



OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI

Krzysztof Chmura

# Przygotowanie strategii oświatowych

Spis treści:

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. WSTĘP, CZYLI POCZĄTKOWE ROZWAŻANIA O PLANOWANIU. ....                      | 3  |
| 2. OŚWIATA W SAMORZĄDOWYCH DOKUMENTACH PLANISTYCZNYCH. ....                   | 5  |
| 3. ZANIM PRZYSTĄPIMY DO OPRACOWYWANIA STRATEGII .....                         | 7  |
| 4. OPRACOWANIE I WDROŻENIE STRATEGII OŚWIATOWEJ .....                         | 11 |
| (I) Prace przygotowawcze .....                                                | 12 |
| (II) Praca komitetu strategicznego .....                                      | 16 |
| (III) Dokument strategii i jego wdrożenie .....                               | 32 |
| Załącznik 1. Przykłady odniesień do oświaty w strategiach samorządowych ..... | 45 |
| Załącznik 2. Elementy strategii oświatowej powiatu kwidzyńskiego .....        | 47 |
| Załącznik 3. Kilka uwag na temat moderowania procesu .....                    | 50 |



## 1. WSTĘP, CZYLI POCZĄTKOWE ROZWAŻANIA O PLANOWANIU.

Planowanie jest ważnym, chociaż nie zawsze docenianym narzędziem zarządzania. Może dotyczyć zarówno spraw bieżących, jak i bliższej lub dalszej przyszłości. Może dotyczyć zwykłego zarządzania i mieć na celu poprawę efektywności tego zarządzania, może też dotyczyć spraw strategicznych – wtedy jego celem jest często przeprowadzenie fundamentalnych zmian.

Planowanie towarzyszy nam w różnych aspektach naszej życiowej działalności, od planowania naszych codziennych zajęć lub naszej kariery, przyszłości naszej rodziny, po planowanie zawodowe, w instytucji, w której pracujemy, czy którą zarządzamy.

Celowość planowania dotyczącego spraw bieżących nie jest zwykle kwestionowana, ale gdy mówimy o planowaniu długoterminowym czy strategicznym, to tu już pojawiają się pewne wątpliwości. Często argumentuje się, że trudno jest przewidzieć, co się będzie działo za kilka lat, że czynniki zewnętrzne się szybko zmieniają, wreszcie, że nie mamy wystarczającej ilości informacji, żeby można było opracować plan albo, że w natłoku bieżących zadań brak na to czasu.

Szczególnie skomplikowane jest planowanie w samorządach. Jeśli zgodzić się z tym, że samorząd to wspólnota mieszkańców, a nie administracja, to mamy do czynienia z tysiącami indywidualnych celów poszczególnych mieszkańców, członków społeczności samorządowej. Jak zatem znaleźć wypadkową tych celów i określić wspólny cel społeczności samorządowej? Dlatego tak bardzo trudniejsze jest znalezienie konsensusu całej społeczności samorządowej. Trzeba też tu pamiętać o procesie decyzyjnym w samorządzie, gdzie burmistrz/starosta i rada podejmują decyzje w okresie trwania kadencji, a lokalna społeczność praktycznie podejmuje decyzję w wyborach co cztery lata.

Oświata jest tu szczególnym przypadkiem planowania w samorządzie. Ogólny cel wydaje się być jasny. Przynajmniej dla grupy odbiorców tej usługi – uczniów i ich rodziców, którym zależy na zdobyciu jak najlepszego wykształcenia, dającego podstawy do dalszego kształcenia i oczekiwanego rozwoju zawodowego i osobowego. Ale jakie jest to „najlepsze wykształcenie”, co się za tym kryje, jaka wiedza i umiejętności są najistotniejsze, to już jest trudniejsze (choć próbują to oficjalnie określić podstawa programowa i programy nauczania). Równie trudne jest określenie efektywnego sposobu realizacji programu nauczania, lub wybór spośród ważnych problemów w systemie oświaty tych najważniejszych i najbardziej istotnych. W przypadku strategii oświatowych, wyborów jest wiele. Czy należy położyć nacisk na konkretną dziedzinę, jak naukę języków obcych, czy sprawność fizyczną? Czy zależy nam bardziej na naukach ścisłych czy naukach humanistycznych i sztuce, mających wpływ na kreowanie zdolności innowacyjnych? Jak dokonać wyboru albo jakie powinny być proporcje tych wyborów? Jak zapewnić równy dostęp do oświaty dla wszystkich grup? Nie jest też łatwe uzyskanie konsensusu, co do tych wyborów.

Dodatkowa trudność w planowaniu w oświacie wynika z faktu, że mamy do czynienia z dualizmem kompetencyjnym na terenie samorządu, gdzie obok samorządu – organu prowadzącego szkoły i przedszkola, istnieje też organ sprawujący nadzór pedagogiczny – kurator oświaty.

Innym dylematem jest sama metodologia opracowywania strategii. Jest wiele doświadczeń opracowywania strategii i jej wdrażania, ale jest też wiele niezadowolonych z samych rezultatów procesu opracowywania strategii, a szczególnie z rezultatów wdrażania strategii.

Jak widać z powyższych rozważań, samorządy stoją przed wieloma dylematami w planowaniu strategicznym, jak i wykorzystaniu go jako skutecznego narzędzia zarządzania strategicznego. Na wiele z nich nie ma jasnej i jednoznacznej odpowiedzi.

Mamy nadzieję, że raport ten przynajmniej częściowo pomoże w dokonaniu tych wyborów. Opiera się on na wieloletnim praktycznym doświadczeniu autora w opracowywaniu strategii rozwoju.

Wykaz podstawowych terminów wykorzystywanych w raporcie:

- Komitet strategiczny – powołany z przedstawicieli kluczowych dla oświaty organizacji i osób indywidualnych, którego celem jest opracowanie strategii oświatowej
- Komitet sterujący – stworzony z 5-7 kluczowych osób, którego celem jest bieżące zarządzanie procesem opracowania strategii; inaczej: „sztab” procesu opracowywania strategii
- Sekretariat – osoba lub grupa (do 3) osób odpowiedzialna za logistyczne wsparcie procesu
- Uczestnicy oświaty – osoby ściśle związane z oświatą, jak uczniowie, rodzice, nauczyciele, dyrektorzy szkół, zarządzający oświatą, tworzący politykę oświatową
- Wnioski z analiz – najistotniejsze wnioski z różnych analiz dotyczących oświaty, od budżetu oświatowego, przez raport o stanie oświaty, po wyniki egzaminów zewnętrznych (testów) czy ankietowania
- Struktura SWOT – struktura składająca się z czterech elementów analizy SWOT, której przypisane są wnioski z analiz
- Zagadnienia krytyczne – zagadnienia określone w formie pytań na podstawie wniosków wpisanych w strukturę SWOT, istotne dla dalszych rozważań (czasami określane jako „pytania krytyczne”)
- Zagadnienia strategiczne – najistotniejsze zagadnienia wybrane z listy zagadnień krytycznych (czasami określane jako „pytania strategiczne”)
- Cele strategiczne – cele określone na podstawie zagadnień strategicznych
- Cele operacyjne – cele realizujące cele strategiczne, określone również na podstawie zagadnień strategicznych (czasami określane jako cele „podrzędne”)
- Działania strategiczne – konkretne działania, w wyniku których osiągnęte będą cele operacyjne (czasami określane jako „projekty strategiczne” czy „interwencje”)

## 2. OŚWIATA W SAMORZĄDOWYCH DOKUMENTACH PLANISTYCZNYCH

Wprawdzie założeniem niniejszej publikacji jest opracowanie poradnika przygotowania strategii oświatowej, jednakże mam nadzieję, że będzie pomocna również i tym samorządom, które decydują się zajmować planowaniem w oświacie w ramach ogólnej strategii rozwoju. Strategie oświatowe w gminach i powiatach zostały szczegółowo opisane w dwóch wcześniejszych opracowaniach, przygotowanych w ramach projektu „*Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym*”<sup>1</sup>, dlatego w tym rozdziale przyjrzymy się też różnym strategiom samorządowym, w tym ogólnym strategiom rozwoju, w których podejmowana jest również tematyka edukacji. Takie strategie ogólne są również dobrą „legitymacją” do zajmowania się reformowaniem systemu edukacji.

W zasadzie większość samorządów w Polsce ma dzisiaj opracowaną strategię rozwoju. W niektórych przypadkach są to ogólne strategie rozwoju, obejmujące różne dziedziny działalności samorządu, w innych są to bardziej „zawężone” strategie rozwoju gospodarczego (w tych przypadkach samorządy wychodzą, i słusznie, z założenia, że rozwój gospodarczy jest motorem rozwoju innych dziedzin życia).

Różne były i są motywacje samorządów podejmujących wysiłek opracowania takich strategii. W niektórych przypadkach samorządy dały się ponieść modzie i w pewnym sensie, oczekiwaniom, że wypada i należy posiadać strategię rozwoju (można powiedzieć, że uważa się, że jest to w dobrym tonie). W innych przypadkach, motywem opracowania była konieczność posiadania takiego dokumentu, jako „podkładki” w procesie aplikowania o środki pomocowe (często, w tym przypadku, trzeba było wykazać związek z innymi strategiami, jak strategie europejskie, krajowe czy wojewódzkie<sup>2</sup>).

Dla wielu jednak samorządów motywacją opracowania strategii była potrzeba posiadania dokumentu wyznaczającego kierunek rozwoju, a co jeszcze ważniejsze, kierunek działania, czy nawet konkretne działania. W tym przypadku strategia rzeczywiście wykorzystywana była jako narzędzie zarządzania strategicznego.

