



Istota i rola zarządzania strategicznego

„Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego”

- szkolenie dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego

opracowała:
Ewa Halska

*Modyfikacje - zespół wykładowców:
Maria Utracka, Wojciech Magdoń,
Liliana Zientecka*



Definicje zarządzania strategicznego

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

J. Jeżak

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

K. Obłój



Definicje zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne – to proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli), którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności organizacji, o jego przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego.^[1]

Źródło: Wikipedia - Maciej Łuczak: *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2003.



Propozycja definicji zarządzania strategicznego w edukacji

Zarządzanie strategiczne w edukacji to całościowa koncepcja zarządzania, która uwzględnia:

- burzliwość otoczenia – *(jego zmienność)*,
- kreatywną do niego adaptację – *(myślenie strategiczne)*

oraz zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznych, pragmatycznych możliwości, zapewniających realizację założonych celów edukacyjnych.



Propozycja definicji zarządzania strategicznego w edukacji

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



Zarządzanie strategiczne w oświacie

Etapy zarządzania strategicznego

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



Cel zarządzania strategicznego

Tworzenie i realizacja
realnej, skutecznej i użytecznej
oraz **mierzalnej** polityki oświatowej
w jednostce samorządu terytorialnego

*ma odzwierciedlenie w dokumencie bazowym
określonym w literaturze mianem – „Strategia”*



Jaki rodzaj zarządzania oświatą dominuje w naszej jednostce samorządu terytorialnego?

zapraszam do rozmowy...



Jakie zasady dominują w realizacji zadań oświatowych?

Jak zarządzamy naszą oświatą?

- Sieć szkół
- Dodatek funkcyjny, motywacyjny i nagradzanie dyrektora
- Wykorzystanie środków finansowych na doskonalenie zawodowe nauczycieli
- Zatwierdzanie arkuszy organizacyjnych
- Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych



Jakie zasady dominują w zarządzaniu naszą oświatą?

Czy nasze szkoły są dobre?

Skąd o tym wiemy, że nasze szkoły są dobre?

**Co potwierdza naszą opinię?
Jakie mamy na to dowody?**

Czy dobrze zarządzamy naszą oświatą?

Dobrze czyli jak?



Czy naszą oświatą można zarządzać strategicznie?

aby zarządzać strategicznie

Czego nam
brakuje?

Jakie mamy
problemy -
obawy?



**Jakość
oświaty
cel czy
środek?**

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



O czym warto pamiętać tworząc strategię

- Ważna jest oparta na prawdziwych danych, przemyślanych wskaźnikach diagnoza systemu edukacji jednostki samorządu terytorialnego.
- Istotą zarządzania strategicznego jest wizja, którą chcemy realizować. Wizja powinna być osadzona w kontekście realnych możliwości i uwarunkowań jednostki samorządu terytorialnego.
- **Ważny jest proces tworzenia – strategia służy świadomej, efektywnej, trafnej i użytecznej realizacji zadań oświatowych.**



Spójność diagnozy, celów strategii i praktyki jej realizacji jest gwarantem sukcesu tworzonej lokalnej polityki oświatowej **i dlatego ważne jest aby:**

- Ocena obecnej sytuacji oraz przewidywanych zmian była realna i oparta na ścisłych i prawdziwych danych.
- Realnie wyznaczone cele odpowiadały bieżącej sytuacji oraz odnosiły się do przyszłości.
- Polityka oświatowa i programy powinny prowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów.
- Prowadzony był stały pomiar/monitoring działań w kontekście osiąganych celów w celu ponownej oceny sytuacji i modyfikacji „strategii”.



Edukacja jest usługą...

organizacja, która ją realizuje podlega prawom ogólnej teorii zarządzania. Trudno jest zarządzać oświatą

ponieważ:

- w edukacji procesy są długofalowe, wiele lat czekamy na efekt - sukces
- w edukacji zachodzą procesy społeczne, dotyczą wielu grup ludzi
- często mamy do czynienia ze sprzecznymi interesami tych grup
- zarządzanie zmianą to szczególnie trudny proces.

Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

Teoria zarządzania	Praktyka zarządzania edukacją	Jaka ?
Produkt	usługa edukacyjna	• nowoczesna, wysokiej jakości • oryginalna • odpowiadająca wymaganiom i oczekiwaniom
Technologia	procesy, działania	• gospodarność - skuteczność metod realizacji • efektywność - skuteczność i trafność działań • jakość – badanie zadowolenia klienta • adekwatność procesów – procesy dobrane do celów
Personel	kadra oświatowa	• nowoczesne metody kierowania • profesjonaliści w edukacji • efektywny system motywacji
Marketing	przepływ informacji, reklama	• rozpoznany lokalny rynek edukacyjny • promocja, reklama

Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

Teoria zarządzania	Praktyka zarządzania edukacją
Pozycja na rynku	Jak nasz system edukacji wypada w porównaniu do innych podobnych JST?
Pozycja kosztowa	Czy koszty realizacji usługi edukacyjnej są optymalne?
Wizerunek	Jak jesteśmy postrzegani przez klientów edukacji?
Poziom techniki i technologii	Czy potrzebne są zasilenia w nową technologie i jak technologia wpływa na jakość edukacji?
Rentowność i możliwości inwestowania	Jak planujemy nasz wzrost (racjonalizację wydatków) i rozwój w obszarze oświaty?
Poziom organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi	Czy mamy lub czy możemy skompletować załogę składającą się z pracowników o wysokiej motywacji i kwalifikacjach?



Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

Bilans Strategiczny

jako przykład
zastosowania teorii zarządzania
do diagnozy systemu edukacji
i ewaluacji realizacji strategii



Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

Kluczowe Czynniki Sukcesu - KCS - są kryteriami wyznaczającymi sukces/powodzenie planowania i realizacji zadań np. w obszarze oświaty. Służą do:

- analizy zasobów JST i możliwości ich wykorzystania
- oceny możliwości jakościowego rozwoju oświaty
- reagowania na niepokoje w lokalnej oświacie
- KCS wskazują, na jakich obszarach działania mamy koncentrować uwagę i doskonalić je, aby osiągnąć sukces

na podstawie - macierzy McKinsey'a



Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

Bilans strategiczny JST w obszarze oświaty:

- zestawienie strategicznych zasobów naszej JST bądź zasobów pozwalających na realizację stworzonej strategii
- jest budowany na podstawie mocnych i słabych stron gminy/powiatu oraz KCS albo
- służy do opracowania ich zestawienia w celu podjęcia racjonalnych działań



Wskazówki strategiczne:

- Co daje efekt? (gdzie zbierać żniwo?)
- Co likwidować?
- Gdzie inwestować?
- Co zrobić z przeciętnymi, aby stali się zwycięzcami?
- Jak zbilansować portfel usług oświatowych?



Bilans strategiczny – przykłady pytań kluczowych

- Czy ukształtowany w wyniku dotychczasowego rozwoju stan wszystkich materialnych i pozamaterialnych aktywów systemu edukacji JST gwarantuje dalszy i efektywny rozwój oświaty?
- Czy i w jaki sposób możliwe jest zwiększenie efektywności systemu edukacji JST przez wprowadzenie zmian w zarządzaniu i jego procesach?
- Czy stan finansów przeznaczonych na edukację pozwala na przeprowadzenie tego typu zmian?
- Czy struktura majątku, bazy szkół jest właściwa i czy są wykorzystywane wszystkie jej potencjalne możliwości?
- Czy jest właściwa struktura zatrudnienia pracowników edukacji i czy wszystkie możliwości zatrudnionych są właściwie wykorzystywane?



Wzorzec bilansu - JST - zadania oświatowe ***część: potencjał produkcyjny***

Zasób	Mocna strona	Słaba strona	KCS
• Możliwości rozbudowy - <i>baza</i> • Sąsiedztwo i potencjał innych JST • Sąsiedztwo klientów usług oświatowych • Jakość procesów i uregulowań • Koszty usług oświatowych			



Bilans strategiczny

część: potencjał finansowy

Zasób	Mocna strona	Słaba strona	KCS
• Rentowność organizacji systemu edukacji w JST (subwencja a wydatki) • Środki z innych, niż subwencja, dochodów JST przeznaczane na edukację • Struktura kosztów edukacji • Kapitał inwestycyjny na rozwój usług edukacyjnych			



Bilans strategiczny

część: potencjał zarządzania

Zasób	Mocna strona	Słaba strona	KCS
• Elastyczność struktury systemu edukacji w JST • Wizerunek oświaty w JST • Procesy i sposób zarządzania systemem edukacji w JST • Przepływ informacji w systemie edukacji JST • Jakość planowania • Systemy kontroli zarządzania			



Bilans strategiczny

część: potencjał społeczny

Zasób	Mocna strona	Słaba strona	KCS
• Kwalifikacje pracowników • Doskonalenie zawodowe • Systemy awansowania • Systemy motywacyjne • Poziom wynagrodzeń • Stosunki pracy • Dobór kadry kierowniczej			



i kolejne pytania...

- **Czy w praktyce zarządzania edukacją stosujemy zasady teorii zarządzania?**
- **Czy planujemy strategicznie?**
- **Czy istniejące w JST strategie, plany/programy operacyjne są realizowane?**
- **Czy zarządzamy w oparciu o dane, wskaźniki i inne informacje?**
- **Czy wdrożyliśmy budżetowanie edukacji oparte na nowoczesnych metodach?**



Jeżeli nie
ja?

• to...
kto?

Jeżeli nie
dzisiaj?

• to...
kiedy?



**Przede mną
ważki cel**

- **Jakościowy
rozwój oświaty
JST**
- **i drogowskaz...
zarządzanie
strategiczne**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

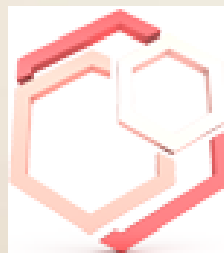


OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dziękuję za uwagę



**DOSKONALENIE STRATEGII
ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM
I LOKALNYM**