

DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM
II ETAP

O konieczności strategicznego zarządzania oświatą

Autor: Tadeusz Konarski

Zasłyszane w kuluarach, rozmowach

- Dotychczas szkolono nas z przepisów prawa i dyskutowaliśmy o finansach. Po raz pierwszy rozmawiamy o edukacji, o jej jakości, to dawniej nie był temat dla samorządowców.
- Szkoda, że nie słyszy tego nas szef (wójt, burmistrz, prezydent, skarbnik)
- Nasi radni powinni tutaj być.
- Dobrze, że nie ma tu naszych radnych.

Zasłyszane w kuluarach, rozmowach

- Naprawdę oświata tyle kosztuje?
- Budżet oświaty planujemy w maju? Nie wiedziałem.
- Efektowność oświaty, tak powinno nam na niej zależeć.
- Na tak, teraz wiem nad czym głosuję.
- Skarbnik w naszej JST musi w końcu zrozumieć, że oświata jest samorządowa.
- Gdyby tak było w naszej gminie.
- Innym się udaje to może i u nas się uda.

**Jeśli nie wiesz dokąd idziesz?
każda droga wyda Ci się słuszna**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Do celu może prowadzić wiele dróg



Ale tylko jedna jest właściwa



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



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



Konieczność strategicznego zarządzania oświatą



Czym jest lokalny samorząd?



Konieczność strategicznego zarządzania oświatą



WSPÓLNOTA SAMORZĄDOWA

Wspólnota mieszkańców tworząca społeczność lokalną o określonych potrzebach, uwarunkowaniach i specyfice.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

WSPÓLNOTA SAMORZĄDOWA

Wspólnota ta - poprzez swoich przedstawicieli powinna zaspakajać potrzeby mieszkańców, dbać o zrównoważony rozwój wszystkich obszarów.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