Dokumenty strategiczne mają różne formy i różne stopnie uszczegółowienia. Jeśli chodzi o zawartość, to czasami zawierają one zbyt dużo celów i zamierzeń. Dzieje się tak dlatego, że w procesie opracowywania strategii nie dokonuje się faktycznego wyboru strategicznych „zagadnień” (co jest najtrudniejszym etapem procesu), tylko akceptuje prawie wszystkie pomysły. Powstaje wtedy „inventaryzacja” większości zagadnień. Takie dokumenty strategiczne trzeba raczej nazwać programami rozwoju, niż strategiami, gdyż odnoszą się do niemal wszystkich dziedzin w sferze działalności samorządu, a nie dokonują wyboru tych najważniejszych. Poniższa ramka prezentuje dodatkowe rozważania na ten temat.

---

<sup>1</sup> Dla zapoznania się ze szczegółową analizą strategii oświatowych odsyłamy czytelnika do Raportu „Analiza gminnych strategii oświatowych”, opracowanego przez Rafała Stanka oraz „Analiza powiatowych strategii oświatowych”, opracowanego przez Davida Tofta w ramach projektu „Dokształcanie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”.

<sup>2</sup> Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, Raport – Polska 2030, programy MEN, strategie wojewódzkie czy powiatowe, Wieloletnia Prognoza Finansowa, Wieloletni Plan Inwestycyjny.

### Strategia – sztuka wyboru

Strategia to sztuka i zarazem ... „ból” wyboru, ponieważ trzeba z wielu ważnych spraw wybrać tylko sprawy najważniejsze. Nigdy bowiem nie mamy wystarczających zasobów do realizacji wszystkich pomysłów. Nawet w bardzo zasobnych w środki samorządach brakuje tych środków, bo zawsze w miarę realizacji jednych zadań, rosną aspiracje na inne działania.

W strategii rozwoju, dla większej przejrzystości i lepszej mobilizacji zasobów, pomijamy często mniej istotne, bieżące sprawy, a zajmujemy się tylko tymi, które mają największy wpływ na osiągnięcie celów („największy wpływ” oznacza wpływ strategiczny). Dlatego wtedy taki dokument możemy nazwać strategią. Oczywiście takie podejście jest dużo trudniejsze, bo nie tylko trzeba określić, co jest tym strategicznym wpływem, ale też zyskać szeroki konsensus dla tego wyboru. Zawsze przy takim ściślejszym wyborze narażamy się na krytykę, że coś pominęliśmy.

W przypadku strategii, ilość działań jest znacznie ograniczona, a i często identyfikowane są też takie działania, które najprawdopodobniej nie byłyby realizowane w ramach codziennych działań administracyjnych. Stąd strategia jest właśnie okazją do zrobienia czegoś szczególnego, wyjścia ponad bieżące działania i może też ponad powszechne rozumienie oświaty.

W odróżnieniu od tego podejścia, często nie dochodzi do takiego strategicznego wyboru i akceptowana jest zbyt duża ilość zagadnień. Dlatego taki dokument nazwiemy raczej programem rozwoju niż strategią.

Jak już wspomnieliśmy, są różne podejścia w opracowywaniu strategii oświatowych. Niektóre samorządy opracowują ogólne strategie rozwoju, w których oświata jest jednym z głównych obszarów strategicznych. Wtedy taka strategia zawiera często nawet bardzo szczegółowe działania w obszarze oświaty.

W innych przypadkach ogólna strategia nie odnosi się w wystarczającym stopniu do oświaty i istnieje konieczność (i jest taka praktyka) opracowania bardziej szczegółowej strategii dotyczącej samej tylko oświaty, czyli „branżowej” strategii oświatowej. Generalnie rzecz biorąc, strategia oświatowa (jeśli opracowywana osobno) powinna być ściśle powiązana z ogólnymi planami i celami rozwoju, co pozwala uniknąć zbyt „branżowego” podejścia do oświaty. Takie umocowanie strategii oświatowej ułatwia też później dyskusje o przeznaczeniu środków budżetowych na realizację poszczególnych projektów strategicznych.

Dla celów niniejszego opracowania, przeanalizowano ponad dziesięć wybranych ogólnych strategii rozwoju samorządów różnej wielkości<sup>3</sup>. W każdym prawie przypadku analizowanych ogólnych strategii rozwoju, edukacja jest zagadnieniem, które jest ważnym elementem tej strategii. Jest silnie obecna w rozdziale dotyczącego diagnozy, przygotowywanej do opracowania strategii, choć oczywiście różne są stopnie szczegółowości zawartych w tym rozdziale informacji. Czasami są to proste dane na temat ilości szkół, infrastruktury szkolnej, uczniów itp., czasami są to bardziej pogłębione analizy stanu oświaty i jej wyników. Prawie w każdym przypadku informacje dotyczące stanu oświaty są uwzględniane w analizie SWOT, zarówno po stronie słabych stron, jak i silnych.

Bardzo często elementy oświaty są częścią wizji rozwoju czy misji samorządu. W wielu przypadkach też, edukacja jest jednym z oddzielnych celów strategicznych, albo elementem innego, bardziej ogólnego celu. Na koniec, trzeba stwierdzić, że w wielu strategiach

<sup>3</sup> Konin, Kołobrzeg (gmina), Bydgoszcz, Żelów, Ustrzyki, Żuławy i Mierzeja (Lokalna Grupa Działania), Słupsk (gmina), Modliborzyce, Jelenia Góra, Brusy, Dobrze, Niedrzwica Duża, Żukowo

określane są konkretne działania na rzecz oświaty, choć czasami są to działania dodatkowe, nie odnoszące się do bieżącego zarządzania oświatą.

W Załączniku 1 prezentujemy dwa z wielu przykładów<sup>4</sup>, w których edukacja jest jednym z najistotniejszych zagadnień, do których odnoszą się ogólne strategie rozwoju. Na tym przykładzie widać, że edukacja jest ważnym czynnikiem rozwoju, a działania dotyczące oświaty są bardzo szczegółowo definiowane w ogólnych strategiach.

W Załączniku 2 przytaczamy też elementy ciekawej strategii oświatowej<sup>5</sup>.

### 3. ZANIM PRZYSTĄPIMY DO OPRACOWYWANIA STRATEGII

Zanim przystąpimy do rozważań na temat opracowywania strategii oświatowej, zwróćmy uwagę na kilka najistotniejszych zagadnień z tym związanych. Jak już wspominaliśmy, samorządy mają już wiele doświadczeń z planowaniem strategicznym, ale często są rozczarowane efektywnością tego narzędzia. Nie zawsze prowadzi to, bowiem do pożądaných rezultatów.

Czasami wynika to z błędnego przeświadczenia, że planowanie strategiczne jest takim uniwersalnym remedium na bieżące problemy i wystarczy mieć strategię, żeby zarządzać strategicznie. Brak oczekiwanych rezultatów powoduje, że tak często spotykamy się z krytyką planowania strategicznego.

Dlaczego więc nie zawsze planowanie strategiczne daje oczekiwane rezultaty i nie jest wystarczającym warunkiem zarządzania strategicznego?

Dla uproszczenia zacznijmy od ogólnego scharakteryzowania głównych warunków powodzenia planowania strategicznego, po którym oczekuje się, że zapewni zarządzanie strategiczne. Ilustruje to poniższy schemat.

#### Główne warunki powodzenia planowania i zarządzania strategicznego w oświacie:

- (A) Sprawna organizacja, zdolna do efektywnego zarządzania, w pierwszej kolejności, bieżącymi sprawami
- (B) Przywództwo, zarówno w kierowaniu efektywną organizacją (zespołem), jak i rozumiane jako rola władz samorządowych w poprawie jakości oświaty oraz gotowość do zreformowania systemu oświaty (rozumiane jako przywództwo na poziomie władzy ustawodawczej i wykonawczej)
- (C) Konsensus uczestników oświaty, co do wizji oświaty, z poszanowaniem opinii wszystkich uczestników procesu planowania

Chociaż sformułowane powyżej warunki wydają się być dość jasne, są one ze sobą powiązane, wpływając jedne na drugie i występują w różnych konfiguracjach. Spróbujmy się im bliżej przyrzeć i opisać ich powiązania.

