

Przewodnik metodyczny
po programie
szkoleniowo-doradczym
wraz z wybranymi
scenariuszami zajęć

Część II



Przewodnik metodyczny
po programie
szkoleniowo-doradczym
wraz z wybranymi
scenariuszami zajęć

Dorota Pintal
Dorota Tomaszewicz

Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikację przygotowano w ramach projektu pozakonkursowego *Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów- I etap*, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10 Program Operacyjny WIEDZA-ROZWÓJ-EDUKACJA na lata 2014–2020

Autorki przewodnika: Dorota Tomaszewicz, Dorota Pintal

© Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji
Wydanie I
Warszawa, 2017

Wydawca:

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
Tel. +48 22 345 37 00
Fax +48 22 345 37 70

Opracowane graficzne okładki:

Barbara Jechalska, Ośrodek Rozwoju Edukacji

ISBN 978-83-65890-89-4

Nakład: 300 egz.

Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

www.ccpbg.com.pl



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wstęp	7
Moduł 1	9
Wstęp	9
Dzień 1 – ramowy program	11
Wprowadzenie do realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST	11
Wzajemne poznanie i integracja uczestników	11
Edukacja siłą napędową rozwoju gminy/ miasta/ powiatu	12
Szkoła jako organizacja ucząca się	13
Dzień 2 – ramowy program	14
Kompetencje kluczowe w edukacji	14
Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty	15
Dzień 3 – ramowy program	19
Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część IV Analiza SWOT	19
Kompetencje kluczowe w edukacji. Podsumowanie modułu. Przygotowanie do zadania wdrożeńowego	20
Podsumowanie modułu I	20
Moduł 2	20
Wstęp	22
Dzień 1 – ramowy program	22
Omówienie zadania wdrożeńowego	22
Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkół	22
Wdrożone rozwiązania samorządów w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/placówek	24
Dzień 2 – ramowy program	24
Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju	24
Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu	25
Budżet jako środek do realizacji celu	27
Dzień 3 – ramowy program	28
Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe	28
Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe. Przygotowanie do zadania wdrożeńowego	29
Diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST	30
Podsumowanie modułu II	30

Moduł 3	31
Wstęp	31
Dzień 1 – ramowy program	32
Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę	32
Uspołecznienie procesu edukacji	32
Dzień 2 – ramowy program	34
Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania	34
Plan strategiczny a proces wspomagania szkół/placówek oświatowych	36
Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów – zmiana systemowa	37
Dzień 3 – ramowy program	38
Przygotowanie zadania wdrożeniowego	38
Budowanie gminnych sieci współpracy jako elementu wspomagania szkół/placówek	39
Prezentacja platformy jako narzędzia do realizacji sieci współpracy	39
Podsumowanie modułu III	40
Moduł 4	41
Wstęp	41
Dzień 1 – ramowy program	42
Dzień 2 – ramowy program	42
Budowanie planu strategicznego	42
Dzień 3 – ramowy program	43
Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych	44
Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego	44
Przygotowanie zadania wdrożeniowego	44
Podsumowanie modułu IV	45
Moduł 5	45
Wstęp	45
Dzień 1 – ramowy program	46
Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli źródłem finansowania rozwoju szkół	46
Przykładowy model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół	47
Dzień 2 – ramowy program	49
Monitorowanie wdrażania planów strategicznych	49
Opracowanie katalogu „kamieni milowych”	50
Bariery wdrożenia planów podnoszenia jakości usług edukacyjnych	51
Dzień 3 – ramowy program	52
Prezentacja wybranych planów strategicznych	52
Wymiana doświadczeń i podsumowanie	53
Podsumowanie modułu V	53
Przykłady praktycznych zastosowań omawianych treści programowych	54
Przykładowe scenariusze do programu	60
Scenariusz nr 1	60
Temat zajęć: Wzajemne poznanie i integracja uczestników.	60
Scenariusz nr 2	61
Temat zajęć: Szkoła, jako organizacja ucząca się. Część I Szkoła na miarę XXI wieku.	61
Scenariusz nr 3	62
Temat zajęć: Szkoła, jako organizacja ucząca się. Część II Jak możemy wspierać nasze szkoły/ przedszkola w stawianiu się organizacjami uczącymi się?	62

Scenariusz nr 4	64
Temat zajęć: Wprowadzenie do kompetencji kluczowych	64
Scenariusz nr 5	68
Temat zajęć: Jak przygotować i przeprowadzić diagnozę stanu lokalnej oświaty?	68
Scenariusz nr 6	71
Temat zajęć: Przygotowanie do zadania wdrożeniowego i podsumowanie modułu I.	71
Scenariusz nr 7	72
Temat zajęć: Omówienie zadania wdrożeniowego	72
Scenariusz nr 8	73
Temat zajęć: Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły	73
Scenariusz nr 9	75
Temat wykładu: Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju.	75
Scenariusz nr 10	77
Temat zajęć: Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu	77
Scenariusz nr 11	80
Temat zajęć: Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe.	
Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu.	80
Scenariusz nr 12	81
Temat zajęć: Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę	81
Scenariusz nr 13	83
Temat zajęć: Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania	83
Scenariusz nr 14	84
Temat zajęć: Plan strategiczny a proces wspomagania szkół/placówek oświatowych	84
Scenariusz nr 15	88
Temat zajęć: Przygotowanie spotkania dialogowego.	88
Scenariusz nr 16	90
Temat zajęć: Budowa planu strategicznego.	90
Scenariusz nr 17	94
Temat zajęć: Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy.	94
Scenariusz nr 18	95
Temat zajęć: Przykładowy model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół.	95
Scenariusz nr 19	98
Temat zajęć: Monitorowanie wdrażania planów strategicznych.	98
Scenariusz nr 20	100
Temat zajęć: Bariery wdrożenia planów strategicznych.	100
Scenariusz nr 21	101
Wymiana doświadczeń i podsumowanie	101
Bibliografia	102
Przykłady wykorzystania zasobów/produktów wypracowanych w ramach POKL i POWER	104

Wstęp

Celem projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” jest doskonalenie kompetencji przedstawicieli JST w zakresie zarządzania oświatą, ukierunkowanego na rozwój szkół i kształtowanie kompetencji kluczowych uczniów.

W ramach projektu zostały opracowane programy szkoleniowo-doradcze adresowane do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych. Głównymi adresatami są osoby podejmujące decyzje zarządcze w samorządzie w zakresie spraw oświatowych; prezydenci, burmistrzowie, starostowie i wójtowie oraz pracownicy operacyjni, tj. osoby realizujące zadania z zakresu oświaty w JST; dyrektorzy; naczelnicy wydziałów oświaty, inspektorzy ds. oświaty, sekretarze, skarbnicy, pracownicy zajmujący się planowaniem finansowym i analizami budżetowymi oraz pracownicy zespołów ekonomiczno-administracyjnych szkół, a także radni - członkowie komisji oświaty.

Celem planowanego cyklu szkoleń jest doskonalenie kompetencji pracowników wykonujących zadania oświatowe w JST w zakresie:

- diagnozowania lokalnego stanu oświaty z wykorzystaniem różnorodnych wskaźników,
- samodzielnego dokonywania badań i pozyskiwania danych niezbędnych do sporządzenia diagnozy czy opisu stanu lokalnej oświaty,
- doboru i interpretacji wskaźników do opisu stanu oświaty,
- pozyskiwania i wykorzystania wiedzy w zakresie diagnozowania kompetencji kluczowych uczniów w prowadzonych przez JST szkołach/placówkach z wykorzystaniem narzędzi badawczych,
- opracowywania lokalnych planów strategicznych służących podnoszeniu jakości usług oświatowych oraz wspomaganiu szkół w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych uczniów,
- monitorowania realizacji planów strategicznych oraz dokonywania ich modyfikacji,
- wdrażania opracowanych planów strategicznych (realizacja procesu wdrożeniowego),
- wdrażania i monitoringu zaplanowanych działań jako postępu realizacji planu strategicznego oraz ewaluacji osiągnięcia celów,
- wykorzystywania narzędzia, jakim jest kompleksowe wspomaganie szkół/placówek, do podnoszenia jakości pracy szkół (szkoły uczące się),
- korzystania z modelowych rozwiązań i samorządowych przykładów dobrych praktyk zarówno w zakresie zarządzania strategicznego, jak i organizacji procesu wspomagania szkół/placówek, metod kształcenia kompetencji kluczowych uczniów, wykorzystywania sieci współpracy do wymiany doświadczeń pomiędzy nauczycielami/dyrektorami/samorządowcami oraz indywidualnego doskonalenia nauczycieli,
- finansowania kompleksowego wspomagania szkół oraz sieci współpracy i samokształcenia,
- doskonalenia umiejętności efektywnego i skutecznego zarządzania oświatą z uwzględnieniem: poznania idei, formuły i elementów systemu zapewniania jakości w edukacji,
- włączania lokalnych interesariuszy w proces diagnozowania stanu oświaty, planowania strategicznego oraz monitorowania opracowanych planów (z wykorzystaniem modelu partycypacyjnego),
- umiejętności współpracy z interesariuszami oświatowego środowiska lokalnego oraz tworzenia partnerstw służących rozwiązywaniu bieżących problemów w tym obszarze,
- wskazania istoty podejmowanych i wdrażanych przez samorząd decyzji w zakresie lokalnej polityki oświatowej,
- korzystania z przykładowych gotowych rozwiązań – modeli – służących doskonaleniu lokalnych systemów oświaty,
- umiejętności wykorzystywania lokalnych zasobów (kadrowych, finansowych, infrastruktury) do rozwoju szkół i lokalnego systemu oświaty,
- doskonalenia umiejętności komunikacji interpersonalnej.

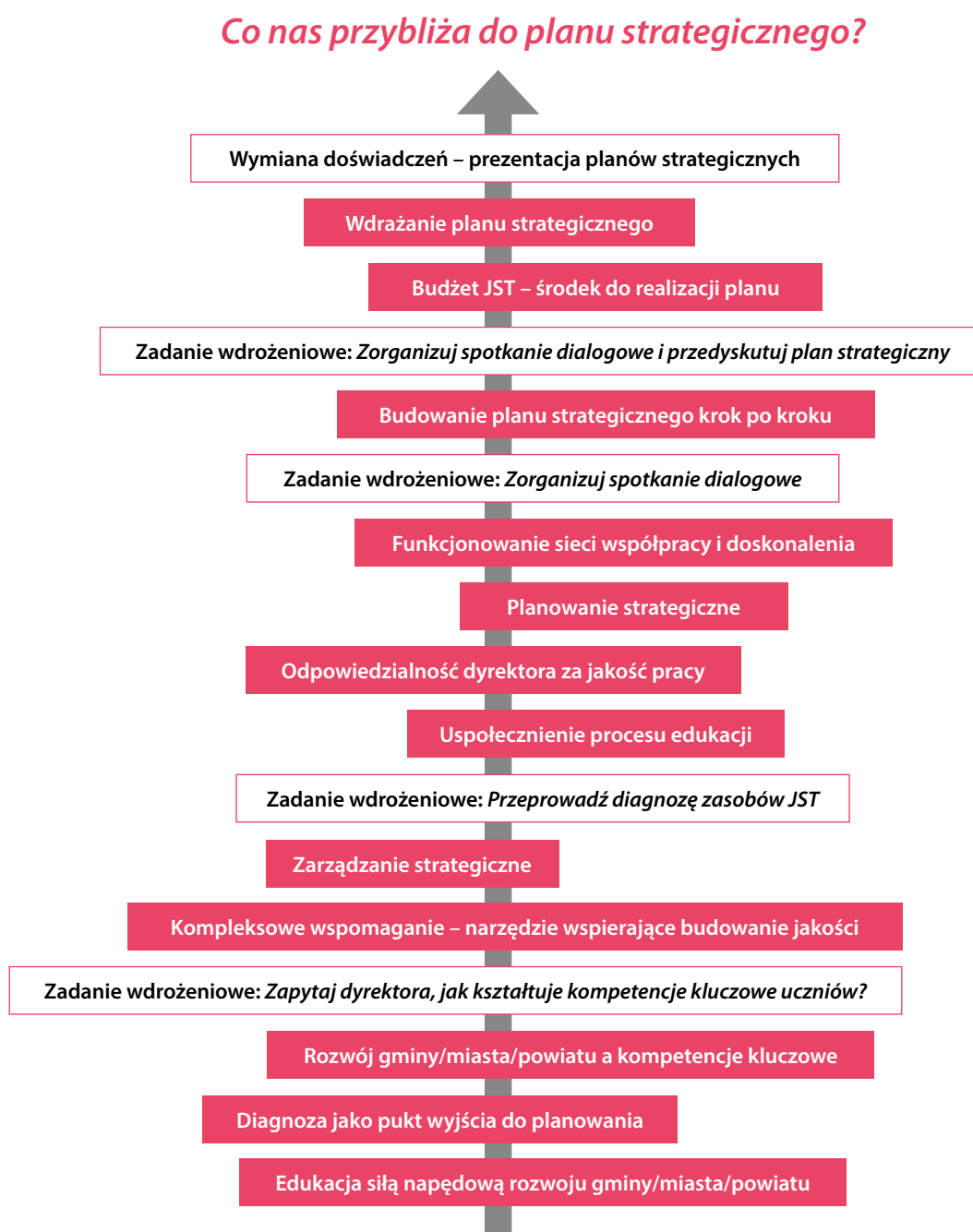
Biorąc pod uwagę istotę wykonywanych zadań oświatowych przez przedstawicieli JST, program szkoleniowo-doradczy ukierunkowany jest na doskonalenie kompetencji służących efektywnemu i skutecznemu wykonywaniu ich obowiązków oraz na rozwój szkół i placówek. W ramach proponowanego cyklu szkoleń główny akcent położono na budowanie planu strategicznego krok po kroku, czyli diagnozę lokalnej oświaty, wyznaczanie priorytetów oświatowych, formułowanie celów, planowanie, wdrażanie oraz monitorowanie planu. Efektem uczestnictwa w programie będzie wypracowanie planu strategicznego, wzrost świadomości w zakresie całościowego postrzegania lokalnej oświaty oraz ukierunkowanie wybranych priorytetów na doskonalenie nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju kompetencji kluczowych uczniów. Efektem będzie także przygotowanie do budowania koalicji na rzecz rozwoju edukacji w środowisku lokalnym.

Program szkoleniowy składa się z pięciu modułów. Każdy moduł trwa 3 dni i realizowany jest w ramach około 21 godzin dydaktycznych. Tematyka programu osadzona jest wokół pięciu głównych obszarów:

- 1) zagadnienia związane z diagnozowaniem stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźnikami oświatowymi i edukacyjnymi oraz ich wykorzystaniem przez JST,
- 2) zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym, tworzeniem lokalnych planów/strategii oświatowych,
- 3) zagadnienia związane z procesem wspomagania szkół i jego wykorzystaniem do podnoszenia jakości pracy szkół,
- 4) zagadnienia związane z rozwojem kompetencji kluczowych uczniów i ich kształceniem przez szkoły,
- 5) finansowanie oświaty.

Miedzy modułami zaplanowane są praktyczne zadania wdrożeniowe do zrealizowania w macierzystych jednostkach. Osoby wydelegowane do uczestnictwa w szkoleniu będą miały możliwość wypracowania materiałów dotyczących ich jednostki oraz podjęcia prób zaimplementowania rozwiązań w macierzystej jednostce. Konstrukcja *Programu szkoleniowo – doradczego* umożliwia również uczestnikom wymianę doświadczeń w tym zakresie.

Poniższy schemat wizualizuje drogę do celu, jakim jest przygotowanie planu strategicznego i pozwala odpowiedzieć na pytanie: *Co mnie przybliży do planowania strategicznego?*



Rysunek 1. Wizualizacja treści programu

Rozszerzeniem *Programu* jest niniejszy *Przewodnik metodyczny*, dedykowany ekspertom/trenerom prowadzącym cykl działań szkoleniowo-doradczych dla JST.

Przewodnik w szczególowy sposób odnosi się do programów szkoleniowo-doradczych adresowanych do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych. Uwzględnia różnice w podejściu do poszczególnych zagadnień, wynikających z typu jednostki samorządu terytorialnego.

Zarówno *Program* jak i *Przewodnik* podzielone są na pięć modułów. Każdy moduł opisany w *Przewodniku* zawiera:

- schemat ukierunkowany na pytanie, *Co nas przybliży do planu strategicznego?*, w którym wyodrębnione są wiodące zagadnienia danego modułu,
- ramowy program z podziałem na sesje, tematykę i czas trwania,
- założenia teoretyczne ukierunkowane na uzasadnienie ważności podejmowanego tematu oraz wskazujące powiązania pomiędzy treściami poszczególnych modułów,
- cele ogólne i szczegółowe odnoszące się do poszczególnych sesji realizowanych w ramach danego modułu,
- rekomendowane metody i sposoby pracy,
- w wybranych sesjach znalazły się odnośniki do przykładów praktycznych zastosowań omawianych treści programowych, poprzez wskazanie tytułu i numeru praktyki, która została opisana w części *Przewodnika* zatytułowanej *Przykłady praktycznych zastosowań omawianych treści programowych*,
- w wybranych sesjach znalazły się odnośniki do przykładów scenariuszy zajęć, poprzez wskazanie tytułu i numeru scenariusza, który został opisany w części *Przewodnika* zatytułowanej *Przykładowe scenariusze do programu*,

Opis każdego modułu zakończony został podsumowaniem najistotniejszych treści poruszanych w trakcie jego realizacji.

Moduł 1

Ludzie, którzy dążą w tym samym kierunku, złączeni poczuciem wspólnoty, mogą osiągnąć swój cel szybciej i łatwiej, ponieważ wzajemnie się wspierają.

(Bajka „Gęsi instynkt”)

Wstęp

Celem pierwszego modułu jest przygotowanie przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego do **przeprowadzenia diagnozy stanu lokalnej oświaty**, której wyniki pozwolą na określenie, w planowaniu strategicznym, priorytetów rozwojowych, uwzględniających rozwój kapitału ludzkiego i społecznego. Pozwala to na ukierunkowanie programu szkoleniowo-doradczego na jakościowe zarządzanie oświatą i przygotowanie przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego do strategicznego wspierania szkół i placówek oświatowych w podnoszeniu efektywności pracy poprzez kształcenie kompetencji kluczowych uczniów. Jest to zgodne z zapisami prawa oświatowego, które nakłada na szkoły i placówki obowiązek podejmowania działań zgodnych z wymaganiami państwa¹ i osadzonych w podstawie programowej²³. Takie podejście już od pierwszego modułu szkoleniowego zapewni płynne przechodzenie od wiedzy do praktyki oraz stopniową realizację praktycznych zadań umiejscowionych między modułami już w macierzystych jednostkach przez poszczególne samorządy.

Realizacja pierwszego modułu zaplanowana jest na trzy dni. Trzydniowe wydarzenie rozpocznie wykład inauguracyjny, w którym zostanie zaprezentowana idea projektu, oczekiwane efekty szkoleń, przedstawiona zostanie także logika interwencji.

¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. poz. 1214).

² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz. U. poz. 356).

³ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. poz. 977, z 2014 r. poz. 803 oraz z 2016 r. poz. 895).

Po wykładzie inauguracyjnym uczestnicy będą pracować w grupach.

Rekomendacja

Wskazane jest, aby szkolenie realizowane było w grupach. Grupy powinny być homogeniczne, składające się z przedstawicieli reprezentujących jeden typ jednostki samorządu terytorialnego, np. grupa gmin wiejskich, gmin miejskich, powiatów.

W trakcie pierwszego spotkania uczestnicy mają możliwość integracji i wzajemnego poznania się, co wpłynie na budowanie atmosfery zaufania oraz otwarcia na sytuację edukacyjną.

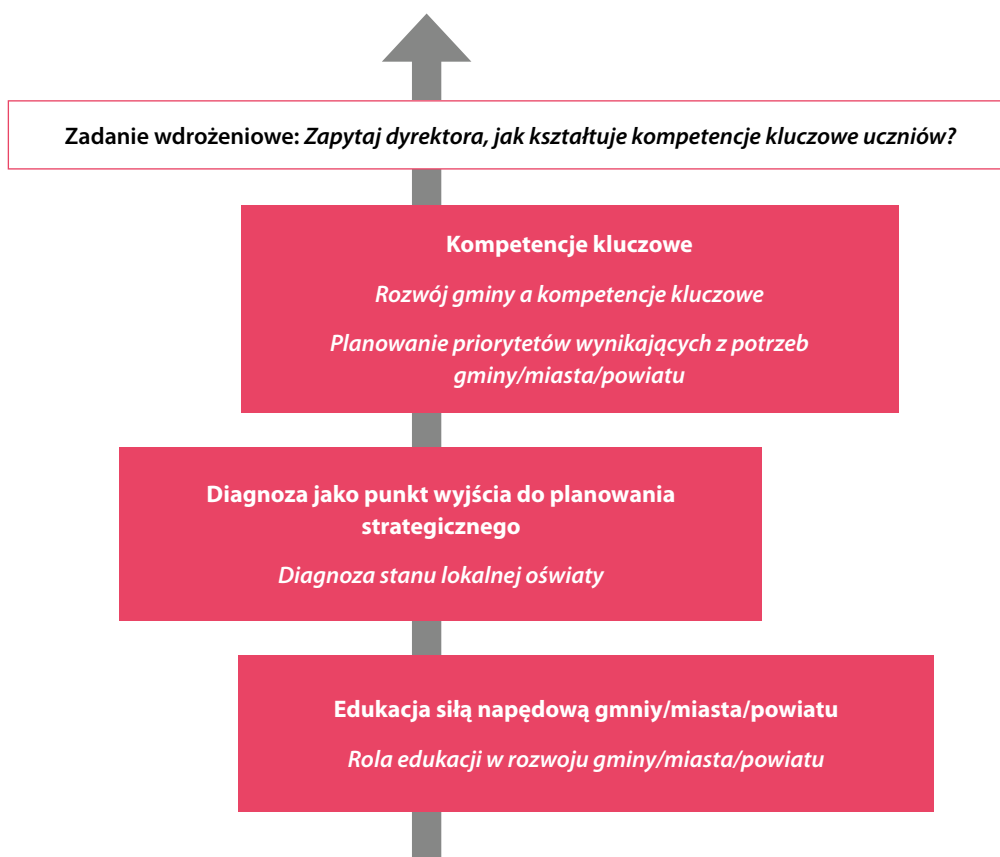
Zagadnienia merytoryczne poruszane w pierwszym module to:

- edukacja siłą napędową rozwoju gminy,
- szkoła jako organizacja ucząca się,
- kompetencje kluczowe w edukacji,
- diagnozowanie lokalnej oświaty.

Na zakończenie pierwszego i drugiego dnia uczestnikom zaproponowano wykłady fakultatywne odpowiadające na aktualne potrzeby samorządowców, między innymi poświęcone finansowaniu oświaty, zarządzaniu przez jakość, wyzwaniom stojącym przed JST, zadaniom lokalnego lidera oświaty oraz zmianom w przepisach prawa oświatowego. Wykłady mogą poprowadzić eksperci zewnętrzni na zaproszenie wykonawcy odpowiedzialnego za realizację szkolenia lub eksperci z grupy bezpośrednio zaangażowanej w wykonanie zadania.

Poniższy schemat ilustruje kluczowe zagadnienia omawiane w pierwszym module.

Co nas przybliży do planu strategicznego?



Rysunek 2. Kluczowe zagadnienia modułu 1.

Dzień 1 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Wprowadzenie do realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST	wykład	45 minut
2.	Wzajemne poznanie i integracja uczestników	warsztaty w grupach	45 minut
3.	Edukacja siłą napędową rozwoju gminy/ miasta/ powiatu	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Szkoła jako organizacja ucząca się Cz. I. Szkoła na miarę XXI wieku Cz. II. Jak możemy wspierać nasze szkoły, przedszkola w stawianiu się organizacjami uczącymi się?	warsztaty w grupach	90 minut 90 minut

Wprowadzenie do realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST

Cel ogólny:

Poinformowanie uczestników o zasadach organizacji i realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- wymienia zasady uczestnictwa w programie,
- wymienia argumenty wskazujące na wagę stałości zespołów JST uczestniczących w programie, ze względu na efektywność,
- określa korzyści wynikające z udziału w programie.

Formy/metody i techniki

wykład

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Program szkoleniowo-doradczy jest adresowany do 2-4 osobowych stałych grup przedstawicieli JST. Zachowanie stałości zespołów jest ważne ze względu na spiralny charakter treści, przechodzący od wiedzy do umiejętności, aż po praktyczne ich zastosowanie ukierunkowane na faktyczne potrzeby JST. Każdy zespół wypracuje plan strategiczny – plan rozwoju oświaty oraz wspomaganie szkół/przedszkoli w zakresie kształcenia kompetencji kluczowych uczniów w mieście/gminie/powiecie. Plan rozwoju oświaty oraz wspomaganie szkół/przedszkoli w zakresie kształcenia kompetencji kluczowych uczniów rozumiany jest jako plan konkretnych działań wynikających z długoterminowej wizji rozwoju oświaty w jednostce samorządu terytorialnego ukierunkowanej na realizację celów edukacyjnych. Jednym z efektów opracowanego planu jest objęcie przez poszczególne JST kompleksowym procesem wspomaganie wybranych szkół i przedszkoli.

W ramach wykładu przekazane zostaną warunki organizacyjne i zasady realizacji programu szkoleniowo-doradczego.

Wzajemne poznanie i integracja uczestników

Cel ogólny:

Przedstawienie celów i planowanego przebiegu szkolenia. Poznanie się członków grupy. Zebranie od uczestników ich potrzeb, zasobów, jakie już posiadają, obaw. Określenie zasad pracy grupy.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- prezentuje swoją gminę/miasto/powiat,
- określa własne potrzeby, które zadecydowały o jego udziale w szkoleniu,
- wskazuje zasoby, dzięki którym może wspierać proces uczenia się podczas szkolenia,
- określa obawy związane ze szkoleniem,
- jest świadomy zasad obowiązujących podczas szkolenia.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, praca indywidualna, technika śnieżnej kuli.

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Ze względu na to, iż uczestnicy szkolenia będą przez kilka miesięcy, systematycznie pracować w tych samych grupach warsztatowych, proponujemy podczas pierwszej sesji przeprowadzenie ćwiczeń integracyjnych. Dzięki temu uczestnicy będą mogli wzajemnie poznać się, zbudować relacje oraz współtworzyć atmosferę współpracy.

Przykładowy scenariusz

Wzajemne poznanie i integracja uczestników – scenariusz nr 1

Edukacja siłą napędową rozwoju gminy/ miasta/powiatu

Cel ogólny:

Zapoznanie uczestników szkolenia z pojęciami kapitału społecznego, kapitału ludzkiego oraz kompetencji kluczowych i ich znaczeniem dla rozwoju lokalnej edukacji i rynku pracy.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- wyjaśnia pojęcia kapitału społecznego i kapitału ludzkiego oraz różnice między nimi,
- wyjaśnia pojęcie kompetencji kluczowych i ich znaczenia dla rozwoju lokalnego,
- wymienia kompetencje kluczowe,
- rozróżnia typy kapitału społecznego,
- wskazuje cechy i umiejętności lidera społecznego (wójta/burmistrza/prezydenta), które wymagają posiadania kompetencji kluczowych oraz sytuacje, które wymagają od tej osoby zastosowania poszczególnych kompetencji kluczowych,
- wyjaśnia wpływ polityki edukacyjnej na sytuację na lokalnym rynku pracy,
- określa uwarunkowania i relacje pomiędzy edukacją, rynkiem pracy a rozwojem lokalnym,
- wskazuje korzyści, jakie mogą uzyskać samorządy wspierając działania edukacyjne ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych uczniów dla rozwoju lokalnego.

Proponowane metody/ formy i techniki

mini wykład, analiza przypadku, dyskusja, film

Założenia teoretyczne⁴ (po co podejmujemy ten temat?)

Kapitał społeczny i kapitał ludzki stanowią kluczowe determinanty rozwoju lokalnego⁵. Mają one szczególne znaczenie zarówno dla rozwoju edukacji, jak i sytuacji na lokalnych rynkach pracy, wpływając coraz częściej w sposób bezpośredni na jakość życia. Istotne jest natomiast pojęciowe rozróżnienie obu typów kapitału – podczas, gdy kapitał społeczny odnosi się do norm i relacji społecznych kształtujących określone zachowania społeczne w grupach społecznych, kapitał ludzki odnosi się do kompetencji (a także kwalifikacji) mieszczących się w obszarach wiedzy, umiejętności oraz postaw konkretnych jednostek. Bardzo ważne jest także wzajemne oddziaływanie obu typów kapitału na siebie, które powinno polegać na wzajemnym stymulowaniu do rozwoju.⁶ W związku z tym samorządy terytorialne stoją przed wyzwaniem związanym z uwzględnianiem w planowaniu strategicznym aspektów dynamicznie zmieniającego się rynku pracy, który oczekuje od pracowników coraz większej elastyczności i gotowości do stałego podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji. Wiąże się to z kolei z pojęciem kompetencji kluczowych⁷, które stanowią podstawowy zasób jednostek. W tym kontekście istotne jest ugruntowanie wiedzy samorządów o zależnościach pomiędzy kompetencjami kluczowymi a zagadnieniami dotyczącymi kapitału społecznego i kapitału ludzkiego oraz o zależnościach między ofertą edukacyjną a sytuacją na lokalnym rynku pracy i rozwojem lokalnym. Powinno mieć to odbicie w planowaniu strategicznym, ze szczególnym uwzględnieniem na sposób prowadzenia diagnozy stanu lokalnej oświaty, która jest punktem wyjścia do tego planowania.

4 Ministerstwo Rozwoju, Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, https://www.mr.gov.pl/media/24032/ProjektSOR_2016_D.pdf [online, dostęp dn. 21.03.2017].

5 Wosiek M., *Integrowanie rozwoju kapitału ludzkiego i kapitału społecznego jako wyzwanie polskiej gospodarki*, [w:] *Ekonomia XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015, s. 68 [online, dostęp dn. 21.03.2017].

6 *Reforma kulturowa 2020-2030-2040. Sukces wymaga zmian*. Kongres innowacyjnej gospodarki [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: <http://michalboni.pl/wp-content/uploads/2015/06/RAPORT-KIG.pdf>.

7 EUR – lex, *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* [dostęp online 15.03.2017].

Konstytucja RP Art. 166⁸

Zadania publiczne służące zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej są wykonywane przez JST jako zadania własne.

Ustawa o samorządzie gminnym Art. 7 pkt 8⁹

Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty w zakresie edukacji należy do zadań własnych gminy.

Ustawa o samorządzie powiatowym Art. 4 ust. 1 pkt 1¹⁰

Powiat wykonuje określone ustawami zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie edukacji publicznej.

Przykłady praktyk samorządowych

Współpracujemy – wyrównujemy szanse – budujemy wspólnotę (m. st. Warszawa, Targówek) – praktyka nr 1

Inwestycja w uczniów to inwestycja w przyszłość Powiatu Kwidzyńskiego, cz. I i II – praktyka nr 4

Jak wpływać na gminę? Z małej szkoły w wielki świat – praktyka nr 7

Szkoła, jako organizacja ucząca się

Cel ogólny:

Rozbudzenie myślenia o szkole, jako organizacji uczącej się. Uświadomienie istoty organizacji uczących się i ich związku z budowaniem efektywnych organizacji.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- definiuje pojęcie organizacji uczącej się,
- wyjaśnia związek założeń modelu organizacji uczącej się z rozwojem i funkcjonowaniem szkoły,
- podaje przykłady działań i ich efektów na rzecz rozwoju szkoły, jako organizacji uczącej się.

Proponowane metody/ formy i techniki

metafora, metoda projekcyjna, stoliki eksperckie, tarcza strzelnicza, 5Q w połączeniu z dyskusją w małych grupach, film, mini wykład

Założenia teoretyczne¹¹ (po co podejmujemy ten temat?)

Organizacja rozwijająca się to organizacja stale ucząca się a więc taka, która jest zdolna do samopoznania, nazwania swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju, mająca świadomość wspólnego celu oraz gotowość do zmian. Nieoszacowaną wartością jest oparte na potrzebach organizacji doskonalenie pracowników. Jednak samo uczenie się pracowników, zdobywanie wiedzy, nowych umiejętności nie spowoduje rozwoju. Niezbędnym ogniwem jest umiejętność wzajemnego uczenia się, dzielenia się doświadczeniem, rozwijania kompetencji umożliwiających współpracę, pomoc w rozwiązywaniu problemów. Szkoła XXI wieku, to instytucja, która ma przygotować uczniów do życia w stale zmieniającym się świecie. Samorządy niejednokrotnie dowiodły, iż poprzez prowadzoną politykę oświatową mają wpływ na rozwój szkół i przedszkoli. Zapewniają uczniom i wychowankom warunki do nauki, wychowania i opieki. Inwestują w projekty, które pozwalają doskonalić się nauczycielom i sprzyjają rozwojowi uczniów. W budżecie zgodnie z przepisami wyodrębniają środki na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli.

Warto jednak podkreślić, że jednorazowe, nieskoordynowane działania nie będą tak efektywne jak przemyślane, zorganizowane długofalowe działania. Myślenie i planowanie strategiczne oraz podejmowanie systematycznych działań pozwoli, w zmieniającej się dynamicznie rzeczywistości, uczyć się i realizować zadania sprzyjające budowaniu jakości pracy szkoły. Sprzyjać temu będzie również znajomość założeń wynikających z pięciu cech wyróżniających organizację uczącą się, tj.: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się oraz myślenie systemowe.

Przykładowe scenariusze

Szkoła jako organizacja ucząca się. Część I: Szkoła na miarę XXI wieku – scenariusz nr 2

Szkoła, jako organizacja ucząca się. Część II: Jak możemy wspierać nasze szkoły/ przedszkola w stawianiu się organizacjami uczącymi się? – scenariusz nr 3

8 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997, nr 78 poz. 483zm. Dz.U. 2001 nr 28 poz. 319 26.03.2001 zm. Dz.U. 2006 nr 200 poz. 1471 07.11.2006 zm. Dz.U. 2009 nr 114 poz. 946 21.10.2009).

9 Ustawa a dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2016 r. poz. 446, 1679 i 1948 oraz z 2017 r. poz. 730).

10 Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2016 r. poz. 814, 1579 i 1948 oraz z 2017 r. poz. 730).

11 Ministerstwo Rozwoju, Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, https://www.mr.gov.pl/media/24032/ProjektSOR_2016_D.pdf [online, dostęp dn. 21.03.2017].

Przykłady praktyk samorządowych

Leonardo – pracownie twórczości – opis praktyki nr 3

Inwestycja w uczniów to inwestycja w przyszłość Powiatu Kwidzyńskiego, cz. I i II – opis praktyki nr 4

Mała gmina – duże możliwości (Miasto i Gmina Murowana Goślina) – opis praktyki nr 5

Nowatorskie spotkanie z rodzicami – opis praktyki nr 6

Dzień 2 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Kompetencje kluczowe w edukacji. Część I. Wprowadzenie do kompetencji kluczowych.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut
2.	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część I. Wprowadzenie do diagnozy stanu lokalnej oświaty. Część II. Pytania kluczowe, wskaźniki i źródła informacji.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część III. Planowanie diagnozy lokalnej oświaty.	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Wykład fakultatywny wynikający z potrzeb JST	wykład	90 minut

Kompetencje kluczowe w edukacji

Część I. Wprowadzenie do kompetencji kluczowych

Cel ogólny:

Zapoznanie uczestników szkolenia z pojęciem, historią, celem wprowadzenia kompetencji kluczowych do edukacji. Zrozumienie korzyści płynących z kształtowania kompetencji kluczowych.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- charakteryzuje pojęcie kompetencji,
- wyjaśnia, czym są kompetencje kluczowe zgodnie z zaleceniem Parlamentu Europejskiego i Rady Europy,
- definiuje osiem kompetencji kluczowych określonych przez Parlament Europejski i Radę Europy,
- wyjaśnia korzyści płynące z kształtowania kompetencji kluczowych dla przygotowania dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy,
- wskazuje związek między kompetencjami kluczowymi a rozwojem gminy/miasta/powiatu.

