

VULCAN kompetencji w MAŁOPOLSKICH SAMORZĄDACH

MODUŁ IV

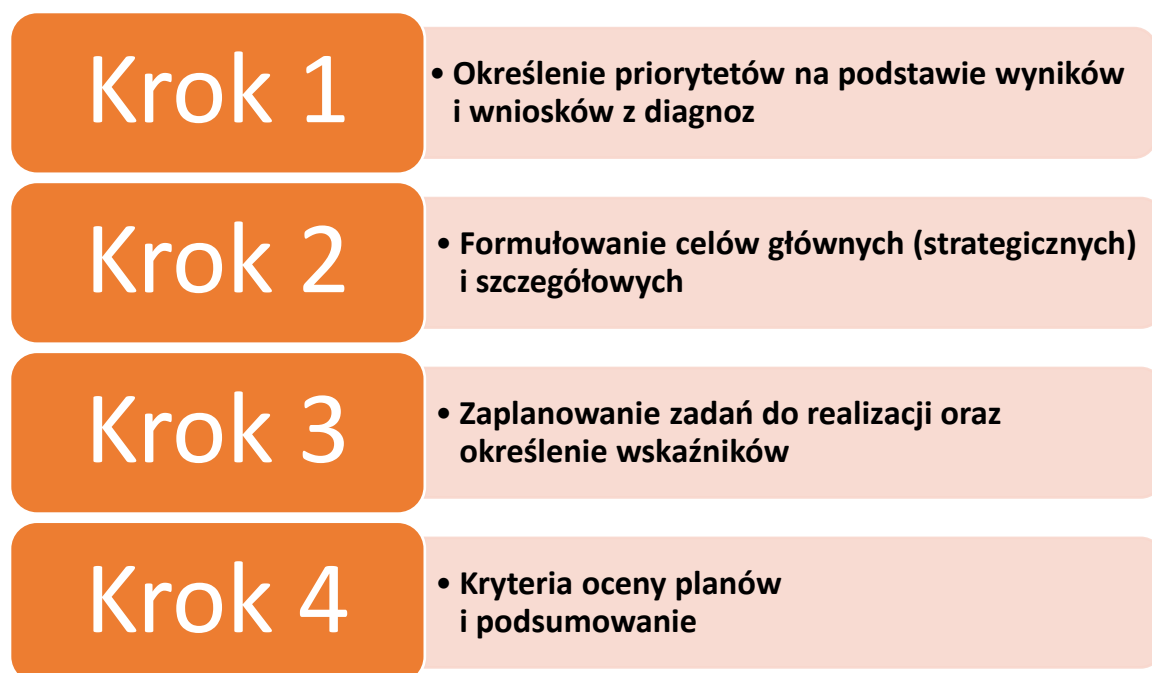
Materiały dla uczestnika szkolenia

Opracowała: Dorota Tomaszewicz

we współpracy z Zofią Domaradzką-Grochowalską, Ewą Halską,

Dorotą Pintał, Katarzyną Zychowicz

Diagram 1. Kroki budowania planu strategicznego.



DRZEWO PROBLEMÓW – DRZEWO CELÓW

Analiza problemu dostarcza danych wyjściowych do analizy celów. Analiza ta poprzez zanegowanie drzewa problemów, przekształca sytuację negatywną w pożądaną przyszłą sytuację, identyfikując potencjalne przyszłe rozwiązania.

Zidentyfikowane cele przedstawia się w formie diagramu zwanego drzewem celów.

Drzewo problemów – drzewo celów – jest to kompleksowy diagram, który pokazuje logiczne związki przyczynowo - skutkowe pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze działania. Należy pamiętać, że w drzewie decyzyjnym powinny znaleźć się jedynie zapisy, które definiują sytuację problemową, prawdziwą i istotną z punktu widzenia obszaru objętego analizą. W konsekwencji zestawienia problemu, jego przyczyn oraz negatywnych następstw, otrzymuje się hierarchiczne drzewo problemów. Najpierw identyfikuje się problemy, następnie wybierany jest problem główny, a dla każdego kolejnego problemu szuka się zależności z problemem głównym lub innymi występującymi już w drzewie. I tak:

- jeśli problem stanowi przyczynę – przesuwany jest o poziom niżej,
- jeśli problem jest skutkiem – przesuwany jest o poziom wyżej,

- jeśli nie stanowi przyczyny ani skutku – pozostaje na tym samym poziomie.

ETAP ANALIZY:

1. **Identyfikacja głównego problemu.** Jego określenie nie jest łatwe. Należy pamiętać, że właściwie sformułowany problem:

- nie dotyczy naturalnych utrudnień, na które nie mamy wpływu,
- jest szczegółowy (dokładnie określa miejsce i skalę problemu),
- jest wyraźnie, jasno i konkretnie sformułowany (np. błędem jest określenie „słabe zarządzanie” – może ono bowiem dotyczyć wielu wymiarów, np. zła komunikacja, niewystarczająca kontrola itp.),
- nie powinien blokować (wykluczać) dostępnych rozwiązań.

2. **Identyfikacja przyczyn** pojawiania się problemu poprzez odpowiedź na pytanie, dlaczego dany problem zaistniał.

3. **Identyfikacja skutków** sytuacji problemowej w postaci kolejnych problemów poprzez odpowiedź na pytanie – co z tego wynika.

4. **Ustalenie związków** logicznych pomiędzy poszczególnymi przyczynami i skutkami. Należy sprawdzić, czy wszystkie „problemy – przyczyny” wywołują wskazane „problemy – skutki”.

