowe), a jeżeli tak, w jaki sposób?	Słupsk (dobra analiza demograficzna); Ełk; Gliwice



Lp.	Zagadnienie	Powiat, którego dokument strategiczny może stanowić dobry przykład + komentarz
11	Czy w strategiach uwzględniono zmiany na rynku pracy oraz zmianę popytu na pracowników z innymi niż dotychczasowymi kwalifikacjami, a jeżeli tak, w jaki sposób?	Przemyśl (monitoring rynku pracy p. 1.1.11); Kwidzyn / Malbork; Bartoszyce (dobre ujęcie celu); Tuchola, ew. Bochnia
12	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?	Przemyśl (tabele i wykresy na końcu strategii); Słupsk; Ełk
13	Czy w strategiach uwzględniono problem przestarzałych szkół zawodowych oraz ich modernizację, przekształcenie, lub zastąpienie przez inne typy placówek?	Gliwice; Świebodzin (warunki racjonalizacji sieci szkół)
14	Czy w strategiach uwzględniono sposób poprawy poziomu 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?	Bartoszyce; ew. Szczecin; Świebodzin
15	Czy w strategiach uwzględniono dostęp do usług specjalnych przeznaczonych dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych lub należących do mniejszości narodowych i etnicznych?	Przemyśl (całość zagadnienia – sposoby realizacji celów)
16	Czy strategie obejmują kształcenie dorosłych i dostęp do kształcenia w przeciągu całego życia?	Kwidzyn; Busko Zdrój
17	Czy w strategiach uwzględniono konsultacje z rodzicami i społecznością lokalną? Czy w szczególności w planach przewidziano sposoby poprawy funkcjonowania rad szkolnych i rad rodziców?	Kartuzy (szerokie zaangażowanie rodziców); Świebodzin <i>Raczej brak dobrych przykładów</i>
18	Czy powiatowe strategie oświatowe biorą pod uwagę strategie gmin położonych na terenie powiatu? Czy uwzględniają strategie województwa, na którego terenie znajduje się dany powiat?	Przemyśl (szczegółowe nawiązanie do strategii wojewódzkiej); Międzyrzecz (charakterystyka szkolnictwa gminnego) <i>Raczej brak dobrych przykładów</i>
19	Czy w strategiach uwzględniono szkoły niepubliczne?	Gdańsk (Roz. 8); Przemyśl (sposoby realizacji celu 1.7); Szczecin; Świebodzin
20	Czy w strategiach uwzględniono dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie?	Piła (racjonalne wykorzystanie funduszy); Przemyśl; Tychy; Ostróda; ew. Busko Zdrój
21	Czy w strategiach uwzględniono problematykę bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach?	Przemyśl (sposoby realizacji celu 2.5 i 2.10); Bartoszyce; Tychy
22	Czy w strategiach uwzględniono zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji?	Dzierżoniów (szeroki zakres); Szczecin (konkretne zadania)
23	Czy strategie obejmują współpracę z Urzędami Pracy oraz	Mrągowo; Tychy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Lp.	Zagadnienie	Powiat, którego dokument strategiczny może stanowić dobry przykład + komentarz
	z Powiatowymi Radami Zatrudnienia w zakresie ustalania kierunków kształcenia zawodowego?	
24	Czy w strategiach uwzględniono konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat 6 lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego?	Jaworzno (bo nowa strategia); Słupsk
25	Czy w strategiach uwzględniono problem małych placówek szkolnych; czy opracowano plan racjonalizacji sieci szkół?	Brak dobrych przykładów



Tab. 51 Inne dobre przykłady / praktyki

Lp.	Zagadnienie	Dokument z powiatu:
1	Analiza SWOT – wagowanie elementów	Dzierżoniów; Kwidzyn
2	Weryfikacja celów – ankiety w szkołach	Ełk
3	Standardy edukacji dla przedszkola	Gdańsk
4	Model dyrektora/nauczyciela (str. 25-30); absolwenta/dyrektora/nauczyciela	Gdańsk; Kwidzyn
5	Mapa procesu wdrażania strategii	Gliwice (rys. 6)
6	Modele i standardy edukacyjne	Opole (str. 6)
7	Karty zadań do realizacji	Łomża
8	Ankiety dla interesariuszy (mierniki i wskaźniki sukcesu)	Malbork
9	Symulacja rozwiązań oświatowych (warianty)	Ostróda
10	Opis systemu oświaty	Kwidzyn
11	Harmonogram	Kwidzyn
12	Standardy organizacji jednostek oświatowych m. Przemysła	Przemyśl (roz. X)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



6 Załączniki

6.1.1 Tabele – fiszki dla każdego powiatu

6.1.2 Zestawienie odpowiedzi na wszystkie pytania