Proponowane metody/ formy i techniki

runda bez przymusu, burza mózgów, dyskusja, mini wykłady, praca w grupach, gadająca ściana

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Kompetencje kluczowe opisane w dokumentach Unii Europejskiej¹² określają stan, jaki powinni osiągnąć dorośli absolwenci, pojawiający się na rynku pracy. W związku z tym edukacja formalna powinna sprzyjać rozwojowi kompetencji kluczowych, czyli nabywaniu wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwolą obywatelom Unii Europejskiej radzić sobie ze współczesnymi wyzwaniami na rynku pracy i w życiu. To również wyzwanie dla samorządów terytorialnych, które mają pośredni wpływ na rozwój kompetencji kluczowych. Przyszłość młodych obywateli zależy od stanu lokalnej oświaty. Rozwijanie kompetencji kluczowych to nie tylko obowiązek wynikający z wymagań państwa i podstawy programowej, ale przede wszystkim współodpowiedzialność samorządów za rozwój swoich przyszłych wyborców. Kompetencje mają charakter ponadczasowy, są niezależne od zmieniających się priorytetów oświatowych, zatem warto lokalną politykę oświatową ukierunkować na ich rozwijanie. Powinno to mieć przełożenie na planowanie strategiczne.

¹² Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, (2006/962/WE) Dz. U. UE L 394 z 30.12.2006

Kompetencje kluczowe w przepisach prawa oświatowego

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek
Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełno-
sprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia,
kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej
Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół

Przykładowy scenariusz

Wprowadzenie do kompetencji kluczowych – scenariusz nr 4

Przykłady praktyk samorządowych

Leonardo – pracownie twórczości – opis praktyki nr 3

Inwestycja w uczniów to inwestycja w przyszłość Powiatu Kwidzyńskiego, cz. I i II – opis praktyki nr 4

Jak wpływać na gminę? Z małej szkoły w wielki świat – opis praktyki nr 7

Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty

Część I. Wprowadzenie do diagnozowania stanu lokalnej.

Część II. Pytania kluczowe, wskaźniki i źródła informacji.

Część III. Planowanie diagnozy stanu lokalnej oświaty.

Cel ogólny

Przygotowanie do zaplanowania przez samorządy diagnozy stanu lokalnej oświaty.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- określa znaczenie diagnozy w zarządzaniu oświatą w mieście/gminie/powiecie,
- wskazuje obszary badawcze,
- wskazuje źródła informacji,
- wymienia podstawowe narzędzia badań społecznych,
- wykorzystuje dostępne bazy danych do oceny sytuacji lokalnej oświaty,
- nazywa źródła danych potrzebnych do podstawowych wskaźników oświatowych,
- nazywa etapy budowy diagnozy stanu lokalnej oświaty,
- planuje przeprowadzenie diagnozy w swojej gminie/mieście/powiecie.

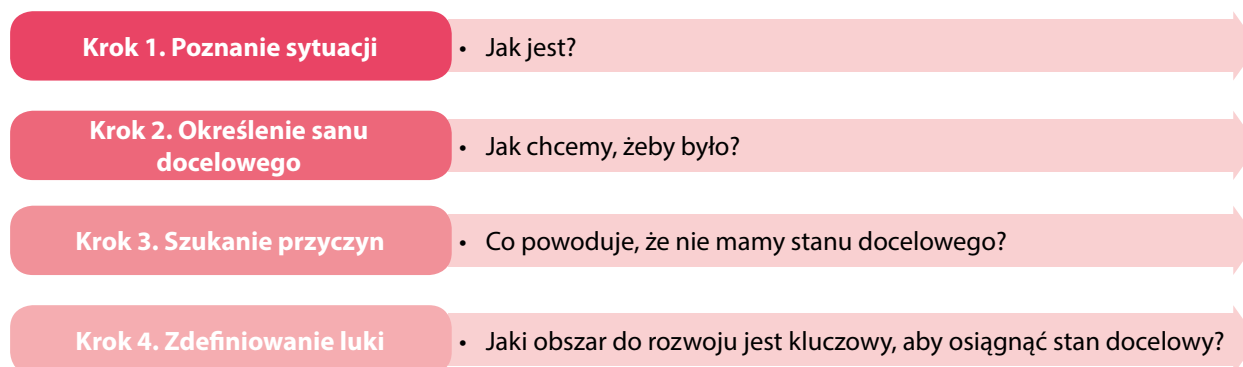
Proponowane metody/ formy i techniki

praca indywidualna, praca w parach, praca w małych grupach, dyskusja, runda bez przymusu, mini wykład

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Diagnoza to rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości.¹³

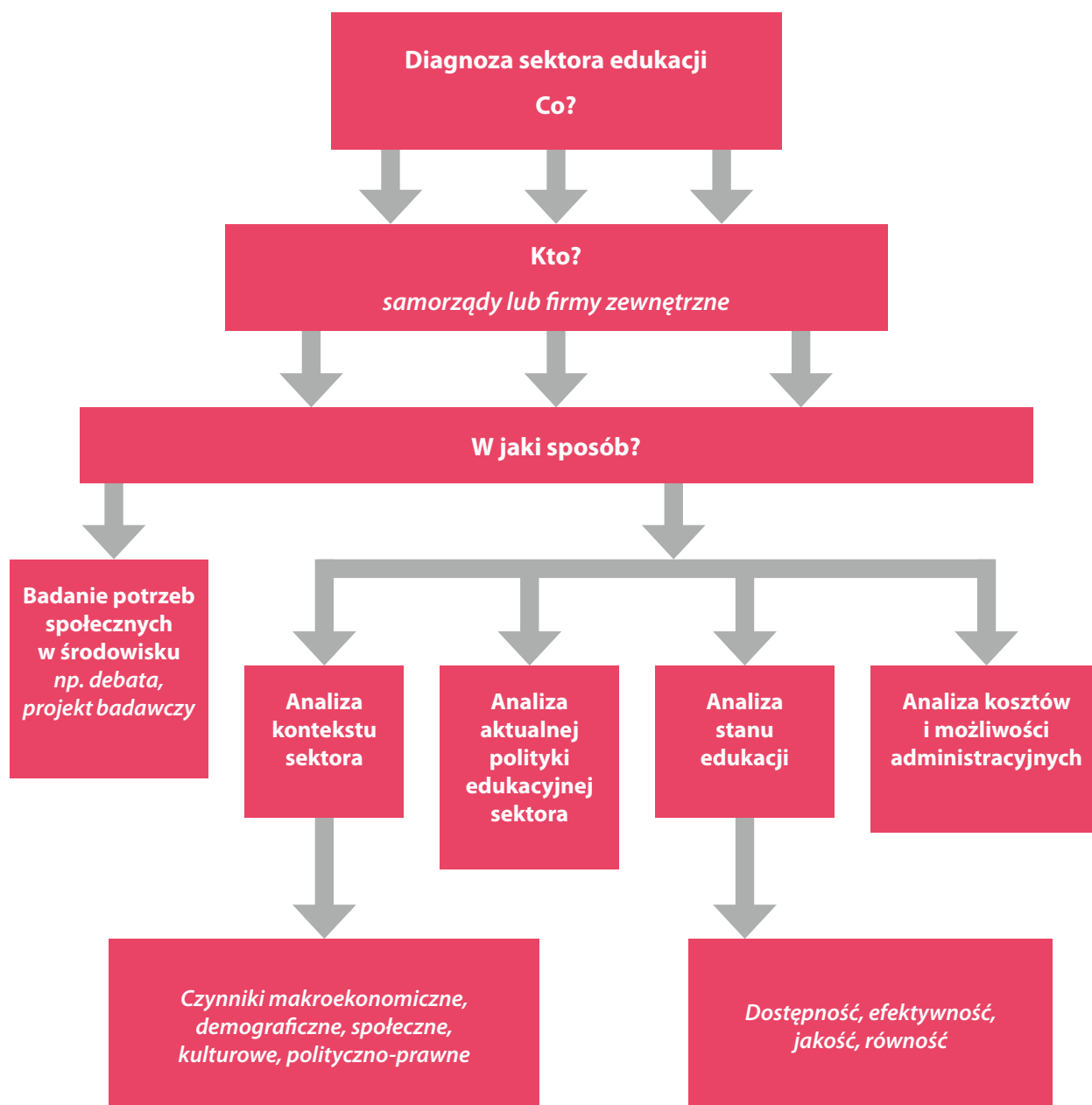
Procedurę diagnostyczną możemy zilustrować w formie następujących kroków



Rysunek 3. Kroki procedury diagnostycznej

¹³ Ziemiński S., *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.

W celu stałego doskonalenia edukacji i podnoszenia jej o „poziom wyżej” potrzebne jest opracowanie i ocena obecnego stanu oświaty oraz strategii rozwoju edukacji. Celem takich opracowań jest obiektywne wskazanie obszarów wymagających uwagi bądź zmian, przygotowanie rekomendacji i możliwych wariantów działania.



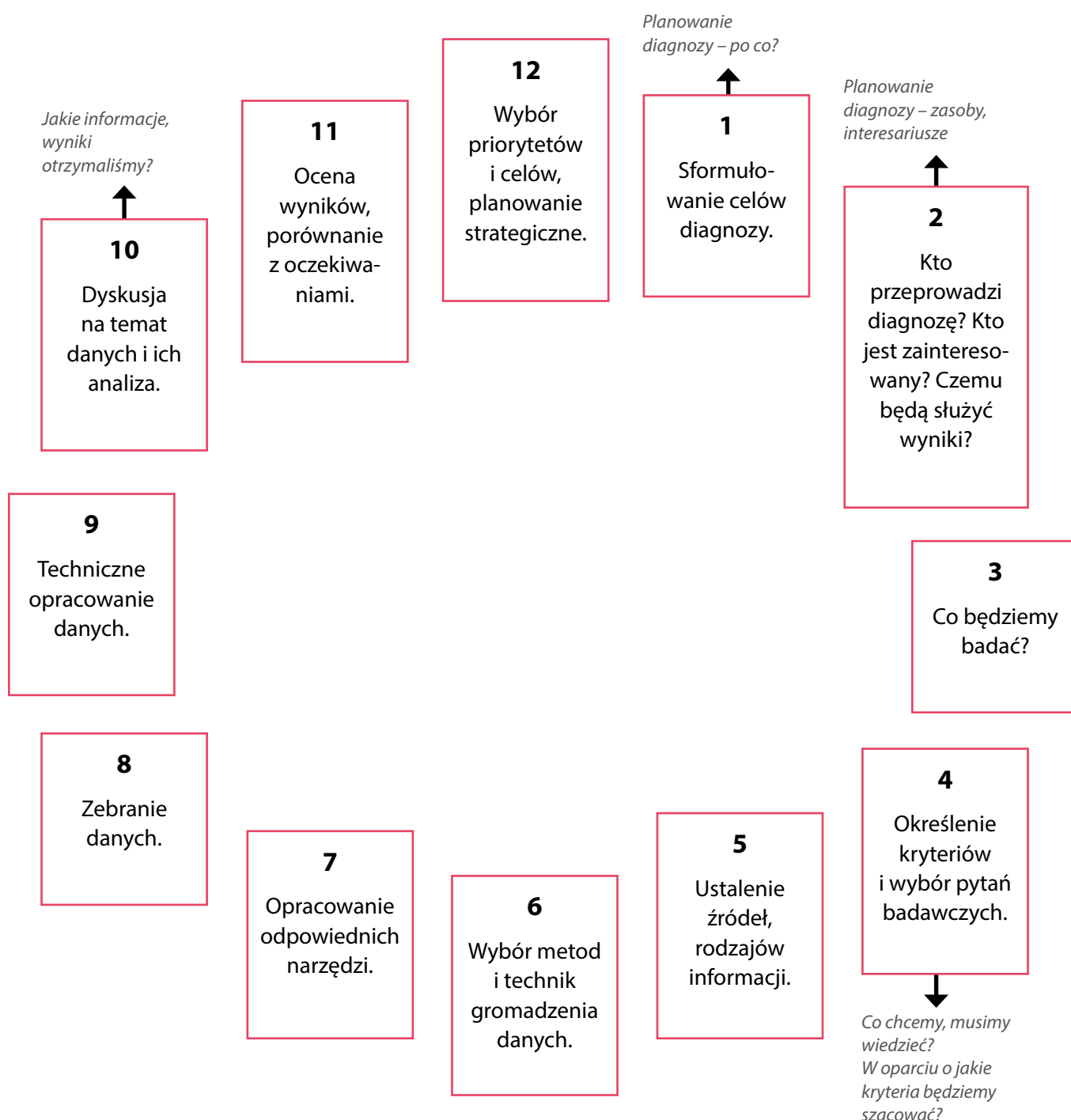
Rysunek 4. Przebieg diagnozy obszaru edukacji (opracowanie własne)¹⁴

Powyższy schemat przebiegu diagnozy obszaru edukacji akcentuje uwzględnienie w prowadzonej diagnozie zarówno badań społecznych, jak i zebranie twardych danych z analizy systemu lokalnej oświaty. Ważne, by decyzje zarządcze były podejmowane w oparciu o rzetelną analizę wiarygodnych danych i informacji. Natomiast diagnoza problemów społecznych zwiększa wiarygodność i zaufanie społeczne do proponowanych działań, które służą rozwiązywaniu problemów, oraz do instytucji je realizujących. Inicjatorem i liderem tych działań jest gospodarz społeczności, a więc samorząd gminy/powiatu. Wynika to z jego obowiązków, a także z faktu posiadania instrumentów prawnych, finansowych i instytucjonalnych.

¹⁴ Strategic Planning: Techniques and methods, Education Sector Planning Working Papers, International Institute for Educational Planning, UNESCO 2010, s. 10.

Diagnoza stanu lokalnej oświaty może być wykorzystana również, jako narzędzie planowania i realizacji polityki oświatowej, wspierać podejmowanie decyzji strategicznych, mających na celu zwiększenie konkurencyjności edukacji, z uwzględnieniem europejskich standardów kształcenia ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych.

Poniższy rysunek obrazuje etapy prowadzenia diagnozy oraz krok po kroku prowadzi przez cały proces.



Rysunek 5. Etapy diagnozy

Poszczególne etapy planowania diagnozy powinny wzbudzić refleksję uczestników szkolenia nad procesowym podejściem do diagnozy. Konieczne jest wykorzystanie zróżnicowanych źródeł zastanych oraz opinii i informacji od uczestników badanych zjawisk. Metody i narzędzia pozyskiwania danych należy dostosować do posiadanych zasobów. Optymalne jest zastosowanie metod ilościowych i jakościowych. Dane powinny pochodzić z wiarygodnych źródeł i być aktualne. Wiarygodność wyników diagnozy zależy także od opracowanych narzędzi badawczych. W tym zakresie warto wesprzeć się wiedzą i doświadczeniem specjalistów od badań społecznych.

Przykłady pytań kluczowych, kryteriów, wskaźników, metod i źródeł informacji.

Pytanie kluczowe	Kryteria	Przykładowe wskaźniki oświatowe	Źródło informacji	Przykładowe metody/techniki/ narzędzia
W jaki sposób organizacja pracy szkół wpływa na racjonalne wydatkowanie środków finansowych?	ekonomia rzetelność	liczba uczniów przypadająca na etat nauczyciela liczba etatów administracji na etat nauczyciela liczba metrów kwadratowych na etat sprzętaczki 	arkusz organizacji pracy szkoły informacje od dyrektora pomiar wykorzystania przestrzeni szkoły 	analiza dokumentów zastanych ankieta dla dyrektora dotycząca wykorzystania bazy
W jaki sposób liczebność oddziału wpływa na jakość pracy dydaktycznej?	efektywność, jakość	liczba uczniów w oddziale liczba etatów wsparcia na liczbę uczniów liczba uczniów biorąca udział w zajęciach dodatkowych liczba uczniów uczestnicząca w konkursach wyniki egzaminów wartość EWD trend w jakości wyników edukacyjnych uczniów	arkusz organizacji pracy szkoły, nauczyciele, uczniowie, dyrekcja 	analiza danych zastanych ankieta dla nauczycieli, uczniów i dyrektora dotycząca np. zajęć dodatkowych pod kątem zainteresowań uczniów i ich aktywności lub problemów w nauce

Ważne!

W ramach szkolenia istotne jest, aby uporządkować wiedzę z zakresu budowania celów, stawiania pytań kluczowych, kryteriów, określania wskaźników, źródeł informacji oraz metod, technik i narzędzi. Należy także umożliwić uczestnikom udział w działaniach, dotyczących planowania diagnozy stanu lokalnej oświaty.

Zapamiętaj!

Proces diagnozowania musi być zaplanowany, ponieważ jest to gwarancja sprawnego i rzetelnego przeprowadzenia diagnozy. Cały przebieg diagnozy, opis metodologii, wyniki, wnioski i rekomendacje powinny zostać opracowane w formie całościowego raportu, ale jej podsumowanie w formie najważniejszych wyników, wniosków i rekomendacji powinno być zwięzłe, krótkie, napisane prostym językiem i szeroko dostępne społeczności lokalnej.

Przykładowy scenariusz

Jak przygotować i przeprowadzić diagnozę stanu lokalnej oświaty? – scenariusz nr 5

Przykłady praktyk samorządowych

Liczą się fakty, a nie intuicja (powiat Poznań) – praktyka nr 2

Odważne decyzje, niskie koszty (gmina Piaseczno) – praktyka nr 8

Decyzje w oparciu o fakty kluczem do efektywnej edukacji (gmina Masłów) – praktyka nr 9

Dzień 3 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część IV. Analiza SWOT.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część IV. Analiza SWOT. cd	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Kompetencje kluczowe w edukacji. Podsumowanie modułu. Przygotowanie do zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut

Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część IV Analiza SWOT

Cel ogólny

Rozwijanie umiejętności diagnozowania stanu lokalnej oświaty z zastosowaniem metody analizy SWOT, jako podbudowy do wyznaczania celów strategicznych rozwoju oświaty w gminie.

Cele szczegółowe;

Uczestnik szkolenia:

- określa słabe i mocne strony oświaty w gminie/mieście/powiecie,
- określa szanse i zagrożenia dla rozwoju oświaty w gminie/mieście/powiecie,
- ocenia słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia, jako najbardziej istotne dla rozwoju oświaty w gminie/mieście/powiecie,
- ocenia na ile szanse i zagrożenia mają wpływ na mocne i słabe strony oświaty w gminie/mieście/powiecie,
- wybiera odpowiednią strategię działania,
- wskazuje rekomendacje do określenia strategii rozwoju oświaty w gminie/mieście/powiecie.

Proponowane metody/formy i techniki

mini wykład, dyskusja, burza mózgów, praca w grupach, analiza SWOT, technika grupy nominalnej (TGN)

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Część IV. Analiza SWOT

Jednym z narzędzi wykorzystywanych do rozpoznawania oczekiwań społecznych w zakresie kierunków rozwoju oświaty jest analiza SWOT¹⁵. Pozwala ona na wskazanie obszarów wymagających uwagi bądź zmian oraz określenia priorytetów rozwoju.

Nazwa metody pochodzi od pierwszych liter słów określających w języku angielskim istotę przedmiotu analizy – mocne i słabe strony (Strengths i Weaknesses) płynące z otoczenia wewnętrznego, na które społeczność lokalna może mieć wpływ, a także istniejące i potencjalne szanse i zagrożenia (Opportunities i Threats) płynące z bliższego i dalszego otoczenia zewnętrznego¹⁶.



Rysunek nr 6. Schemat analizy SWOT

¹⁵ Rumelt R.P., *Dobra strategia – zła strategia*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2013.

¹⁶ Cannon J. A., McGee R., *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

W module II uczestnicy będą mieli możliwość porównania dokonanej analizy SWOT z diagnozą przeprowadzoną w oparciu o wskaźniki oświatowe. Pozwoli to na wyodrębnienie priorytetów i sformułowania celów strategicznych.

Ważne!

Należy zwrócić uwagę uczestnikom szkolenia, że zespół strategiczny, formułując główny cel strategiczny, powinien dążyć do zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu (udanego dorosłego życia) mieszkańców miasta/gminy/powiatu.

Przykłady praktyk samorządowych

Wstępna analiza SWOT. Cele, wizja i misja dla obszaru planowanego do objęcia lokalną strategią rozwoju na lata 2015-2022
– praktyka nr 10

Kompetencje kluczowe w edukacji. Podsumowanie modułu. Przygotowanie do zadania wdrożeniowego.

Cel ogólny:

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w gminach/miastach/powiatach między modulem I a modulem II.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- wymienia korzyści dla gminy/miasta/powiatu płynących z kształcenia kompetencji kluczowych,
- dokonuje autorefleksji na temat podejmowanych działań w samorządach ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych u uczniów.

Proponowane metody/formy i techniki

praca w grupach, praca w parach, praca indywidualna, dyskusja

Zadanie wdrożeniowe

Zadaniem przedstawicieli poszczególnych samorządów jest:

- 1) zebranie informacji od dyrektorów szkół/placówek, w jaki sposób w szkołach przez nich zarządzanych rozwijane są kompetencje kluczowe u uczniów,
- 2) przygotowanie prezentacji zebranych informacji, w dowolnej formie (plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne),
- 3) podzielić się efektami swojej pracy na następnym spotkaniu.

Przykładowy scenariusz

Przygotowanie do zadania wdrożeniowego i podsumowanie modułu I – scenariusz nr 6

Podsumowanie modułu I

Pierwszy moduł pozwolił uświadomić uczestnikom, jak ważne dla rozwoju gminy/miasta/powiatu jest zadbanie o sektor edukacji. Umożliwił również poznanie trendów rynkowych i edukacyjnych (oczekiwania rynku pracy i konieczność kształtowania kompetencji kluczowych), które jednocześnie mogą stanowić wyzwanie dla planowania strategicznego. Dużo uwagi poświęcono na teoretyczne i praktyczne przygotowanie diagnozy stanu lokalnej oświaty.

Moduł 2

Istnieje różnica między znajomością drogi a podążaniem nią.

Morfeusz, bohater filmu Matrix

Wstęp

W drugim module przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego poznają ideę kompleksowego wspomaganie, jako narzędzia budowania jakości pracy szkół/placówek. Będą mieli okazję do wymiany własnych doświadczeń w tym zakresie oraz współuczestniczenia w panelu osadzonego w temacie wdrożonych praktyk samorządowych w zakresie

kompleksowego wspomagania. Uczestnicy uporządkują swoją wiedzę na temat istoty i roli planowania strategicznego, z uwzględnieniem priorytetów określonych w dokumentach rozwoju kraju.¹⁷

Realizacja drugiego modułu zaplanowana jest na trzy dni. Trzydniowe wydarzenie rozpocznie wykład z sesją implementacyjną na temat kompleksowego wspomagania jako narzędzia wspierającego budowę jakości pracy szkół/placówek.

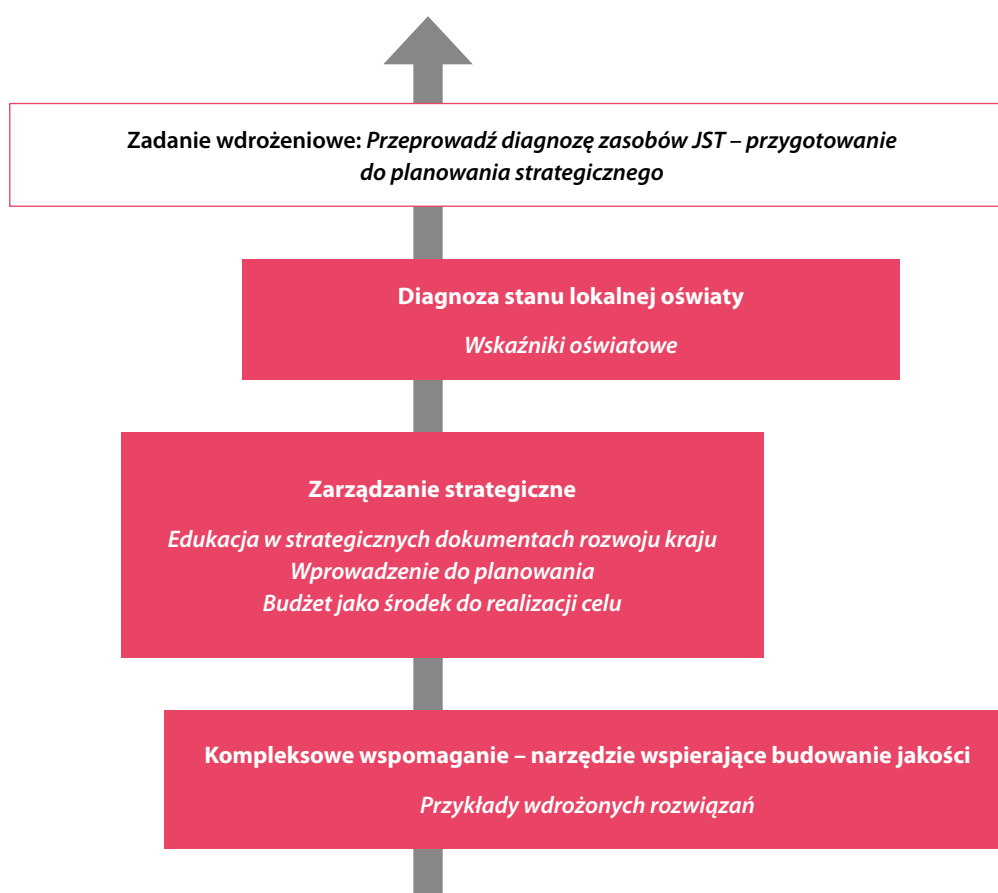
Pozostałe zagadnienia merytoryczne, poruszane w drugim module, to:

- istota i rola planowania strategicznego,
- budowanie planu strategicznego,
- budżet jako środek do realizacji celu,
- edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju,
- diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe.

Zaplanowane są również wykłady tematyczne i jeden wykład fakultatywny, którego tematyka wynika z bieżących potrzeb JST.

Zarówno spojrzenie na strategiczne dokumenty rozwoju kraju oraz na podstawę prawną organizowania doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania może być inspiracją dla organów prowadzących w podejmowaniu strategicznych decyzji. Częścią planu strategicznego jest polityka oświatowa gminy/miasta/powiatu, w której warto uwzględnić priorytety związane z doskonaleniem nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania ukierunkowanego na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów. W tym kontekście samorządowcy zostaną przygotowani również do zbadania posiadanych zasobów, które mogą przybliżyć ich do urealnienia proponowanego rozwiązania. Poniższy schemat ilustruje kluczowe zagadnienia omawiane w drugim module.

Co nas przybliży do planu strategicznego?



Rysunek 7. Kluczowe zagadnienia modułu 2.

¹⁷ Ministerstwo Rozwoju, Czym jest zarządzanie rozwojem?[online, dostęp dn. 23.03.2017]. Dostępny w internecie: <https://www.mr.gov.pl/stroiny/zadania/polityka-rozwoju-kraju/zarzadzanie-rozwojem-kraju/czym-jest-zarzadzanie-rozwojem/>

Dzień 1 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego	warsztaty 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

Omówienie zadania wdrożeniowego:

Cel ogólny:

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

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

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

Proponowane metody/ formy i techniki:

dyskusja zogniskowana

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Ostatnia sesja modułu pierwszego była poświęcona przygotowaniu samorządowców do wykonania zadania wdrożeniowego. Proponujemy w związku z tym wymianę doświadczeń i wzajemne uczenie się samorządowców od siebie. Omówienie zadania wdrożeniowego będzie miało formę dyskusji zogniskowanej¹⁸.

Wskazówka

Wszystkie sesje poświęcone na omówienie zadań wdrożeniowych będą zorganizowane w formie dyskusji zogniskowanej opisaney w scenariuszu nr 7. Należy pamiętać o zmodyfikowaniu pytań do dyskusji w zależności od tematyki zadania wdrożeniowego.

Przykładowy scenariusz

Omówienie zadania wdrożeniowego – scenariusz nr 7.

Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły

Cel ogólny:

Zapoznanie uczestników szkolenia z ideą kompleksowego wspomagania szkół/przedszkoli 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, opartego na procesowym wspomaganiu, na budowanie jakości pracy szkoły,
- wskazuje główne zadania osób zaangażowanych w proces wspomagania szkoły: specjaliści do spraw wspomagania, ekspertów, dyrektora szkoły, nauczycieli, przedstawicieli samorządu terytorialnego,

¹⁸ Jarmuż S., Witkowski T., Podręcznik trenera, Moderator, Wrocław 2004, s. 145.

- planuje podjęcie działań sprzyjających wdrożeniu kompleksowego wspomaganie szkół/przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów na poziomie miasta/gminy/ powiatu.

Proponowane metody/ formy i techniki:

wykład, grupy refleksyjne, dyskusja problemowa, film, studium przypadku, praca grupowa

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Wspomaganie rozwoju szkół/ przedszkoli w rozwijaniu kompetencji kluczowych to forma doskonalenia zawodowego nauczycieli jak również narzędzie budowania jakości pracy szkoły. Wspomaganie jest adresowane do szkoły, nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup, takich jak dyrektor czy nauczyciele. Pomaga szkole w rozwiązywaniu własnych problemów, a co za tym idzie, nie wyręcza jej i nie narzuca rozwiązań. Wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiada na jej specyficzne potrzeby. Wspomaganie jest procesem, czyli odchodzi od pojedynczych, samodzielnych form doskonalenia. Zmiany w podejściu do doskonalenia nauczycieli – poprzez wprowadzenie kompleksowego wspomaganie szkół – powodują, że szkoła/placówka jako organizacja ucząca i doskonaląca się ma szansę wykorzystać wszelkiego rodzaju możliwości do rozwoju i podnoszenia jakości kształcenia.

W procesie wspomaganie szkół/placówek wyróżnić możemy cztery etapy¹⁹.



Rysunek 8. Cztery etapy kompleksowego wspomaganie

Istotne jest, by planując strategię rozwoju gminy/miasta/powiatu, której częścią jest strategia rozwoju lokalnej oświaty, uwzględnić zadania związane z kompleksowym wspomaganie, jako narzędziem budowania jakości pracy szkół/placówek.

Wspomaganie w przepisach prawa

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Poz. 1270) – § 18 ust. 1 – obowiązek organizowania i wspomaganie szkół i placówek.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. poz. 199).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. poz. 369).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 września 2016 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. poz. 1591).

¹⁹ Kula B., Krawczyk B., Kordziński J., Pulwarska V., *Jak samorząd może wspierać szkoły? Informacja o nowym systemie wspomaganie pracy szkół*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Przykładowy scenariusz

Kompleksowe wspomaganie szkół/ przedszkoli, jako narzędzia wspierające budowanie jakości pracy szkoły – scenariusz nr 8

Przykłady praktyk samorządowych

Wspomaganie pracy szkół w powiecie wołowskim – praktyka nr 18

Ocenianie kształtujące w Gimnazjum w Zespole Szkół w Pszczewie – praktyka nr 12

Bezpieczne przedszkole. Piechowice – praktyka nr 13

Praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych – praktyka nr 19

Wdrożone rozwiązania samorządów w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/placówek

Cel ogólny:

Wymiana doświadczeń z wdrożonych praktyk w zakresie kompleksowego wspomagania szkół/placówek z poziomu samorządów.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- zna rozwiązania wdrożone przez samorządy w zakresie kompleksowego wspomagania,
- rozumie znaczenie kompleksowego wspomagania w budowaniu jakości lokalnej oświaty,
- rozumie rolę samorządu w procesowym wspomaganiu szkół/placówek.

Proponowane metody/ formy i techniki:

panel ekspercki

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Panel ekspercki ma dostarczyć uczestnikom informacji na temat wdrożonych rozwiązań na poziomie samorządów w zakresie kompleksowego wspomagania. Przedstawiciele samorządów zaproszonych do panelu eksperckiego podzielą się swoimi doświadczeniami oraz odpowiedzą na pytania audytorium. Dzięki temu przybliżą wynikające z ich doświadczeń mocne strony podejmowanych przez nich działań oraz zwrócą uwagę na newralgiczne punkty wdrażanych procesów.

Przykłady wdrożonych praktyk samorządowych w zakresie wspomagania szkół z poziomu jednostki samorządu terytorialnego zostały opisane w Części II niniejszego przewodnika i mogą stanowić inspirację do organizacji panelu.

Dzień 2 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju.	wykład	45 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
5.	Wykład fakultatywny wynikający z potrzeb JST.	wykład	45 minut

Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju

Cel ogólny

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

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie wagę spójności strategii lokalnych z założeniami rozwojowymi kraju,
- rozumie potrzebę formułowania wskaźników jakościowych dla edukacji, wynikających z priorytetów określonych w strategii rozwoju kraju,

- rozumie potrzebę wprowadzenia zmiany jakościowej ukierunkowanej na systemową pracę nad rozwijaniem kompetencji kluczowych.

Proponowane metody/formy i techniki:

wykład

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Głównym założeniem tego programu szkoleniowo – doradczego jest przygotowanie pracowników JST do strategicznego planowania rozwoju lokalnych systemów oświaty. Podejmując działania w tym zakresie, należy zwrócić uwagę na dokumenty strategiczne rozwoju kraju²⁰. Warto przypomnieć, iż w 2009 r. rząd przyjął plan uporządkowania strategii rozwoju, w którym ograniczono liczbę dokumentów do 9 strategii zintegrowanych, realizujących długo- i średniookresową strategię rozwoju kraju. Polityka rozwoju prowadzona jest nie tylko na poziomie krajowym, ale też regionalnym, subregionalnym i lokalnym. Podporządkowane generalnej wizji rozwoju państwa, strategie długookresowe i średniookresowe, w tym „Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”, stwarzają ramy działania nie tylko administracji centralnej, ale także samorządom oraz wszystkim innym podmiotom zaangażowanym w działania rozwojowe. Z dokumentów tych wynika konieczność budowania jakości pracy szkoły poprzez inwestowanie w kapitał ludzki i społeczny. W dokumentach tych odnajdujemy również wiele wyzwań dla edukacji związanych z rozwojem nauczycieli w myśl uczenia się przez całe życie oraz przygotowaniem dzieci/młodzieży i dorosłych do funkcjonowania na rynku pracy poprzez rozwój kompetencji kluczowych. Samorządy, planując strategie rozwoju gminy/miasta/powiatu, z jednej strony powinny uwzględniać dane zebrane w wyniku diagnozy stanu lokalnej oświaty, z drugiej strony – informacje zawarte w dokumentach strategicznych rozwoju kraju. Pozwoli to zapewnić na poziomie lokalnym spójność działań, przejrzystość finansowania oraz efekt synergii w osiąganiu rezultatów w obszarze oświaty, w perspektywie roku 2020.

Ważne!

Dokumenty strategiczne rozwoju kraju

1. Długookresowa strategia rozwoju kraju. Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności.
2. Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020.
3. 9 strategii zintegrowanych:
 - Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki,
 - Strategia rozwoju kapitału ludzkiego,
 - Strategia rozwoju transportu,
 - Strategia Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko,
 - Strategia Sprawne państwo,
 - Strategia rozwoju kapitału społecznego,
 - Krajowa strategia rozwoju regionalnego,
 - Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa,
 - Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP.

Przykładowy plan wykładu – scenariusz nr 9

Przykłady praktyk samorządowych

Bydgoszcz miastem strategicznie zarządzanej edukacji. Cz. I i Cz. II – praktyka nr 16

Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu.

Cel ogólny:

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

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozumie istotę i sposób zarządzania strategicznego,
- wskazuje różnice pomiędzy zarządzaniem a administrowaniem oświatą,

²⁰ Ministerstwo Rozwoju, *Czym jest zarządzanie rozwojem?* [online, dostęp dn. 23.03.2017]. Dostępny w internecie: <https://www.mr.gov.pl/stroiny/zadania/polityka-rozwoju-kraju/zarzadzanie-rozwojem-kraju/czym-jest-zarzadzanie-rozwojem/>.

- 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,
- zna etapy 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.

Proponowane metody/ formy i techniki:

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

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Dotychczas treści szkolenia w ramach programu pozwoliły przedstawicielom samorządów terytorialnych ugruntować wiedzę w zakresie kompetencji kluczowych oraz kompleksowego wspomagania, a także uświadomić sobie, jak ogromną rolę w rozwoju gminy/miasta/powiatu odgrywa oświata.

Budowanie efektywnego systemu wspomagania szkół wymaga podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Konieczne jest planowanie długoterminowe, dokładne rozpoznanie potencjału oraz zasobów, którymi samorząd dysponuje, a także dostrzeganie odroczonego w czasie efektu. To dlatego tak ważne jest – na co już zwracano wcześniej uwagę – planowanie i przeprowadzanie diagnozy stanu lokalnej oświaty, jako punktu wyjścia do planowania strategicznego. Zarządzanie strategiczne powinno być postrzegane, jako proces, przyczyniający się do realnego wpływu samorządów na podnoszenie, jakości edukacji w gminie/mieście/powiecie w sposób przemyślany i zorganizowany.

Tworzenie i realizacja realnej, skutecznej i użytecznej oraz mierzalnej polityki oświatowej w jednostce samorządu terytorialnego powinna mieć odzwierciedlenie w dokumencie bazowym określonym w literaturze mianem – „Strategia”. Budowanie planu strategicznego to proces między innymi wyboru priorytetów, ustalenia długofalowych celów oraz zaplanowania konkretnych działań. Prawidłowo skonstruowany dokument zawiera szereg elementów, które zostały ujęte na poniższym schemacie.



