

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.

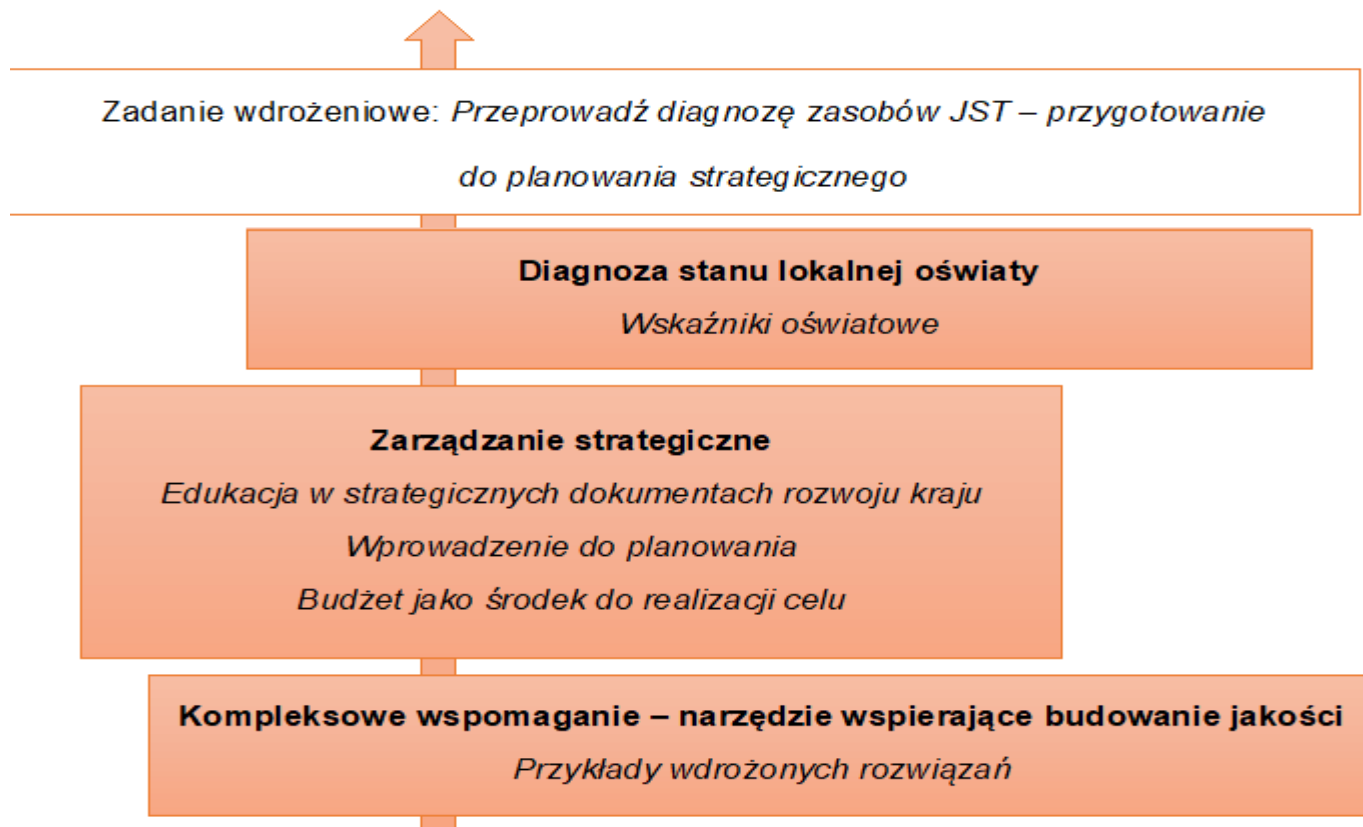
Opracowała:

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



Moduł 2

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.	Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły	wykład	90 minut
3.	Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły – implementacja wykładu z sesją pytań i odpowiedzi	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Wdrożone rozwiązania samorządów w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/placówek	panel	90 minut

Dzień 2 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1	Wykład fakultatywny wynikający z potrzeb JST	Wykład	90 minut
2	Istota i rola planowania strategicznego	warsztaty w grupach	90 minut

3	Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu.	warsztaty w grupach	90 minut .
4	Budżet jako środek do realizacji celu. Jakość czy jakość? Lokalna polityka oświatowa w realizacji zadań oświatowych.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut

Dzień 3 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST.	wykład	90 minut (dodano 45minut)
2.	Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe. Część I. Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe. Część II. Diagnoza stanu lokalnej oświaty a analizy SWOT (wykorzystanie wcześniej wypracowanych przez JST analiz SWOT). Przygotowanie do zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	90 minut (pomniejszono o 45 minut)

Dzień 1 sesja 1

Omówienie zadania wdrożeniowego.

Jak w zarządzanych przez JST szkołach/przedszkolach rozwijane są kompetencje kluczowe uczniów?

