

Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt systemowy, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

ANALIZA GMINNYCH STRATEGII OŚWIATOWYCH

STRESZCZENIE RAPORTU

Rafał Stanek

Wstęp

Na zlecenie Uniwersytetu Warszawskiego w II połowie 2010 r. przeprowadzona została analiza gminnych strategii rozwoju oświaty, której celem było wskazanie silnych i słabych stron tych dokumentów wraz ze stworzeniem bazy dobrych praktyk. Analiza dotyczyła gmin wiejskich, miejsko-wiejskich oraz miast z wyłączeniem miast na prawach powiatu, zatem analizowano najmniejsze jednostki samorządu terytorialnego.

W procesie gromadzenia materiałów do badań (poprzez przegląd BIP, stron internetowych gmin, dokumentów dostępnych on-line, bezpośredni kontakt z gminami) uzyskano zbiór 62 dokumentów strategicznych w zakresie oświaty. Pozyskanie większej liczby dokumentów niż wymienione 62 było niemal niemożliwe, można więc założyć, że w Polsce niewiele więcej niż 100 gmin posiada strategię oświatową opracowaną i uchwaloną w postaci osobnych dokumentów. Stosunkowo duża liczba gmin posiada strategię rozwoju gospodarczego z częścią dotyczącą oświaty, lecz takie dokumenty nie były brane pod uwagę.

Powyższe 62 dokumenty poddano wstępnej analizie, dokonując oceny na podstawie kryterium spełniania wymogów dokumentu strategicznego. Następnie do analizy wybrano 36 dokumentów strategicznych, przy czym co najmniej 1 dokument reprezentował każde województwo w Polsce a przynajmniej 5 strategii - każdy typ gminy. Wybrane strategię oświatową poddano szczegółowemu badaniu metodą jakościową i ilościową, dążąc do uzyskania odpowiedzi na pytania, na ile stworzone dokumenty uwzględniają rzeczywisty stan systemu oświaty w kontekście gminy i kraju oraz jakie zostały sformułowane kierunki rozwoju edukacji na danym terenie. Powyższa analiza stała się podstawą do wyłonienia dokumentów najlepiej opracowanych pod względem merytorycznym. Uwzględniając ponadto kryterium zróżnicowania geograficznego, wielkości (liczby mieszkańców) i typu gminy wyodrębniono ostatecznie 5 gmin, w których przeprowadzone zostały badania terenowe. Wizyty terenowe dały możliwość poszerzenia i pogłębienia odpowiedzi na zagadnienia związane z procesem powstawania strategii oraz jej wdrażania i monitorowania.

Charakterystyka ogólna

Większość wybranych do analizy szczegółowej 36 dokumentów strategicznych charakteryzowało się kompletnością, t.j. dokument zawierał diagnozę, analizę SWOT, definicję wizji i misji, definicję celów strategicznych i operacyjnych oraz działań lub przynajmniej zdecydowaną większość tych elementów. Fakt występowania poszczególnych elementów struktury dokumentu strategicznego nie oznaczał jednak poprawności jego budowy. Zwracał n.p. uwagę fakt, że o ile w większości strategii (32 dokumenty) zamieszczono diagnozę, to tylko w 11 diagnoza ta była pełna (zawierała wszystkie elementy potrzebne do przeprowadzenia analizy SWOT oraz sformułowania celów strategicznych i operacyjnych). Z kolei tylko w 19 dokumentach działania służące realizacji celów strategicznych

Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt systemowy, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

powiązano z tymi celami. Oznacza to, że w niemal połowie dokumentów albo nie wskazano planów osiągnięcia celów jako odrębnych działań (6 dokumentów) albo działania nie miały związku z zaproponowanymi celami strategicznymi (11 dokumentów). Innym, często występującym brakiem w strukturze dokumentów było pominięcie prognozy demograficznej, mimo zamieszczenia często bardzo obszernej diagnozy.