Rysunek nr 9. Struktura dokumentu

Sesja ta pozwoli przedstawicielom JST usystematyzować wiedzę dotyczącą składowych elementów planu strategicznego oraz poznać różnice między administrowaniem a zarządzaniem strategicznym oświatą. W kolejnych modułach założenia teoretyczne przełożą się na budowanie tego planu „krok po kroku” przez przedstawicieli poszczególnych samorządów przy wsparciu ekspertów prowadzących warsztaty.

Przykładowy scenariusz

Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu – scenariusz nr 10

Przykłady praktyk samorządowych

Liczę się fakty, a nie intuicja (powiat Poznań) – praktyka nr 2

Mała gmina – duże możliwości (Miasto i Gmina Murowana Goślina) – praktyka nr 5

Odważne decyzje, niskie koszty (gmina Piaseczno) – praktyka nr 8

Decyzje w oparciu o fakty kluczem do efektywnej edukacji (gmina Masłów) – praktyka nr 9

Bydgoszcz miastem strategicznie zarządzanej edukacji. Cz. I i Cz. II – praktyka nr 16

Dąbrowa Zielona – przedszkole dobre, tanie dla każdego. Cz. I i Cz. II – praktyka nr 20

Strategia, która wpływa na jakość i różnorodność edukacji (gmina Goleniów) – praktyka nr 21

Budżet jako środek do realizacji celu

Jakość czy jakość? Lokalna polityka oświatowa w realizacji zadań oświatowych.

Cel ogólny:

Nabywanie wiedzy o możliwościach wspierania rozwoju szkół poprzez przyjęty model zarządzania i finansowania zadań oświatowych.

Cele szczegółowe:

Uczestnik szkolenia:

- wymienia i rozumie podstawy prawne polskiego systemu finansowania zadań oświatowych,
- łączy wiedzę z zakresu finansowania zadań oświatowych z umiejętnością strategicznego zarządzania oświatą.

Proponowane metody/formy i techniki

miniwykład, dyskusja, praca w grupach

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Oświata jest zadaniem publicznym o szczególnym znaczeniu i dlatego Konstytucja daje gwarancję, że nauka w szkołach publicznych jest bezpłatna.²¹ W tym kontekście organizowanie oraz finansowanie zadań oświatowych jest jednym z podstawowych zadań całej administracji publicznej (rządu i samorządu).²²

Art. 167 Konstytucji²²

Podstawową zasadą przekazywania zadań publicznych do JST, jest zasada adekwatności środków finansowych na realizację zadań. Jej istotą jest zapewnienie JST dochodów pozwalających na realizowanie przekazanych zadań publicznych, przy pozostawieniu im, w ustawowym zakresie, swobody kształtowania wydatków. Ten przepis przewiduje trzy instrumenty prawne dla zapewnienia JST dochodów adekwatnych do realizowanych zadań:

- 1) *dochody własne,*
- 2) *subwencje ogólne z budżetu państwa,*
- 3) *dotacje celowe z budżetu państwa.*

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych JST mają obowiązek dokonywania wydatków w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem uzyskiwania najlepszych efektów.²³ Finansowanie oświaty wzbudza nieustanną dyskusję wśród samorządowców, brak jest bowiem podstaw prawnych, które konkretyzowałyby zobowiązania finansowe budżetu państwa wobec JST, poprzez odniesienie się czy to do zakresu zadań oświatowych, czy też do stawianych systemowi oświaty celów. Niezależnie jednak od wysokości otrzymanych kwot subwencji oświatowej, w poszczególnych samorządach występują rozbieżności w wykonywaniu zadań oświatowych.²⁴

Ustawa o finansach publicznych – art. 44 ust. 3 pkt 1

JST mają obowiązek dokonywania wydatków w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem uzyskiwania najlepszych efektów²⁴.

W ramach tej sesji warto zaprosić samorządy do dyskusji o sposobach realizacji i finansowania wybranych zadań oświatowych. Pozwoli to na zwrócenie uwagi, w jaki sposób samorządy finansują te same zadania. Jednym z modeli finansowania zadań oświatowych jest model strategiczny. Dlatego też podkreślamy wagę planowania strategicznego opartego na diagnozie stanu lokalnej oświaty. Wówczas wybrane priorytety i określone zadania stają się drogowskazem

21 Art. 70 Konstytucji RP – *Każdy ma prawo do nauki. Nauka do 18 roku życia jest obowiązkowa. Sposób wykonywania obowiązku szkolnego określa ustawa. Nauka w szkołach publicznych jest bezpłatna.*

22 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483

23 Art. 44 ust. 3 pkt 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2013 r. poz. 885 ze zm.).

24 Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2013 r. poz. 885 ze zm.).

do efektywnego finansowania zadań. W takim ujęciu finanse stanowią element planu strategicznego i stają się środkiem do realizacji celu.

Przykłady praktyk samorządowych

Krosno liderem efektywności edukacji – efekty zarządzania strategicznego. Cz. I i Cz. II – praktyka nr 15

Dzień 3 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe. Część I Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	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
3.	Diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST.	wykład	45 minut

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).

Cel ogólny:

Przedstawienie krótkich diagnoz dokonanych w oparciu o oświatowe wskaźniki odniesienia dla każdej JST uczestniczącej w szkoleniu.

Porównanie dwóch metod diagnozy stanu lokalnej oświaty; analizy SWOT i analizy w oparciu o oświatowe wskaźniki odniesienia. Wypracowanie priorytetów lokalnej oświaty.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- uświadamia sobie wartość zaprezentowanej metody (diagnozy w oparciu o wskaźniki oświatowe) do analizy stanu lokalnej oświaty,
- wskazuje zalety diagnozy sporządzonej z wykorzystaniem oświatowych wskaźników odniesienia,
- interpretuje dane wskaźnikowe, odwołując się do kontekstu lokalnego,
- wskazuje zalety i wady obu metod analizy stanu lokalnej oświaty (SWOT i diagnozy w oparciu o wskaźniki oświatowe),
- na podstawie przeprowadzonej analizy określa priorytety lokalnej polityki oświatowej w swojej JST.

Proponowane metody/formy i techniki

miniwykład, minidyskusja, praca w grupach, gadająca ściana

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Jak w każdym działaniu zarządczym, tak i w zarządzaniu oświatą, a w szczególności we wspomaganiu szkół przez JST, ważną rolę odgrywa podejmowanie decyzji zarządczych w oparciu o rzetelną analizę wiarygodnych danych i informacji. Podstawą rzetelnej i wiarygodnej analizy jest natomiast trafne określenie i ocena posiadanych zasobów, co ma szczególne znaczenie w odniesieniu do rozwoju kompetencji kluczowych. Aby tego dokonać, niezbędne jest m.in. określenie typów i rodzajów zasobów, a także wybór adekwatnych wskaźników (i ich źródeł) do postawionych w diagnozie celów. W ramach zajęć uczestnicy poznają wybrane wskaźniki oraz nauczają się je analizować i interpretować. Będą mieli również możliwość porównania wniosków, wypracowanych w pierwszym module analizy SWOT, z diagnozą przeprowadzoną w oparciu o wskaźniki oświatowe (finansowe, dotyczące organizacji pracy szkół, dotyczące procesu nauczania itp.). Analiza porównawcza informacji zebranych dwiema różnymi metodami uświadomi uczestnikom wartość wykorzystywania

twardych danych w diagnozie. Efektem takiego działania będzie wstępne określenie priorytetów oraz wybór i określenie wskaźników do opracowania planu strategicznego. Uczestnicy zostaną przygotowani do zadania wdrożeniowego, polegającego na przeprowadzeniu diagnozy lokalnych zasobów lub diagnozy do wybranych priorytetów z zastosowaniem wybranych wskaźników.

Przykładowe scenariusze

Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu – scenariusz nr 11

Przykłady praktyk samorządowych

Odważne decyzje, niskie koszty (gmina Piaseczno) – praktyka nr 8

Bydgoszcz miastem strategicznie zarządzanej edukacji. Cz. I i Cz. II – praktyka nr 16

Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe. Przygotowanie do zadania wdrożeniowego

Cel ogólny:

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w gminach/miastach/powiatach między modulem II a modulem III.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- dokonuje diagnozy lokalnych zasobów w wybranych obszarach,
- przygotowuje prezentację do sesji z wymianą doświadczeń.

Zadanie wdrożeniowe

Wariant I

Zadaniem przedstawicieli poszczególnych samorządów jest:

- 1) wybranie dwóch obszarów spośród niżej przedstawionych:
 - zasoby ludzkie, wiedza (kapitał ludzki),
 - infrastruktura,
 - zasoby społeczne i demograficzne (w tym kapitał społeczny),
 - środki finansowe,
 - instytucje i procedury, uwarunkowania (rozwiązania) organizacyjne,
 - potrzeby i oczekiwania lokalnej społeczności, potencjał do działania,
 - dotychczasowe działania i ich rezultaty;
- 2) dokonanie diagnozy lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane w procesowym wspomaganie szkół/placówek w gminie/mieście/powiecie z uwzględnieniem wybranych obszarów;
- 3) zebranie danych w formie elektronicznej, dokonanie ich agregacji w taki sposób, aby umożliwiały analizę i interpretację oraz wyciągnięcie wniosków (forma tabeli, wykresu itp.);
- 4) przygotowanie 10 – minutowej prezentacji zebranych informacji, w dowolnej formie (plakat, prezentacja multimedialna, inne);
- 5) podzielenie się efektami swojej pracy w trakcie sesji poświęconej omówieniu zadania wdrożeniowego.

Wariant II

Zadaniem przedstawicieli poszczególnych samorządów jest:

- 1) dokonanie diagnozy lokalnych zasobów;
- 2) wybranie dwóch obszarów spośród niżej przedstawionych:
 - zasoby ludzkie, wiedza (kapitał ludzki),
 - infrastruktura,
 - zasoby społeczne i demograficzne (w tym kapitał społeczny),
 - środki finansowe,
 - instytucje i procedury, uwarunkowania (rozwiązania) organizacyjne,
 - potrzeby i oczekiwania lokalnej społeczności, potencjał do działania,
 - dotychczasowe działania i ich rezultaty;
- 3) wybranie danych potrzebnych do wyliczenia wskaźników;
- 4) wyliczenie wskaźników, ich analiza, interpretacja i wyciągnięcie wniosków;
- 5) zebranie danych w formie elektronicznej (tabele, wykresy);
- 6) przygotowanie 10 – minutowej prezentacji zebranych informacji, w dowolnej formie (plakat, prezentacja multimedialna, inne);
- 7) podzielenie się efektami swojej pracy w trakcie sesji poświęconej omówieniu zadania wdrożeniowego.

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

Cel ogólny

Zapoznanie uczestników szkolenia ze sposobem wyboru, tworzenia i interpretacji różnych rodzajów wskaźników potrzebnych do sporządzania diagnoz stanu edukacji oraz budowania planów rozwoju oświaty.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- rozróżnia i podaje przykłady wskaźników finansowych, dotyczących procesów nauczania, organizacji pracy szkoły/placówki, kadry pedagogicznej,
- wymienia źródła danych potrzebnych do obliczania podstawowych wskaźników oświatowych,
- rozumie zasadę doboru wskaźników do celów i zadań,
- wie, jak analizować i interpretować wskaźniki oświatowe i edukacyjne,
- określa podstawowe zagrożenia i potencjalne błędy związane z doбором, pozyskaniem, analizą i interpretacją wskaźników.

Proponowane metody/formy i techniki:

wykład z sesją pytań i odpowiedzi

Założenia teoretyczne *(po co podejmujemy ten temat?)*

Wykład ma na celu usystematyzowanie wiedzy dotyczącej doboru wskaźników do diagnozy zasobów lokalnych systemów oświatowych oraz do opomiarowania celów i zadań planów rozwoju systemu oświaty. Wskaźniki oświatowe to jeden z kluczowych elementów planu strategicznego, do tworzenia którego samorządowcy przygotowują się w ramach niniejszego programu szkoleniowo-doradczego. Rekomendujemy zaprezentowanie przykładowych wskaźników (finansowych, dotyczących procesów nauczania, organizacji pracy szkoły/placówki, kadry pedagogicznej) mierzących bieżący wpływ polityki samorządowej na efektywność pracy szkół z uwzględnieniem rozwoju kompetencji kluczowych. W związku z tym warto poruszyć następujące aspekty:

- wpływ otoczenia demograficznego, społeczno-gospodarczego, urbanistycznego na funkcjonowanie szkoły z uwzględnieniem wskaźników: salda migracyjnego, demografii, położenia gminy/miasta/powiatu,
- wyniki edukacyjne szkół a zasięg ich oddziaływania, z uwzględnieniem wskaźnika – procent uczniów realizujących obowiązek szkolny zgodny z miejscem zamieszkania,
- procesy suburbanizacji i ich wpływ na wyniki edukacyjne mierzone wskaźnikiem edukacyjnej wartości dodanej (EWD),
- wyniki edukacyjne a warunki nauczania, ze zwróceniem uwagi na wykształcenie nauczycieli, ich wiek oraz stopień awansu zawodowego.

Treści ujęte w wykładzie stanowią podbudowę do praktycznego planowania strategicznego, które realizowane będzie w module czwartym i piątym.

Podsumowanie modułu II

Drugi moduł pozwolił poznać narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły/przedszkola, jakim jest kompleksowe wspomaganie ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych uczniów. Uczestnicy mieli również możliwość ugruntowania wiedzy z zakresu planowania strategicznego i struktury planu, z uwzględnieniem zapisów, dotyczących edukacji w strategicznych dokumentach rozwoju kraju. W oparciu o rzeczywiste dane wynikające z analizy SWOT i diagnozy stanu lokalnej oświaty prowadzonej w oparciu o wskaźniki oświatowe, każda z JST zdefiniowała kierunki i priorytety, potrzebne do budowy planu strategicznego. Uczestnicy uświadomili sobie, iż budżet należy postrzegać jako środek do realizacji celu, a nie odwrotnie.

Moduł 3

Nie znam bardziej optymistycznego faktu niż ludzka zdolność do ulepszania życia dzięki świadomemu działaniu.

Walden Thoreau

Wstęp

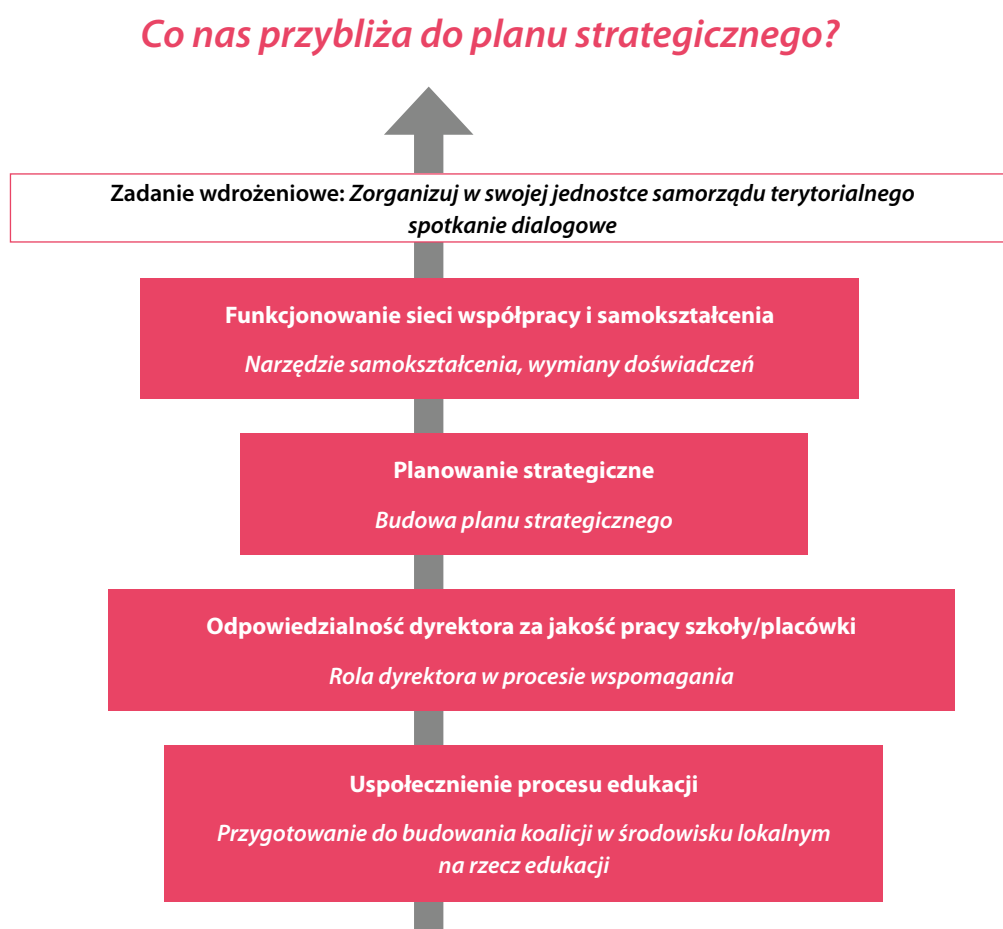
W ramach trzeciego modułu przedstawiciele JST będą mieli możliwość usystematyzowania i uporządkowania dotychczas zdobytej wiedzy. Będzie to punkt wyjścia do wprowadzenia zagadnień związanych z planowaniem strategicznym. Tematyka tego modułu koncentruje się również wokół współpracy i partycypacji różnych interesariuszy na rzecz budowania jakości lokalnej edukacji. Przedstawiciele JST będą mieli także przestrzeń do dyskusji i wymiany doświadczeń w zakresie roli dyrektora i samorządów w procesowym wspomaganiu.

Zagadnienia merytoryczne poruszane w trzecim module to:

- uspołecznienie procesu edukacji,
- dyrektor gospodarzem procesu wspomagania,
- plan strategiczny a proces wspomagania szkół,
- funkcjonowanie sieci współpracy i samokształcenia.

Realizacja modułu obejmuje trzy dni szkoleniowe. Oprócz sesji warsztatowych zaplanowano dwa wykłady. Jeden z nich dotyczy zmian systemowych w zakresie wykorzystania kompleksowego wspomagania szkół/placówek do rozwijania kompetencji kluczowych uczniów, drugi – platformy *Doskonaleniowsieci.pl*, dającej możliwość wirtualnego funkcjonowania sieci współpracy.

Poniższy schemat ilustruje kluczowe zagadnienia omawiane w trzecim module.



Rysunek 10. Kluczowe zagadnienia modułu III.

Dzień 1 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Uspołecznienie procesu edukacji Część I. Wprowadzenie Część II. Sposoby włączania (partycypacji) przedstawicieli środowiska lokalnego w diagnozowanie, planowanie, monitorowanie i ewaluację planu strategicznego Część III. Przykłady partycypacji	warsztaty w grupach	2x90 minut

Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę

Cel ogólny

Poznanie mechanizmów psychologicznych związanych z reakcją na zmianę

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia typowe reakcje ludzi na zmianę,
- nazywa poszczególne etapy wdrażania zmiany według Kurta – Lewina,
- uświadamia sobie swój sposób reagowania na zmianę.

Proponowane metody/ formy i techniki:

praca w parach, dyskusja, miniwykład

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

W tym programie proponujemy JST budowanie polityki oświatowej w oparciu o partycypacyjny model współpracy. Przedstawiciele samorządów nierzadko unikają tego rodzaju działań, mając przykre doświadczenia, które nie prowadziły do skutecznych rozwiązań. Doświadczenie wskazuje, że należałoby inaczej postawić problem: nie – czy partycypować – bo większość wie, że tak, ale – jak to robić, aby doprowadzić do sensownych i skutecznych działań? Przechodzenie od nieświadomej niekompetencji do nieświadomej kompetencji w sposób naturalny implikuje pojawienie się takich reakcji jak: chęć podjęcia próby działania, ciekawość, chęć rozwoju poznawczego, ale też zaskoczenie, opór, niechęć, bunt. To naturalne reakcje w procesie uczenia się.²⁵ Dlatego też ważne jest, aby przypomnieć i utrwalić sobie wiedzę z zakresu mechanizmów, jakie towarzyszą zmianom, niezależnie od tego, czego te zmiany dotyczą.



Rysunek nr 11. Etapy procesu uczenia się

Przykładowe scenariusze

Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę – scenariusz nr 12.

Uspołecznienie procesu edukacji

Część I. Wprowadzenie

Część II. Sposoby włączania (partycypacji) przedstawicieli środowiska lokalnego w diagnozowanie, planowanie, monitorowanie i ewaluację planu strategicznego

Część III. Przykłady partycypacji

²⁵ na podstawie *Etapy uczenia się. Model Noela Burcha*, [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: <https://grupaset.pl/wp-content/uploads/MAGAZYN-WIEDZY-Projektowanie-szkolen-Etapy-uczenia-sie-wg.-Burcha.pdf>

Cel ogólny

Zrozumienie przez uczestników konieczności włączania interesariuszy w kształtowanie lokalnej polityki oświatowej poprzez ich udział we wszystkich etapach tworzenia planu rozwoju lokalnej oświaty i planu kompleksowego wspomagania szkół/placówek (diagnoza/planowanie/monitorowanie/ewaluacja).

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia i opisuje różnorodne metody partycypacji obywatelskiej oraz możliwości ich zastosowania w kształtowaniu lokalnej polityki oświatowej,
- planuje i przeprowadza proces partycypacji obywatelskiej,
- wykorzystuje różnorodne techniki i kanały komunikacji do sprawnego przepływu informacji.

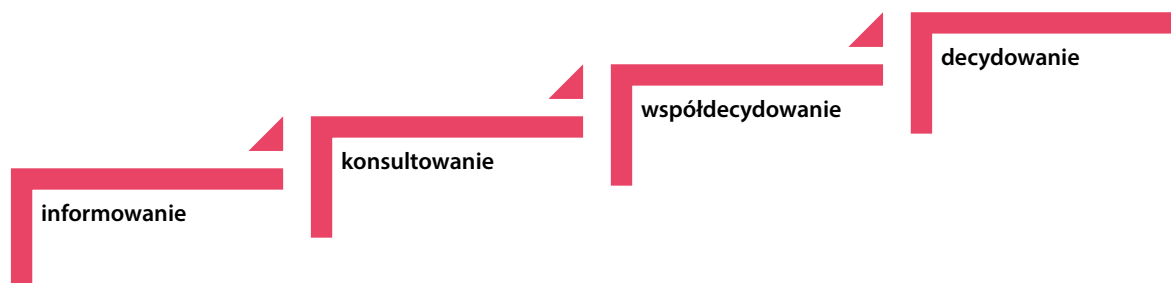
Proponowane metody/ formy i techniki

symulacja, jigsaw, analiza przypadku (case study), burza mózgów, dyskusja, miniwykład, praca w grupach

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

W trakcie realizacji II etapu Projektu²⁶ realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji: „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie lokalnym i regionalnym”, przeprowadzono szereg badań dotyczących modeli zarządzania szkołami przez JST na swoim terenie. Wyniki badań²⁷ wskazują na zróżnicowane formy zarządzania szkołami przez JST, które mają podłoże najczęściej w: wielkości i rodzaju samorządu (gmina wiejska, miejska, powiat), liczebności zarządzanych szkół, modelu finansowania. Rzadziej wskazuje się na zarządzanie partycypacyjne.

Kierunki i priorytety określone w planie strategicznym po pierwsze powinny wynikać ze strategii krajowej, po drugie – uwzględniać wyniki diagnozy stanu lokalnej oświaty, po trzecie, powinny uwzględniać potrzeby społeczne środowiska, w którym osadzone są szkoły/przedszkola. W związku z tym, wyzwaniem dla JST jest inicjowanie przez władze samorządowe działań ukierunkowanych na badanie potrzeb społecznych poprzez organizację debat czy badań społecznych. Sprzyja to budowaniu kapitału społecznego oraz wpływaniu na budowanie polityki oświatowej gminy/miasta/powiatu we współpracy samorządu z przedstawicielami, reprezentującymi różne grupy interesariuszy z najbliższego i dalszego otoczenia. Świadome tworzenie przez władze samorządowe przestrzeni do budowania koalicji na rzecz oświaty sprzyja przesuwaniu się na drabinie partycypacji, czyli przesuwaniu się z poziomu informowania i konsultowania, na poziom współdecydowania i decydowania.



Rysunek 12. Drabina partycypacji.

Ważne!

Zastosowanie procesu partycypacji, włączenie interesariuszy w prace nad dokumentem planistycznym od samego początku, czyli od etapu diagnozowania, pozwala im wpływać na kształt polityki oświatowej w gminie/mieście/powiecie. Takie działanie pomaga unikać konfliktów społecznych również na etapie realizacji zadań.

²⁶ Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie lokalnym i regionalnym – projekt realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w latach 2010 – 2015.

²⁷ Sobotka A., *Strategie oświatowe polskich samorządów*, Uniwersytet Warszawski [online, dostęp dn. 14.03.2017]. Dostępny w internecie www.academia.edu/6829451/A._Sobotka_2012_Strategie_o%C5%9Bwiatowe_polskich_samorz%C4%85d%C3%B3w_w_A._Levitas_red._Strategie_o%C5%9Bwiatowe_Biblioteczka_O%C5%9Bwiaty_Samorz%C4%85dowej_ICM_UW

Partycypacja w przepisach prawa

Konstytucja RP²⁸

- zasada demokratycznego państwa prawnego – art. 2
- zasada dialogu społecznego – wymieniona w Preamble i art. 20
- zasada pomocniczości – wymieniona w Preamble
- zasada społeczeństwa obywatelskiego – art. 1 i 4
- zasada zaufania obywateli do państwa – art. 2 i 67
- władza zwierzchnia w Rzeczypospolitej Polskiej należy do Narodu, który sprawuje władzę przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio – art. 4
- ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową (...) – precyzuje, że to ogół mieszkańców stanowi wspólnotę samorządową, a nie wyłącznie instytucje władzy lokalnej – art. 16
- gwarancja zasady jawności życia publicznego, m.in.: art. 54, art. 61 i art. 74 Konstytucji – regulują kwestię dostępu do informacji publicznej, swobody uczestnictwa w pracach kolegialnych organów władzy pochodzących z wyboru, czy informacji o ochronie środowiska.

Ustawa o samorządzie gminnym²⁹

art. 4a, art. 5, art. 5a, art. 5b, art. 35 przewidują możliwość przeprowadzenia dwóch typów konsultacji:

- 1) obligatoryjnych
 - tworzenia, łączenia, podziału i znoszenia gmin oraz ustalania ich granic
 - nadania gminie lub miejscowości statusu miasta i ustalenia jego granic
- 2) fakultatywnych
 - w innych przypadkach przewidzianych ustawą oraz w sprawach ważnych dla wspólnoty samorządowej

Ustawa o samorządzie powiatowym³⁰

art. 3a, 3b, 3c, 3d przewidują możliwość przeprowadzania konsultacji jak w ustawie o samorządzie gminnym

Przykłady praktyk samorządowych

Współpracujemy – wyrównujemy szanse – budujemy wspólnotę (m. st. Warszawa, Targówek) – praktyka nr 1

Dzień 2 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania	warsztaty w grupach	2x90 minut
2.	Plan strategiczny a proces wspomagania szkół/placówek	warsztaty w grupach	2x90 minut
3.	Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów – zmiana systemowa	wykład	90 minut

Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania

Cel ogólny

Zainicjowanie przez JST kompleksowego wspomagania i tworzenie przestrzeni do współdziałania z dyrektorami w opracowaniu plan rozwoju lokalnej oświaty w gminie

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- określa cechy „szkoły dobrze zarządzanej”,
- definiuje podmiotowość, autonomię szkoły i kluczową rolę dyrektora w procesowym wspomaganiu,

28 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997, nr 78 poz. 483zm. Dz.U. 2001 nr 28 poz. 319 26.03.2001 zm. Dz.U. 2006 nr 200 poz. 1471 07.11.2006 zm. Dz.U. 2009 nr 114 poz. 946 21.10.2009).

29 Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2016 r. poz. 446, 1579 i 1948 oraz z 2017 r. poz. 730).

30 Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2016 r. poz. 814, 1579 i 1948 oraz z 2017 r. poz. 730).

- uświadamia sobie, na czym polega budowanie jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa,
- uświadamia sobie odpowiedzialność JST za jakość lokalnej edukacji,
- wskazuje czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek, wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami.

Proponowane metody/ formy i techniki

miniwykład, mapa myśli, analiza pola sił, analiza dokumentów, runda do wyczerpania, praca w grupie, praca w parach, „gadająca ściana”, praca indywidualna

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Odpowiedzialność za efekty rozwoju szkoły spoczywa zarówno na szkole, jak i na organie prowadzącym. Dla JST momentem decydującym jest określenie priorytetów w planie strategicznym, które będą wpływać na rozwój jakościowy zarządzanych szkół/placówek. Zarządzanie szkołą spoczywa na barkach dyrektora i z jego perspektywy jest oceniane. Już na etapie konkursu na dyrektora przedstawiciele JST mają możliwość zwrócenia uwagi na kompatybilność priorytetów prezentowanej koncepcji rozwoju placówki z priorytetami określonymi w planie strategicznym gminy/miasta/ powiatu. Kluczowe jest, aby dyrektor pracował w oparciu o koncepcję rozwoju opracowaną i akceptowaną przez wszystkich interesariuszy, tj. nauczycieli, uczniów i rodziców oraz przedstawicieli JST. Istotna jest też postawa dyrektora szkoły/placówki, jako osoby zaangażowanej, wspierającej, współpracującej i motywującej innych do działania.

Ważne!

Dyrektorzy kierujący procesem rozwoju szkoły potrzebują doskonalenia umiejętności w zakresie:

- diagnozowania potrzeb rozwojowych szkoły,
- planowania, organizowania działań rozwojowych,
- motywowania i wspierania nauczycieli w rozwoju,
- kierowania zmianą,
- rozwiązywania bieżących problemów,
- współpracy z zewnętrznymi ekspertami w zakresie kompleksowego wspomagania.

Zadaniem dyrektora jest również inicjowanie indywidualnego i zespołowego doskonalenia nauczycieli. Jednak ważne jest, aby decyzje te były wspólnie podejmowane z zespołem nauczycieli. Takie rozwiązanie umożliwia organizowanie doskonalenia w formie kompleksowego wspomagania.

Organ prowadzący, mając świadomość wyzwań, które stoją przed dyrektorem, powinien go w tym działaniu wspierać i stwarzać warunki do realizacji procesu wspomagania. Uczestnicy szkolenia uzyskają wiedzę, w jaki sposób wsparcie takie może być realizowane.

Rola dyrektora w przepisach prawa

Art. 7 ust. 2 pkt 4 ustawy Karta Nauczyciela³¹

„2. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za: (...)

4) zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym”

§ 6 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków³²

³¹ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2016 r. poz. 1379 oraz z 2017 r. poz. 60).

³² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków (Dz. U. Nr 46, poz. 430 oraz z 2015 r. poz. 1973).

„1. Na każdy rok szkolny dyrektor szkoły lub placówki określa potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły lub placówki, uwzględniając:

- 1) wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz wynikające z nich wnioski,
- 2) wyniki odpowiednio sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie i egzaminu maturalnego,
- 3) zadania związane z realizacją podstawy programowej,
- 4) wymagania wobec szkół i placówek, określone w przepisach wydanych na podstawie art. 21a ust. 3 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty,
- 5) wnioski nauczycieli o dofinansowanie form doskonalenia zawodowego, o których mowa w § 2 ust. 2.”

§ 24 ust. 1 pkt 3 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia w sprawie nadzoru pedagogicznego³³

„1. Dyrektor szkoły (...)

- 3) wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności przez:
 - a) diagnozę pracy szkoły lub placówki,
 - b) planowanie działań rozwojowych, w tym motywowanie nauczycieli do doskonalenia zawodowego,
 - c) prowadzenie działań rozwojowych, w tym organizowanie szkoleń i porad.”

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek³⁴

Fragment charakterystyki wymagania 12 – Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi:

- a) na poziomie podstawowym
„Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu”
- b) na poziomie wysokim
„Dyrektor szkoły lub placówki podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb”

Rolą zarządzających JST jest inicjowanie współpracy z dyrektorami i tworzenie przestrzeni umożliwiającej wdrożenie kompleksowego wspomagania, jako skutecznego narzędzia wspierającego budowanie jakości pracy szkoły/placówki.

Przykładowy scenariusz

Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania – scenariusz nr13

Przykłady praktyk samorządowych

Odwagne decyzje, niskie koszty (gmina Piaseczno) – praktyka nr 9

Plan strategiczny a proces wspomagania szkół/placówek oświatowych

Cel ogólny

Wskazanie na konieczność budowania efektywnego systemu wspomagania pracy szkół.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- określa rolę samorządu w tworzeniu efektywnego systemu wspomagania szkół,
- określa wagę znaczenia planu strategicznego w procesie wspomagania szkół,
- dostrzega potrzebę wdrażania planów ukierunkowanych na rozwój szkół w kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów z wykorzystaniem kompleksowego wspomagania.

Proponowane metody/ formy i techniki

miniwykład, praca w grupach, mapa myśli, dyskusja, wirujące plakaty, praca w parach

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Zarządzanie strategiczne wymaga horyzontalnego myślenia o budowaniu jakości edukacji oraz postrzegania jej w kontekście rozwoju społecznego i gospodarczego gminy/miasta/powiatu. Takie podejście pozwala lepiej wykorzystać istniejący potencjał kadrowy, gospodarować dostępnymi środkami finansowymi oraz – co istotne – skutecznie godzić różne interesy środowisk związanych z obszarem edukacji: nauczycieli, uczniów, rodziców, pracodawców, przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz samorządowców. Niezwykle ważne jest aby sami samorządowcy dostrzegli swoją rolę

³³ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. poz. 1270).

³⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. poz. 1214).

w procesie rozwoju lokalnej oświaty i nie sprowadzali jej tylko do zadań związanych z administrowaniem zasobami infrastrukturalnymi szkół i placówek.

W związku z tym pożądanym kierunkiem dla każdej jednostki samorządu terytorialnego to własny pomysł na organizowanie wspomagania na swoim terenie, w sposób dostosowany do możliwości szkół i placówek.

Na tym etapie programu szkoleniowo-doradczego samorządowcy zostali wprowadzeni w tematykę związaną z planowaniem strategicznym, procesowym wspomaganie i kompetencjami kluczowymi oraz aspektami prawnymi powiązanych z tymi zagadnieniami. W celu wzmocnienia nabytej dotychczas wiedzy i umiejętności warto zainspirować samorządowców wdrożonymi przez innych praktykami, odnoszącymi się do podejmowanych działań w zakresie wspomagania szkół/placówek.

Zaplanowanie doskonalenia w formie kompleksowego wspomagania, powinno wynikać z potrzeb każdej szkoły/placówki, ale powinno być także zadaniem wpisującym się w priorytety polityki oświatowej gminy/miasta/powiatu. Plan kompleksowego wspomagania szkół, powinien stanowić część planu rozwojowego JST. Takie podejście jest niezbędne do tworzenia klimatu do rozwijania szkół z wykorzystaniem kompleksowego wspomagania a w konsekwencji budowania jakości edukacji w całej gminie/mieście/powiecie.

Samorządowcy będą mieli możliwość przeanalizowania przykładowych planów wspomagania oraz poznania struktury takiego planu.

Przykładowy scenariusz

Plan strategiczny a proces wspomagania szkół – scenariusz nr 14

Przykłady praktyk samorządowych

Wspomaganie pracy szkół w powiecie brzeskim – praktyka nr 17

Wspomaganie pracy szkół w powiecie wołowskim – praktyka nr 18

Dobre rozwiązania edukacyjne – gwarancją sukcesu (samorząd województwa pomorskiego) – praktyka nr 9

Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów – zmiana systemowa

Cel ogólny

Przekazanie informacji dotyczących realizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji projektów w zakresie poprawy funkcjonowania i zwiększenia wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- dostrzega wspólne cele projektów PO WER,
- rozumie potrzebę zwiększenia wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych,
- wymienia odbiorców poszczególnych projektów.

Proponowane metody/formy i techniki

wykład

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)³⁵

W ramach wykładu przedstawiciele JST poznają działania Ośrodka Rozwoju Edukacji (ORE), jako instytucji zajmującej się wspieraniem i rozwijaniem szeroko rozumianej edukacji w zakresie zapewnienia wszechstronnego i równego dostępu do wysokiej jakości edukacji opartej na rozwijaniu umiejętności, w tym kompetencji kluczowych.

Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach programu PO WER (Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój) realizuje 8 projektów pozakonkursowych, między innymi:

- *Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomagania i trenerów w zakresie kształcenia u uczniów kompetencji kluczowych,*
- *Wspieranie Tworzenia Szkół Ćwiczeń,*
- *Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów,*
- *Przywództwo – opracowanie modeli kształcenia i wspierania kadry kierowniczej systemu oświaty.*

³⁵ więcej informacji o projektach na stronie Ośrodka Rozwoju Edukacji w zakładce *Projekty UE* [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w Internecie: www.ore.edu.pl

Wymienione projekty mają wspólny cel, którym jest poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów, niezbędnych do poruszania się na rynku pracy.

Projekty realizowane przez ORE adresowane są do różnych grup adresatów odpowiedzialnych za rozwój szkół w obszarach związanych z kształceniem kompetencji kluczowych uczniów:

- do nauczycieli – projekt *Wspieranie Tworzenia Szkół Ćwiczeń*;
- do dyrektorów szkół – projekty *Przywództwo... oraz Wspieranie Tworzenia Szkół Ćwiczeń*;
- do przedstawicieli nadzoru pedagogicznego – projekty *Przywództwo... oraz Wspieranie Tworzenia Szkół Ćwiczeń*,
- do pracowników instytucji systemu wspomagania (placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych, bibliotek pedagogicznych, doradców metodycznych, trenerów oświaty) – projekty *Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomagania i trenerów w zakresie kształcenia u uczniów kompetencji kluczowych oraz Wspieranie Tworzenia Szkół Ćwiczeń*,
- do przedstawicieli organów prowadzących – projekty *Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów oraz Wspieranie Tworzenia Szkół Ćwiczeń*.

Dzień 3 – struktura organizacyjna

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Przygotowanie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Budowanie gminnych sieci współpracy, jako elementu wspomagania szkół/placówek Część I. Wprowadzenie Część II. Przykłady funkcjonowania sieci Część III. Sieci dla samorządowców	warsztaty w grupach	135 minut
3.	Platforma, jako narzędzie do realizacji sieci współpracy	wykład	45 minut

Przygotowanie zadania wdrożeniowego

Cel ogólny:

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w gminach/miastach/powiatach między modułem III a modułem IV ukierunkowanego na budowanie lokalnej koalicji na rzecz rozwoju oświaty.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

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

Proponowane metody/formy i techniki

miniwykład, praca w grupach, dyskusja

Zadanie wdrożeniowe

Zadaniem przedstawicieli poszczególnych samorządów jest:

- 1) zorganizowanie w swojej gminie/mieście/powiecie spotkania dialogowego z różnymi interesariuszami: dyrektorami szkół, nauczycielami, rodzicami, przedstawicielami organizacji pozarządowych, itp., poświęconego rozwojowi szkół i kompetencji kluczowych uczniów,
- 2) podsumowanie spotkania i przygotowanie krótkiej prezentacji wniosków ze spotkania, w dowolnej formie (plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne),
- 3) podzielenie się efektami swojej pracy na następnym spotkaniu.

Przykładowy scenariusz

Przygotowanie spotkania dialogowego – scenariusz nr 15

Budowanie gminnych sieci współpracy, jako elementu wspomagania szkół/placówek

Część I. Wprowadzenie

Część II. Przykłady funkcjonowania sieci

Część III. Sieci dla samorządowców

Cel ogólny

Poznanie założeń funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia zasady tworzenia sieci współpracy i samokształcenia,
- podaje przykłady funkcjonujących sieci współpracy i samokształcenia, np. dyrektorów, nauczycieli, przedstawicieli samorządów,
- rozumie, że sieci współpracy i samokształcenia są uzupełnieniem kompleksowego wspomagania szkół,
- wskazuje rolę i zadania koordynatora sieci,
- określa kryteria sukcesu w pracy sieci,
- inicjuje rozwiązania dotyczące tworzenia sieci współpracy i samokształcenia samorządowców.

Proponowane metody/formy i techniki

miniwykład, praca w grupach, dyskusja, burza mózgów

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

„Ważnym elementem doskonalenia jest udział nauczycieli i dyrektorów w międzyszkolnych sieciach współpracy i samokształcenia. Sieć umożliwia kontakty, wymianę doświadczeń, dostęp do informacji, współpracę i współdziałanie. Dzięki tej formie doskonalenia możliwa jest integracja lokalnego środowiska oświatowego.”³⁶ Danuta Elsner wskazuje kilka argumentów za wprowadzeniem sieci współpracy, jako stałego elementu doskonalenia nauczycieli, między innymi:

- upowszechnienie organizacji życia społecznego,
- promowanie współpracy, dzięki której powstaje synergia wynikająca z działania zespołowego,
- umożliwienie zespołowego uczenia się nauczycieli poprzez samokształcenie, tzn. uczenie się z innymi i od innych.³⁷

Takie podejście powinno być również inspiracją dla przedstawicieli samorządów do tego, aby wspierać powstawanie i funkcjonowanie sieci zaproponowanych przez nauczycieli czy dyrektora oraz inicjować sieci w środowisku samorządowym.

W ramach tej sesji samorządowcy poznają przykłady funkcjonujących sieci współpracy i samokształcenia oraz zasady ich tworzenia. Zapoznają się z zadaniami i rolą koordynatora sieci. Ponadto będą mogli podyskutować o możliwościach funkcjonowania sieci nauczycielskich i dyrektorskich w ich środowisku oraz o tworzeniu sieci dla samorządowców.

Przykłady praktyk samorządowych

Budowa spójności edukacyjnej na poziomie powiatu – opis praktyki nr 22

Rola dyrektora w promocji i budowaniu wizerunku szkoły – opis praktyki nr 23

Praca z nowoczesnymi technologiami TIK – opis praktyki nr 24

Prezentacja platformy jako narzędzia do realizacji sieci współpracy

Cel ogólny

Poznanie zasad funkcjonowania platformy *Doskonaleniewsieci.pl*³⁸

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wskazuje korzyści z zastosowania platformy dla instytucji z otoczenia szkoły,
- wymienia możliwości platformy *Doskonaleniewsieci.pl*.

Proponowane metody/formy i techniki

wykład

36 Kula B., Krawczyk B., Kordziński J., Pulwarska V., *Jak samorząd może wspierać szkoły? Informacja o nowym systemie wspomagania pracy szkół*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015, s. 39.

37 red. Elsner D. *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

38 *Platforma Doskonaleniewsieci.pl*, Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w Internecie: <https://www.doskonaleniewsieci.pl/>

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)³⁹

W ramach wykładu samorządowcom zostaną zaprezentowane możliwości platformy Doskonaleniewsieci.pl, która służy wspomaganiu pracy szkół i przedszkoli. Platforma jest udostępniana przez Ośrodek Rozwoju Edukacji instytucjom z otoczenia szkoły – placówkom doskonalenia nauczycieli, poradniom psychologiczno-pedagogicznym, bibliotekom pedagogicznym, jako narzędzie do doskonalenia nauczycieli – prowadzenia sieci współpracy i samokształcenia.

Platforma jest narzędziem otwartym, na którym mogą być uruchamiane także sieci skupiające samorządowców (z tych samych typów jednostek np. powiatów, miast czy gmin wiejskich lub w ramach sieci tematycznych np. dotyczących diagnozowania lokalnych systemów oświaty, czy finansowania zadań oświatowych). Na platformie mogą być uruchamiane sieci, których zasięg będzie różnorodny np. ogólnopolskie, wojewódzkie/regionalne lub skupiające samorządowców/pracowników oświaty z terenu danej JST.

Sieci w przepisach prawa

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. poz. 199)

§ 9.2. Zadania, (...), są realizowane w szczególności w formie: (...)

2) organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych i specjalistów, (...), którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności poprzez wymianę doświadczeń;

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. poz. 369)

§ 1. 4 Wspomaganie, (...), polega na: (...)

2) organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności poprzez wymianę doświadczeń;

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 września 2016 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. poz. 1591)

§ 18.1. Publiczne placówki doskonalenia realizują zadania obowiązkowe w szczególności przez: (...)

3) organizowanie i prowadzenie sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli oraz dyrektorów szkół i placówek, którzy w zorganizowany sposób współpracują ze sobą w celu doskonalenia swojej pracy, w szczególności poprzez wymianę doświadczeń;

Platforma powstała w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Od 2013 roku była wykorzystywana, jako narzędzie, wspierające pilotaż nowego systemu doskonalenia nauczycieli, w którym uczestniczyło ponad 6 000 szkół i przedszkoli ze 160 powiatów. Aktualnie, w dalszym, ciągu uruchamiane są nowe sieci dla nauczycieli, dyrektorów szkół, pracowników poradni itd. Wraz z realizacją projektu pozakonkursowego „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego ukierunkowanego na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów” – uruchomione zostały także sieci dla samorządowców.

Każdy może zainicjować utworzenie nowej sieci i zaprosić do uczestnictwa w niej określoną grupę adresatów. Dlatego też zachęcamy do pracy w sieciach, umożliwiających szybką wymianę doświadczeń, wypracowywanie wspólnych rozwiązań czy przedyskutowanie aktualnych problemów.

Ważne!

Platforma może być miejscem do prowadzenia sieci współpracy i samokształcenia oraz grup dyskusyjnych dla samorządowców.

Podsumowanie modułu III

Trzeci moduł pozwolił uczestnikom uświadomić sobie wpływ partycypacji na planowanie strategiczne w kontekście budowania polityki oświatowej gminy/miasta/powiatu. Uczestnicy zobaczyli korelację między planowaniem strategicznym a doskonaleniem nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania. Wymienili

³⁹ Opracowano na podstawie: Ośrodek Rozwoju Edukacji, Doskonalenie w sieci/O sieci [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w Internecie: https://www.doskonaleniewsieci.pl/_o_platformie.aspx?mm=229

doświadczenia w zakresie struktury/budowy planu strategicznego. Poznali możliwości i korzyści płynące z funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia dla instytucji z otoczenia szkoły. Mieli także możliwość wymiany doświadczeń na temat roli dyrektora i JST w budowaniu jakości pracy szkół/placówek ze szczególnym uwzględnieniem rozwijania kompetencji kluczowych.

Moduł 4

Po pierwsze, miej zdefiniowany, jasno określony cel (ideał, zadanie). Po drugie, zdobądź potrzebne zasoby, by do niego dojść; wiedzę, pieniądze, materiały, metody. Po trzecie, skieruj wszystkie te zasoby na osiągnięcie celu.

Arystoteles

Wstęp

W ramach czwartego modułu przedstawiciele JST będą mieli możliwość praktycznego zastosowania dotychczas zdobytej wiedzy i umiejętności.

Moduł ten koncentruje się wokół budowania planu strategicznego oraz harmonogramu jego wdrożenia. Uczestnicy szkolenia zaplanują również drugie spotkanie dialogowe z przedstawicielami otoczenia szkół/placówek oświatowych, ukierunkowane na wspólne wypracowanie ostatecznego kształtu planu strategicznego i harmonogramu jego wdrożenia.

Zagadnienia merytoryczne poruszane w czwartym module to:

- budowa planu strategicznego krok po kroku,
- przykłady planów strategicznych, plusy i minusy,
- przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego,
- przygotowanie do drugiego spotkania dialogowego.

Realizacja modułu obejmuje trzy dni szkoleniowe, w tym siedem sesji warsztatowych praktycznego budowania planu strategicznego.

Uzupełnieniem modułu będzie wykład fakultatywny o tematyce wynikającej z bieżących potrzeb JST.

Poniższy schemat ilustruje kluczowe zagadnienia omawiane w czwartym module



Rysunek 13. Kluczowe zagadnienia modułu IV.

Dzień 1 – ramowy program

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

Dzień 2 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Narzędzia do generowania rozwiązań do realizowania celu.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań	warsztaty w grupach	2x90 minut
3.	Budowa planu strategicznego – kryteria oceny planu i podsumowanie	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Wykład fakultatywny wynikający z aktualnych potrzeb JST	wykład	90 minut

Budowanie planu strategicznego

Cel ogólny:

Konstruowanie planu strategicznego ukierunkowanego na rozwój szkół/placówek oświatowych (z wykorzystaniem procesowego kompleksowego wspomaganie ukierunkowanego na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów.)

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- formułuje priorytety,
- redaguje cele według metodologii SMART,
- planuje adekwatne do osiągnięcia celu zadania,
- dobiera odpowiednie do zadań wskaźniki i określa mierniki ich realizacji,
- uświadamia sobie wpływ społeczności lokalnej na powodzenie w realizacji przyjętego planu,
- przejmuje odpowiedzialność za realizację wizji jakościowego rozwoju oświaty.

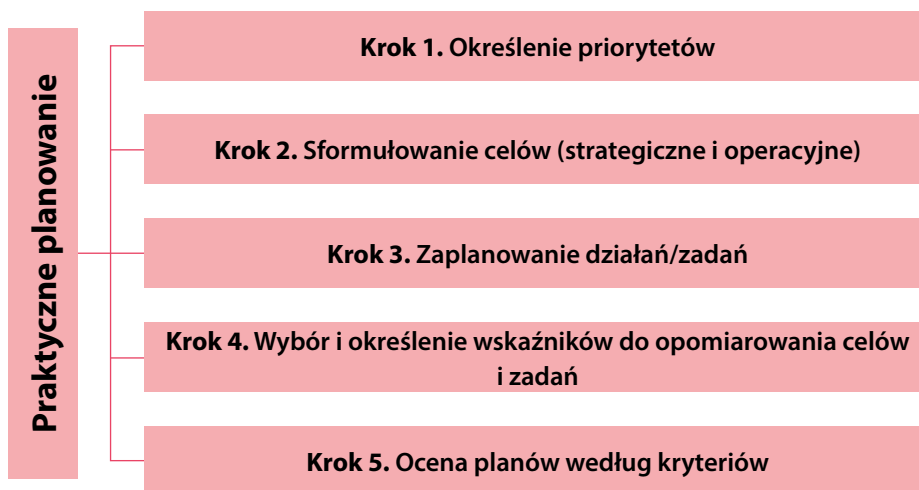
Proponowane metody/ formy i techniki

praca w grupach, praca w parach, runda bez przymusu, miniwykład, ocena koleżeńska, dyskusja

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

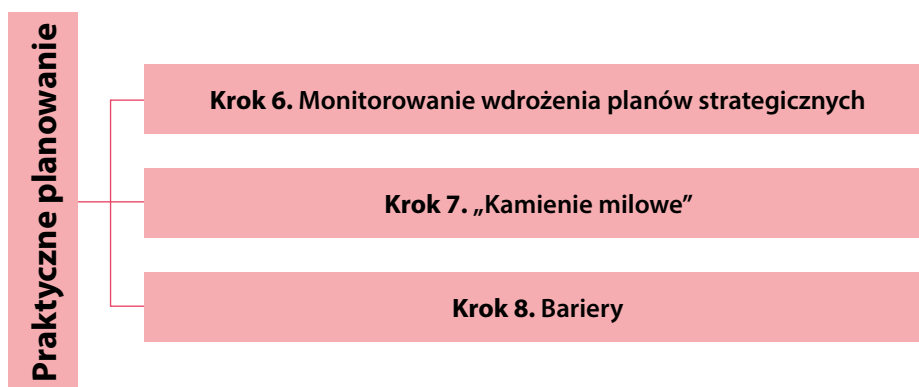
Moduł IV zakłada budowanie planu strategicznego krok po kroku. Przedstawiciele JST w modułach I, II, III otrzymali podbudowę teoretyczno-praktyczną w zakresie kompetencji kluczowych, kompleksowego wspomaganie oraz planowania strategicznego. Do tej pory duży nacisk położono na przygotowanie i przeprowadzenie diagnozy stanu lokalnej oświaty z włączeniem zainteresowanych interesariuszy. Każda JST uczestnicząca w szkoleniu, w ramach realizacji zadań wdrożeniowych, przygotowała diagnozę, jako punkt wyjścia do planowania strategicznego. Poszczególne samorządy w trzecim module podjęły decyzję o zakresie planu strategicznego. Moduł czwarty ma wymiar praktyczny, odnoszący się, zgodnie z decyzją każdej JST, do budowania planu rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy... oraz wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych.

Po omówieniu zadania wdrożeniowego, w ramach kolejnych siedmiu sesji tego modułu, słuchacze, w swoich zespołach składających się z przedstawicieli tych samych samorządów, będą pracowali pod okiem ekspertów nad kolejnymi elementami planu strategicznego, tj. ustalą priorytety, sformułują cele, zaplanują działania i zadania. Dokonają także prezentacji i wzajemnej recenzji wypracowanych planów, uwzględniając określone kryteria. Sesje poświęcone poszczególnym krokom pracy nad tworzeniem planu strategicznego rozpoczynają się będą od ćwiczeń wprowadzających, dających praktyczną podstawę do tworzenia poszczególnych elementów planu.



Rysunek 14. Kroki praktycznego planowania.

W module piątym uczestnicy będą kontynuować pracę nad planowaniem ukierunkowaną na:



Rysunek 15. Kolejne kroki praktycznego planowania.

Przykładowy scenariusz

Budowa planu strategicznego – scenariusz nr 16

Przykłady praktyk samorządowych

Liczę się fakty, a nie intuicja (powiat Poznań) – praktyka nr 2

Mała gmina – duże możliwości (Miasto i Gmina Murowana Goślina) – praktyka nr 5

Odważne decyzje, niskie koszty (gmina Piaseczno) – praktyka nr 8

Decyzje w oparciu o fakty kluczem do efektywnej edukacji (gmina Masłów) – praktyka nr 9

Bydgoszcz miastem strategicznie zarządzanej edukacji. Cz. I i Cz. II – praktyka nr 16

Strategia, która wpływa na jakość i różnorodność edukacji (gmina Goleniów) – praktyka nr 21

Jarocin – Gmina szkół i przedszkoli nie tylko publicznych – praktyka nr 25

Dzień 3 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Zarządzanie sytuacyjne vs. zarządzanie turkusowe – czyli warunki powodzenia w realizacji planu strategicznego	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Przygotowanie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut

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

Cel ogólny

Określanie mocnych i słabych stron przykładowych planów strategicznych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

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

Proponowane metody/ formy i techniki

praca w grupach, dyskusja, film

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Przedstawiciele poszczególnych samorządów, biorących udział w szkoleniu, mają za sobą wstępne planowanie oraz wzajemną ocenę wypracowywanych pod okiem ekspertów planów strategicznych. Między czwartym a piątym modulem zadaniem poszczególnych przedstawicieli JST będzie dopracowanie przygotowanych na szkoleniu planów. Sesja ta ma na celu zainspirowanie samorządowców do zaplanowania ciekawych działań przed podjęciem ostatecznych prac. W związku z tym w trakcie zajęć będą mieli możliwość przeanalizowania przykładowych planów strategicznych w kontekście ich mocnych stron i obszarów do poprawy. Takie działanie może przełożyć się na wyeliminowanie ewentualnych błędów w przygotowanych przez uczestników szkolenia dokumentach.

Przykładowy scenariusz

Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy – scenariusz nr 17

Przykłady praktyk samorządowych

Bydgoszcz miastem strategicznie zarządzanej edukacji. Cz. I i Cz. II – praktyka nr 16

Jarocin – Gmina szkół i przedszkoli nie tylko publicznych – praktyka nr 25

Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego

Cel ogólny

Określenie warunków powodzenia w realizacji planu strategicznego

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- dobiera styl zarządzania w zależności od etapu rozwoju pracownika,
- wie, jak zbudować kulturę współodpowiedzialności za proces i rezultaty,
- rozumie rolę i zadania przełożonego w modelowaniu zachowań pracowników zaangażowanych do nowych zadań,
- opracowuje indywidualnego planu rozwoju kompetencji przywódczych.

Proponowane metody/ formy i techniki

praca w grupach, praca indywidualna, dyskusja

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

W ramach tej sesji uczestnicy dokonają samooceny własnego stylu zarządzania w oparciu o model zarządzania sytuacyjnego Blancharda. Dokonają próby określenia wiedzy, umiejętności i motywacji do pracy swoich współpracowników. Zaplanują również własną ścieżkę rozwoju kompetencji zarządzania. Warto uzupełnić widzę uczestników o koncepcję zarządzania turkusowego jako rekomendowanego modelu zarządzania opartego na wartościach i połączyć go z zarządzaniem sytuacyjnym. Stanowić to będzie gwarancję powodzenia w realizacji planu strategicznego (planu rozwoju oświaty).

Przygotowanie zadania wdrożeniowego

Cel ogólny

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

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

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

Proponowane metody/ formy i techniki

praca w grupach, dyskusja

Założenia teoretyczne/zadanie wdrożeniowe

Zadaniem przedstawicieli poszczególnych samorządów jest:

- 1) zorganizowanie w swojej gminie/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 wspomaganie ukierunkowanego na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów lub uwzględniającego szeroko pojętą politykę oświatową gminy/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).

Podsumowanie modułu IV

Czwarty moduł dotyczył praktycznego budowania planu strategicznego, zgodnie z wcześniejszym wyborem jego zakresu tj.:

- odnoszącym się do szeroko pojętej polityki oświatowej gminy/miasta/powiatu (plan rozwoju lokalnej oświaty), w tym wykorzystania kompleksowego procesu wspomaganie ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów (zakres szeroki),
- odnoszącym się do zaplanowania rozwoju szkół/placówek z wykorzystaniem procesowego wspomaganie szkół ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów (zakres wąski),

Uczestnicy określili najważniejsze obszary, w których, ich zdaniem, powinna rozwijać się lokalna oświata, sformułowali cele i zaplanowali działania pozwalające na osiągnięcie celów. Mieli także okazję poznania wdrażanych już planów strategicznych oraz przygotowali się do wdrożenia planów w swoim środowisku.

Moduł 5

Połączenie sił to początek, pozostanie razem to postęp, wspólna praca to sukces.

Henry Ford

Wstęp

Piąty moduł rozpocznie się omówieniem zagadnień związanych z finansowaniem doskonalenia nauczycieli. Uczestnicy poznają innowacyjny model podziału środków finansowych, który uwzględnia kompleksowe wspomaganie szkół/placówek oświatowych.

W czwartym module samorządowcy przygotowali wstępne plany strategiczne. Określili priorytety, cele, zadania i działania do realizacji. W module piątym zajmą się zaplanowaniem monitorowania ich wdrażania. Istotne z punktu widzenia procesu wdrażania będzie także określenie „kamieni milowych” oraz wskazanie barier i określenie sposobów ich minimalizowania.

W ostatnim dniu uczestnicy dokonają prezentacji przygotowanych planów strategicznych uwzględniających wnioski ze spotkania dialogowego.

Zagadnienia merytoryczne poruszane w piątym module to:

- przykładowy model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście rozwoju szkół/placówek oświatowych,
- monitorowanie wdrażania planów strategicznych,
- opracowanie katalogu „kamieni milowych”,
- bariery podczas wdrażania planów strategicznych.

Realizacja modułu obejmuje trzy dni szkolenia. Oprócz sesji warsztatowych zaplanowano dwa wykłady. Jeden z nich o tematyce związanej z wykorzystaniem środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście rozwoju szkół/placówek oświatowych, drugi o tematyce dotyczącej rozwiązań prawnych w zakresie finansowania zadań oświatowych, uwzględniającej bieżące zmiany.

Piąty moduł zakończy się sesją wymiany doświadczeń przeprowadzoną metodą world cafe, w której uczestnicy powrócą do kluczowych zagadnień omawianych w pięciu modułach. Będą mieli możliwość podzielić się pomysłami, refleksjami w odniesieniu do poruszanych, w ramach całego programu doradczo-szkoleniowego, tematów.

Poniższy schemat ilustruje kluczowe zagadnienia omawiane w trzecim module.



Rysunek 16. Kluczowe zagadnienia modułu V.

Dzień 1 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli źródłem finansowania rozwoju szkół	wykład	45 minut
2.	Przykładowy model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół/placówek oświatowych Część I. Finansowanie kompleksowego wspomagania szkół/placówek oświatowych	warsztaty w grupach	2x90 minut
3.	Przykładowy model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół Część II. Wykorzystywanie dostępnych zasobów organizacyjnych i finansowych	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Finansowanie zadań oświatowych – nowe rozwiązania prawne	wykład	45 minut

Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli źródłem finansowania rozwoju szkół

Cel ogólny

Usystematyzowanie wiedzy w zakresie podstaw prawnych dotyczących planowania i wydatkowania środków finansowanych na doskonalenie zawodowe nauczycieli.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia podstawy prawne dotyczące finansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli,
- wskazuje zmiany w zakresie finansowania doskonalenia zawodowego, w tym zmiany wynikające z kompleksowego wspomagania szkół,
- dostrzega związek pomiędzy wykorzystaniem środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli z polityką oświatową państwa i JST,

Proponowane metody/ formy i techniki

wykład

Założenia teoretyczne/zadanie wdrożeniowe

Wykład wprowadzi uczestników w zagadnienia związane z planowaniem i wydatkowaniem środków finansowych na doskonalenie zawodowe nauczycieli, wynikające z aktualnego prawa oświatowego.

Finansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli w przepisach prawa

Art. 70a Ustawy Karta Nauczyciela⁴⁰

„1. W budżetach organów prowadzących szkoły wyodrębnia się środki na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli z uwzględnieniem doradztwa metodycznego – w wysokości 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli, z zastrzeżeniem ust. 2.” (...)

„2. Przepis ust. 1 nie obejmuje finansowania publicznych placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotek pedagogicznych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego.”

§ 6 ust. 3 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków⁴¹

„Organ prowadzący opracowuje na każdy rok budżetowy plan dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli (...), biorąc pod uwagę:

- 1) wnioski dyrektorów szkół i placówek (...),
- 2) wyniki sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie i egzaminu maturalnego,
- 3) wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz wynikające z nich wnioski,
- 4) podstawowe kierunki realizacji polityki oświatowej państwa”.

Uporządkowanie takiej wiedzy istotne jest z punktu widzenia prawidłowego wydatkowania tych środków, zgodnie z polityką oświatową państwa i przygotowaną strategią oświatową JST. Podstawa teoretyczna to punkt wyjścia do praktycznego planowania wydatków na doskonalenie zawodowe nauczycieli, uwzględniające finansowanie kompleksowego wspomagania ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów i budowanie jakości pracy szkół.

Przykładowy model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół

Część I Finansowanie kompleksowego wspomagania szkół/placówek

Część II Wykorzystywanie dostępnych zasobów organizacyjnych i finansowych

Cel ogólny

Przygotowanie do skutecznego i optymalnego planowania i monitorowania wydatków na cele oświatowe skoncentrowane na rozwoju kompetencji kluczowych uczniów i budowaniu jakości pracy szkół/placówek oświatowych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wylicza instytucje działające na terenie gminy, miasta, a także powiatu i województwa, realizujące cele oświatowe ukierunkowane na rozwój uczniów,

⁴⁰ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2016 r. poz. 1379 oraz z 2017 r. poz. 60).

⁴¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków (Dz. U. Nr 46, poz. 430 oraz z 2015 r. poz. 1973).

- wskazuje źródła finansowania działań planowanych w ramach kompleksowego wspomaganie szkół,
- analizuje wnioski dotyczące doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej,
- rozróżnia budżetowanie zadaniowe i tradycyjne,
- sporządza budżet zadaniowy oraz plan finansowy wydatków na doskonalenie zawodowe nauczycieli opisane w art.70a.KN42,
- określa skutki i konsekwencje nieprawidłowego planowania w/w wydatków i ich wpływ na pracę placówek,
- wymienia różne źródła pozyskiwania środków finansowych na wsparcie działalności szkół,
- przyjmuje odpowiedzialność za promowanie kompleksowego wspomaganie szkół/placówek oświatowych na terenie własnej jednostki i angażuje się w promocję skutecznych i efektywnych rozwiązań w tym obszarze.

Proponowane metody/ formy i techniki

praca w grupach, miniwykład, burza mózgów, studium przypadku

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

W module poświęconym finansowaniu oświaty zwrócono uwagę na kształtowanie postawy zaangażowania i aktywności osób zajmujących się oświatą na szczeblu samorządu, na rzecz podnoszenia jakości pracy szkół w oparciu o rzetelną diagnozę jako punkt wyjścia do planowania strategicznego.

Kiedy myślimy o rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów, swoją uwagę powinniśmy ukierunkować na rozwój zawodowy nauczycieli. Należy stopniowo przechodzić od incydentalnego planowania zadań w zakresie doskonalenia zawodowego do kompleksowego wspomaganie. Pokazuje to zasadność ujmowania w strategii gminy/miasta/powiatu priorytetów związanych z rozwojem nauczycieli. Jednocześnie takie myślenie wymusza świadome planowanie i optymalne wykorzystywanie środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli. Model finansowania zadań oświatowych nie może być przypadkowy, gdyż nie przełoży się na jakość pracy szkół/placówek. Zaproponowanie i przedyskutowanie rozwiązań dla JST w tym zakresie będzie stanowić inspirację i zachętę do traktowania budżetu, jako środka do realizacji celów przyjętych w planie strategicznym.

Jednym z nieodłącznych aspektów planowania strategicznego jest budżetowanie zadaniowe. Z różnych względów ten rodzaj zarządzania finansami nie jest zbyt popularny w JST. Precyzyjnie zaplanowany budżet, opisany artykułem 70a KN⁴³, może być wartościowym przykładem i zachętą do szerszego zastosowania budżetowania zadaniowego w działalności oświatowej. Tym bardziej, iż *rozporządzenie w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli (...)*⁴⁴ wskazuje na wiele możliwości finansowania doskonalenia nauczycieli.⁴⁵

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków⁴⁵

§ 2 ust. 1

„Ze środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli (...) dofinansowuje się:

- 1) organizację i prowadzenie doradztwa metodycznego dla nauczycieli,
- 2) organizację i prowadzenie:
 - a) wspomaganie szkół i placówek,
 - b) sieci współpracy i samokształcenia dla nauczycieli, w tym nauczycieli zajmujących stanowiska kierownicze,
- 3) organizację i prowadzenie szkoleń, warsztatów metodycznych i przedmiotowych, seminariów, konferencji szkoleniowych oraz innych form doskonalenia zawodowego dla nauczycieli, w tym nauczycieli zajmujących stanowiska kierownicze,
- 4) przygotowanie materiałów szkoleniowych i informacyjnych.”

42 Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2016 r. poz. 1379 oraz z 2017 r. poz. 60).

43 Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2016 r. poz. 1379 oraz z 2017 r. poz. 60).

44 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków (Dz. U. Nr 46, poz. 430 oraz z 2015 r. poz. 1973).

45 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków (Dz. U. Nr 46, poz. 430 oraz z 2015 r. poz. 1973).

§ 2 ust. 1a

„W ramach dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli mogą być pokryte w części lub w całości:

- 1) koszty obniżenia wymiaru godzin zajęć lub dodatkowych umów o pracę, dodatków funkcyjnych oraz podróży służbowych, w tym koszty przejazdu, zakwaterowania i wyżywienia, doradców metodycznych, 2) koszty podróży służbowych, w tym koszty przejazdu, zakwaterowania i wyżywienia, nauczycieli i specjalistów organizujących i prowadzących daną formę doskonalenia zawodowego nauczycieli,
- 3) koszty wynagrodzenia nauczycieli i specjalistów prowadzących daną formę doskonalenia zawodowego nauczycieli, z wyjątkiem nauczycieli i specjalistów zatrudnionych w publicznej placówce doskonalenia nauczycieli, publicznej bibliotece pedagogicznej lub publicznej poradni psychologiczno-pedagogicznej, w tym poradni specjalistycznej, która je organizuje,
- 4) koszty druku i dystrybucji materiałów szkoleniowych i informacyjnych.”

Ponadto, w ramach sesji poświęconych finansowaniu doskonalenia zawodowego nauczycieli ważnym wątkiem jest zwrócenie uwagi samorządowcom, że istnieje możliwość pozyskiwania środków finansowych z różnych źródeł (poza budżetowych). Poznanie tych możliwości może być bodźcem do podejmowania działań w omawianych obszarach.

Przykładowy scenariusz

Przykładowy model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół – scenariusz nr 18

Dzień 2 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Monitorowanie wdrażania planów strategicznych	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Opracowanie katalogu „kamieni milowych”	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Bariery wdrożenia planów strategicznych	warsztaty w grupach	2x90 minut

Monitorowanie wdrażania planów strategicznych

Cel ogólny

Przygotowanie do monitorowania planów strategicznych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wyjaśnia pojęcie monitorowania,
- charakteryzuje etapy procesu monitoringu,
- wymienia aspekty podlegające monitorowaniu,
- planuje harmonogram monitorowania, ze wskazaniem osób odpowiedzialnych,
- przejmuje odpowiedzialność za efektywne wdrożenie planu strategicznego.

Proponowane metody/ formy i techniki

praca w grupach, praca indywidualna, mapa myśli

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Monitoring to „bieżące gromadzenie informacji o przebiegu procesu zmian, analiza zebranych informacji, wydanie sądu wartościującego i podjęcie decyzji bądź korygujących jego przebieg, bądź zachowujących status quo”⁴⁶. Monitorowanie dostarcza rzetelnych informacji o stanie zaawansowania i postępach w zaplanowanych działaniach. Pokazuje, w którym jesteśmy punkcie i czy przybliżamy się do wytyczonych celów w planie strategicznym, czy też oddalamy się od nich.

Bieżąca ocena realizowanych zadań umożliwia ich modyfikowanie, korygowanie, wprowadzanie zmian w opracowanych planach strategicznych.

Przygotowanie systemu monitoringu obejmuje pięć głównych etapów, których przebieg przedstawia poniższy rysunek.

⁴⁶ Elsner, D., Knafel, K., *Jak organizować wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli?*, BTiW Mentor, Chorzów 2000, s.180.



Rysunek 17. Etapy procesu monitoringu.

Sesja ta pozwoli uczestnikom uporządkować wiedzę z zakresu planowania monitorowania oraz w zespołach złożonych z przedstawicieli tych samych JST zaprojektować harmonogram monitorowania opracowanego planu strategicznego. Działanie to uświadomi samorządowcom wagę procesu monitorowania poprzez systematyczne kontrolowanie, wyciąganie wniosków, decydowanie o kontynuacji lub o wprowadzaniu korekty. W całym procesie monitorowania nie może zabraknąć sprawnej, przemyślanej komunikacji polegającej na przekazywaniu różnorodnych informacji⁴⁷:

- „pokrzepiających” – mających na celu zapewnienie, że realizacja idzie zgodnie z przyjętymi założeniami;
- „ostrzegawczych” – mówiących o występujących zagrożeniach lub o tym, że są przesłanki, iż mogą one wystąpić;
- „operacyjnych” – określających wprowadzenie innych działań wraz z umiejscowieniem ich w harmonogramie;
- „kontrolowanych” – dotyczących treści o zachodzących zmianach, które mają być przekazywane otoczeniu i kształtują opinię społeczeństwa o realizowanym projekcie.

Ważne!

Ze względu na usprawnienie procesu wdrażania i monitorowania planu strategicznego warto podkreślić wagę powołania zespołu koordynującego te działania. W skład zespołu, obok przedstawicieli JST, mogą wchodzić interesariusze związani z lokalną oświatą, którzy byli również zaangażowani na etapie diagnozy oraz brali czynny udział w spotkaniach dialogowych i tym samym mieli wpływ na wybór priorytetów oraz określenie celów i działań.

Przykładowy scenariusz

Monitorowanie wdrażania planów strategicznych – scenariusz nr 19

Opracowanie katalogu „kamieni milowych”

Cel ogólny

Wypracowanie katalogu „kamieni milowych” w harmonogramie wdrażania planu strategicznego.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- Wyjaśnia, czym są „kamienie milowe” w harmonogramie wdrażania planu strategicznego,
- tworzy katalog przykładowych „kamieni milowych”,
- określa „kamienie milowe” w opracowanym harmonogramie działań, np. na wykresie Gantta.

Proponowane metody/ formy i techniki

dyskusja, praca w grupach, analiza dokumentu, praca z tekstem

⁴⁷ Opracowanie: Tomaszewicz, D, Kazimierska, I., Domaradzka – Grochowalska, Z.: Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. Moduł III: Rola wspomagania na etapie planowania i realizacji celów., PM Group, Białystok 2013.

