

Gergely Gyula

Oktatási stratégia az önkormányzás demokratikus rendszerében

E rövid dolgozattal az önkormányzatok stratégiai jellegű gondolkodását kívánom segíteni. Mondandóm a közoktatás és részben a közművelődés területére korlátozódik, más, kapcsolódó területeket csak a szükséges mértékben érintek.

1995-ben kezdték működésüket a választások eredményeként felfrissült, megújult önkormányzatok. Az újválasztott képviselőtestületek magukkal hozták a négy év tapasztalatait, az újjakkal kiegészülőt testületek – módosításokkal – továbbvisszik azt a folyamatot, amelyet elődjük elkezdett.

A növekvő önkormányzati és lakossági elszegényedés miatt, még ha az – reméljük – átmeneti is, mind a településfejlesztésben, mind a lakossági szolgáltatásban elengedhetetlen a céltudatosság, a tervszerűség, a racionálisabb gondolkodás és a vállalt feladatok megoldása érdekében a területi képviselők egyirányú törekvése. Szükség van az előző testületek által elfogadott határozatok, jóváhagyott tervek, elképzelérendszer áttekintésére, ahol pedig az önkormányzat korábban nem alakított ki, vagy csak egy-egy területre vonatkozóan fogalmazott meg stratégiát, itt az ideje, hogy a képviselők pótolják ezt a mulasztást.

A lakosság igényeinek megfelelő önkormányzás, szolgáltatás és fejlesztés érdekében a képviselőtestületeknek team-munkában kell jó stratégiát készíteniük.

A stratégia lényege, hogy a közeli és távlati feladatok megoldását, a cselekvésben érdekelt személyek, intézmények, szervezetek tevékenységüket adott algoritmus szerint, az elérendő cél érdekében összehangolják (és hozzárendelik a szükséges pénzt). A stratégia a folyamatok kanalizálásának eszköze. Dinamizmusát tekintve lehet helyzetmegőrző (statikus) vagy fejlesztő (dinamikus), volumenét nézve ágazati és helyi (intézményi vagy települési önkormányzati), lehet rövid-, közép- és hosszútávú. Ugyanúgy lehet a centralizált mind a decentralizált irányítási rendszer eszköze. Az előbbi esetben a központi cél, a központi akarat megvalósítását szolgálja, az utóbbi a helyi stratégia az állami cél- és feladatrendszert a helyi érdekekkel és törekvésekkel hangolja össze, alternatív megoldásokat tartalmaz a kötelező és a vállalt feladatok megoldására. (Az oktatás területén ezzel a módszerrel el lehet kerülni, hogy mesterségesen alakuljanak ki hátrányos helyzetű iskolák, például azért, mert a 120 százalékos telítettség miatt néhány éven belül képtelen az adott iskola szerkezetváltásra. Azaz a hátrányos helyzetű iskolának is egyetlen esélyt kell biztosítani, legalábbis távlatokban meg kell hagyni számára az új feladat vállalásának lehetőségét. Ez tervezést, előrelátást és nem utolsó sorban az oktatásügyben érintettek kompromisszumkészségét igényli.) A lakossági szolgáltatás színvonalának kiegyensúlyozottságához, a tanulói esélyegyenlőtlenség csökkentéséhez helyzetelemzés és helyzetelemzésen alapuló stratégiát célszerű kidolgozni.

Egy település több iskolájának a szerkezetváltoztatásához, vagy egy iskola profilváltoztatásához ismerni kell azokat az alternatív lehetőségeket, amelyeket a helyzetelemzés hoz felszínre, majd ezeken lehet vitatkozni, s a vita eredményekép-

pen az érdekelt felek megegyezésével dönteni. A helyi lehetőségek és az elképzelések, a szakmai és a politikai törekvések, az egyéni-intézményi és az önkormányzat által képviselt lakóhelyi érdekek az oktatási stratégiában hozhatók össze.