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

Organizacją zewnętrzną były firmy doradcze lub organizacje pozarządowe. W trakcie pisania niniejszego raportu zetknięto się z dwoma organizacjami, które najczęściej wspomagały tworzenie gminnych strategii oświatowych: Fundacja Rozwoju Dzieci im. J. A. Komeńskiego, która (jak podaje w swoim raporcie) do września 2009 r. w 39 gminach pomagała w powstaniu gminnych strategii edukacyjnych oraz Centrum Edukacji Obywatelskiej w ramach programu POST (Polityka Oświatowa Samorządu Terytorialnego) od roku 1996 pomaga władzom samorządowym tworzyć lokalne koalicje na rzecz oświaty. Trzeba jednak podkreślić, iż wynikiem tych działań nie zawsze było powstanie gminnej strategii oświaty, często był to zapis kierunków czy głównych założeń zmian, które to dokumenty - jak wspomniano na wstępie - nie były analizowane.

Charakterystyka szczegółowa

W badanych 36 gminnych strategiach oświatowych zostało sformułowanych ponad 200 celów strategicznych. Najwięcej celów było związanych z rozszerzeniem oferty edukacyjnej (63 cele), następnie z poprawą jakości nauczania (34 cele) i z ulepszaniem bazy materialnej szkół (29 celów). Nie jest zaskakujące, iż najczęściej pojawiały się cele związane z bazą materialną i poziomem wykształcenia, ponieważ w diagnozach najczęściej wymieniano problemy z tym związane. Stosunkowo rzadko (tylko 10 razy) pojawiały się cele związane z budżetem (pozyskiwanie dodatkowych środków, racjonalizacja wydatków). Niepokoi fakt, iż tak mało gmin dostrzega potrzebę racjonalizacji wydatków w szkołach, podczas gdy w diagnozie większość podkreśla niedostatek środków na oświatę, w szczególności zbyt niski poziom subwencji oświatowej. Najrzadziej pojawiały się cele związane z racjonalizacją sieci szkół (6 razy), mimo że w większości diagnoz stwierdzano, że sieć szkół jest niedostosowana do warunków demograficznych. Wynika to prawdopodobnie z obaw autorów dokumentów, iż racjonalizacja sieci szkół zostanie źle odebrana przez społeczeństwo i władze gminy (radnych).

Spośród badanych 36 dokumentów tylko w 14 znalazło się powiązanie działań z możliwościami finansowymi JST, 19 dokumentów zawierało powiązanie z budżetem, 21 - z możliwościami pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych.

Większość analizowanych dokumentów nie zawierała szeregowania celów strategicznych w kolejności priorytetów, a w żaden z analizowanych dokumentów nie znalazł się wybór priorytetów strategii przy użyciu „analizy kosztów i korzyści”/„analizy efektywności”. Przyczyny braku takiej



Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt systemowy, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

analizy należy wiązać z tym, że mało analizowanych dokumentów zawierało w części diagnostycznej pełną analizę kosztów funkcjonowania szkół.

W połowie badanych dokumentów (18) określono sposobu monitoring, czyli zbierania i rejestrowania informacji na temat wdrażania planowanych działań, jednak różny był zakres proponowanych danych i instrumentów. Często dane te nie były wogóle sprecyzowane, a jako jedno z działań wymieniano opracowanie systemu monitoringu strategii. Znaczna część dokumentów proponowała bardzo ogólne metody monitoringu.

Większość analizowanych dokumentów (29) zostało opartych nadanych wyjściowych (jakość obiektów, liczebność klas, czas nauczania, formalne kwalifikacje kadry nauczycielskiej itp.) jednak różny był stopień powiązania pomiędzy danymi wyjściowymi a proponowanymi celami i działaniami. Często diagnoza była bardzo obszerna, zawierająca dużo danych wejściowych, ale w konsekwencji cele strategiczne były oderwane od tej diagnozy. Stopień oparcia na osiągniętych rezultatach (np. wyniki testów, poziom zadowolenia interesariuszy, spadek absencji lub liczby niepowodzeń szkolnych, wzrost zatrudnienia, wysoka pozycja w rankingu szkół itp.) był już dużo mniejszy - tylko 11 dokumentów zawierało dane o osiągniętych rezultatach, przy czym były to wyłącznie wyniki egzaminów.

Tendencje demograficzne, społeczno-ekonomiczne oraz na rynku pracy zostały uwzględnione w mniej niż połowie (17) badanych strategii. Wydawałoby się, iż powinien to być podstawowy element diagnozy, jednak duża część badanych gminnych strategii oświatowych w części diagnostycznej skupiała się na bazie materialnej.