Wskazówki praktyczne:

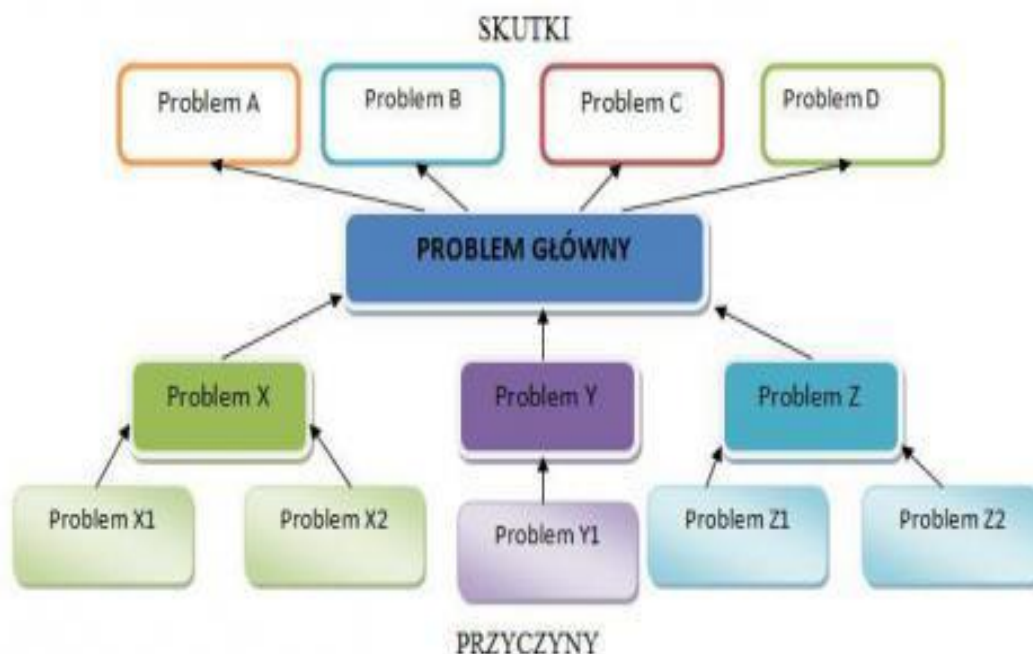
1. Określcie problemy zgodnie z opisanymi powyżej zasadami.
2. Zapiszcie każdy problem na osobnej karteczce samoprzylepnej.
3. Uporządkujcie karteczki z problemami względem siebie, aby ustalić związki przyczynowe.

W celu uniknięcia błędów należy uważać, aby:

- sprawdzić spójność między bezpośrednimi i pośrednimi związkami,
- nie budować drzewa wokół tylko centralnego problemu,
- sprawdzić dla każdego poziomu, czy wszystkie problemy – przyczyny pociągają za sobą problemy – skutki,

- zastanowić się nad istnieniem innych niepodanych, ukrytych problemów, które bezpośrednio wywołują problem – skutek.

Diagram 2 – Drzewo problemów/ drzewo celów



Określenie celów:

1) Cele strategiczne

Cele strategiczne (makrocele) to cele wyrażające główne kierunki dążeń rozwojowych gminy ; zwykle sformułowany jest w sposób zwięzły i dość ogólny, w związku z czym może być również wieloznaczny.

Cele strategiczne prawie zawsze odnoszą się do trzech płaszczyzn rozwoju terytorialnego – gospodarczej, społecznej i środowiskowej. Wszystkie podporządkowane im cele operacyjne i zadania muszą być z nimi zgodne.

2) Cele szczegółowe (operacyjne)

Cele operacyjne to składowe celów strategicznych, lub/i etapy na drodze do ich osiągnięcia. Wyrażone bardziej precyzyjnie i jednoznacznie. Cele szczegółowe,

inaczej nazywane celami operacyjnymi, określają dokładnie wyniki, które mają być osiągnięte. Przy formułowaniu celu operacyjnego pomocna jest metodologia SMART

Metodologia SMART

Czym jest SMART?

- Metoda ta dotyczy przede wszystkim odpowiedniego formułowania celu.
- Zakłada ona bowiem, że cel odpowiednio wyrażony to klucz do sukcesu.
- Metoda SMART podpowiada więc jak określać cele, by ich osiągnięcie było proste.
- Każda z liter w skrócie SMART oznacza jedną z cech doskonałego celu.
- Jeśli zastosujesz się do każdego z nich, uda Ci się każdy zamysł.
- Jaki więc powinien być ten idealnie sformułowany cel?
- SMART to sposób formułowania celów, który zwiększa szansę na ich realizację.

SMART to pięć kryteriów, jakie powinien spełniać dobrze sformułowany cel:

S – czyli **Sprecyzowany**: skonkretyzowany, rozwojowy

M – czyli **Mierzalny**: motywujący

A – czyli **Atrakcyjny**: ambitny, akceptowalny, osiągalny

R – czyli **Realistyczny**: osiągalny, ambitny, akceptowalny

T – czyli **Terminowy**: określony w czasie

Każdy cel powinien spełniać przynajmniej dwa warunki :

- musi nas dzielić od niego pewna odległość, która powoduje, że podejmujemy wysiłki, aby do niego dojść;
- musimy go widzieć od samego początku (*czyli powinien być wyraźny, konkretnie opisany*).

Cel specyficzny/skonkretyzowany – niezbyt ogólny i niezbyt szczegółowy.

Odpowiada na pytania:

- Czego dokładnie chcę?
- Co konkretnie chcę osiągnąć?
- W jakim będę miejscu, gdy już osiągnę cel?

Zdefiniowanie celu w sposób konkretny ma spowodować, że widzimy to, do czego mamy dążyć.

Konkretność celu z reguły wyznacza jego wskaźnik i miernik.

Cel mierzalny – mierzalność celu oznacza, że dokładnie wiemy, po czym poznamy, że osiągnęliśmy nasz cel.

Odpowiada na pytania:

- W jaki sposób poznam, że cel został osiągnięty?
- Po czym rozpoznam, że jestem na dobrej drodze do osiągnięcia mojego celu?

