

## VULCAN kompetencji w ŚLĄSKICH I MAŁOPOLSKICH SAMORZĄDACH

Materiał jest zgodny z programami szkoleniowo-doradczymi przygotowanymi przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu pozakonkursowego pn. „Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – I etap.

W przygotowanym zestawie materiałów wykorzystano, zgodnie z zaleceniami Zamawiającego, przykładowe scenariusze wraz z załącznikami opracowane i wdrożone w ramach pilotażu.

Scenariusze i materiały szkoleniowe zostały przygotowane w odniesieniu do 5 modułów tematycznych:

- 1) diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST ,
- 2) zarządzanie strategiczne, tworzenie lokalnych planów strategicznych/strategii oświatowych,
- 3) proces wspomaganie szkół i jego wykorzystanie do podnoszenia jakości pracy szkół,
- 4) rozwój kompetencji kluczowych uczniów i ich kształcenie przez szkoły,
- 5) finansowanie oświaty.

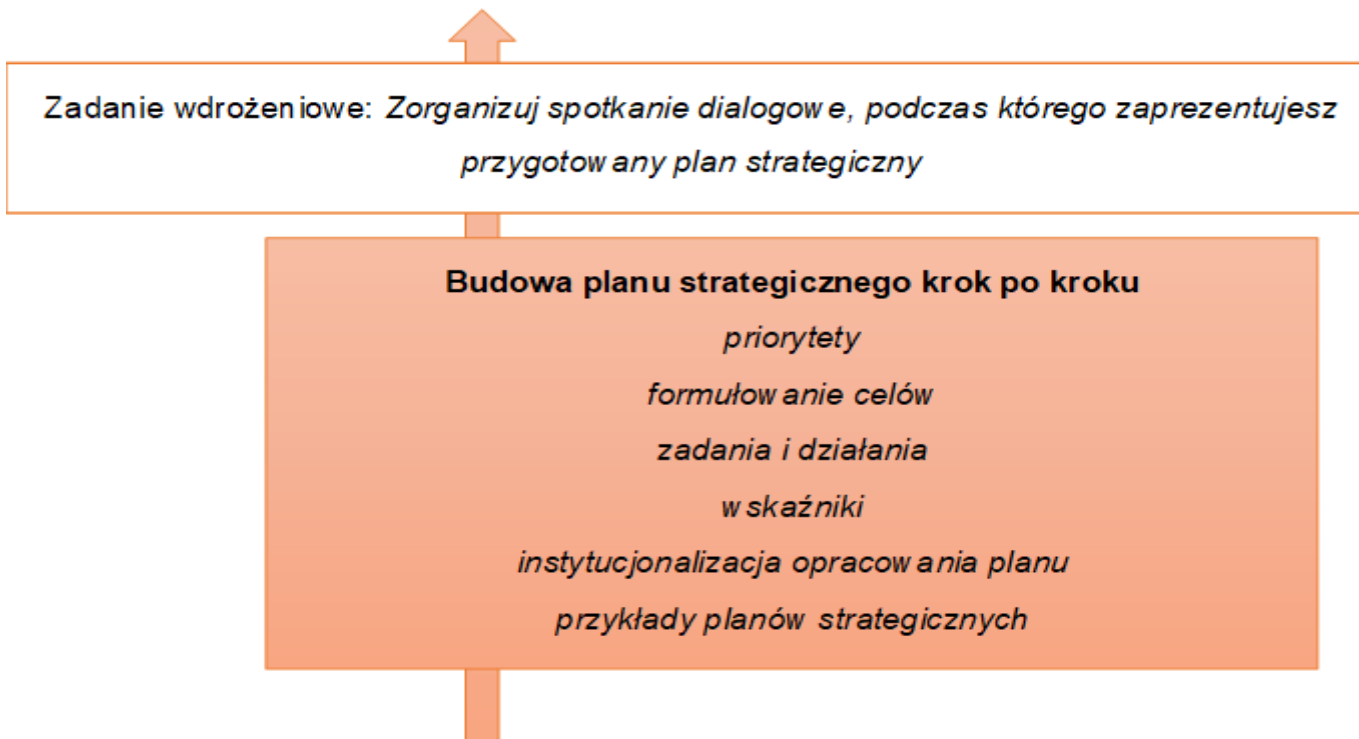
***Opracowała:***

***Dorota Tomaszewicz we współpracy z Zofią Domaradzką-Grochowalską, Ewą Halską, Dorotą Pintal, Katarzyną Zychowicz***



## Moduł 4

### *Co nas przybliży do planu strategicznego?*



## Dzień 1 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Budowa planu strategicznego – określenie priorytetów	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Budowa planu strategicznego – formułowanie celów	warsztaty w grupach	2x90 minut

## Dzień 2 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Przykłady planów strategicznych (rozwoju oświaty z pilotażu), plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań	warsztaty w grupach	2x90 minut

3.	Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie	warsztaty w grupach	1x90 minut
4.	Wykład fakultatywny wynikający z aktualnych potrzeb JST	wykład	90 minut

### Dzień 3 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie	warsztaty w grupach	1x90 minut
2.	Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Przygotowanie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut

**UWAGA TRENERZY realizujący IV MODUŁ! Podział sesji i czasu w scenariuszach został dostosowany do realnych wymogów realizacji. Pracujemy zgodnie z podziałem opisanym w scenariuszach!**

## **Dzień 1 sesja 1**

### **Omówienie zadania wdrożeniowego**

#### **Cel ogólny**

Tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się od siebie.

#### **Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

- prezentuje efekty zadania wdrożeniowego,
- dokonuje refleksji w odniesieniu do własnych doświadczeń oraz doświadczeń innych uczestników,
- wybiera działania, które uważa za wartościowe do wdrożenia w swojej gminie/mieście/powiecie.

#### **Treści - wymagania szczegółowe**

1. Prezentacja wniosków z przeprowadzonych spotkań dialogowych poświęconych rozwojowi szkół i kompetencji kluczowych uczniów dzięki wdrożeniu modelu procesowego wspomaganie szkół/placówek.
2. Dyskusja zogniskowana.
3. Krótkie podsumowanie dyskusji.