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. Fakty - 5-minutowe wystąpienia przedstawicieli samorządów na temat: *Jak w zarządzanych przez Was szkołach/przedszkolach rozwijane są kompetencje kluczowe uczniów?*
2. Konsekwencje/emocje - wspólna refleksja w odniesieniu do doświadczenia.
3. Konceptualizacja/rozwiązania – *Czego nauczyło nas to doświadczenie?*

4. Planowanie/decyzje – *Co możemy zaproponować naszym szkołom/ przedszkolom?*

Formy/metody i techniki

dyskusja zogniskowana

Potrzebne materiały:

markery, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4

Środki dydaktyczne

rzutnik, laptop, głośniki

Przebieg zajęć ¹	
90'	1. Powitanie, cele, organizacja wymiany doświadczeń - 5 minut

¹ Pinal 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]

Trener odwołuje się do treści zadania wdrożeniowego przekazanego na koniec I modułu. Przedstawia sposób pracy podczas tej sesji. Omawia w oparciu o narysowany na flipcharcie schemat przebieg dyskusji zogniskowanej, aby przygotować uczestników do wymiany doświadczeń. (Załącznik 1)

2. Fakty – doświadczenie – 35 minut

Trener informuje, że omówienie zadań wdrożeniowych rozpoczniemy od podzielenia się doświadczeniami (zaprezentowania zebranych informacji) w formie 5-minutowych wystąpień przedstawicieli samorządów na temat: *Jak w zarządzanych przez Was szkołach/przedszkolach rozwijane są kompetencje kluczowe uczniów?* 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

Załączniki:

Załącznik 1. Schemat dyskusji zogniskowanej.

Dzień 1 sesja 2

Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły – wykład.

Cel ogólny

Zapoznanie uczestników szkolenia z ideą kompleksowego wspomagania szkół ze szczególnym uwzględnieniem obszarów związanych z kształceniem kompetencji kluczowych uczniów. Wzmocnienie roli kompleksowego wspomagania w budowaniu jakości pracy szkoły.

Proponowane treści wykładu

1. Istota kompleksowego wspomagania szkół/ przedszkoli.
 - Na czym polega „nowość” w modelu wspomagania szkół?
 - Związek kompleksowego wspomaganie szkół z budowaniem jakości pracy szkoły.
2. Etapy procesu wspomaganie szkół/przedszkoli:
 - diagnoza pracy szkoły (dzięki niej proces wspomaganie odpowiada konkretnym potrzebom szkoły, nauczycieli, uczniów, środowiska);

- ustalenie sposobów działania, planowanie (wspólne wybranie obszaru pracy, który chcą doskonalić w danym roku szkolnym, opracowują cele, sposoby działania oraz harmonogram);
 - realizacja działań (organizują zaplanowane formy doskonalenia, wdrażają);
 - ocena efektów (w odniesieniu do zakładanych celów, przebiegu procesu oraz w formie ewaluacji wewnętrznej na poziomie efektywności podejmowanych działań).
3. Zadania placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych w zakresie wspomaganie szkół/przedszkoli.
 4. Korzyści z kompleksowego wspomaganie dla uczniów, nauczycieli, dyrektora, samorządów.
 5. Od strategii rozwoju kraju do strategii regionalnych, powiatowych, gminnych oraz do planu wspomaganie szkoły/przedszkola.
 - a) Budowanie strategii w dialogu.
 - b) Powoływanie koordynatorów wspomaganie szkół/przedszkoli lub gminnego koordynatora wspomaganie.
 - c) Plany wspomaganie ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych opartych na rzeczywistych potrzebach szkół/placówek (możliwości racjonalnego wydatkowanie środków na doskonalenie nauczycieli).
 - d) Wspieranie działalności gminnych, międzygminnych, miejskich, powiatowych sieci współpracy i samokształcenia (np. dyrektorów, pedagogów, nauczycieli).
 6. Inicjowanie działań zmierzających do osiągnięcia przez szkoły i placówki wysokich efektów kształcenia (współfinansowanie projektów).

Dzień 1 sesja 3

Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły – implementacja wykładu z sesją pytań i odpowiedzi.

Cel ogólny

Zapoznanie uczestników szkolenia z ideą kompleksowego wspomagania szkół ze szczególnym uwzględnieniem obszarów związanych z kształceniem kompetencji kluczowych uczniów. Wzmocnienie roli kompleksowego wspomagania w budowaniu jakości pracy szkoły.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia założenia kompleksowego wspomagania szkół i zadania instytucji systemu wspomagania,
- wskazuje różnice między dotychczasowym doskonaleniem nauczycieli a nowym modelem doskonalenia opartym na procesowym wspomaganie szkół,
- wyjaśnia wpływ planowania i organizacji doskonalenia nauczycieli oparty na procesowym wspomaganie na budowanie jakości pracy szkoły.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Grupy refleksyjne.
2. Sesja pytań i odpowiedzi.
3. Wymiana doświadczeń w zakresie kompleksowego wspomaganie szkół/przedszkoli.