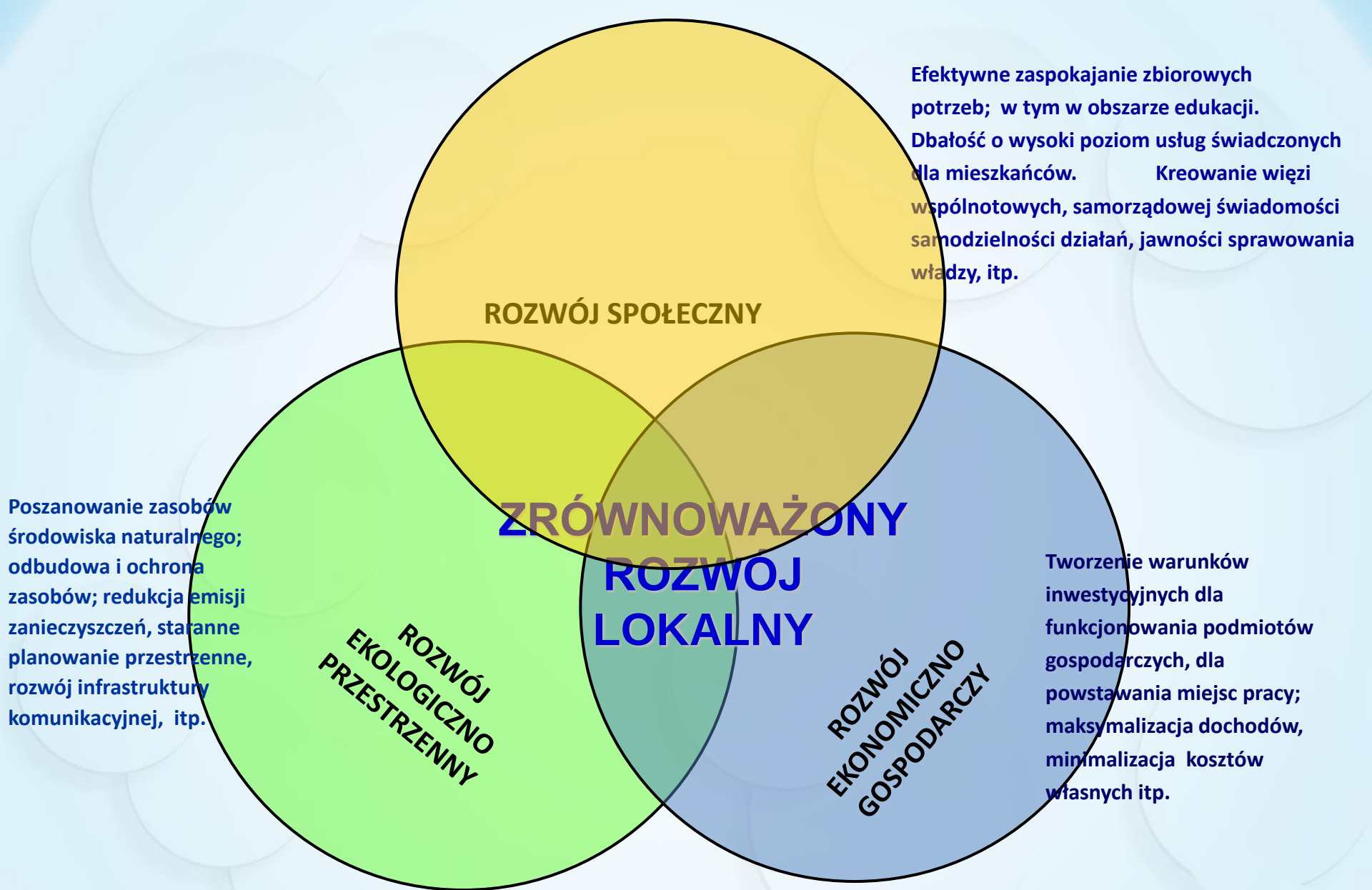


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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





Oświata to bardzo złożony system



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



25 lat samorządu w Polsce

1990 – przywrócenie samorządów w Polsce

1993 – dobrowolne przejęcie szkół podstawowych przez gminy

1996 – obligatoryjne przejęcie szkół podstawowych przez gminy

1999 – przejęcie szkół ponadpodstawowych i ponadgimnazjalnych przez powiaty

2000 – wprowadzenie obecnego algorytmu podziału subwencji

2009 – arkusze organizacyjne szkół nie są opiniowane przez kuratoria i kuratoria nie mogą blokować zamykania szkół

Zarządzanie strategiczne

Oświata to obszar często niedofinansowany, uzależniony od politycznych uwarunkowań i bardzo na nie wrażliwy, uzależniony również od kadencyjności władz samorządowych

Zarządzanie strategiczne

Dlatego zdarza się, że niektóre decyzje dotyczące oświaty są podejmowane „tu i teraz” bez odpowiedniej analizy długofalowych skutków

Zarządzanie strategiczne

Bywa, że spotkamy się z sytuacją, iż przy zmianie władz, kolejni włodarze odcinają się od decyzji podjętych wcześniej przez poprzedników

Zarządzanie strategiczne

Utrudnieniem może być również różne podejście do zarządzania strategicznego osób odpowiadających za organizację oświaty i osób odpowiedzialnych za planowanie oraz prawidłową realizację budżetu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Konieczność strategicznego zarządzania

- 1. Jaką rolę pełni samorząd w polskim systemie oświaty ?***
- 2. Czy oświatą lokalną można zarządzać strategicznie?***
- 3. Po co, jak i z kim budujemy lokalną strategię oświatową?***
- 4. Strategia oświatowa cel czy środek?***
- 5. Czy jakość lokalnej oświaty może być efektem zarządzania strategicznego ?***

Zarządzanie strategiczne

**Istotą zarządzania strategicznego jest
zapewnienie organizacji sukcesu w
długim okresie czasu**

Zarządzanie strategiczne



To proces informacyjno-decyzyjny,
który powinien uwzględniać
zmieniające się otoczenie.