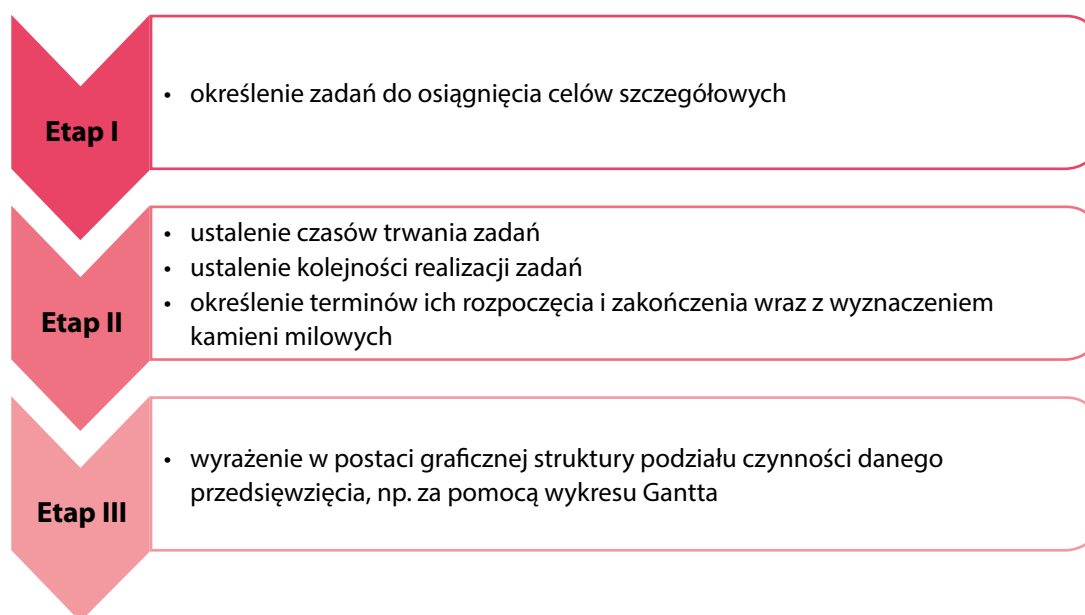
Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

W ramach modułu czwartego uczestnicy w grupach składających się z przedstawicieli tych samych JST opracowali plany strategiczne, w których określili priorytety, cele szczegółowe, zadania/działania i wskaźniki. Odbyły się również spotkania dialogowe, w czasie których przedyskutowano i uzupełniono przygotowany plan. Drugi dzień piątego modułu w głównej mierze poświęcony jest przygotowaniu harmonogramu wdrażania. Ważne jest, aby w takim planowaniu określić czas trwania poszczególnych zadań, kolejność ich realizacji, terminy ich rozpoczęcia i zakończenia wraz z wyznaczeniem „kamieni milowych”.

W teorii zarządzania projektami „kamienie milowe (milestones albo checkpoints) są punktami koordynacyjnymi i kontrolnymi częściowych rezultatów projektów. (...) Wyznaczają one krytyczne punkty realizacji poszczególnych etapów w całym projekcie i są istotne dla jego powodzenia.”⁴⁸

Przykładowe „kamienie milowe” to np.: podpisanie dokumentu, otrzymanie wyniku, ważne spotkanie, zatwierdzenie pracy, spotkanie dialogowe, zakończenie diagnozy.

W każdym projekcie powinny znaleźć się co najmniej dwa „kamienie milowe”, na początku i na końcu jego realizacji. Jednak im projekt bardziej złożony, zawierający szereg celów szczegółowych i zadań, tym większa liczba punktów kontrolnych. W celu usprawnienia i efektywnego wdrożenia projektu proponuje się ustanawianie punktów kontrolnych w równych odstępach czasu jego realizacji.⁴⁹ Analogicznie jak w przypadku postępowania z projektami, przygotowuje się szczegółowy harmonogram wdrażania planu strategicznego wraz z określeniem „kamieni milowych”.



Rysunek nr 18. Miejsce „kamieni milowych” w procesie opracowywania szczegółowego harmonogramu⁵⁰.

„Wykres Gantta jest graficznym sposobem planowania”⁵¹. Przedstawia następstwo kolejnych zdarzeń, uwzględniając również zadania wykonywane równolegle. Dzięki tej technice można także kontrolować realizację zaplanowanego przedsięwzięcia.

Bariery wdrożenia planów rozwoju lokalnej edukacji

Cel ogólny

Identyfikacja przeszkód na etapie planowania i realizacji planu strategicznego oraz sposoby ich minimalizowania.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- charakteryzuje typy barier,
- identyfikuje przeszkody, które zaburzają realizację zadań na etapie planowania,

48 Grześ A., *Wykres Gantta a metoda ścieżki krytycznej (CPM)*, Optimum. Studia Ekonomiczne nr 4 (70), 2014, s. 203.

49 Gass S.I., Harris C.M., 2nd ed., Centennial Edition, LXXXIV. Nowoczesne zarządzanie projektami, Trocki M. (red.), PWE, Warszawa 2012.

50 Opracowanie własne na podstawie: Grześ A., *Wykres Gantta a metoda ścieżki krytycznej (CPM)*, Optimum. Studia Ekonomiczne nr 4 (70), 2014.

51 *Wykres Gantta*. Dostępny w internecie: https://mfiles.pl/pl/index.php/Wykres_Gantta [dostęp dn. 10.03.2017].

- identyfikuje możliwe bariery na etapie wdrażania zaplanowanych działań,
- wskazuje możliwości minimalizowania przeszkód na etapie planowania i wdrażania,
- uświadamia sobie, że bariery/przeszkody są naturalnym czynnikiem w procesie wprowadzania zmiany i należy je traktować jako wyzwanie w realizacji zadania rozwojowego.

Proponowane metody/ formy i techniki

dyskusja, praca w grupach, „wirujące” plakaty, ścieżka edukacyjna

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Identyfikacja i analiza barier, na etapie przygotowywania i wdrażania planu strategicznego, ułatwi realizację przyjętych przez jednostkę samorządu terytorialnego zamierzeń. Świadomość istniejących przeszkód pozwala na ich minimalizowanie.

Warto pamiętać, iż mogą pojawiać się przeszkody zarówno przewidywalne, jak i nieprzewidywalne, mające różne podłoże. Źródła niepowodzeń – zewnętrzne i wewnętrzne – na etapie przygotowania i wdrażania planów strategicznych nie powinny stanowić przesłanki do rezygnacji z osiągania planowanych celów, prowadzących do budowania jakości lokalnej oświaty. Dobrym podejściem jest potraktowanie ich jako wyzwania. Wiele przeszkód można wyeliminować poprzez partycypacyjne rozwiązywanie problemów, które umożliwia spojrzenie na te same sprawy z różnych perspektyw. Dzięki temu możliwe jest wygenerowanie wielu rozwiązań oraz krytyczna ocena możliwości ich wdrożenia. Wszystkie decyzje powinny być podejmowane w oparciu o rzetelne wnioski, konstruowane w wyniku analizy wiarygodnych danych i informacji, pozyskanych w trakcie monitorowania realizacji zadań. W myśl działania we współpracy, w ramach tej sesji samorządy będą mogły poddać refleksji zidentyfikowane przeszkody oraz dzielić się pomysłami na ich minimalizowanie.

Przykładowy scenariusz

Bariera wdrażania planów strategicznych – scenariusz nr 20

Dzień 3 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Prezentacja wybranych planów strategicznych	warsztaty w grupach	135 minut
2.	Wymiana doświadczeń i podsumowanie	world cafe	135 minut

Prezentacja wybranych planów strategicznych

Cel ogólny

Prezentacja przygotowanych planów strategicznych przez poszczególne samorządy.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wskazuje rozwiązania przyjęte w realizacji priorytetu związanego z doskonaleniem nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania szkół w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów,
- formułuje pytania, odnoszące się do prezentowanych przez JST planów strategicznych.

Proponowane metody/formy i techniki

dyskusja, prezentacja, sesja pytań i odpowiedzi

Założenia teoretyczne (po co podejmujemy ten temat?)

Samorządowcy otrzymają przestrzeń do podzielenia się efektami kilkumiesięcznej pracy. Stwarza to możliwość wzajemnego uczenia się i wymiany doświadczeń. Ponadto, jest czas na celebrowanie sukcesu każdego zespołu, docenienie włożonego wysiłku i wpłynięcia na motywację do wdrożenia zaprojektowanych planów strategicznych. Sesja przebiegać będzie według określonej struktury.

Przygotowanie

ustalenie kolejności wystąpień i zasad prezentacji

Realizacja

prezentacja w określonym czasie

Podsumowanie

sesja pytań i odpowiedzi

Rysunek nr 19. Struktura sesji.

Wymiana doświadczeń i podsumowanie

Cel ogólny

Wymiana doświadczeń i podsumowanie szkolenia.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- dzieli się swoimi pomysłami oraz refleksjami z działań podejmowanych w obszarach objętych szkoleniem,
- współpracuje z innymi przedstawicielami JST z różnych gmin/miast/powiatów.

Proponowane metody/formy i techniki

world cafe

Założenia teoretyczne/zadanie wdrożeniowe

Praca metodą world cafe pozwoli na skuteczne prowadzenie dialogu ze wszystkimi uczestnikami programu szkoleniowo-doradczego. Samorządowcy będą mogli powrócić do obszarów tematycznych poruszonych w poszczególnych modułach szkolenia, tj. do:

- kompetencji kluczowych,
- doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomaganie,
- wspierania szkół/placówek oświatowych w stawianiu się organizacjami uczącymi się,
- diagnozowania stanu lokalnej oświaty,
- partycypacji w budowaniu polityki oświatowej,
- budżetu jako środka do realizacji celów,
- planu strategicznego odnoszącego się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomaganie lub uwzględniającego szeroko pojętą politykę oświatową gminy/miasta/powiatu.

Metoda ta zapewnia swobodną wymianę myśli, doświadczeń, spostrzeżeń, obaw.

Przykładowy scenariusz

Wymiana doświadczeń i podsumowanie – scenariusz nr 21

Podsumowanie modułu V

Piąty moduł zakończył kilkumiesięczną pracę nad przygotowaniem planu strategicznego ukierunkowanego na rozwój lokalnej oświaty w danej JST. Uczestnicy zostali przygotowani do wdrożenia planu w swoich środowiskach. Zaplanowali proces monitorowania i wdrażania planu.

W piątym module uczestnicy, przedstawiciele poszczególnych JST, poznali także przykładowe modele finansowania doskonalenia nauczycieli, co pozwoli na efektywne wydatkowanie środków w realizacji zadań kompleksowego wspomagania szkół/placówek oświatowych im podległych, a także wzmocni rolę budżetu jako środka do realizacji celu.

Przykłady praktycznych zastosowań omawianych treści programowych

Praktyka nr 1	
Tytuł	Współpracujemy – wyrównujemy szanse – budujemy wspólnotę (m. st. Warszawa, Targówek)
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=qhiGSSvkfvk&index=2&list=PLSHIqPC-SNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSv [dostęp dn. 20.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Edukacja siłą napędową gminy/miasta/powiatu Diagnoza stanu lokalnej oświaty Uspołecznienie procesu edukacji
Główny odbiorca	gminy miejskie, powiaty
Praktyka nr 2	
Tytuł	Liczą się fakty, a nie intuicja (powiat Poznań)
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=TKgv-gjMR2o&list=PLSHIqPC-SNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSv&index=29 [dostęp dn. 20.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Edukacja siłą napędową gminy/miasta/powiatu Kompetencje kluczowe w edukacji Diagnoza stanu lokalnej oświaty Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu Budowa planu strategicznego.
Główny odbiorca	gminy miejskie, powiaty
Praktyka nr 3	
Tytuł	Leonardo – Pracownie Twórczości
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=gDkDlIU_8A [dostęp dn. 20.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Szkoła jako organizacja ucząca się Kompetencje kluczowe w edukacji
Główny odbiorca	gminy wiejskie

Praktyka nr 4	
Tytuł	Inwestycja w uczniów to inwestycja w przyszłość Powiatu Kwidzyńskiego, cz. I i II
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=CbOsBk3HQU&index=30&list=PLSHlqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv [dostęp dn. 22.03.2017] https://www.youtube.com/watch?v=r_rfbH8aMzY&index=31&list=PLSHlqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv [dostęp dn. 22.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Edukacja siłą napędową rozwoju gminy/miasta/powiatu Szkola jako organizacja ucząca się
Główny odbiorca	gminy wiejskie, gminy miejskie, powiaty
Praktyka nr 5	
Tytuł	Mała gmina – duże możliwości (Miasto i Gmina Murowana Goślina)
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=zhl_YAuPMnw [dostęp dn. 20.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Szkola jako organizacja ucząca się Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu. Budowa planu strategicznego.
Główny odbiorca	gminy wiejskie, miasta, powiaty
Praktyka nr 6	
Tytuł	Nowatorskie spotkanie z rodzicami
Dostęp online	http://szkolawspolpracy.pl/newatorskie-spotkanie-z-rodzicami/ [dostęp dn. 20.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Szkola jako organizacja ucząca się
Główny odbiorca	gminy miejskie
Praktyka nr 7	
Tytuł	Jak wpływać na gminę? Z małej szkoły w wielki świat
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=-qRBmafy8M0 [dostęp dn. 20.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Edukacja siłą napędową rozwoju gminy Kompetencje kluczowe w edukacji
Główny odbiorca	gminy wiejskie
Praktyka nr 8	
Tytuł	Odważne decyzje, niskie koszty (gmina Piaseczno)
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=iNPdV5ZGX7o&list=PLSHlqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=6 [dostęp dn. 20.03.2017]

Powiązanie z treściami programowymi	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu Zarządzanie wspomaganie w JST Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania Budowa planu strategicznego.
Główny odbiorca	gminy wiejskie, miasta, powiaty
Praktyka nr 9	
Tytuł	Decyzje w oparciu o fakty kluczem do efektywnej edukacji (gmina Masłów)
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=Im_VzO7rWKc [dostęp dn. 20.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu Budowa planu strategicznego.
Główny odbiorca	gminy wiejskie
Praktyka nr 10	
Tytuł	Wstępna analiza SWOT. Cele, wizja i misja dla obszaru planowanego do objęcia lokalną strategią rozwoju na lata 2015-2022
Dostęp online	http://www.gminapiatnica.pl/index.php?option=com_attachments&task=download&id=165 [dostęp dn. 27.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część IV. Analiza SWOT
Główny odbiorca	gminy wiejskie, powiaty
Praktyka nr 11	
Tytuł	Dobre rozwiązania edukacyjne – gwarancją sukcesu (samorząd województwa pomorskiego)
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=PJksSsJLE4 [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Szkoła jako organizacja ucząca się Plan strategiczny a proces wspomagania
Główny odbiorca	Gminy miejskie, powiaty
Praktyka nr 12	
Tytuł	Ocenianie kształtujące w Gimnazjum w Zespole Szkół w Pszczewie
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=nq7QcnMcOtY [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły
Główny odbiorca	gminy wiejskie, miasta, powiaty

Praktyka nr 13	
Tytuł	Bezpieczne przedszkole. Piechowice
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=ukbbp1PXXJE [online, dostęp dn.14.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły
Główny odbiorca	gminy wiejskie
Praktyka nr 14	
Tytuł	Nauczyciele pracują zespołowo
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=cnadz4C_6w [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły
Główny odbiorca	miasta
Praktyka nr 15	
Tytuł	Krosno liderem efektywności edukacji – efekty zarządzania strategicznego. Cz. I i Cz. II
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=_x3yUiN-l_o https://www.youtube.com/watch?v=RSws5DhU_3g [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Budżet jako środek do realizacji strategii
Główny odbiorca	miasta, powiaty
Praktyka nr 16	
Tytuł	Bydgoszcz miastem strategicznie zarządzanej edukacji. Cz. I i Cz. II
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=Yr5vrBUfQt&list=PLSHlqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=10 https://www.youtube.com/watch?v=B6C7AA2Kkiw&list=PLSHlqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=11 [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju Zarządzanie wspomaganie w JST Istota i rola zarządzania strategicznego. Budowa planu strategicznego.
Główny odbiorca	miasta, powiaty
Praktyka nr 17	
Tytuł	Wspomaganie pracy szkół w powiecie brzeskim

Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=YufQD3hWBC4 [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Plan strategiczny a proces wspomagania szkół
Główny odbiorca	gminy wiejskie, miasta, powiaty
Praktyka nr 18	
Tytuł	Wspomaganie pracy szkół w powiecie wołowskim
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=SpNw-Tu210Y [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Plan strategiczny a proces wspomagania szkół Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły
Główny odbiorca	gminy wiejskie, miasta, powiaty
Praktyka nr 19	
Tytuł	Praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=Vb7P0cDY1Ns [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły
Główny odbiorca	miasta
Praktyka nr 20	
Tytuł	Dąbrowa Zielona – przedszkole dobre, tanie dla każdego. Cz. I i Cz. II
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=MSr2MPb7ERU&list=PLSHIqPCSND-scHEf5-JEvJ4vGz00DdLSv&index=21 [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Istota i rola zarządzania strategicznego. Budowa planu strategicznego – struktura dokumentu.
Główny odbiorca	gminy wiejskie
Praktyka nr 21	
Tytuł	Strategia, która wpływa na jakość i różnorodność edukacji (gmina Goleniów)
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=1wQveWP4Nas&list=PLSHIqPCSND-scHEf5-JEvJ4vGz00DdLSv&index=28 [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu Budowa planu strategicznego.
Główny odbiorca	gminy wiejskie, gminy miejskie
Praktyka nr 22	
Tytuł	Budowa spójności edukacyjnej na poziomie powiatu

Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=JbmvW50NiAc [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Budowanie gminnych sieci współpracy jako elementu wspomagania szkół/placówek
Główny odbiorca	gminy wiejskie, gminy miejskie, powiaty
Praktyka nr 23	
Tytuł	Rola dyrektora w promocji i budowaniu wizerunku szkoły
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=Yx2nOFh0ito [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Budowanie gminnych sieci współpracy jako elementu wspomagania szkół/placówek
Główny odbiorca	gminy wiejskie, gminy miejskie, powiaty
Praktyka nr 24	
Tytuł	Praca z nowoczesnymi technologiami TIK
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=L6vQw4khIX0 [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Budowanie gminnych sieci współpracy jako elementu wspomagania szkół/placówek
Główny odbiorca	gminy wiejskie, gminy miejskie, powiaty
Praktyka nr 25	
Tytuł	Jarocin – Gmina szkół i przedszkoli nie tylko publicznych
Dostęp online	https://www.youtube.com/watch?v=L6vQw4khIX0 [dostęp dn.10.03.2017]
Powiązanie z treściami programowymi	Budowa planu strategicznego Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych
Główny odbiorca	gminy wiejskie, gminy miejskie, powiaty

Przykładowe scenariusze do programu

SCENARIUSZ nr 1⁵²

TEMAT ZAJĘĆ: Wzajemne poznanie i integracja uczestników.

Cel ogólny

Przedstawienie celów i planowanego przebiegu szkolenia. Poznanie się członków grupy. Zebranie od uczestników ich potrzeb, zasobów, jakie już posiadają, obaw. Określenie zasad pracy grupy.

Cele szczegółowe (efekty)

Uczestnik szkolenia:

- prezentuje swoją gminę/miasto/powiat,
- określa własne potrzeby, które zdecydowały o jego udziale w szkoleniu,
- wskazuje zasoby, dzięki którym może wspierać proces uczenia się podczas szkolenia,
- określa obawy związane ze szkoleniem,
- jest świadomy zasad obowiązujących podczas szkolenia.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Poznanie się uczestników szkolenia.
2. Potrzeby, zasoby, obawy uczestników.
3. Określenie zasad pracy grupy.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, praca indywidualna, technika śnieżnej kuli

Czas zajęć: 45 minut

Materiały biurowe

pisaki, flipchart, wykałaczki, paski papieru, masa mocująca, samoprzylepne kartki w trzech kolorach (zielone, żółte, różowe), mapa Polski

Przebieg zajęć

1. Poznanie się uczestników szkolenia – 15 minut.

Każdy zespół reprezentujący daną jednostkę samorządu przygotowuje plakat informacyjny o swojej gminie/mieście/powiecie. Na plakacie powinny znaleźć się informacje dot. np. liczby mieszkańców, liczby szkół i placówek oświatowych, powody do dumy, atrakcje turystyczne, itp. Trener przygotowuje mapę Polski. Z wykałaczki, paska papieru i masy mocującej każdy zespół uczestników przygotowuje mini-chorągiewkę, na której pisze nazwę swojej gminy/miasta/powiatu i przedstawiając się, przykleja ją na mapie w miejscu, skąd przybył. Mapa towarzyszy uczestnikom podczas dalszego szkolenia. Uczestnicy prezentują efekty swojej pracy, jednocześnie przedstawiając się (imię, pełniona funkcja).

2. Potrzeby, zasoby, obawy uczestników – 15 minut.

Trener rysuje na flipcharcie balon (czasza, kosz i balast). Prosi uczestników, aby na samoprzylepnych karteczkach napisali: jakie potrzeby sprawiły, że zdecydowali się wziąć udział w projekcie (kartka zielona), jakie mają zasoby (kartka żółta), dzięki którym mogą wspierać proces uczenia się podczas szkolenia (doświadczenia związane ze szkoleniami/wiedzą/doświadczeniami dotyczącymi kompetencji kluczowych, kompleksowego wspomaganie szkół, cechy osobiste, jak np. poczucie humoru, otwartość na dzielenie się doświadczeniami, itp.), a na trzeciej kartce (kartka różowa) uczestnicy piszą, jakie są ich obawy związane ze szkoleniem. Przyklejają do flipcharta z balonem. W czaszy umieszczają kartki zielone (potrzeby), w koszu kartki żółte (zasoby), w miejscu z balastem umieszczają kartki różowe (obawy). Trener porządkuje, odczytuje i grupa wspólnie wyciąga wnioski, które stają się podstawą do wspólnego określenia zasad pracy.

3. Określenie zasad pracy grupy – 15 minut.

Technika śnieżnej kuli. Trener prosi uczestników, aby każdy zastanowił się, jakie zasady pozwolą grupie na wspólne efektywne uczenie się. Każdy ma zapisać co najmniej 5 takich zasad. Następnie uczestnicy łączą się w pary i wypracowują wspólne 5 zasad. Następnie dwie pary łączą się w czwórkę i wypracowują wspólnych 6 zasad. Trener przygotowuje plakat: „Nasze zasady”. Każda grupa kolejno przedstawia jedną zasadę – grupa decyduje, czy można ją zapisać, czy wszyscy wyrażają zgodę. Ważne, aby znalazły się tam zasady mówiące o współodpowiedzialności każdego uczestnika za atmosferę panującą podczas szkolenia oraz za ostateczny efekt (rezultat) szkolenia. Na koniec trener przedstawia cele i przebieg szkolenia.

Scenariusz nr 2⁵³

TEMAT ZAJĘĆ: Szkoła, jako organizacja ucząca się. Część I Szkoła na miarę XXI wieku.

Cel ogólny

Rozbudzenie myślenia o szkole jako organizacji uczącej się. Uświadomienie istoty organizacji uczących się i jej związku z budowaniem efektywnych organizacji.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- definiuje pojęcie organizacji uczącej się,
- wyjaśnia związek założeń modelu organizacji uczącej się z rozwojem i funkcjonowaniem szkoły

Treści – wymagania szczegółowe:

1. Szkoła widziana oczyma kadry kierowniczej JST.
2. Wymagania Państwa wyznacznikiem budowania jakości szkół/przedszkoli.
3. Cechy wyróżniające organizację uczącą się wg. P. Senge:
 - mistrzostwo osobiste,
 - modele myślowe,
 - wspólna wizja,
 - zespołowe uczenie się,
 - myślenie systemowe.

Formy/metody i techniki

metoda projekcyjna, stoliki eksperckie, tarcza strzelnicza, mini wykład

Czas zajęć: 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Wymagania państwa – materiał stanowi załącznik do Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek⁵⁴.

Załącznik 2. Cechy wyróżniające organizację uczącą się – materiał można przygotować na podstawie publikacji M. Senge *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*⁵⁵, powinien zawierać krótką charakterystykę pięciu cech wyróżniających organizację uczącą się.

Materiały biurowe

markery 4 kolory po 6 sztuk, 6 pudełek kredek, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4 z nadrukowanymi cechami wyróżniającymi organizację uczącą się, losy ze skrótami do łączenia w grupy (MO, MM, WW, ZUS, MS), karki A4

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:

- red. Mazurkiewicz G., *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Senge M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2006.

⁵³ Autor: Dorota Tomaszewicz

⁵⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. poz. 1214).

⁵⁵ Senge, M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2006.

Przebieg zajęć

1. Szkoła widziana oczyma kadry kierowniczej/pracowników operacyjnych JST (niezależnie od odbiorców szkolenia) – 30 minut

Uczestnicy pracują w jednorodnych zespołach samorządowych. Zadaniem każdego zespołu jest przygotowanie metaforycznej wizualizacji/ rysunku na ½ karty flipcharta, który obrazuje szkołę jako organizację (Jaka jest szkoła? Jak widzą szkołę? Jak funkcjonuje?). Osoby w poszczególnych zespołach wspólnie ustalają, co jest dla nich ważne i co ma się znaleźć na rysunku. Następnie każdy zespół prezentuje swój mini plakat, odnosząc się do kluczowych elementów, które się na nim znalazły.

2. Wymagania Państwa wyznacznikiem budowania jakości szkół/przedszkoli – 10 minut

Trener inicjuje dyskusję na forum w odniesieniu do podobieństw i różnic zaprezentowanych „obrazów szkoły”. Trener dopytuje uczestników o to: Co jest wyznacznikiem kierunku zmian dla szkół/przedszkoli? Co jest wyznacznikiem jakości pracy szkoły/przedszkola? Odnosi się do Wymagań Państwa, które są rodzajem wyrażenia oczekiwań i kontraktu Państwa ze szkołami – i tego, jakie być powinny (Załącznik 1. Wymagania Państwa). Trener krótko odnosi się do wybranych wymagań. To, czy szkoły/przedszkola będą odpowiadały na stawiane im wymogi/oczekiwania, zależy od planowanych i zorganizowanych działań na rzecz oświaty na poziomie samorządu, dyrektora szkoły oraz całego zespołu nauczycieli. Trener podkreśla, że szkoły muszą się zmieniać, żeby realizować wymagania państwa, które są odzwierciedleniem tego, jak się zmienia rzeczywistość. Wyzwaniem dla szkół/przedszkoli jest stawianie się organizacjami uczącymi się.

3. Cechy wyróżniające organizację uczącą się wg. P. Senge – 50 minut

Trener informuje grupę, że teraz przyjrzą się charakterowi organizacji uczących się. Następnie zaprasza uczestników szkolenia do pracy przy pięciu „stolikach eksperckich”. Na stolikach rozkłada kartki A4 z zapisanymi cechami wyróżniającymi organizację uczącą się (mistrzostwo osobiste MO, modele myślowe MM, wspólna wizja WW, zespołowe uczenie się ZUS, myślenie systemowe MS) oraz prosi uczestników o rozłozowanie karteczek, na których zapisane są skrótowo nazwy czynników (MO, MM, WW, ZUS, MS). Po połączeniu w zespoły wg klucza uczestnicy zapoznają się z materiałem, odnoszącym się do jednej z cech wyróżniających organizację uczącą się (Załącznik 1. Cechy wyróżniające organizację uczącą się) oraz przygotowują mapę myśli, aby w kolejnym kroku omówić ją na forum. (20 minut przygotowanie plakatu oraz 5 minut na prezentację mapy każdego zespołu z ewentualnym uzupełnieniem trenera).

Scenariusz nr 3⁵⁶

TEMAT ZAJĘĆ: Szkoła, jako organizacja ucząca się. Część II Jak możemy wspierać nasze szkoły/ przedszkola w stawianiu się organizacjami uczącymi się?

Cel ogólny

Rozbudzenie myślenia o szkole, jako organizacji uczącej się. Uświadomienie istoty organizacji uczących się i jej związku z budowaniem efektywnych organizacji.

Cele szczegółowe (efekty)

Uczestnik szkolenia:

- wyjaśnia związek założeń modelu organizacji uczącej się z rozwojem i funkcjonowaniem szkoły,
- podaje przykłady działań (i ich efektów) ze strony samorządów na rzecz rozwoju szkoły, jako organizacji uczącej się.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Nasze szkoły / przedszkola przez pryzmat organizacji uczących się – refleksja indywidualna.
2. Dyskusja wokół 5 pytań Jona Scherera (5Q).
3. Przykłady praktyk samorządowych dających przestrzeń do rozwoju szkołom/ przedszkolom (dostosowane o odbiorcy).

Formy/metody i techniki

tarcza strzelnicza, praca indywidualna, 5Q z dyskusją w małych zespołach, film

Czas zajęć: 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

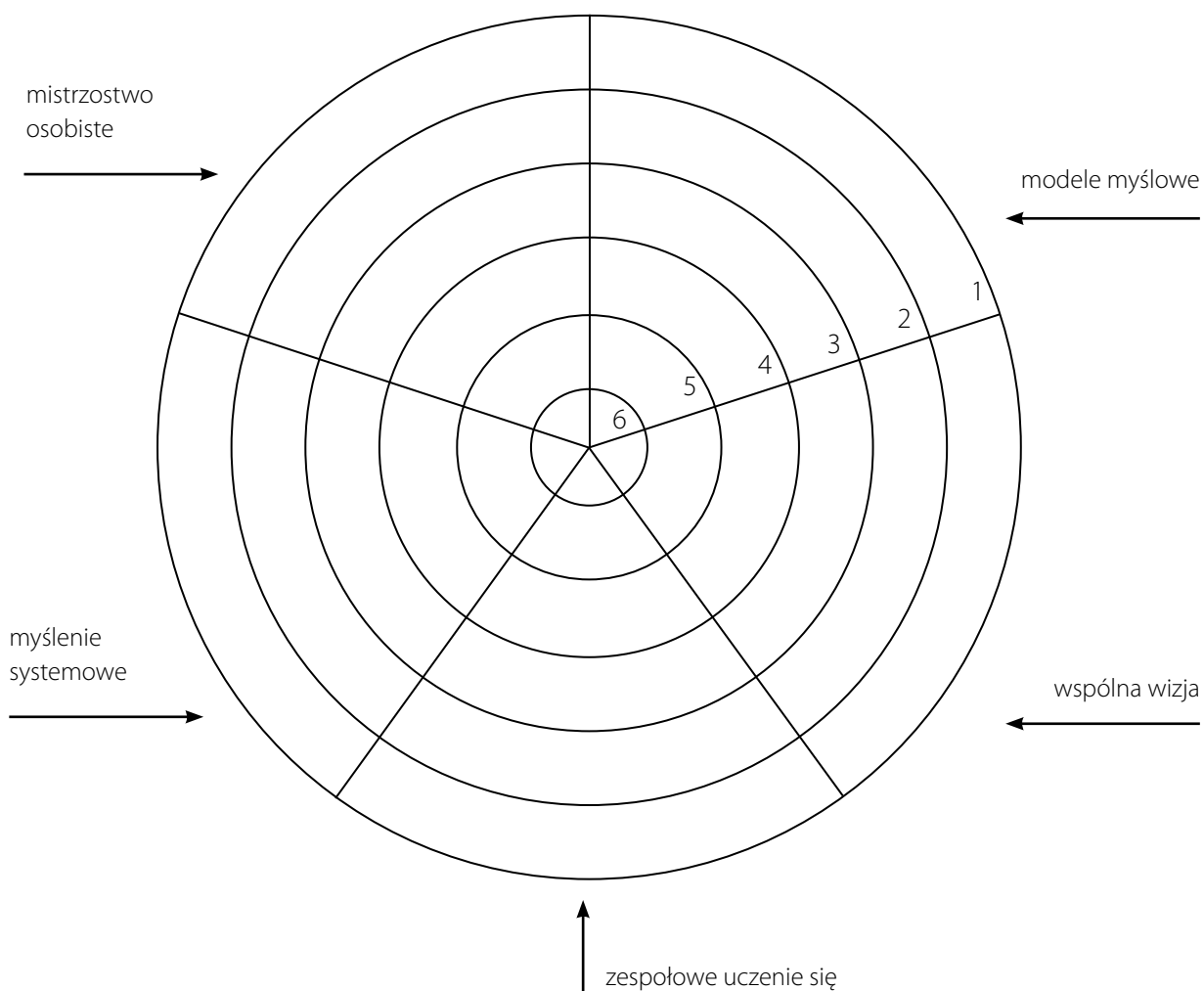
Załącznik. Tarcza strzelnicza do pracy indywidualnej

56 Autor: Dorota Tomaszewicz

Moje spojrzenie na szkoły/przedszkola przez pryzmat organizacji uczącej się.

Trener zaprasza do autorefleksji. Prosi o dokonanie oceny poszczególnych czynników wyróżniających organizację uczącą się w kontekście szkół / przedszkoli na skali 1 – 6, gdzie 1 oznacza w ogóle nie spełnia, a 6 spełnia na bardzo wysokim poziomie.

W jakim stopniu szkoły/przedszkola spełniają warunki organizacji uczących się w odniesieniu do poszczególnych czynników?



Materiały biurowe

markery 4 kolory po 6 sztuk, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4 w 5 kolorach

Środki dydaktyczne

rzutnik, laptop, głośniki

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych

- Terelak J. F., Psychologia organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2005.
- red. Levitas, A., Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorządy, Ośrodek Rozwoju Edukacji, [dostęp online 10.03.2017 r.]. Dostępny w internecie: http://bc.ore.edu.pl/Content/286/innowacyjne_przyklady_zarzadzania_i_finansowania_oswiaty_przez_samorzady.pdf.
- Ośrodek Rozwoju Edukacji, Baza dobrych praktyk w zakresie zarządzania i finansowania oświaty, [dostęp online 10.03.2017 r.]. Dostępny w internecie: <https://www.ore.edu.pl/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-materialy-do-pobrania>.

Przebieg zajęć

1. Nasze szkoły / przedszkola przez pryzmat organizacji uczących się – refleksja indywidualna – 20 minut

Trener wywiesza plakat z tarczą strzelniczą: Szkoły/przedszkola przez pryzmat organizacji uczącej się. Omawia sposób wypełnienia tarczy (Załącznik 1). Zapewnia o anonimowości refleksji. Prosi uczestników szkolenia o podzielenie się doświadczeniami/ spostrzeżeniami w badanym kontekście. Zaprasza do samodzielnego wypełnienia karty pracy. Zbiera karty, tasuje i ponownie w przypadkowej kolejności rozdaje je uczestnikom. Zaprasza uczestników do przeniesienia wyniku na zbiorczą tarczę. Omówienie na forum: *Gdzie jesteście Państwo zadowoleni i daliście wysoką notę? Proszę o podanie przykładów wpływających na Państwa satysfakcję/ Gdzie jesteście Państwo niezadowoleni i daliście niską notę? (Z czego to wynika?)*.

2. Dyskusja wokół 5 pytań Jona Scherera (5Q) – 55 minut

Co mogą zrobić samorządy, by tę sytuację poprawić? (zapisanie pytania na flipcharcie) – poszukamy odpowiedzi na to pytanie w drodze dyskusji wokół 5 pytań Jona Scherera (5Q).

Każde z poniższych pytań zapisujemy na kartce A4 innego koloru oraz przygotowujemy paski papieru w 5 kolorach do rejestrowania odpowiedzi przez uczestników.

*Czego jako samorządy możemy **robić więcej**, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?*

*Czego jako samorządy możemy **robić mniej**, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?*

*Co jako samorządy możemy **robić inaczej**, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?*

*Co jako samorządy możemy **przestać robić**, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?*

*Co jako samorządy możemy **zacząć robić**, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?*

Trener wywiesza kartkę z pierwszym pytaniem oraz prosi uczestników o indywidualne zapisanie odpowiedzi (rejestrowanie odpowiedzi na paskach zgodnych z kolorem kartki, na której zapisane jest pytanie). Tak samo pracujemy z kolejnymi pytaniami. Powstaje pięć „paczek myśli”.

Połączenie uczestników w 5 grup. Każda grupa otrzymuje losowo jedną „paczke myśli”. Mają za zadanie dokonać analizy banku odpowiedzi. Na koniec każda grupa prezentuje przygotowany materiał.

3. Przykłady praktyk samorządowych dających przestrzeń do rozwoju szkołom/ przedszkolom (dostosowane do odbiorcy) – 15 minut

Trener zaprasza grupę do obejrzenia 2-3 filmów, jako przykład praktyk samorządowych dających przestrzeń do rozwoju szkołom/ przedszkolom:

- Kadra kierownicza/ pracownicy operacyjni JST gminy wiejskie:

Mała gmina – duże możliwości (Miasto i Gmina Murowana Goślina) – praktyka nr 5

Jak wpływać na gminę? – praktyka nr 7

- Kadra kierownicza/ pracownicy operacyjni JST – miasta

Dobre rozwiązania edukacyjne – gwarancją sukcesu (samorząd województwa pomorskiego) – praktyka nr 11

- Kadra kierownicza/ pracownicy operacyjni JST – powiaty

Liczą się fakty, a nie intuicja (powiat Poznań) – praktyka nr 2

Inwestycja w uczniów to inwestycja w przyszłość Powiatu Kwidzyńskiego. Cz. I – praktyka nr 4

Scenariusz nr 4⁵⁷

TEMAT ZAJĘĆ: Wprowadzenie do kompetencji kluczowych

Cel ogólny

Zapoznanie uczestników szkolenia z pojęciem, historią, celem wprowadzenia kompetencji kluczowych do edukacji. Zrozumienie korzyści płynących z kształtowania kompetencji kluczowych.