Formy/metody i techniki

grupy refleksyjne, dyskusja na forum, film

Potrzebne materiały:

markery 4 kolory po 6 sztuk, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4

Środki dydaktyczne

rzutnik, laptop, głośniki

Przebieg zajęć ²	
90'	<p>1. Implementacja wykładu (warsztaty w grupach)</p> <p>a) Trener zaprasza uczestników do podzielenia się pierwszymi refleksjami w rundce bez przymusu: <i>Co Cię zastanowiło/zainspirowało?</i> – 10 minut.</p>

² Pinal 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]

b) Następnie prosi o połączenie w grupy 3-osobowe oraz tłumaczy zasady pracy w grupach refleksyjnych. – **5 minut**.

Trener prosi uczestników o przedyskutowanie w zespołach poniższych tematów:

- *Na czym polega „nowość” w modelu wspomagania szkół?*
- *Jak kompleksowe wspomaganie powinno być zorganizowane, by było narzędziem do budowania jakości pracy szkoły?*
- *Jakie pytania chcecie zaparkować na „parkingu pytań”? - czyli pytania do wykładu, które potrzebujecie poddać pod dyskusję.*

Trener rozdaje kartki A4 oraz markery z prośbą o zapisanie maksymalnie trzech wniosków i trzech pytań jako efekt pracy poszczególnych grup refleksyjnych. Jeden wniosek/ pytanie na jednej kartce A4. Czas na refleksje w grupach to **15 minut**. Każdy zespół najpierw prezentuje wnioski a następnie uczestnicy szkolenia zadają pytania „do wyczerpania”. Pytania poddawane są dyskusji na forum. Jeśli jest taka potrzeba, trener dokonuje merytorycznego uzupełnienia (**30minut**).

2. Wymiana doświadczeń w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/przedszkoli – 25 minut.

Uczestnicy siadają w grupach składających się z przedstawicieli tego samego samorządu. Każda grupa otrzymuje mini karteczki (zieloną i czerwoną). Zielona oznacza – mamy doświadczenia z wdrażaniem kompleksowego wspomagania a czerwona oznacza – brak doświadczeń. Trener prosi o dokończenie zdania w formie podniesienia adekwatnej do stanu rzeczywistego koloru karteczki (*Mamy/ nie mamy doświadczeń z wdrażaniem kompleksowego wspomagania ...*).

Następnie trener zaprasza samorzady, które podniosły zieloną karteczkę, do podzielenia się swoimi doświadczeniami na forum. Pozostałe zespoły mogą dopytywać, zadawać pytania, prosić o wyjaśnienie.

Uwaga! W przypadku braku doświadczeń lub jako uzupełnienie wypowiedzi samorządowców trener prezentuje 2-3 praktyki, które odnoszą się do realizacji kompleksowego wspomagania w szkołach/przedszkolach opisane w publikacji Pintał D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. (Załącznik 1).

3. Podsumowanie i zakończenie zajęć

Trener dziękuje uczestnikom za zaangażowanie oraz sygnalizuje, że w kolejnych modułach wielokrotnie będziemy odwoływać się do kompleksowego wspomagania. Prosi uczestników o podniesienie rąk do góry z zaśnieżytymi piąstkami i dokończenie zdania poprzez pokazanie skali na palcach: *Na tę chwilę w skali od 0 do 10 uważam, że kompleksowe wspomaganie to narzędzie do budowania jakości pracy szkoły.*

Załączniki:

Załącznik 1. Przykłady praktyk samorządowych w zakresie kompleksowego wspomagania. Część III
<https://www.ore.edu.pl/2016/04/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-materialy-do-pobrania/>

Dzień 1 sesja 4

Rozwiązania samorządów w zakresie kompleksowego wspomaganie szkół/placówek – panel.

Cel ogólny

Poznanie wdrożonych i wdrażanych rozwiązań w zakresie kompleksowego wspomaganie ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów.

Opis organizacji panelu

1. Rekomenduje się zaproszenie w roli panelistów przedstawicieli samorządów, które mają wdrożone rozwiązania w zakresie kompleksowego wspomaganie szkół/ przedszkoli. Warto skorzystać z rozwiązań opisanych w publikacji „Zbiór dobrych praktyk samorządowych w zakresie wspomaganie szkół z poziomu jednostki samorządu terytorialnego” wydany w ramach pilotażu prowadzonego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie (2017). W zbiorze praktyk zebrano opisy rozwiązań zastosowanych przez gminy w zakresie organizacji kompleksowego wspomaganie szkół i placówek oświatowych. Publikacja dostępna w wersji drukowanej. Ponadto rekomenduje się promowanie rozwiązań, które wypracowały samorzady biorące udział w pilotażu.
2. Dla pokazania różnorodnych rozwiązań rekomenduję, aby podczas panelu zaprezentowano 2-3 modele/praktyki.
3. Moderator panelu przedstawia gości zaproszonych na panel oraz przedstawia przebieg.
4. Na panelu warto zarezerwować czas na 20 minutowe prezentacje zaproszonych panelistów oraz po każdej prezentacji 10 minut na pytania z audytorium.

5. Dla uzyskania kluczowych informacji osoba prowadząca panel dodatkowo powinna kierować pytania do panelistów i moderować dyskusję.

