**SCENARIUSZ ZAJĘĆ**

**Moduł 4. Budowanie planu strategicznego**

**Miasta i powiaty.**

## **Dzień 1 – ramowy program**

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

##

## **Dzień 2 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań | warsztaty w grupach | 2x 90 minut  |
|  | Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie | warsztaty w grupach | 2x90 minut  |
|  | Wykład fakultatywny wynikający z aktualnych potrzeb JST | wykład | 90 minut |

## **Dzień 3 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych | warsztaty w grupach | 90 minut |
|  | Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego | warsztaty w grupach | 90 minut |
|  | Przygotowanie zadania wdrożeniowego  | warsztaty w grupach | 90 minut  |

**SCENARIUSZ CZWARTEGO MODUŁU (scenariusz nr 4)**

**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 swoim mieście/powiecie.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Prezentacja wniosków z przeprowadzonych spotkań dialogowych poświęconych rozwojowi szkół i kompetencji kluczowych uczniów dzięki wdrożeniu modelu procesowego wspomagania 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[[1]](#footnote-1)** |
| 90’ | 1. **Powitanie, cele, organizacja wymiany doświadczeń - 5 minut**

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 schemat (Załącznik 1), przebieg dyskusji zogniskowanej, aby przygotować uczestników do wymiany doświadczeń. 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\_4\_1\_1)*

**Dzień 1 sesja 2**

**Budowa planu strategicznego – określenie priorytetów.**

**Cel ogólny**

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (odnoszących się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania lub uwzględniających szeroko pojętą politykę oświatową miasta/powiatu).

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* formułuje priorytety.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Określenie priorytetów na podstawie wyników i wniosków z diagnozy.

2. Adekwatność wybranych obszarów i 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[[2]](#footnote-2)** |
| 90’ | 1. **Wprowadzenie**. **(5 minut)**

Trener przypomina kolejne etapy budowania planu strategicznego w oparciu o zilustrowane kroki. (Załącznik 1)1. **Określanie priorytetów**.**(70 minut)**

Następnie odwołuje się do efektów wykonanych dotychczas przez uczestników zadań wdrożeniowych (max. 20 minut). Łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych JST. Zaprasza do wykonania zadania: *Na podstawie dokonanej wcześniej przez Was analizy wyników i wniosków z diagnozy, w tym wniosków po spotkaniu dialogowym, proszę o wspólne ustalenie/określenie propozycji obszarów i priorytetów, których będzie dotyczył konstruowany przez Was plan* (35 minut). Uwaga! Samorządowcy pracują w oparciu o wyniki i wnioski z przeprowadzonych w swoich środowiskach diagnoz. Po wykonaniu zadania grupy prezentują na forum efekty swojej pracy (15 minut). 1. **Podsumowanie. (15 minut)**

Na zakończenie sesji trener prosi o podzielenie się swoimi refleksjami, w oparciu o pytania:* *Jakie odczucia towarzyszyły Wam podczas wykonywania tego ćwiczenia?*
* *Czy wskazane przez Was obszary i priorytety są adekwatne do wniosków z diagnozy?*
* *Co było łatwe, a co stanowiło dla Was wyzwanie w realizacji tego etapu budowy planu?*
* *Czy wykonanie tego ćwiczenia było dla Was ważne, jeżeli tak, dlaczego?*
 |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Kolejne kroki budowania planu strategicznego. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z1\_4\_1\_2)*

**Dzień 1 sesja 3**

**Budowa planu strategicznego – formułowanie celów**

**Cel ogólny**

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (odnoszących się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania lub uwzględniających szeroko pojętą politykę oświatową miasta/powiatu).

**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 formułowanych celów.
4. Konsekwencje źle sformułowanych celów.

**Formy/metody i techniki**

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

**Potrzebne materiały:**

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

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[3]](#footnote-3)** |
| 2x90’ | 1. **Wprowadzenie. (20 minut)**

*Trener inicjuje ćwiczenie „Piłka Iwony” według instrukcji:**1. Zapraszam grupę na środek i proszę o ustawienie się w kręgu.* *2. 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.* *3. Rzucam piłkę do jednego z uczestników - po pierwszej rundzie upewniam się, czy każdy miał kontakt z piłką i czy tylko raz.* *4. Czy pamiętacie od kogo otrzymaliście piłkę ? To zapamiętajcie sobie tą 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).**5. 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 zadnie zostało wykonane?**- A jak było z czasem - Jak długo moglibyście się bawić gdybyście nie wiedzieli do czego dążycie ?**- Dla kogo osiągaliście wynik dla mnie czy dla siebie?**- Co o tym zadecydowało?**- Co zadecydowało 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.*1. **Metodologia SMART. (50 minut)**

Trener 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 – chce dopłynąć do Kanady. Cele szczegółowe – jak to zrobię, z jakiego transportu skorzystam, w jakim czasie to się stanie*.Trener prezentuje, w formie mini wykładu, metodologię SMART, dotyczącą formułowania celów (Załącznik 2) – 15 minut.Do opracowania materiałów można wykorzystać publikację „Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*”*[[4]](#footnote-4).Następnie Trener łączy uczestników w 4 grupy. Każda z grup otrzymuje zapisane na kolorowych paskach cele, zgodnie z Załącznikiem 1. Uczestnicy dokonują podziału na cele dobrze i źle, ich zdaniem, sformułowane. Po wykonaniu zadania trener prosi uczestników o wskazanie kryteriów, jakimi kierowali się, dokonując proponowanego przez nich podziału. Następnie przeformułowują poprawnie sformułowane cele, stosując metodologię SMART. Trener monitoruje działania zespołów. Po upływie wyznaczonego czasu prosi, aby uczestnicy odczytali swoje propozycje, komentuje i weryfikuje przedstawione przykłady. Następnie trener łączy uczestników w pary i prosi o przedyskutowanie odpowiedzi na pytania: *Jak oceniają stopień trudności tego ćwiczenia? Co sprawiło im trudność? Dlaczego?* W rundzie bez przymusu uczestnicy dzielą się swoja refleksją. Podsumowując tę część zadania, trener zwraca uwagę, iż cele powinny być precyzyjnie sformułowanie, a ich błędne zredagowanie stanowi potencjalne zagrożenie dla powodzenia realizacji zadań. 1. **Formułowanie celów głównych i szczegółowych. (70 minut)**

Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych samorządów. Uczestnicy otrzymują Załącznik 3. i przystępują do wypracowania i zapisania celów głównych i szczegółowych do określonych wcześniej priorytetów (50 minut). Po upływie wyznaczonego czasu grupy wymieniają się kartkami (np. po kolei) i udzielają sobie informacji zwrotnej w odniesieniu do zastosowania reguł metodologii SMART. Kartki z celami wracają do autorów, którzy dokonują analizy i ewentualnej korekty swoich propozycji (20 minut). 1. **Podsumowanie. (40 minut)**

Podsumowując tę część zadania, trener inicjuje dyskusję w oparciu o poniższą propozycję pytań (20 minut):* *Jak oceniacie możliwość pozyskania oceny koleżeńskiej od sąsiedniego zespołu?*
* *Co wniosła ta ocena?*
* *Jakie dała możliwości modyfikacji zapisanych przez Was propozycji celów?*
* *Jakich kryteriów reguły SMART zabrakło w Waszych propozycjach?*

Na zakończenie kroku drugiego trener zadaje pytanie podsumowujące: *Co było łatwe, a co było trudne w określaniu celów?* Na podstawie wypowiedzi uczestników trener tworzy (zapisuje na flipcharcie) listę sukcesów i "chwil niełatwych" w pracy nad formułowaniem celów (20 minut).  |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Przykłady celów.Trener na kolorowych paskach papieru przygotowuje przykłady dobrze i źle sformułowanych celów. *Wydrukowane po 4 egzemplarze na grupę warsztatową. (plik Z1\_4\_1\_3)*

**Załącznik 2**. Metodologia SMART. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z2\_4\_1\_3)*

**Załącznik 3**. Karta celu SMART. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z3\_4\_1\_3)*

**Dzień 2 sesja 1**

**Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań**

**Cel ogólny**

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (odnoszących się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania lub uwzględniających szeroko pojętą politykę oświatową miasta/powiatu).

**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

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[5]](#footnote-5)** |
| 90’ | 1. **Wprowadzenie. (5 minut)**

Trener nawiązuje do kolejnych kroków budowania planu strategicznego i wskazuje, w którym miejscu się znajdujemy.1. **Generowanie rozwiązań. (40 minut)**

Trener przedstawia narzędzia do generowania rozwiązań – analiza pola sił, metoda 5Q (Załącznik 1). 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.1. **Planowanie działań. (30 minut)**

Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych JST i zaprasza do wykonania kolejnego zadania. Samorządowcy planują działania/zadania, których realizacja pozwoli na osiągnięcie celów. 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 (punkt 2) 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. 1. **Podsumowanie. (15 minut)**

Na zakończenie sesji Trener rozdaje formularz planowania działań (Załącznik 2). Wskazuje, iż teraz działania z osi czasu można przenieść do planu i uzupełnić go o brakujące elementy. Grupy JST uzupełniają harmonogram dla jednego ze swoich celów.  |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Opis narzędzi do generowania rozwiązań.*Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (Z1\_4\_2\_1)*

**Załącznik 2**. Formularz planowania działań.*Wydrukowany po 1 egzemplarzu dla każdej JST. (Z2\_4\_2\_1)*

**Dzień 2 sesja 2**

**Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie**

**Cel ogólny:**

Poznanie kryteriów, które mogą zostać wykorzystane do oceny planu rozwoju oświaty.

**Cele szczegółowe:**

Uczestnik szkolenia:

- wymienia kryteria, które mogą służyć do oceny jakości przygotowanego planu strategicznego;

- za pomocą kryteriów ocenia plan strategiczny;

- przekazuje informację zwrotną na temat ocenianego materiału.

**Treści:**

1. Informacja na temat kryteriów, które można wykorzystać do oceny planu rozwoju oświaty.

2. Podkreślenie wagi procesów samooceny podejmowanych działań.

3. Umiejętności przekazywania informacji zwrotnej.

**Formy/Metody/Techniki**

Mini-wykład, praca w grupach.

**Potrzebne materiały:**

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

**Środki dydaktyczne:**

Komputer z dostępem do Internetu, rzutnik.

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć** |
| 2x90’ | **Część I****Krok 1Informacja na temat kryteriów, które można wykorzystać do oceny planu rozwoju oświaty oraz przekazywanie informacji zwrotnej.**Trener przedstawia przykładowe kryteria oceny, które mogą pomóc w weryfikacji. Przypomina zasady optymalnego przekazywania informacji zwrotnej. (nie oceniamy, nie osądzamy-opisujemy wrażenia i osobiste obserwacje; odnosimy się do konkretnego zapisu, który da się zmienić; oddzielamy przypuszczenia od spostrzeżeń, faktów i inne).Uczestnicy pracują w swoich grupach samorządowych. Każdy uczestnik otrzymuje formularz z kryteriami.Załącznik 1.Trener pyta czy grupa chciałby je uzupełnić? Jeśli tak to kryteria grupy zapisuje na flipcharcie. Grupy według ustalonej kolejności prezentują efekty swojej pracy czyli dotychczas opracowanych planów- diagnoza, cele, proponowane zadania i działania w ograniczonym czasie (dla każdej grupy przeznaczamy ok. 15 minut na pracę i prezentację). Po każdej prezentacji grupa otrzymuje informację zwrotną, udzielaną w oparciu o kryteria (ok. 5 minut po każdej prezentacji). Trener zapisuje na flipcharcie obszary do doskonalenia dla każdego samorządu.**Krok 2. Podkreślenie wagi procesów samooceny/autorefleksji różnych rodzajów podejmowanych działań**.Pytanie do uczestników- „rundka bez przymusu”.1. Co było najważniejsze?
2. Co było zaskoczeniem?
3. Co było trudne?
4. Co chcielibyście jeszcze dodać?

 Na podsumowanie trener podkreśla jak istotne jest spojrzenie na wykonywaną pracę z dystansu (niejako z góry z poziomu nieba). Zadanie sobie pytania jak postępuje proces myślenia czy nie biegamy z pustymi taczkami. Czy zajmujemy się rzeczywiście ważnymi problemami czy nieistotnymi dla końcowego efektu drobiazgami?Do takiej autorefleksji/samooceny przydatne mogą być proponowane kryteria. |

**Załączniki:**

**Załącznik 1**. Kryteria oceny. Pytania do weryfikacji opracowanych wstępnych planów rozwoju oświaty. – *wydruk dla każdego uczestnika* (Z1\_4\_2\_2)

**Dzień 3 sesja 1**

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

**Cel ogólny**

Określanie mocnych i słabych stron przykładowych planów strategicznych.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* charakteryzuje różnicę pomiędzy strategią a planem strategicznym,
* analizuje i ocenia plany strategiczne pod kątem mocnych stron i obszarów do poprawy.

**Treści - wymagania szczegółowe**

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

2. Plusy i minusy strategii- omówienie wyników badań nad strategiami.

3. Przykłady dobrych praktyk.

**Formy/metody i techniki**

praca w grupie, dyskusja, film, runda bez przymusu

**Potrzebne materiały:**

markery - 8 kompletów po 4 sztuki, kartki A4 w dwóch kolorach (zielone i czerwone), flipchart

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[6]](#footnote-6)** |
| 90’ | 1. **Analiza przykładowych planów strategicznych – ocena ich praktycznej przydatności.**

Trener łączy uczestników w cztery grupy. Rozdaje zestaw dokumentów stanowiących Załącznik 1. oraz kartki w kolorze czerwonym i zielonym. Zadaniem zespołów jest dokonanie oceny przydatności otrzymanych dokumentów w zarządzaniu oświatą. Na zielonych kartkach zapisują plusy, jakie dostrzegają w analizowanych dokumentach a na kartkach czerwonych minusy tych strategii, (30 minut).Trener wywiesza plakat z napisem PLUSY. W rundzie do wyczerpania uczestnicy odczytują propozycje zapisane na zielonych kartkach, które następnie przyklejają na wywieszonego flipcharta. Trener wywiesza plakat z napisem MINUSY, omówienie przebiega podobnie jak z „plusami”. Następnie łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych samorządów, prosi o refleksję i odpowiedź na pytania: *Na co jeszcze warto zwrócić uwagę, tworząc ostateczną wersję planu? O co warto go uzupełnić? Czego należy się wystrzegać*? Chętne samorządy wypowiadają się na forum (30 minut).1. **Przykłady dobrych praktyk.**

Trener zaprasza do obejrzenia filmu. Prosi uczestników, aby zwrócili uwagę na wypowiedzi autorów strategii rozwoju lokalnej oświaty. Po obejrzeniu inicjuje dyskusję nt. *Jak proces wdrożenia strategicznych dokumentów zarządzania lokalną oświatą oceniają ich autorzy?* (30 minut)Propozycje filmów do wyboru przez Trenera:1. *Bydgoszcz- miasto strategicznie zarządzanej edukacji* –

<https://www.youtube.com/watch?v=Yr5vrBUfQtk&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=10>oraz <https://www.youtube.com/watch?v=B6C7AA2Kkiw&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=11>[dostęp dn.10.12.2017]1. *Jarocin – Gmina szkół i przedszkoli nie tylko publicznych* – <https://www.youtube.com/watch?v=L6vQw4khIX0> [dostęp dn.10.12.2017]
 |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Strategia gminy Kartuzy. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu na każdą JST lub po 1 egzemplarzu na grupę warsztatową. (pliki Z1\_4\_3\_1)*

**Załącznik 2.** Strategia Piotrkowa Trybunalskiego. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu na każdą JST lub po 1 egzemplarzu na grupę warsztatową. (pliki Z2\_4\_3\_1)*

**Załącznik 3.** Strategia rozwoju oświaty powiatu Kętrzyńskiego. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu na każdą JST lub po 1 egzemplarzu na grupę warsztatową. (pliki Z3\_4\_3\_1)*

**Załącznik 4.** Strategia rozwoju oświaty w gminie Świebodzice. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu na każdą JST lub po 1 egzemplarzu na grupę warsztatową. (pliki Z4\_4\_3\_1)*

**Załącznik 5.** Strategia rozwoju edukacji miasta Torunia. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu na każdą JST lub po 1 egzemplarzu na grupę warsztatową. (pliki Z5\_4\_3\_1)*

**Dzień 3 sesja 2**

**Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego**

**Cel ogólny**

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

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

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

**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’ | 1. **Ryzyka z związane z wdrażaniem planu strategicznego – 15 min**.

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 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.Zadaniem uczestników będzie sporządzić listę osób, które będą zaangażowane w realizację planu. Trener informuje, że odwoła się do tej listy w dalszej części szkolenia.1. **Mini-wykład na temat zarządzania sytuacyjnego – 25 min.**

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.Trener rysuje na flipcharcie Matrycę Blancharda ze wskazaniem na dwie zmienne – motywację i kompetencje osób zaangażowanych z realizację Planu Rozwoju Oświaty. ++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?”*1. **Autorefleksja uczestników w stosunku do uzyskanego wyniku typowania siebie i ludzi, którymi zarządzają – 25 min.**

Uczestnicy otrzymują Załącznik 2 z pytaniami rozwojowymi do uzyskanego wyniku z typowania. 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 – Załącznik 3.1. **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 – Załącznik 4 W grupach samorządowych, zadaniem uczestników jest wykonać następującą instrukcję:* Zidentyfikuj i wypisz wszystkie najważniejsze grupy interesariuszy dla planowanej strategii.
* Zaznacz miejsce każdej z grup na mapie, stosując kryteria zainteresowania i wpływu.
* Zastanów się, jaki stosunek do planowanej strategii będzie mieć każda z tych grup.
* Zaznacz (+), jeśli dany interesariusz wspiera strategie, (–) jeśli jest jej przeciwny, oraz (/) jeśli jest wobec niej obojętny.
* Przedyskutuj oczekiwania, obawy i sposób wywierania wpływu każdej z grup.
* Przemyśl sposób postepowania wobec każdej z grup interesariuszy tak, aby zapewnić niezbędne wsparcie dla planowanej strategii.

Prezentacja uzyskanych wniosków na forum przeznaczonych do uwzględnienia ich w harmonogramie wdrażania planu strategicznego.1. **Podsumowanie sesji – 5 min**

Trener podsumowuje sesję i dziękuje uczestnikom za wspólną pracę. |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Schemat Matrycy Blancharda – materiał dla każdego uczestnika (plik Z1\_4\_3\_2)

**Załącznik 2.** Pytania rozwojowe do uzyskanego wyniku – materiał dla każdego uczestnika (plik Z2\_4\_3\_2)

**Załącznik 3.** Indywidualny Plan Rozwoju Kompetencji Zarządzania– materiał dla każdego uczestnika (plik Z3\_4\_3\_2)

**Załącznik 4.**Identyfikacja mapy interesariuszy - informacja i promocja jako obszar ryzyka(plik Z4\_4\_3\_2)

**Dzień 3 sesja 3**

**Przygotowanie zadania wdrożeniowego**

**Cel ogólny**

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w miastach/powiatach między modułem czwartym a modułem 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. Uzupełnienie sposobów prowadzenia spotkania dialogowego.
4. Opracowanie scenariusza spotkania dialogowego.

**Formy/metody i techniki**

praca w grupach, dyskusja

**Potrzebne materiały:**

karteczki samoprzylepne

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[7]](#footnote-7)** |
| 90’ | 1. **Przedstawienie zadania wdrożeniowego. (5 minut)**

Trener przedstawia uczestnikom zadanie wdrożeniowe, krótko je omawia.Zadaniem przedstawicieli poszczególnych samorządów jest:1. zorganizowanie w mieście/powiecie drugiego spotkania dialogowego z różnorodną grupą interesariuszy: dyrektorami szkół, nauczycielami, rodzicami, przedstawicielami organizacji pozarządowych, itp.;
2. zaprezentowanie podczas spotkania dialogowego opracowanego projektu planu strategicznego, odnoszącego się do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania ukierunkowanego na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów lub uwzględniającego szeroko pojętą politykę oświatową miasta/powiatu,
3. przeprowadzenie konsultacji w formie dyskusji nad zapisami planu;
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).
6. **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.1. **Uzupełnienie sposobów prowadzenia spotkania dialogowego. (10 minut)**

Trener uzupełnia propozycje uczestników nt. sposobów prowadzenia konsultacji planów strategicznych. Trener może przeprowadzić mini wykład (Załącznik 1) nt. **worldcafe**i/lub organizacji **dyskusji w grupach** – jeśli takie propozycje nie padną.1. **Opracowanie scenariusza spotkania dialogowego. (50 minut)**

Uczestnicy opracowują scenariusz spotkania dialogowego wykorzystując formatkę do opracowania spotkania dialogowego (Załącznik 2). Dostają też pytania pomocnicze (Załącznik 3), 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?*
7. **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**. Sposoby prowadzenia debaty. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z1\_4\_3\_3)*

**Załącznik 2**. Formatka do opracowania spotkania dialogowego. *Wydrukowany dwustronnie po 1 egzemplarzu dla każdego JST. (plik Z2\_4\_3\_3)*

**Załącznik 3.** Pytania pomocnicze. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu dla każdego JST. (plik Z3\_4\_3\_3)*

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. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka] [↑](#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. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka] [↑](#footnote-ref-3)
4. red. Hajdukiewicz M., *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015, str. 16-18. [↑](#footnote-ref-4)
5. 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] [↑](#footnote-ref-5)
6. 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] [↑](#footnote-ref-6)
7. 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] [↑](#footnote-ref-7)