Tylko 5 gmin uwzględniło konsekwencje niedawnej decyzji o obniżeniu wieku szkolnego do lat sześciu lub ewentualny wzrost liczby dzieci uczęszczających do niepublicznych szkół i placówek wychowania przedszkolnego. Mała liczba strategii poruszająca ten problem wynika z dwóch faktów. Po pierwsze decyzja o obniżeniu wieku szkolnego jest w kontekście strategicznym stosunkowo nowa. Duża liczba analizowanych strategii była opracowana przed a niektóre z nich zaraz po pojawieniu się tej decyzji. Po drugie analizowane gminy w większości dysponowały małymi szkołami (wiejskimi), których utrzymanie jest nieuzasadnione ekonomicznie, ale gminnych nie chcą ich likwidować ze względów społecznych. Dla takich gmin obniżenie wieku szkolnego spowoduje poprawę kosztów jednostkowych funkcjonowania małych szkół a w konsekwencji lepsze uzasadnienie ich utrzymania.

Po szczegółowej analizie dokumentacji okazało się, że żaden z badanych dokumentów nie uwzględniał różnic w poziomie szkół i związanych z tym wydatkach. Świadczy to o wyraźnej słabości opracowanych strategii. W części dokumentów zauważono kwestie różnej liczebności klas lub jakości infrastruktury, jednak nie miało to przełożenia na proponowane cele i działania.

W niewielkiej części analizowanych dokumentów zauważono problem małych placówek szkolnych. Problem ten został poruszony w 10 badanych dokumentach, w których sformułowano mniej lub bardziej szczegółowe plany racjonalizacji sieci szkół, choć tylko w 9 dokumentach określono związane z nimi cele strategiczne.

Większość (27) analizowanych dokumentów uwzględniło doskonalenie kadry nauczycielskiej i dyrektorów szkół. Jednak już tylko w 13 strategiach wspomina się o zdobyciu określonych kwalifikacji zawodowych. Większość strategii proponowała ogólne „opracowanie i stosowanie gminnego systemu doradztwa pedagogicznego oraz doskonalenia nauczycieli” oraz „utrzymanie funduszu przeznaczonego na doksztalcenie i doskonalenie nauczycieli”. Wśród strategii, które mówiły

3

Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt systemowy, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

zdobyciu określonych kwalifikacji zawodowych przeważały kwestie nauki języków, przygotowania nauczycieli do korzystania z technologii informatycznych oraz przygotowania nauczycieli dwuprzedmiotowych. Pojawiły się również propozycje przygotowania nauczycieli do pracy z młodzieżą o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym specyficznych trudnościach w uczeniu się i zachowaniu.

Zagadnienie wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych, niepełnosprawnych, trudnych oraz należących do mniejszości narodowych i etnicznych uwzględniono w 22 dokumentach strategicznych. Najmniej z nich (tylko 2 dokumenty) uwzględnia konieczność wsparcia dla uczniów należących do mniejszości narodowych i etnicznych. W zdecydowanej większości strategii sformułowano potrzebę dodatkowej pomocy dla uczniów zdolnych, mających trudności szkolne/wychowawcze lub niepełnosprawnych.

W większości strategii (26) sformułowano działania związane z aktywizacją środowiska rodziców i społeczności lokalnej i nawiązaniu z tymi środowiskami ściślejszej współpracy. Działania te najczęściej przybierały postać „konsultacji”. Należy jednak bardzo ostrożnie podchodzić do tego zagadnienia, ponieważ już tylko 4 strategii przewidziały sposoby poprawy funkcjonowania Rad Rodziców.

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

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

Połowa (18) z analizowanych strategii uwzględniła dostępność środków z funduszy unijnych i ich pozyskanie. Na podstawie analizy materiału badawczego oraz wizyt terenowych można stwierdzić, że część dokumentów powstała w celu ich wykorzystania do późniejszego starania się o środki z funduszy unijnych. Tym bardziej zadziwia, że ponad połowa strategii nie uwzględniła dostępności środków z funduszy unijnych.

Problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach została uwzględniona w 26 z 36 badanych strategii, w pozostałych 10 gminach problematyka ta nie została poruszona bezpośrednio. W tej drugiej grupie gmin występują jednak elementy dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia uczniów, mimo iż nie są one wskazane wprost. Zagadnienia bezpieczeństwa i zdrowia pojawiały się na przykład przy okazji działań związanych z dostosowaniem budynków do potrzeb niepełnosprawnych czy modernizacją bazy sportowej. Należy zauważyć, że problematyka bezpieczeństwa i zdrowia uczniów w szkołach rzadko była formułowana jako cel strategiczny, częściej natomiast zagadnienie to pojawiało się w formie konkretnych działań.