Przykładowe pytania, które może wykorzystać moderator prowadzący panel:

- Kiedy i w jakich okolicznościach zdecydowali się Państwo na procesowe wspomaganie szkół/ przedszkoli/ placówek?
- Co Państwa przekonało do takiego sposobu działania?
- Od czego zaczęliście i dlaczego od tego właśnie ?
- Na czym polega rola JST w organizowaniu, koordynowaniu zadań związanych z procesowym wspomaganie?
- Proszę omówić model wspomaganie funkcjonujący u Państwa
- Jaka jest rola poszczególnych instytucji (osób) w nowej organizacji wspomaganie? (JST/ placówka doskonalenia, poradnia psychologiczno-pedagogiczna, bibliotek).
- W jakim miejscu wdrażania jesteście Państwo teraz, ile szkół zostało objętych procesowym wspomaganie? Dlaczego akurat te szkoły/placówki?
- Jakie są dalsze plany?
- Jakie praktycznie wskazówki przekazalibyście Państwo innym samorządom, by zachęcić ich do podejmowania działań w tym zakresie?
- Na co zwrócić szczególną uwagę?

- Jak finansowane jest wspomaganie?
- Jakie ryzyka dostrzegacie Państwo i jak można je niwelować?
- Czy monitorujecie Państwo realizację procesu wspomagania? (jak? kto to robi? jakie macie narzędzia?)
- Jak oceniacie Państwo efekty wprowadzonych zmian, na jakiej podstawie je oceniacie?
- Czy warto podejmować ten wysiłek? Dlaczego?

6. Na zakończenie moderator panelu podsumowuje najważniejsze wnioski.

Dzień 2 sesja 1

Wykład fakultatywny wynikający z potrzeb JST

Dzień 2 sesja 2

Istota i rola planowania strategicznego.

Część I - Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz – każda droga wydaje Ci się słuszna.

Część II – Administrowane a zarządzanie strategiczne oświatą.

Cel ogólny

Rozwijanie myślenia strategicznego i podnoszenie umiejętności zarządzania strategicznego.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie istotę i sposób zarządzania strategicznego,
- wskazuje różnice pomiędzy zarządzaniem a administrowaniem oświatą,
- ma świadomość wpływu własnych przyzwyczajęń na powodzenie procesu zmiany strategii realizacji polityki oświatowej,
- ma świadomość, że jakościowe zmiany w polityce oświatowej wymuszają konieczność przejścia z zarządzania konwencjonalnego do zarządzania strategicznego.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Zasady/reguły dominujące w bieżącej realizacji polityki oświatowej.
2. Zarządzanie konwencjonalne a zarządzanie strategiczne.
3. Istota i rola zarządzania strategicznego.
4. Administrowanie a zarządzanie strategiczne rozwojem oświaty. W czym tkwi różnica i dlaczego jest tak istotna?
5. Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym – czyli jakie? Co przesądza o jego „strategiczności”?

6. Czy techniczna perfekcja planowania, organizowania i ewaluowania jest tożsama z postępowaniem strategicznym?
7. Strategia rozwoju lokalnego a zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym.

Formy/metody i techniki

mini wykład, grupy refleksyjne, dyskusja, praca w grupie, runda bez przymusu

Potrzebne materiały:

karty flipchart, mazaki, kartki A4, taśma malarska

Przebieg zajęć ³	
90'	<p>1. Powitanie uczestników, organizacja sesji, podanie celów - 5 min.</p> <p>2. Zasady/reguły dominujące w bieżącej realizacji polityki oświatowej – 30 minut.</p> <p>Trener zaprasza uczestników do pracy w jednorodnych grupach samorządowych. Każda grupa otrzymuje kartkę z bloku flipchart oraz flamastry. Trener informuje uczestników szkolenia, że za chwilę odkryje pytania, które przygotował na dwóch kartach flipchartu przed sesją. Zadanie dla grup to przedyskutowanie pytań i zapisanie odpowiedzi, które zostaną zaprezentowane i poddane pod dyskusję na forum.</p> <p>Pytania zapisane na pierwszym flipcharcie:</p>

³ Pinal 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 Ewa Halska]

- *W oparciu o jakie dane przygotowujecie „Informację o stanie realizacji zadań oświatowych”? Jakimi zasadami kierujecie się, przygotowując tę informację? Kto przygotowuje informację? Co się dzieje dalej z „Informacją o stanie realizacji zadań oświatowych”?*

Pytanie zapisane na drugim flipcharcie:

- *W jaki sposób zarządzacie swoją oświatą?*

Uczestnicy przygotowują plakaty (w dowolnej formie) w odniesieniu do pytań. Następnie dokonują prezentacji efektów swojej pracy. Zarówno przy pracy nad plakatami, jak i w czasie prezentacji efektów pracy, trener nie ocenia nie komentuje wypowiedzi uczestników. Zadaje pytania zachęcające do refleksji ukierunkowanej na ustalenie dominujących obecnie zasad w realizacji polityki oświatowej. Zapisuje na flipcharcie zasady, które wybrzmiały w trakcie dyskusji.

