



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# **Rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów - szkolenia i doradztwo dla JST w województwie pomorskim**

***prowadząca – Ewa Halska***

## Program dnia - moduł 2 – dzień 2

- ⇒ Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju
- ⇒ Istota i rola planowania strategicznego
- ⇒ Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu
- ⇒ Budżet jako środek do realizacji celu - *Jakość czy jakość?*  
Lokalna polityka oświatowa w realizacji zadań oświatowych

*Przedstawione podczas szkolenia prezentacje przygotowano na podstawie materiałów z projektu pilotażowego „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. <https://www.ore.edu.pl/2017/10/pilotaz-dla-samorzadow-materialy-szkoleniowe/>*



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Administracja rządowa od 2006 r. konsekwentnie buduje

## system zarządzania zintegrowanym rozwojem Polski

Podstawą tych działań jest;

[ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju](#)

- ⇒ pakiet strategii
- ⇒ porządkowane są dotychczas obowiązujące dokumenty
- ⇒ przyjęto także ustawy tworzące ramy prawne dla zaproponowanych rozwiązań

# Podstawowa zasada polityki rozwoju

**art. 2.** Przez politykę rozwoju rozumie się

**zespół wzajemnie powiązanych działań**

podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy

**w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej.**

**art. 3.** Politykę rozwoju prowadzą:

- 1) Rada Ministrów;
- 2) samorząd województwa;
- 2a) związki metropolitalne;
- 3) samorząd powiatowy i gminny.**



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Europejska polityka spójności w Polsce

## art. 14c

W celu zapewnienia realizacji europejskiej polityki spójności w Polsce tworzy się dokument.....ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące

- ⇒ Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego;
- ⇒ Europejskiego Funduszu Społecznego;
- ⇒ oraz Funduszu Spójności;

*i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, zwany dalej „narodową strategią spójności”.*

## art. 14d

Zasady wieloletniego finansowania realizacji polityki rozwoju określają przepisy o finansach publicznych.



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Hierarchiczny system dokumentów strategicznych kraju





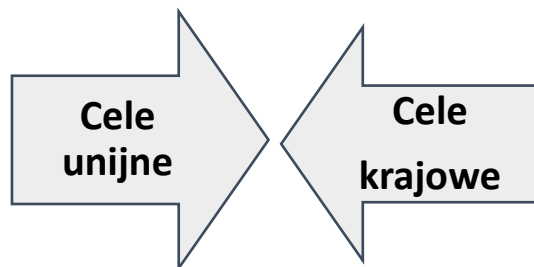


# Edukacja obszarem istotnym dla rozwoju

Europa 2020 to unijna strategia wzrostu na najbliższe dziesięciolecie, w którym wyznaczono plan działań (*wskaźników, mierników*) w 5 obszarach;

1. Zatrudnienie...
  2. Innowacje.....
  - 3. Edukacja....**
  4. Włączenia społeczne....
  5. Zmiana klimatu/energii...
- które należy osiągnąć do 2020 r.

**W każdym z tych obszarów państwa członkowskie wyznaczyły własne cele krajowe.**



# Wartości jakie Polska zadeklarowała do osiągnięcia w zakresie 5 obszarów Strategii Europa 2020

1. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20-64 lat na poziomie 71%
2. Poziom nakładów na badania i rozwój (B+R) w wysokości 1,7% PKB
3. Zmniejszenie zużycia energii pierwotnej do poziomu ok. 96 Mtoe
- 4. Zmniejszenie do 4,5% odsetka osób wczesnie porzucających naukę oraz zwiększenie do 45% odsetka osób z wykształceniem wyższym w wieku 30-34 lat**
5. Obniżenie o 1,5 mln liczby osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym



# Konieczność aktualizacji krajowych programów reform

**Krajowe Programy Reform (KPR)** to główne narzędzie służące realizacji strategii „Europa 2020” na szczeblu państw UE.

W roku 2016, po raz pierwszy w historii Semestru Europejskiego

- KE wyraziła oczekiwanie, aby w aktualizacji KPR znalazła się odpowiedź na kluczowe wyzwania, określone przez KE w sprawozdaniu krajowym (ang. Country report).

Rada Ministrów 26 kwietnia 2016 r. przyjęła aktualizację 2016/2017 KPR

[Krajowy Program na rzecz realizacji strategii "Europa 2020".](#)



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Zmiana podejścia do rozwoju kraju – aktualizacja kierunków interwencji

Uzasadnienie wprowadzenia korekty do dokumentów zarządzania krajem

„Raport o rozwoju społeczno-gospodarczym, regionalnym oraz przestrzennym”, przyjęty przez RM

- 6 czerwca 2016 r.

## **Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju**

do roku 2020 z perspektywą do 2030 r. przyjęta 14 lutego 2017 r. (418 stron)

**Wiodąca zasada** - zrównoważonego rozwoju całego kraju w wymiarze gospodarczym, społecznym, środowiskowym i terytorialnym oraz założenie, że z efektów Strategii skorzystają wszyscy obywatele.

Wizja rozwoju opisanego w Strategii została osadzona na założeniu

**silnej polskiej gospodarki i sprawnego państwa**



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Edukacja w wizji Odpowiedzialnego Rozwoju

**Edukacja i jej jakość - są warunkiem realizacji wizji państwa**

a zasoby ludzi

⇒ dobrze wykształconych,

⇒ posiadających umiejętności twórcze i innowacyjne,

niezbędnym warunkiem zakładanego rozwoju.