A helyzetfelmérés és helyzetelemzés tényszerűvé teszi, alátámasztja az intézmény új feladatvállalásának indokoltságát, illetve a település több iskolájának szakmai törekvését. Megalopozza a helyi oktatáspolitikát, melynek kialakításában és formálásában nagy szerepet kell vállalniuk a szakmai közigazgatási szervezetnek és a különböző szakmai szervezeteknek, mert ezen szervezetek munkatársainak tapasztalataik vannak a település oktatásügyéről (a közművelődés és a sport helyzetéről), szakmai-igazgatási kapcsolatban vannak az intézményi nevelés-oktatás folyamatával, annak közvetlen, vagy közvetett formában részesei. Ebből következik, hogy véleményük és közreműködésük nélkülözhetetlen a helyzetelemzők – ezt adatokkal tudják segíteni –, az országos és a helyi feladatok összehangolt megfogalmazásakor, azok tervezésekor. A pedagógiai szakmai szolgáltatást ellátó intézmény(ek) a tervezeteket szakmai vitára viheti(k). A pedagógusok véleményével kiegészült anyag szakszerűsége megfontoltabb oktatáspolitikát eredményezhet és ezen keresztül megalapozottabb bizottsági és képviselőtestületi döntés várható. Mindezen túl az oktatáspolitikusok a pedagógustársadalom támogatását maguk mögött tudva biztosabban tudják képviselni az oktatásügyet a politikai testület, a döntéshozók fórumán. Ezáltal a képviselőtestület ülésein csökkenthető a felesleges viták száma, s a döntéshozás ideje lerövidíthető. Tehát az oktatáspolitikát kialakító és képviselő, döntéselőkészítő oktatási bizottság munkáját a közoktatásban dolgozók a szakmai ismereteikkel és társadalmi támogatottságukkal tudják segíteni. Azaz a politikai testületekre, a döntéshozókra a pedagógustársadalom az oktatáspolitikusokon, a bizottság tagjain keresztül tud nyomást gyakorolni és ezáltal az oktatásügy számára kedvező döntést elérni. A döntéshozók (helyi) politikusok. A politikai vitában a politika eszközeivel tudnak érdeket képviselni. A szakmai érveket tehát az oktatáspolitikában kell érvényre juttatni. Meghatározó, hogy szakmailag és társadalmi támogatottságában milyen erős azok csoportja, akik az oktatáspolitikát a döntéshozók, a politikusok körében képviselik. És máris a taktikánál vagyunk. A stratégián belül a taktikát, a gyors alkalmazás lehetőségét, a részcélok elérését az oktatáspolitikai biztosítja, illetve segíti.

Ezek után nézzük konkrétan az oktatási stratégiát. Mindjárt az elején adódik a kérdés: milyen időtartamra készüljön stratégia. A nevelés-oktatás tervezésekor több generációban célszerű gondolkodni. Ma ez leginkább csak épületek, létesítmények vonatkozásában lehetséges. Úgy gondolom, hogy 10-20 évre készített stratégia már távlatinak tekinthető.

Kikből tevődjen össze az a team, amely vitára érdemes anyagot készít? Például legyen ebben a csoportban oktatásszervező, ifjúsáspolitikus, oktatásszociológus, gyermek- és ifjúságegészségügyi, beruházási és településfejlesztési, gazdasági, közművelődési és sportszakértő, néhány intézményvezető és gyakorló pedagógus.

A stratégia foglalja össze az elveket, a helyzetelemzést és a feladatok megfogalmazását, végül a feladatok ütemezését és a mellérendelt anyagi eszközöket.

A stratégia elvei

A stratégia elvei a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX törvény alapelveiből, az önkormányzati törvénykezésből és a helyi törekvésekből származtathatók.

A teljesség igénye nélkül felsorolok néhány témakört, amelyek elvi kérdésként kiemelhetők:

- munkaerőigények és az iskolák szolgáltatása, a szövetkezetek, vállalatok és az intézmények kapcsolata;
- diákéletmód, tanórára épülő szabadidős tevékenység;
- oktatás és közművelődés (sport) – intézményi kapcsolatok, kapcsolódási pontok a szolgáltatásban;
- etnikai-, kisebbségi-, magániskolák és óvodák a helyi közszolgáltatás rendszerében;
- tehetséggondozás (a tanulmányi versenyek helyezetteinek menedzselése) és a hátrányos helyzetű gyerekekkel való foglalkozás;
- diákétkeztetés, a diákok szociális ellátása;
- gyermekorvosi ellátás, egészségnevelés, pályaalkalmassági vizsgálatok, pályaválasztási tanácsadás;
- felnőttképzés és átképzés;
- intézményi-, igazgatási-, gazdálkodási társulások, intézmény összevonások (többfunkciós intézmények);
- intézményfenntartás, az intézmények gazdálkodása stb.