Zarządzanie strategiczne



W trakcie tego procesu świadomie i planowo wykorzystujemy metody i techniki wspierające podejmowanie decyzji, które przybliżają nas do celów w dłuższej perspektywie

Zarządzanie strategiczne



Zarządzający muszą nadążać za pomysłami
rządzących



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Nastawienie samorządów

Analizując samorzady według
nastawienia ich organów stanowiących (rad)
i organów wykonawczych (wójtów, burmistrzów,
prezydentów, zarządów)
do zarządzania strategicznego kreującego przyszłość,
możemy rozróżnić trzy typy ich zdolności

Podajemy charakterystyczne cechy każdego z typów

Nastawienie samorządów

NASTAWIENIE	CECHY	ZDOLNOŚĆ
NEGATYWNE	Zachowanie: bierne Polityka: podporządkowanie Postawa: fatalizm	Brak zdolności do określania oczekiwanych wyników w przyszłości
NEUTRALNE	Zachowanie: reaktywne Polityka: kompromis Postawa: równowaga	Przypadkowość w zdolności do określania oczekiwanych wyników w przyszłości
POZYTYWNE	Zachowanie: aktywne Polityka: kierowanie Postawa: dynamizm	Silnie realizowana zdolności do określania oczekiwanych wyników w przyszłości

Nastawienie samorządów

Na negatywnym biegunie tego spektrum zdolności można umieścić te samorządy które starają się zapewnić jedynie minimum usług i działają w ramach polityki regulacyjnej, przyjmując fatalistyczne podstawy wobec trudnych sytuacji społecznych czy ekonomicznych. Jest mało prawdopodobne, aby decydenci w tego rodzaju samorządach zechcieli stosować zarządzanie strategiczne. Jeżeli zaś decydują się na nie, stanowi to wyraźny sygnał, że interesuje ich wprowadzenie lepszego zarządzania sprawami publicznymi, co następuje w procesie planowania strategicznego.

Nastawienie samorządów

Samorządy, które próbują utrzymać się jedynie w harmonii z siłami ekonomicznymi i społecznymi na swoim terenie. Są w stanie kreować wizję przyszłego kształtu i rozwoju gminy, ale tylko w pomyślnych warunkach. Jeżeli takie samorządy podjęłyby zarządzanie strategiczne, stwierdziłby bez wątpienia, że wzrasta ich zdolność do wykorzystywania okazji i możliwości, kiedy te się pojawiają. Może również okazać się, że wprowadzenie tam planowania strategicznego zmieni diametralnie układy pomiędzy samorządem a społecznością lokalną, która będzie oczekiwać bardziej efektywnego administrowania i regulacji.

Nastawienie samorządów

Samorządy pozytywnie nastawione do wspierania społeczności w myśleniu i działaniu strategicznym. Zapewne już stosują zarządzanie strategiczne. Z całą pewnością gminy, powiaty tworzące strategie, wieloletnie programy inwestycyjne i praktykujące budżetowanie zadaniowe, wykorzystują narzędzia zgodnie z logiką planowania strategicznego. To samo dotyczy samorządów wprowadzających plany zagospodarowania przestrzennego, wieloletnie plany oraz budżety inwestycji kapitałowych. Politycy i urzędnicy w takich samorządach, pozytywnie kierujący definiowaniem i realizacją celów społeczności lokalnych, przekonają się, że zarządzanie strategiczne stanie się scalającym procesem podnoszącym efektywność i wydajność usług dedykowanych mieszkańcom.

Czym zatem powinno być zarządzanie strategiczne oświatą w samorządach lokalnych?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Drogą, którą musimy przemierzać aby osiągać efektywny rozwój



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II





Skąd wychodzimy?
Dokąd zmierzamy? (misja, istota działania)
Co chcemy osiągnąć? (cele)
Kiedy i jak to osiągniemy? (sposoby realizacji)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