Cel ambitny /ważny dla mnie/atrakcyjny – oznacza, że postawiony cel jest wyzwaniem, które wymusza wyjście poza schematy działania.

Odpowiada na pytania:

- Gdzie mogę znaleźć zasoby?
- Jak mogę wpłynąć na innych, by pomogli mi osiągnąć cel?

Cele, które sobie stawiamy powinny być wykonalne. Osiągalność celu oznacza również dostęp do zasobów. Posiadane zasoby muszą być wystarczające do realizacji celu.

Cel realistyczny/osiągalny – oznacza, że cel jest powiązany z naszymi możliwościami, w tym zasobami

Odpowiada na pytania:

- Czy cel jest spójny z moimi możliwościami?
- Czy jest coś, co mnie powstrzymuje przed jego osiągnięciem?
- Czy posiadam zasoby do osiągnięcia celu?
- Jakiego wsparcia potrzebuję, żeby osiągnąć ten cel?
- Kto/jak/kiedy/ gdzie może mi pomóc?

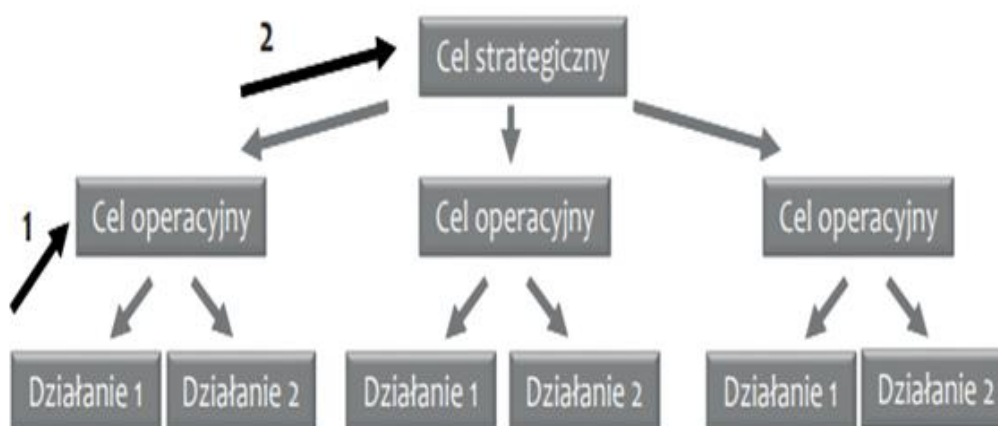
Cel terminowy –podany jest konkretny termin, który wyznacza czas jego ostatecznego osiągnięcia

Odpowiada na pytanie:

- Kiedy mogę uznać, że cel został osiągnięty?

Zadania to konkretne działania, które należy wykonać w kierunku uzyskania celu

Diagram 3 - Logika interwencji na przykładzie drzewa celów



Pytania:

1. Czy realizacja zaplanowanych działań pozwoli osiągnąć dany cel operacyjny?
2. Czy realizacja celów operacyjnych pozwoli osiągnąć cel strategiczny i planowaną zmianę?

Karta celu SMART

Określenie celu strategicznego:

Kryterium celu SMART	Uzasadnienie kryterium/opis	Wskaźnik	Miernik
Skonkretyzowany Czego dokładnie chcę? Co konkretnie chcę osiągnąć? W jakim będę miejscu, gdy już osiągnę cel?			
Mierzalny W jaki sposób poznam, że cel został osiągnięty? Po czym rozpoznam, że jestem na dobrej drodze do osiągnięcia mojego celu?			
Ambitny, atrakcyjny i osiągalny Gdzie mogę znaleźć zasoby? Jak mogę wpłynąć na innych, by pomogli mi osiągnąć cel?			

<p>Realny/ważny/istotny Jaką mam motywację do osiągnięcia tego celu? Dlaczego chcę go osiągnąć? Dlaczego to jest dla mnie ważne? Czy cel jest spójny z moimi wartościami? Czy jest coś, co mnie powstrzymuje przed jego osiągnięciem?</p>			
<p>Terminowy Kiedy zrealizuję ostatecznie mój cel? Kiedy mam przestać go realizować? Jak często mam wykonywać prace na rzecz jego realizacji?</p>			

Narzędzie planowania - Drzewko ambitnego celu:

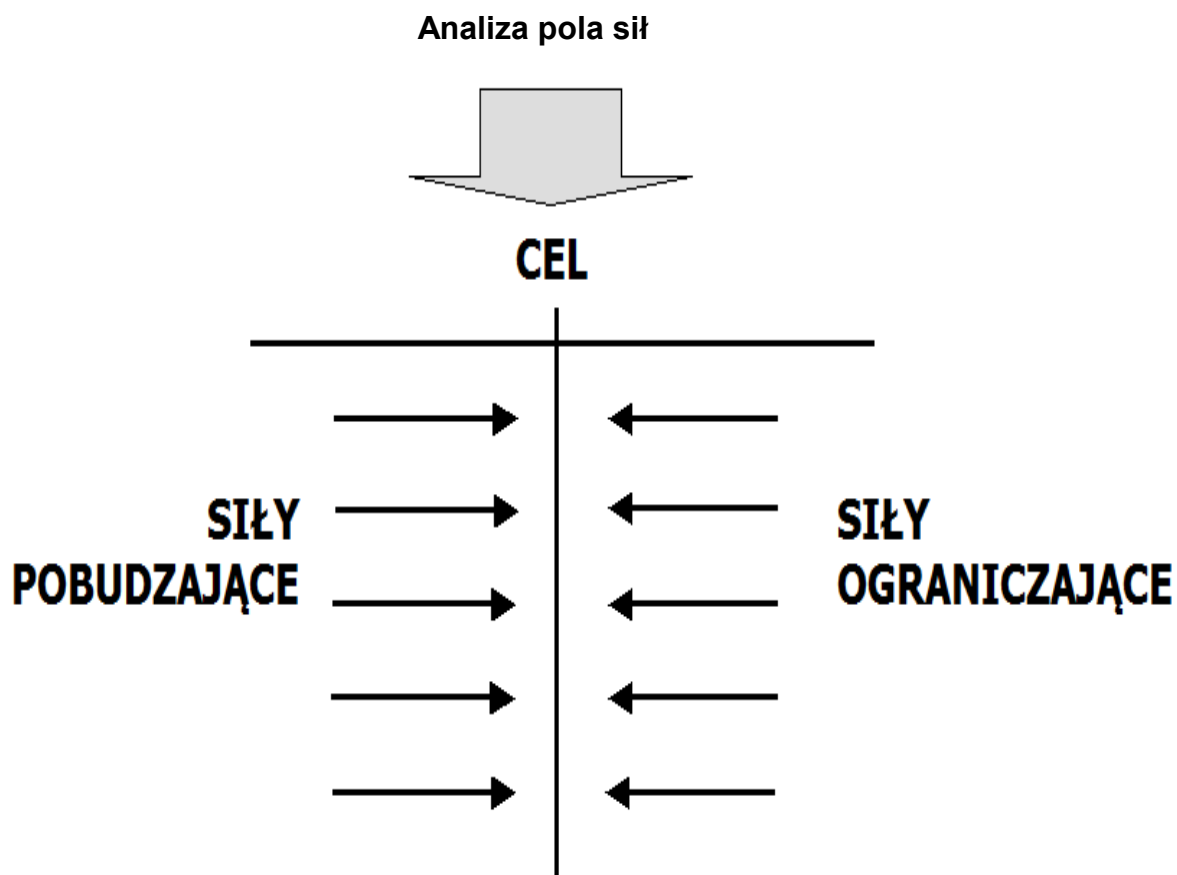
CEL(SMART):			
PRZESZKODY (wszelkie trudności, które mogą stanąć na drodze do realizacji celu)	CELE POŚREDNIE (odwrócenie przeszkody sformułowane w sposób pozytywny bez zaprzeczania)	DZIAŁANIA (do jednego celu pośredniego można wygenerować wiele działań)	ODPOWIEDZIALNOŚĆ (za co sam jestem odpowiedzialny, co mogę delegować innym)

Narzędzia do generowania rozwiązań

Analiza pola sił

1. Metoda pozwalająca dokonać symulacji określonych działań.
2. Konfrontuje przeciwstawne siły sprzyjające, pobudzające i wspierające, a jednocześnie ograniczające i hamujące.

Co wspiera?	Co powstrzymuje?
<ul style="list-style-type: none">➤ ludzie,➤ umiejętności,➤ zasoby,➤ motywacja,➤ wytrwałość.	<ul style="list-style-type: none">➤ obawy,➤ brak umiejętności,➤ brak zasobów,➤ opór przed zmianą.



Cztery kroki analizy pola sił

I krok: Dokładny opis stanu obecnego (Co się dzieje?).

II krok: Dokładny opis stanu pożądanego (Jak powinno być?).

III krok: Lista przeszkód w osiągnięciu stanu pożądanego.

IV krok: Lista „przyspieszaczy” – działań przybliżających stan pożądanego.

Procedura postępowania

1. Wpisanie pośrodku diagramu wniosku z diagnozy
2. Wpisanie poniżej sytuacji docelowej czyli celu
3. Określenie sił pobudzających i umieszczenie ich na diagramie.
4. Określenie sił ograniczających i umieszczenie ich na diagramie.
5. Przeanalizowanie diagramu pod kątem możliwości zmian określonych czynników, dla osiągnięcia zamierzonego celu.
6. Ustalenie 3 podstawowych czynników pobudzających;
7. Ustalenie 3 podstawowych czynników hamujących;
8. Określenie działań, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające;
9. Określenie działań mogących osłabić czynniki hamujące;
10. Określenie, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania.

Metoda 5Q

1. Opiera się ona na założeniach Dr. Johna Scherera zdefiniowanych w opracowaniu pt. „Pięć pytań, które zmieniają wszystko” („Five Questions That Change Everything”)
2. Metoda 5 pytań jest zaproszeniem do podróży od stanu obecnego, do stanu pożądanego w celu odkrycia nowych działań przybliżających do celu.

Czego możemy robić WIĘCEJ, aby osiągnąć cel?

Czego możemy robić MNIEJ, aby osiągnąć cel?

Co możemy robić INACZEJ, aby osiągnąć cel?

Co możemy PRZESTAĆ robić, aby osiągnąć cel?

Co możemy ZACZAĆ robić, aby osiągnąć cel?

Procedura postępowania

1. Na plakacie zapisujemy stan do którego dążymy.
2. Każde z 5 pytań zapisujemy na kartkach.
3. Każdy indywidualnie zapisuje odpowiedzi w odniesieniu do celu kolejno na każde z pytań.
4. Wspólna analiza po zarejestrowaniu odpowiedzi na pytanie 1, następnie 2, itd..
5. Wybór działań umożliwiających przybliżenie się do celu.