Helyzetelemzés és a feladatok megfogalmazása

Sokan hangsúlyozták már, hogy az oktató-nevelő munka eredményességét a pedagógus személyisége határozza meg. Vagyis a személyi feltételek a fontossági sorrendben megelőzik a tárgyi feltételeket. Különösen így van ez akkor, ha új feladatot vállal magára a nevelőtestület; például ha nyolcosztályos általánosan képző iskola gimnáziumi osztályok indításával kívánja bővíteni a szolgáltatását. Először célszerű felmérni, hogy a középiskolai tanári képzéssel nem rendelkezők közül kik azok, akik vállalják a továbbtanulást, a szükséges képesítés megszerzését. Ezt követően lehet megfogalmazni a bővülő feladatok szakos ellátásának munkaerőigényét. Az új feladat színvonalas ellátása megkívánja a pedagógusok életkörülményeinek a javítását. Az életkörülmények vizsgálata még akkor is fontos, ha ezen az önkormányzat nem tud változtatni. A vizsgálati eredményekből következtetni lehet többek között a pedagógusok terhelhetőségére is (pl. tanórán kívüli tehetséggondozásra), amely szoros összefüggést mutat a szolgáltatás várható színvonalával.

A tárgyi feltételek vizsgálatát célszerű az épület állagának a vizsgálatával kezdeni. A statikai vizsgálat is indokolt lehet, ha a vállalt feladat ráépítést vagy tetőtérbeépítést igényel. A fejlesztés lehetőségeinek feltárásakor indokolt vizsgálni a tantermek, a tornatermek, a csoportszobák valamint a kiszolgáló helyiségek (könyvtár, tanári kézikönyvtár, olvasóterem, szertár, tanári szoba, klubszoba, ebédlő, zsibongó, mosdók) nagyságát és számát. Ugyancsak vizsgálat tárgyává kell tenni az iskola környezetét és udvarának állapotát, felszereltségét. A példánk szerinti feladatbővülésnél számításba kell venni a fokozottabb tanszerek és tanszerbővítést, a szertárállomány fejlesztését, beleértve a szakszerű és az előírásoknak megfelelő tárolás feltételeinek a megteremtését is.

A nevelő-oktató munka eredményességének a feltárása ugyancsak összetett feladat. Az iskolai munka színvonalát leginkább a továbbtanulási eredmények alapján értékeli a pedagógiai gyakorlat.

Budapest III. kerületében végzett vizsgálataim azt igazolják, hogy a továbbtanulási adatok lakóterületenként is rétegződnek. A kb. 160 000 lakosú kerület részei között jelentős eltérést mutatnak a tanulók továbbtanulási adatai.

Például Békásmegyeren a tanulók 15,4 százaléka, Óbudán 35,8 százaléka gimnáziumban tanul tovább (a kerületi átlag 24,8 %). A békásmegyeri gyermekek érdeklődése a szakmai képzési célú iskolák iránt nagyobb, 84,6 százalék. Óbudán ez az arányszám 64 százalék. A békásmegyeri fiúk 59,8 százaléka, az óbudaiak 34,1 százaléka választja a szakmunkásképző iskolákat (kerületi átlag 46,0 százalék).¹

A tehetséggondozás eredményességét a tanuló képességeinek változásához kellene mérni. Ma még a képességek változását – éppen azok összetett volta miatt – egzakt módon nem tudjuk kifejezni, marad a tanuló teljesítmény mérése. A tanulói teljesítményekből lehet következtetéseket levonni a tehetség szintjére², a tanítástanulás folyamatának elemzéséből a tehetséggondozás színvonalára. A tehetség gondozása folyhat hagyományos osztálykeretben, speciális vagy tagozatos osztályban, iskolában tanórán kívül és iskolán kívüli foglalkoztatási formában. A stratégia kimunkálása szempontjából még az utóbbi felmérése és elemzése is igen fontos, mert meghatározó lehet a közművelődési és sport szolgáltatása vagy éppen a zeneoktatás fejlesztése szempontjából. Az iskolán kívüli szolgáltatás biztosításakor fontos szempont például még a helyszín gyors megközelíthetősége is.

