**MATERIAŁY SZKOLENIOWE**

„Rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów   
– szkolenia i doradztwo dla JST w województwie lubelskim”

**Moduł 1. Diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe   
i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST**

1. **ORGANIZACJE UCZĄCE SIĘ według PETERA SENGE**

**Mistrzostwo osobiste**

Mianem tym określamy szczególny rodzaj biegłości, którą nabywa się w toku ćwiczeń. Obejmuje ono zarówno formalne umiejętności zawodowe jak i dyspozycje moralne pozwalające konsekwentnie wytyczać cele i budować wizję swojego życia. Mistrzostwo osobiste nie jest stanem, który można osiągnąć – jest procesem ciągłego doskonalenia swojego sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowywania go do zmieniających się warunków otoczenia.

Wbrew pozorom, wielu osobom trudno jest odpowiedzieć na bardzo proste pytania: na czym   
mi naprawdę zależy; do czego dążę; czemu warto poświęcić moje życie?

Zaskakująca jest mała liczba organizacji, które zachęcają swoich członków do tego typu rozwoju. Często bywa tak, że organizacja nie stawia przed pracownikami żadnych interesujących ich celów   
i tym samym nie zachęca skutecznie do rozwoju. W przypadku rozbieżności celów pracowników   
z celami organizacji, efekty pracy – pomysły zgłaszane przez członków instytucji – będą odrzucane przez wzgląd na swoją niezborność.

Także na skutek braku wsparcia ze strony otoczenia – przy wzajemnej adekwatności celów pracownika i instytucji – potencjalnym twórcom i reformatorom niejednokrotnie nie wystarcza zapału i zamiast dążyć do realizacji nowych pomysłów, pozostają wraz z organizacją w tym samym miejscu. Jedynie organizacje, których członkowie wzajemnie wspierają się w przekraczaniu wszelkich ograniczeń, mogą osiągnąć prawdziwy sukces i dostarczyć swoim członkom autentycznego zadowolenia. Ważne jest to, aby zadania stawiane przed pracownikami były na tyle odległe, by podsycały naturalną ludzką chęć pokonywania siebie. Bliskie i łatwe do osiągnięcia cele rozleniwiają i nie utrzymują na odpowiednim poziomie naszego wewnętrznego niepokoju.

Wielu ludzi chciałoby dokonać czegoś wyjątkowego, ale nie wystarcza im wiary w siebie, potrzebnej do realizacji swoich. Taki rozdźwięk między wizją a rzeczywistością Senge’a nazywa napięciem twórczym. Możemy sobie radzić z nim na dwa sposoby: dostosowując marzenia do rzeczywistości albo rzeczywistość do marzeń. W pierwszym przypadku rezygnujemy z marzeń, bo uważamy, że nie jesteśmy w stanie ich zrealizować. Sposób drugi to próba zbliżenia rzeczywistości do naszej wizji - mimo związanych z tym trudności. Generalnie można powiedzieć, że na człowieka działają jednocześnie dwie siły: jedną jest przekonanie o własnej bezsilności i bezwartościowości, a drugą jest wizja i marzenia, które kuszą tak bardzo, że każą dostosować rzeczywistość do marzeń. Obrazuje to metafora opracowana przez Annę Titkow1: rzeczywistość, którą trzeba pokonać, a która oddziela człowieka od marzeń, jest „szklanym sufitem” – przez który te marzenia widać, ale nie można ich dotknąć, do tego by spróbować go przebić najpierw trzeba oderwać się od „lepkiej podłogi” – poczucia niemocy. Ciekawe, że im bardziej zbliżamy się ku marzeniom, tym mniejsza siła na nas oddziałuje i tym łatwiej się nam zatrzymać przed osiągnięciem celu. Z drugiej jednak strony,   
im bardziej zbliżamy się do momentu urzeczywistnienia wizji, tym bardziej wzrasta w nas przekonanie o własnych możliwościach i potencjale.

Wnioski nasuwają się same: by organizacja mogła wspinać się na szczyty doskonałości, musi utrzymywać napięcie twórcze swoich członków na odpowiednio wysokim poziomie.

**Modele myślowe**

Modele myślowe tworzą stereotypy, schematy i ograniczenia, które określają percepcję każdego człowieka. Aby organizacja była w stanie się rozwijać i sprawnie kreować swoją przyszłość, jej członkowie muszą być świadomi własnego sposobu myślenia. Muszą nauczyć się odkrywać przyjmowane nieświadomie założenia. Uświadomienie sobie przez członków organizacji kolejnych schematów myślowych zbliża do porozumienia, a ukrywanie ich utrudnia porozumienie. Dopiero bowiem, gdy zostaną uświadomione i ujawnione modele myślowe, możliwa stanie się skuteczna komunikacja (wymiana myśli).

**Nawyki w myśleniu**, pracy i osądzaniu nie są niczym złym - w końcu pozwalają znacznie efektywniej podejmować decyzje. Niedobrze dzieje się wtedy, gdy nawyki myślowe pozostają nierozpoznane i powodują zaburzenie w funkcjonowaniu organizacji. Rolą organizacji uczącej się jest dążenie   
do wychodzenia poza przyjęte schematy myślenia i podejmowanie wysiłków, by myśleć wielotorowo. Aby skutecznie radzić sobie z nawykami myślowymi i móc je przezwyciężać, po pierwsze trzeba umieć je zauważać.

Większość ludzi ma nawyki w doradzaniu innym. To powoduje, że często poglądy danej osoby cementują się i nie zauważa ona podstawowych prawidłowości ani szerszego kontekstu sytuacji. Pomocną w tej sytuacji ścieżką może być dążenie do wyrobienia nawyku zadawania pytań. Istnieje w organizacjach jeszcze jeden - pozytywny - rodzaj modeli myślowych. Jest nim tzw. kultura organizacji, a ściśle jej część związana z porozumiewaniem się. Ten rodzaj modeli myślowych stanowi, w rozwiniętych organizacjach, podstawę "porozumiewania się bez słów" i jest ściśle związany zbudowaniem przez organizację wspólnej wizji przyszłości.

**Wspólna wizja**

Bierze ona początek z osobistych wizji członków organizacji. Im bliższe są cele osobiste członków organizacji, im bardziej komplementarne ich dążenia, tym łatwiej jest zbudować wspólną wizję dla całej organizacji.

Niedoceniany jest fakt, że aby zaistniała rzeczywistość nazwana wspólną wizją, wcześniej muszą istnieć dążenia poszczególnych członków społeczności. Człowiek nieposiadający osobistej wizji może podpisać się pod różnymi dążeniami. Nie powstanie jednak w ten sposób zaangażowanie, a jedynie przystosowanie. Wspólna wizja organizacji bierze zawsze początek w osobistym zaangażowaniu członków. Wynika z tego fakt, iż dobrze pojętym interesem każdej organizacji jest wspieranie rozwoju osobistego członków. Prawdziwie pociągająca Wizja musi być pisana przez wielkie "W". Jest ona wówczas czymś, co naprawdę zaprząta myśli członków społeczności, jest powodem doskonalenia się i podejmowania wielu innych działań. Wizja organizacji posiada wiele cech wspólnych z pasją - jest istotnym składnikiem życia.

**Po pierwsze,** wspólne działanie musi być ważne dla członków społeczności - trudno wyobrazić sobie budowanie wspólnej wizji przez ludzi, którzy pracują tylko, dlatego że muszą. Ich wspólne myślenie będzie zapewne ukierunkowane na znalezienie sposobu ograniczenia czasu pracy i wysiłku.

**Po drugie,** osoby współtworzące organizację muszą być szczere przed sobą i mieć odwagę przyznania się do swoich prawdziwych dążeń. Wizja wtedy jest prawdziwa, gdy jest w stanie porwać wszystkich (lub przynajmniej znaczną większość) członków społeczności. W życiu spotyka się dwa rodzaje pseudowizji. Pierwsze z nich z racji swej przyziemności nie są w stanie nikogo pociągnąć   
i zmotywować do działania. Drugą grupę stanowią potężne, rozbudowane i oderwane od rzeczywistości mrzonki, wzniosłe deklaracje, którym nie towarzyszy pomysł na wcielenie ich w życie.

Wobec tego, jakich pracowników powinny poszukiwać i kształcić organizacje uczące się. Wizjonerem powinien być każdy. Mówiąc o wspólnej wizji, mówimy o wizji, w której oczekiwania pracowników tworzą wspólny obraz organizacji przyszłości – każdy doskonale wie, w którym kierunku   
i po co zmierza, i jest to kierunek zbieżny w skali całej organizacji. Dopiero wówczas, gdy każdy   
z pracowników poczuje, że współtworzy swoją organizację, powstanie poczucie wspólnoty   
i zaangażowania w osiąganie obrazu organizacji marzeń.

**Po pierwsze,** wspólne działanie musi być ważne dla członków społeczności - trudno wyobrazić sobie budowanie wspólnej wizji przez ludzi, którzy pracują tylko, dlatego że muszą. Ich wspólne myślenie będzie zapewne ukierunkowane na znalezienie sposobu ograniczenia czasu pracy i wysiłku.

**Po drugie,** osoby współtworzące organizację muszą być szczere przed sobą i mieć odwagę przyznania się do swoich prawdziwych dążeń. Wizja wtedy jest prawdziwa, gdy jest w stanie porwać wszystkich (lub przynajmniej znaczną większość) członków społeczności. W życiu spotyka się dwa rodzaje pseudowizji. Pierwsze z nich z racji swej przyziemności nie są w stanie nikogo pociągnąć i zmotywować do działania. Drugą grupę stanowią potężne, rozbudowane i oderwane w życie.

Wobec tego, jakich pracowników powinny poszukiwać i kształcić organizacje uczące się. Wizjonerem powinien być każdy. Mówiąc o wspólnej wizji, mówimy o wizji, w której oczekiwania pracowników tworzą wspólny obraz organizacji przyszłości – każdy doskonale wie, w którym kierunku   
i po co zmierza, i jest to kierunek zbieżny w skali całej organizacji. Dopiero wówczas, gdy każdy   
z pracowników poczuje, że współtworzy swoją organizację, powstanie poczucie wspólnoty   
i zaangażowania w osiąganie obrazu organizacji marzeń.

**Zespołowe uczenie się**

Zespołowe uczenie się to także wspólne rozwiązywanie problemów. Aby udawało się   
to osiągnąć, w organizacji powinna występować szczerość i szczególna forma porozumiewania się, a więc warunek podstawowy to doskonały przepływ informacji. Przepływ ten powinien polegać   
na tym, że zamiast samemu rozwiązać problem, powinno się móc w dowolnym momencie skorzystać z rozwiązań wytworzonych w innych działach lub przez innych pracowników z tego samego działu, a następnie podzielić się sukcesami z pozostałymi. Często zdarza się, że skumulowany wysiłek kilku pracowników nie jest wart łączenia ich razem, bowiem okazuje się, że chociaż każdy   
z nich potrafi sam doskonale dążyć do mistrzostwa osobistego i podziela wspólną wizję, zespołowe uczenie się idzie mu znacznie gorzej. W tym momencie inicjatywa należy do kierownika, którego zadaniem jest stworzenie warunków niezbędnych do prowadzenia dialogu. Zespołowe uczenie się, doskonalenie możliwości organizacji, jako całości, wymaga wystąpienia wszystkich wcześniejszych elementów: członkowie społeczności muszą reprezentować wysoki stopień kompetencji (mistrzostwo osobiste), muszą uporządkować osobisty sposób myślenia (modele myślowe) i posiadać marzenia, wiedzieć - ku jakim celom zmierzają (wspólna wizja przyszłości).

**Myślenie systemowe**

To najważniejsza dyscyplina OUS. Jest to zasób wiedzy i narzędzi, które pozwalają wyjaśniać skomplikowane zjawiska i na nie wpływać. Mamy z nim do czynienia zawsze, gdy postrzegane   
są zależności między pojedynczymi zjawiskami. Zakłada ono: z jednej strony konieczność pewnego uproszczenia zjawisk przez wyodrębnienie pojedynczych procesów, z drugiej strony wskazuje   
na współzależności między nimi.

Najważniejsze jest analizowanie procesów, które w swej naturze zawierają pętle sprzężenia zwrotnego, czyli w pewien sposób - same wpływają na własną przyszłość. Bardzo istotne jest   
tu, śledzenie takich procesów i wzajemnych zależności między nimi. Zjawiska zachodzące   
w naszym otoczeniu są coraz bardziej skomplikowane, dlatego do ich wyjaśnienia niezbędne jest uczącym się organizacjom właśnie myślenie systemowe, które każe także zauważać efekt opóźnienia, bowiem skutki wielu czynności podejmowanych obecnie, pojawią się dopiero   
w dalszej przyszłości. Czasami trzeba uzbroić się w cierpliwość, gdyż panika jednego człowieka może spowodować zrujnowanie całego procesu.

W myśleniu systemowym zawiera się również przykazanie konieczności patrzenia na całość problemu, a nie wyłącznie na własną działkę. System jest schematem połączonych ze sobą naczyń. Prawidłowy efekt można osiągnąć robiąc prawie wszystko naraz, tylko wówczas - gdy będziemy myśleć dynamicznie i kompleksowo. Nie jest wcale niezbędne robienie wszystkiego etapami. Niestety jednak, ludzie siedzący we wnętrzu organizacji często nie są w stanie monitorować pracy wszystkich struktur, które determinują ich zachowania, jednocześnie. Należy także pamiętać,   
że wprowadzanie zmian przez naciski, przeważnie daje efekt przeciwny do zamierzonego,   
bo obserwowane skutki mają rzeczywiste przyczyny w miejscach, których nie braliśmy pod uwagę.

**Analiza SWOT w diagnozie i wybór strategii**

Na podstawie artykułu opublikowanego w Internecie w dniu 28 sierpnia2014 autorstwa Moniki Koziar (M. Koziar, *Analiza strategiczna SWOT/TOWS krok po kroku. Wybór strategii*, http://www.mojasocjologia.pl (*data dostępu, np. 15.09.2016*)

**Czym jest SWOT**

SWOT jest kompleksową metodą analizy strategicznej, która uwzględnia zarówno badanie zasobów wewnętrznych w obszarze oświaty w gminach wiejskich (słabe i mocne strony) , jak i badanie otoczenia zewnętrznego. Polega na identyfikacji kluczowych atutów i słabości oraz   
na skonfrontowaniu ich z aktualnymi i przyszłymi szansami, i zagrożeniami. SWOT jest najczęściej traktowana nie tylko jako jedna z metod analizy statystycznej, ale także jako koncepcja formułowania strategii, dlatego bywa nazywana „analizą SWOT” (por. Jeżerys 2000: 85-86).

Innymi słowy SWOT jest sposobem organizowania i przedstawiania faktów, umożliwiającym zrozumienie danych i dostrzeżenie wynikających z nich konsekwencji.   
Może być z wykorzystywana do diagnozy i planowania strategii nie tylko dla JST ale także firm, przedsiębiorstw, organizacji, instytucji, stowarzyszeń i innych.

Nazwa SWOT powstała od pierwszych liter kategorii jakie się na nią składają:  
S – Strengths (mocne strony)  
W – Weaknesses (słabe strony)  
O – Opportunities (szanse w otoczeniu)  
T – Threats (zagrożenia w otoczeniu).

Metoda SWOT wywodzi się z koncepcji analizy pola sił K. Lewina, opracowanej w latach   
50-tych. Jednak koncepcja ta była zbyt złożona i rygorystyczna, żeby znaleźć zastosowanie   
w praktyce. Inspirowała za to do poszukiwania mniej dokładnych, ale prostszych metod,   
do których należy m.in. metoda SWOT. Czasem jest ona określana jako podejście SWOT/TOWS (Żabiński 2000: 6-7).

Nazwa TOWS powstała przez przestawienie liter w słowie SWOT i wskazuje na odwrócenie kolejności analizy. O ile w analizie SWOT wychodzi się od oceny wewnętrznych sił i słabości, dla których szuka się sposobu najlepszego wykorzystania biorąc pod uwagę otoczenie organizacji, o tyle w analizie TOWS zaczyna się od rozpatrzenia szans i zagrożeń w otoczeniu przed którymi stoi organizacja, które następnie konfrontuje się z własnymi predyspozycjami do wykorzystania tych szans i niwelowania zagrożeń.