Formularz do planowania działań

Priorytet: Cel główny: Cele szczegółowe:						
Nr zadania	Zadanie/ działania	Sposób realizacji	Jednostka odpowiedzialna i współpracująca	Termin realizacji	Zamierzony efekt	Źródła finansowania

KRYTERIA OCENY

PYTANIA DO WERYFIKACJI OPRACOWANYCH WSTĘPNYCH PLANÓW ROZWOJU OŚWIATY

1. Na ile zdefiniowane i uwzględnione cele wynikają z diagnozy potrzeb?
2. Na ile plan jest spójny wewnętrznie?
3. Na ile plan jest realny do realizacji?
4. Na ile określone wskaźniki są mierzalne i realne?
5. Czy termin realizacji planu jest realny?
6. Na co macie wpływ? Co od Was zależy?
7. Na co nie macie wpływu? Co od Was nie zależy?
8. Na ile w planie założono wykorzystanie infrastruktury JST?
9. Na ile w planie założono wykorzystanie zasobów ludzkich (PPP, ODN, BP, NGO, biznes, instytucji kultury i sportu)?
10. Na ile plan jest związany z rozwijaniem kompetencji kluczowych?
11. Czy plan uwzględnia pracę w sieciach współpracy i samokształcenia?
12. W jaki sposób plan uwzględnia sposób upowszechnienia informacji nt. planu oraz jego realizacji?
13. Jakie kanały i narzędzia marketingowe zaplanowano uruchomić?
14. Jak zaplanowano włączanie różnych interesariuszy (partycypację) na każdym etapie realizacji planu?
15. Inne....

ATRYBUTY SKUTECZNYCH PRZYWÓDCÓW

Niektóre z szeroko zakrojonych badań nad przywództwem, które były prowadzone ostatnio w Wielkiej Brytanii pokazują, że skuteczni przywódcy posiadają pewien układ cech, które przejawiają w swoich zachowaniach (Day i in., 2009). Dzięki nim potrafią skupiać wokół siebie innych i motywować ich do osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów. Skuteczni przywódcy:

- są kreatywni, kompetentni, nastawieni na współpracę,
- kierują się w pracy wartościami,
- są otwarci na zmiany i gotowi do uczenia się od innych,
- przejawiają elastyczność w planowaniu i działaniu,
- nie trzymają się sztywno raz ustalonych reguł,
- mają bardzo wysokie oczekiwania w stosunku do innych i do samych siebie,
- budują oparte na zaufaniu i wzajemności relacje w miejscu pracy i w jej otoczeniu,
- dążą do wzbogacania pozytywnych doświadczeń pracowników, partnerów, tworząc warunki do partycypacji,
- potrafią być odporni emocjonalnie i optymistyczni.

ZASADY SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA

W określeniu tych zasad w pierwszej kolejności odwołajmy się do teorii Jamesa M. Kouzesa i Barry'ego Z. Posnera, dwóch amerykańskich naukowców, którzy w 1983 roku zainicjowali program badawczy pod nazwą „The Leadership Challenge”. Celem programu było uzyskanie odpowiedzi na pytania:

Jakie są sposoby, za pomocą których udaje się przywódcom zmobilizować pracowników do osiągnięcia niezwykłych rezultatów? Co tak naprawdę robią liderzy w organizacjach? Czym charakteryzują się ich praktyki przywódcze?

J.M. Kouzes i B. Z. Posner odkryli, że przeciętni ludzie, którzy prowadzą innych po nieprzetartych dotąd szlakach, wykorzystują w tym celu podobne modele zachowań. Jednym z rezultatów ich prac badawczych było wyróżnienie pięciu zasad wzorcowego przywództwa. Zostały one sformułowane następująco:

- wskazuj właściwą drogę;
- rozbudzaj wspólną wizję;
- nie bój się zmian;
- pozwól działać innym;
- motywuj i wspieraj.

W ramach prowadzonych tutaj rozważań skupmy się na procesualnym charakterze przywództwa, czyli na rozumieniu go jako skomplikowanego procesu społecznego, związanego z wywieraniem wpływu na innych i pozyskiwaniem zwolenników na rzecz realizacji określonych celów.

O jakości procesu przywódczego decydują wzajemne relacje między przywódcą a jego podwładnymi, a wraz z tym oczekiwania, jakie ludzie kierują w stronę swoich liderów oraz sposoby realizacji tych oczekiwań. Do osiągnięcia celu konieczne są rozmaite cechy uznawane za cechy opisujące skutecznych przywódców i umiejętności sprzyjające wyzwaniu w innych zdolności do wykonywania zadań jak najlepiej i jednocześnie z poczuciem sensowności działań, godności, szacunku dla innych i samego siebie.

Przywódtwo można zatem zdefiniować jako proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych zamierzeń. Tak rozumiane przywództwo pokazuje, że powinniśmy kojarzyć je raczej ze zdolnością pozyskiwania zwolenników niż z funkcją i pozycją społeczną.

STYLE PRZYWÓDCZE

Początkowo uważano, że kierownik powinien umieć stosować określony, najlepszy styl kierowania. Współcześnie badacze stoją na stanowisku, że kierownik jest tym efektywniejszy, im szerszy repertuar stylów kierowania posiada i im lepiej potrafi dobrać najwłaściwszy styl do danej sytuacji. Zatem rolą kierownika jest poznawanie stylów i warunków ich stosowania.

Paul Hersey i Kenneth H. Blanchard (1977) podkreślili, że styl przywództwa jest nie tyle stałą cechą osobowości przywódcy, co zmienną sytuacyjną. Odrzucili oni idee, że istnieje jeden idealny styl kierowania, i dowiedli, że w zależności od sytuacji grupy mogą być kierowane za pomocą różnych stylów.

Zasadnicza przesłanka, która legła u podstaw teorii przywództwa sytuacyjnego Herseya-Blancharda mówi, że dojrzałość funkcjonalna członków zespołu oraz stopień znajomości zadania są głównymi czynnikami determinującymi styl przywództwa, jaki lider zespołu powinien wybrać, aby zmotywować członków zespołu do najbardziej efektywnego działania. Dla ustalenia stylu przywództwa ważna jest zatem znajomość potrzeb podwładnych i celów organizacji.