#### **Formy/metody i techniki**

dyskusja zogniskowana

### Potrzebne materiały:

markery, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4, minutnik lub klepsydra pięciominutowa

### Środki dydaktyczne:

rzutnik, laptop, głośniki

Przebieg zajęć <sup>1</sup>	
90'	<p><b>1. Powitanie, cele, organizacja wymiany doświadczeń - 5 minut</b></p> <p>Trener odwołuje się do treści zadania wdrożeniowego przekazanego na koniec III modułu. Przedstawia sposób pracy podczas tej sesji. Omawia, w oparciu o narysowany na flipcharcie przebieg dyskusji zogniskowanej, aby przygotować uczestników do wymiany doświadczeń.</p> <p><b>UWAGA! Niektóre samorzady przyjadą z w nioskami z debat (w szczególności dotyczy to woj. śląskiego). Proszę dopytacie, kto jakie zadana przygotował.</b></p>

<sup>1</sup> Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Dorota Tomaszewicz]

## **2. Fakty – doświadczenie – 35 minut**

Trener informuje, że omówienie zadań wdrożeniowych rozpoczniemy od podzielenia się doświadczeniami (zaprezentowania zebranych informacji) w formie 10-minutowych wystąpień przedstawicieli samorządów. W trakcie tych wystąpień można notować, zapisywać pytania, refleksje, inspiracje itp.

Uwaga! Warto ustalić kolejność wystąpień poszczególnych samorządów i zapisać ustalenia na karcie flipchart. Proponujemy używanie minutnika lub klepsydry 5 minutowej ze względu na ograniczony czas prezentacji.

## **3. Konsekwencje/ emocje - wspólna refleksja w odniesieniu do doświadczenia – 15 minut**

Trener zadaje pytania, by umożliwić uczestnikom szkolenia podzielenie się refleksjami.

Przykładowe pytania na etapie konsekwencji/ emocji:

*Co Was zainspirowało / zaskoczyło pozytywnie?*

*W jaki sposób wykorzystacie zebrane informacje?*

*Które działania ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych wydają się Wam szczególnie ciekawe?*

*Na jakie trudności napotykaliście podczas wykonywania zadania?*

*Jakie refleksje towarzyszą Wam po wysłuchaniu wystąpień?*

## **4. Konceptualizacja/ rozwiązania – Czego nauczyło nas to doświadczenie? – 15 minut**

Czas na rozważanie ewentualnych rozwiązań w oparciu o fakty i wspólną refleksję.



Przykładowe pytania na etapie konceptualizacji/ rozwiązań:

*Czego, na podstawie tego zadania, dowiedzieliście się o zarządzanych przez Was szkołach/ przedszkolach?*

*Jaka nauka na przyszłość z tego płynie?*

*W jakich innych sytuacjach edukacyjnych możecie wykorzystać zebrane informacje?*

### **5. Planowanie/decyzje – Co możemy zaproponować naszym szkołom/ przedszkolom? – 15 minut**

To moment uzmysłowienia sobie i ugruntowania możliwości aplikacji rozwiązań w praktyce, czyli doprowadzenia do wniosków i wdrożenia precyzyjnych dyrektyw zmian w zachowaniach na przyszłość.

Przykładowe pytania na etapie planowania/ decyzji:

*Jakie rozwiązania jesteście gotowi zaproponować swoim szkołom/ przedszkolom?*

*Jakie działania jako samorzady możecie podjąć, by urealnić wdrożenie wybranych rozwiązań/ pomysłów?*

### **6. Podsumowanie i podziękowanie za wspólną dyskusję. – 5 minut**

## **Dzień 1 sesja 2 i 3**

### **Budowa planu strategicznego – określenie priorytetów.**

#### **Cel ogólny**

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (plan rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy lub plan wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych).

#### **Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

- formułuje priorytety.

#### **Treści - wymagania szczegółowe**

1. Określenie priorytetów na podstawie wyników i wniosków z diagnozy.
2. Adekwatność wybranych priorytetów do wniosków z diagnozy stanu lokalnej oświaty.

#### **Formy/metody i techniki**

praca w grupach, praca w parach, dyskusja

#### **Potrzebne materiały:**

kartki A4 (białe), pisaki

## Przebieg zajęć<sup>2</sup>

2 X 90

### 1. Wprowadzenie. (5 minut)

Trener przypomina kolejne etapy budowania planu strategicznego w oparciu o zilustrowane kroki na prezentacji pp.

### 2. Określanie priorytetów. (160 minut)

Następnie odwołuje się do efektów wykonanych dotychczas przez uczestników zadań wdrożeniowych w kontekście ich przydatności do konstruowania Planów Rozwoju Oświaty. Trenera łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych JST.

#### Praca z zastosowaniem drzewem problemów/ drzewem celów

Analiza problemu dostarcza danych wyjściowych:

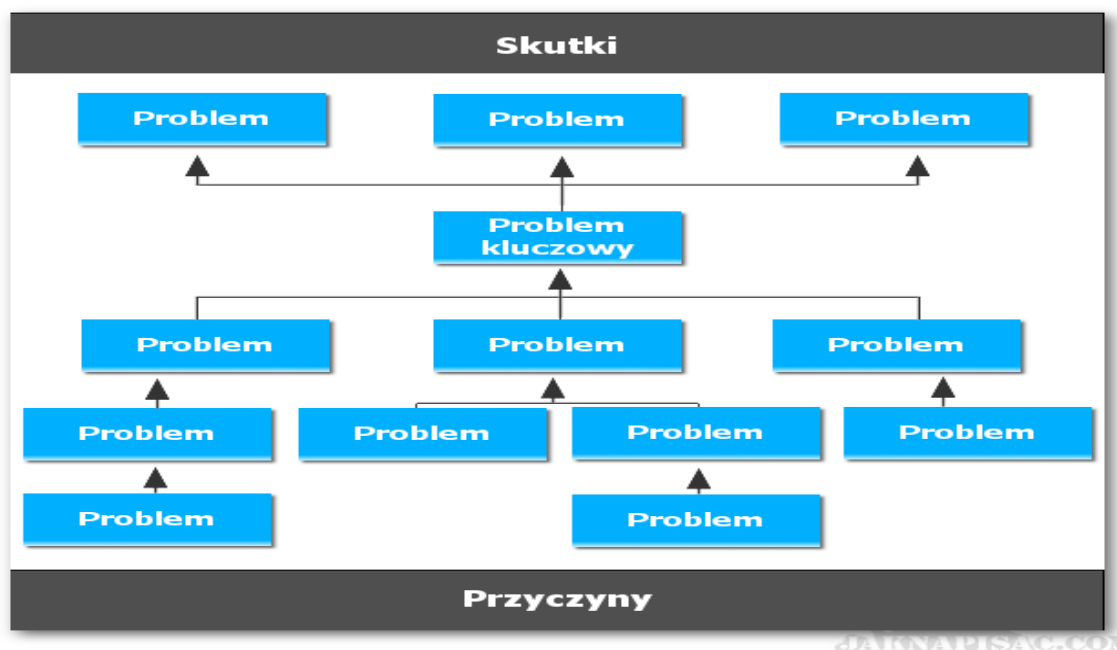
- a) do określenia priorytetów
- b) do określenia celów

<sup>2</sup> Pinal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka]

c) do określenia działań

Trener rozdaje dla każdego JST kartę z flipcharta oraz postit lub paski papieru. Następnie zaprasza do wykonania zadania: Proszę wypiszcie na postitach w jaki sposób zbieraliście dane (metody, narzędzia zbierania danych). Uwaga! Samorządowcy pracują w oparciu o dane (wyniki i wnioski z przeprowadzonych w swoich środowiskach diagnoz). Przyklejają przygotowane postity na flipchart.

**Drzewo problemów/ drzewo celów**



Analiza krok po kroku zebranych danych. Jakie wnioski płyną z zebranych danych: mocne strony/ problemy. Zapisujcie każdy z problemów na oddzielnym postacie lub pasku papieru

ETAP ANALIZY – WSKAZOWKI DLA TRENERA DO WYKORZYSTANIA DO PRACY Z GRUPĄ:

**a) 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.

**b) Identyfikacja przyczyn** pojawiania się problemu poprzez odpowiedź na pytanie: **Dlaczego dany problem zaistniał?**

**c) Identyfikacja skutków** sytuacji problemowej w postaci kolejnych problemów poprzez odpowiedź na pytanie – **Co z tego wynika.**

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

## Przykład dla trenera:

### Problem 1 : Bierność nauczycieli

#### przyczyny:

- niskie kompetencje społeczne nauczycieli,
- niska inicjatywność i pomysłowość nauczycieli w działaniu,

#### Skutki:

- niskie postawy społeczne uczniów
- niskie wyniki w nauce
- brak integracji wśród uczniów
- słabe relacje na linii nauczyciel – uczeń (przedmiotowe traktowanie ucznia).
- słabe relacje na linii nauczyciel – rodzic

### Problem 2: Niedoposażone szkoły w pomoce dydaktyczne niezbędnych do organizacji lekcji

#### przyczyny:

- brak zakupów pomocy dydaktycznych na przestrzeni ostatnich lat
- reforma systemu oświaty – zmiana struktury sieci szkół (likwidacja gimnazjów)

#### Skutki:

- przestarzałe pracownie komputerowe, słaby Internet
  - Niskie kompetencje językowe uczniów (języki obce oraz język ojczysty),
  - Niskie wyniki w nauce z zakresu przedmiotów ścisłych i TIK
- (w szkołach podstawowych brak pomocy dydaktycznych do organizacji lekcji przedmiotów ścisłych)

- Brak pracowni do języków obcych.

- Przystarzałe zbiory biblioteczne.

### Problem 3 : Braki w infrastrukturze:

#### przyczyny:

- Niepodejmowanie na przestrzeni ostatnich lat działań związanych z modernizacją i rozbudową obiektów,
- Brak krótko i długoterminowych planów inwestycyjnych,
- Brak obiektów odpowiadających na potrzeby uczniów oraz nauczycieli (boisk sportowych, szafek uczniowskich, stołówek szkolnych)

#### skutki:

- Bardzo niskie zainteresowania wśród uczniów sportem zawodowym,
- Budynki szkolne wymagające gruntownych remontów oraz rozbudowy
- Wady postawy, otyłość, brak dobrych nawyków żywieniowych,
- Zdemotywowani uczniowie (niechęć chodzenia do szkoły)

### Problem 4: Brak działań wspierających uczniów:

#### przyczyny:

- Nieadekwatność zajęć rozwijających uczniów do ich potrzeb,
- Brak psychologów i pedagogów szkolnych,
- Brak dofinansowania do wycieczek szkolnych,
- Brak wymian międzynarodowych.
- Brak stypendiów dla uczniów.
- Brak nagradzania / wzmacniania nauczycieli wyróżniających się.

#### Skutki

- Niskie kompetencje społeczne uczniów,
- Niskie kompetencje językowe uczniów,
- Niskie wyniki w nauce,
- Zdemotywowani uczniowie
- Niska motywacja nauczycieli do efektywnej pracy z uczniem

### 3. Ustalenie priorytetów w parciu o Wymagania Państwa.

Rozdaj **MATERIAŁ DLA UCZESTNIKÓW** a **jeszcze lepiej poproś o zalogowanie się na platformę i pobranie załącznika z zakładki PLIKI** oraz poproś o przeanalizowanie zaistniałych problemów pod kątem Wymagań Państwa. Powiązanie problemów z Wymaganiami pozwoli w prosty sposób określić priorytety. Poproś uczestników, aby w swoich zespołach wspólnie określili priorytety, których będzie dotyczył konstruowany przez Was Plan. To wzmacnia też rolę priorytetów. Nie są one oderwane wówczas od realnego budowania jakości pracy szkół/przedszkoli.

**Uwaga! Jeżeli jest to tylko możliwe podążajcie z JST w kierunku, by określić priorytety językiem Wymagań.**

#### Przykład określonych priorytetów:

1. Zapewnienie warunków organizacyjnych sprzyjają organizacji procesów edukacyjnych.
2. Organizacja kompleksowego wspomaganie szkół, ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania kompetencji społecznych.

**4. (15 minut) Na podsumowanie tej sesji poproś poszczególne JST o zaprezentowanie priorytetów oraz o podzielenie się swoimi refleksjami, w oparciu o pytania:**



- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Jakie odczucia towarzyszyły Wam podczas wykonywania tego ćwiczenia?</i></li><li>• <i>Czy wskazane przez Was priorytety są adekwatne do wniosków z diagnozy?</i></li><li>• <i>Co było łatwe, a co stanowiło dla Was wyzwanie w realizacji tego etapu budowy planu?</i></li><li>• <i>Czy wykonanie tego ćwiczenia było dla Was ważne, jeżeli tak, dlaczego?</i></li></ul> |
|--|

### **Załączniki:**

**Załącznik 1.** Kolejne kroki budowania planu strategicznego. *Materiały dla uczestnika.*

**Załącznik 2.** Wymagania Państwa. Materiał dla uczestnika.

## **Dzień 1 sesja 4 / Dzień 2 sesja 1**

### **Budowa planu strategicznego – formułowanie celów**

#### **Cel ogólny**

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (plan rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy lub plan wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych).

#### **Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

- formułuje cele według metodologii SMART.

## Treści - wymagania szczegółowe

1. Formułowanie celów głównych i szczegółowych - precyzja formułowania celów, waga prawidłowego ich definiowania.
2. Cele oświatowe i edukacyjne.
3. Przykłady dobrze i źle sformułowanych celów.
4. Konsekwencje źle sformułowanych celów.

## Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, runda bez przymusu, mini wykład, dyskusja, pytania podsumowujące

## Potrzebne materiały:

flipchart, kartki A4 (białe), kartki A4 w różnych kolorach, pisaki

Przebieg zajęć <sup>3</sup>	
90'	<b>1. Wprowadzenie. Co wypracowaliśmy wczoraj? Nad czym będziemy się koncentrować dzisiaj. (5 minut)</b> <b>2. Wprowadzenie do formułowania celów: 50 minut</b>

<sup>3</sup> Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka]

*Trener inicjuje ćwiczenie „Piłka Iwony” według instrukcji:*

*Zaproś grupę na środek i poproś o ustawienie się w kręgu.*

*Instrukcja: Za chwilę podam komuś z Was piłkę, Waszym zadaniem jest mi ją oddać, zanim jednak to zrobicie każda osoba ma mieć kontakt z piłką. (Ważna jest że każda osoba może mieć tylko raz kontakt z piłką i nie mogą mieć kontaktu z piłką dwie osoby jednocześnie). Upewniam się że rozumieją zasady. Rzuć piłkę do jednego z uczestników - po pierwszej rundzie upewnij się, czy każdy miał kontakt z piłką i czy tylko raz.*

*Zadaj pytanie: Czy pamiętacie od kogo otrzymaliście piłkę? Proszę zapamiętajcie sobie tę kolejność i w tej samej kolejności podajcie sobie piłkę szybciej. (zaczynam mierzyć czas - zapisuję na flipie). Zróbcie to jeszcze szybciej (powtarzam to 3-4 razy).*

*Daj informację: Taka grupa jak Wasza zwykle robi to zadanie w trzy sekundy. Chcę żebyście osiągnęli wynik 3 sekund. Uczestnicy zaczynają zmieniać strategię.*

Po wykonaniu ćwiczenia Trener rozpoczyna dyskusję, zadaje pytania:

- Jakie było Wasze nastawienie/ zaangażowanie podczas tej zabawy ?*
- Czy przez cały czas było ono takie samo ?*

- *Co powodowało takie nastawienie?*
- *Dopóki nie powiedziałam Wam jakiego wyniku oczekuje - czy byliście zadowoleni z swojego wyniku ?*
- *A jak ocenilibyście trudność tego zadania ?*
- *Jak bym Was zostawiła samych to czy dalej myślelibyście nad rozwiązaniem?*
- *A jak było z Waszą innowacyjnością i kreatywnością?*
- *Co rodzi zaangażowanie i kreatywność - motywuje do tego by zadanie zostało wykonane?*
- *A jak było z czasem - Jak długo moglibyście się bawić gdybyście nie wiedzieli do czego dążycie ?*
- *Dla kogo osiągałicie wynik dla mnie czy dla siebie?*
- *Co o tym zdecydowało?*
- *Co zdecydowało o tym, że zadanie zamieniło się w cel?*

Podsumowując Trener zwraca uwagę na następujące cechy celu:

*Cel powinien być angażujący;*

*Jeśli nie znamy jaki będzie efekt, to czy możemy być zadowoleni?*

*Za realizację celu musimy być odpowiedzialni.*

*Cele osiągamy dla siebie.*

*Warto określać czas, w którym cel zostanie osiągnięty.*

*Z celem się utożsamiamy.*

### **3. Metodologia SMART – 15 minut**

Trener odwołuje się do doświadczenia „Piłka Iwony” i rozpoczyna od określenia czym są cele ogólne (strategiczne), a czym cele szczegółowe (operacyjne). Przykład: *Cele ogólne – wytyczają nam kierunek. Cele szczegółowe wytyczają szczegółowo, co i jak się wydarzy, jak chcemy osiągnąć ten cel ogólny. Cel ogólny – Chcę napisać książkę. Cele szczegółowe – jak to zrobię, ile będzie miała stron, w jakim czasie to się stanie.* Następnie trener prezentuje, w formie mini wykładu, metodologię SMART dotyczącą formułowania celów. Warto ilustrować przykładem opisanym w ***Materiałach dla uczestnika (Przykład str. 33-m Dlaczego warto stosować metodę SMART?)***

### **4. Przykłady dobrych praktyk – 20 minut**

Trener zaprasza do obejrzenia filmu. Prosi uczestników, aby zwrócili uwagę na wypowiedzi autorów planów rozwoju oświaty. Po obejrzeniu inicjuje dyskusję nt. Jakie cele/ priorytet wyznaczyły samorządy na poziomie planu? *Jak proces wdrożenia strategicznych dokumentów zarządzania lokalną oświatą oceniają ich autorzy?*

**Propozycje filmów do wyboru przez Trenera w zależności od typu JST:**

<https://www.youtube.com/watch?v=vx5bzwKrqXE&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv>

**Do wyboru: *Gmina Miasta Rypin, Miasto i Gmina Pszczyna, Miasto Braniewo, Miasto Brodnica, Miasto Żory, Powiat Bocheński***

**Załączniki:**

**Załącznik 1. Metodologia SMART. *Materiały dla uczestnika***

## **Dzień 2 sesja 1**

<b>Przebieg zajęć<sup>4</sup></b>	
90'	<p><b>1. Formułowanie celów głównych i szczegółowych - (10 minut)</b></p> <p>Krótkie wprowadzenie trenera do zasad przeformułowania drzewa problemów w drzewo celów.</p> <p>Drzewo celów stanowi „pozytywne odbicie” drzewa problemów.</p> <p>Odpowiedzią na problemy są cele służące przejściu od stanu wyjściowego do stanu oczekiwanego. Przeformułowanie drzewa problemów na drzewo celów oraz wczorajsze ugruntowanie wiedzy na temat formułowania celów pozwoli na określenie adekwatnych celów odpowiadających na potrzeby (problemy) wynikające z diagnozy.</p> <p><b>Problem kluczowy przekuj na cel główny/ strategiczny</b> (kierunek działania, który chcemy obrać w odpowiedzi na zdefiniowany problem). Cel strategiczny (makrocel) to cel wyrażające główne kierunki dążeń rozwojowych gminy ; zwykle sformułowany jest w sposób zwięzły i dość ogólny, w związku z czym może być również wieloznaczny.</p>

<sup>4</sup> Pinal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka]

**Skutki problemu na 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.

**Zaproś jednorodne grupy JST do powrotu do przygotowanego w pierwszym dniu Drzewa problemów. (70 minut)**

Uczestnicy otrzymują Załącznik 1. i przystępują do wypracowania i zapisania celów głównych i szczegółowych do określonych wcześniej priorytetów (50 minut). Po upływie wyznaczonego czasu następuje połączenie 2- 3 zespołów JST. Grupy dyskutują o sformułowanych celach oraz udzielają sobie informacji zwrotnej w odniesieniu do zastosowania reguł metodologii SMART. To czas wspólnej analizy i ewentualnej korekty wypracowanych celów w jednorodnych grupach JST

**2. Podsumowanie. (10 minut)**

Podsumowując tę część zadania, trener inicjuje dyskusję na forum w oparciu o poniższą propozycję pytań:

- *Jak oceniacie możliwość przedyskutowania celów z innymi zespołami?*
- *Co wniosła ta dyskusja?*
- *Jakie dała możliwości modyfikacji zapisanych przez Was propozycji celów?*



<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Jakich kryteriów reguły SMART zabrakło w Waszych propozycjach?</i></li><li>• <i>Co było łatwe, a co było trudne w określaniu celów?</i></li></ul>
--

### Załącznik 1. Karta celu SMART. *Materiały dla uczestnika*

## **Dzień 2 sesja 2, 3, 4**

### **Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań (90 minut)**

#### **Cel ogólny**

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (plan rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy lub plan wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych).

#### **Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

- planuje adekwatne do osiągnięcia celu zadania.

#### **Treści - wymagania szczegółowe**

1. Zaplanowanie zadań do realizacji - adekwatność zadań do wyznaczonych celów, koszty finansowe i osobowe.

## 2. Harmonogram działań i zadań.

### Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, runda bez przymusu, mini wykład, dyskusja, analiza pola sił, 5Q, gadająca ściana

### Potrzebne materiały:

flipchart, kartki A4 (białe), pisaki, kartki samoprzylepne w dwóch kolorach

**Przykłady planów strategicznych (planów rozwoju oświaty z pilotażu), przykłady dobrych praktyk samorządowych (w kontekście przyjętych rozwiązań doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomaganie) – 2 x 90 minut**

### Cel ogólny

Zainspirowanie do planowania planów strategicznych (planów rozwoju oświaty)

### Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- charakteryzuje różnicę pomiędzy strategią a planem strategicznym,

analizuje i ocenia plany strategiczne pod kątem **przyjętych rozwiązań doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomaganie)**

### Treści - wymagania szczegółowe

1. Przykłady planów strategicznych – analiza i ocena ich praktycznej przydatności.

3. Przykłady dobrych praktyk.

### Formy/metody i techniki

praca w grupie, dyskusja, film, runda bez przymusu

### Potrzebne materiały:

markery - 8 kompletów po 4 sztuki, flipchart

Przebieg zajęć <sup>5</sup>	
2x90'	<p><b>1. Wprowadzenie. (15 minut)</b></p> <p>Trener nawiązuje do kolejnych kroków budowania planu strategicznego i wskazuje, w którym miejscu się znajdujemy. Jako inspirację pokazuje film <i>Piknik naukowy – sposób na rozwijanie kompetencji kluczowych (Gmina Piaski)</i> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0c9aJeKd79s&amp;list=PLSHlqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&amp;index=2&amp;t=320s">https://www.youtube.com/watch?v=0c9aJeKd79s&amp;list=PLSHlqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&amp;index=2&amp;t=320s</a> [online, dostęp dn. 29.01.2018]. Następnie odbywa się krótka dyskusja, samorządy mogą podawać inne przykłady działań.</p>

<sup>5</sup> Pinal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka]

## **2. Generowanie rozwiązań. (75 minut)**

Trener przedstawia narzędzia do generowania rozwiązań – analiza pola sił, metoda 5Q (materiał dla uczestnika). Uczestnicy pracują w swoich grupach samorządowych. Wybierają jeden spośród sformułowanych przez siebie celów i analizują go z zastosowaniem analizy pola sił. Następnie wybierają drugi i dokonują analizy z zastosowaniem metody 5Q. Wyniki prac w każdym przypadku przedstawiają na flipcharcie.

Po zakończeniu zadania następuje omówienie efektów i refleksje grupy co do poznanych metod i ich przydatności w kontekście poszukania rozwiązań względem zdefiniowanych celów.

## **3. Analiza przykładowych planów strategicznych (planów rozwoju oświaty) – pod kątem przyjętych rozwiązań wdrożenia doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania. (45’)**

Trener przekazuje uczestnikom link do planów rozwoju oświaty jako inspirację przed planowaniem własnych działań. Zadaniem zespołów jest przeanalizowane 2 – 3 przykładowych planów rozwoju oświaty. Trener prosi o zwrócenie uwagi na rozwiązania związane z zaplanowaniem procesowego doskonalenia nauczycieli.

Palny są dostępne pod linkiem: <https://www.ore.edu.pl/2018/06/lokalne-plany-rozwoju-oswiaty-oraz-wspomagania-szkol/>

## **4. Planowanie działań. (90 minut)**

Trener zaprasza do wykonania kolejnego zadania. Samorządowcy planują działania/zadania, których realizacja pozwoli na osiągnięcie celów w swoich jednorodnych grupach JST.

**Uwaga! Można zastosować**

**1) Drzewko ambitnego celu (materiał dla uczestników)**

**2) Planowanie na osi czasu- rolka papieru, rolki szarego papieru, kolorowe przyklepne kartki.**

Sklejają dwie karty flipcharta i rysują na nich oś czasu. Na osi zaznaczają czas, w którym będą wdrażać swoje plany, dzielą ten czas na mniejsze okresy. Wygenerowane wcześniej działania zapisują na kartkach samoprzylepnych (jedno działanie na jednej kartce). Na jednym kolorze zapisują działania do jednego celu, na drugim kolorze działania do drugiego celu. Kartki rozmieszczają na osi czasu, dbając przy tym o realność w realizacji i rytmiczne rozłożenie działań. Trener monitoruje wykonywanie zadania. Podchodzi do poszczególnych grup, umożliwia bieżące konsultowanie. Po ukończeniu tego zadania Uczestnicy wywieszają swoje plakaty na ścianie. Powstaje gadająca ściana.

**5. Podsumowanie. (45 minut)**

Na zakończenie sesji Trener odwołuje się do formularza planowania działań (Materiał uczestnika). Wskazuje, iż teraz działania z osi czasu można przenieść do planu i uzupełnić go o brakujące elementy. Grupy JST uzupełniają harmonogram (praca z komputerem).

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Opis narzędzi do generowania rozwiązań. *Materiały dla uczestnika.*

**Załącznik 2.** Formularz planowania działań. *Materiały dla uczestnika.*

**Załącznik 3.** Drzewko ambitnego celu

## **Dzień 3 sesja 1**

### **Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie**

#### **Cel ogólny**

Konstruowanie planów strategicznych (planów rozwoju oświaty) ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych oraz dokonywanie ich oceny.

#### **Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

- określa kryteria realizacji celów/działań/zadań,
- ocenia plany rozwojowe w oparciu o kryteria,
- przejmuje odpowiedzialność za realizację wizji jakościowego rozwoju oświaty.

#### **Treści – wymagania szczegółowe**

1. Kryteria realizacji celów/ działań/ zadań – praca w zespołach z przedstawicielami poszczególnych JST.
2. Analiza spójności wszystkich elementów planu strategicznego.
3. Ocena przygotowanych planów strategicznych.

4. Dyskusja nad zgłoszonymi opiniami/uwagami.
5. Podsumowanie pracy nad planami według pytań;
  - a) Co było trudne?
  - b) Co było zaskoczeniem?
  - c) Co było najważniejsze?
  - d) Co chcielibyście jeszcze dodać?

### **Formy/metody i techniki**

praca w grupach, dyskusja,

### **Potrzebne materiały:**

kartki A4, karteczki samoprzylepne, papier flipchart, mazaki, taśma

### **Przebieg zajęć<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka. Modyfikacja scenariusza: Zofia Domaradzka-Grochowalska]

90'	<p>Uczestnicy pracują w swoich grupach samorządowych. Dopracowują plany.</p> <p>.....</p> <p>1. Korzystają z formularza z kryteriami (materiał dla uczestnika) analizują swoje wstępnie wypracowane plany. Następnie uzupełniają <b>Kartę monitorowania Planu Rozwoju Oświaty</b> <b>Trener w celu podsumowania prac nad planami oraz przekazania informacji doradcom zaprasza poszczególne JST do wypełnienia i przekazania karty monitorowania. (Plik – materiały do pracy na warsztatach)</b> <b>OBOWIĄZKOWO KARTY PRZEKAZUJEMY DO eksperta merytorycznego lub osoby zajmującej się organizacją na danym zjeździe.</b></p>
-----	---

#### Załączniki:

**Załącznik 1.** Kryteria oceny. Pytania do weryfikacji opracowanych wstępnych planów rozwoju oświaty. Materiały dla uczestnika.

**Załącznik 2.** Karta monitorowania planu rozwoju oświaty. Materiał do przekazania po uzupełnieniu przez JST dla organizatora.

### Dzień 3 sesja 2

**Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego (planu rozwoju oświaty)**

#### Cel ogólny

Podjęcie działań ukierunkowanych na wdrożenie planu strategicznego w gminie/ mieście/powiecie.



## Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wskazuje ryzyka związane z wdrożeniem planu strategicznego,
- generuje rozwiązania minimalizujące obawy,
- opracowuje harmonogram wdrożenia planu strategicznego w gminie/ mieście/powiecie

## Treści - wymagania szczegółowe

1. Harmonogram wdrażania planu strategicznego – ćwiczenie w zespołach z jednej JST – analiza ryzyk.
2. Wykorzystanie zasobów kadrowych, organizacyjnych i finansowych.
3. Wykorzystanie dotychczasowych działań/spotkań.
4. Sposoby i formy zaangażowania środowiska lokalnego.
5. Informacja i promocja.
6. Identyfikacja ryzyka związanego z wdrożeniem planu strategicznego w gminie.

## Formy/metody i techniki

praca w grupach, dyskusja, technika coachingowa pracy z obawami i celami rozwojowymi

## Potrzebne materiały:

markery, kartki z flipcharta, karteczki post-it, taśma klejąca lub masa mocująca

Przebieg zajęć	
90'	<p><b>1. Ryzyka z związane z wdrażaniem planu strategicznego – 15 min.</b></p> <p>Praca w jednorodnych zespołach samorządowych. Trener zaprasza do dyskusji na temat potencjalnych ryzyk związanych z realizacją planu strategicznego w poszczególnych samorządach. Wśród wniosków, które z całą pewnością się pojawią będzie wniosek dotyczący organizacji, finansów oraz osób zaangażowanych w realizację planu. Przy czym to ostatnie ryzyko jest najczęstszym powodem, dla którego najlepsze strategie/plany strategiczne trafiają do szuflad (!!!). Dlatego trener uświadamia uczestnikom na co szczególnie muszą zwrócić uwagę, a mianowicie na zasoby ludzkie – na właściwy dobór ludzi do zadań, oraz właściwy model zarządzania stosowany wobec nich.</p> <p>Zadaniem uczestników będzie sporządzić listę osób, które będą zaangażowane w realizację planu. Trener informuje, że odwoła się do tej listy w dalszej części szkolenia.</p> <p><b>2. Mini-wykład na temat zarządzania sytuacyjnego – 25 min.</b></p> <p>Omówienie koncepcji zarządzania sytuacyjnego wg. Kena Blancharda ma na celu uświadomić uczestnikom jak wielkie znaczenie ma właściwy dobór ludzi do wykonywania określonych zadań uwzględnionych w Planie Strategicznym, a przede wszystkim w Planie Rozwoju Oświaty, nad którym pracują.</p>

Trener rysuje na flipcharcie Matrycę Blancharda ze wskazaniem na dwie zmienne – motywację i kompetencje osób zaangażowanych z realizacją Planu Rozwoju Oświaty.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">+</div> <p>Motywacja pracownika</p>	<p><b>Chcę / Nie potrafię</b></p> <p>Styl przywództwa: <b>prowadzący/trenerski</b></p>	<p><b>Chcę i Potrafię</b></p> <p>Styl przywództwa: <b>delegujący</b></p>
	<p><b>Nie chcę / Nie potrafię</b></p> <p>Styl przywództwa: <b>dyrektywny/instruktażowy</b></p>	<p><b>Nie chcę / Potrafię</b></p> <p>Styl przywództwa: <b>wspierający</b></p>
<p>Kompetencje pracownika</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">+</div>

Następnie trener omawia pożądane modele zarządzania wobec określonych grup osób, w zależności od tego, w której ćwiartce na matrycy Blancharda się znajdują.

Modele zarządzania sytuacyjnego:

**Dyrektywno/Instruktażowa** – gdzie pokazuje podwładnemu drogę bez żadnego udziału z jego strony,

**Prowadząco/Trenerska** – gdzie okazuje zainteresowanie oraz pomoc w dążeniu do realizacji celów,

**Wspierająca** – w której prosi o sugestie ze strony pracowników, a kiedy je otrzyma, korzysta z nich,

**Delegująca** – gdzie ustala dla podwładnych cele stanowiące dla nich wyzwanie, okazuje zaufanie w stosunku do ich umiejętności oraz pozwala im wybrać własną drogę.

Zadaniem Uczestników jest w kolejnym kroku dokonać samooceny swojego dominującego modelu zarządzania i zaznaczyć go na schemacie matrycy – Załącznik 1.

Następnie trener prosi aby w kolejnym kroku uczestnicy nanieśli na schemat matrycy nazwiska osób, które wcześniej wypisali. Ważne aby właściwie usytuować osoby na matrycy zgodnie z kryteriami: kompetencje i motywacja (do realizacji zadania, które jest im przypisane w Planie Rozwoju Oświaty).

UWAGA:

Komentarz trenera - zazwyczaj jest tak, że każdy z nas ma swój jeden dominujący nawykowy styl zarządzania. Czasem dwa style przeplatają się wzajemnie w zależności od potrzeb. Jednak zazwyczaj jest też i tak, że ludzie, którymi zarządzamy znajdują się we wszystkich ćwiartkach matrycy Blancharda. Pytanie zatem: „Co z tymi, wobec których nie stosujemy właściwego wobec nich stylu zarządzania?”

### **3. Autorefleksja uczestników w stosunku do uzyskanego wyniku typowania siebie i ludzi, którymi zarządzają – 25 min.**

Uczestnicy wykorzystują pytania rozwojowe do uzyskanego wyniku z typowania (materiał dla uczestnika). Na pytania odpowiadają sobie wzajemnie w duetach. Wnioski wynikające z udzielanych odpowiedzi będą stanowiły podstawę do zaplanowania własnej ścieżki rozwoju w roli osób decyzyjnych odpowiedzialnych za wdrażanie Planu Rozwoju Oświaty (materiał dla uczestnika)

### **4. Ćwiczenie – Identyfikacja mapy interesariuszy - informacja i promocja jako obszar ryzyka – 20 min**

Trener informuje uczestników, że czynnik ludzki może nas zawieść nie tylko w obszarze niewłaściwego zarządzania, ale również w obszarze niewłaściwego zadbania o przepływ informacji i promocję Planu Rozwoju Oświaty (materiał dla uczestnika)

W grupach samorządowych, zadaniem uczestników jest wykonać następującą instrukcję:

- Zidentyfikuj i wypisz wszystkie najważniejsze grupy interesariuszy dla planowanego planu strategicznego.
- Zaznacz miejsce każdej z grup na mapie, stosując kryteria zainteresowania i wpływu.
- Zastanów się, jaki stosunek do planowanego planu strategicznego będzie mieć każda z tych grup.
- Zaznacz (+), jeśli dany interesariusz wspiera strategię, (–) jeśli jest jej przeciwny, oraz (/) jeśli jest wobec niej obojętny.
- Przedyskutuj oczekiwania, obawy i sposób wywierania wpływu każdej z grup.

- Przemysł sposób postępowania wobec każdej z grup interesariuszy tak, aby zapewnić niezbędne wsparcie dla planowanego planu strategicznego.

Prezentacja uzyskanych wniosków na forum przeznaczonych do uwzględnienia ich w harmonogramie wdrażania planu strategicznego.

#### **6. Podsumowanie sesji – 5 min**

Trener podsumowuje sesję i dziękuje uczestnikom za wspólną pracę.

#### **Załączniki:**

**Załącznik 1.** Schemat Matrycy Blancharda. *Materiały dla uczestnika.*

**Załącznik 2.** Pytania rozwojowe do uzyskanego wyniku. *Materiały dla uczestnika*

**Załącznik 3.** Indywidualny Plan Rozwoju Kompetencji Zarządzania. *Materiały dla uczestnika*

**Załącznik 4.** Identyfikacja mapy interesariuszy - informacja i promocja jako obszar ryzyka. *Materiały dla uczestnika.*

### **Dzień 3 sesja 3**

#### **Przygotowanie zadania wdrożeniowego**

## **Cel ogólny**

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w gminach/miastach/powiatach między modulem czwartym a modulem piątym.

## **Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

- określi cele drugiego spotkania dialogowego,
- opracuje scenariusz drugiego spotkania dialogowego,
- zaplanuje wszystkie działania związane z organizowaniem i prowadzeniem drugiego spotkania dialogowego,
- zaplanuje sposób, w jaki zaprezentuje efekty przeprowadzonego spotkania dialogowego.

## **Treści - wymagania szczegółowe**

1. Prezentacja zadania wdrożeniowego.
2. Określenie sposobu wykonania zadania.
3. Uzupelnienie sposobów prowadzenia spotkania dialogowego.
4. Opracowanie scenariusza spotkania dialogowego.

## **Formy/metody i techniki**

praca w grupach, dyskusja

### Potrzebne materiały:

karteczki samoprzylepne

Przebieg zajęć <sup>7</sup>	
90'	<p><b>2. Przedstawienie zadania wdrożeniowego. (5 minut)</b></p> <p>Trener przedstawia uczestnikom zadanie wdrożeniowe, krótko je omawia.</p> <p>Zadaniem przedstawicieli poszczególnych samorządów jest:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) zorganizowanie w swojej gminie/mieście/powiecie drugiego spotkania dialogowego z różnorodną grupą interesariuszy: dyrektorami szkół, nauczycielami, rodzicami, przedstawicielami organizacji pozarządowych, itp.;</li><li>2) zaprezentowanie podczas spotkania dialogowego opracowanego projektu planu strategicznego, odnoszącego się do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomaganie ukierunkowanego na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów lub uwzględniającego szeroko pojętą politykę oświatową gminy/miasta/powiatu,</li><li>3) przeprowadzenie konsultacji w formie dyskusji nad zapisami planu;</li></ol>

<sup>7</sup> Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Dorota Tomaszewicz, Dorota Pintal]



4) przygotowanie krótkiej prezentacji wniosków ze spotkania, w dowolnej formie(plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne),

5) podzielenie się efektami swojej pracy na następnym spotkaniu (10 minut dla każdego zespołu).

### **3. Określenie sposobu realizacji zadania wdrożeniowego. (20 minut)**

Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych samorządów. Nawiązuje do doświadczenia uczestników z pierwszego spotkania dialogowego. Prosi, aby zastanowili się wspólnie nad sposobami przeprowadzenia spotkania dialogowego: *W jaki sposób przeprowadzicie spotkanie dialogowe dotyczące konsultacji planów strategicznych? Jakie zastosujecie metody? Dlaczego właśnie te?*

Chodzi o to, aby uczestnicy przywołali własne doświadczenia oraz to co usłyszeli, podczas sesji omawiającej poprzednie zadanie wdrożeniowe, na temat sposobów pracy na spotkaniu dialogowym po trzecim module.

Po dyskusji w grupach uczestnicy przedstawiają swoje propozycje na forum, uzasadniając wybór.

### **4. Opracowanie scenariusza spotkania dialogowego. (30 minut)**

Uczestnicy opracowują scenariusz spotkania dialogowego wykorzystując formatkę do opracowania spotkania dialogowego (Materiały dla uczestnika ). Korzystają też z pytań pomocniczych (Materiał dla uczestnika), które trener wyświetla na slajdzie. Po wykonaniu zadania chętne zespoły prezentują efekty swojej pracy.

Pytania pomocnicze:

1) *Kto zorganizuje spotkanie?*

2) *Kto zostanie zaproszony do udziału w spotkaniu?*

3) *Gdzie odbędzie się spotkanie?*

4) *Kiedy odbędzie się spotkanie?*

5) *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 przygotuje rekomendacje do strategii?)*

6) *Co należy przygotować, aby spotkanie przebiegło sprawnie i przyniosło oczekiwane efekty?*

#### **5. Podsumowanie. (5 minut)**

Trener rozdaje małe karteczki samoprzylepne. Każdy uczestnik zapisuje swoje zdanie. Następnie kto chce, czyta głośno lub zostawiają kartki wychodząc z sali.

#### **Załączniki:**

**Załącznik 1.** Pytania pomocnicze do analizy – przygotowanie II spotkania dialogowego Materiały dla uczestnika.

**Załącznik 2.** Formatka do opracowania II spotkania dialogowego. *Materiały dla uczestnika.*