Ponad połowa z badanych strategii (19) uwzględnia zagadnienia komputeryzacji i informatyzacji. Należy jednak zwrócić uwagę, że w większości strategii zagadnienia te były pojmowane bardzo tradycyjnie jako uzupełnienie wyposażenia czy też uruchomienie pracowni komputerowych. Rzadko pojawiały się kwestie podniesienia jakości nauczania informatyki lub wykorzystanie e-learningu (pozytywnym przykładem wprowadzenia działania dotyczącego e-learningu jest gmina Goleniów).

4



Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt systemowy, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

Wizyty terenowe

Głównie w oparciu o wysoką jakość przygotowanych dokumentów strategicznych zostały wybrane gminy do badań terenowych: Bielawa, Goleniów, Pawłosiów, Skoczów i Węgliniec. Wizyty terenowe jednoznacznie wskazały, że uchwalone strategie są w tych 5 gminach skutecznie wdrażane. W zakresie merytorycznym wizyty terenowe potwierdziły wnioski wynikające z analizy dokumentów i pod tym względem nie wniosły niczego nowego do badań. Ujawniły natomiast metody stosowane w monitorowaniu strategii, co zwykle nie było widoczne przy analizie dokumentów, zwłaszcza, gdy strategia nie określała szczegółów monitoringu. Pozwoliły ponadto na zapoznanie się z procesem opracowywania strategii oraz na obserwację praktycznych skutków jej wdrażania. Przykładowo w Goleniowie w ramach spotkań ze szkołami zaobserwowano, w jaki sposób działa zwiększenie samodzielności szkół skutkujące znacznym pozyskiwaniem finansowania zewnętrznego przez same szkoły (w tym z PO KL).

Wnioski płynące z wizyt terenowych:

- W zakresie opracowania dokumentu - bardzo dobrze przygotowana diagnoza to wynik pracy kompetentnego zespołu specjalistów niezależnych od lokalnego środowiska szkolnego, pracy opartej o konsultacje społeczne, w których uczestniczyło szeroko rozumiane środowisko zainteresowane rozwojem edukacji w gminie, także uczniowie szkół. Z drugiej strony – częstym problemem, który skutkuje błędami w tworzonym dokumencie strategicznym jest presja czasu.
- W zakresie monitoringu – wskazane jest wprowadzenie monitoringu rzeczowego i finansowego przynajmniej 1 raz na rok, jako przegląd stopnia realizacji działań i przedłożenie propozycji modyfikacji.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza świadczy o tym, że gminne strategie oświatowe są w znacznej części niedoskonałe zarówno pod względem struktury dokumentu strategicznego jak i pod względem zawartości strategii. Czynniki, które najbardziej wpływają na jakość analizowanych strategii są następujące:

1. Strategie rzadko analizują wyniki nauczania – analiza taka znalazła się tylko w 13 strategiach. Stoi to w sprzeczności z faktem, że drugim pod względem częstości występowania celem strategicznym było podniesienie jakości nauczania. Wizyty terenowe częściowo potwierdzają ten wniosek, a argumentem jaki się na nich pojawiał była chęć uniknięcia rankingowania szkół. Tymczasem głównym celem diagnozy jakości nauczania jest zidentyfikowanie gdzie (w których placówkach) i jakiego typu problemy występują. Jeśli taka diagnoza dopełniona byłaby propozycją odpowiednich celów i działań zmierzających do poprawy jakości nauczania w tych placówkach, w których ta jakość jest niska, to nie powinna spotkać się z negatywnym odbiorem społecznym, którego się obawiają gminy.
2. Strategie rzadko zawierają analizę kosztów funkcjonowania szkół choć prawie zawsze odnoszą się do ogólnych kosztów funkcjonowania oświaty i przeważnie porównują te koszty z otrzymaną subwencją oświatową. Tylko w 3 strategiach przeprowadzono pełną analizę kosztów funkcjonowania szkół z podziałem na poszczególne placówki oraz próbowano



Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt systemowy, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

definiować wskaźniki z tym związane (n.p. koszt utrzymania placówki na jednego ucznia). Brak analizy kosztów funkcjonowania szkół stoi w sprzeczności nie tylko z ogólnym przekonaniem o słabym finansowaniu oświaty, jaki wyłania się z większości strategii, ale również z propozycjami niektórych działań. N.p. dość często wskazywana jest konieczność przeprowadzenia termomodernizacji, bez przedstawienia kosztów ogrzewania poszczególnych placówek i uzasadnienia, dlaczego termomodernizacja jest konieczna i w jakim zakresie. Inna przyczyną braku takich analiz może być problem małych placówek gminnych, charakterystycznych dla części analizowanych strategii. Gminy wiejskie często nie chcą rezygnować z prowadzenia małych placówek albo nie chcą tego problemu ujawniać w strategii, stąd wynika niechęć w ujawnianiu kosztów funkcjonowania szkół.

3. Prawie żadna strategia nie zawierała analizy, w tym analizy wskaźnikowej, różnych aspektów funkcjonowania szkół (kosztów na jednego ucznia, kosztów na oddział, liczby nauczycieli na oddział, liczby pracowników na oddział, struktury kosztów w szkole, itd.). Z drugiej strony bardzo często pojawiały się działania partykularne, jednak nie były one odpowiedzią na różnice w poziomie szkół a przynajmniej nie można tego było wyczytać ze strategii.
4. Mało jest strategii, w których określono wskaźniki osiągnięcia celów umożliwiające skuteczny monitoring oraz strategii, w których zaproponowano jakieś mechanizmy monitoringu. Tylko w 9 strategiach zdefiniowano wskaźniki osiągnięcia celów a w 6 określono konkretne mechanizmy monitoringu. Co prawda część strategii określiło ogólnie, że strategia będzie monitorowana, jednak nie podając żadnych mechanizmów tego monitoringu, zatem w konsekwencji taki monitoring nie jest skuteczny.
5. Tylko nieco ponad połowa (19 na 36) strategii definiowała działania, które były powiązane z celami strategicznymi, co rodzi podejrzenie, że w pozostałej części dokumentów cały proces planowania strategicznego nie przebiegał prawidłowo i przyczynił się do obniżenia ich jakości. Jako nieprawidłowy proces planowania strategicznego należałoby wskazać „rozerwanie” a czasem również „odwrócenie” procesu planowania strategicznego. Należy przez to rozumieć przygotowanie diagnozy, definicji celów strategicznych oraz działań jako oddzielnych opracowań, bez ich wzajemnego i logicznego powiązania, a następnie sztuczne złożenie tak opracowanych dokumentów w całość. Odwrócenie tego procesu spowodowało, że strategie są raczej listą życzeń szkół (środowiska szkolnego) a nie dokumentem, który miałby spowodować zmiany. Nie możemy jednak uwypuklać negatywnego oddźwięku tezy o rozerwaniu i odwróceniu procesu planowania strategicznego. O ile z punktu widzenia planowania strategicznego takie podejście nie jest modelowe, o tyle z punktu widzenia poszczególnych gmin mogła istnieć potrzeba zebrania w całość potrzeb poszczególnych placówek. W efekcie powstał dokument, który nie ma charakteru strategicznego, nie proponuje głębokich zmian, ale może być gminom potrzebny w bardzo różnych celach (n.p. pozyskanie środków zewnętrznych, uzyskania zgody Rady Gminy na przeprowadzenie jakiś zmian, pozyskanie zgody dyrekcji szkół).

Podsumowując należy stwierdzić, że analizowane gminne strategie oświatowe zawierają wiele niedoskonałości. Część gmin stara się raczej agregować potrzeby poszczególnych placówek szkolnych. Nie znaczy to, że gminy te nie dostrzegają ogólnych problemów, jednak albo starają się je rozwiązywać bez związku ze strategią oświaty (na przykład gmina Bielawa rozwiązała problem



Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt systemowy, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Podziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

małych placówek szkolnych i dopiero później opracowała strategię) albo w strategiach zajmują się pojedynczymi problemami, nie tworząc spójnej wizji rozwoju oświaty na swoim terenie.

Z drugiej strony w analizowanych dokumentach znaleziono wiele dobrych przykładów modelowego podejścia do poszczególnych elementów strategii oświatowych. Raport zawiera załącznik w postaci cytatów czyli bazę dobrych praktyk.