P. Hersey i K. H. Blanchard wyróżnili cztery podstawowe style przywództwa: *kierowanie, prowadzenie, wspieranie i delegowanie*. Style te występują w zależności

od wysokiego lub niskiego poziomu wymiaru: orientacja na ludzi, orientacja na zadania (zob. rycina 1).

Kierowanie (styl dyrektywny): stopień dojrzałości podwładnych jest dość niski. Przywódca przejawia zachowania zorientowane w wysokim stopniu na zadania, a w zdecydowanie niższym stopniu na relacje, aby pomóc grupie w osiągnięciu sukcesu i rozpoczęciu uczenia się. Przywódca definiuje role podwładnych, uczy ich właściwego sposobu wykonywania zadań.

- Określa cele i zadania
- Wskazuje sposób, metodę lub procedurę realizacji zadań
- Wyznacza terminy realizacji zadań
- Kontroluje wykonanie zadań
- Określa standardy i kryteria ewaluacji
- Koryguje błędy, egzekwuje decyzje

Prowadzenie (styl perswazyjny): stopień dojrzałości podwładnych jest nieco wyższy. Przywódca ukierunkowuje ich działania, okazując większe zaufanie do kompetencji podwładnych. Stara się utrzymywać z nimi relacje, okazywać wsparcie, przekonać do swoich pomysłów, jednak większość decyzji podejmuje samodzielnie.

Zadaniem przywódcy jest redukcja zachowań zadaniowych i zwiększanie zorientowania na relacje, aby pomóc grupie w budowaniu kompetencji.

- Określa cele i zadania
- Słucha opinii, zachęca do dawania pomysłów
- Prowadzi dyskusję z nauczycielami
- Promuje pracę zespołową
- Dąży do relacji partnerskich
- Podejmuje ostateczne decyzje

Współpraca (styl współpracujący): stopień dojrzałości podwładnych jest na tyle wysoki, że można zwiększyć ich pole wolności i autonomii. Przywódca wspólnie z podwładnymi podejmuje decyzje, skupia się na relacjach z nimi i rezygnuje z określania sposobu, w jaki podwładni mają wykonać zadanie. Zmniejsza stopień

zaangażowania w kontrolę realizacji zadania i w relacje, aby grupa mogła zwiększyć zaufanie do siebie i samodzielność w pracy.

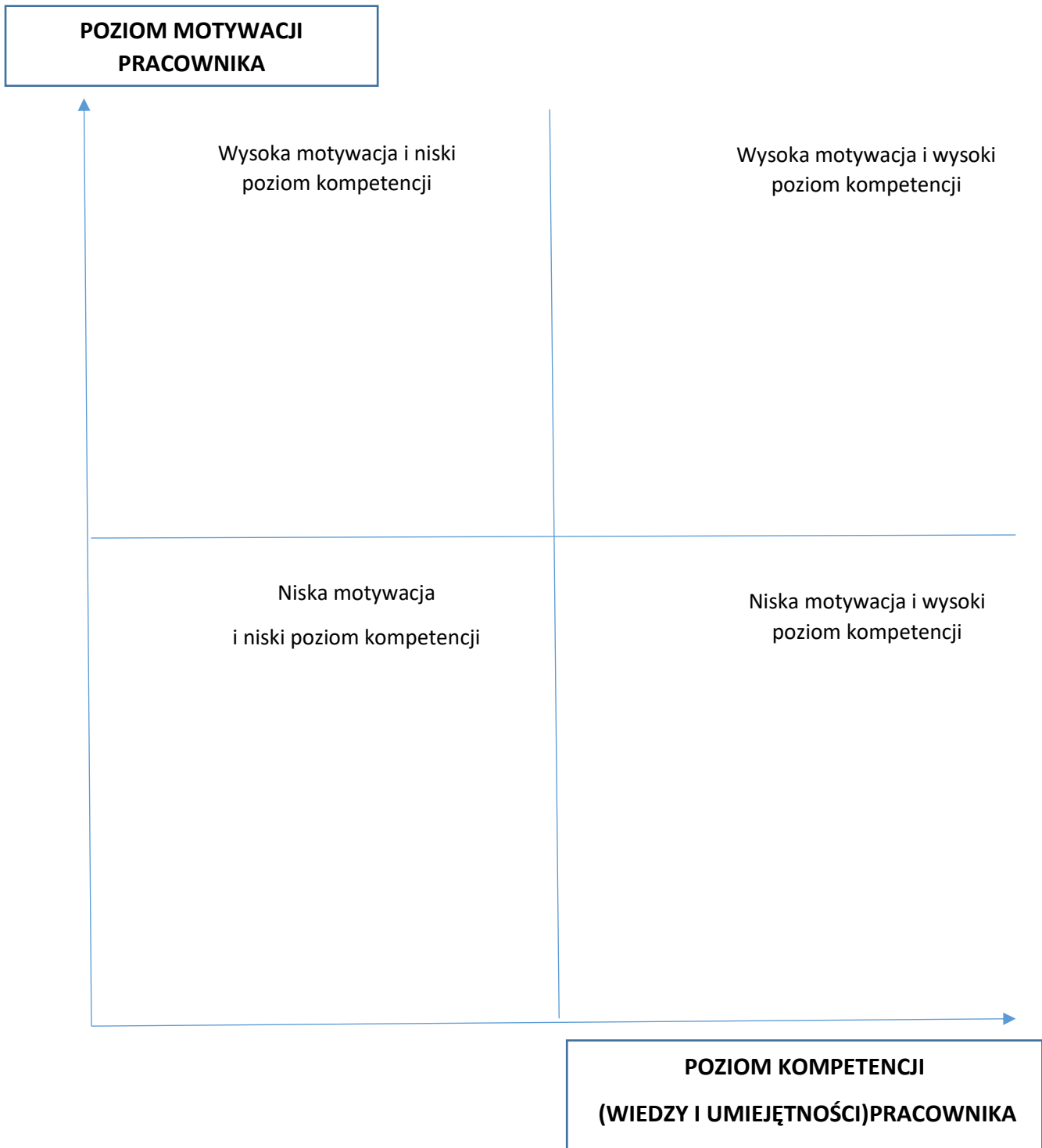
- Wspólnie z nauczycielami określa cele i zadania
- Wyjaśnia nauczycielom sytuację
- Motywuje nauczycieli do dawania pomysłów
- Zachęca do podejmowania odpowiedzialności
- Mobilizuje do rozwiązywania problemów i organizowania pracy