⁵⁷ Autor Anna Jurewicz, modyfikacja Dorota Pintal i Dorota Tomaszewicz

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- charakteryzuje pojęcie kompetencji,
- wyjaśnia, czym są kompetencje kluczowe zgodnie z zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady Europy,
- definiuje osiem kompetencji kluczowych określonych przez Parlament Europejski i Radę Europy,
- wyjaśnia korzyści płynące z kształtowania kompetencji kluczowych dla przygotowania dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Kompetencja jako wiedza, umiejętności i postawy.
2. Kompetencje kluczowe w Zaleceniu Parlamentu Europejskiego.
3. Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji – znaczenie w przygotowaniu dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy.
4. Przepisy polskiego prawa oświatowego (wymagania państwa, podstawa programowa) a kompetencje kluczowe.
5. Kompetencje kluczowe najważniejsze dla młodych ludzi w powiecie/mieście/gminie?
6. Kompetencje obywateli najważniejsze dla przyszłości i rozwoju danej społeczności lokalnej – powiatu/miasta/gminy. Związek ze strategią rozwoju gminy/powiatu/miasta?
7. Możliwości kształtowania i rozwijania kompetencji kluczowych ważnych dla rozwoju danej gminy/miasta/powiatu w szkołach, placówkach oświatowych i innych instytucjach danej gminy/powiatu/miasta (JST).
8. Wspieranie szkół i placówek oświatowych przez JST w kształtowaniu kompetencji kluczowych.

Formy/metody i techniki

runda bez przymusu, burza mózgów, dyskusja, mini wykłady, praca w grupach, gadająca ściana

Czas zajęć: 2 x 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Opis kompetencji kluczowych – zalecamy przygotowanie materiału w oparciu o Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie⁵⁸. Każda kompetencja kluczowa powinna być krótko opisana.

Załącznik 2. Wymagania państwa – zalecamy przygotowanie materiału w oparciu o rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek⁵⁹ oraz na podstawie publikacji *Szkoła wobec wymagań państwa poradnik dla nauczyciela i dyrektora*⁶⁰. Opis każdego wymagania powinien zawierać charakterystykę oraz pytania do analizy zawarte w wyżej wymienionej publikacji.

Materiały biurowe

papier flipchart, kolorowe pisaki, paski papieru, masa mocująca, papier A4, taśma klejąca,

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych

- *Rozwijanie kompetencji kluczowych w szkołach w Europie. Wyzwania i możliwości tworzenia polityki edukacyjnej Raport Eurydice*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej [online, dostęp dn. 30.03.2017]. Dostępny w internecie: http://eacea.ec.europa.eu/Education/eurydice/documents/thematic_reports/145PL.pdf.
- Strzemieczny J., *Szkoła skoncentrowana na skutecznym uczeniu się uczniów*, [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: http://www.npseo.pl/data/various/files/sesja_4_3_strzemieczny.pdf.
- *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnościami intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej* (Dz. U. 2017 poz. 356).

Przebieg zajęć

1. Wstęp do kompetencji kluczowych – co to jest kompetencja? – 30 minut

Na połączonych arkuszach flipcharta trener pisze hasło „kompetencje”. Następnie uczestnicy w małych grupach na paskach papieru („promyczkach”) zapisują swoje skojarzenia, wiedzę itp. Potem kolejno grupy przyklejają – jedna grupa

58 Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Dz.U. L 394 z 30.12.2006).

59 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. 2015 poz. 1214)

60 red. Gocłowska A., *Szkoła wobec wymagań państwa poradnik dla nauczyciela i dyrektora*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015

– jeden pasek, potem następna itd. Jeśli mają to samo, to promyczek się wydłuża. W trakcie odczytywania skojarzeń poszczególnych grup, trener uważnie śledzi zapisy (komentuje, wyprowadza z błędu, jeśli potrzeba itd.). Zatwierdzone paski zostają doklejane do flipcharta, tworząc tym samym wiele promyków od głównego zagadnienia.

W podsumowaniu trener podkreśla, że podstawowy wymiar kompetencji to wiedza-umiejętności-postawa.

2. Czym są kompetencje kluczowe? – 60 minut

Ćwiczenie: „Kompetencje kluczowe w praktyce”.

Trener łączy grupę w zespoły 5 osobowe. Każda z nich otrzymuje polecenie: *Z dostępnych materiałów zbudujcie most, po którym przejedzie miniaturowy samochód (trener musi dysponować takim małym samochodzikiem – zabawką, który zademonstruje uczestnikom). Most ma mieć długość 0,35 m, a wysokość filarów stanowić ma 3/5 długości mostu.*

Do tego każda grupa otrzymuje dodatkowe polecenie:

Grupa 1. – *nazwijcie swój most nazwą najdłuższego mostu w Europie i przygotujcie ulotkę reklamującą Wasz most w języku angielskim/niemieckim/francuskim/rosyjskim (do wyboru).*

Grupa 2. – *nazwijcie swój most nazwą najdłuższego mostu na półkuli południowej, zaprezentujcie jego położenie geograficzne.*

Grupa 3. – *nazwijcie swój most nazwą najdłuższego wiszącego mostu na świecie, przedstawcie, gdzie jest położony, co ze sobą łączy.*

Grupa 4. – *nazwijcie swój most nazwą mostu, któremu poświęcony jest jakiś utwór artystyczny i zaprezentujcie ten utwór.*

Grupy otrzymują na wykonanie zadania 10 min. Na sali powinny być arkusze papieru A4, taśma klejąca dla każdej grupy.

Po wykonaniu zadania przez grupy, każda z nich dokonuje próby przejazdu samochodu przez most, a następnie prezentuje przygotowane dodatkowe zadanie.

Podsumowanie pierwszej części – przykładowe pytania: *Jak się czuliście podczas wykonywania tego zadania? Co stanowiło dla Was wyzwanie? Co było najtrudniejsze? Jak sobie z tym poradziliście? Jakimi kompetencjami musieliście wykazać się, aby wykonać to zadanie?*

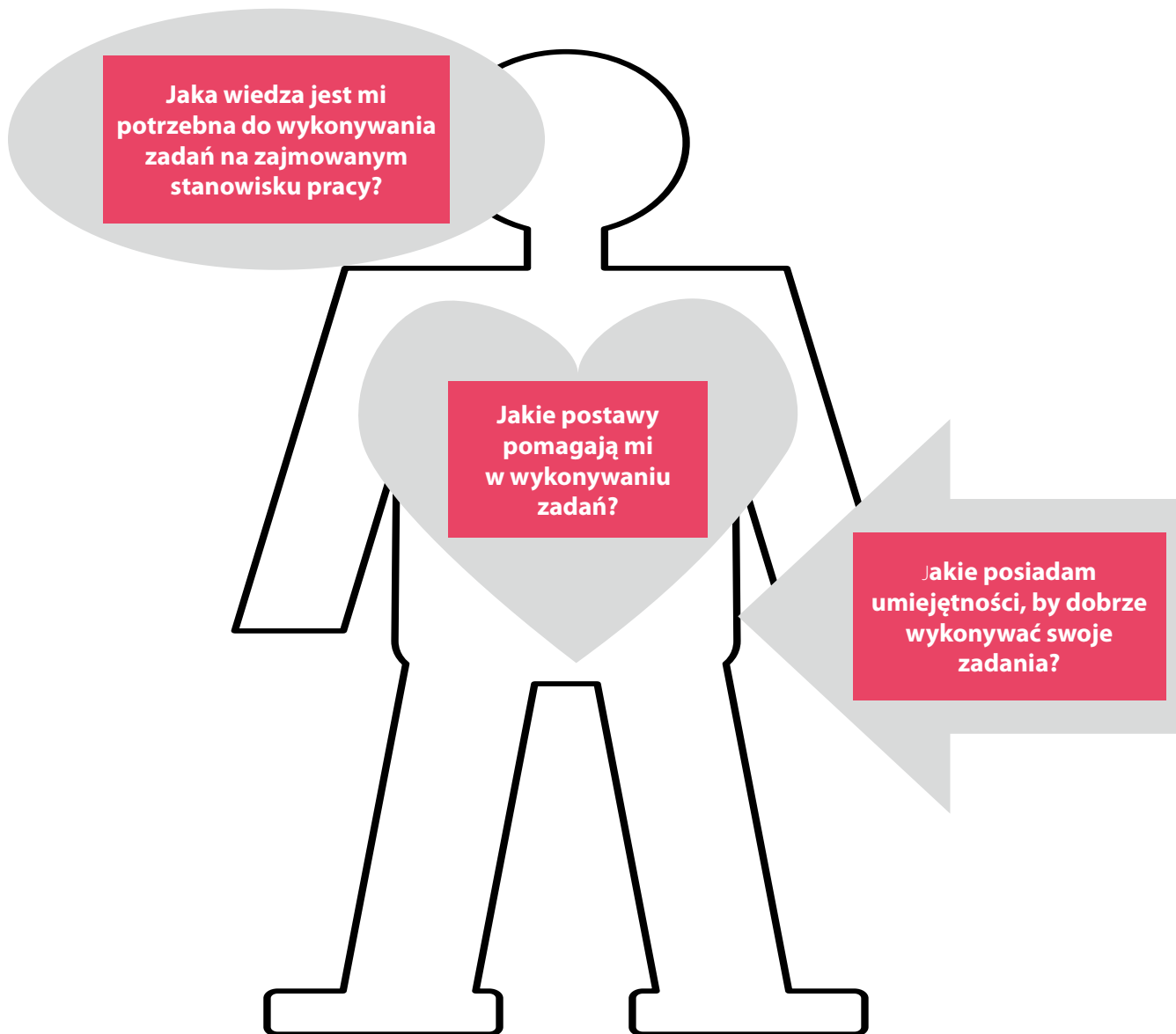
3. Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji – znaczenie w przygotowaniu dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy – 30 minut

Trener, odwołując się do doświadczenia z pierwszej części ćwiczenia, bardzo ogólnie przedstawia koncepcję kompetencji kluczowych – jako kompetencji niezbędnych dla współczesnego obywatela Europy.

Każda grupa otrzymuje opis 8 kompetencji kluczowych do pracy. Zadaniem grupy jest zapoznanie się z opisami każdej kompetencji i zastanowienie się nad wagą tych kompetencji u dorosłego człowieka, by mógł sprawnie funkcjonować na rynku pracy. W rundzie bez przymusu uczestnicy dzielą się swoją refleksją na forum.

Po tym doświadczeniu trener zaprasza do ćwiczenia: *Moje stanowisko pracy a moje kompetencje.*

Każdy uczestnik otrzymuje kartkę A4, z której wydiera „ludzika”. Następnie na poziomie głowy wpisuje, jaka wiedza jest mu potrzebna do wykonywania zadań na zajmowanym przez siebie stanowisku pracy. Na poziomie serca wpisuje, jakie postawy są niezbędne, aby wykonywać swoje zadania (związane z zajmowanym stanowiskiem). Natomiast na poziomie rąk wpisuje umiejętności, dzięki którym może realizować swoje zadania.



Następnie w parach uczestnicy rozmawiają o efektach swojej pracy oraz odpowiadają na pytania: Dlaczego ważne jest kształcenie kompetencji kluczowych już od najmłodszych lat? Jakże powinno mieć to znaczenie w prowadzeniu diagnozy lokalnej oświaty i planowaniu strategicznym?

4. Przepisy polskiego prawa oświatowego a kompetencje kluczowe – 60 minut

a) Wymagania państwa a kompetencje kluczowe

Trener łączy uczestników w 12 zespołów. Każda grupa dostaje jedno wymaganie uzupełnione o formę graficzną ułatwiającą refleksję. Zadaniem każdej grupy jest przeanalizowanie wymagania pod kątem pytań: Co warunkuje jakość w szkole/placówce? Jaki to ma związek z rozwijaniem kompetencji kluczowych? Co to oznacza dla samorządów? Swoje refleksje uczestnicy szkolenia zapisują na kartkach A4, z których powstaje „gadająca ściana” w odniesieniu do trzech pytań, nad którymi pracowali.

b) Podstawa programowa a kompetencje kluczowe

Trener prowadzi mini wykład odnoszący się do zapisów podstawy programowej warunkujących z litery prawa konieczność kształtowania kompetencji kluczowych.

W podsumowaniu warto podkreślić, że tradycyjna szkoła (taka, do której chodzili być może uczestnicy szkolenia) nie sprzyja kształtowaniu kompetencji kluczowych. Nowoczesna szkoła musi się zmieniać, aby przygotować uczniów do życia i funkcjonowania w XXI wieku. Dlatego też samorządy muszą się zmieniać i dostrzegać konieczność strategicznego wspierania szkół/placówek w budowaniu jakości.

TEMAT ZAJĘĆ: Jak przygotować i przeprowadzić diagnozę stanu lokalnej oświaty?

Cel ogólny

Rozwijanie umiejętności przygotowania procesu diagnozy stanu lokalnej oświaty

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna etapy planowania diagnozy lokalnej oświaty,
- wskazuje obszary badawcze,
- określa cele diagnozy,
- rozróżnia cele kierunkowe, ogólne i szczegółowe (ideały, zadania, cele),
- formułuje pytania kluczowe,
- wymienia wskaźniki oświatowe,
- wskazuje interesariuszy i partnerów oraz źródła informacji w procesie diagnozowania.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Identyfikacja czynników wpływających na rozwój oświaty w JST w zakresie: zasobów ludzkich, wiedzy, instytucji, finansów, dotychczasowych działań, oczekiwań mieszkańców.
2. Diagnoza problemów społecznych i jej wpływ na ocenę stanu ich zaspokojenia:
 - a. zakres przedmiotowy i podmiotowy diagnozy;
 - b. formułowanie celów diagnozy;
 - c. określenie pytań kluczowych i przykładowych wskaźników.
3. Monitoring i ewaluacja realizacji strategii, jako uzupełnienie diagnozy stanu oświaty:
 - a. wyniki ewaluacji jako element oceny skuteczności realizowanych działań;
 - b. informacja o wartości wskaźników;
 - c. monitoring realizacji diagnozy w celu identyfikacji zmian skali, zakresu i skutków problemów społecznych w czasie.
4. Interesariusze i partnerzy w procesie diagnozowania i monitorowania problemów społecznych:
 - a. udział przedstawicieli środowiska lokalnego w procesie diagnozowania i monitorowania;
 - b. udział partnerów w procesie diagnozy.

Formy/metody i technik

praca indywidualna, praca w parach, praca w małych grupach, dyskusja, runda bez przymusu, mini wykład

Czas zajęć: 2x90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Formularz do indywidualnej pracy – czynniki wpływające na rozwój oświaty. Może być sporządzony w formie tabeli umożliwiającej zapisanie 12 pomysłów.

Załącznik 2. Tabela z przykładowymi czynnościami, do których uczestnicy określają cele ogólne. Przykłady czynności: likwidacja szkoły, przekazywanie szkoły innemu organowi.

Załącznik 3. Tabela z przykładowymi pytaniami kluczowymi, kryteriami, wskaźnikami, metodami. Trener przygotowuje tabelę według schematu załączonego w scenariuszu, którą uzupełnia przykładami, np. do dwóch pytań kluczowych.

Materiały biurowe

kartki A4, papier flipchart, mazaki, taśma

Środki dydaktyczne

komputery z dostępem do Internetu lub urządzenia mobilne

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych

- red. J. Herczyński, *Wskaźniki oświatowe*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011.
- Reinfuss R., MBO – *Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Helion S.A., Gliwice 2009.
- Rumelt R.P., *Dobra strategia – zła strategia*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2013.

61 Autor Urszula Blicharz, modyfikacja Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

Przebieg zajęć

Część I – Wprowadzenie – 10 minut

Trener omawia schemat diagnozy, schemat przebiegu diagnozy sektora edukacji oraz schemat ilustrujący etapy diagnozy.

Część II – 80 minut

Przypomnienie, utrwalenie i przećwiczenie ważnych aspektów związanych z przygotowaniem do przeprowadzenia diagnozy stanu lokalnej oświaty.

Krok 1. Identyfikacja czynników wpływających na rozwój oświaty w JST.

Trener wprowadza uczestników w tematykę związaną z czynnikami wpływającymi na powodzenie diagnozy społecznej, przypomina korzyści z prowadzenia diagnozy społecznej. Łączy uczestników w 3 grupy. Następnie inicjuje pracę z trzema pytaniami:

Grupa 1 – *Jakie czynniki wpływają na rozwój oświaty w gminie/mieście/powiecie w zakresie zasobów ludzkich i wiedzy?*

Grupa 2 – *Jakie czynniki wpływają na rozwój oświaty w gminie/mieście/powiecie w zakresie instytucji i finansów?*

Grupa 3 – *Jakie czynniki wpływają na rozwój oświaty w gminie/mieście/powiecie w zakresie dotychczasowych działań i oczekiwań mieszkańców?*

Każda osoba w danej grupie otrzymuje formularz (Załącznik nr 1) i w ciągu 6 minut indywidualnie precyzuje i zapisuje w nim 3 pomysły rozwiązania problemu. Po upływie określonego czasu podaje formularz sąsiadowi siedzącemu po jego lewej ręce. Uczestnicy wpisują kolejne trzy pomysły (nie należy powtarzać już zapisanych, ale można modyfikować te, które są wpisane przez innych). Formularze przekazywane są wewnątrz małych grup cztery razy.

Następnie każda grupa dokonuje oceny pomysłów według kryteriów podanych przez trenera, tzn. kryterium realności, trafności, użyteczności. Grupy wybierają 6 najlepszych rozwiązań, zapisują je na plakacie i prezentują na forum.

Krok 2. Jak formułować cele ogólne?

Uczestnicy pracują w parach, każda z nich otrzymuje tabelkę z zestawem czynności (Załącznik nr 2). Zadanie polega na określeniu do tych czynności przykładowych celów ogólnych. Po 10 minutach pary odczytują dokonane w tabelach wpisy, w razie potrzeby wyjaśniają różnice poglądów lub opowiadają, jakimi przesłankami kierowali się przy ich formułowaniu.

Krok 3. Pytania kluczowe i kryteria.

Trener przygotowuje mini wykład na temat pytań kluczowych i kryteriów⁶². Przy formułowaniu lub wybieraniu kryteriów dla danego badania należy wziąć pod uwagę cel diagnozy oraz oczekiwania i wartości najistotniejsze z perspektywy głównego odbiorcy diagnozy (radni, nauczyciele, uczniowie, rodzice, mieszkańcy, instytucje wspierające rozwój oświaty w gminie/mieście/powiecie). Kryteria te mogą być wspólnie wynegocjowane przez poszczególne grupy społeczności lokalnej (np. ekonomia, efektywność, skuteczność, adekwatność, powszechność, partycypacja, jakość itp.). Warto podać konkretne przykłady pytań kluczowych i kryteriów.

Pytanie kluczowe: W jaki sposób finansowanie szkół wpływa na efektywność pracy szkół?

Przykłady kryteriów:

- ekonomia
- jakość
- efektywność

Krok 4. Interesariusze i partnerzy oraz źródła informacji.

Trener proponuje krótką naradę w parach, czyli dwuminutową dyskusję na temat: *Kto może być interesariuszem, a kto partnerem? Jakie źródła informacji wykorzystamy w procesie diagnozy?* Trener zbiera w rundzie bez przymusu pomysły i zapisuje je na flipcharcie. Trener podsumowuje ćwiczenie, zwracając uwagę na różnice i podobieństwa w proponowanych przez uczestników rolach poszczególnych interesariuszy i partnerów oraz źródeł informacji.

Krok 5. Techniki, metody i narzędzia zbierania danych.

Trener w formie mini wykładu wprowadza uczestników w tematykę związaną z metodami, narzędziami zbierania danych. Dokonuje przeglądu metod ilościowych i jakościowych oraz wybranych narzędzi. Mocno akcentuje narzędzie, jakim są wskaźniki oświatowe (wskaźniki Jana Herczyńskiego)⁶³.

62 red. Borek A., Kowalczyk-Rumak E., *Różne drogi ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek*, Wydawnictwo Ery Ewaluacji, Warszawa 2015.

63 red. J. Herczyński, *Wskaźniki oświatowe*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011

Krok 6. Monitoring i ewaluacja realizacji strategii, jako uzupełnienie diagnozy stanu oświaty.

Trener krótko omawia korzyści z dokonywania ewaluacji i monitoringu diagnozy. Wyjaśnia różnicę między ewaluacją a monitoringiem

Część III. Etapy budowy diagnozy stanu lokalnej oświaty w praktyce – 90 minut

Trener odwołuje się do schematu ilustrującego etapy prowadzenia diagnozy, zaprezentowanego w wykładzie wprowadzającym. Warto zaznaczyć, że podobny schemat można wykorzystać przy sporządzaniu „Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych”.

Uczestnicy będą pracować przez całą sesję w grupach składających się z przedstawicieli tych samych samorządów. Efektem pracy będzie plan diagnozy stanu lokalnej oświaty. Trener informuje, iż uczestnicy będą sporządzać plan etapami według poniższego schematu:

Cel diagnozy stanu lokalnej oświaty

--

Obszar badania stanu lokalnej oświaty

--

Pytanie kluczowe	Kryteria	Przykładowe wskaźniki oświatowe	Źródło informacji	Przykładowe metody/ techniki/ narzędzia

Uczestnicy otrzymują karty z przykładowymi pytaniami, kryteriami, wskaźnikami, metodami (Załącznik 3). Rozpoczynają pracę w grupach od sformułowania celu. Trener cały czas podchodzi do grup, wyjaśnia, pomaga. Uczestnicy kontynuują pracę nad projektem:

- określają obszar, prezentują wyniki,
- formułują pytania kluczowe, prezentują na forum,
- zapisują i podają przykładowe kryteria w odniesieniu do pytania kluczowego,
- proponują wskaźniki oświatowe i dzielą się nimi na forum,
- wskazują źródła informacji oraz przykładowe metody/techniki/narzędzia, prezentują je na forum.

Zadanie kończy się przygotowaniem galerii plakatów z zaprezentowaniem efektów pracy poszczególnych grup przedstawiających plany diagnozy lokalnej oświaty. Uczestnicy mają możliwość zadawania pytań oraz sporządzają fotorelacje.

Podsumowanie

Trener omawia wpływ dobrze zorganizowanej i przeprowadzonej diagnozy na jakość podejmowanych decyzji w samorządzie.

TEMAT ZAJĘĆ: Przygotowanie do zadania wdrożeniowego i podsumowanie modułu I.

Cel ogólny:

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w gminach/miastach/powiatach między modulem I a modulem II.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia korzyści dla gminy/miasta/powiatu z kształcenia kompetencji kluczowych,
- dokonuje autorefleksji na temat podejmowanych działań w samorządach ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych u uczniów.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, praca indywidualna, dyskusja

Czas zajęć: 90 minut

Materiały biurowe

pisaki, flipchart, paski papieru, masa mocująca, samoprzylepne kartki

Przebieg zajęć

1. Ćwiczenie: Przyszłość naszej gminy/miasta/powiatu! – 50 minut.

Tę część zajęć trener rozpoczyna od luźniej dyskusji prowadzącej do odpowiedzi na pytania: *Jakie czynniki są kluczowe dla rozwoju gminy/miasta/powiatu? Na co macie wpływ jako osoby zajmujące określone stanowiska w samorządach?* Trener moderuje dyskusję. W podsumowaniu podkreśla, że siłą napędową jest rozwój przedsiębiorczości, powstawanie nowych przedsiębiorstw, napływ lub pozostawanie ludzi w obecnym miejscu zamieszkania oraz przygotowanie dzieci i młodzieży oraz dorosłych do funkcjonowania na rynku pracy poprzez rozwój kompetencji kluczowych.

Następnie trener łączy uczestników w kiluosobowe grupy i zapisuje na plakacie pytanie: *Jakie korzyści może mieć gmina/miasto/powiat z kształcenia kompetencji kluczowych uczniów w prowadzonych przez Was szkołach/placówkach?* Uczestnicy dyskutują i zapisują odpowiedzi na paskach papieru. Następnie w rundzie do wyczerpania trener zbiera pomysły. Powstaje lista korzyści płynących z kształtowania kompetencji kluczowych.

W kolejnym kroku trener proponuje pracę w zespołach składających się z reprezentantów tych samych miast/gmin/powiatów. Każdy zespół dyskutuje wokół pytań:

- *Które kompetencje są najważniejsze dla młodych ludzi w Waszych gminach/miastach/powiatach? Dlaczego te?*
- *Które kompetencje są najważniejsze dla rozwoju Waszej społeczności? Jaki jest ich związek ze strategią rozwoju gminy/powiatu/miasta?*
- *Jakie do tej pory podjęliście działania, aby wspierać szkoły/placówki w kształtowaniu kompetencji kluczowych?*

W trakcie dyskusji uczestnicy zapisują refleksje i dzielą się nimi na forum.

2. Omówienie zadania wdrożeniowego – 15 minut

Trener przedstawia treść zadania wdrożeniowego: *Zbierzcie informację od dyrektorów szkół/placówek, w jaki sposób w szkołach przez nich zarządzanych rozwijane są kompetencje kluczowe u uczniów. Przygotujcie prezentację zebranych informacji, w dowolnej formie (plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu. Będą to 5-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.*

Trener zaprasza do zadawania pytań, wyjaśnienia ewentualne wątpliwości.

3. Podsumowanie warsztatów w module I.

Trener zaprasza uczestników do napisania na samoprzylepnych kartkach odpowiedzi na pytania: *W jaki sposób ten moduł przybliżył mnie do opracowania planu strategicznego?* Każdy uczestnik dzieli się zapisaną refleksją na forum.

64 Autor Anna Jurewicz, modyfikacja Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

TEMAT ZAJĘĆ: 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 (efekty)

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

Czas zajęć: 90 minut

Materiały biurowe

markery, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4

Środki dydaktyczne:

rzutnik, laptop, głośniki

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:

Jarmuż S., Witkowski T., *Podręcznik trenera*. Moderator, Wrocław 2004.

red. Hajdukiewicz M., *Jak wspomagać pracę szkoły? – planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn.14.03.2017]. Dostępny w internecie: www.bc.ore.edu.pl/Content/775/Jak_wspomagac_prace_szkoly_Zeszyt_3.pdf.

Przebieg zajęć

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.

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?

65 Autor: Dorota tomaszewicz

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 samorządy możecie podjąć, by urealnić wdrożenie wybranych rozwiązań/ pomysłów?

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

Scenariusz nr 8⁶⁶

TEMAT ZAJĘĆ: Kompleksowe wspomaganie szkół – narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły

Część I Wykład wprowadzający

Kompleksowe wspomaganie szkół/ przedszkoli jako narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły.

Część II Wspomaganie pracy szkoły – implementacja wykładu.

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

Wykład

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

66 Autor: Dorota Tomaszewicz

- 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).

Implementacja wykładu

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

Formy/metody i techniki

wykład, grupy refleksyjne, dyskusja na forum, film

Czas zajęć: Część 1 / 90 minut

Część 2 / 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik Wydruk prezentacji z wykładu dotyczącego kompleksowego wspomaganie szkół/ przedszkoli przygotowanej przez eksperta

Materiały biurowe:

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

Środki dydaktyczne

rzutnik, laptop, głośniki

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:

- red. Hajdukiewicz M., Wysocka J., *Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomaganie*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M., *Ewaluacja a wspomaganie pracy szkoły na podstawie doświadczeń projektu System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*, [online, dostęp dn.14.03.2017]. Dostępny w internecie: <http://www.npseo.pl/data/documents/3/296/296.pdf>.
- red. Hajdukiewicz M., *Jak wspomagać pracę szkoły? – diagnoza w pracy szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn.14.03.2017]. Dostępny w internecie: www.bc.ore.edu.pl/Content/776/Jak_wspomagac_prace_szkoly_Zeszyt_2.pdf.
- red. Hajdukiewicz M., *Jak wspomagać pracę szkoły? – planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn.14.03.2017]. Dostępny w internecie: www.bc.ore.edu.pl/Content/775/Jak_wspomagac_prace_szkoly_Zeszyt_3.pdf.
- red. Hajdukiewicz M., *Jak wspomagać pracę szkoły? – realizacja i podsumowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn.14.03.2017]. Dostępny w internecie: www.bc.ore.edu.pl/Content/776/Jak_wspomagac_prace_szkoly_Zeszyt_4.pdf.

Przebieg zajęć

1. Wykład (sesja plenarna)

2. Implementacja wykładu (warsztaty w grupach)

- Trener zaprasza uczestników do podzielenia się pierwszymi refleksjami w rundce bez przymusu: *Co Cię zastanowiło/zainspirowało?* – **10 minut**.
- 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**).

3. 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 – praktyka nr 18

Ocenianie kształtujące w Gimnazjum w Zespole Szkół w Pszczewie – praktyka nr 12

Bezpieczne przedszkole. Piechowice – praktyka nr 13

Praca z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych – praktyka nr 19

4. 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.*

Scenariusz nr 9⁶⁷

TEMAT WYKŁADU: Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju.

Cel ogólny wykładu

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

Treści – wymagania szczegółowe

- Edukacja w celach i oczekiwanych rezultatach „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”.
- Cele krajowe Polski dla Strategii Europa 2020.
- Hierarchiczny system dokumentów strategicznych kraju – co zaplanowano?
- Miejsce lokalnych strategii w piramidzie dokumentów strategicznych kraju.

67 Autor Liliana Zientecka, modyfikacja Dorota Pintał, Dorota Tomaszewicz

5. Wyzwania stojące przed edukacją samorządową w kontekście dokumentów strategicznych rozwoju kraju – zadania dla gmin.
6. Jakość oświaty, jako efekt zarządzania strategicznego – przykłady dobrych praktyk, strategicznego zarządzania gminną oświatą.

Czas zajęć: 45 minut

Materiały biurowe

blok flipchart, flamastry – komplet 4 kolory

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych

- Noworól A., *Przegląd i ocena obowiązującego systemu zarządzania polityką rozwoju na poziomie regionalnym, subregionalnym, powiatowym i gminnym wraz z rekomendacjami dotyczącymi pożądaných zmian w celu budowy modelu spójnego z poziomem krajowym*, Ministerstwo Rozwoju [online, dostęp dn. 14.03.2017]. Dostępny w internecie: https://www.mr.gov.pl/media/5648/Noworol_ekspertyza_2014_POPT.pdf
- *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, [online, dostęp dn. 14.03.2017]. Dostępny w internecie: <https://www.mr.gov.pl/strony/aktualnosci/rzad-przyjal-plan-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju/>
- Wołowicz T., Reško D., *Strategia rozwoju gminy, jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą*, Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA, 5(2/2012), s. 61-89.
- *Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji [online, dostęp dn. 14.03.2017]. Dostępny w internecie: <http://czytelnia.frse.org.pl/media/innowacyjne-zadzadzanie-w-oswiacie-2009-2.pdf>

Przebieg wykładu

1. System zarządzania rozwojem Polski.

Trener, korzystając z prezentacji multimedialnej, przedstawia model zarządzania krajem przyjęty w Polsce w 2009 r. Strategię długookresową i średniookresową w tym „Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju” stwarzają ramy działania nie tylko dla administracji centralnej, ale także dla samorządów. Trener, pokazując piramidy dokumentów strategicznych kraju, podkreśla wagę spójności strategii lokalnych z założeniami rozwojowymi kraju. Należy także podkreślić, że w dokumentach rozwoju kraju nie ma strategii resortowych. Podobnie w dokumentach rozwoju JST tworzenie odrębnych strategii rozwoju oświaty nie jest jedyną właściwą formą strategicznego planowania. Funkcję dokumentów strategicznych pełnią także plany strategiczne rozwoju oświaty lub wybranych jej obszarów. Te ostatnie są szczególnie adekwatne dla małych samorządów.

2. Edukacja w celach i oczekiwanych rezultatach Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.

Trener omawia cele strategicznego rozwoju kraju, pokazując w nich miejsce edukacji. Jednym z efektów realizacji celu głównego⁶⁸ Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju w wymiarze gospodarczym są wykształceni pracownicy, którzy mają stać się czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Trener może potwierdzić trafność wyboru takiego celu, omawiając badania „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw”⁶⁹, które w obszerny sposób dowodzą potrzebę odejścia od zakładania wskaźników ilościowych (prosty wskaźnik wzrostu liczby osób ze średnim i wyższym wykształceniem) na rzecz wskaźników jakościowych (świadomość pracowników i ich wielowymiarowa motywacja do doskonalenia siebie i swojej pracy). W podsumowaniu trener pokazuje, jak autorzy tej strategii poważnie traktują wyzwania dla zmian jakościowych w systemie oświaty.

3. Strategiczne założenia rozwoju edukacji do roku 2020.

W tej części trener omawia planowane kierunki działań, odnosząc się do zmian, jakie zachodzą w systemie oświaty – należy pokazać ich spójność. Wskaźniki wyznaczone w aktualnych dokumentach strategicznych kraju⁷⁰, odpowiadające zadaniom edukacyjnym, pozostają bez zmian i są zgodne z wyznaczonymi dla Polski w Strategii „Europa 2020”, istotą jest znacznie trudniejsza do osiągnięcia zmiana jakościowa. Podsumowując, trener pokazuje jako jeden z wielu kierunków zmian jakościowych systemową pracę nad rozwojem kompetencji kluczowych.

68 Cel: tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym i terytorialnym – str. 37.

69 Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Raport PARP, Warszawa 2010 r., s. 8-9.

70 *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego*.

TEMAT ZAJĘĆ: Istota i rola planowania strategicznego. Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu

Część I – Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz – każda droga wydaje Ci się słuszną

Część II – Administrowane a zarządzanie strategiczne oświatą

Część III – Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu

Cel ogólny

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

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,
- 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. 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.
8. Definicja strategii/planu strategicznego rozwoju oraz elementów planu.
9. Metodyka budowy planu strategicznego.
10. Relacje między poszczególnymi elementami strategii.
11. Czy posiadanie strategii oznacza zarządzanie strategiczne?

Formy/metody i techniki

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

Czas zajęć – 2x90 minut.

Wykaz materiałów pomocniczych

Materiał pomocniczy stanowią wskazane w scenariuszu linki do filmów. To przykłady dobrych praktyk samorządowych do wykorzystania podczas zajęć w zależności od obiorców (samorządów reprezentujących miasta/ gminy/ powiaty):

Licz się fakty, a nie intuicja (powiat Poznań) – praktyka nr 2

Mała gmina – duże możliwości (Miasto i Gmina Murowana Goślina) – praktyka nr 5

Decyzje w oparciu o fakty kluczem do efektywnej edukacji (gmina Masłów) – praktyka nr 9

Dąbrowa Zielona – przedszkole dobre, tanie dla każdego. Cz. I i Cz. II – praktyka nr 20

⁷¹ Autor: Ewa Halska, modyfikacja Dorota Pintał i Dorota Tomaszewicz

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych

- Herbst M. (red.), *Zarządzanie oświatą*, Uniwersytet Warszawski [online, dostęp dn. 14.03.2017]. Dostępny w internecie: http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/2167/herbst_2012_zarządzanie_oswiata.pdf
- Magdoń W. (red.), *Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy*, [online, dostęp dn. 14.03.2017]. Dostępny w internecie: http://www.bc.ore.edu.pl/Content/746/Zarzadzacz_czy_administrowac_2015.pdf
- Sobotka A., *Strategie oświatowe polskich samorządów*, Uniwersytet Warszawski [online, dostęp dn. 14.03.2017]. Dostępny w internecie: www.academia.edu/6829451/A._Sobotka_2012_Strategie_oświatowe_polskich_samorządów_w_A._Levitas_red._Strategie_oświatowe_Biblioteczka_Oświaty_Samorządowej_ICM_UW
- Strzemieczny J., Szeniański A. *Polityka Oświatowa Samorządu Terytorialnego*, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 1998.
- Stanek R., *Analiza gminnych strategii oświatowych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

Przebieg zajęć:

Część I – Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz – każda droga wydaje Ci się słuszną

Część II – Administrowane a zarządzanie strategiczne oświatą

1. Powitanie uczestników, organizacja sesji, cele – 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 flipchartu 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, 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 miniwykład

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 miniwykładem o zarządzaniu strategicznym oraz różnicami między zarządzaniem strategicznym oświatą a administrowaniem oświatą – 15 minut

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

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

Część III Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu

5. 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 – praktyka nr 16.