3. Zarządzanie konwencjonalne a zarządzanie strategiczne. Istota i rola zarządzania strategicznego – 25 minut + 15 minut mini wykład

Trener zaprasza do wykonania ćwiczenia *Latający przyrząd*.

Każdy uczestnik otrzymuje kartkę A4. Trener prosi, by skonstruowali z tej kartki "latający przyrząd". Gdyby uczestnicy zaczęli dopytywać, komentować, powtarza instrukcję bez dodawania jakichkolwiek wskazówek i nie informuje grupy, do czego ten „przyrząd” ma służyć. W trakcie, gdy uczestnicy wykonują zadanie, rysuje tarczę strzelniczą. Następnie prosi uczestników, by kolejno z miejsca zaznaczonego taśmą (4-5 metrów naprzeciwko tarczy) podjęli trzy próby trafienia do tarczy. Po podjęciu przez uczestników prób zadaje pytania:

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

Trener podkreśla, że praca wykonywana bez określenia i rozumienia celu jest nieefektywna. Efekt jest, ale efektywności brak.

Efekt ≠ efektywność!

Administrowanie ≠ Zarządzanie!

Trener odnosi się do wcześniej zapisanych na plakatach zasad dotychczas obowiązujących w bieżącej polityce oświatowej oraz odpowiedzi i wniosków z zadania *Latający przyrząd*, wzmacniając konkluzje mini wykładem o zarządzaniu strategicznym oraz różnicami między zarządzaniem strategicznym oświatą a administrowaniem oświatą (Załącznik 1) - 15 minut

4. Na zakończenie tej części trener proponuje rundkę z niedokończonymi zdaniami – 15 minut:

- *Znając istotę i rolę zarządzania strategicznego - Jeśli nie ja...*
- *By zarządzać strategicznie oświatą, potrzebuję ...*

Załączniki:

Załącznik 1. Informacje do mini wykładu o zarządzaniu strategicznym.

Dzień 2 sesja 3

Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu.

Cel ogólny

Poznanie elementów budowy planu strategicznego/strategii, ze zwróceniem szczególnej uwagi na proces, zasady i reguły tworzenia planu oraz punkty krytyczne.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna elementy budowy, wdrażania i skutecznego monitorowania planu strategicznego,
- ma świadomość, że plan strategiczny/strategia jest narzędziem/środkiem zarządzania, służącym osiągnięciu celów polityki oświatowej gminy/miasta/powiatu,
- dostrzega potrzebę wdrażania mechanizmów myślenia strategicznego w samorządzie lokalnym.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Definicja strategii/planu strategicznego rozwoju oraz elementów planu.
2. Metodyka budowy planu strategicznego.
3. Relacje między poszczególnymi elementami strategii.
4. Czy posiadanie strategii oznacza zarządzanie strategiczne?

Formy/metody i techniki

mini wykład, grupy refleksyjne, dyskusja, fragmenty filmów, praca w grupie, runda bez przymusu

Potrzebne materiały:

karty flipchart, mazaki, kartki A4, taśma malarska

Przebieg zajęć⁴

90' 1. Definicja strategii/planu strategicznego rozwoju oraz elementów planu. Metodyka budowy planu strategicznego. Relacje między poszczególnymi elementami strategii – 50 minut

Trener zaprasza uczestników szkolenia do połączenia się w trzy grupy. Informuje uczestników, że za moment zaprosi ich do obejrzenia filmu.

Wariant I - Propozycja filmu dla przedstawicieli samorządów z powiatów i miast - *Bydgoszcz miastem strategicznie zarządzanej edukacji* cz. I i II <https://www.youtube.com/watch?v=Yr5vrBUfQtk&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=10> [dostęp dn. 29.01.2018]

<https://www.youtube.com/watch?v=B6C7AA2Kkiw&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=11> [dostęp dn. 29.01.2018]

Trener prosi, aby każda z grup podczas oglądania wynotowała etapy/ważne elementy w budowaniu strategii oraz aspekty związane z pytaniem, które wylosują:

- *Czy działania dużego miasta Bydgoszczy są możliwe do realizacji w mniejszych gminach?*

⁴ 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 Ewa Halska]

- *Co trzeba, by w tych działaniach zmodernizować?*
- *Co może być motorem zmiany sposobu zarządzania edukacją w JST?*

Wariant II - Propozycja filmu dla przedstawicieli samorządów z gmin miejsko-wiejskich i wiejskich - *Budowanie strategii oświatowej Piaseczna - cz. I i II* <https://www.youtube.com/watch?v=iNPdV5ZGX7o&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=6p> [dostęp dn. 29.01.2018]

Trener prosi, aby każda z grup podczas oglądania wynotowała etapy/ważne elementy w budowaniu strategii oraz aspekty związane z pytaniem, które wylosują:

- *Czy działania Piaseczna, które jest miastem o wysokim wskaźniku przyrostu naturalnego, są możliwe do realizacji w mniejszych gminach?*
- *Co trzeba by w tych działaniach zmodernizować?*
- *Co może być motorem zmiany sposobu zarządzania edukacją w JST?*

Zarówno w wariancie I jak i II przebieg omówienia filmu jest taki sam. Najpierw trener otwiera dyskusję problemową ukierunkowaną na rozlosowane pytania przed oglądaniem filmu. Po podzieleniu się poglądami i refleksami zadaje pytanie ukierunkowane na zaobserwowane przez uczestników szkolenia w czasie oglądania filmu etapy/ważne elementy strategii. Trener rejestruje propozycje zgłaszane przez uczestników szkolenia na paskach papieru (na 1/2 kartki A4). Jedna uzyskana informacja na jednym pasku. Kładzie je na podłodze w dowolnym miejscu. Następnie prosi uczestników, by w drodze dyskusji ułożyli kartki z etapami budowania strategii. Oddaje pole do działania uczestnikom. Jeżeli budując schemat struktury dokumentu, brakuje jakiegoś etapu, kładzie pustą kartkę i dopytuje, czego brakuje, by dokument spełniał

wszystkie warunki. Jeżeli uczestnicy mają trudność z nazwaniem brakujących etapów, podpowiada lecz nie mówi wprost, by pobudzić do myślenia. Trener poddaje pod dyskusję pytanie: *Czy posiadanie strategii oznacza zarządzanie strategiczne?*

2. Od zarządzania strategicznego do podnoszenia jakości lokalnej oświaty (wykład ilustrowany prezentacją + film) - 30 minut

Trener w trakcie wykładu (Załącznik 1) porządkuje wiedzę na temat zarządzania strategicznego oraz wpływa na gotowość uczestników do zainicjowania procesu zmiany nakierowanej na pro jakościowe zarządzanie oświatą. Kończy wykład w formie inspiracji – projekcją filmu ukierunkowaną na efekty zarządzania strategicznego.

Film *Strategia, która wpływa na jakość i różnorodność edukacji (gmina Goleniów)*

<https://www.youtube.com/watch?v=1wQveWP4Nas&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=28> [dostęp dn. 29.01.2018]

Film *Działania strategiczne – angażujemy rodziców i uczniów (Gmina i Miasto Chęciny)*

<https://www.youtube.com/watch?v=3--jbglyctA&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=4&t=8s> [dostęp dn. 29.01.2018]

Film *Rozwijamy kompetencje kluczowe. Edukacja – współpraca i rozwój (Miasto i Gmina Nidzica)*

<https://www.youtube.com/watch?v=fgoDXVmzOk&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=3&t=2s>

[dostęp dn. 29.01.2018]

3. Podsumowanie sesji – 10 minut.

Jakie pierwsze działanie po powrocie ze szkolenia jestem gotów podjąć, by wzmocnić/ zacząć zarządzać strategicznie?
(zapisanie myśli do swoich notatników oraz runda bez przymusu).

Załączniki:

Załącznik 1. Materiał do mini wykładu nt. zarządzania strategicznego.

Dzień 2 sesja 4 i 5

Budżet jako środek do realizacji celu. Jakość czy jakość? Lokalna polityka oświatowa w realizacji zadań oświatowych.

Cel ogólny

Wzrost wiedzy i świadomości uczestników w zakresie efektywnego wydatkowania środków finansowych na realizację zadań oświatowych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia najbardziej kosztowne zadania oświatowe,
- dokonuje analizy danych zawartych w metryczce subwencji oświatowej,
- określa wysokość subwencji oświatowej na ucznia we swoim JST i wysokość środków z budżetu JST, zaangażowanych dodatkowo/albo zaoszczędzonych w przeliczeniu ogólnym i na ucznia szkoły,
- objaśnia pojęcie efektywnego wydatkowania środków budżetowych,
- rozróżnia budżetowanie tradycyjne od zadaniowego.

Treści:

1. Identyfikacja najbardziej kosztownych zadań oświatowych i określenie czy działania podejmowane przez JST, mają wpływ na ich wysokość.
2. Omówienie szczegółowych danych zawartych w metryczce subwencji oświatowej.
3. Monitoring wysokości dopłaty/oszczędności, w stosunku do subwencji, środków własnych JST na realizację zadań oświatowych.
4. Definicja efektywności w obszarze wydatków oświatowych.
5. Omówienie różnic w budżetowaniu tradycyjnym i zadaniowym.

Formy/metody/techniki

mini wykład, praca w grupach, studium przypadku.

Potrzebne materiały:

kartki A4, papier flipchart, mazaki, taśma

Przebieg zajęć ⁵	
2x90'	<p>Część I - Wprowadzenie</p> <p>Trener przedstawia plan pracy, cele i oczekiwane rezultaty pracy w najbliższych 90 minutach.</p> <p>Część II</p> <p>Krok 1. Identyfikacja najbardziej kosztownych zadań oświatowych i określenie czy działania podejmowane przez JST, mają wpływ na ich wysokość.</p> <p>Trener wprowadza uczestników w tematykę związaną z wydatkami na realizację zadań oświatowych. Łączy uczestników w grupy różnorodne (przedstawiciele różnych samorządów w jednej grupie) liczące 4-5 osób.</p> <p>W pierwszej części każda grupa wymienia zadania oświatowe i układa je w kolejności od najbardziej kosztownych do najmniej kosztownych.</p> <p>W drugiej części każda grupa ustala czy samorząd ma, (a jeśli tak, to jaki ?) wpływ na koszty zadań oświatowych.</p>

⁵ Koncepcja scenariusza Katarzyna Zychowicz

Grupy prezentują na forum wypracowane materiały.

Podsumowanie ćwiczenia: próba stworzenie jednej wspólnej listy. Jeżeli będą duże rozbieżności w określeniu wpływu lub wysokości kosztów w poszczególnych grupach i nie jest możliwe uzgodnienie listy, Trener omawia tę sytuację podkreślając jak różne mogą być sytuacje w poszczególnych samorządach.

Krok 2. Omówienie szczegółowych danych zawartych w metryczce subwencji oświatowej.

Trener omawia podstawowe informacje dotyczące algorytmu podziału subwencji oświatowej, wyjaśnia dane zawarte w metryczce subwencji oświatowej oraz załącznikach i ich wpływ na wyliczenie ostatecznej kwoty dla JST. Podkreśla konsekwencje błędów popełnionych na etapie wprowadzania i kontroli danych do naliczenia subwencji oświatowej.

Moderowana dyskusja- omówienie doświadczeń uczestników.

Część III

Krok 1. Monitoring wysokości dopłaty/oszczędności, w stosunku do subwencji, środków własnych JST na realizację zadań oświatowych.

Trener prosi każdy z samorządów o przedstawienie danych finansowych dotyczących zaangażowania środków JST do realizacji zadań oświatowych i ich omówienie (należy w zaproszeniu na spotkanie zaznaczyć, że dane takie będą niezbędne do pracy) - Załączniki 1 – 3.

Trener podsumowuje – który samorząd musi zaangażować najwięcej środków własnych w dziale 801 Oświata i Wychowanie, a który najmniej? i czy wiadomo dlaczego tak się dzieje?

Krok 2. Definicja efektywności w obszarze wydatków oświatowych.

Trener nawiązuje do wcześniej omawianych danych.

Rundka: każdy odpowiada na pytanie: *Czy oprócz danych finansowych samorząd monitoruje także efekty poniesionych wydatków? Jeżeli tak, to w jaki sposób?* Które dane są najważniejsze do oceny efektywności wydatków oświatowych? (wyniki szkół, EWD, ankiety rodziców, ewaluacja, liczba laureatów, niskie koszty w przeliczeniu na ucznia, inne?)

Krok 3. Omówienie różnic w budżetowaniu tradycyjnym i zadaniowym. (fakultatywnie gdy czas na to pozwoli)

Krótką charakterystyką zadania w budżecie zadaniowym np. w projekcie unijnym z podkreśleniem ważności części jakościowej.

Część IV. Podsumowanie

Trener podsumowuje pracę. Podkreśla znaczenie monitorowania efektywności wydatków oświatowych. Nawiązuje do badania efektywności w kontekście rozwoju kompetencji kluczowych uczniów.

Załączniki:

Załącznik 1. Formularz do pracy w grupie jednorodnej samorządowej – dane finansowe w tabelach.

Załącznik 2. Formularz do pracy w grupie jednorodnej samorządowej – dane finansowe w tabelach.

Załącznik 3. Formularz do pracy w grupie jednorodnej samorządowej – dane finansowe w tabelach.

Dzień 3 sesja 1

Diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST – wykład.

Cel ogólny:

Wzrost wiedzy i umiejętności w definiowaniu wskaźników, przydatnych do oceny efektywności realizacji zadań oświatowych.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- rozróżnia pojęcie wskaźnik, miara(miernik), monitorowanie,
- rozróżnia wskaźniki produktu oraz wskaźniki efektu,
- ocenia ryzyka związane z nieprawidłowym zdefiniowanymi wskaźnikami.

Przykładowa tematyka wykładu

1. Wprowadzenie pojęcia wskaźnik, miernik oraz monitorowanie.
2. Znaczenie wskaźników produktu i efektu - kiedy i po co je stosować?
3. Interpretacja wskaźników - jakie wnioski można formułować na podstawie posiadanych danych.

Dzień 3 sesja 2 i 3

Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe.

Część I. Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu.

Część II. Diagnoza stanu lokalnej oświaty a analizy SWOT (wykorzystanie wcześniej wypracowanych przez JST analiz SWOT).

Przygotowanie do zadania wdrożeniowego.