**Co się składa na analizę SWOT/TOWS**

Analiza SWOT/TOWS obejmuje diagnozę sytuacji firmy w czterech obszarach (Lake 2005: 97-98):

1. **mocne strony** – jest to wszystko to co robisz lub co posiadasz i co umożliwia Ci osiągnięcie sukcesu
2. **słabe strony** – wszystko to, czego nie posiadasz lub czego nie robisz i co stoi na drodze do sukcesu Twojej firmy
3. **szanse** – wszelkie sprzyjające sytuacje, które możesz wykorzystać w celu osiągnięcia dobrych wyników działalności
4. **zagrożenia** – zmiany zewnętrznych czynników, które mogą mieć ujemny wpływ na Twoją firmę.

**Model analizy SWOT/TOWS w praktyce**

Celem zaprezentowanego niżej modelu jest umożliwienie wykonania analizy SWOT/TOWS   
w praktyce i stanowi połączenie kilku podejść. Szczególnie pomocna okazała się książka Krzysztofa Obłója pt. „[Strategia organizacji](http://www.lideria.pl/sklep/opis?nr=81143&idp=971)”.

**Krok 1. Określ mocne/słabe strony, a także szanse/zagrożenia**

Należy wybrać najistotniejsze cechy, te które mają znaczenie strategiczne dla gminnej edukacji. Nie ma sensu koncentrować się na mniej ważnych sprawach, pamiętając, że i z wybranymi będzie bardzo dużo pracy.

Należy wybrać kluczowe obszary funkcjonowania szkół i przedszkoli i określić czy są one mocną czy słabą stroną, a także skoncentrować się na najważniejszych szansach i zagrożeniach. Aby   
to urzeczywistnić wszystkie wybrane cechy można umieścić w tabelce i następnie nadać im rangę, czyli znaczenie. Potem bierze się pod uwagę tylko te z najwyższą rangą.

Jak to zrobić:

1. Wybierz kluczowe obszary działalności szkół i przedszkoli. Zastanów się czy stanowią one słabą czy mocną stronę. Zidentyfikuj najważniejsze szanse i zagrożenia
2. Wypełnij tabelkę

|  |  |
| --- | --- |
| **Mocne strony** | **Słabe strony** |
| **Szanse** | **Zagrożenia** |

1. Pomyśl co jest ważne dla Twojej gminnej oświaty, jak wygląda obecnie, a także jak powinna wyglądać w przyszłości. Skonfrontuj to z wyróżnionymi w tabeli zapisami.
2. Z wyróżnionych wyżej cech wybierz te najistotniejsze. Nadaj cechom rangę:   
   A – najistotniejsze, B – mniej istotne, C – najmniej istotne.
3. Do dalszej analizy przechodzi po 5 najistotniejszych cech z każdej kategorii.

**Krok 2. Opisz wszystkie cechy**

Dokonaj dokładnego opisu wybranych przez siebie cech. W tym miejscu zastanów się jeszcze raz czy zostały one dobrze zaklasyfikowane.

**Mocne strony:**

1. Pierwsza mocna strona  
   Opis ………………………..
2. Druga mocna strona  
   Opis ………………………..
3. …
4. …
5. …

**Słabe strony:**

1. Pierwsza słaba strona  
   Opis ………………………..
2. Druga słaba strona  
   Opis ………………………..
3. …
4. …
5. …

**Szanse:**

1. Pierwsza szansa  
   Opis ………………………..
2. Druga szansa  
   Opis ………………………..
3. …
4. …
5. …

**Zagrożenia:**

1. Pierwsze zagrożenie  
   Opis ………………………..
2. Drugie zagrożenie  
   Opis ………………………..
3. …
4. …
5. …

**Krok 3. Nadaj cechom wagi**  
Wypełnij tabelkę poniżej. Każdej z cech nadaj wagę według której ją oceniasz (tutaj znowu można zastosować np. metodę sędziów kompetentnych). Wagi w ramach poszczególnych kategorii muszą sumować się do 1,00.

Tabela 1. System wag

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mocne strony**  Cecha 1 Cecha 2 Cecha 3 Cecha 4 Cecha 5 | **Waga**  0,3 0,3 0,2 0,1 0,1  1,00 | **Słabe strony** | **Waga** |
| **Szanse** | **Waga** | **Zagrożenia** | **Waga** |

**Krok 4. Odpowiedź na kluczowe pytania**

Przeprowadzenie analizy SWOT/TOWS wymaga odpowiedzenia na kilka kluczowych pytań.

W analizie SWOT musisz odpowiedzieć:

1. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
2. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
3. Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?
4. Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń?

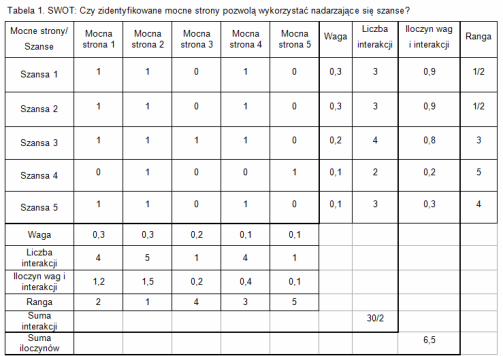
W analizie TOWS musisz odpowiedzieć:

1. Czy szanse spotęgują mocne strony?
2. Czy zagrożenia osłabią mocne strony?
3. Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?
4. Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

Odpowiedzi na te pytania przybliżą nas do wyboru strategii.

Ułatwieniem można być schemat zaprezentowany przez Krzysztofa Obłója (2007: 348-356)

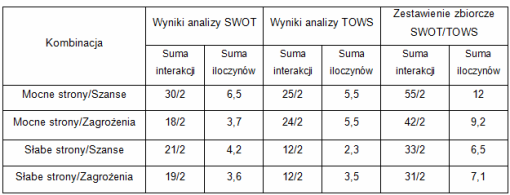
Należy wykonać 8 tablic krzyżowych, a w każdej z nich wpisać określone wcześniej cechy.

Tabela 2. Przykład  


Jeśli zależność występuje wpisuje się „1”, jeśli nie „0”. W kolumnie i wierszu „waga” wpisz ustalone wcześniej wagi dla każdej z cech. Liczba interakcji oznacza sumę występowania zależności. Iloczyn wag i interakcji oznacza pomnożenie wagi i interakcji i wpisanie wyniku. Rangę wpisuje się od „1” do „5” w zależności od wyniku iloczynu wag i interakcji. Tam gdzie jest najwyższy wpisujesz „1”. Tam gdzie najniższy „5”. Ranga określa moc cechy.

**Krok 5. Wykonaj zestawienie zbiorcze uzyskanych wyników**

Uzyskane wyniki analizy SWOT/TOWS wpisz w taki sposób, jak prezentuje to poniższe zestawienie.

Tabela 3. Zestawienie zbiorcze (przykład)  


Już teraz patrząc na to przykładowe zestawienie, jesteś w stanie podać najbardziej adekwatną strategię. Uzyskane wyniki zbiorcze analizy SWOT/TOWS wskazują, że przy zdefiniowanej konfiguracji czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz ustalonym systemie wag najbardziej pożądanym wariantem będzie działanie oparte na wykorzystaniu mocnych stron i szans.

**Krok 6. Wpisz dane w macierz strategii**

Najwyższa liczba interakcji i ważona liczba interakcji wskazują na strategię jaką powinieneś/aś wybrać dla rozwoju oświaty. Dla wyników z tabeli byłaby to strategia agresywna, polegająca na wykorzystaniu mocnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu.