Dla systemu edukacji (zwłaszcza w obszarze szkolnictwa zawodowego) tak postawiony cel Strategii

**stanowi wyzwanie do wielu koniecznych reform**



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Edukacja w Krajowym Programie Reform

1. Poprawa dostępności form wczesnej edukacji i opieki, w tym edukacji przedszkolnej
2. Lepsze dostosowanie kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy
3. Poprawa jakości edukacji (jakości pracy szkół i placówek edukacyjnych), doskonalenie metod i warunków nauczania i wychowania, ulepszanie organizacji pracy oraz podnoszenie kompetencji kadry
4. Opieranie polityki edukacyjnej na kompleksowej i spójnej strategii uczenia się przez całe życie, ze szczególnym uwzględnieniem poprawy w zakresie upowszechnienia uczenia się dorosłych



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Młodzież niekontynuująca nauki

Wskaźnik jest obliczany, jako udział osób w wieku 18–24 lata z wykształceniem, co najwyżej gimnazjalnym, które nie kontynuują nauki i nie dokończają się w ludności ogółem w tej samej grupie wieku

*W tym zakresie Polska osiąga lepsze wyniki od średniej UE – założenie UE poniżej poniżej 10 %*

Wskaźnik w strategii Europa 2020	Wartość bazowa dla Polski 2011 rok	Wartość docelowa dla Polski 2020 rok
poniżej 10%	5,6%	4,5%

Aktualnym wyzwaniem dla polskiego systemu edukacji jest

*doskonalenie w kierunku bardziej praktycznego podejścia do nauki*

oraz lepszego dopasowania systemu edukacji do wymagań stawianych przez pracodawców i rynek pracy



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Odsetek osób w wieku 30-34 lata posiadających wyższe wykształcenie

Wskaźnik obliczany jest, jako udział osób w wieku 30-34 lata z wykształceniem wyższym w ogólnej liczbie osób w tym samym wieku

Wskaźnik w strategii Europa 2020	Wartość, jaką Polska osiągnęła w 2014 roku	Wartość docelowa dla Polski 2020 rok
40%	42,1%	45%

Kolejne lata należy wykorzystać dla

**poprawy jakości wykształcenia wyższego poprzez dopasowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy**

Jako uzasadnienie takiego kierunku zmian autorzy wskazują duży odsetek osób dorosłych z niskim poziomem umiejętności ogólnych i zawodowych



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny





# Wyrównanie dostępu do uczenia się przez całe życie – głównym wyzwaniem dla systemu edukacji i szkolnictwa wyższego

Z przytoczonych analiz wynika, że aktualny stan edukacji (systemu oświaty i systemu szkolnictwa wyższego), mimo że osiągnęły wskaźniki ilościowe uzgodnione z UE, **nie są w stanie realizować celów Strategii**

Rozwój....

Dla jakości kapitału ludzkiego i społecznego w Polsce kluczowe jest podjęcie działań m.in. w zakresie **poprawy jakości** systemu edukacji formalnej i nieformalnej dla wszystkich grup wiekowych

# Edukacja w celach i oczekiwanych rezultatach Strategii

- ⇒ **Dobry start** – pełne upowszechnienie wysokiej jakości edukacji dzieci w wieku przedszkolnym
- ⇒ **Wysokiej jakości system oświaty** – innowacyjny, powiązany z rynkiem pracy i spójny społecznie
- ⇒ **Wysoka jakość systemu szkolnictwa wyższego** – powiązanego z rynkiem pracy, otwartego na pozyskiwanie potencjału intelektualnego dla przemysłu i gospodarki
- ⇒ **Upowszechnienie formalnej i nieformalnej edukacji dla dorosłych**, w tym usług edukacyjnych zintegrowanych z zatrudnieniem, wsparciem rodziny, uczestnictwem w kulturze i aktywnością społeczną



# Planowane kierunki działań w systemie oświaty

Głównym kierunkiem interwencji w systemie edukacji  
jest **dopasowanie kształcenia do potrzeb nowoczesnej gospodarki**

## Kompetencje kluczowe

### **Poprawa innowacyjności szkół i placówek oświatowych;**

- ⇒ Nowa podstawa programowa- komunikowanie się w języku ojczystym i w językach obcych oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym.
- ⇒ Kształtowanie u uczniów takich cech jak kreatywność, inicjatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość i umiejętności pracy zespołowej
- ⇒ Aktywne i projektowe metody pracy uczniów z wykorzystaniem TIK
- ⇒ Operacjonalizacja wiedzy zdobytej w szkole
- ⇒ Metody kształcenia i doskonalenia nauczycieli powiązane z wymaganiami, jakie państwo stawia szkole

### **Dopasowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb nowoczesnej gospodarki;**

- ⇒ Zbudowane na modelu dualnym (szkoła-pracodawca) oraz poprzez kształcenie w rzeczywistym środowisku pracy
- ⇒ Modernizacja treści oraz metod kształcenia i szkolenia zawodowego
- ⇒ Instytucjonalna popularyzacja szkolnictwa zawodowego wśród uczniów i rozwój doradztwa zawodowego

# Kompetencje kluczowe – europejski azymut dla edukacji

Ogłoszona w listopadzie 2012 r. przez KE strategia pod hasłem - *Nowe podejście do edukacji* wyraźnie wskazuje na potrzebę zmian w systemach kształcenia i szkolenia państw członkowskich, by były one w stanie zapewnić młodym ludziom rozwój umiejętności i kompetencji, których wymaga się obecnie od pracowników, a które nie zawsze w odpowiednim stopniu udaje się zdobyć w procesie edukacji

*„Zaleceniach Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r.*

*w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie”*

**Kompetencje Kluczowe** są definiowane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji

Wszystkie kraje europejskie w odpowiedzi na bieżące potrzeby społeczne odnotowały wyraźny postęp w uwzględnianiu kluczowych umiejętności w regulacjach prawnych oraz w programach nauczania



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Kompetencje kluczowe dla polskiego systemu edukacji

Ustanowiono osiem kompetencji kluczowych:

- 1) porozumiewanie się w języku ojczystym
- 2) porozumiewanie się w językach obcych
- 3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne
- 4) kompetencje informatyczne
- 5) umiejętność uczenia się
- 6) kompetencje społeczne i obywatelskie
- 7) inicjatywność i przedsiębiorczość
- 8) świadomość i ekspresja kulturalna

**Kompetencje w szkole kształtujemy nie poprzez to czego uczymy - ale JAK uczymy!**

W jakich warunkach?

Jakimi metodami ?

