

Istota i rola zarządzania strategicznego

opracowała:
Ewa Halska

Plan sesji:

1. Jeśli nie wiesz dokąd idziesz...
2. Administrowanie a zarządzanie strategiczne oświatą
3. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu

Jeśli nie wiesz dokąd idziesz?



Każda droga wyda Ci się słuszną

Ćwiczenie 1

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

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

Ćwiczenie 1

W jaki sposób zarządzacie Państwo swoją oświatą?

czyli...

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

Ćwiczenie 1- cd.

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

Zarządzanie administracyjne a zarządzanie strategiczne

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

Efekt $\neq$ Efektywność!

Administrowanie $\neq$ Zarządzanie!

Zarządzać czy administrować?

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

Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

1. Narzucone z góry ramy działania

Cele istnienia instytucji edukacyjnych zostały jasno określone w dokumentach rządowych

- tworzenie lokalnych strategii oświatowych musi się odbywać w wyznaczonych przez nie ramach
 - zakres wyborów strategicznych stojących przed instytucjami edukacyjnymi i JST jest więc mocno ograniczony
 - Instytucje te są zobowiązane osiągać cele, które stawia przed nimi ministerstwo

Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

2. Ograniczone środki

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

Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

3. Brak konkurencji?

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

Ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

4. Kadencyjność i polityka

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

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



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Ćwiczenie 2

Latający przyrząd

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

Do celu może prowadzić wiele dróg



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

Ale tylko jedna jest właściwa

Zarządzanie strategiczne - definicje

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

J. Jeżak

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

K. Obłój

Zarządzanie strategiczne w edukacji

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

Cel zarządzania strategicznego

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

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

Dobrze określone cele powinny być:

- ⇒ Skonkretyzowane
 - należy je określać możliwie konkretnie
- ⇒ Mierzalne
 - cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja
- ⇒ Akceptowalne
 - osoby, muszą akceptować cel wyznaczony do osiągnięcia inaczey jego osiągnięcie może być utrudnione
- ⇒ Realne
 - posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji zadań pozwalających osiągnąć cel
- ⇒ Terminowe
 - powinny posiadać termin ich osiągnięcia