A tehetséges, de szegény gyerekek képességfejlesztésére és továbbtanulásuk támogatására is legyen elfogadott stratégiája az önkormányzatnak. Hasonlóképpen kell legyen elgondolása a képviselőtestületeknek a szociális, egészségi, vagy más okból hátrányos helyzetű gyermekek foglalkoztatására is (néha a szülővel együtt). Az egészségi okokból hátrányos helyzetű gyerekek orvosi, pszichikai szűrése (hasonlóképpen a gyógytestnevelésre szorulókéhoz) alapját képezi a helyzetelemzésnek és az ebből adódó lakóhelyi vagy regionális feladatok megfogalmazásának. A gyermekorvoslásban, az iskoláskorú gyermekek orvosi ellátásában viszonylag új helyzetet teremtett a háziorvosi rendszer. Ebből következik, hogy célszerű áttekinteni és újrafogalmazni az iskolaegészségügyi szervek és az intézmények együttműködését, munkakapcsolatát.

Ami országosan népegészségügyi kérdés, az a település viszonylatában helyi szolgáltatás.

A körzeti gyermekorvosok látogatásainak száma és megoszlása Budapesten³

Év	Összes látogatás	beteglátogatás	
		preventív	%
1970	626.215	45,4	54,6
1980	1.032.662	40,4	59,6
1990	1.016.132	46,3	53,7

A diákéletmód minőségének javítása nemcsak pedagógiai (művelődési), hanem orvosi feladat is. Stratégiai szempontból a prevenció kerül az első helyre. A gyermekorvosi (gyermekfogászati) szűrővizsgálatok rendszere, a tanulók egészségi csoportba sorolása, a folyamatos ellenőrzés és együttműködés például gyógytestnevelésben,

¹ Gergely Gyula: Az általános iskolát végzettek továbbtanulása (1988–1992). Budapest III. kerület Óbuda-Békásmegyer Önkormányzata Polgármesteri Hivatal. Az Oktatási és Kulturális Ügyosztály évkönyve 1992–1993. (szerk. Vlázi János). XIV. fejezet 1–12. o.

² Rókuszfalvy Pál: Képesség, tehetség. Köznevelés, 1984. 20. sz. 27. o.

³ Aszmann Anna: A csecsemők, a gyerekek és a serdülők egészségügyi ellátása. Jelentés a magyar gyerekek helyzetéről, 1991. 5–10. o. Gyermekkérdések Magyarországi Fóruma, Budapest, 1991.

a sportorvoslásban és a felvilágosító jellegű előadás az egészségkárosodás megelőzését, a testi-lelki harmónia kialakítását, megalapozását segíti.

Nagyobb településeken, például azokban a városokban, ahol lakótelep is van, célszerű demográfiai elemzést is készíteni. A szülőképes korba lépő fiatalok számából következtetni lehet a nevelési-oktatási intézmények szolgáltatásait igénybevevő gyermekek számára és fel lehet készülni a nagyobb populáció fogadására, például az intézmény bővítésével, közeli intézmények összevonásával (általános művelődési központ) vagy az utaztatás költségeinek a tervezésével.

Óbuda-Békásmegyer tanulójának létszámalakulása is igazolja *Jakus Gyula* 2000-ig szóló prognózisát: 1978-ban 11 844, 1994-ben 19 374, 1994-ben 11 639 a tanulók száma a kerületben. A demográfiai csúcs 1984-ben tetőzött és 1983-tól 1987-ig tartott, tehát öt évet élt fel. A kerületen belül azonban jelentős eltérések vannak.

A kerületi átlaghoz az óbudai iskolák tanulói létszáma és a létszám arányainak változása áll a legközelebb: viszonylagos kiegyensúlyozottságot mutat (annak ellenére, hogy a Kaszásdűlőben új lakótelepet adtak át, amely magában foglal egy 1983-ban 552 fővel induló és 1987-ben 1581 főt befogadó iskolát).

Békásmegyeren a lakótelep létrehozásával mesterségesen alakult ki demográfiai csúcs, majd ennek következtében hullámvölgy. Ezt a beiratkozott első osztályosok számával lehet a legjobban szemléltetni. 1978-ban 416, 1982-ben 1906, 1987-ben már csak 457 tanuló kezdte el általános iskolai tanulmányait. Az elmúlt 17 év alatt a növekedés négy és félszeres, majd a csökkenés ötszörös. Az 1981-es évhez viszonyítva 1994-re 1561 fővel csökkent az első osztályosok száma. Az 1-8 osztályos tanulók száma a demográfiai csúcshoz, 1984-hez viszonyítva 4935 fővel lett kevesebb.⁴

A Pök utcai lakótelep átadásával (1983-84) a római-parti iskolák tanulójának száma öt év alatt több mint 18-szorosára (1832 főre) nőtt és az új iskola – a kerületben sokadszor – nem tudta befogadni a körzetébe tartozó gyerekeket.

Óbudán az iskolákban megjelenő demográfiai csúcs 1983-ban, Békásmegyeren 1984-ben, Csillaghegyen 1986-ban és a Római-parton 1989-ben tetőzött. Napjainkban a csökkenés lelassult. Számításaim szerint a demográfiai emelkedés első hulláma, 2002-ben éri el az óbudai és ezt követő 1-2 éves eltolódással a békásmegyeri, a kaszásdűlői, majd a pök-utcai lakótelep iskoláit.

A demográfiai csúcs tetőzése 2004-ben illetve 2005-ben várható, amelynek levezetését nehezebb, hogy az elmúlt 10-15 évben épült iskolák már az akkori igényeknek sem feleltek meg.⁴

Az iskolák szerkezetváltoztatása, profilváltása felveti az iskolák közötti átjárhatóságnak, a gyerekek továbbtanulási lehetőségeinek megteremtését is. Ezek hiánya súlyos helyi problémává válhat abban az esetben, ha erre nem ad megfelelő választ az önkormányzati szolgáltatás, ezért célszerű az oktatási stratégiában megtervezni. Stratégiai kérdés az általánosan képző iskolából kikerülő és az érettségizett, de tovább nem tanuló munka nélküli fiatalok szakirányú előképzésének és képzésének valamint foglalkoztatásának az ügye (például művelődési házakban).

Nagyobb településeken célszerű felmérni azok számát, akiknek az intézményes képzése megszakadt, és indokolt támogatni azokat az intézményi és a vállalkozási formákat, amelyek feladatot vállalnak ezen fiatalok képzésében, foglalkoztatásában.

Az oktatási stratégia munkálatai megkívánják a település vagy a település közelében levő üzemek munkaerőigényének a felmérését is. A tájékozódás felszínre hozhat felnőttképzési igényeket. A munkanélküliség megjelenése, az üzemi és/vagy önkormányzati szolgáltatás iránti igény szükségessé teheti a felnőttek átképzését, továbbképzését. Az üzemek szerkezetváltoztatásával, profilváltásával összehangoltan meg lehet tervezni és a stratégiába belefoglalni a felnőttek képzését is.

⁴ Budapest III. kerülete oktatási statisztikai adatai. Óbuda-Békásmegyer Önkormányzata Polgármesteri Hivatal Oktatási és Kulturális Ügyosztálya.

A nehezebbé váló gazdasági helyzetben sürgető az intézmények működésének gazdaságossági vizsgálata. Mérlegelni kell, hogy az intézményt működtető gazdasági egység koordinálásával vagy gazdasági társulási formában, esetleg önállóan gazdálkodóként működtethető-e olcsóbban az intézmény. Lehetséges megoldás a közel levő intézmények összevonása is. A többfunkciós intézmények lakótelepeken alakíthatók ki könnyen, mert sok helyen a bölcsőde, az óvoda és az iskola egymás szomszédságában épült fel. Ez a lehetőség éppen ott adott, ahol a korábbi várostervezők mesterségesen alakították ki demográfiai csúcstot és hullámvölgyet (lásd 4. sz. lábjegyzet). A helyiségekkel való gazdálkodás lehetővé teszi a demográfiai szélsőségekből adódó feszültségek zökkenőmentes kezelését. Az általános művelődési központok már bizonyították gazdaságosabb működtetésüket. Tehát van alternatíva. A helyi viszonyok és a gazdaságossági számítások döntik el, hogy adott település melyik megoldást választja és illeszti stratégiájába.

A nevelési-oktatási intézmény építések, épületbővítések célszerű vizsgálni a településszerkezetben elfoglalt helyét, a természeti és mesterséges környezet arányait, a légszennyezettség mértékét, az iskola környezetének közművesíttetését, úthálózatát és a parkolási lehetőségeket. Úgy gondolom, hogy településfejlesztési stratégia nélkül jó és fejlesztő jellegű oktatási stratégiát nem lehet készíteni.

A feladat megoldásának ütemezése és a mellérendelt anyagi eszközök tervezése

Az oktató-nevelő munka folyamat jellegű, ennek célszerű tükröződnie a feladatok és a költségek tervezésében. Elsősorban az anyagi lehetőségek szabják meg a fejlesztés dinamizmusát. Mindezekből következik, hogy ahány stratégia, annyiféle a feladatrendszer, a megoldás üteme és a megvalósítás idővolumene.