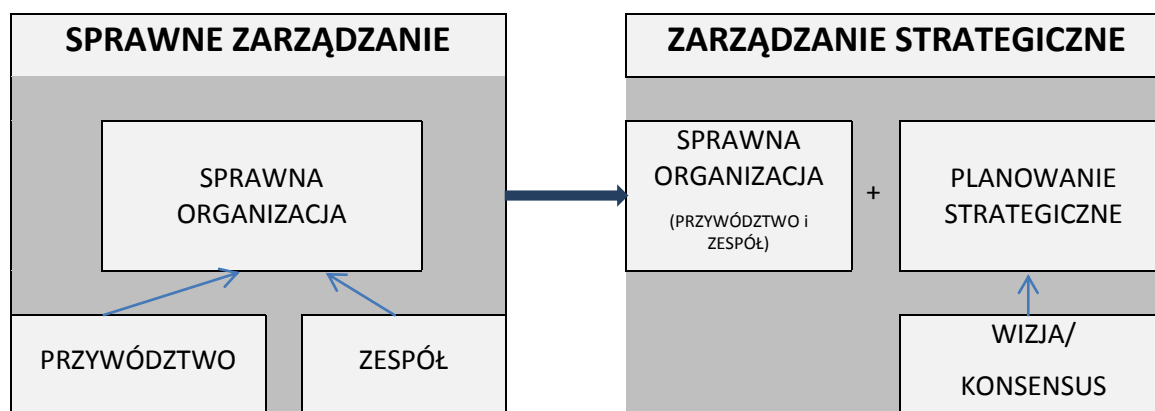
Aby lepiej zrozumieć istotę planowania i zarządzania strategicznego, trzeba zwrócić uwagę na ewolucję organizacji, którą ilustruje poniższy schemat. W pierwszym etapie organizacja

<sup>4</sup> Strategie rozwoju Konina i Jeleniej Góry

<sup>5</sup> Strategia Oświatowa Powiatu Kwidzyńskiego



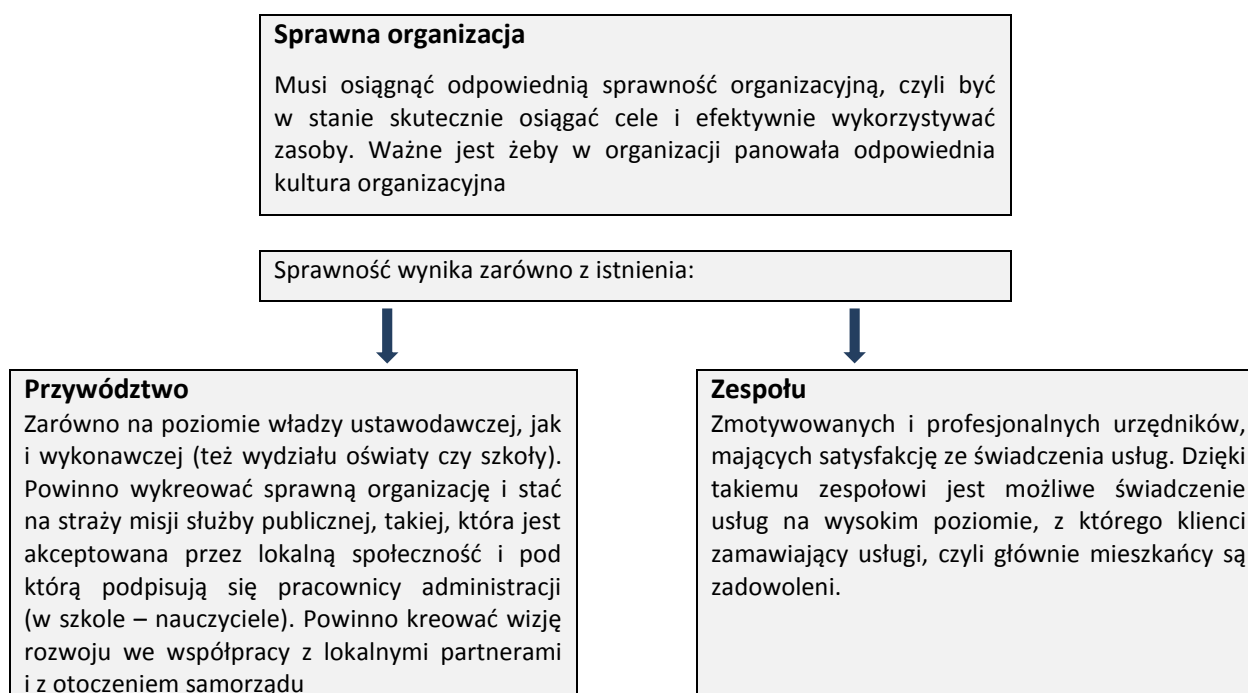
musi osiągnąć poziom sprawnego zarządzania, potem dopiero powinna zająć się planowaniem strategicznym, umożliwiającym zarządzanie strategiczne. Można w dużym uproszczeniu powiedzieć, że zarządzanie strategiczne to ***zdolność organizacji do skutecznego osiągnięcia wizji i celów strategicznych przy optymalnym wykorzystaniu zasobów, mająca na względzie wysoki stopień zaspokojenia oczekiwań mieszkańców (efekt zewnętrzny) i wysoki stopień satysfakcji pracowników (efekt wewnętrzny).***



Teraz, gdy już znamy powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami, przyjrzyjmy się poszczególnym elementom zarządzania strategicznego (prawy element powyższego schematu).

#### Sprawna organizacja (A)

Sprawna organizacja, jak ilustruje poniższy schemat, opiera się o odpowiednie przywództwo oraz zespół profesjonalnych urzędników.



Mówiąc o sprawnej organizacji, mamy na myśli m.in. takie zagadnienia, jak:

- odpowiednia do zadań struktura organizacyjna (w ramach której funkcjonuje zespół),



- sprawne systemy i procedury działania, w tym na przykład regularne spotkania i analizowanie jak funkcjonuje system oświaty,
- strategie i programy prowadzące do osiągania celów strategicznych w danej dziedzinie; wdrożone specjalistyczne narzędzia zarządzania.

### Przywództwo (B)

Mówiąc o przywództwie, mamy na myśli, m.in.:

- odpowiedzialność za ciągłą pracę nad wizją oświaty (pamiętamy, że jest to konsensus różnych uczestników oświaty, więc istotne jest tu przewodzenie dialogowi),
- kształtowanie partnerskiej współpracy wewnątrz społeczności oraz z zewnętrznymi partnerami,
- dbałość o misję służby publicznej.

Odpowiednie przywództwo jest motorem wszystkich działań. Od niego zależy stworzenie sprawnej organizacji, w tym profesjonalnego i umotywowanego zespołu, jak również przejście do poziomu zarządzania – planowania i zarządzania strategicznego. Dlatego tak istotny jest wybór przywódcy, zarówno na poziomie władzy wykonawczej, jak i ustawodawczej. Czy to w przypadku rady, czy w przypadku burmistrza czy starosty, wybór zależy bezpośrednio czy pośrednio od samych mieszkańców. W przypadku zaś „przywódcy” wydziału oświaty, wybór zależy w dużej mierze od burmistrza czy starosty. Jeśli zaś chodzi o wybór dyrektora szkoły, samorząd jest członkiem komisji konkursowej, dokonywującej wyboru dyrektora, ale praktycznie ma na to duży wpływ. W każdym z tych przypadków, jeśli na stanowisko będzie wybrany odpowiedni lider, to łatwiej będzie stworzyć sprawną organizację i wtedy też i łatwiej realizować zarówno sprawne zadania bieżące jak i przejść na poziom działania strategicznego.

Poniżej jeden z przykładów, jak wielkie znaczenie mają odpowiednie umiejętności przywódcze. Pokazuje on, jak wielkie znaczenie ma fakt, że jednostką oświatową kieruje osoba z wizją i umięjąca (i często mająca odwagę) wdrożyć tę wizję w życie.

### Efektywne przywództwo (studium przypadku)

W miasteczku w centralnej Polsce (8 tysięcy mieszkańców, cała gmina 16 tysięcy), oprócz szkół podstawowych, funkcjonowało jedno liceum i jedna szkoła zawodowa.

W latach 80-tych i na samym początku 90-tych lokalne liceum nie miało dobrej renomy. Poziom nauczania nie był odpowiedni, o czym świadczył fakt, że wskaźnik absolwentów, którzy dostawali się na studia nie był wysoki. Innym istotnym wskaźnikiem jakości nauczania w liceum był fakt, że młodzież (i rodzice), której zależało na zdobyciu wiedzy zapewniającej kontynuowanie nauki w szkołach wyższych, wybierała licea w pobliskich dwóch miasteczkach, oddalonych, każde o ok. 10-15 kilometrów. Mimo uciążliwości dojazdu, warto było podjąć ten wysiłek, bo nauka w sąsiedzkich liceach dawała większe szanse na dostanie się na studia. Z drugiej strony do miejscowego liceum dojeżdżali uczniowie z okolic, w tym z sąsiednich miasteczek, którzy chcieli tylko w łatwy sposób skończyć liceum i zdobyć „papierek” zaświadczający o zdobyciu średniego wykształcenia. Warto dodać, że oprócz niskiego poziomu nauczania, krążyły też negatywne plotki o niektórych nauczycielach, ich braku motywacji, nieprzygotowanych lekcjach, a nawet przypadkach nadużywania alkoholu. Ówczesna dyrekcja nie miała jednak odwagi, a może i motywacji, aby zająć się tym problemem.

Na początku lat 90-tych, po odejściu dyrektora liceum na emeryturę nastąpiła zmiana i mianowano na stanowisko dyrektora młodego nauczyciela historii. Od początku zajął się on problemami liceum, robiąc to z wizją i w sposób dość niezależny. Odporny na naciski, postawił sobie za cel wyprowadzenie liceum z „zapaści”. Zaczął porządkować kadrę nauczycielską, ściągając najlepsze dostępne kadry, w tym z podstawówek. Zabiegał o remonty i doposażenie szkoły.



Na efekty nie trzeba było długo czekać. Obecnie szkoła (w międzyczasie stała się zespołem gimnazjum i liceum) zaczęła zdobywać renomę w okolicy. Teraz coraz więcej osób z okolicy przyjeżdża właśnie do tego liceum, by tu się uczyć. Wskaźniki kontynuowania nauki na studiach znacznie się poprawiły.

### *Zespół*

Bez odpowiedniego, profesjonalnego zespołu nie ma możliwości zarządzania, czy to bieżącego czy strategicznego. Dobry zespół powinien działać w zgodzie z misją służby publicznej, mieć dobrą motywację i ugruntowane techniki współpracy. Dzięki takiemu zespołowi jest możliwe świadczenie usług na wysokim poziomie. Dotyczy to nie tylko wydziału oświaty, ale też i każdej szkoły.