Delegowanie (styl delegujący): podwładni przejawiają bardzo wysoki stopień dojrzałości i zaangażowania w prace, dlatego przywódca pozwala im podążać ich własną drogą, deleguje zadania grupie i oczekuje ich realizacji. Sztuka przywództwa polega w tym przypadku w dużym stopniu na tym, aby wiedzieć, kiedy pozwolić ludziom pracować samodzielnie i przejść do roli wspierającego kolegi. Wyraźnemu delegowaniu zadań musi towarzyszyć wytyczanie uprawnień.

- Przywódca przekazuje uprawnienia i odpowiedzialność
- Zachęca do współpracy
- Udziela pomocy

Model przywództwa sytuacyjnego opiera się na założeniu, iż dobry szef umie dostosować swój styl i metody działania do konkretnych, zmieniających się warunków, czyli do etapu rozwoju zespołu i do tego, na ile realizowane zadania są zespołowi znane.

MATRYCA BLANCHARDA



PYTANIA ROZWOJOWE DO WYNIKU WG. BLANCHARDA

Poziom faktów:

- *jaki rozpoznajesz u siebie dominujący styl zarządzania?*
- *ile spośród wytypowanych podczas ćwiczenia osób zamieściłeś w ćwiartce odpowiadającej Twojemu dominującemu stylowi zarządzania?*
- *ile osób znajduje się w pozostałych ćwiartkach?*

Poziom refleksji:

- *co jest pozytywne w otrzymanym przez Ciebie rozpoznaniu? Z czego jesteś zadowolona/-y?*
- *co jest zaskoczeniem negatywnym, z czego nie jesteś zadowolona/-y?*
- *co jest dla Ciebie ważne w związku z otrzymanym rozpoznaniem?*

Poziom wniosków:

- *co to dla Ciebie oznacza?*
- *jakie z tego wyprowadzasz dla siebie wnioski?*

Poziom oczekiwanej i planowanej zmiany rozwojowej:

- *co planujesz zmienić w związku z wnioskami, które wyprowadziłaś/-eś?*
- *jaki masz cel? Co chcesz zmienić? Co chcesz zmodyfikować? Co chcesz uzyskać? Czego chcesz się nauczyć?*
- *po czym poznasz, że uzyskałaś/-eś zamierzony efekt?*
- *jakie masz możliwości zmiany?*
- *jakiego wsparcia potrzebujesz?*
- *kto Ci może pomóc uzyskać zaplanowany cel?*
- *jak się będziesz czuła/czuł kiedy uzyskasz swój cel?*
- *jak się będą czuli Twoi pracownicy kiedy uzyskasz swój cel?*
- *co byś mogła/mógł wtedy zobaczyć i usłyszeć od innych?*
- *w skali od 1 do 10 (gdzie 1 oznacza bardzo małą motywację do zmiany, a 10 bardzo dużą) - jaką masz motywację do zmiany?*
- *jeśli Twoja motywacja do zmiany jest niższa niż 6 – co by się musiało stać żeby Twoja motywacja była większa?*

- *co zyskasz podejmując próbę zmiany?*
- *co tracisz nie podejmując próby zmiany?*
- *jaka jest Twoja ostateczna decyzja?*
- *co zrobisz?*
- *jaki zrobisz PIERWSZY KROK aby podjąć próbę zmiany?*
- *kiedy wykonasz pierwszy krok?*

POWODZENIA!

INDYWIDUALNY PLAN ROZWOJU KOMPETENCJI ZARZĄDZANIA

IMIĘ i NAZWISKO

Odpowiedz sobie na pytania rozwojowe stanowiące podsumowanie pracy z typowaniem własnego stylu zarządzania na podstawie koncepcji Blancharda.

Odpowiadając na pytania, uporządkuj myśli i podejmij decyzje dotyczące Twojego dalszego rozwoju. Powodzenia!

CEL ZMIANY (co konkretnie chcę zrobić inaczej, nauczyć się, osiągnąć)	KOLEJNE KROKI (jakie kroki podejmę aby ten cel zrealizować)	TERMIN (do kiedy cel zrealizuję)	POMOC (kto lub co może mi pomóc w realizacji celu)	DOWÓD / KOMENTARZ (po czym poznam, że cel został zrealizowany lub też powody braku realizacji celu i wnioski do dalszego rozwoju)

KARTA PRZECIWDZIAŁANIA TRUDNOŚCIOM

1. Najważniejsza trudność lub przeszkoda, która może utrudnić mi uzyskanie celów rozwojowych?

Jakie jest prawdopodobieństwo (0-100%), że tak się stanie?

Co zrobię, aby zabezpieczyć się przed wystąpieniem tej trudności?

2. Kolejna trudność lub przeszkoda, która może utrudnić mi zastosowanie nowych umiejętności w praktyce?

Jakie jest prawdopodobieństwo (0-100%), że tak się stanie?

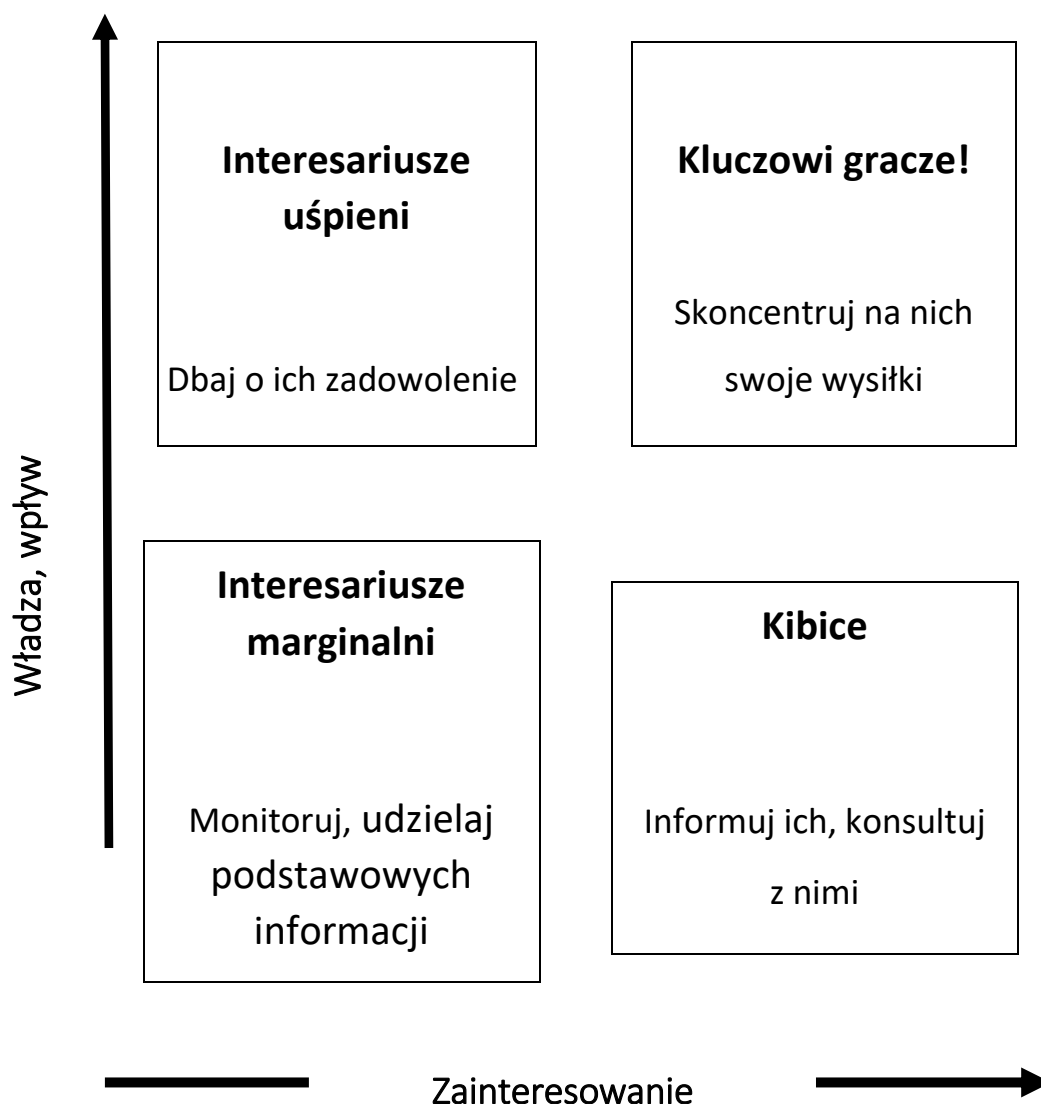
Co zrobię, aby zabezpieczyć się przed wystąpieniem tej trudności?

Identyfikacja mapy interesariuszy – informacja i promocja jako obszar ryzyka

Mapa interesariuszy (macierz interesariuszy) jest strategicznym narzędziem służącym do identyfikacji głównym grup interesariuszy oraz oceny ich wpływu na organizację¹. Pomaga zidentyfikować i uporządkować osoby, grupy lub instytucje, które swoim wsparciem lub protestami mogą wpływać na wdrożenie zmiany strategicznej.

Mapę interesariuszy tworzy się na podstawie dwóch kryteriów:

- stopnia zainteresowania planowaną zmianą strategiczną organizacji,
- siły wpływu na możliwości oddziaływania na organizację.



¹ Za każdym razem kiedy mowa o organizacji, należy przez to rozumieć jakikolwiek podmiot budujący swoją strategię. Może to zatem być również szkoła, JST, firma, instytucja, przedsiębiorstwo itd.

Formatka do planowania II spotkania dialogowego

Termin spotkania dialogowego:					
Czas trwania spotkania dialogowego:					
Cel spotkania dialogowego:					
Lp.	Działania – Co?	Sposób realizacji – Jak?	Wykonawcy – Kto?	Czas na realizację działania (od-do)	Pomoce/ potrzebne materiały

Pytania pomocnicze do planowania II spotkania dialogowego

- 1) *Jaki jest cel spotkania?*
- 2) *W jakim terminie zorganizujemy spotkanie?*
- 3) *Ile czasu powinniśmy zarezerwować?*
- 4) *Kto zorganizuje spotkanie?*
- 5) *Kto zostanie zaproszony do udziału w spotkaniu?*
- 6) *Gdzie odbędzie się spotkanie?*
- 7) *Kiedy odbędzie się spotkanie?*
- 8) *Jak zostanie przeprowadzone? (Kto je rozpocznie? Czego powinno dotyczyć jego wystąpienie? Kto będzie prowadzącym? Jakie formy/metody zostaną wykorzystane? W jaki sposób i kto zbierze oraz opracuje wnioski ze spotkania? Kto przygotowuje rekomendacje do Planu Rozwoju Oświaty?)*
- 9) *Co należy przygotować, aby spotkanie przebiegło sprawnie i przyniosło oczekiwane efekty?*