Jakie osiągamy efekty?



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Kompetencje kluczowe są uwzględnione w podstawie programowej

Rozporządzenie MEN z dnia 14 lutego 2017 r.

*w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz.U. z 2017 r. poz. 356)*

**Projekt pokazuje - jak JST może wspierać swoje szkoły w skutecznej realizacji tego zadania**



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



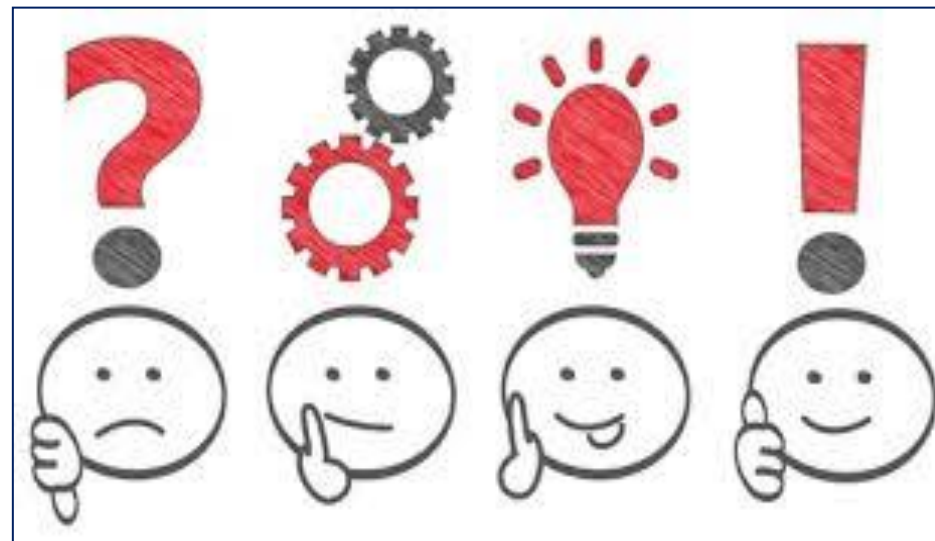
Strategia jest gruntowną refleksją nad stanem państwa  
i kierunkach jego naprawy

W obszarze edukacji

**nie proponuje się podniesienia wskaźników ilościowych,**  
ale wizję gruntownej reformy jakości  
nauczania, wychowania i opieki

*Kierunki działań w systemie oświaty  
mogą stać się kosmetyczną zmianą systemu edukacji  
albo reformą cywilizacyjną*

# Czego dzieci i młodzież powinny uczyć się w szkole?



*Albert Camus powiedział kiedyś, że*

***“szkoła przygotowuje dzieci  
do życia w świecie,  
który nie istnieje”.***

*Co usłyszę, zapomnę.*

*Co zobaczę, zapamiętam.*

***Co zrobię, zrozumiem.***



# Istota i rola zarządzania strategicznego



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



**Jeśli nie wiesz dokąd idziesz?**



**Każda droga wyda Ci się słuszna**

# Jednym z obowiązków ustawowych JST jest przygotowanie *Informacji o stanie ...*

1. W oparciu o jakie dane przygotowujecie *Informację o stanie realizacji zadań oświatowych?*
2. Jakimi zasadami kierujecie się przygotowując *Informację?*
3. Kto przygotowuje *Informację?*
4. Co się dzieje dalej z *Informacją o stanie realizacji zadań oświatowych?*

*czas – 15 min.*

Ćwiczenie 1

# W jaki sposób zarządzacie Państwo swoją oświatą?

*czyli...*

**Jakie zasady/reguły dominują w bieżącej realizacji Waszej polityki oświatowej ?**

Ćwiczenie 1- cd.

**W oparciu o następny slajd  
– zastanówcie się,  
który typ zarządzania u Was przeważa/dominuje?**



# Administrowanie a zarządzanie strategiczne

Cecha	Administrowanie	Zarządzanie strategiczne
Horyzont czasu	Krótki	Długi
Precyzja	Duża	Miała
Działanie	Efektywność	Efekt
Orientacja	Robienie rzeczy właściwie	Robienie rzeczy właściwych

**Administrowanie  $\neq$  Zarządzanie!**

# Zarządzać czy administrować?

- ⇒ Myślenie strategiczne można zignorować, można je uznać za przemijającą modę w zarządzaniu, ale można zaryzykować i zacząć się go uczyć
- ⇒ Odkrycie wzrostu jakości zarządzania i efektów płynących z tego faktu będzie skutecznym motywatorem do dalszych działań
- ⇒ Wiedząc jakie działania są właściwe i koncentrując się na efektach można efektywnie dążyć do osiągnięcia celów i osiągać sukces
- ⇒ Potrzebne jest do tego narzędzie - dobra strategia...



# Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

## 1. Narzucone z góry ramy działania

Cele istnienia instytucji edukacyjnych zostały jasno określone w dokumentach rządowych

– tworzenie lokalnych strategii oświatowych musi się odbywać w wyznaczonych przez nie ramach

⇒ zakres wyborów strategicznych stojących przed instytucjami edukacyjnymi i JST jest więc mocno ograniczony

⇒ Instytucje te są zobowiązane osiągać cele, które stawia przed nimi ministerstwo

Źródło: Anna Witek-Crabb, „Zarządzanie strategiczne systemem oświaty – wyzwania i metody”, [w:] *Współczesne Zarządzanie* 3/2012



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

## 2. Ograniczone środki

- ⇒ Oświata nieustannie *zмага się* z niedofinansowaniem
  - przy ograniczonych środkach finansowych łatwiej podejmować decyzje wynikające z posiadanych zasobów, a nie te, które wynikają z refleksji strategicznej, obranych priorytetów i sytuacji w otoczeniu
- ⇒ W zarządzaniu strategicznym oświatą trudno o motywację finansową
  - efekty dobrych i skutecznych strategii oświatowych rzadko dają się przeliczyć na korzyści finansowe dla tych, którzy je urzeczywistnili