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?
- 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 – praktyka nr 8.

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 wariantach 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). Jedną uzyskaną informację 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?*

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

Trener w trakcie wykładu 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)* – praktyka nr 21.

7. 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).

TEMAT ZAJĘĆ: Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe. Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu.

Cel ogólny:

Przedstawienie krótkich diagnoz dokonanych w oparciu o oświatowe wskaźniki odniesienia dla każdej JST uczestniczącej w szkoleniu.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- uświadamia sobie wartość zaprezentowanej metody (diagnozy w oparciu o wskaźniki oświatowe) do analizy stanu lokalnej oświaty,
- wskazuje zalety diagnozy sporządzonej z wykorzystaniem oświatowych wskaźników odniesienia,
- interpretuje dane wskaźnikowe.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Prezentacja i omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu (wskaźniki finansowe, dotyczące procesu nauczania, organizacji pracy szkoły/placówki, kadry pedagogicznej).
2. Swobodne wypowiedzi samorządowców na temat zdiagnozowanych w JST zjawisk i problemów.
3. Podsumowanie prezentacji według pytań: Co było zaskoczeniem? Co było najważniejsze? Co chcielibyście jeszcze dodać?

Formy/metody i techniki

miniwykład, minidyskusja, praca w grupach, gadająca ściana

Materiały biurowe

markery, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4

Środki dydaktyczne:

rzutnik, laptop, prezentacja multimedialna

Czas zajęć: 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Raport opracowany w oparciu o wybrane wskaźniki dla każdej JST, uczestniczącej w szkoleniu – przygotowanie materiału można zlecić jednostce zewnętrznej.

Przebieg zajęć:

1. Prezentacja i omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu – 60 minut

Trener przedstawia w formie prezentacji multimedialnej (przygotowanej na podstawie Załącznika 1) wybrane oświatowe wskaźniki odniesienia dla poszczególnych JST uczestniczących w szkoleniu. Każdy ze wskaźników pokazany jest w formie wykresu przedstawiającego wyniki danej JST na tle innych samorządów należących do tej samej kategorii wyodrębnionej ze względu na rodzaj i liczbę jej mieszkańców w 2016 r., czyli tzw. grupę odniesienia. Trener omawia każdy ze wskaźników i interpretuje uzyskane wyniki w odniesieniu do danej JST. Uczestnicy mają możliwość swobodnego wypowiedziania się w odniesieniu do prezentowanych wyników, zadawania pytań oraz wyjaśniania wskaźnika w odniesieniu do kontekstu lokalnego.

2. Podsumowanie prezentacji – 30 minut

Na zakończenie tej sesji trener zaprasza uczestników do połączenia się w jednorodne zespoły składające się z przedstawicieli tych samych samorządów. Odsłania pytania zapisane na kartkach A4: *Co było zaskoczeniem? Co było najważniejsze? Co chcielibyście jeszcze dodać?*. Kartki zawiesza w różnych miejscach sali. Proponuje, aby uczestnicy przygotowali w zespołach odpowiedzi. Każdą refleksję zapisują na oddzielnej kartce A4. Następnie każdy z zespołów przedstawia wyniki swoich przemyśleń i dyskusji, kolejno do pytania pierwszego, drugiego, trzeciego. Swoje kartki dokleją wokół pytań rozwieszonych w różnych miejscach sali. W ten sposób powstaje bank myśli w formie „gadającej ściany”. Trener w podsumowaniu wzmacnia aspekty, które się wielokrotnie powtórzyły.

72 Autor: Dorota Jastrzębska

TEMAT ZAJĘĆ: Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę

Cel ogólny

Poznanie mechanizmów psychologicznych związanych z reakcją na zmianę

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia typowe reakcje ludzi na zmianę,
- nazywa poszczególne etapy wdrażania zmiany według Kurta – Lewina,
- uświadamia sobie swój sposób reagowania na zmianę.

Treści – wymagania szczegółowe:

1. Mechanizmy psychologiczne związane ze zmianami:
 - a) uświadomienie i zrozumienie procesów i mechanizmów, jakie towarzyszą zmianom,
 - b) usystematyzowanie wiedzy z zakresu przeprowadzania siebie i innych przez zmianę.

Formy/metody i techniki

runda, niedokończone zdania, ćwiczenie w parach, dyskusja moderowana, mini– wykład

Czas zajęć: 90 minut

Materiały biurowe:

markery, blok flipchart, taśma malarska, karteczki

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:

- Kotter J., Mueller P., Rathgeber H., *Gdy góra lodowa topnieje*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
- Kotter J., *Sedno zmian*. Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
- Kotter J., *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2012.
- Skała M., *Psychologia zmiany*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.

Przebieg zajęć

1. Trener prosi uczestników o dokończenie zdania: *Zmiana jest dla mnie ...*

Zaprasza do rundki oraz zapisuje bez komentowania odpowiedzi na flipcharcie. Informuje uczestników, że pod koniec zajęć powróci do zapisanych myśli.

2. Ćwiczenie – Reakcja na zmianę⁷⁴

Trener zaprasza grupę do ćwiczenia oraz informuje, że ćwiczenie potrwa około 10 minut i należy w nim wykonywać instrukcje, które będzie podawał.

Ćwiczenie odbywa się w parach. Osoby stoją naprzeciwko siebie w odległości około pół metra. Trener podaje etapami instrukcje uczestnikom:

- Waszym zadaniem jest w milczeniu przyglądać się sobie przez minutę (1 min),
- odwróćcie się do siebie tyłem i zmierzcie 5 szczegółów w swoim wyglądzie (tak, aby druga osoba mogła dostrzec te zmiany),
- zidentyfikujcie zmiany u partnera,
- odwróćcie się do siebie tyłem i zmierzcie kolejnych 10 szczegółów w swoim wyglądzie (powrót do pierwotnego wyglądu nie jest zmianą),
- zidentyfikujcie zmiany u partnera,
- powróćcie na swoje miejsca.

Propozycja omówienia ćwiczenia:

Trener zadaje pytania grupie – po każdym pytaniu następuje krótkie podsumowanie.

- 1) *Co czuliście, kiedy musieliście się obserwować przez minutę? Jakie emocje Wam towarzyszyły?*
(zażenowanie, dyskomfort, zakłopotanie, niepewność, śmiech, skrępowanie itp.)

⁷³ Autor: Dorota Tomaszewicz

⁷⁴ Kazimierska I., Materiały dla trenera *Przeprowadzenie szkoleń dla 1000 osób, w tym w szczególności nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji*, ORE, Warszawa 2013.

Tego rodzaju uczucia towarzyszą zawsze, kiedy będziecie próbowali czegoś nowego (związane są z reakcją na robienie czegoś niestandardowego, to może rodzić opór) – u ludzi możecie spodziewać się podobnej reakcji emocjonalnej, na początku wprowadzanej zmiany. Te emocje, odczucia mijają, kiedy ludzie się przyzwyczajają – pomaga wsparcie innych.
Wniosek: ZMIANA TO PROCES

2) *Co robiliście, kiedy powiedziałam/tem, aby zmienić pięć rzeczy w swoim wyglądzie? Jakie były Wasze pierwsze reakcje?*
Z reguły zdejmujemy (a nie dodajemy). Czasem rezygnujemy, zmiana wydaje nam się niemożliwa. Ograniczają ją nasze schematy myślowe. Przy zmianie rzadko mówimy i dostrzegamy, że coś zyskujemy. Zmiana kojarzy się nam ze stratą. Skupiamy się na wysiłku i często narzekamy na otoczenie i tych, którzy zmianę inicjują. To rezultat – musimy czymś uzasadnić stratę, którą ponosimy.

3) *Jak było w trakcie ćwiczenia ze wsparciem od innych, na ile sobie pomagaliście?*
To typowe, że w trakcie zachodzących zmian w firmach / w szkole ludzie czują się osamotnieni, mimo że zmiana dotyczy wszystkich. Wszyscy staramy się dokonać zmian samodzielnie, a to jest niezwykle trudne (potrzeba nam wsparcia innych – zwłaszcza kiedy zmiana dotyczy naszych nawyków, zmiany zachowania (np. nawyki żywieniowe).

4) *Co się dzieje, kiedy słyszymy o kolejnej zmianie?*
Pojawiają się następujące reakcje: irytacja, to niemożliwe, mam dosyć, chęć poddania się, zniechęcenie.

5) *Kiedy zaczęliście się bawić tym ćwiczeniem?*
Akceptacja, zmiana myślenia – powoduje, że zaczynamy myśleć kreatywnie – wychodzimy poza schematy, to moment, w którym zdarza się, że odkrywamy swoje uśpione zasoby.

6) *Co zrobiliście po zakończeniu ćwiczenia?*
Powrót do starego wyglądu – przy świeżo wprowadzonej zmianie konieczna jest motywacja do zmiany starych nawyków, potrzeba wsparcia. Zmiana musi zająć na poziomie wiedzy, umiejętności i postawy – wymaga zmiany nastawienia i zwykle wymaga dłuższego czasu. (PROCES)

Ważne! Na zakończenie zadania trener odnosi się do partycypacji w całym procesie planowania strategicznego, w którym mogą zaistnieć różne reakcje na proponowany sposób pracy. Rozwiązania ukierunkowane na budowanie jakości pracy szkół przez wdrożenie kompleksowego wspomaganie ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji kluczowych mogą wywoływać podobne reakcje, które obserwowalne są w procesie zmiany. Dlatego też porządkowanie wiedzy w zakresie wprowadzania zmian jest istotne dla skuteczności podejmowanych działań. Trener może omówić etapy zmiany wg Kurta Lewina (rozmrężanie, zmiana, zamrażanie) oraz nakładające się na nie fazy zmiany.

7) Na zamknięcie tej sesji trener powraca do zapisanych myśli na flipcharcie oraz prosi uczestników o wskazanie, w którą fazę wpisuje się każda z nich oraz zapisuje pierwszą literę fazy przy poszczególnych myślach.



Podziękowanie za wspólną pracę oraz zaproszenie do aktywnego uczestnictwa na kolejnych sesjach.

TEMAT ZAJĘĆ: Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania

Cel ogólny

Zainicjowanie przez JST kompleksowego wspomagania i stworzenie przestrzeni do współdziałania z dyrektorami w opracowaniu planu podnoszenia jakości usług oświatowych w gminie

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- określa cechy „szkoły dobrze zarządzanej”,
- definiuje podmiotowość, autonomię szkoły i kluczową rolę dyrektora w procesowym wspomaganiu,
- uświadamia sobie, na czym polega budowanie jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa,
- wskazuje czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Cechy „szkoły dobrze zarządzanej.”
2. Podmiotowość i autonomia szkoły oraz kluczowa rola dyrektora szkoły/placówki w procesowym wspomaganiu.
3. Rola dyrektora szkoły w budowaniu jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa.
4. Odpowiedzialność JST za jakość lokalnej edukacji.
5. Czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami.

Formy/metody i techniki

miniwykład, mapa myśli, analiza pola sił, analiza dokumentów, runda do wyczerpania, praca w grupie, praca w parach, „gadająca ściana”, praca indywidualna

Czas zajęć: 2x90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Wymagania państwa – materiał stanowi załącznik do Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek⁷⁶. W oparciu o wymagania trener przygotowuje opis wymagań 1, 2, 3, 4 i 12.

Materiały biurowe

markery 4 kolory, blok flipchart, taśma malarska, karteczki

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:

- *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek* (Dz.U. poz. 1214).
- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Michalak J. M., *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Przebieg zajęć

1. Cechy szkoły dobrze zarządzanej – 20 minut

Prowadzący zaprasza uczestników szkolenia do pracy pięciu grupach. W oparciu o własne doświadczenia uczestnicy w grupach ustalają, co oznacza dla nich „Szkoła dobrze zarządzana”, sporządzają mapy myśli. Trener informuje, iż wypracowany materiał zostanie wykorzystany w kolejnym zadaniu i wtedy będzie też prezentowany.

⁷⁵ Autor: Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

⁷⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. poz. 1214).

2. Rola dyrektora szkoły w budowaniu jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa. Podmiotowość i autonomia szkoły oraz kluczowa rola dyrektora szkoły/placówki w procesowym wspomaganiu – 70 minut

Uczestnicy pozostają w tych samych grupach. Grupy otrzymują opis 1, 2, 3, 4 i 12 wymagania państwa. Każda z grup przygotowuje plakat informujący o istocie wymagania oraz zawierający zadania dla dyrektora i nauczycieli wynikające z wymagania. Prezentują efekty pracy.

Następnie powracają do map myśli wypracowanych na początku sesji i uzupełniają je o nowe wątki/wnioski wynikające z bieżącej dyskusji w kontekście wybranych wymagań państwa. Prezentują efekty swojej pracy, plakaty zostają zawieszane na ścianach i tworzą „gadającą ścianę”.

Trener w miniwykładzie doprecyzowuje zagadnienia związane z rolą dyrektora i nauczycieli w kontekście budowania jakości pracy szkoły poprzez doskonalenie nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania.

3. Odpowiedzialność JST za jakość lokalnej edukacji – (ćwiczenie fakultatywne – 30 minut).

Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych jednostek samorządu terytorialnego. Wewnątrz grup poszukują odpowiedzi na pytania *Co My, jako przedstawiciele konkretnego samorządu możemy robić, aby w sposób strategiczny wpływać na budowanie jakości pracy szkoły oraz współpracę z dyrektorem?* Po ustaleniu odpowiedzi trener zaprasza uczestników do rozmów networkingowych. Zadaniem poszczególnych samorządów jest zebranie pomysłów od pozostałych grup. W czasie tego ćwiczenia zalecana jest kawiarniana atmosfera.

Na koniec trener zaprasza do otwartej dyskusji na temat ich osobistych doświadczeń ze współpracy z dyrektorami w kontekście budowania jakości pracy szkoły.

4. Czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami – 80 minut

Uczestnicy wracają do pracy w grupach składających się z przedstawicieli tych samych samorządów. Trener omawia sposób pracy z zastosowaniem metody „analizy pola sił” oraz przekazuje poszczególnym grupom paski papieru i markery. Na paskach uczestnicy zapisują, co ułatwia i co utrudnia im budowanie relacji pomiędzy JST a dyrektorami. W rundzie do wyczerpania odczytują swoje propozycje na forum, przestrzegając zasady niezgłaszania pomysłów, które już padły. Układają paski na podłodze w wyznaczonych polach (*Co ułatwia? Co utrudnia?*). Trener krótko podsumowuje to, co ułatwia budowanie relacji oraz rozdaje poszczególnym grupom po kilka pasków z zapisanymi trudnościami. Zadaniem grup jest wygenerowanie pomysłów na osłabienie tych trudności oraz zapisanie ich na paskach papieru. Grupa prezentuje swoje pomysły i daje możliwość zaproponowania nowych pomysłów pozostałym uczestnikom. W taki sposób pracują kolejno wszystkie grupy.

Trener zaprasza uczestników do połączenia się w pary. Zadaniem każdej pary jest ustalenie, na podstawie efektów z analizy pola sił, listy trzech postaw/zachowań/umiejętności stanowiących fundament do dobrych relacji. Każdy pomysł zapisują na kartce A4. W rundzie zgłaszają niepowtarzające się pomysły, z których powstaje „gadająca ściana”.

5. Podsumowanie – 10 minut

Na koniec trener proponuje uczestnikom zapisanie na kartkach dwóch najważniejszych dla siebie wniosków związanych ze współpracą JST z dyrektorami szkół/placówek.

Scenariusz nr 14⁷⁷

TEMAT ZAJĘĆ: Plan strategiczny a proces wspomagania szkół/placówek oświatowych

Cel ogólny

Wskazanie na konieczność budowania efektywnego systemu wspomagania pracy szkół.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- określa rolę samorządu w tworzeniu efektywnego systemu wspomagania szkół,
- decyduje o zakresie planu strategicznego,
- dostrzega relacje między planem strategicznym rozwoju lokalnej oświaty a planami wspomagania szkół,

- dostrzega potrzebę wdrażania planów ukierunkowanych na rozwój szkół w kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów z wykorzystaniem doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania,
- wymienia elementy planu wspomagania.

Treści – wymagania szczegółowe:

1. Utrwalenie dotychczas zdobytej wiedzy na temat kompleksowego wspomagania szkół/placówek oświatowych w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów i planowania strategicznego.
2. Struktura planu rozwoju oświaty.
3. Wdrożenie, czyli podjęcie działania ukierunkowanego na realizację planu podnoszenia jakości oświaty.
4. Analiza przykładowych planów wspomagania. Rekomendacje do struktury planu wspomagania.
5. Struktura przykładowego raportu na zakończenie procesu wspomagania.
6. Podjęcie decyzji przez poszczególne samorządy o zakresie planów strategicznych (odnoszące się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania lub uwzględniające szeroko pojętą politykę oświatową gminy/miasta/powiatu).

Formy/metody i techniki

miniwykład, praca w grupach, mapa myśli, dyskusja, wirujące plakaty, praca w parach

Czas zajęć: 2x90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Hasła odnoszące się do omówionej dotychczas na szkoleniu tematyki.

Trener przygotowuje hasła odnoszące się do zagadnień dotychczas omówionych na szkoleniu (w trakcie modułu I, modułu II i części modułu III). Przykłady wyrazów/hasel: wspomaganie, kompetencje kluczowe, diagnoza stanu lokalnej oświaty, wskaźniki, pytania kluczowe, źródła informacji, planowanie, analiza SWOT, strategie rozwoju kraju, plan strategiczny, budżet środkiem do realizacji celu, wskaźniki oświatowe, partycypacja, spotkanie dialogowe.

Załącznik 2. Wzór planu strategicznego rozwoju oświaty.

Wzór planu rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy... oraz wspomagania szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych

1) Organ prowadzący (nazwa jednostki samorządu terytorialnego):
2) Województwo/gmina/powiat:
3) Krótka charakterystyka jednostki (<i>liczba ludności, dochód na jednego mieszkańca, charakterystyka systemu oświaty, problemy demograficzne, uwarunkowania geograficzne itp.</i>):
4) Wnioski z diagnozy (zidentyfikowane potrzeby i problemy oraz ich przyczyny):
5) Metody wykorzystane w diagnozie:

6) Wnioski ze spotkania dialogowego:
7) Priorytety polityki oświatowej JST:
8) Cele strategiczne (główne), cele operacyjne (szczegółowe);
9) Określenie wskaźników celów (wyrażony liczbowo, procentowo)
10) Zaplanowane zadania i działania (sposób realizacji, osoba odpowiedzialna, terminy) wykorzystanie istniejących zasobów kadrowych, organizacyjnych i infrastrukturalnych
11) Finansowanie poszczególnych zadań:
12) Harmonogram wdrażania planu:
13) Sposób upowszechniania informacji na temat planu i jego realizacji:
14) Metody i harmonogram monitorowania realizacji:
15) Kryteria oceny sukcesu: (poziom zadowolenia z realizacji wskaźników)
<i>Co uznamy za satysfakcjonujący rezultat?</i>
16) Zidentyfikowane ryzyka realizacji (zewnętrzne i wewnętrzne) i ich minimalizowanie:

Podpisy członków zespołu przygotowującego plan:

Załącznik 3. Przykładowe plany wspomagania szkół/placówek oświatowych ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych.

Ważne, aby plany dotyczyły rozwijania kompetencji kluczowych uczniów. Plany można przygotować w oparciu o publikację Ośrodka Rozwoju Edukacji *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*⁷⁸.

Załącznik 4. Kryteria do planu wspomagania szkół/placówek ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych. Przy przygotowaniu załącznika proponujemy uwzględnienie następujących aspektów: diagnoza, obszar, cele, wymagania państwa, kompetencje kluczowe, działania, harmonogram, monitorowanie, rola realizatorów zadań, itp.

Załącznik 5. Przykładowy raport sporządzany na zakończenie procesu wspomagania.

Trener przygotowuje przykład raportu sporządzanego na zakończenie procesu wspomagania zawierający następujące elementy: nazwa JST, dane dotyczące szkoły/placówki, dyrektora, osoby wspomagającej/instytucji wspomagania, liczba nauczycieli objętych wspomaganiem, obszar wspomagania, tematyka działań, wnioski z diagnozy, metody wykorzystywane w diagnozie, cele, działania, efekty wspomagania, uwagi i rekomendacje.

Materiały biurowe:

markery 4 kolory, blok flipchart, taśma malarska, karteczki, kartki A4

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:

- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 4. Realizacja i podsumowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Przebieg zajęć

1. Utrwalenie dotychczas zdobytej wiedzy na temat kompleksowego wspomagania szkół/placówek oświatowych w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów i planowania strategicznego. – 45 minut

Trener łączy uczestników w cztery grupy. Każda z grup otrzymuje rozsypankę przygotowaną według Załącznika 1. Zadaniem uczestników jest przygotowanie mapy ukazującej relacje pomiędzy pojęciami opisanymi na paskach papieru. Trener zaprasza uczestników do obejrzenia efektów pracy w innych grupach oraz podjęcia decyzji o ostatecznym kształcie ich mapy (dokonują ewentualnej korekty). Następnie trener zadaje pytania na forum, umożliwiające sprawdzenie tematycznych wątków na mapach (np. *Jakie hasła przyporządkowaliście do planowanie strategicznego? Jakie do kompleksowego wspomagania? Jakie do kompetencji kluczowych?* itp.). To działanie pozwala uczestnikom na usystematyzowanie dotychczas zdobytej wiedzy.

Uwaga! Trener może przygotować prezentację zawierającą schemat obrazujący omówione dotychczas zagadnienia i w czasie dyskusji odsłaniać kolejne pojęcie, do których uczestnicy będą się odnosili.

2. Struktura planu podnoszenia jakości oświaty.

Trener wprowadza uczestników w zagadnienie omawiając schemat: od strategii oświaty, przez plan podniesienia jakości oświaty, do kompleksowego wspomagania. Trener łączy uczestników w 6 grup. Przekazuje grupom przykładowy schemat planu podnoszenia jakości oświaty przygotowany według Załącznika 2. Omawia strukturę planu, zachęca do zadawania pytań oraz wyjaśnia i doprecyzowuje wątpliwości. **(25 minut).**

⁷⁸ Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015, s. 12-15.

3. Wdrożenie czyli podjęcie działania ukierunkowanego na realizację planu podnoszenia jakości oświaty. – 20 minut

Trener inicjuje na forum dyskusję: *Co to jest wdrożenie? Na co samorządy powinny zwrócić uwagę przy wdrażaniu planów podnoszenia jakości oświaty?* Celem dyskusji jest uświadomienie uczestnikom iż planowanie jest początkiem drogi do zmian jakościowych, a wdrożenie ważnym elementem dobrze przeprowadzonej zmiany.

4. Analiza przykładowych planów wspomagania. Rekomendacje do struktury planu wspomagania.

Po przerwie trener podkreśla, że dotychczas w trakcie zajęć uczestnicy skupiali się wokół planu rozwoju oświaty. Każdy plan zgodnie z założeniem programu, w którym obecnie uczestniczą JST powinien zawierać priorytet ukierunkowany na kompleksowe wspomaganie szkół/przedszkoli. W celu ułatwienia opracowania planu rozwoju lokalnej oświaty, uwzględniającego kompleksowe wspomaganie szkół/przedszkoli, proponujemy JST analizę przykładowych planów wspomagania. Analiza ta ułatwi określenie zadań i budżetu niezbędnych do określenia w planie. Grupy otrzymują po jednym planie wspomagania z zestawu przygotowanego w formie Załącznika 3 (grupy otrzymują na przemian wersję uproszczoną i wersję rozbudowaną). Zadaniem uczestników jest przeanalizowanie planu według kryteriów z Załącznika 4. Sporządzają notatki w odniesieniu do każdego z kryterium. Po wykonaniu tego etapu zadania przekazują plan kolejnej grupie (np. na prawo) i dokonują ponownej analizy według kryteriów. Po zakończeniu pracy trener inicjuje dyskusję, przywołuje kolejno kryteria i prosi uczestników o refleksję: *Czego się dowiedzieli? Jak to było przygotowane? Co dla nich było ważne? Co zwróciło ich uwagę? Jakie mają pytania? W jaki sposób ta analiza przybliżyła ich do realizacji zadania związanego z zaplanowaniem działań związanych z kompleksowym wspomaganie?* Trener podkreśla także, że nie chodzi o tworzenie dokumentów i planów na papierze, ale o świadome i kierunkowe podejmowanie działań na rzecz budowania jakości oświaty, czyli o wdrożenie. (45 minut)

4. Struktura przykładowego raportu na zakończenie procesu wspomagania. – 15 minut

Trener przekazuje uczestnikom przykładowy raport na zakończenie procesu wspomagania przygotowany według Załącznika 5. Omawia strukturę raportu, zachęca do zadawania pytań oraz wyjaśnia i doprecyzowuje wątpliwości.

5. Podjęcie decyzji przez poszczególne samorządy o zakresie planów strategicznych (odnoszące się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania lub uwzględniające szeroko pojętą politykę oświatową gminy/miasta/powiatu). – 20 minut

Trener zaprasza uczestników do rozmowy w grupach reprezentowanych przez przedstawicieli tych samych samorządów. Prosi, aby podjęli decyzję dotyczącą zakresu planów strategicznych spośród dwóch możliwości:

- plan rozwoju oświaty odnoszący się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych,
- plan rozwoju oświaty uwzględniający szeroko pojętą politykę oświatową.

Na forum każdy zespół przedstawia swoją decyzję, podając jednocześnie argumenty uzasadniające wybór.

6. Podsumowanie – 10 minut.

Trener zaprasza uczestników do rozmowy w parach: *Po co nam samorządowcom wiedza na temat struktury planu wspomagania i raportu na zakończenie procesu wspomagania?* W rundzie do wyczerpania uczestnicy podają swoje argumenty.

Scenariusz nr 15⁷⁹

TEMAT ZAJĘĆ: Przygotowanie spotkania dialogowego.

Cel ogólny

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w gminach/miastach/powiatach między modulem III a modulem IV ukierunkowanego na budowanie lokalnej koalicji na rzecz rozwoju oświaty.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

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

79 Autor: Anna Jurewicz. Modyfikacja: Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

Treści – wymagania szczegółowe

1. Cele przeprowadzenia spotkania dialogowego.
2. Zasady przeprowadzenia spotkania dialogowego.
3. Scenariusz spotkania dialogowego.
4. Planowanie wszystkich działań związanych z przygotowaniem, przeprowadzeniem i podsumowaniem spotkania dialogowego.
5. Przygotowanie prezentacji ze spotkania dialogowego.

Formy/metody i techniki

miniwykład, praca w grupach, dyskusja

Czas zajęć: 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik Spotkanie dialogowe – wskazówki.

Trener przygotowuje wskazówki dotyczące etapów przygotowania i przeprowadzenia spotkania dialogowego, podsumowania i prezentacji efektów.

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych

- Tołwińska-Królikowska E., Jurewicz A. *Poradnik dla nauczycieli – jak tworzyć szkołę współpracy*, Fundacja Inicjatyw Oświatowych [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w Internecie: <http://szkolawspolpracy.pl/poradnik-nauczyciela/standard-i-modelu-uczniowie-i-rodzice-uczestnicza-w-podejmowaniu-decyzji-dotyczacych-szkoly/>
- *Partycypacja a lokalna polityka oświatowa – raport z badań terenowych*, praca zbiorowa, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w internecie: <https://www.ore.edu.pl/materiay-do-pobrania-85916/category/191-publicacje>
- Iłowiecka-Tańska I., *Jak przygotować konsultacje społeczne?* [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w internecie: http://konsultacje.um.warszawa.pl/sites/konsultacje.um.warszawa.pl/files/jak_przygotowac_konsultacje_spolectn_0.pdf

Przebieg zajęć

1. Przygotowanie spotkania dialogowego – 15 minut.

Trener prosi uczestników o przywołanie w pamięci oficjalnego spotkania, w którym brali udział. Uczestnicy dzielą się tym, co sprawiło, że spotkania te były efektywne i/lub nieefektywne. Trener zapisuje wnioski z dyskusji na flipcharcie. Wypracowane efekty są podstawą do uzupełnienia przez trenera, w formie miniwykładu, informacji dotyczących przygotowania i przeprowadzenia spotkania dialogowego nt. oświaty w danej JST. Szczególną uwagę zwraca na:

- konieczność jasnego i jednoznacznego sformułowania celów spotkania dialogowego,
- precyzyjne opracowanie scenariusza spotkania dialogowego,
- szczegółowe zaplanowanie wszystkich działań, które są niezbędne, aby spotkanie przyniosło spodziewane efekty,
- zaplanowanie, jak zostanie udokumentowany przebieg spotkania (forma protokołu i sposób jego podpisania), kto będzie odpowiadał za spisanie wniosków i sformułowanie rekomendacji do strategii,
- w jaki sposób uczestnicy spotkania i inni członkowie lokalnej społeczności zostaną poinformowani o przebiegu i efektach spotkania.

2. Zaplanowanie spotkania dialogowego – 65 minut.

Trener zaprasza uczestników do pracy w zespołach reprezentujących daną JST. Zadaniem zespołów jest zaplanowanie spotkania dialogowego, które przeprowadzą między modulem trzecim i czwartym.

Ważne!

W ramach spotkania dialogowego należy uwzględnić możliwość przeprowadzenia analizy SWOT z zaproszonymi interesariuszami. Pozwoli to spojrzeć na edukację w gminie/mieście/powiecie z różnych perspektyw, dzięki porównaniu SWOT-a przygotowanego przez przedstawicieli JST, ze SWOT-em wypracowanym w trakcie spotkania dialogowego.

Oprócz powyższej wskazówki każdy zespół otrzymuje pytania do przedyskutowania i formatkę do zaplanowania spotkania dialogowego.

Pytania do dyskusji:

- Kto zorganizuje spotkanie?
- Kto zostanie zaproszony do udziału w spotkaniu?

- Gdzie odbędzie się spotkanie?
- Kiedy odbędzie się spotkanie?
- 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?)
- Co należy przygotować, aby spotkanie przebiegło sprawnie i przyniosło oczekiwane efekty?

Formatka do planowania spotkania dialogowego

Termin spotkania dialogowego: Czas trwania spotkania dialogowego:					
Cel spotkania dialogowego:					
Lp.	Działania – Co?	Sposób realizacji – Jak?	Wykonawcy – Kto?	Czas na realizację działania (od- do)	Pomoce/ potrzebne materiały

Uczestnicy w zespołach opracowują plan spotkania dialogowego dla swojej gminy/miasta/powiatu. Trener monitoruje pracę grup. Każdy samorząd prezentuje przygotowany plan spotkania w ograniczonym czasie oraz udziela odpowiedzi na zadane pytania.

Podsumowanie – 10 minut.

Na zakończenie trener przekazuje informacje o sposobie prezentowania efektów spotkania dialogowego:

- prezentacja efektów z przeprowadzonego spotkania odbędzie się podczas sesji poświęconej omówieniu zadania wdrożeniowego w module czwartym,
- każdy zespół przygotowuje dokumentację fotograficzną lub filmową, która zostanie pokazana podczas prezentacji,
- każdy zespół na prezentację będzie dysponował ograniczonym czasem (ok. 10 minut),
- w prezentacji należy poruszyć następujące aspekty: *Kto uczestniczył w spotkaniu? Gdzie i kiedy się odbyło? Jaki był cel spotkania? Kto wygłosił wystąpienie wprowadzające? Jak przebiegało spotkanie? Jakie wnioski zostały wypracowane? Jakie rekomendacje do strategii zostały sformułowane?*

Na zakończenie sesji uczestnicy mają możliwość zadawania pytań dotyczących zadania wdrożeniowego po module trzecim.

Scenariusz nr 16⁸⁰

TEMAT ZAJĘĆ: Budowa planu strategicznego.

Cel ogólny

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

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- formułuje priorytety,
- formułuje cele według metodologii SMART,
- planuje adekwatne do osiągnięcia celu zadania,
- dobiera odpowiednie do zadań wskaźniki i wskazuje mierniki ich realizacji,
- uświadamia sobie wpływ społeczności lokalnej na powodzenie w realizacji przyjętego planu,
- przejmuje odpowiedzialność za realizację wizji jakościowego rozwoju oświaty.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, runda bez przymusu, miniwykład, ocena koleżeńska, dyskusja

80 Autorzy: Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka. Modyfikacja: Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz.

Treści – wymagania szczegółowe

Budowa planu strategicznego – określenie priorytetów (90 minut).

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

Budowa planu strategicznego – formułowanie celów (180 minut).

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.

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

1. Zaplanowanie zadań do realizacji – adekwatność zadań do wyznaczonych celów, koszty finansowe i osobowe.
2. Harmonogram działań i zadań.

Budowa planu strategicznego – wybór i określenie wskaźników oraz instytucjonalizacja opracowania planu (90 minut).

1. Wybór i określenie wskaźników do planu:
 - a) dobór wskaźników do opomiarowania celów i zadań planu,
 - b) definiowanie wskaźników pod względem metody ich obliczania i interpretacji.
2. Formy instytucjonalizacji wprowadzenia planu podnoszenia jakości usług oświatowych.

Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie (180 minut).

1. Kryteria realizacji celów/ działań/ zadań – praca w zespołach z przedstawicielami poszczególnych JST.
2. Analiza spójności wszystkich elementów planu strategicznego.
3. Ocena przygotowanych planów strategicznych.
4. Dyskusja nad zgłoszonymi opiniami/uwagami.
5. Podsumowanie pracy nad planami według pytań;
 - a) Co było trudne?
 - b) Co było zaskoczeniem?
 - c) Co było najważniejsze?
 - d) Co chcielibyście jeszcze dodać?

Czas zajęć: 7 x 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Przykłady celów

Trener na kolorowych paskach papieru przygotowuje przykłady dobrze i źle sformułowanych celów głównych i szczegółowych.

Załącznik 2. Metodologia SMART

Trener przygotowuje miniwykład *Formułowanie celów według metodologii SMART*. Do opracowania materiałów można wykorzystać publikację „*Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*”⁸¹.

Załącznik 3. Przykładowe cele

Trener przygotowuje zestawy z przykładowymi celami (ok. 3-5 przykładów), które uczestnicy przereklamują zgodnie ze SMART.

Załącznik 4. Karta celu SMART

Trener przygotowuje, na kartkach A4, kartę celu SMART. Załącznik może być przygotowany w formie tabeli, w której należy wyróżnić poszczególne kryteria celu SMART, pytania do poszczególnych kryteriów oraz wskazać miejsce na refleksję.

Załącznik 5. Formularz planowania działań.

Trener przygotowuje formularz do planowania działań/zadań prowadzących do osiągnięcia celu. Propozycja nagłówek w formularzu:

⁸¹ red. Hajdukiewicz M., *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015, str. 16-18.

Priorytet: Cel główny: Cele szczegółowe:						
Nr zadania	Zadanie/działania	Sposób realizacji	Jednostka odpowiedzialna i współpracująca	Termin realizacji	Zamierzony efekt	Źródła finansowania

Załącznik 6. Formularz do określenia mierników/wskaźników

Trener przygotowuje formularz do określenia mierników/wskaźników. Propozycja nagłówków w formularzu:

Priorytet: Cel główny: Cele szczegółowe:				
Numer zadania	Miernik	Wskaźnik	Jednostka odpowiedzialna za realizację wskaźnika	Uwagi

Załącznik 7. Formularz kryteriów oceny planów

Trener przygotowuje formularz kryteriów oceny planu, odnoszący się do poszczególnych jego etapów. Kryteria powinny być sformułowane w postaci pytań, umożliwiających weryfikację poprawności poszczególnych elementów planu strategicznego.

Materiały biurowe

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

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/stron internetowych

- Levitas A. (red.), *Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorzady. Baza dobrych praktyk*, ORE, Warszawa 2012.
- Sielatycki M., *Samorządowe raporty o stanie oświaty – co nam mogą dać nowe okulary do oglądu polskiej edukacji?* Dyrektor Szkoły 2009.
- Magdoń W. (red.), *Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy*, ORE, Warszawa 2013.
- Stanek R., *Analiza gminnych strategii oświatowych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.
- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Przebieg zajęć:

Krok 1. Określenie priorytetów na podstawie wyników i wniosków z diagnozy – 90 minut.

Wprowadzenie – trener przypomina kolejne etapy budowania planu strategicznego w oparciu o zilustrowane kroki. 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 plan* (40 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). Na zakończenie sesji trener prosi o podzielenie się swoimi refleksjami, w oparciu o pytania (15 minut):

- *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?*

Krok 2. Formułowanie celów głównych i szczegółowych – 180 minut.