Tabela 4. Macierz strategii

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Szanse | Zagrożenia |
| Mocne strony | **Strategia agresywna** Liczba interakcji – 55/2 Ważona liczba interakcji – 12 | **Strategia konserwatywna** Liczba interakcji – 42/2 Ważona liczba interakcji – 9,2 |
| Słabe strony | **Strategia konkurencyjna** Liczba interakcji – 33/2 Ważona liczba interakcji – 6,5 | **Strategia defensywna** Liczba interakcji – 31/2 Ważona liczba interakcji – 7,1 |

Wyróżnia się 4 rodzaje strategii:

1. Strategia agresywna (maxi-maxi)
2. Strategia konserwatywna (maxi-mini)
3. Strategia konkurencyjna (mini-maxi)
4. Strategia defensywna (mini-mini)

**Strategia agresywna (maxi-maxi)**

Dotyczy takiej oświaty wewnątrz której przeważają mocne strony, natomiast szanse   
są generowane w otoczeniu. Polega na silnej ekspansji i rozwoju, przy maksymalnym wykorzystaniu mocnych stron i szans.

Według Krzysztofa Obłój (2007: 337-338) „strategia agresywna (maxi-maxi) polega   
na maksymalnym wykorzystaniu efekty synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju (…)”.

Strategia agresywna obejmuje takie działania jak: wychwytywanie sposobności, wzmacnianie pozycji, koncentrowanie zasobów na tworzeniu oferty nowych produktów. Jest to strategia wykorzystująca efekt synergii mocnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu (Klasik 1993: 112).

**Strategia konserwatywna (maxi-mini)**

Warto ją stosować w sytuacji gdy przy dużym potencjale wewnętrznym, oświata jest poddana niekorzystnemu układowi związanych z otoczeniem zewnętrznym. Należy przy użyciu mocnych stron przezwyciężać zagrożenia.

Strategia konserwatywna obejmuje takie działania jak: dbanie o rozwój najlepszych usług, szukanie i rozwijanie nowych innowacyjnych rozwiązań, zyskiwanie sojuszników, podejmowanie działań zaradczych w związku z ryzykiem płynącym z zewnątrz. Jest to strategia, w której powodzenia upatruje się głównie w jej mocnych stronach i zmniejszaniu zagrożeń (Klasik 1993: 112).

**Strategia konkurencyjna (mini-maxi)**

Powinna być stosowana w sytuacji gdy w oświacie przeważają słabe strony nad mocnymi, natomiast w otoczeniu szanse. Polega na wykorzystaniu pojawiających się szans, przy jednoczesnej redukcji słabych stron.

Strategia konkurencyjna polega na „(…) eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi” (Obłój 2007: 338).

Strategia konkurencyjna obejmuje takie działania jak: wykorzystanie okazji płynących   
z otoczenia do budowania mocnych stron lokalnej oświaty, inwestycje w ten obszar, który jest słabą stroną (np. kwalifikacje nauczycieli), inicjowanie zmian mających na celu niwelowanie słabych stron. Jest to strategia polegająca na budowaniu siły konkurencyjnej organizacji (Klasik 1993: 111-112).

**Strategia defensywna (mini-mini)**

Strategia ta umożliwia przetrwanie w sytuacji gdy szkoły i przedszkola działają   
w nieprzychylnym otoczeniu, pozbawione są istotnych mocnych stron. Jest to rodzaj stagnacji, braku inspirujących pomysłów.

Strategia defensywna obejmuje takie działania jak: podejmowanie działań mających na celu przetrwanie trudnego czasu i eliminowanie słabych stron, szukanie nadarzających się okazji   
i wykorzystywanie ich do wywoływania pozytywnych zmian.

**Bibliografia**

1. Filipczuk, Janusz. 2008. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Sochaczew: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu.
2. Gajdzik, Bożena, Barbara Jama. 2006. *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
3. Gierszewska, Grażyna, Maria Romanowska. 2009. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Jeżerys, Beata M. 2000. *Metoda SWOT*. W: *Analiza strategiczna*. Gołaszewska-Kaczan (red.). Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
5. Kleksik, Andrzej. 1993. *Studia prospektywne i analiza strategiczna*. W: *Planowanie strategiczne*. A. Kleksik (red.). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
6. Lake, Neville. 2005. *Planowanie strategiczne w firmie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
7. Obłój, Krzysztof. 2010. *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Warszawa : Wydawnictwo Poltext.
8. Obłój, Krzysztof. 2007. *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Obłój, Krzysztof. 2000. *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. Żabiński, Leszek (red.). 2000. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

**MACIERZE**