Atrybuty zarządzania strategicznego

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

Myślenie strategiczne

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

Myślenie strategiczne

Piramida wiedzy



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

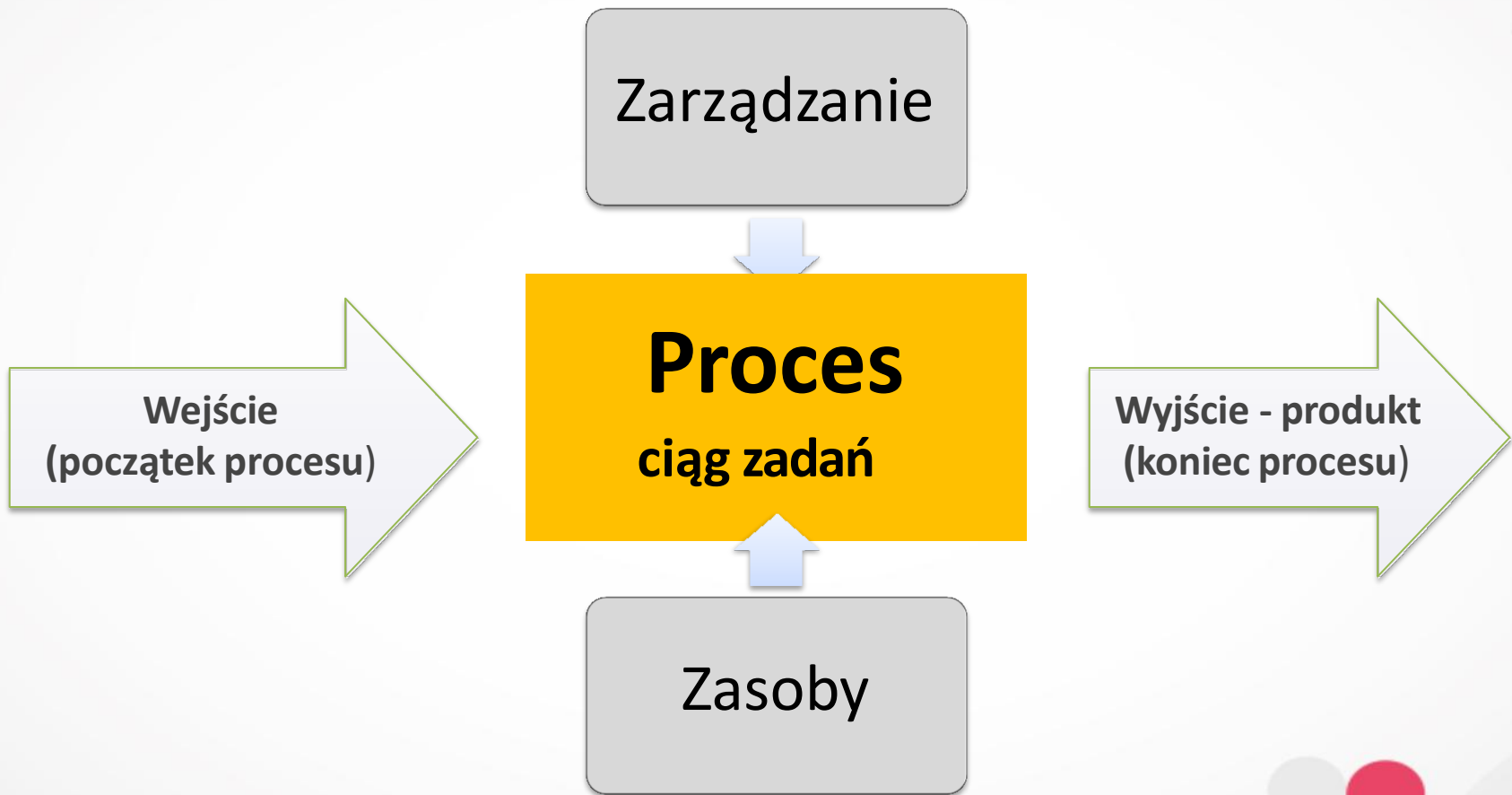
Jakość oświaty cel czy środek?

- ***Cel***
- ***Strategia to narzędzie, środek zarządzania w rękach menadżera***

Etapy zarządzania strategicznego

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

Zarządzanie strategiczne jako element procesu



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Pięć zadań w procesie zarządzania strategicznego

Stworzenie koncepcji, wizji i misji



Określenie celów i priorytetów



Zaprojektowanie strategii



Wdrożenie strategii



Ocena i korekta strategii

Strategia a zarządzanie strategiczne

Strategia

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

Zarządzanie strategiczne

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

Cechy dobrej strategii

Strategia to proces:

- czytelny, transparentny
- monitorowany
- kontrolowany
- ewaluowany

Od konsekwencji powyższych działań zależy:

- efektywność
- skuteczność
- sukces

Znając istotę i rolę zarządzania strategicznego

By zarządzać strategicznie oświatą potrzebuję...



Zapraszam na przerwę

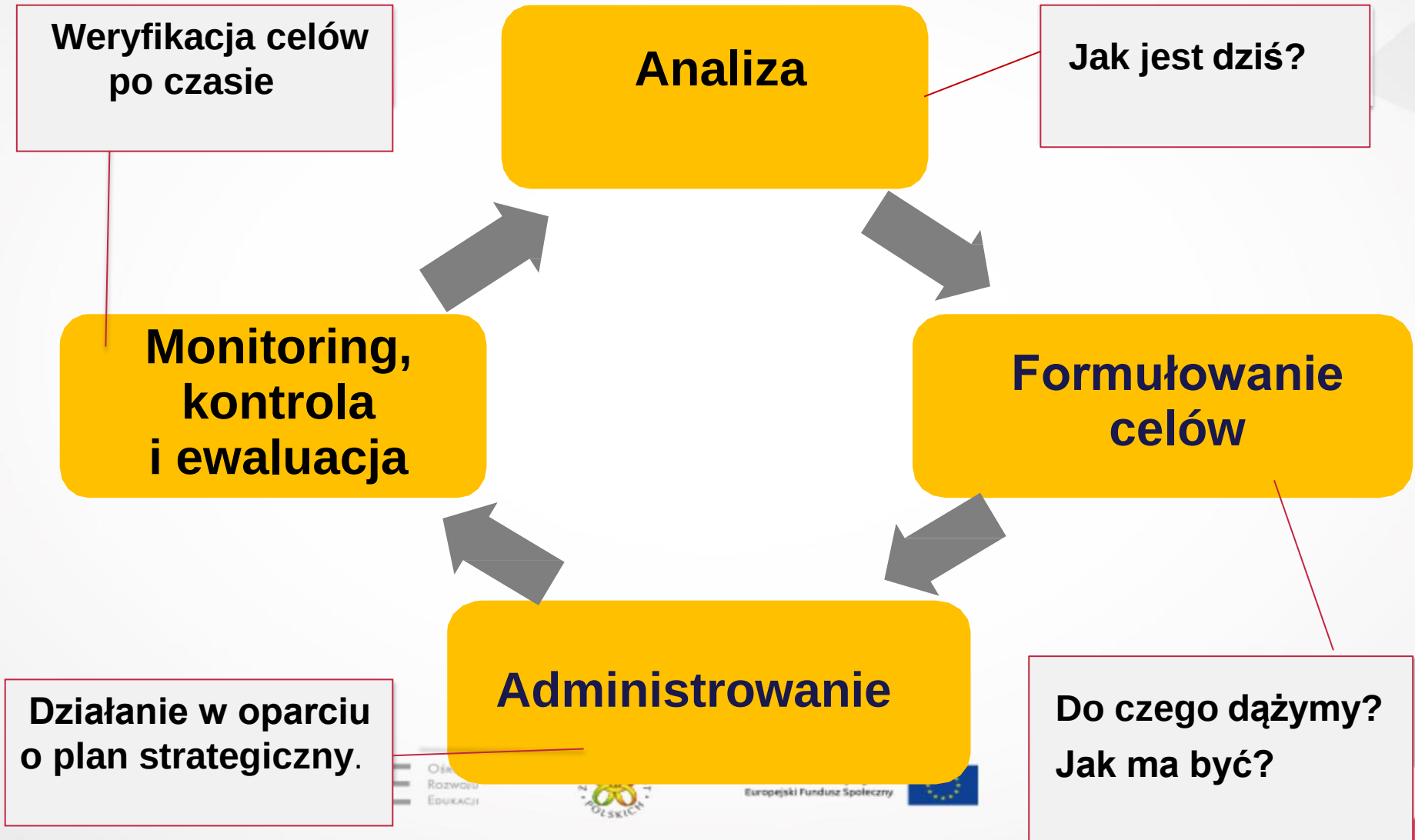
Budowa strategii /planu strategicznego

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

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

⇒ Wskazane jest, aby tworzenie i realizacja planu odbywały się przy wsparciu zawiązanej lokalnie koalicji na rzecz rozwoju oświaty. W jej skład powinny wchodzić zarówno podmioty publiczne jak i społeczne (np. przedstawiciele środowiska nauczycieli, rodziców, mieszkańców, przedsiębiorstw) zainteresowane poprawą i/lub rozwojem oświaty

Proces budowy strategii



Metodyka budowy strategii

Analiza strategiczna

**Analizy
i Raporty**

**Formułowanie strategii oraz planów
strategicznych**

**Misja Wizja
Cele - Zadania**

**Komunikowanie i wdrażanie
strategii**

Monitorowanie strategii

**Narzędzia
zarządzania
strategicznego**

Weryfikacja i modyfikacje



EDUKACJI



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Etapy w procesie tworzenia strategii

1. Diagnoza sektora edukacyjnego – wnioski z analiz



2. Wybór priorytetów i celów



3. Stworzenie planu strategicznego



4. Opracowanie struktury kosztów



5. Zaprojektowanie struktury monitoringu



6. Spisanie wniosków i akceptacja wdrożenia



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



OŚRODEK
BIZNESU
EDUKACJI



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Cele i zadania - formułowanie

Cele

Co?

- wynik

Gdzie?

- lokalizacja

Kiedy?

- termin

Zadania

Kto?

- osoba odpowiedzialna

Czym?

- budżet
- Uprawnienia i odpowiedzialność

Jak?

- sposób realizacji

Planowanie i formułowanie

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

Co chcemy osiągnąć?

- Cele strategiczne
- Cele operacyjne

Jak będziemy mierzyć osiągnięcie celów?

- Mierniki
- Wskaźnik osiągania celu

Jaki jest pożądany poziom osiągania celu ?

**Wartość
pożądana
wskaźnika**

Jakie inicjatywy są niezbędne do osiągnięcia celu?

- Plan działań
- Harmonogram realizacji zadań

Wdrażanie i realizacja

⇒ Implementacja zatwierdzonej strategii

⇒ Monitoring – plan, zakres

- pozyskiwanie i dokumentowanie danych
- weryfikacja danych - porównanie wskaźników wykonanych z planowanymi
- wnioskowanie na podstawie wskaźników

Wykorzystanie wyników monitoringu do zarządzania strategicznego - kształtowania lokalnej polityki oświatowej
udostępnianie wyników (wskaźników, wniosków i rekomendacji)

- formułowanie rekomendacji
- wprowadzanie modyfikacji - korekt do planów i sposobów realizacji strategii

Instytucjonalizacja strategii

Warunkiem koniecznym, zapewniającym powodzenie procesu jest jego **uspołecznienie** zarówno na etapie tworzenia jak i wdrażania. Udział samorządu, społeczności lokalnej oraz ewentualne wykorzystanie wiedzy ekspertów zewnętrznych jest gwarantem powodzenia realizacji tworzonej strategii. Na etapie instytucjonalizacji procesu niezbędnymi są:

- ⇒ **debata i konsultacje** nad pełnym projektem strategii
- ⇒ podjęcie **Uchwały** przez organ stanowiący samorządu
- ⇒ **upowszechnienie** pełnej informacji - o przyjętej strategii
- ⇒ przydział odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań z uwzględnieniem rezultatów działania i elementów motywacji
- ⇒ formalne przyjęcie dokumentów wykonawczych – **Zarządzeń**

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

Zasady polityki oświatowej JST

1. Nasza polityka oświatowa ma charakter pragmatyczny, uwzględnia realnie posiadane zasoby i możliwości naszej gminy/miasta/powiatu.
2. Uwzględnia cele lokalne oraz cele strategii wyższego szczebla
3. Nasze dokumenty diagnozy, strategii oświatowych oraz wdrażanych planów i programów są spójne i adekwatne do możliwości.
4. Punkt ciężkości i uwaga w obszarze naszej oświaty przesuwa się z zagadnień infrastrukturalnych na zagadnienia organizacyjne oraz jakościowe. Jakość edukacji to nie tylko wyniki testów egzaminacyjnych.
5. W strategiach i informacjach o stanie realizacji zadań oświatowych stosujemy adekwatne wskaźniki. Mają one odniesienie do zmiany w czasie.

Zasady polityki oświatowej JST

6. Inicjujemy, podnosimy poziom i poszerzamy zakres dyskusji na tematy lokalnej oświaty w oparciu o rzetelne analizy i wskaźniki. Analiza uwzględnia twarde i miękkie dane w sposób całościowy uwzględnia równocześnie wiele aspektów działań oświatowych, społecznych i ekonomicznych.
7. Strategia jest okresowo monitorowana, korygowana i aktualizowana przez powołane do tego zespoły zadaniowe.
8. Realizacja standardów kontroli zarządczej stwarza warunki do uporządkowania planowania strategicznego na poziomie naszej JST.
9. Nasza polityka oświatowa ma charakter długookresowy, a jej cele i stosowane miary rezultatów prowadzonych działań, są stabilne i wynikają z konsensusu społecznego.

Zasady polityki oświatowej JST

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

Myśląc o jakości
naszej oświaty
- myślimy i działamy
strategicznie

Zarządzamy
strategicznie

Zarządzamy
strategią

Sumując...

Zarządzanie strategiczne, to zarządzanie skuteczne w zmieniającej się rzeczywistości

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

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

Czym zatem powinno być zarządzanie strategiczne oświatą w JST?



Jakość naszej
oświaty,
to nasz CEL

Drogą, którą musimy przemierzać, aby osiągać efektywny rozwój

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



Musisz iść drogą, którą nigdy nie szedłeś

**Jeżeli nie
ja?**

to ...

Kto?

**Jeżeli nie
dzisiaj?**

to ...

kiedy?

Dziękuję za uwagę