Trener łączy uczestników w cztery grupy. Każda z grup otrzymuje zapisane na kolorowych paskach cele ogólne i szczegółowe, zgodnie z Załącznikiem 1. Uczestnicy dokonują podziału na cele ogólne i szczegółowe oraz wskazują 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 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 swoją refleksją. (40 minut)

Podsumowując tę część zadania, trener zwraca uwagę, iż cele powinny być precyzyjnie sformułowane, a ich błędne zredagowanie stanowi potencjalne zagrożenie dla powodzenia realizacji zadań.

Trener prezentuje, w formie miniwykładu, metodologię SMART, dotyczącą formułowania celów (Załącznik 2) – 15 minut. Następnie uczestnicy kontynuują pracę w czterech grupach. Otrzymują przykładowe cele (Załącznik 3) oraz przeformułują je, stosując metodologię SMART. Trener monitoruje działania zespołów. Po upływie wyznaczonego czasu (15 minut), prosi, aby uczestnicy odczytali swoje propozycje, komentuje i weryfikuje przedstawione przykłady.

Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych samorządów. Uczestnicy otrzymują Załącznik 4. 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). 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).

Krok 3. Zaplanowanie zadań do realizacji oraz określenie wskaźników – 180 minut.

Na początku sesji trener przygotowuje uczestników do kolejnego kroku budowy planu strategicznego – planowania zadań do realizacji, wykorzystując przedstawiony na początku plakat. Następnie łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych JST i zaprasza do wykonania kolejnego zadania. Samorządowcy w oparciu o Załącznik 5 planują działania/zadania, których realizacja pozwoli na osiągnięcie celów (50 minut). Trener monitoruje wykonywanie zadania. Podchodzi do poszczególnych grup, umożliwia bieżące konsultowanie. Po ukończeniu tego zadania trener na forum zwraca uwagę na potrzebę mierzenia efektów zaplanowanych działań.

Na początek przedstawia miniwykład poświęcony zasadom doboru wskaźników, podkreślając, iż poszerzenie wiedzy w tym zakresie odbędzie się w trakcie jednego z fakultatywnych wykładów.

Uczestnicy w dalszym ciągu pracują w grupach składających się z przedstawicieli tych samych samorządów. Ich zadaniem jest określenie wskaźników (50 minut). Grupy pracują z formularzem stanowiącym Załącznik 6.

Po wykonaniu zadania uczestnicy dokonują oceny zbudowanych przez siebie wskaźników, odpowiadając na pytania:

Które z poniższych warunków spełniają wskaźniki przez Was zbudowane?

- *trafność (odzwierciedlają wizję, ujmują istotę problemu),*
- *jasność, akceptowalność (ograniczają manipulację, zwiększają obiektywizm),*
- *równomierność rozłożenia pomiędzy wszystkie, istotne aspekty ważne dla oświaty,*
- *uzupełnianie się (odpowiednia liczebność),*
- *odpowiadanie hierarchii celów,*
- *stopień obciążenia mierzących, w skali od 0 do 6?*

Na ile wybrane wskaźniki dadzą Wam odpowiedź na pytania, które stawiacie?

Czy przybliżą Was do problemów, obszarów, które badacie?

Trener zaprasza do podzielenia się na forum refleksjami po wykonaniu zadania.

Następnie łączy uczestników w 4-5 osobowe grupy jednorodne pod względem typu samorządu, ale reprezentujące inną JST. Uczestnicy w grupach zapisują na flipcharcie odpowiedzi na pytania dotyczące **czynników wpływających na wielkość wskaźników i warunki obiektywności ocen formułowanych przy ich użyciu** (20 minut):

- *czynnik ludzki – (Co nas interesuje? Czy umiemy zadać pytanie? Czy mamy odpowiednie dane? Potrzebna jest wiedza i doświadczenie),*
- *warunek obiektywności – (Czy wnikliwie i szczegółowo analizujemy wskaźniki? Czy dociekamy metodologii ich liczenia, trafności doboru wskaźników? Czy całościowo staramy się wykorzystywać informacje w nich zawarte (unikanie manipulacji)?),*

- sposób „zarządzania” wskaźnikami – polityka informacyjna w samorządach (*W jaki sposób przedstawiamy informacje? Czy przestrzegamy zasady jawności?*).

Zadanie kończy się prezentacją plakatów przez poszczególne grupy.

Następnie trener zaprasza uczestników do podsumowania zadań realizowanych w kroku trzecim. Każda z grup prezentuje jedno wybrane zadanie, zwracając szczególną uwagę na dobór wskaźników, które będą miały wpływ na ocenę realizacji efektów wdrażanego zadania – określenie stanu postępu/stagnacji w realizacji procesu (45 minut).

Ostatnie 15 minut tej części szkolenia poświęcone jest na miniwykład trenera nt. form instytucjonalizacji wprowadzenia planu podnoszenia jakości usług oświatowych.

Krok 4. Kryteria oceny planów i podsumowanie – 180 minut.

Uczestnicy pracują w swoich grupach samorządowych. Każdy uczestnik otrzymuje formularz z kryteriami – Załącznik 7. Grupy według ustalonej kolejności prezentują efekty swojej pracy w ograniczonym czasie (dla każdej grupy przeznaczamy ok. 15 minut). Po każdej prezentacji grupa otrzymuje informację zwrotną, udzielaną w oparciu o kryteria znajdujące się w Załączniku 7. (ok. 10 minut po każdej prezentacji). Trener zapisuje na flipcharcie obszary do doskonalenia. Na zakończenie trener inicjuje dyskusję z całą grupą w odniesieniu do zapisanych obszarów (30 minut).

Na podsumowanie sesji trener zaprasza do refleksji w parach, w oparciu o poniższe pytania:

- *Co było najważniejsze?*
- *Co było zaskoczeniem?*
- *Co było trudne?*
- *Co chcielibyście jeszcze dodać?*

W rundzie bez przymusu zaprasza do podzielenia się refleksjami.

Scenariusz nr 17⁸²

TEMAT ZAJĘĆ: Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy.

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

Czas zajęć: 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Przykłady strategii

Trener przygotowuje zestaw dokumentów składający się z przykładowych:

- strategii oświatowych,
- strategii gminnych, w których są zadania oświatowe,
- planów strategicznego rozwoju oświaty lub wybranych zadań oświatowych.

Załącznik 2. Przykłady dobrych praktyk samorządowych – do wyboru przez trenera, np.:

- 1) *Bydgoszcz – miasto strategicznie zarządzanej edukacji* – praktyka nr 16
- 2) *Jarocin – Gmina szkół i przedszkoli nie tylko publicznych* – praktyka nr 25

⁸² Autor: Liliana Zientecka. Modyfikacja: Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz.

Materiały biurowe

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

Przebieg zajęć

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 wywieszonym 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 samorzady wypowiadają się na forum (30 minut).

2. Przykłady dobrych praktyk.

Trener zaprasza do obejrzenia filmu – Załącznik 2. 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)

Scenariusz nr 18⁸³

TEMAT ZAJĘĆ: Przykładowy model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół.

Część I. Finansowanie kompleksowego wspomaganie szkół/placówek

Cel ogólny

Przygotowanie do skutecznego i innowacyjnego planowania i monitorowania wydatków na cele oświatowe ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych uczniów i budowania jakości pracy szkół/placówek oświatowych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- analizuje wnioski dotyczące doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej,
- rozróżnia budżetowanie zadaniowe i tradycyjne,
- sporządza budżet zadaniowy oraz plan finansowy wydatków na doskonalenie zawodowe nauczycieli opisane w art.70a.KN84,
- określa skutki i konsekwencje nieprawidłowego planowania w/w wydatków i ich wpływ na pracę placówek,
- przyjmuje odpowiedzialność za promowanie kompleksowego wspomaganie szkół/placówek oświatowych na terenie własnej jednostki i angażuje się w promocję innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Ocena przydatności zapisów wniosku dla finansowego i jakościowego zaplanowania środków na doskonalenie kadry pedagogicznej szkół, pod kątem priorytetowych potrzeb rozwojowych oświaty na obszarze konkretnej JST.
2. Przedstawienie założeń wydatkowania środków z art. 70a KN i innych na kompleksowe wspomaganie szkół, w tym sieci współpracy i samokształcenia:
 - a) Ponowna analiza wniosków dyrektorów dotyczących doksztalcenia i doskonalenia kadry pedagogicznej w kontekście wyodrębnienia potrzeby rozwojowej gminnej oświaty.
 - b) Omówienie wniosków dyrektorów w zakresie doskonalenia z uwzględnieniem informacji wynikających z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz kierunków polityki edukacyjnej państwa i procesu partycypacji społecznej dla uzgodnienie priorytetowej potrzeby rozwojowej w JST.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, miniwykład, burza mózgów, studium przypadku

83 Autor: Katarzyna Zychowicz. Modyfikacja: Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

84 Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2016 r. poz. 1379 oraz z 2017 r. poz. 60)

Czas zajęć: 90 minut

Wskazówki do materiałów pomocniczych

Załącznik 1. Wzory uchwał, zarządzeń

Trener przygotowuje przykładowe uchwały i zarządzenia dotyczące podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli.

Załącznik 2.

Trener przygotowuje sześć zestawów materiałów do analizy, z różnych szkół należących do jednej JST. Na zestaw materiałów składają się: wniosek dyrektora szkoły dotyczący przyznania środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli (składany do 30 listopada), wnioski z nadzoru pedagogicznego za poprzedni rok szkolny, plan doskonalenia zawodowego w szkole, ewentualnie wnioski i rekomendacje z ewaluacji zewnętrznej/wewnętrznej szkoły.

Załącznik 3. Wzór wniosku o dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli na dany rok szkolny

..... miejsowość, data Prezydent/Burmistrz/Wójt
Wniosek Dyrektora nazwa szkoły o dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli na rok 2018
Sporządzono na podstawie analizy wyników egzaminu/egzaminu maturalnego (innych)
i wniosków z ewaluacji zewnętrznej, wewnętrznej
oraz zgodnie z kierunkami realizacji polityki oświatowej państwa na rok szkolny 2017/2018, a także wymaganiami państwa wobec szkół.
W załączeniu: uchwała Rady Pedagogicznej nazwa szkoły nr dotycząca (np. sposobu wykorzystania .. nr, rok wyników nadzoru pedagogicznego w celu doskonalenia pracy szkoły), na podstawie której ustalono
Priorytetowe Potrzeby Rozwojowe nazwa szkoły w roku 2018
Uwzględniono, że są to: (rozdzielić szkołę i przedszkole) 1. Potrzeba rozwojowa – nazwa
Wymaganie nr, kompetencje kluczowe

Uwzględniono, że są to: (rozdzielić szkołę i przedszkole)

1. Potrzeba rozwojowa – nazwa

.....

Wymaganie nr, kompetencje kluczowe

.....

.....

.....

2. Potrzeba rozwojowa – nazwa

.....

Wymaganie nr, kompetencje kluczowe

.....

.....

Wnioskuje o dofinansowanie następujących form doskonalenie zawodowego nauczycieli:

1) Organizację kompleksowego wspomagania szkoły (dołączyć wstępny kosztorys)

2) Organizację sieci współpracy i samokształcenia nauczycieli (dołączyć wstępny kosztorys).

3) Warsztaty metodyczne; przedmiotowe (wpisać konkretne formy i kwoty)

.....

4) Szkolenia (wpisać konkretne formy i kwoty)

.....

5) Seminaria, konferencje szkoleniowe oraz inne formy doskonalenia (wpisać konkretne nazwy i kwoty)

.....

6) Dofinansowanie kursów kwalifikacyjnych lub studiów podyplomowych (konkretne kierunki, uwzględnić potrzeby uczniów, szkoły, kwoty)

.....

.....

Materiały biurowe:

markery, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych

- Mazurkiewicz G. (red.), *Jak budować dobrą szkołę? Potencjał i bariery ewaluacji w oświacie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
- Anthony Levitas (red.), *Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorzędy*. Baza dobrych praktyk, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Agnieszka Czuczvara (red.) *Zarządzać czy administrować oświatą? Co skarbnik powinien wiedzieć o oświacie?*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2013.

Przebieg zajęć

1. Podstawy prawne podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli.

Trener nawiązuje do treści wykładu poprzedzającego aktualną sesję nt. obowiązujących aktów prawnych dotyczących zagadnień związanych z doskonaleniem zawodowym nauczycieli. Prezentuje przykładowe wzory uchwał, zarządzeń (Załącznik 1). (15 minut)

2. Ocena przydatności zapisów wniosku dla finansowego i jakościowego zaplanowania środków na doskonalenie kadry pedagogicznej szkół, pod kątem priorytetowych potrzeb rozwojowych oświaty na obszarze konkretnej JST.

Trener łączy uczestników w 6 grup. Każdy zespół otrzymuje zestaw materiałów – Załącznik 2. Zadaniem poszczególnych zespołów jest przedyskutowanie odpowiedzi na pytania i zapisanie ustalonych wniosków na karcie flipchart. Przykładowe pytania do dyskusji:

Jakie są najważniejsze potrzeby rozwojowe szkoły? W jaki sposób wniosek o dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli odzwierciedla potrzeby rozwojowe szkoły? W jakim stopniu zaplanowane działania odnoszą się do kształtowania kompetencji kluczowych uczniów? O jakie propozycje działań można uzupełnić wniosek o dofinansowanie doskonalenia? Z czego można zrezygnować? Jakie formy doskonalenia zawarto we wniosku? Czy zaplanowano doskonalenie w formie kompleksowego wspomagania?

Po zakończeniu zespoły prezentują efekty prac. (45 minut)

Uwaga! Uczestnicy powinni zauważyć, że wnioski nie są adekwatne do potrzeb, niektóre planowane działania nie odpowiadają potrzebom szkoły, wniosek nie zawiera wszystkich niezbędnych informacji, które pozwolą efektywnie wydatkować środki.

Trener informuje grupę, że analizowane wnioski pochodzą z sześciu szkół prowadzonych przez jedną JST. Trafiły na biurko osoby odpowiedzialnej za realizację zadań oświatowych, która ma dokonać podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli. Trener inicjuje dyskusję: *Czy jest to łatwe zadanie czy trudne? Czy na podstawie tych wniosków można wskazać najistotniejszą potrzebę rozwojową tego samorządu?* W konsekwencji uczestnicy formułują potrzeby rozwojowe szkół. Trener zapisuje propozycje na flipchartcie.

3. Przedstawienie założeń wydatkowania środków z art. 70a KN i innych na kompleksowe wspomaganie szkół, w tym sieci współpracy i samokształcenia

Trener omawia przykładowy wzór wniosku, który może ułatwić procedurę podziału środków i ustalenia priorytetowej potrzeby szkół (Załącznik 3) – 5 minut.

W tych samych grupach uczestnicy dokonują aktualizacji wniosków, na których pracowali w pierwszej części sesji, biorąc pod uwagę wskazówki trenera. Propozycje grupy rejestrują na kartach flipchart. Trener monitoruje pracę zespołów – 20 minut.

Po zakończeniu zadania tworzą galerię plakatów, którą każdy uczestnik szkolenia może sfotografować – 5 minut.

Scenariusz nr 19⁸⁵

TEMAT ZAJĘĆ: Monitorowanie wdrażania planów strategicznych.

Cel ogólny

Przygotowanie do monitorowania planów strategicznych.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wyjaśnia pojęcie monitorowania,
- charakteryzuje etapy monitorowania,
- wymienia aspekty podlegające monitorowaniu,
- planuje harmonogram monitorowania, z wskazaniem osób odpowiedzialnych,
- przejmuje odpowiedzialność za efektywne wdrożenie planu strategicznego.

85 Autor: Maria Utracka. Modyfikacja: Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

Treści – wymagania szczegółowe

1. Określenie celowości, sposobu zbierania i rejestrowania informacji na temat wdrażania planowanych działań – monitorowanie, jako regularne zbieranie danych z realizacji działań rozwojowych:
 - a) Opracowanie założeń do monitorowania planu strategicznego
 - b) Wybór zadań do monitorowania.
 - c) Określenie częstotliwości i zakresu monitorowania.
2. Pozyskanie opinii od interesariuszy i partnerów realizacji planu.
 - a) Uwzględnienie opinii partnerów w procesie monitorowania.
 - b) Udział przedstawicieli środowiska lokalnego w procesie monitorowania
3. Uporządkowanie i analiza zebranych w toku monitoringu informacji oraz opracowanie wyników i wniosków do planu podnoszących/ potwierdzających zasadność wdrażanych działań.
 - a) Propozycja modyfikacji celów/ zadań ujętych w planie.
 - b) Rekomendacje do podniesienia efektów realizacji planu.
 - c) Wskaźniki niwelowania trudności / działań nieefektywnych.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca indywidualna, mapa myśli, gadająca ściana, runda bez przymusu

Czas zajęć: 90 minut

Materiały biurowe:

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

Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych

- Ambroziak K., *Wspomaganie szkół przez samorządy lokalne. Komunikacja społeczna w organizacji*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- *Rozwój organizacyjny szkoły* (tłumaczenie Edyta Brudnik), materiały w ramach programu TERM, 1997.
- *Rola wspomaganie i realizacji celów w zakresie zadań SORE. Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Przebieg zajęć

1. Na wstępie trener wyjaśnia czym jest monitoring, podkreśla, jak ważne jest monitorowanie, by realizowany plan mógł ewaluować. Takie działanie pozwoli realizatorom na bieżąco podejmować decyzje i wprowadzać ewentualne zmiany. (5 minut)
2. Trener inicjuje dyskusję na forum w odniesieniu do pytania: *Co można monitorować?*. Zapisuje pomysły uczestników w formie mapy myśli. Zwraca uwagę, aby na mapie znalazły się następujące działania: wykonywanie działań na bieżąco, dotrzymywanie terminów, systematyczne przekazywanie informacji na dany temat, kierowanie informacji do właściwych osób, wydawanie funduszy zgodnie z przeznaczeniem, spełnienie założonych mierników efektywności realizowanych zadań. (15 minut)
3. Następnie trener łączy uczestników w 4-5 osobowe grupy. W ramach każdej grupy uczestnicy poszukują odpowiedzi na pytania: *Kogo można zaangażować w proces monitorowania? Jakich środków komunikacji można używać, aby usprawnić ten proces?* W oparciu o wnioski z dyskusji uczestnicy tworzą plan komunikacji według poniższego schematu:



Po zakończeniu zadania wywieszają plakaty w formie „gadającej ściany”. (30 minut)

4. Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych JST. Każda grupa uzupełnia w swoich planach strategicznych plan harmonogram monitorowania z uwzględnieniem komunikacji. Podczas tej pracy uczestnicy mogą korzystać ze wspólnie wypracowanej mapy myśli i „gadającej ściany”. Po zakończeniu zadania grupy prezentują efekty swojej pracy. (30 minut)
5. Na koniec trener prosi w rundzie bez przymusu o odpowiedź na jedno z pytań: *Czego dowiedziałam/em się podczas tej sesji? Co było dla mnie ważne? Co sobie uświadomiłam/em?* (5 minut)

Scenariusz nr 20⁸⁶

TEMAT ZAJĘĆ: Bariery wdrożenia planów strategicznych.

Cel ogólny

Identyfikacja barier/przeszkód na etapie planowania i realizacji planu strategicznego oraz sposoby ich minimalizowania.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- charakteryzuje typy barier,
- identyfikuje przeszkody, które zaburzają realizację zadań na etapie planowania,
- identyfikuje możliwe bariery na etapie wdrażania zaplanowanych działań,
- wskazuje możliwości minimalizowania barier na etapie planowania i wdrażania,
- uświadamia sobie, że bariery/przeszkody są naturalnym czynnikiem w procesie wprowadzania zmiany i należy je traktować jako wyzwanie w realizacji zadania rozwojowego.

Treści – wymagania szczegółowe

Część I: Wprowadzenie

1. Jakie trudności napotykałicie podczas realizacji dotychczasowych zadań w ramach programu szkolenia i jak sobie z nimi radziłicie?
2. Typologia barier – bariery wdrażania na poziomie planowania oraz realizacji.

Część II. Bariery wdrożenia planów strategicznych.

3. Jakie bariery przewidujecie w realizacji przygotowanych planów?
4. Prezentacja i omówienie prac.
5. Opracowanie listy przydatnych pomysłów – jako możliwości przykładowych działań w przypadku pojawiania się trudności w realizacji zaplanowanych zadań.

Formy/metody i techniki

dyskusja, praca w grupach, „wirujące” plakaty, ścieżka edukacyjna

Czas zajęć – 2 x 90 minut.

Wykaz materiałów pomocniczych

Załącznik. Typologia barier

Trener przygotowując miniwykład na temat typologii barier może skorzystać z poniższej literatury:

- Fullan M., *Wybór złych sterowników w całościowej reformie systemu edukacji*, Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2014.
- J. Ignacy, *Bariery wdrażania strategii rozwoju lokalnego* [online, dostęp 14.03.2017]. Dostępny w internecie: http://www.academia.edu/4403335/Bariery_wdra%C5%BCania_strategii_rozwoju_lokalnego_Barriers_to_implementation_of_local_development_strategies_
- Sztando A., *Współczesne bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w Polsce*, Nauki o zarządzaniu 4(25)-2015, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, [online, dostęp 20.03.2017]. Dostępny w internecie: http://www.dbc.wroc.pl/Content/32084/Sztando_Wspolczesne_bariery_zarzadzania_strategicznego_2015.pdf

86 Autor: Ewa Halska. Modyfikacja: Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

Przebieg zajęć:

1. Jakie trudności napotykałicie podczas realizacji dotychczasowych zadań w ramach programu szkolenia i jak sobie z nimi radziliście?

Trener łączy uczestników w pary. Prosi o zdefiniowanie pojęcia bariery. Uczestnicy w swobodnych wypowiedziach przedstawiają swoje definicje. (10 minut)

Następnie trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych JST. Zadaniem w grupach jest przedyskutowanie odpowiedzi na poniższe pytania i zapisanie ich na karcie flipchart.

Przykładowe pytania:

Z kim współpracowaliście podczas swojej dotychczasowej pracy w tworzeniu planu strategicznego? Jak układała się współpraca? Jakie bariery dostrzegliście na etapie planowania? Jak sobie z nimi radziliście?

Po upływie wyznaczonego czasu przedstawiciele grup przedstawiają efekty pracy na forum, dzięki temu powstaje bank barier z przykładami radzenia sobie z nimi. (55 minut)

2. Typologia barier – bariery wdrażania na poziomie planowania oraz realizacji.

Trener prezentuje miniwykład nt. typologii barier. Pozyskana wiedza będzie stanowiła podstawę do dalszej pracy w grupach.. (15 minut)

3. Bariery wdrożenia planów strategicznych

Uczestnicy pozostają w tych samych grupach. Dokonują analizy swoich planów strategicznych pod kątem odpowiedzi na pytanie *Jakie bariery przewidujecie w realizacji* Planów strategicznych poszczególnych JST – zadanie wdrożeniowe po module 4.

Trener zbiera wypowiedzi uczestników i zapisuje każdą barierę na oddzielnym pasku papieru. (10 minut)

Następnie trener łączy uczestników w czteroosobowe grupy, którym rozdziela zapisane wcześniej na paskach papieru bariery. Zadaniem grup jest wygenerowanie rozwiązań do otrzymanych barier. Po upływie 15 minut grupy przekazują plakaty zgodnie z ruchem wskazówek zegara i generują kolejne rozwiązania do kolejnych problemów (10 minut). Podobnie postępują jeszcze raz (10 minut).

Po zakończeniu pracy plakaty zostają wywieszone. Uczestnicy analizują zapisy, wskazują rozwiązania, które uważają za efektywne. Trener moderuje dyskusję. (25 minut)

Na koniec uczestnicy powracają do pracy w grupach składających się z przedstawicieli tych samych JST w celu zapisania najcenniejszych rozwiązań w odniesieniu do ich planów strategicznych. (10 minut)

Scenariusz nr 21⁸⁷

Wymiana doświadczeń i podsumowanie

Cel ogólny

Wymiana doświadczeń i podsumowanie szkolenia.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- dzieli się swoimi pomysłami oraz refleksjami z działań podejmowanych w obszarach objętych szkoleniem,
- współpracuje z innymi przedstawicielami JST z różnych gmin/miast/powiatów.

Proponowane metody/formy i techniki:

world cafe

Materiały biurowe

kolorowe markery, blok flipchart, taśma malarska

87 Autor: Dorota Pintal, Dorota Tomaszewicz

Przebieg zajęć

1. Osoba prowadząca wita uczestników spotkania i prezentuje jego cel. Krótko przedstawia zasady metody World Cafe (prezentacja przygotowania na podstawie niniejszego scenariusza). Przedstawia tematy, nad którymi uczestnicy będą pracować. Warto wcześniej zapytać samorządowców w jakim obszarach widzieliby potrzebę podzielenia się swoją wiedzą oraz przygotować pytania związane z tematem, pomagające w dyskusji. Wskazuje stoliki powiązane z danym tematem. W przypadku licznych zespołów, jeden temat może być reprezentowany przy dwóch stolikach. Zaprasza uczestników o zajęcie miejsc przy stoliku, którego tematyka jest dla nich najbardziej interesująca. Po zajęciu miejsc prosi, aby jedna z osób pełniła rolę sekretarza. Sekretarz pozostaje przy stoliku, nie zmienia miejsca w trakcie kolejnych rund oraz jego zadaniem jest zapisywanie propozycji uczestników. Informuje, iż sekretarz będzie także prezentował efekty pracy na forum.
2. Rozpoczyna się pierwsza runda pracy, która trwa 15 minut. Sekretarz zadaje pytania związane z tematem. Uczestnicy przedstawiają swoje pomysły, sekretarz zapisuje je na arkuszu A0. Po upływie wyznaczonego czasu osoba prowadząca prosi uczestników o wybór nowego stolika. Po skompletowaniu się kolejnej grupy sekretarz krótko omawia efekty pracy poprzedniego zespołu, zadaje pytania dotyczące tematu przy danym stoliku i rozpoczyna się dyskusja uzupełniająca wcześniejsze propozycje. Druga runda trwa również 15 minut. Prowadzący ponownie prosi o zmianę miejsca i rozpoczyna się trzecia runda (15 minut). W tym momencie można zakończyć pracę przy stolikach.
3. Po zakończeniu dyskusji w grupach następuje podsumowanie pracy na forum. Sekretarze każdej z grupy prezentują efekty pracy. Czas dla każdej z grup ok. 2 minuty.
4. Podsumowanie spotkania. Osoba prowadząca zaprasza nauczycieli do indywidualnej autorefleksji z wykorzystaniem arkusza do metody walizka i koszyka. Każdy nauczyciel indywidualnie zawiera ze sobą umowę zapisując w walizce co zabiera ze sobą do swojej codziennej pracy oraz w koszyku co ich zdaniem, biorąc specyfikę klas, w których prowadzi zajęcia, nie sprawdzi się. Następnie w rozmowach w parach wymieniają się swoimi spostrzeżeniami.

Wskazówki dla osoby prowadzącej:

- zadбай, aby sala na spotkanie była przestrzenna, gwarantowała swobodę w przemieszczaniu się uczestników,
- stwórz przestrzeń do spotkania, „wyspy” składające się ze stolików i krzeseł, wprowadź „kawiarnianą” atmosferę,
- zadбай, aby liczba krzeseł odpowiadała liczbie uczestników i była po równo rozłożona przy każdym ze stolików,
- przy zmianie miejsc przez uczestników spotkania w kolejnych rundach, zadбай, aby ich liczba przy danym stoliku nie przekraczała znacznie ilości dostępnych krzeseł,
- bądź strażnikiem czasu.

Bibliografia

Ambroziak K., *Wspomaganie szkół przez Samorządy lokalne – powiat giżycki*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Będzieszak M., *Polityka oświatowa państwa w zakresie zadań finansowanych z budżetu państwa, zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 729 finanse* [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/54-2012/FRFU-54-17.pdf

Czuczvara A. (red.), *Zarządzać czy administrować oświatą? Co skarbnik powinien wiedzieć o oświacie?*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2013.

Elsner, D., Knafel K., *Jak organizować wewnętrzne doskonalenie nauczycieli?* BTiW Mentor, Chorzów 2000.

Dostatni E., Gierulski W., Roszkowski H., Wirkus M. *Zarządzanie projektem*, PWE, Warszawa 2014.

Fullan M., *Wybór złych sterowników w całościowej reformie systemu edukacji*, Centrum Edukacji Obywatelskiej [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: https://glowna.ceo.org.pl/sites/default/files/wybor_zlych_sterownikow_w_calosciowej_reformie_systemu_edukacji.pdf

Grześ A., *Wykres Gantta a metoda ścieżki krytycznej (CPM)*, Optimum. Studia Ekonomiczne nr 4 (70), 2014.

Hajdukiewicz M., *Ewaluacja a wspomaganie pracy szkoły na podstawie doświadczeń projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”* [online, dostęp dn.14.11.2016]. Dostępny w internecie: <http://www.npseo.pl/data/documents/3/296/296.pdf>.

- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 4. Realizacja i podsumowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M., Wysocka J. (red.), *Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Herbst M., Herczyński J., Levitas A., *Finansowanie oświaty w Polsce – diagnoza, dylematy, możliwości*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009.
- Herczyński J. (red.), *Przygotowanie informacji o stanie realizacji zadań oświatowych. Propozycje dla jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa, 2011.
- Ignacy J., *Bariery wdrażania strategii rozwoju lokalnego* [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: http://www.academia.edu/4403335/Bariery_wdra%C5%BCania_strategii_rozwoju_lokalnego_Barriers_to_implementation_of_local_development_strategies_
- Innowacyjne zarządzanie w Polskiej oświacie*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: <http://czytelnia.frse.org.pl/media/innowacyjne-zadzadzanie-w-oswiacie-2009-2.pdf>.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Kostera M. *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
- Kotter J., Mueller P., Rathgeber H., *Gdy góra lodowa topnieje*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
- Kotter J., *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2012.
- Kotter J., *Sedno zmian*. Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
- Krawiec A., *Rozwiązania w zakresie wspomagania pracy szkoły wypracowane w województwie pomorskim jako element budowy pomorskiego systemu jakości edukacji*, Ośrodek Rozwoju Edukacji Warszawa 2015.
- Levitas A. (red.), *Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorządy. Baza dobrych praktyk*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Magdoń W. (red.), *Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy*, ORE, Warszawa 2013.
- Mazurkiewicz G. (red.) *Jak budować dobrą szkołę? Potencjał i bariery ewaluacji w oświacie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
- Mazurkiewicz G. (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Michalak J. M., *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Niezbędnik*, Masz głos. Fundacja Batorego [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: www.maszglos.pl/stre-fa-wiedzy/narzedziownik/jak-zbierac-opinie.
- Osbourne D., Gaebler T., *Rzqdzić inaczej*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2009.
- Partycypacja obywatelska w społeczności lokalnej*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2015.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. z 2012 r. poz. 977).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 maja 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz.U. 2014 poz. 803).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 czerwca 2016 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz.U. 2016 poz. 895).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. 2015 poz. 1214).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno – pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz.U. z 2013 r. poz. 199).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz.U. z 2013 r. poz. 369).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 29 września 2016 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz.U. z 2016 r. poz. 1591).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2015 r. poz. 1270).

Rozwijanie kompetencji kluczowych w szkołach w Europie. Wyzwania i możliwości tworzenia polityki edukacyjnej Raport Eurydice, Urząd Publikacji Unii Europejskiej [online, dostęp dn. 30.08.2016]. Dostępny w internecie: http://eacea.ec.europa.eu/Education/eurydice/documents/thematic_reports/145PL.pdf

Senge M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2006.

Sielatycki M., Samorządowe raporty o stanie oświaty – co nam mogą dać nowe okulary do oglądu polskiej edukacji? Dyrektor Szkoły 2009

Skąła M., *Psychologia zmiany*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.

Stanek R., *Analiza gminnych strategii oświatowych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

Sztando A., *Współczesne bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w Polsce*, Nauki o zarządzaniu 4(25)-2015, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: http://www.dbc.wroc.pl/Content/32084/Sztando_Wspolczesne_bariery_zarzadzania_strategicznego_2015.pdf

Terelak J. F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.

Ustawa z dn. 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2016 r. poz. 1379 oraz z 2017 r. poz. 60).

Ustawa z dn. 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2016 r. poz. 1943, 1954, 1985 i 2169 oraz z 2017 r. poz. 60 i 949).

Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Dz.U. L 394 z 30.12.2006).

Przykłady wykorzystania zasobów/produktów wypracowanych w ramach POKL⁸⁸ i POWER⁸⁹

Bogacz-Wojtanowska E., Sasak J., *Raport – diagnoza kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej szkół/placówek oświatowych w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2015.

Czuczwała A. (red.), *Zarządzać czy administrować oświatą? Co skarbnik powinien wiedzieć o oświacie?*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2013.

Gocłowska A. (red.), *Szkoła wobec wymagań państwa. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego (organów prowadzących)*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

⁸⁸ Program Operacyjny Kapitał Ludzki

⁸⁹ Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój

- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 4. Realizacja i podsumowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Hajdukiewicz M., Wysocka J. (red.), *Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.
- Herbst M. (red.), *Finansowanie oświaty*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Kazmierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., *Współpraca SORE z dyrektorem placówki*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014.
- Levitas A. (red.), *Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorządy. Baza dobrych praktyk*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Levitas A. (red.), *Strategie oświatowe*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Magdoń W. (red.), *Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy*, ORE, Warszawa 2013.
- Olszewska – Urban J., *Partnerstwo we wspomaganiu i wspieraniu szkół i placówek z udziałem jednostek samorządu terytorialnego gminy, powiatu i województwa*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015..
- Pery A., *Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Pilich M., *Analiza statusu prawnego dyrektora szkoły lub placówki jako kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej na tle porównawczym*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.
- Partycypacja a lokalna polityka oświatowa – raport z badań terenowych*, praca zbiorowa, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014 [online, dostęp dn. 20.03.2017]. Dostępny w internecie: <https://www.ore.edu.pl/materiay-do-pobrania-85916/category/191-publicacje>.
- Sobotka A., *Strategie oświatowe polskich samorządów*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011.
- Sobotka A., *Zarządzanie siecią szkół ponadgimnazjalnych. Polityka oświatowa dużych miast*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
- Szelewa S., *Samorząd terytorialny a dyrektorzy szkół. Raport z badań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011.
- Sysko-Romańczuk S., *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011.
- Tołwińska-Królikowska E., Jurewicz A., *Poradnik dla nauczycieli – jak tworzyć szkołę współpracy*, Fundacja Inicjatyw Oświatowych [online, dostęp dn. 14.06.2016]. Dostępny w Internecie: <http://szkolawspolpracy.pl/poradnik-nauczyciela/standard-i-modelu-uczniowie-i-rodzice-uczestnicza-w-podejmowaniu-decyzji-dotyczacych-szkoly/>

Autorki Przewodnika



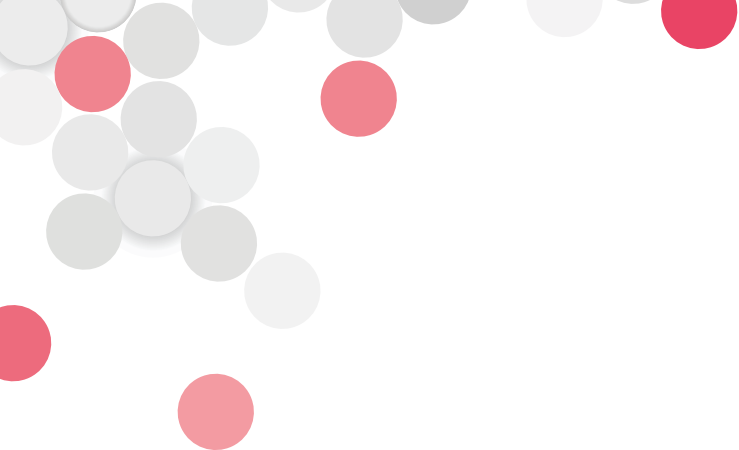
Dorota Tomaszewicz

ekspert, trener, coach ICC, asesor, pedagog, od wielu lat zaangażowana w projekty dotyczące wspomagania szkół, autorka programów i materiałów szkoleniowych skierowanych do pracowników systemu doskonalenia nauczycieli, dyrektorów szkół oraz przedstawicieli samorządów terytorialnych.



Dorota Pintal

nauczycielka, trenerka, mentorka w kursach e-learningowych, autorka programów szkoleń i materiałów szkoleniowych dla nauczycieli. Wieloletnia dyrektorka szkoły, realizatorka wielu projektów i przedsięwzięć edukacyjnych i rozwojowych skierowanych do szkół.



Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego