



**Fundusze
Europejskie**

Wiedza Edukacja Rozwój

MINISTERSTWO
EDUKACJI
NARODOWEJ

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Program szkoleniowo-doradczy dla kadry kierowniczej i pracowników operacyjnych JST

Małgorzata Patoka, Marzanna Krajewska, Jarosław Konopka

III MODUŁ SZKOLENIOWY

Dzień 1

Omówienie zadania wdrożeńiowego nr 3

Dyskusja zogniskowana

- Jak przebiegało zbieranie danych/liczenie wskaźników?
- Co się wydarzyło?
- Co było ważne?
- Czy było warto?
- Jak się układała współpraca, z kim współpracowaliście?
- Jakie wystąpiły trudności?
- Jak chcecie wykorzystać tę wiedzę?

**Budowa planu strategicznego –
określenie priorytetów oraz wybór
i określenie wskaźników**

Elementy budowy planu strategicznego:

- Określenie priorytetów na podstawie wyników i wniosków z diagnozy.
- Formułowanie celów strategicznych i operacyjnych – precyzyjne, poprawne definiowanie celów.
- Zaplanowanie zadań do realizacji - adekwatność zadań do osiągnięcia celów, określenie/oszacowanie kosztów.
- Wybór i określenie wskaźników do planu - dobór wskaźników do opomiarowania celów i zadań planu, definiowanie wskaźników pod względem metody ich obliczania i interpretacji, .
- Zaplanowanie monitorowania realizowanych zadań - opracowanie harmonogramu procesu monitorowania.
- Ocena realizacji efektów wdrożonych zadań - określenie stanu postępu/stagnacji w realizacji procesu.
- Prezentacja i ocena skuteczności wdrożonych zmian - podsumowanie i wnioski.
- Sposoby instytucjonalizacji wprowadzenia planu podnoszenia jakości usług oświatowych.

Struktura

- 1) Organ prowadzący (nazwa jednostki samorządu terytorialnego)
- 2) Województwo/gmina/powiat
- 3) Krótka charakterystyka jednostki (liczba ludności, dochód na jednego mieszkańca, charakterystyka systemu oświaty, problemy demograficzne, uwarunkowania geograficzne itp.)
- 4) Wnioski z diagnozy (zidentyfikowane potrzeby i problemy oraz ich przyczyny)
- 5) Metody wykorzystane w diagnozie
- 6) Wnioski ze spotkania dialogowego
- 7) Priorytety polityki oświatowej JST
- 8) Cele strategiczne (główne), cele operacyjne (szczegółowe)

Struktura

- 9) Określenie wskaźników celów (wyrażony liczbowo, procentowo)
- 10) Zaplanowane zadania i działania (sposób realizacji, osoba odpowiedzialna, terminy) wykorzystanie istniejących zasobów kadrowych, organizacyjnych i infrastrukturalnych
- 11) Finansowanie poszczególnych zadań
- 12) Harmonogram wdrażania planu
- 13) Sposób upowszechniania informacji na temat planu i jego realizacji
- 14) Metody i harmonogram monitorowania realizacji
- 15) Kryteria oceny sukcesu: (poziom zadowolenia z realizacji wskaźników)
- 16) Zidentyfikowane ryzyka realizacji (zewnętrzne i wewnętrzne) i ich minimalizowanie
- 17) Włączanie różnych interesariuszy na każdym etapie realizacji planu (formy włączania, włączani interesariusze)
- 18) Podpisy członków zespołu przygotowującego plan:

Budowa planu strategicznego – formułowanie celów

Cele i zadania

CELE

CO?
wynik

GDZIE?

KIEDY?

ZADANIA

KTO?

CZYM?
Budżet, uprawnienia
i odpowiedzialność

JAK?

Co chcemy osiągnąć?

- Cele strategiczne
- Cele operacyjne

Cel zgodny z zasadą SMART jest:

S - Skonkretyzowany - określony możliwie konkretnie i jasno,

M- Mierzalny – odniesiony do konkretnych wskaźników, określających jego osiągnięcie,

A- Adekwatny – odpowiada na zidentyfikowane kierunki rozwoju w wizji,

R- Realny - możliwy do osiągnięcia (posiadane zasoby są wystarczające dla realizacji celu),

T- Terminowy - możliwy do wykonania w określonym czasie (w trakcie realizacji strategii).

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?

Cele mogą być formułowane zgodnie z kierunkiem wytyczonych zmian (misją i wizją).

Cele mogą być sformułowane w różny sposób, ale powinny realne, mierzalne, trafne, terminowe, wyrażone za pomocą pozytywnych stwierdzeń.

Ćwiczenie

- wypracowanie i zapisanie celów głównych i szczegółowych do określonych wcześniej priorytetów

Ćwiczenie

Po sformułowaniu celu przez JST grupy wymieniają się i udzielają sobie informacji zwrotnej w odniesieniu do zastosowania reguł metodologii SMART

Podsumowanie:

- Jak oceniacie możliwość pozyskania oceny koleżeńskiej od sąsiedniego zespołu?
- Co wniosła ta ocena?
- Jakie dała możliwości modyfikacji zapisanych przez Was propozycji celów?
- Jakich kryteriów reguły SMART zabrakło w Waszych propozycjach?

Dzień 3

**Przykłady planów strategicznych,
plusy i minusy,
przykłady dobrych praktyk
samorządowych**

Analiza przykładowych planów strategicznych – ocena ich praktycznej przydatności

- ***Jakie plusy dostrzegacie w analizowanych dokumentach?*** – zapis na zielonych kartkach
- ***Jakie są minusy tych strategii?*** – zapis na kartkach czerwonych

Analiza przykładowych planów strategicznych – ocena ich praktycznej przydatności

- Odczytujemy propozycje zapisane na zielonych kartkach i przyklejamy je na plakat z napisem „plusy”.
- Odczytujemy propozycje zapisane na czerwonych kartkach i przyklejamy je na plakacie z napisem „minusy”.

Analiza przykładowych planów strategicznych – ocena ich praktycznej przydatności

- Na co jeszcze warto zwrócić uwagę, tworząc ostateczną wersję planu?
- O co warto go uzupełnić?
- Czego należy się wystrzegać?

Praca w grupach w ramach danych JST

Przykłady dobrych praktyk

1) *Bydgoszcz- miasto strategicznie zarządzanej edukacji Cz. I i II*

<https://www.youtube.com/watch?v=Yr5vrBUfQtk&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=10>

<https://www.youtube.com/watch?v=B6C7AA2Kkiw&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=11>

2) *Jarocin – Gmina szkół i przedszkoli nie tylko publicznych*

<https://www.youtube.com/watch?v=L6vQw4khIX0>

***Jak proces wdrożenia strategicznych
dokumentów zarządzania
lokalną oświatą oceniają ich autorzy?***

dyskusja

Wykorzystane materiały:

- <https://www.ore.edu.pl/2017/10/pilotaz-dla-samorzadow-materialy-szkoleniowe/>
- J. Herczyński „Wskaźniki oświatowe” - ORE, 2012
- <http://www.biznesmsp.pl/2014/12/23/cele-przedsiębiorstwie-metoda-s-m-a-r-t/>

Do opracowania wykorzystano

Publikacje zwarte:

1. Pintal D., Tomaszewicz D., Domaradzka-Grochowska Z. „ROLA JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W ROZWIJANIU SZKÓŁ I KSZTAŁTOWANIU KOMPETENCJI LUCZOWYCH UCZNIÓW. Poradnik dla uczestniczących w szkoleniach”, ORE, Warszawa 2018
2. Red. Jaszczółka K. „ Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. WSPÓLNE PLANOWANIE I MONITOROWANIE POSTĘPÓW”, ORE, Warszawa 2018
3. Red. Jaszczółka K. „ Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. REALIZACJA ZADAŃ POD KĄTEM WYZNACZONYCH CEŁÓW”, ORE, Warszawa 2018
4. Red. Tołwińska-Królikowska E. „MAŁA SZKOŁA – PROBLEM CZY SZANSA?”, ORE, Warszawa 2015
5. Red. Nosal P. „NA WYZWANIA – ROZWIĄZANIA” , ORE, Warszawa 2014
6. Praca zbiorowa, „PARTYCYPACJA A LOKALNA PLITYKA OŚWIATOWA – raport z badań terenowych”, ORE, Warszawa 2014