A továbbiakban a stratégiai szempontból legfontosabb feladatokat emelem ki.

A személyi feltételek megteremtésének előfeltétele, hogy az éves bontásban elkészített bér-gazdasági tervben a létszámfejlesztéshez szükséges fedezet, a pedagógusok továbbképzéséhez szükséges kiadások, valamint azok a többletköltségek, amelyekkel az önkormányzat a tehergondozásban és a hátrányos helyzetű gyerekekkel való foglalkozásban kiemelkedő alkotó pedagógusok túlmunkáját elismeri, jutalmazza, tervezettek legyenek.

A tárgyi feltételek biztosításánál is hasonlóképpen kell eljárni, amikor az intézmények működésének többletköltségeit, az épületek felújítását, bővítését vagy új iskolaépület létrehozását fogalmazzák meg, annak költségeit tervezik a stratégiában. Ugyancsak meg kell tervezni a feladat vállalásával együttjáró tanszék- és tanszerfejlesztést, az iskolai szertárak fejlesztését.

A helyzetfelmérés adataiból kiindulva szükséges megfogalmazni azokat az elképzeléseket, amelyek stratégiai rendszerbe foglalják a tizenéves munkanélküli fiatalok szakmai előképzését, szakirányú képzését és a felnőtt munkanélküliek átképzését vagy továbbképzését. A feladat megoldásánál, az önkormányzati költségek tervezésénél számításba lehet venni a vállalati és a vállalkozásban megoldható képzési formákat is.

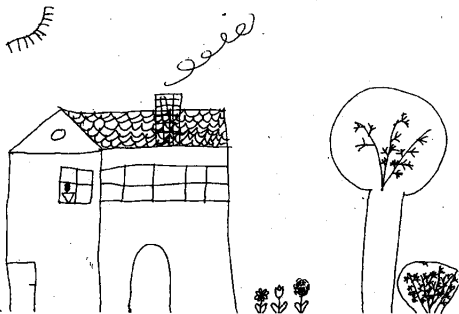
Az önkormányzati oktatási stratégiát célszerű összehangolni az egészségügyi, a közművelődési és a sportstratégiával, mert ez a pénz takarékos felhasználásért és a lakossági szolgáltatás javítását a lehető legolcsóbban teszi lehetővé, az intézmény(ek), az adott település önkormányzatának szolgáltatási színvonala fenntartásával esetleg javulásával.

A stratégia elválaszthatatlan része a taktika, amely a politikában, ez esetben az oktatáspolitikában jut kifejezésre. Az elképzelések a törekvések megvalósításának folyamatában a helyzetnek megfelelő gyors alkalmazás lehetőségét, a rugalmasságot biztosítja. Célját és funkcióját tekintve lehet támadó, védekező és kompromisszumkereső. A politikai vagy például a költségvetési vitában a taktikázásnak, a taktikának éppen a cél elérése érdekében van nagy jelentősége. A stratégia a taktikán keresztül válik léletszerűvé.

Az oktatási stratégiára azért van szükség, mert hiányában az iskolák kezdeményezéseként spontán folyamatok indulhatnak el, amelyek megbonthatják az önkormányzati szolgáltatás viszonylagos egyensúlyát. Ebben az esetben egy evolúciós folyamattal kell szembenézni, melynek eredményeként a jobb helyzetben lévő, jobb feltételekkel rendelkező iskolák életképesek lesznek, mások nevelési-oktatási eredményei visszaesnek, esetleg életképtelenné is válnak.

Az így kialakult helyzet kezelése, a szolgáltatás egyensúlyának a visszaállítása több évet vehet igénybe és megsokszorozza az önkormányzat munkáját is.

Mindezekből következik, hogy az önkormányzat akkor tudja eredményesen felkarolni a nevelőtestületek kezdeményezéseit, ha a fejlesztésre vonatkozóan van elképzelése. A képviselőtestületnek tisztán kell látnia, hogy a kötelező állami feladatok mellett még mit, milyen (pénzügyi) feltételekkel képes vállalni. Mindezek a részletes helyzetelemzésen alapuló oktatási stratégiában foglalhatók össze. Ezáltal a kezdeményezések tervezhetők, a folyamatok kanalizálhatók és az ötletszerű kezdeményezések, a spontán fejlődésből adódó bizonytalanságok kizárhatók. Az önkormányzati szolgáltatás színvonala jelentősebb költségnevelés nélkül is javítható.



• Szilveszter Rita, Kővágóöttös