Źródło: Anna Witek-Crabb, „Zarządzanie strategiczne systemem oświaty – wyzwania i metody”, [w:] *Współczesne Zarządzanie* 3/2012



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

## 3. Brak konkurencji?

- ⇒ Rynek (klienci i konkurenci) motywują do podjęcia działań doskonalących i tworzenia innowacyjnych strategii
- ⇒ Czy rzeczywiście w przypadku oświaty mamy do czynienia z naturalnym monopolem?
  - Brak konkurencji w oświacie może być złudny
  - Przyczyny mechanizmów konkurencji w oświacie:
    - niż demograficzny
    - technologizacja i informatyzacja procesu nauczania
    - większa mobilność obywateli

Źródło: Anna Witek-Crabb, „Zarządzanie strategiczne systemem oświaty – wyzwania i metody”, [w:] Współczesne Zarządzanie 3/2012



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

## 4. Kadencyjność i polityka

⇒ Kadencyjność władz samorządowych sprzyja:

- myśleniu w perspektywie czasu trwania kadencji
- działaniom mało ryzykownym i niekontrowersyjnym
- unikaniu wyrazistych wyborów
- zmiana władzy generuje pokusę odcięcia się od poprzedników bardziej dla zasady, niż z merytorycznego uzasadnienia

źródło: Anna Witek-Crabb, „Zarządzanie strategiczne systemem oświaty – wyzwania i metody” [w:] Współczesne Zarządzanie 3/2012



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## Latający przyrząd

- ⇒ Jaki jest efekt Waszej pracy?
- ⇒ Komu i ile razy udało się trafić w tarczę?
- ⇒ Jak się czuliście wykonując to ćwiczenie?
- ⇒ Jakie są powody wielu nieudanych prób?
- ⇒ Co to znaczy w kontekście zarządzania strategicznego?
- ⇒ Jakie wnioski z tego płyną do Waszej codziennej pracy?

**Efekt  $\neq$  Efektywność!**

# Do celu może prowadzić wiele dróg

Bo wymaga najniższych nakładów:  
czasowych, finansowych, osobowych  
i wielu, wielu innych...

**Ale tylko jedna jest właściwa**



# Zarządzanie strategiczne - definicje

**Zarządzanie strategiczne** - koncepcja pojmowania procesu zarządzania jako jednej zintegrowanej całości, którą nazwać można systemem totalnego przeciwdziałania niekorzystnym trendom zewnętrznym.

*J. Jeżak*

**Zarządzanie strategiczne** - działanie polegające na tworzeniu systemowych gwarancji przetrwania organizacji w bliżej nieokreślonych, a jednocześnie w krytycznie istotnych dla przetrwania warunkach.

*K. Obłój*



# Zarządzanie strategiczne w edukacji

to proces informacyjno-decyzyjny (**wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli**), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności i rozwoju systemu edukacji, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału.



# Cel zarządzania strategicznego

Tworzenie i realizacja  
**realnej, skutecznej i użytecznej oraz mierzalnej**  
polityki oświatowej w JST  
*ma odzwierciedlenie w dokumencie bazowym*  
*określonym w literaturze mianem – „Strategia”*

**W praktyce jest to plan strategiczny, który stanowi narzędzie jako środek zarządzania w realizacji polityki oświatowej gminy/miasta/powiatu**

## Dobrze określone cele powinny być:

- ⇒ Skonkretyzowane - należy je określać możliwie konkretnie
- ⇒ Mierzalne - cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja
- ⇒ Akceptowalne - osoby, muszą akceptować cel wyznaczony do osiągnięcia inaczej jego osiągnięcie może być utrudnione
- ⇒ Realne – posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji zadań pozwalających osiągnąć cel
- ⇒ Terminowe -powinny posiadać termin ich osiągnięcia
- ⇒ ekscytujące – motywacyjny dla pracownika – *entuzjazm i zaangażowanie po stronie pracownika* -> on sam tego chce
- ⇒ rejestrowane - cel zapisany i widoczny jako ważny

# Atrybuty zarządzania strategicznego

- ⇒ Świadomość celu
- ⇒ Trafna ocena zmian w otoczeniu
- ⇒ Otwartość na zmiany
- ⇒ Myślenie strategiczne

