**SCENARIUSZ ZAJĘĆ**

**Moduł 2. Zarządzanie strategiczne, tworzenie lokalnych planów strategicznych/strategii oświatowych**

**Miasta i powiaty.**

## **Dzień 1 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Omówienie zadania wdrożeniowego | warsztaty  w grupach | 90 minut |
|  | Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły | wykład | 90 minut |
|  | Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły – implementacja wykładu z sesją pytań i odpowiedzi | warsztaty w grupach | 90 minut |
|  | Wdrożone rozwiązania samorządów w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/placówek | panel | 90 minut |

## **Dzień 2 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju. | wykład | 45 minut |
|  | Istota i rola planowania strategicznego. | warsztaty w grupach | 90 minut . |
|  | Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu. | warsztaty w grupach | 90 minut |
|  | Budżet jako środek do realizacji celu.  Jakoś czy jakość? Lokalna polityka oświatowa w realizacji zadań oświatowych. | warsztaty w grupach | 2 x 90 minut |
|  | Wykład fakultatywny wynikający z potrzeb JST. | wykład | 45 minut |

## **Dzień 3 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe.  Część I Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu. | warsztaty w grupach | 90 minut |
|  | 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 | 135 minut |
|  | Diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST. | wykład | 45 minut |

**SCENARIUSZ DRUGIEGO MODUŁU (scenariusz nr 2)**

**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 swoim 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]](#footnote-1)** | |
| 90’ | 1. **Powitanie, cele, organizacja wymiany doświadczeń - 5 minut**   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)   1. **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.   1. **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?*   1. **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?*   1. **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 samorządy możecie podjąć, by urealnić wdrożenie wybranych rozwiązań/ pomysłów?*   1. **Podsumowanie i podziękowanie za wspólną dyskusję. – 5 minut** |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Schemat dyskusji zogniskowanej. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z1\_2\_1\_1)*

**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.

1. Etapy procesu wspomagania szkół/przedszkoli:

* diagnoza pracy szkoły (dzięki niej proces wspomagania 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).

1. Zadania placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych w zakresie wspomagania szkół/przedszkoli.
2. Korzyści z kompleksowego wspomagania dla uczniów, nauczycieli, dyrektora, samorządów.
3. Od strategii rozwoju kraju do strategii regionalnych, powiatowych, gminnych oraz do planu wspomagania szkoły/przedszkola.

a) Budowanie strategii w dialogu.

b) Powoływanie koordynatorów wspomagania szkół/przedszkoli lub miejskiego, powiatowego koordynatora wspomagania.

c) Plany wspomagania ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych opartych na rzeczywistych potrzebach szkół/placówek (możliwości racjonalnego wydatkowanie środków na doskonalenie nauczycieli).

d) Wspieranie działalności miejskich, powiatowych sieci współpracy i samokształcenia (np. dyrektorów, pedagogów, nauczycieli).

1. Inicjowanie działań zmierzających do osiągania 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 wspomaganiu szkół,
* wyjaśnia wpływ planowania i organizacji doskonalenia nauczycieli oparty na procesowym wspomaganiu na budowanie jakości pracy szkoły.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Grupy refleksyjne.
2. Sesja pytań i odpowiedzi.
3. Wymiana doświadczeń w zakresie kompleksowego wspomagania 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]](#footnote-2)** | |
| 90’ | 1. **Implementacja wykładu (warsztaty w grupach)** 2. Trener zaprasza uczestników do podzielenia się pierwszymi refleksjami w rundce bez przymusu: *Co Cię zastanowiło/zainspirowało? –* **10 minut**. 3. 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).**   1. **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 samorządy, 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 filmy, które odnoszą się do realizacji kompleksowego wspomagania w szkołach/przedszkolach.  *Wspomaganie pracy szkół w powiecie wołowskim* - <https://www.youtube.com/watch?v=SpNw-Tu210Y>  [dostęp dn. 20.12.2017]  *Ocenianie kształtujące w Gimnazjum w Zespole Szkół w Pszczewie* – <https://www.youtube.com/watch?v=nq7QcnMcOtY> [dostęp dn. 20.12.2017]  *Bezpieczne przedszkole. Piechowice* – <https://www.youtube.com/watch?v=ukbbp1PXXJE>[dostęp dn. 20.12.2017]  *Praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych –* <https://www.youtube.com/watch?v=Vb7P0cDY1Ns>[dostęp dn. 20.12.2017]   1. **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 zaciśniętymi 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:**

Brak

**Dzień 1 sesja 4**

**Wdrożone rozwiązania samorządów w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/placówek – panel (90 minut**

**Cel ogólny:** Poznanie wdrożonych rozwiązań w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/placówek we współpracy z JST

**Opis organizacji panelu:**

1. Rekomenduje się zaproszenie w roli panelistówprzedstawicieli samorządów, które mają wdrożone rozwiązania w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/ przedszkoli. Warto skorzystać z rozwiązań opisanych w „Zbiór dobrych praktyk samorządowych w zakresie wspomagania 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 miasta/powiaty w zakresie organizacji kompleksowego wspomagania szkół i placówek oświatowych. Publikacja dostępna w wersji drukowanej. Ponadto rekomenduje się promowanie rozwiązań, które wypracowały samorządy biorące udział w pilotażu.
2. Dla pokazania różnorodnych rozwiązań rekomenduję , aby podczas panelu zaprezentowano 3- 4 modele/praktyki.
3. Moderator panelu przedstawia gości zaproszonych na panel oraz przedstawia przebieg.
4. Na panelu warto zarezerwować czas na 10-15 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.

Zamieszczam poniżej 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 wspomaganiem?
* Proszę omówić model wspomagania funkcjonujący u Państwa
* Jaka jest rola poszczególnych instytucji (osób) w nowej organizacji wspomagania? (JST/ placówka doskonalenia, poradnia psychologiczno-pedagogiczna, bibliotek).
* W jakim miejscu wdrażania jesteście Państwo teraz, ile szkól zostało objętych procesowym wspomaganiem? 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?

1. Na zakończenie moderator panelu podsumowuje najważniejsze wnioski.

**Załączniki:**

Brak

**Dzień 2 sesja 1**

### Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju - wykład

**Cel ogólny**

Zapoznanie uczestników szkolenia ze strategicznymi założeniami rozwoju kraju, w tym planowanymi kierunkami rozwoju edukacji i lokalnych systemów oświaty.

**Przykładowa tematyka wykładu**

1. Edukacja w celach i oczekiwanych rezultatach „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”.

2. Cele krajowe Polski dla Strategii Europa 2020.

3. Hierarchiczny system dokumentów strategicznych kraju – co zaplanowano?

4. Miejsce lokalnych strategii w piramidzie dokumentów strategicznych kraju.

5. Wyzwania stojące przed edukacją samorządową w kontekście dokumentów strategicznych rozwoju kraju – zadania dla miast i powiatów ze szczególnym uwzględnieniem kształcenia zawodowego.

6. Jakość oświaty, jako efekt zarządzania strategicznego - przykłady dobrych praktyk, strategicznego zarządzania miejską/powiatową oświatą.

**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 przyzwyczajeń 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]](#footnote-3)** | |
| 90’ | 1. **Powitanie uczestników, organizacja sesji, podanie celów - 5 min.** 2. **Zasady/reguły dominujące w bieżącej realizacji polityki oświatowej – 30 minut.**   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 flipchart przed sesją. Zadanie dla grup to przedyskutowanie pytań i zapisanie odpowiedzi, które zostaną zaprezentowane i poddane pod dyskusję na forum.  Pytania zapisane na pierwszym flipcharcie:   * *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, jaki i w czasie prezentacji efektów pracy, trener nie ocenianie 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.   1. **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 zadnie, 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   1. **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. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera*. (*plik Z1\_2\_2\_2*)

**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 osiąganiu celów polityki oświatowej 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 zajęć[[4]](#footnote-4)** | |
| 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. 12.12.2017]  <https://www.youtube.com/watch?v=B6C7AA2Kkiw&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=11> [dostęp dn. 12.12.2017]  Trener prosi, aby każda z grup podczas oglądania wynotowała etapy/ważne elementy w budowaniu strategii oraz aspekty związane z pytaniem, które wylosują:   * *Co trzeba, by w tych działaniach zmodernizować?* * *Co może być motorem zmiany sposobu zarządzania edukacją w JST?*   Omówienie filmu. 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 projakościowe 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. 12.12.2017]  **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. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera.* (*plik Z1\_2\_2\_3*)

**Dzień 2 sesja 4**

**Budżet jako środek do realizacji celu. Jakoś 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

**Środki dydaktyczne:**

Komputer z dostępem do internetu, rzutnik.

|  |  |
| --- | --- |
| **Przebieg zajęć** | |
| 2x90’ | **Część I - Wprowadzenie**  Trener przedstawia plan pracy, cele i oczekiwane rezultaty pracy w najbliższych 90 minutach.  **Część II**  **Krok 1. Identyfikacja najbardziej kosztownych zadań oświatowych i określenie czy działania podejmowane przez JST, mają wpływ na ich wysokość.**  Trener wprowadza uczestników w tematykę związaną z wydatkami na realizację zadań oświatowych. Dzieli uczestników na grupy różnorodne (przedstawiciele różnych samorządów w jednej grupie) liczące 4-5 osób.  W pierwszej części każda grupa wymienia zadania oświatowe i układa je w kolejności od najbardziej kosztownych do najmniej kosztownych.  W drugiej części każda grupa ustala czy samorząd ma, (a jeśli tak, to jaki ?) wpływ na koszty zadań oświatowych.  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 na temat algorytmu podziału subwencji oświatowej, wyjaśnia dane zawarte w metryczce subwencji oświatowej i 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) Załącznik nr 1, Załącznik 2, Załącznik nr 3 (tabele danych finansowych do analizy).  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)**  Krótka charakterystyka 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. *Przygotowane do wypełnienia przez konkretny samorząd. Tabela 1 (plik Z1\_2\_2\_4),*

**Załącznik 2**. Formularz do pracy w grupie jednorodnej samorządowej – dane finansowe w tabelach. *Przygotowane do wypełnienia przez konkretny samorząd. Tabela 1 (plik Z2\_2\_2\_4),*

**Załącznik 3**. Formularz do pracy w grupie jednorodnej samorządowej – dane finansowe w tabelach. *Przygotowane do wypełnienia przez konkretny samorząd. Tabela 1 (plik Z3\_2\_2\_4),*

**Dzień 3 sesja 1 i 2**

**Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe. Część I i II Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu.**

**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.

**Treści:**

1. Interpretacja wskaźników dla miast, powiatów, 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.

**Formy/Metody/Techniki**

Praca w grupach, „burza mózgów”.

**Potrzebne materiały:**

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

**Środki dydaktyczne:**

Komputer z dostępem do internetu, rzutnik.

|  |  |
| --- | --- |
| **Przebieg zajęć** | |
| 4x90’ | **Część I**  **Krok 1. Interpretacja wskaźników dla miast/powiatów- jakie wnioski można formułować na podstawie posiadanych danych.**  Trener omawia przykładowy raport. Wyjaśnia jakie dane zostały wykorzystane do jego stworzenia. Opisuje jak czytać wykresy.  Trener dzieli uczestników na jednorodne grupy samorządowe i rozdaje opracowane na cele projektu dla samorządów uczestniczących w projekcie, raporty w formie papierowej. (Załącznik nr 1)  Praca w grupach.  Zadanie: interpretacja danych zawartych w raportach. Grupa przygotowuje wnioski, wyjaśnienia, interpretacje.  Każdy samorząd przedstawia swój raport uczestnikom. Po każdej prezentacji dyskusja z udziałem uczestników innych samorządów.  **Krok 2. Wnioskowanie na podstawie dwóch źródeł danych (analiza SWOT oraz wskaźniki).**  Praca w grupach jednorodnych, samorządowych.  Trener rozdaje arkusze z analizą SWOT wcześniej wypracowaną przez samorządy.  Zadanie: sprawdzenie czy wnioski z obu źródeł (SWOT i wskaźniki) są zgodne ze sobą. Jeśli są rozbieżności to skąd się wzięły? Próby odpowiedzi i wyjaśnienia rozbieżności.  Celem ćwiczenia jest, aby dany samorząd zidentyfikował potrzeby rozwojowe szkół, które wymagają interwencji i będą ujęte w planie rozwoju oświaty.  **Krok 3. Dodatkowe źródła informacji o rzeczywistych potrzebach rozwojowych w lokalnej oświacie.**  W ramach „burzy mózgów” każdy uczestnik podaje dodatkowe źródła informacji z których można czerpać wiedzę o problemach szkół.  Powinny zostać wymienione: 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. |

**Załączniki:**

**Załącznik 1**. Raporty zawierające zestawienie wskaźników dla samorządu – *raporty w liczbie takiej ile jest samorządów (opracowane w ramach projektu-przekazane uczestnikom w dniu prowadzenia zajęć)*

**Dzień 3 sesja 3**

**Przygotowanie do zadania wdrożeniowego.**

**Cel ogólny:**

Zastosowanie wiedzy przyswojonej w module 2 w praktyce.

**Cele szczegółowe:**

Uczestnik szkolenia:

- wybiera wariant zadania wdrożeniowego optymalny do jego potrzeb i możliwości;

- wie dokładnie jak trzeba je przeprowadzić;

- wie w jaki sposób będą prezentowane wyniki zadania wdrożeniowego.

**Treści:** Omówienie dwóch wariantów zadania wdrożeniowego.

**Formy/Metody/Techniki**

Wykład

**Potrzebne materiały:**

papier flipchart, mazaki

**Środki dydaktyczne:**

Komputer z dostępem do internetu, rzutnik.

|  |  |
| --- | --- |
| **Przebieg zajęć** | |
| 1x45’ | Trener w trakcie wykładu przedstawia dwa warianty zadania wdrożeniowego( tak jak w programie stanowiącym załącznik do dokumentacji konkursowej.)  Wariant 1:  Dokonajcie diagnozy lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane w procesowym wspomaganiu szkół/placówek w mieście/powiecie 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 umożliwiały analizę i interpretację oraz wyciągniecie 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 jednostki samorządu terytorialnego (miasto/powiat). 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 wyjaśnia ewentualne wątpliwości. |

**Załączniki:** brak

1. 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] [↑](#footnote-ref-1)
2. 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] [↑](#footnote-ref-2)
3. 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] [↑](#footnote-ref-3)
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] [↑](#footnote-ref-4)