CWA
pro publico

Strategia i zarządzanie strategiczne

Zarządzanie
oświatą



Administrowanie
oświatą

Zarządzanie strategiczne

1

- **Wizja, misja, stworzenie koncepcji**

2

- **Określenie priorytetów i celów**

3

- **Zaprojektowanie strategii**

4

- **Wdrożenie strategii**

5

- **Ocena i korekta strategii**

Strategia i zarządzanie strategiczne

**Zarządzanie strategiczne to udzielanie odpowiedzi
na pytanie o cel działań**

**Zarządzanie strategiczne to sposób myślenia
o organizacji, a nie proces tworzenia strategii**

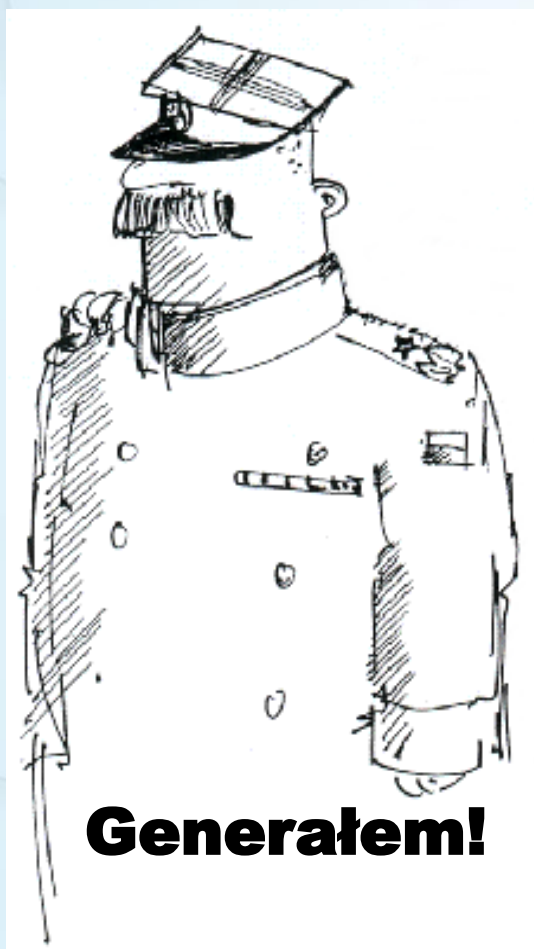
**Strategia jest dokumentem
potrzebnym do zarządzania strategicznego**

Strategia i zarządzanie strategiczne

STRATEGIA organizacji to generalny kierunek jej rozwoju opisujący cele oraz sposoby ich realizacji. Jest więc strategia ogólnym planem, zestawem celów i metod ich realizacji

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE to koncepcja zarządzania zakładająca tworzenie i realizację strategii oraz podejmowanie w oparciu o nią wszelkich innych działań

Czym powinna być strategia?



Generałem!



a nie „Półkownikiem”

Strategia rozwoju oświaty na terenie JST ma sens tylko wtedy, gdy jest powszechnie akceptowana.

Aby mogła taka być jej budowa musi się rozpocząć od autentycznej rozmowy wszystkich zainteresowanych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Co służy zarządzaniu strategicznemu?

Ludzie – kompetentne, świadome i zmotywowane kadry

Struktura – efektywnie zorganizowana organizacja

Technologia – nowoczesne narzędzia zarządcze

Strategia i zarządzanie strategiczne

- W oświacie na efekty pracy trzeba czekać latami
- Skutki podejmowanych działań są często nieodwracalne
- Między innymi dlatego oświatą należy zarządzać strategicznie

Strategia i zarządzanie strategiczne

- Zarządzanie strategiczne przyczynia się do podniesienia poziomu i wzrostu efektywności lokalnej oświaty
- Zarządzanie strategicznie to niekończący się proces



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Zarządzanie strategiczne



Jeśli chcesz dojść tam, gdzie nigdy nie
byłeś



Musisz iść drogą, którą nigdy nie szedłeś



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Jakie działania podjąć w projekcie, aby osiągnąć cel?

- Zmienić świadomość wielu samorządowców i przekonać ich, że oświatą warto zarządzać nie administrować
- Przekonać samorządowców, że jakość i efektywność oświaty to ich najważniejsze zadanie
- Przekonać samorządowców, że dobra zmiana (dobra dla ucznia) w oświacie jest opłacalna
- Przekonać samorządowców, że w zarządzaniu oświatą konieczna jest współpraca wielu środowisk

**Patrz szerzej, patrz wyżej, patrz dalej przed
siebie a zobaczysz drogę...**



**Powodzenia w strategicznym zarządzaniu
samorządową oświatą**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Dziękujemy za uwagę

Tadeusz.Konarski@vulcan.edu.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