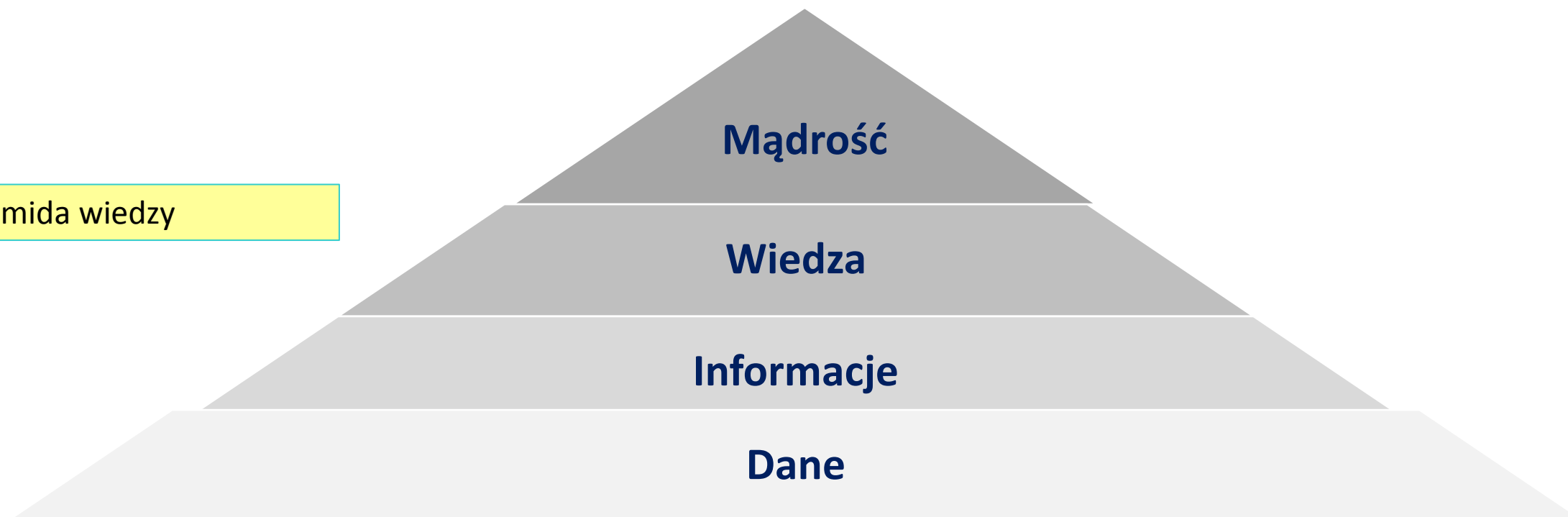


# Myślenie strategiczne

- ⇒ Dane same z siebie o niczym nie informują. Ważny jest kontekst, w jakim dane są przetwarzane i interpretowane
- ⇒ Informacja, to zinterpretowane dane. Rodzi się w głowie odbiorcy informacji
- ⇒ Znajomość danych i informacji nie gwarantuje wzrostu wiedzy. Wiedza jest zawsze w umyśle i tylko dzieląc się nią w relacji z innymi, dajesz sobie i innym szansę na rozwój
- ⇒ Mądrość nie konkuruje z nikim i niczym – po prostu jest!

# Myślenie strategiczne

Piramida wiedzy



**Dane, informacje, wiedza i mądrość są zawsze ze sobą systemowo powiązane.  
Nie przeceniaj żadnego elementu.  
Dąż do wyrażania mądrości, bo ona wnosi nową wartość i jakość!**



# Etapy zarządzania strategicznego

- ⇒ **Prognoza** - stałe badanie otoczenia w celu wykrycia i analizy trendów, które mogą stanowić szanse i zagrożenia dla systemu edukacji
- ⇒ **Analiza systemu edukacji** - diagnoza procesów i struktur, ujawniająca rzeczywisty potencjał (ludzki, ekonomiczno-finansowy)
- ⇒ **Wybór oraz praktyczna realizacja strategii rozwoju edukacji** – harmonogram, sposoby i metody monitoringu, ewaluacji, kontrola i modyfikacja

# Zarządzanie strategiczne jako element procesu





# Pięć zadań w procesie zarządzania strategicznego

Stworzenie koncepcji, wizji i misji

Określenie celów i priorytetów

Zaprojektowanie strategii

Wdrożenie strategii

Ocena i korekta strategii

# Strategia a zarządzanie strategiczne

## Strategia

- ⇒ Długofalowa, kompleksowa koncepcja rozwoju
- ⇒ Jest wsparta planami realizacyjnymi
- ⇒ Strategia oznacza wybór, a jej przyjęcie (uchwała) – gotowość do realizacji

## Zarządzanie strategiczne

- ⇒ Sztuka kierowania rozwojem organizacji w długim okresie
- ⇒ Umiejętność wykorzystywania szans w jej otoczeniu
- ⇒ Umiejętność unikania zagrożeń w jej otoczeniu

# Cechy dobrej strategii

## Strategia to proces:

- ⇒ czytelny, transparentny
- ⇒ monitorowany
- ⇒ kontrolowany
- ⇒ ewaluowany

## Od konsekwencji powyższych działań zależy:

- efektywność
- skuteczność
- sukces

# Znając istotę i rolę zarządzania strategicznego

By zarządzać strategicznie  
oświatą potrzebuję...



Zapraszam na przerwę

# Budowa strategii /planu strategicznego



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Plan podnoszenia jakości usług oświatowych oraz wspomaganie szkół w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych uczniów

**to plan konkretnych działań wynikających z długoterminowej wizji rozwoju oświaty ukierunkowanej na realizację celów edukacyjnych**

Wskazane jest, aby tworzenie i realizacja planu odbywały się przy wsparciu zawiązanej lokalnie koalicji na rzecz rozwoju oświaty.

W jej skład powinny wchodzić zarówno podmioty publiczne jak i społeczne np. przedstawiciele środowiska:

- ⇒ nauczycieli
- ⇒ rodziców
- ⇒ mieszkańców
- ⇒ przedsiębiorstw

zainteresowanych poprawą i/lub rozwojem oświaty w danej JST.



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## *Krosno miastem strategicznie zarzadzanej edukacji*

*Grupa 1 –*

*Czy dzialania miasta Krosno sa mozliwe do realizacji w mniejszych gminach?*

*Grupa 2 –*

*Co trzeba by w tych dzialaniach zmodernizowac?*

*Grupa 3 –*

*Co moze byc motorem zmiany sposobu zarzadzania edukacja w JST?*

# Etapy w procesie tworzenia strategii/planu strategicznego

1.

2.

3.

4.

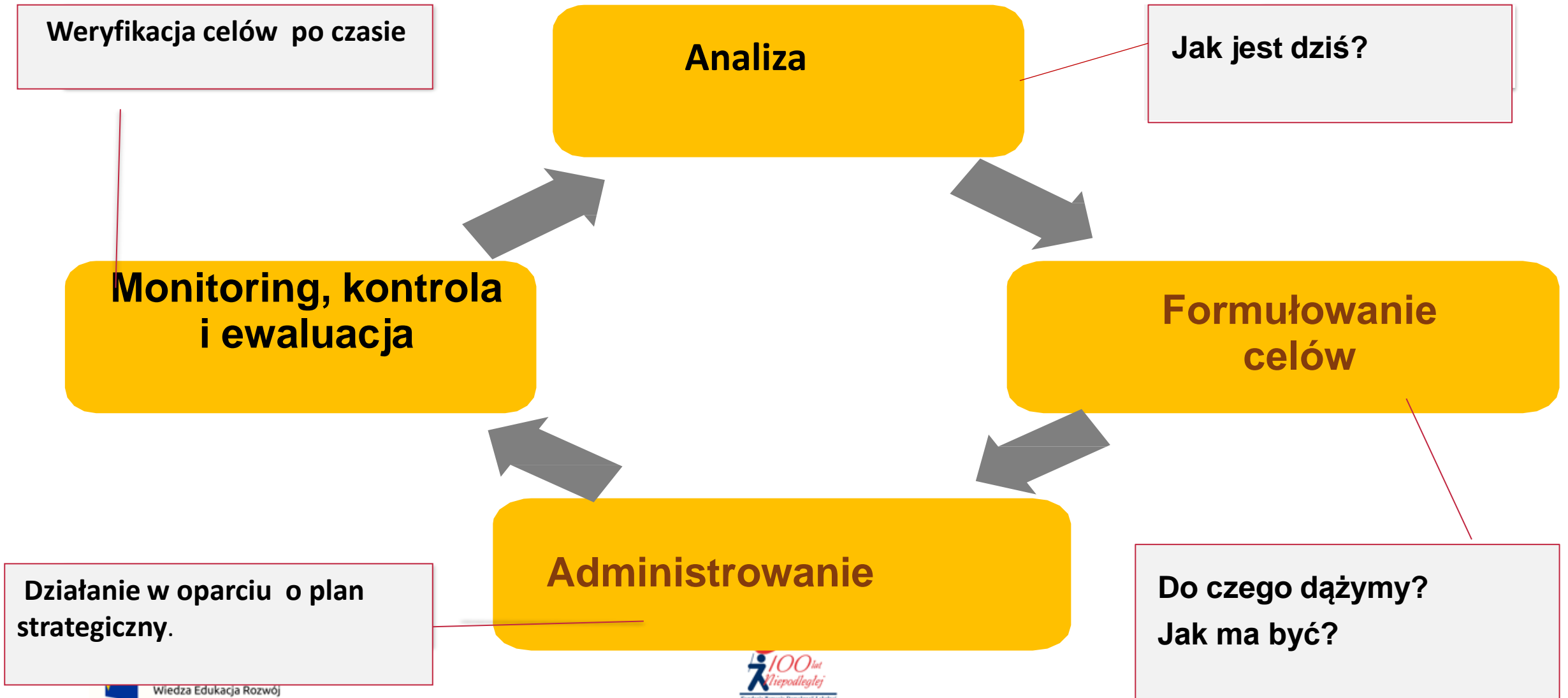
....

....





# Proces budowy strategii



# Metodyka budowy strategii



# Etapy w procesie tworzenia strategii

**1. Diagnoza sektora edukacyjnego – wnioski z analiz**



**2. Wybór priorytetów i celów**



**3. Stworzenie planu strategicznego**



**4. Opracowanie struktury kosztów**



**5. Zaprojektowanie struktury monitoringu**



**6. Spisanie wniosków i akceptacja wdrożenia**



# Cele i zadania - formułowanie

## Cele

### Co?

- wynik

### Gdzie?

- lokalizacja

### Kiedy?

- termin

## Zadania

### Kto?

- osoba odpowiedzialna

### Czym?

- budżet
- Uprawnienia i odpowiedzialność

### Jak?

- sposób realizacji

# Planowanie i formułowanie

- ⇒ Misja - deklaracja określająca koncepcję działania
- ⇒ Wizja – istota zarządzania strategicznego (*co chcemy osiągnąć, do czego dążymy*)
- ⇒ Cele strategiczne
- ⇒ Sposoby osiągnięcia celów strategicznych – **Plan strategiczny**  
cele operacyjne - spodziewane efekty (mierzone wskaźnikami) sposoby ich osiągnięcia w postaci zadań, termin realizacji, koszty-*oszacowanie*

**Co chcemy osiągnąć?**

- Cele strategiczne
- Cele operacyjne

**Jak będziemy mierzyć osiągnięcie celów?**

- Wskaźnik osiągnięcia celu
- Mierniki

**Jaki jest pożądany poziom osiągnięcia celu ?**

Wartość pożądana wskaźnika

**Jakie inicjatywy są niezbędne do osiągnięcia celu?**

- Plan działań
- Harmonogram realizacji zadań

# Wdrażanie i realizacja

- ⇒ Implementacja zatwierdzonej strategii
- ⇒ Monitoring – plan, zakres
  - pozyskiwanie i dokumentowanie danych
  - weryfikacja danych - porównanie wskaźników wykonanych z planowanymi
  - wnioskowanie na podstawie wskaźników
  
- ⇒ **Wykorzystanie wyników monitoringu do zarządzania strategicznego - kształtowania lokalnej polityki oświatowej**
  - formułowanie rekomendacji
  - wprowadzanie modyfikacji - korekt do planów i sposobów realizacji strategii
  - udostępnianie wyników - *wskaźników, wniosków i rekomendacji*

# Instytucjonalizacja strategii

- ⇒ Warunkiem koniecznym, zapewniającym powodzenie procesu jest jego **uspółecznienie** zarówno na etapie tworzenia jak i wdrażania.
- ⇒ Udział samorządu, społeczności lokalnej oraz ewentualne wykorzystanie wiedzy ekspertów zewnętrznych jest gwarantem powodzenia realizacji tworzonej strategii.
- ⇒ Na etapie instytucjonalizacji procesu niezbędnymi są:
  - **debata i konsultacje** nad pełnym projektem strategii
  - podjęcie **Uchwały** przez organ stanowiący JST
  - **upowszechnienie** pełnej informacji - o przyjętej strategii
  - przydział odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań z uwzględnieniem rezultatów działania i elementów motywacji
  - formalne przyjęcie dokumentów wykonawczych – **Zarządzeń**

**Efektywność i skuteczność przyjętej strategii zależy od konsekwencji jej wdrażania**



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Zasady polityki oświatowej JST

10. **Ważny jest proces tworzenia** – nasza strategia służy świadomej, efektywnej i trafnej realizacji zadań oświatowych – **jest gwarantem jakościowego rozwoju naszej oświaty**

**Zarządzamy strategicznie**

**Myśląc o jakości  
naszej oświaty  
- myślimy i działamy  
strategicznie**

**Zarządzamy strategią**



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny





**Sumując...**

## **Zarządzanie strategiczne, to zarządzanie skuteczne w zmieniającej się rzeczywistości**

*Zarządzając strategicznie należy oprzeć się na strategii  
traktując ją  
jako użyteczne narzędzie do realizacji celów*


***Strategia, to proces** tworzenia i realizacji długookresowego planu, uzyskiwanie założonej pozycji względem otoczenia, względnie **trwały** lecz **modyfikowalny** stosownie do potrzeb **model działania**, którego konsekwentna i spójna realizacja stanowi podstawę skutecznego zarządzania, umożliwiające **osiągnięcie** zaplanowanych **celów***



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Czym zatem powinno być zarządzanie strategiczne oświatą w JST?



Jakość naszej oświaty,  
to nasz CEL

**Drogą, którą musimy przemierzać, aby osiągnąć efektywny rozwój**



**Jeśli chcesz dojść tam, gdzie nigdy nie byłeś**



**Musisz iść drogą, którą nigdy nie szedłeś**

**Jeżeli nie ja?**

**to ...**

**Kto?**

**Jeżeli nie dzisiaj?**

**to ...**

**kiedy?**

***Zapraszam na przerwę 😊***



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Finansowanie zadań oświatowych



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Finansowanie zadań oświatowych – zadaniem administracji publicznej

Oświata jest zadaniem publicznym o szczególnym znaczeniu i dlatego Konstytucja daje gwarancję, że nauka w szkołach publicznych jest bezpłatna.

Organizowanie oraz finansowanie zadań oświatowych jest jednym z zadań całej administracji publicznej

⇒ **rządu - *administracja rządowa***

⇒ **samorządu – *administracja samorządowa***



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny





# Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej - art. 70

1. Każdy ma prawo do nauki.

Nauka do 18 roku życia jest obowiązkowa.

Sposób wykonywania obowiązku szkolnego określa ustawa.

**Obowiązek zabezpieczenia środków finansowych na zadania oświatowe w budżecie państwa i samorządów**

2. Nauka w szkołach publicznych jest bezpłatna.

Ustawa może dopuścić świadczenie niektórych usług edukacyjnych przez publiczne szkoły wyższe za odpłatnością.



# Zasada adekwatności środków finansowych do realizowanych zadań

## art. 167 - Konstytucji RP

1. JST zapewnia się udział w dochodach publicznych odpowiednio do przypadających im zadań.
2. Dochodami JST są ich dochody własne oraz subwencje ogólne i dotacje celowe z budżetu państwa.
3. Źródła dochodów JST są określone w ustawie.

# Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego

- Dz. U. z 2017 r. poz. 1453 ze zm.

Ustawa przewiduje trzy instrumenty prawne dla zapewnienia JST dochodów adekwatny do realizowanych zadań:

- ⇒ **dochody własne**
- ⇒ **subwencje ogólne w tym oświatowa z budżetu państwa**
- ⇒ **dotacje celowe z budżetu państwa**



# Mieszany model finansowania zadań oświatowych

W świetle przepisów Konstytucji, ustalanie podziału dochodów między państwo a samorząd terytorialny należy do kompetencji władzy ustawodawczej, wysokość subwencji oświatowej jest corocznie ustalana przez parlament w ustawie budżetowej. Przepisy gwarantują minimalną wysokość tej kwoty.

## Subwencja oświatowa jest

- ⇒ nieodpłatną,
- ⇒ bezwarunkową i bezzwrotną

**pomocą udzielaną samorządom z budżetu państwa.**

O jej rozdysponowaniu JST decyduje samodzielnie, a niewykorzystane środki nie podlegają zwrotowi.



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny

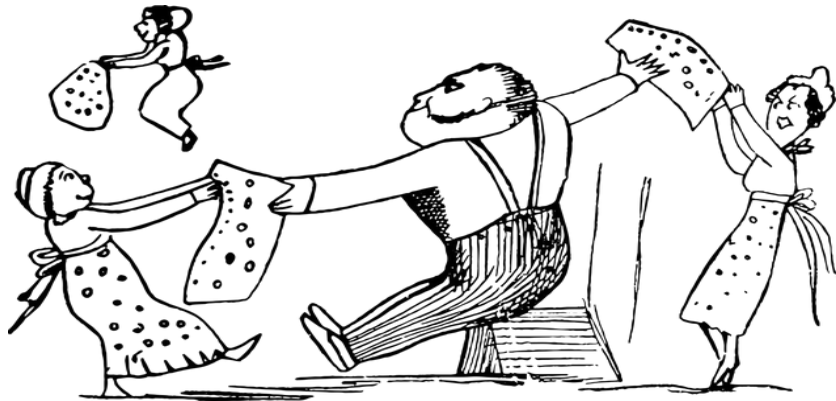


# Jakoś czy jakość ?



*„Tak krawiec kraje  
jak mu materiału staje”.*

**Jak to przystawie kojarzy się Państwu z finansowaniem  
zadań oświatowych?**



Dyskusja  
– prezentacja własnych stanowisk

czas -30 min.