Cel ogólny

Poznanie wskaźników opracowanych dla własnych JST, ocena stanu swojej oświaty w porównaniu do innych na podstawie raportów opracowanych na potrzeby projektu.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna i rozumie raport przygotowany dla własnego samorządu,
- rozróżnia korzystne i niekorzystne wskaźniki, dokonuje ich interpretacji i wyjaśnia ich znaczenie,
- po dokonaniu porównania z analizą SWOT, definiuje obszary w których występują rozbieżności pomiędzy wnioskami z analizy a diagnozą,
- definiuje źródła ewentualnych rozbieżności i podejmuje działania, aby je wyjaśnić,
- wybiera wariant zadania wdrożeniowego optymalny do jego potrzeb i możliwości.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Interpretacja wskaźników dla gmin, jakie wnioski można formułować na podstawie posiadanych danych.
2. Wnioskowanie na podstawie dwóch źródeł danych (analiza SWOT oraz wskaźniki).
3. Dodatkowe źródła informacji o rzeczywistych potrzebach rozwojowych w lokalnej oświacie.
4. Zadanie wdrożeniowe – dwa warianty.

Formy/metody/techniki

praca w grupach, burza mózgów

Potrzebne materiały

kartki A4, karteczki samoprzylepne, papier flipchart, mazaki, taśma, raporty opracowane na potrzeby projektu

Przebieg zajęć ⁶	
2x90'	Część I

⁶ Koncepcja scenariusza Katarzyna Zychowicz

Krok 1. Interpretacja wskaźników dla gmin- jakie wnioski można formułować na podstawie posiadanych danych – 90 minut

Trener omawia przykładowy raport. Wyjaśnia jakie dane zostały wykorzystane do jego stworzenia. Opisuje jak czytać wykresy.

Trener łączy uczestników w jednorodne grupy samorządowe i rozdaje opracowane na cele projektu raporty, przedstawiające zestawienie wskaźników (Załącznik 1). Uczestnicy dokonują interpretacji danych zawartych w raportach. Przygotowują wnioski, wyjaśnienia, interpretacje. Następnie każdy samorząd przedstawia swój raport pozostałym uczestnikom. Po każdej prezentacji Trener inicjuje dyskusję.

Część II

Krok 2. Wnioskowanie na podstawie dwóch źródeł danych (analiza SWOT oraz wskaźniki) – 40 minut

Praca w grupach jednorodnych, samorządowych.

Samorzady identyfikują potrzeby rozwojowe szkół/placówek. Trener rozdaje arkusze z analizą SWOT wcześniej wypracowaną przez samorzady. Zadaniem uczestników jest porównanie wniosków z obu źródeł (analizy SWOT i raporty) oraz wyjaśnienie ewentualnych rozbieżności.

Krok 3. Dodatkowe źródła informacji o rzeczywistych potrzebach rozwojowych w lokalnej oświacie – 20 minut

W ramach „burzy mózgów” każdy uczestnik podaje dodatkowe źródła, z których można czerpać wiedzę o problemach szkół.

Warto zadbać, aby znalazły się następujące przykłady: ankiety uczniów, rodziców, nauczycieli, wnioski dyrektorów, ewaluacje wewnętrzne i zewnętrzne, dokument informacja o realizacji zadań oświatowych, liczba skarg, postępowań dyscyplinarnych, spotkania konsultacyjne, wnioski z komisji oświatowych.

Przedstawienie zadania wdrożeniowego – 30 minut

Trener przedstawia dwa warianty zadania wdrożeniowego.

Wariant 1

Dokonajcie diagnozy lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane w kompleksowym wspomaganie szkół z uwzględnieniem następujących obszarów (wybierzcie 2 obszary):

- 1. Zasoby ludzkie, wiedza (kapitał ludzki)*
- 2. Infrastruktura*
- 3. Zasoby społeczne i demograficzne (w tym kapitał społeczny)*
- 4. Środki finansowe*
- 5. Instytucje i procedury, uwarunkowania (rozwiązania) organizacyjne*
- 6. Potrzeby i oczekiwania lokalnej społeczności, potencjał do działania*
- 7. Dotychczasowe działania i ich rezultaty*

Dane zbierzcie w formie elektronicznej, dokonajcie ich agregacji w taki sposób, aby umożliwiły analizę i interpretację oraz wyciągnięcie wniosków (forma tabeli, wykresu itp.) Przygotujcie prezentację zebranych informacji, w dowolnej formie (plakat, prezentacja multimedialna, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 10-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.

Wariant 2

Dokonajcie diagnozy lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane przy opracowywaniu planu strategicznego gminy. Z dwóch wybranych obszarów (wskazanych powyżej) wybierzcie dane, które będą potrzebne do wyliczenia wskaźników (po dwa dla każdego obszaru). Dane zbierzcie w formie elektronicznej, wyliczcie wskaźniki dokonajcie ich analizy i interpretacji oraz wyciągnijcie wnioski (forma tabeli, wykresu itp.) Przygotujcie prezentację zebranych informacji, w formie prezentacji multimedialnej. Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 10-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.

Po przedstawieniu zadania wdrożeniowego Trener prosi o pytania i wyjaśnienia ewentualne wątpliwości.

Załączniki:

Załącznik 1. Raporty zawierające zestawienie wskaźników dla samorządu – dla każdej JST organizator szkolenia zleca wykonanie takiego raportu.