# Podsumowanie dyskusji

Niezależnie od wysokości  
otrzymywanych kwot subwencji oświatowych

- JST mają swobodę  
w sposobie realizacji zadań oświatowych



# Wielkość subwencji oświatowej – ustawowo gwarantowana

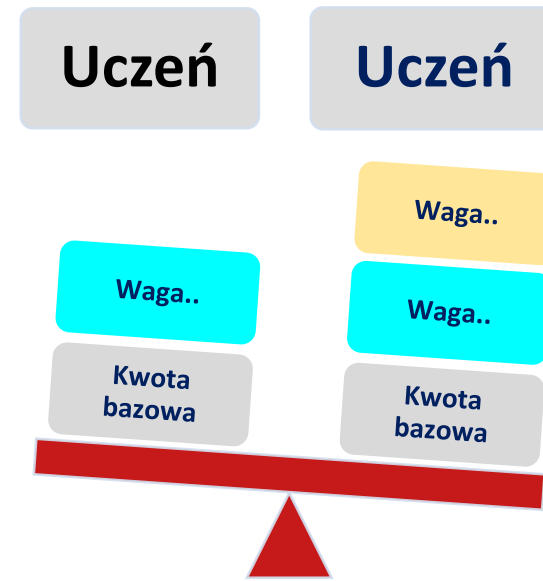
- ustawa o dochodach JST - art. 28

1. Kwotę przeznaczoną na część oświatową subwencji ogólnej dla wszystkich JST ustala się w wysokości łącznej kwoty części oświatowej subwencji ogólnej, **nie mniejszej niż przyjęta w ustawie budżetowej w roku bazowym, skorygowanej o kwotę innych wydatków z tytułu zmiany realizowanych zadań oświatowych.**
2. Od kwoty, o której mowa w ust. 1, odlicza się 0,4% na rezerwę części oświatowej SO.

Zasada ogólna podziału subwencji oświatowej

- Pieniądz idzie za uczniem

Co to oznacza ?



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Zadania oświatowe finansowane w formie dotacji celowej z budżetu państwa

Są to transfery finansowe ściśle **powiązane z realizacją określonego celu polityki państwa**. Stanowią one najsilniejszą formę wpływania państwa na realizację polityki państwa w terenie.

W polskim systemie oświaty, mamy do czynienia z dwoma rodzajami dotacji z budżetu państwa dla JST:

1. Dotacje celowe - na realizację zadań z zakresu administracji rządowej  
– **100% wydatków + 1% na obsługę**

⇒ *dotacja podręcznikowa*

2. Dotacje celowe - na realizację zadań własnych JST  
- **obowiązek wniesienia co najmniej 20% wkładu własnego**

⇒ *dotacja na pomoc materialną uczniów*

⇒ *dotacja na zwiększenie liczby miejsc wychowania przedszkolnego*



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



**Proszę w swoich grupach dokończyć zdania .....**

- 1. Ucznia zdolnego motywujemy poprzez .....**
- 2. Ucznia z problemami rozwojowymi wspieramy poprzez ...**
- 3. Dyrektorów i nauczycieli motywujemy poprzez .....**
- 4. Umiejętności nauczycieli doskonalimy poprzez .....**

*Prezentacja wypracowanych odpowiedzi - dyskusja podsumowująca*



# Jakość czy Jakość ?

## Aspekt finansowy

Planowanie budżetu z uwzględnieniem formy finansowania danego zadania oraz zabezpieczenia wydatków zgodnie z przepisami prawa oświatowego

**Ile planujemy na wybrane zadanie oświatowe?**

## Aspekt merytoryczny

Realizacja zadań oświatowych z uwzględnieniem celowości, rzetelności i gospodarności

**Plan strategiczny podstawą podziału środków finansowych ... w JST**

- cele postawione zadaniom
- wskaźniki i mierniki przypisane zadaniom
- oczekiwane efekty realizacji zadania



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Debata publiczna o finansowaniu zadań oświatowych

## Jak osiągać jakość?

## Jak finansować zadania oświatowe by osiągać zakładaną jakość?

Najlepsze systemy oświatowe mają dwie wspólne cechy;

⇒ Indywidualizacja procesu nauczania.

⇒ Dobrze zmotywowany zespół nauczycieli o wysokich kwalifikacjach zawodowych – ciągle doskonalący swoje umiejętności.

# Budżet jako środek do realizacji strategii – planu strategicznego dla oświaty

**Celowość** - co jest moim celem ?

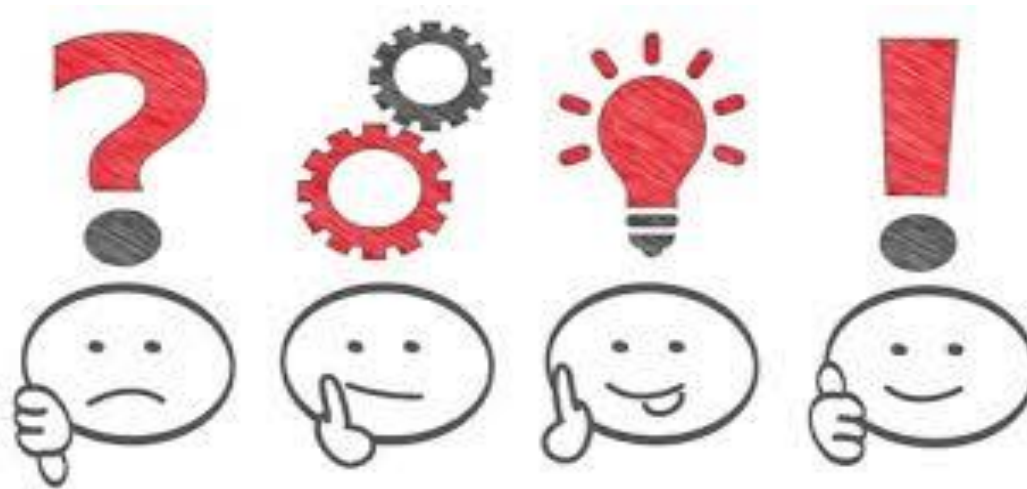
**Rzetelność** - jak sprawdzam jakość w moim systemie oświaty?

**Gospodarność** - na czym polega moja gospodarność  
w finansowaniu zadań oświatowych ?

- 1) Czy oprócz danych finansowych samorząd monitoruje także efekty poniesionych wydatków?
- 2) Jeżeli tak, to w jaki sposób?
- 3) Które dane są najważniejsze do oceny efektywności?

# Podsumowanie

W jakim zakresie zajęcia zmieniły moje myślenie o finansowaniu zadań oświatowych?



Czego chciałbym się dowiedzieć o finansowaniu zadań oświatowych na kolejnych modułach szkoleniowych?



*Dziękuję Państwu za uwagę  
do zobaczenia jutro 😊*