### *Planowanie strategiczne*

Wspomnieliśmy już, że planowanie strategiczne nie oznacza, że automatycznie będziemy mieli do czynienia z zarządzaniem, bądź myśleniem strategicznym. Wieloletnie doświadczenia pokazują, że najpierw organizacja musi osiągnąć dobrą sprawność organizacyjną (wynikającą z odpowiedniego przywództwa i profesjonalnego zespołu), potem dopiero jest kolej na bardziej wyrafinowane narzędzia zarządzania, jakim jest planowanie strategiczne prowadzące do zarządzania strategicznego.

Dlatego planowanie strategiczne jest ważnym, choć nie wystarczającym warunkiem zarządzania strategicznego. Element ten jest szczegółowo opisany w następnej części poświęconej w większości planowaniu strategicznemu.

### Konsensus (C)

Gotowość do dialogu ze wszystkimi uczestnikami oświaty i doprowadzenia do konsensusu, co do wizji oświaty jest kolejnym ważnym elementem, szczególnie w przypadku oświaty. Określenie, jaki powinien być system oświaty, jego cele i sposób mierzenia rezultatów jest bowiem szczególnie trudne.

Dla spełnienia tego warunku konieczne jest odpowiednie przywództwo, o którym wspomnieliśmy wcześniej, bowiem tylko odpowiedni lider jest w stanie stworzyć efektywną organizację i przewodzić w dialogu.

Trzeba tu podkreślić konieczność wypracowania konsensusu pomiędzy władzą ustawodawczą a wykonawczą, gdyż nie zawsze mamy do czynienia z efektywnym współdziałaniem administracji samorządowej i rady. Do tego dochodzi jeszcze problem kadencyjności władz samorządowych. O tym jak zapewnić współdziałanie i jak neutralizować negatywny wpływ kadencyjności, piszemy później.

Konsensus lub, inaczej kontrakt społeczny na temat wizji oświaty to świadoma zgoda, czym powinna być oświata i na jakich wartościach się opierać. Aby w wyniku otwartego dialogu taką zgodę uzyskać, niezbędne jest, aby wizja oświaty była zrozumiana przez wszystkie grupy społeczne, których dotyczy. Tak umocowana społecznie wizja jest też sposobem nacisku na instytucje odpowiedzialne za oświatę, żeby tę wizję, opartą na określonych wartościach, nie tylko zdefiniowały, ale i potem realizowały (choć, na co później zwrócimy uwagę, to nie tylko samorząd może i powinien wdrażać wizję).

A jeśli wizja ma być realizowana, to musi być możliwe poddawanie jej ocenie. Nie jest łatwo oceniać wizję poprzez wskaźniki, gdyż zwykle jest ona dość abstrakcyjnie określonym,



ogólnym sformułowaniem. Oczywiście, sformułowanie to nie jest niepodważalne i wobec tego (a może właśnie dlatego) potrzebne są narzędzia jej okresowej oceny i uaktualniania. W dalszej części (w opisie etapów opracowania strategii) podpowiemy, jakie narzędzia można zastosować, aby zrozumieć i oceniać tak, wydawałoby się, abstrakcyjny element strategii.

Z wizją łączy się nierozdzielnie misja, w naszym opracowaniu rozumiana jako rola danego organu czy grupy w realizacji wizji (piszemy o tym więcej w rozdziale na temat opracowywania strategii). Najczęściej opracowuje się tylko misję samorządu, jako organu prowadzącego szkoły i zarządzającego oświatą. Przy takim podejściu zatracamy istotę samorządności, ponieważ fakt, że powstają władze samorządowe, nie zdejmuje prawa, a może też i obowiązku, z innych grup tej społeczności troski o to, żeby dana dziedzina dobrze funkcjonowała. Z punktu widzenia konsensusu na temat wizji, nie możemy się zawęzić tylko do misji samorządu, bo, jeśli mówimy o konsensusie w sprawie wizji, to realizacja wizji jest również „wspólną sprawą” różnych grup „umawiających się” co do wizji. Tak więc, swoją misję w realizacji wizji oświaty ma samorząd (poprzez swój wydział oświaty), ale mają też pedagodzy, jak również i rodzice.

#### 4. OPRACOWANIE I WDROŻENIE STRATEGII OŚWIATOWEJ

W tej części omówimy główne etapy procesu opracowania i wdrażania strategii. Rozważania te nie mają ambicji konkurowania z naukowymi opracowaniami na temat planowania strategicznego i opierają się w większości o praktyczne doświadczenie autora. Mają na celu zwrócenie uwagi na niektóre z praktycznych, wynikających z różnych doświadczeń samorządów, problemów przygotowania strategii i jej wdrożenia. Celem rozdziału jest dostarczenie propozycji i wskazówek, które będą mogły być wykorzystane w praktyce w trakcie różnych etapów tego procesu.

Trzy zasadnicze etapy procesu opisane są w poniższym schemacie.

##### Proces opracowywania i wdrażania strategii

| (I)<br>PRACE<br>PRZYGOTOWAWCZE                                                                          | (II)<br>PRACA KOMITETU<br>STRATEGICZNEGO                                                                                                                | (III)<br>DOKUMENT STRATEGII<br>I JEJ WDRAŻANIE                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Zapewnienie politycznego poparcia strategii, rekrutacja zespołu strategicznego; przygotowanie logistyki | Regularne spotkania komitetu strategicznego, analizującego sytuację, opracowującego wizję, cele strategiczne i operacyjne, oraz określającego działania | Dopracowanie końcowego tekstu strategii, jej wdrażanie, monitorowanie i uaktualnianie |

Ponieważ z doświadczenia polskich samorządów wynika, że wdrożenie uzgodnionej i przyjętej przez radę jednostki samorządu terytorialnego strategii oświatowej jest zadaniem

łatwiejszym, jeśli strategia jest dobrze przygotowana, w poniższych wskazówkach nacisk położony jest przede wszystkim na prace przygotowawcze i na opracowanie dokumentu.

## **(I) Prace przygotowawcze**

Zanim przystąpimy do opracowywania strategii oświatowej, musimy się do tego procesu przygotować i podjąć kilka ważnych decyzji. Dotyczą one przyjętego podejścia do opracowania strategii, w tym zapewnienia wsparcia, również wsparcia politycznego, dla strategii poprzez udział różnych kluczowych osób w procesie. Dotyczą one także uzyskania wsparcia procesu ze strony zewnętrznych ekspertów (o tym piszemy obszerniej na końcu tego rozdziału).

Opracowanie strategii wymaga współdziałania wielu szczebli samorządu, instytucji i organizacji, a zwłaszcza osób kluczowych dla lokalnego zarządzania oświatą. Nie wolno także zapomnieć o społeczności lokalnej, czyli odbiorcy usługi oświatowej, która dzięki mechanizmom uspołeczniania procesu strategicznego ma szansę również brać udział w opracowywaniu strategii. Trzeba pamiętać, że celem opracowania takiej strategii jest znalezienie nie tylko efektywnego, ale przede wszystkim wykonalnego i realistycznego sposobu organizacji i zarządzania oświatą w danym samorządzie. Cóż bowiem z tego, że opracujemy idealną strategię z przemyślanymi działaniami, popartymi wyliczeniami efektywności ich wdrożenia, jeśli nie będziemy w stanie jej wdrożyć?

Zastanawiając się na tym, kto powinien współdziałać w opracowaniu strategii, a potem też w jej realizacji, warto przeanalizować, jakie organizacje, czy grupy osób są żywotnie zainteresowane zmianami, albo wręcz odwrotnie – utrzymaniem „status quo”. Wszyscy oni powinni być zaproszeni do udziału w procesie. Dzięki uspołecznieniu procesu szansa na uzyskanie konsensusu i stworzenie realistycznej strategii znacznie rośnie. Lepiej bowiem opracować strategię mniej ambitną, merytorycznie gorszą, z mniej skutecznymi działaniami, ale osiągnąć konsensus co do jej wdrożenia, niż ryzykować późniejsze wstrzymanie realizacji strategii w wyniku protestów rodziców, lub nauczycieli, czy oporu grupy radnych.

Powinniśmy zacząć od zapewnienia poparcia politycznego rady gminy czy powiatu, a co najmniej ich wpływowych członków, szczególnie zainteresowanych oświatą. Udział radnych jest bardzo ważny dla zapewnienia udziału rady w wypracowaniu konsensusu, bo to rada będzie podejmowała najważniejsze decyzje polityczne. Trzeba pamiętać, że to poparcie będzie ważne przy podejmowaniu decyzji o przeznaczeniu środków finansowych dla realizację strategii oświatowej.

Warto postarać się również, aby burmistrz (starosta) lub co najmniej wiceburmistrz (wicestarosta) byli liderami zmian w oświacie. Dobrze też mieć pewność, żeby dyrektor wydziału oświaty, zarządzający na bieżąco zadaniami oświatowymi, był gotowy ponieść wysiłek reformowania oświaty i podjąć się nowych, dodatkowych i często trudnych zadań. Bez wątplenia najlepiej jest, gdy na tym stanowisku zatrudniona jest osoba ambitna i nie bojąca się wyzwań, która może stać się faktycznym liderem zmian. Wymaga to rzecz jasna, aby dyrektor wydziału oświaty miał wystarczająco dużo swobody do działań w tym zakresie, a także poparcie burmistrza czy starosty.

Czy zatem konieczne jest, aby to właśnie samorząd był inicjatorem i głównym stymulatorem opracowania strategii? W przeważającej większości wypadków tak się właśnie dzieje, ale nie



musi to być regułą. Czasem inicjatywa może wyjść od grupy aktywnych rodziców i innych lokalnych liderów, którzy rozumieją znaczenie nowoczesnej oświaty i którym, po prostu, zależy, aby ich dzieci miały dostęp do oświaty o najwyższym poziomie. Tym niemniej, udział samorządu w opracowaniu strategii i w takim podejściu jest oczywiście nieodzowny, nie wspominając już o samym wdrażaniu strategii.

Oprócz władz szkolnych różnego szczebla, w procesie przygotowania strategii powinny brać udział grupy, których ewentualne zmiany mogą najbardziej dotknąć – dyrektorzy szkół i nauczyciele. I na koniec nie można zapomnieć o uczniach, reprezentowanych przez samych siebie oraz przez swoich rodziców (najlepiej, gdy są obie grupy). Oprócz wymienionych organizacji i grup, warto zaprosić też organizacje pozarządowe działające w gminie bądź powiecie, a zajmujące się oświatą, jak i instytucje nadzorujące program nauczania, jak kuratoria.

Jeśli chodzi o konkretne osoby, które powinny być zaproszone, to można się posłużyć kluczem i zapraszać osoby na odpowiednich stanowiskach funkcyjnych, ale warto też próbować zidentyfikować nieformalnych liderów, osoby cieszące się szacunkiem, jak również i tych, którzy mają swoje, czasami kontrowersyjne opinie i dobitnie wyrażone zdanie. Polityka izolowania takich osób może na dłuższą metę zwrócić się przeciwko nam, bowiem właśnie oni mogą w przyszłości być największymi oponentami strategii. Być może ich zaproszenie utrudni prowadzenie i moderowanie dyskusji, jednak zastosowanie właściwego podejścia, w tym przyjęcie jasnych zasad uczestnictwa w procesie i profesjonalne moderowanie spotkań może ograniczyć to ryzyko.

Skład zespołu opracowującego strategię oświatową zależy od tego, czy rzeczywiście chcemy znacząco zmienić podejście do realizacji zadań oświatowych, czy tylko poprawić aktualny sposób zarządzania oświatą. Jeśli mamy do czynienia z tym drugim typem planowania, proporcjonalnie więcej członków zespołu powinno reprezentować organ zarządzający oświatą, choć nawet i w tym przypadku nie można oczywiście pominąć odbiorców i wykonawców zadań oświatowych. Jeśli jednak chcemy budować faktyczną strategię oświatową z nową wizją, to proporcjonalnie większą reprezentację powinny stanowić osoby bezpośrednio zainteresowane efektami tej reformy.

Pierwszym krokiem jest powołanie komisji lub zespołu, którego zadaniem będzie przygotowanie i opracowanie strategii oświatowej, składającego się z kluczowych osób dla oświaty. Zespół ten miewa różne nazwy w różnych samorządach, na potrzeby niniejszego rozdziału nazywamy go *komitetem strategicznym*.

Obok udziału w kolejnych etapach procesu strategicznego, głównym zadaniem komitetu jest zapewnienie kontaktu z członkami społeczności lokalnej i reprezentowanie ich opinii. W osiągnięciu tego celu mogą pomóc różne narzędzia, do których wrócimy później.

Tabela poniżej ilustruje proponowany skład komitetu strategicznego. Wprowadzie ogólna charakterystyka kluczowych osób będzie podobna w różnych samorządach, to w każdej społeczności wybór będzie się różnił. Dobór odpowiedniego składu komitetu jest od początku kluczem do sukcesu, ponieważ daje lokalnym liderom i kluczowym osobom szansę wzięcia udziału w procesie podejmowania decyzji. Można żywić nadzieję, że biorąc udział w procesie opracowywania strategii będą oni gotowi współpracować w procesie jej wdrażania, a przynajmniej, że będą tę strategię rozumieć (jeśli nie pomagać, to przynajmniej nie przeszkadzać).



Jest jeszcze jeden ważny aspekt udziału szerokiej reprezentacji społeczności lokalnej – tak szeroki konsensus i strategia powoduje, że są większe szanse, że realizacja strategii nie zostanie zaniechana w momencie zmiany kadencji władz samorządowych.

**Instytucje i osoby, które powinny być zaproszone do udziału w pracach komitetu strategicznego:**

- Przedstawiciele samorządu, w tym burmistrz (starosta) lub zastępca, odpowiedzialny za sprawy oświaty, dyrektor wydziału oświaty, radni zajmujący się w radzie oświatą (z komisji oświaty),
- Dyrektorzy szkół i najbardziej energiczni i innowacyjni nauczyciele (również przedstawiciele nauczycielskich związków zawodowych),
- Przedstawiciele rodziców, szczególnie członków rad rodziców, czy tych aktywnych na spotkaniach rodziców,
- Organizacje publiczne i pozarządowe związane z edukacją czy młodzieżą, mogące odegrać jakąś rolę w działaniach na rzecz edukacji,
- Przedstawiciele uczniów, organizacji uczniowskich,
- Dziennikarze lokalni, szczególnie zajmujący się problematyką oświaty,
- Inni lokalni liderzy, którzy mogą mieć wpływ na oświatę i wdrażanie zmian w społeczności lokalnej,
- Kuratoria i inne organizacje nadzorcze,
- Poradnia psychologiczno-pedagogiczna,
- Ośrodek pomocy społecznej,
- Lokalna policja czy straż miejska,
- Lokalni pracodawcy, Urząd Pracy,
- Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli,
- Inne Regionalne instytucje zajmujące się oświatą,
- Zewnętrzni eksperci zajmujący się edukacją (np. z wyższych uczelni, sąsiednich gmin).

Trzeba pamiętać, że przejrzysty i otwarty proces będzie wymagać dużo więcej zabiegów i wysiłków, uzgadniania stanowisk, uwzględniania rozbieżnych interesów, ale w ostatecznym rozrachunku, daje większą szansę na osiągnięcie konsensusu. Zapraszając lokalnych liderów oświaty, możemy się przynajmniej ustrzec przed zarzutami, że strategia została opracowana przez wąską grupę osób i w tajemnicy. Oczywiście nie jesteśmy w stanie zaprosić do bezpośredniego uczestniczenia w procesie opracowania strategii zbyt dużej liczby osób, bo spotkania w zbyt dużej grupie stają się nieefektywne i trudne do moderowania. Trzeba zatem zastosować na poszczególnych etapach procesu różne inne narzędzia pośredniego uczestnictwa w procesie, jak na przykład ankietowanie, grupy fokusowe czy spotkania informacyjne.

Dlatego ważnym elementem przygotowania do procesu strategicznego jest również przeprowadzenie przygotowawczych spotkań ze społecznością lokalną, szczególnie ze środowiskami związanymi z oświatą. Ich celem jest poinformowanie zainteresowanych o zamiarze przystąpienia do opracowania strategii oświaty i zapoznanie z przewidywanym trybem i zakresem prac. Dzięki temu unikamy zaskoczenia i często uzyskujemy wstępne poparcie procesu. Rodzaj i zakres spotkań będzie zależał od czasu, którym dysponujemy. Mogą to być na przykład:

- Spotkania z grupami nauczycieli,
- Dodatkowa informacja na spotkaniach rodziców,
- Dyskusje z uczniami,



- Grupy fokusowe zorganizowane dla wsparcia procesu,
- Ankietywanie, np. ankieta satysfakcji przeprowadzona wśród uczniów, nauczycieli i rodziców (jest to bardzo efektywnym sposobem, choć wymaga sporego zaangażowania, jednakże przy dobrej organizacji można to przeprowadzić dość sprawnie i bez większych kosztów),
- Praca ze środkami masowego przekazu,
- Opracowanie i rozpowszechnienie materiałów promocyjnych.

Jakie z tych narzędzi będą zastosowane w trakcie procesu, zależy od determinacji i zdolności organizacyjnej samorządu (a czasami od zasobności budżetu). W większych samorządach często łatwiej będzie zorganizować i sfinansować szerokie badania ankietowe, za to w mniejszych bardziej celowe (i wykonalne) mogą być grupy fokusowe. Wcześniejsze badania ankietowe czy dyskusje w ramach grup fokusowych mogą dostarczyć nam przydatnych informacji i opinii do wykorzystania w trakcie analizy sytuacji w oświacie.

Dobłą praktyką jest wykorzystanie przygotowawczego procesu do zidentyfikowania ambitnych i innowacyjnych osób – tych osób, które będą się wyróżniały w dyskusjach. Warto je później zaprosić do udziału w pracach komitetu strategicznego, bądź w inny sposób włączyć do procesu.

Na koniec, warto podkreślić, że dla sprawnego przeprowadzenia procesu strategicznego konieczne jest stworzenie różnych roboczych ciał.

Głównym zespołem jest wspomniany już komitet strategiczny, który powinien liczyć ok. 30 osób. Jest to raczej maksymalna liczebność komitetu, ponieważ w większej grupie efektywne zarządzanie zespołem jest utrudnione (choć nie niemożliwe dla doświadczonego mediatora). W zależności o wielkości danego samorządu, różny może być skład komitetu. W przypadku większych społeczności będzie można zaprosić często tylko przedstawicieli istotnych dla procesu instytucji, za to w przypadku mniejszych samorządów, dzięki mniejszej ilości instytucji, będą mogły być zaproszone również osoby indywidualne.

Oprócz komitetu strategicznego, warto stworzyć mniejszy zespół (5-7 kluczowych osób), który na bieżąco będzie się zajmował zarządzaniem całym procesem. Zespół ten nazywamy komitetem sterującym, który spełnia, używając języka wojskowego, rolę sztabu procesu. Członkowie tego komitetu sterującego powinni być w stanie poświęcić dużo więcej czasu. Najczęściej będą to osoby pracujące w urzędzie, w tym członkiem powinien być, co najmniej wiceburmistrz czy wicestarosta.

Ważne jest też stworzenie sekretariatu, odpowiedzialnego za całą logistykę procesu poprzez oddelegowanie w administracji samorządowej do tego celu od jednej do trzech osób (w zależności od potrzeb). Obsługa logistyczna będzie, m.in. polegała na organizowaniu spotkań, rozsyłaniu materiałów czy archiwizacji dokumentów.

#### **Organy procesu strategicznego**

- Komitet strategiczny: ok. 25-30 osób
- Komitet sterujący (sztab procesu): 5-7 osób
- Sekretariat: 1-3 osób





Trzeba pamiętać, że proces opracowywania strategii wymaga środków, od środków ludzkich po finansowe i trzeba je zabezpieczyć. Na ogół środki te powinny być wyznaczone w budżecie administracji samorządowej.

Rozpoczęcie procesu, jak i powołanie członków komitetu strategicznego powinno odbyć się w oficjalny sposób, to znaczy decyzją burmistrza (starosty) albo rady (gminy, powiatu). Członkowie komitetu powinni poczuć się zaszczytzeni otrzymaną nominacją a z drugiej strony wziąć na siebie odpowiedzialność za pracę w Komitecie. Decyzja powołania do komitetu może także zawierać opisane skrótowo cele procesu strategicznego, jego etapy, funkcje poszczególnych jego uczestników, jak również przewidywane ramy czasowe oraz środki przeznaczone na proces.

## **(II) Praca komitetu strategicznego**

Metodologie procesu opracowywania strategii, w tym pracy komitetu strategicznego są dość podobne do siebie. W każdej takiej metodologii, prace zazwyczaj zaczynają się od zbierania informacji i, na ich podstawie, analizie aktualnej sytuacji. Potem następuje wyodrębnianie wniosków z analizy i ich sensowne uporządkowanie. Jednym z najbardziej popularnych narzędzi jest tzw. analiza SWOT (z angielskiego: Strengths = mocne strony, Weaknesses = słabości, Opportunities = szanse, Threats = zagrożenia), dzięki której łatwiej jest uporządkować zagadnienia i dokonać analizy.

Na początku procesu określa się też wizję, czyli oczekiwany stan oświaty w przyszłości i równocześnie misję, czyli rolę danej instytucji w realizacji wizji. W różnych podejściach różnie opisuje się kolejność tych etapów – czasami określenie wizji i misji jest pierwszym etapem, a czasami następuje po etapie diagnozy. Następnie określone są, z wykorzystaniem analizy sytuacji, cele strategiczne i operacyjne, jakie należy osiągnąć, aby tę wizję zrealizować. Na koniec procesu, definiuje się działania, które w najbardziej efektywny sposób doprowadzą do realizacji celów.

Łatwo jest, oczywiście, mówić ogólnie o tych etapach procesu, trudniej jest je jednak szczegółowo zrealizować, szczególnie w dynamicznych warunkach grupy osób o różnych poglądach, różnym stanie wiedzy i o zróżnicowanych osobowościach. W tej części chcemy nie tylko opisać te etapy ale i przekazać szczegółowe porady, jak ten proces można praktycznie przeprowadzić. Dla każdego etapu opisujemy, co w jego trakcie należy robić, a na końcu rozdziału wyjaśniamy zasady moderowania procesu. Zaczynamy od poniższego skrótowego opisu tych etapów:



| ETAP 1                                                                                                                                                       | ETAP 2                                                                                                                                                                                             | ETAP 3                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ETAP 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ETAP 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ETAP 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WIZJA I MISJA                                                                                                                                                | ANALIZA SYTUACJI                                                                                                                                                                                   | PODSUMOWANIE W SWOT <sup>6</sup>                                                                                                                                                                                                                                                          | ZAGADNIENIA KRYTYCZNE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ZAGADNIENIA STRATEGICZNE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DZIAŁANIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Opracowanie i objaśnienie znaczenia elementów wizji oświaty i misji różnych uczestników oświaty w jej realizacji oraz określenie wskaźników oceny realizacji | Gromadzenie i analiza informacji z wykorzystaniem różnych istniejących dokumentów i danych. Najważniejsze z wniosków są podsumowane w dokumencie „Podsumowanie najważniejszych wniosków z analiz”. | Wybór najważniejszych wniosków z „Podsumowania najważniejszych wniosków z analiz”, określenie, do jakiej części SWOT powinny być przyporządkowane (silna czy słaba strona, szansa czy zagrożenie), następnie umieszczenie danej informacji w jednym z odpowiednich części struktury SWOT. | Określenie krytycznych dla rozwoju oświaty zagadnień, sformułowanych w formie pytań, na podstawie wszystkich elementów SWOT (wykorzystanie mocnej strony, ograniczanie słabości, wykorzystaniu szansy lub redukcji wpływu zagrożenia); zagadnienia krytyczne są następnie strukturalizowane w dziedziny i poddziedziny, co ułatwia zrozumienie „co i na co ma wpływ” | Na podstawie jasnego przedstawienia zagadnień krytycznych w formie struktury dziedzin i poddziedzin, wybór zagadnień strategicznych, czyli tych zagadnień, które mają największy wpływ na rozwój oświaty. Wybrane zagadnienia strategiczne tworzą końcową strukturę strategii i są przeformułowane w cele strategiczne i operacyjne (podlegają jeszcze dalszym dyskusjom i poprawkom). | Określenie sposobów osiągnięcia celów; w procesie klasycznej burzy mózgów i potem oceny wypracowanych pomysłów na działania wybór najbardziej efektywnych i zarazem wykonalnych działań. Na koniec tego etapu poszczególne działania są analizowane pod kątem kosztów i zysków, oraz opisywane są podstawowe elementy działań, jak etapy wdrażania, konieczne zasoby, osoby odpowiedzialne, itp. |

<sup>6</sup> Określenia „podsumowanie w strukturze SWOT”, używamy celowo, aby odróżnić to od sformułowania „analiza SWOT”, ponieważ, niestety często, w procesie strategicznym, analizę SWOT prowadzi się w oderwaniu od analizy informacji, albo wykorzystanie tej analizy jest utrudnione z powodu nadmiaru informacji, przedstawianej w zbyt obszernym materiale. Często, w trakcie warsztatów, członkowie komitetu strategicznego proszeni są, w trakcie zwykłej dyskusji, o określenie poszczególnych elementów SWOT dla oświaty. Otrzymujemy wtedy wynik odzwierciedlający to, co uczestnicy myślą, a niekoniecznie to, co jest faktem wynikającym z analizy materiału.

W proponowanym podejściu, wcześniejsze podsumowanie najważniejszych wniosków z analiz (w postaci punktów) umożliwia uczestnikom ocenę faktów i to te fakty właśnie są przyporządkowane elementom SWOT, a nie subiektywne wyobrażenia uczestników.

Przedstawiamy poniżej każdy z tych etapów w szczegółach.

### **Etap pierwszy – opracowanie wizji i misji**

Pierwszym etapem, często nie do końca rozumianym przez samorządy, a przez to niedocenianym, jest opracowanie wizji oświaty. To tu powinno dojść do konsensusu różnych grup kluczowych dla oświaty, od pracowników samorządu (administracja i rada), przez pedagogów po uczniów i ich rodziców. To właśnie wizja powinna być tą swoistą umową społeczną, w stosunku do której łatwiej uzyskać zgodę i która jest podstawą do zgody na konkretne działania i przeznaczanie środków finansowych. Dlatego warto poświęcić czas na ten etap. Opracowując wizję, musimy wyobrazić sobie, do czego zmierzamy, czyli jaka jest nasza wizja oświaty w przyszłości. Istotne jest, żeby etap określenia wizji przeprowadzić, zanim zaczniemy analizować sytuację, bo w wizji trzeba się oderwać od rzeczywistości. Jeśli będziemy budować wizję tylko w oparciu o bieżącą sytuację i jej problemy, to trudno będzie stworzyć coś odmiennego od aktualnego stanu rzeczy. Na jej urealnienie, po zderzeniu z analizą sytuacji, przyjdzie czas później.

Ważne jest, żeby wizja była jasna i zrozumiała. Chociaż, jak wcześniej pisaliśmy, powszechnie uważa się, że wizja to element abstrakcyjny, również i wizja (tak jak cele czy działania) może być jasno zdefiniowana i można ją określić wskaźnikami. W tym celu należy ją podzielić na pojedyncze elementy i każdy taki element opisać, po czym określić wskaźniki do oceny poszczególnego elementu.

Jeśli wizja oświaty jest konsensusem różnych uczestników oświaty, a nie tylko abstrakcyjnym stwierdzeniem, wtedy łatwiej, aby wszyscy oni zadeklarowali rzeczywiste wsparcie dla jej realizacji. I nie dotyczy to tylko, choć jest najistotniejsze, władz samorządowych, ale i pedagogów, i rodziców.

Poniżej przedstawiamy propozycję podziału na elementy wizji rozwoju, w której są odniesienia do oświaty.

#### **Propozycja podziału na elementy i ich charakterystyki dla wizji rozwoju miasta, w której są odniesienia do edukacji**

##### Strategia Rozwoju Jeleniej Góry

Jelenia Góra nowoczesnym, europejskim miastem, o wielu **funkcjach regionalnych i ponadregionalnych**, stanowiącym jeden z głównych ośrodków rozwoju Dolnego Śląska. Miasto, którego rozwój oparty jest o turystykę, przemysł, funkcje uzdrowiskowe, **szkolnictwo wyższe**, usługi, handel i inne dziedziny działalności. Dysponujące bogatą i powszechnie dostępną infrastrukturą techniczną oraz **społeczną**. Przyjazne dla przedsiębiorczości i rozwoju rynku pracy. Bezpieczne, estetyczne i czyste. Stwarzające możliwości samorealizacji zawodowej, kulturalnej i sportowo-rekreacyjnej mieszkańców. Wzrastające w poszanowaniu zasad ekorozwoju. Zarządzane w sposób skuteczny i efektywny – korzystające z dobrodziejstw długoterminowego planowania i zarządzania strategicznego.

Poniżej przedstawiamy elementy wizji i przykładowe (hipotetyczne) znaczenie niektórych z nich (oryginalna strategia nie opisuje wizji w ten sposób). Dodatkowo proponujemy zestaw potencjalnych wskaźników, z których można wybrać wskaźniki odpowiednie do oceny realizacji wizji:

1. Pierwszy element – “nowoczesne europejskie miasto, o wielu funkcjach regionalnych i ponadregionalnych”

*Znaczenie elementu: (...) wśród innych usług, miasto oferuje regionowi szeroką gamę usług oświatowych, na wysokim poziomie, świadczonych przez nowoczesne szkoły średnie i zawodowe, do których dostęp jest równy dla uczniów z różnych środowisk i różnym statusie społecznym; w przypadku oferty szkół wyższych oferta jest*



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przeznaczona dla studentów z różnych regionów (...)

*Potencjalne wskaźniki (...)* zmiany w ilości szkół średnich czy ilości uczniów, szczególnie spoza miast (z regionu), czy w strukturze pochodzenia uczniów; mechanizmy niwelujące bariery pochodzenia, zmiany ilości uczelni wyższych, zmiany ilości studentów spoza regionu, zmiany w ocenie szkół w rankingach szkół i uczelni wyższych (...)

2. Drugi element – “jeden z głównych ośrodków rozwoju Dolnego Śląska”

*Znaczenie elementu: (...)*

*Potencjalne wskaźniki: (...)*

3. Trzeci element – “rozwój oparty o turystykę, przemysł, funkcje uzdrowiskowe, **szkolnictwo wyższe**, usługi, handel i inne dziedziny działalności”

*Znaczenie elementu: (...)* w mieście funkcjonują różne uczelnie wyższe, oferujące różnorodne kierunki studiowania na wysokim poziomie; uczelnie mają wysoką renomę w regionie i w całym kraju, co powoduje, że studiowanie w Jeleniej Górze stało się bardzo popularne. Miasto oferuje bogatą infrastrukturę dla studiującej młodzieży, od możliwości zakwaterowania w domach studenckich po wynajem na bogatym rynku nieruchomości, przez bogatą ofertę handlową dostosowaną do potrzeb młodzieży studiującej, po szeroką ofertę rozrywkową dla młodzieży (...)

*Potencjalne wskaźniki:* zmiany ilości uczelni, oferowanych kierunków i miejsc na uczelniach, zmiany w ilości ofert zakwaterowania dla studentów, ilości jednostek specjalistycznej sieci handlowej i usługowej dla studentów czy ilości jednostek oferującej rozrywkę dla młodzieży, zmiany w dochodach z tej gałęzi gospodarki

4. Czwarty element – „Dysponujące bogatą i powszechnie dostępną infrastrukturą techniczną oraz **społeczną**”.

*Znaczenie elementu: (...)* w przypadku szkolnictwa, infrastruktura charakteryzuje się bogatą siecią szkół podstawowych, średnich i wyższych, o wysokim standardzie technicznym z pełnym nowoczesnym wyposażeniem, w której poziom nauczania jest na wysokim poziomie, do których wyrównane są szanse dostępu, szczególnie do szkół podstawowych i średnich (...)

*Potencjalne wskaźniki: (...)* zmiany ilości szkół i ich wyposażenia, zmiany w strukturze pochodzenia uczniów, (...)

Na zakończenie rozdziału trzeba podkreślić jedną ważną myśl. Tworzona w trakcie procesu strategicznego wizja, szczególnie jeśli jest konsensusem różnych kluczowych dla oświaty grup, wychodzi „poza ramy” tej strategii, zwłaszcza w zakresie jej realizacji. Oprócz swojego udziału bezpośrednio w realizacji strategii, wszyscy uczestnicy procesu podejmują wiele innych, niezależnych działań, również wpływających na realizację wspólnej wizji. Można więc powiedzieć, że wizja oświaty jest realizowana nie tylko przez wdrażanie strategii oświatowej (choć tu ma miejsce koncentracja i mobilizacja większości wysiłków), ale również przez inne działania, wynikające ze szczegółowych planów związanych z zarządzaniem oświatą. Mogą to być codzienne działania administracji samorządowej czy szkolnej, działania rodziców, czy działania innych organizacji (zarówno rządowych jak i pozarządowych). Trzeba pamiętać, że samorząd nie ma monopolu na aktywne działania. Mądrość samorządu polega właśnie na moderowaniu określenia wspólnej wizji oświaty i stworzeniu środowiska dla rozwoju oświaty, gdzie w wyniku zarówno działań systemowych samorządu, jak i autonomicznej aktywności innych uczestników procesu, rozwój oświaty postępuje w pewnej mierze samodzielnie.

Jeśli, na przykład, stworzymy warunki do działania szkół niepublicznych czy organizacji pozarządowych w zakresie edukacji, oferta oświatowa ma szansę samodzielnie się poszerzyć i wzbogacić (choć ważne będzie tu stałe monitorowanie przez samorząd). Tak więc



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



w realizację wizji oświaty zaangażowany jest nie tylko samorząd, ale i inne organizacje, często wykorzystujące w tym celu własne środki finansowe i zasoby ludzkie.

Poniższy schemat pokazuje, jakie, na przykład, działania i grupy mogą się przyczyniać do realizacji wizji.



Innym aspektem tej swoistej „niezależności” wizji jest fakt, że horyzont czasowy wizji jest zwykle dłuższy niż samej strategii. O ile obecne strategie oświatowe powinny mieć zakres 3-5 lat, to wizje oświaty często opracowywane są na dłuższy okres, 10 (a nawet 15) lat.

Kiedy określimy wizję, należy określić również misję. Trzeba zaznaczyć, że opinie na temat tego, czym jest i co powinna zawierać misja się różnią. Według niektórych, mogą w misji być określone, na przykład, podstawowe wartości organizacji, zasady działania czy intencje organizacji (na przykład, że samorząd działa transparentnie i profesjonalnie). Według innych, misja to rola organizacji i generalny cel strategii. W naszej publikacji przyjęliśmy, że misja określa rolę organizacji w realizacji wizji.

Wspomnieliśmy już, że misja może być też określona nie tylko w odniesieniu do samorządu, ale i do całej społeczności lokalnej czy innych kluczowych dla oświaty grup. Takie podejście wynika z opisanego wcześniej osiągnięcia konsensusu co do wizji oświaty. Jeśli jest to wspólna wizja, to i każda grupa uczestników oświaty powinna mieć swoją misję w realizacji tej wizji.

Jeśli mówimy o roli różnych grup, to w zasadzie powinniśmy się również zastanowić nad sposobem monitorowania i oceny tej roli. Można to zrobić analogicznie jak w powyższym przykładzie z wizją. Misje, bowiem, można również podzielić na elementy, opisać je i określić wskaźniki oceniające realizację tych elementów.

Poniżej przedstawiamy przykład misji ze strategii oświatowej powiatu kwidzyńskiego (tu rozumianej jako rola i generalny cel).

### **Przykład misji w zakresie oświaty**

#### **Misja powiatu kwidzińskiego w zakresie oświaty**

Zapewnienie wysokiej jakości edukacji dostosowanej do potrzeb rynku pracy poprzez stworzenie sprzyjających warunków i skutecznych narzędzi do rozwoju lokalnych szkół i placówek.

Dodatkowo, dla podkreślenia roli różnych grup kluczowych dla oświaty w realizacji wspólnej wizji (w ramach konsensusu), przedstawiamy poniżej również hipotetyczne misje tych grup.

### **Przykładowa misja różnych kluczowych grup w realizacji wizji oświaty**

#### **MISJA SPOŁECZNOŚCI SAMORZĄDOWEJ (RODZICÓW)**

Misją społeczności rodziców jest, wykorzystując samorządne mechanizmy, w odniesieniu do całej gminy lub w ramach samego systemu oświaty, tj.:

- demokratyczne wybieranie swoich przedstawicieli do władz gminy,
- demokratyczne wybieranie przedstawicieli do rad rodziców,
- bezpośrednie, aktywne, partnerskie zaangażowanie w różne sfery działalności oświatowej gminy czy szkoły,
- aktywny udział w kształceniu swoich dzieci

wpływać na kształt i jakość systemu oświaty samorządowej, aby był on na jak najwyższym poziomie i zapewniał równe szanse dostępu do oświaty, a przez to tworzył jak najlepsze warunki dla indywidualnego rozwoju dzieci.

#### **MISJA WŁADZ SAMORZĄDOWYCH (I ZARZĄDZAJĄCYCH OŚWIATĄ)**

Misją władz samorządowych jest tworzenie optymalnego środowiska dla kształcenia zapewniającego warunki dla indywidualnego rozwoju wszystkim członkom społeczności gminnej, aby możliwe było realizowanie wizji rozwoju gminy, wynikającej z indywidualnych dążeń jej obywateli.

Działania władz gminy będą zapewniać wyrównanie szans, dbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne uczniów i dostarczenie niezbędnej wiedzy i umiejętności dla funkcjonowania w świecie szybko zmieniających się warunków poprzez zdolność do ciągłego uczenia się.

W tym celu władze samorządowe dążą do optymalnego i efektywnego zarządzania oświatą z wykorzystaniem wewnętrznych i zewnętrznych zasobów (w tym współpracy ze wszystkimi uczestnikami oświaty), stale doskonaląc sposób zarządzania oświatą.

#### **MISJA SPOŁECZNOŚCI PEDAGOGÓW GMINY**

Misją pedagogów jest, wykorzystując swoją wiedzę, umiejętności i zaangażowanie, współtworzyć i współrealizować system oświaty samorządowej zgodnie ze wspólnie określoną wizją tego systemu. W związku z pełnioną funkcją stale monitorować działanie systemu i proponować zmiany zmierzające do poprawy efektywności systemu w realizacji wizji oświaty, a jeśli to konieczne zmiany tej wizji.

*Uwaga: moderowanie procesu opracowywania strategii jest bardzo trudne, dlatego w aneksie zamieszczone są dodatkowe wskazówki dla prowadzących proces strategiczny.*



## ***Etap drugi – zgromadzenie i przetworzenie informacji o oświacie***

Zgromadzenie i przetworzenie informacji, umożliwiających zrozumienie sytuacji oświaty i sformułowanie wniosków jest bardzo ważnym początkowym etapem procesu strategicznego.

Zakładamy, że mamy do czynienia ze sprawną organizacją, więc nie powinno być problemów zebraniem podstawowych informacji. Informacje o oświacie mogą pochodzić z różnych gotowych opracowań, jak arkusze organizacyjne szkół czy „Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych” IOSRZO. Mogą to być, na przykład, informacje na temat liczebności klas, ilości uczniów i nauczycieli, jak i innych pracowników, czasu nauczania, wyposażenia szkół, kosztów bieżących itp., analizy wyników egzaminów zewnętrznych, analizy edukacyjnej wartości dodanej, analizy kosztów, analiza trendów demograficznych, analizy wyboru szkół przez uczniów (zarówno wyboru szkoły poza rejonem zamieszkania, jak i ewentualne odchodzenie do systemu szkół prywatnych).

Informacji o oświacie jest czasami bardzo dużo i należy podejść do nich strategicznie. Poniżej przedstawiamy wskazówki, na jakie aspekty funkcjonowania oświaty trzeba szczególnie zwrócić uwagę.

### **Co warto, między innymi, przeanalizować, żeby zrozumieć sytuację w oświacie**

- Efektywność wykorzystania zasobów, w tym środków finansowych; jakie są koszty poszczególnych elementów systemu oświatowego; jakie koszty rosną, jakie maleją i dlaczego.
- Skuteczność systemu oświatowego; jakie są rezultaty egzaminów zewnętrznych (testów); jakie szkoły są wybierane przez absolwentów kontynuujących edukację (czy mamy te informacje); które szkoły są szczególnie popularne i dlaczego; czy uczniowie i rodzice są zadowoleni z funkcjonowania systemu; czy występują problemy społeczne w szkołach; czy są różnice w poziomie nauczania pomiędzy różnymi przedmiotami?
- Czy system daje równe szanse dla wszystkich uczniów? Czy szkoły pomagają uczniom z trudnościami
- w zdefiniowaniu ich szans rozwojowych, czy powielają istniejące społeczne podziały; czy niepełnosprawni mają dostęp do potrzebnych im usług; czy szkoły opiekują się utalentowanymi uczniami, jakie są wskaźniki skolaryzacji przedszkoli
- Jaki jest stan wyposażenia szkół należących do samorządowego systemu oświaty
- Jaki jest poziom kadry zarządzającej szkołami i kadry pedagogicznej

Należy podkreślić, że pisząc o analizie informacji, mamy na myśli nie tylko suche dane, ale głównie porównania tych danych w danym okresie czasu, czy porównania z podobnymi systemami (wynikami) w innych samorządach, bowiem tylko takie porównania dadzą nam pełny obraz i umożliwią wyciągnięcie wniosków. Trzeba więc nie tylko zebrać i zgrupować dane, ale przeprowadzić analizę porównawczą i analizę trendów. Potrzebne więc będzie, na przykład, określenie trendu w ostatnich paru latach, albo porównanie ze sobą szkół tego samego typu. Przykładowo, nie wystarczy informacja o tym, ile mamy uczniów, ważne jest jak ilość ta się zmieniała przez określony czas (np. przez 5 ostatnich lat).

Oprócz podstawowych, można zebrać również inne uzupełniające informacje. Ponieważ jest to zadanie żmudne, warto do jego wykonania zaangażować członków komitetu strategicznego. Część z nich, na przykład może zająć się przeprowadzeniem procesu ankietowania. Będzie to miało szczególne znaczenie, gdy nie będzie możliwe zatrudnienie

do przeprowadzenia tych badań zewnętrznych ekspertów. W ten sposób, nawet bez zaangażowania specjalnych ankietatorów, będzie można pozyskać te informacje. Członkowie komitetu strategicznego mogą bowiem wziąć na siebie ankietowanie określonej ilości osób. Dzięki ankietom możemy zdobyć, na przykład cenne opinie różnych grup osób związanych z oświatą (nauczyciele, uczniowie, rodzice) na temat aktualnego stanu oświaty, oceny skuteczności systemu oświatowego, stopnia zadowolenia, czy oczekiwanych zmian.

Ważnym elementem analizy sytuacji jest analiza środowiska zewnętrznego, z którego mogą wynikać ważne możliwości rozwoju, jak również i zagrożenia. Trzeba pamiętać, że choć mówimy o strategii lokalnej, to nie można jej opracować i potem wdrażać w oderwaniu od dokumentów wyższego rzędu, jak strategii oświatowych powiatu czy województwa, czy programów czy strategii krajowych czy europejskich<sup>7</sup>. Przykładem może być tu polityka państwa w zakresie rozszerzenia zakresu nauczania przedszkolnego, którą samorząd musi wziąć pod uwagę w swoich rozważaniach. Dlatego analiza tych strategii (jako elementu „zewnętrznych warunków”) jest bardzo istotna. Elementem analizy zewnętrznej jest też zdobycie, na przykład wiedzy o systemie oświaty w pobliskim mieście albo w sąsiednim powiecie, bo z tego będzie wynikała ocena konkurencyjności własnego systemu oświatowego.

Poniżej przedstawiamy zestawienie możliwych źródeł informacji dla opracowania analizy sytuacji.

#### **Potencjalne źródła informacji do opracowywania strategii oświatowej:**

- Analizy demograficzne
- Struktura geograficzna szkół
- Stan techniczny szkół (wyposażenie)
- Arkusze organizacyjne szkół
- Informacja i stanie realizacji zadań oświatowych (IOSRZO)
- Koszty utrzymania szkół, w tym dowozu uczniów
- Wyniki egzaminów zewnętrznych; wyniki badania „edukacyjnej wartości dodanej” (EWD)
- Dane na temat losów absolwentów (uczęszczania do kolejnych szkół)
- Opinie nauczycieli, rodziców i uczniów (ankietowanie)
- Analizy i opracowania zewnętrzne
- Analiza wpływu zewnętrznego środowiska
- Raporty policji na temat przestępczości
- Raporty ośrodka pomocy społecznej na temat problemów socjalnych
- Informacja z rynku nieruchomości (gdzie jest rozwój, gdzie rosną, a gdzie spadają ceny nieruchomości)
- Analiza losów absolwentów (różne szkoły publiczne, szkoły prywatne, szkoły poza systemem lokalnej oświaty)
- Inne odpowiednie opracowania

Łatwo powiedzieć, że należy przeanalizować różne informacje, lub uzyskać dokumenty w poszukiwaniu tych informacji. Jak jednak zapewnić efektywność dyskusji nad wnioskami z tych analiz?

<sup>7</sup> Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013, Raport – Polska 2030, programy MEN, strategię wojewódzkie czy powiatowe, Wieloletnia Prognoza Finansowa, Wieloletni Plan Inwestycyjny.

Jednym ze sposobów zapewnienia efektywnego wykorzystania wniosków z analiz przez komitet strategiczny jest przygotowanie „wyciągu” najważniejszych informacji czy wniosków w postaci paru- (lub parunastu-) stronicowego dokumentu, który roboczo nazywamy „Podsumowaniem najważniejszych wniosków z analiz”. Dokument ten zawiera najważniejsze wnioski, przygotowane w postaci punktów, tak żeby łatwiej było je przedstawić, omówić i wykorzystać w dalszej pracy. Najlepiej, kiedy punkty te są zgrupowane odpowiednio do różnych obszarów, na przykład dotyczących finansowania oświaty, sieci szkolnej, wyników nauczania, potencjału kadry, wyrównania szans, itp. Wyobraźmy sobie, bowiem sytuację, w której członkowie komitetu strategicznego zamiast takiego krótkiego podsumowania otrzymaliby kilkudziesięcio-stronicowy materiał do dyskusji. Dyskusja nad tak obszernym materiałem byłoby praktycznie niewykonalna z powodu nadmiaru informacji.

Dlatego dobrze jest zawczasu dobrze przygotować materiał do dyskusji. Trzeba pamiętać też, że na tym etapie jest to tylko analiza sytuacji. Możemy więc zamieszczać tylko wnioski z tej analizy, a nie jest to jeszcze czas na rekomendacje konkretnych działań. Istotny jest obiektywizm wniosków z analiz, co ułatwi ich zaakceptowanie przez komitet strategiczny.

Proces przygotowania strategii to stopniowe zawężanie informacji i zagadnień do tych najważniejszych (pod koniec tej części przedstawiamy schemat ilustrujący stopniowe zawężanie zagadnień). Opracowanie „wniosków z analiz” jest ważnym etapem wyboru najważniejszych informacji z dużo większej ilości dostępnych informacji. Dlatego wspomniany dokument zawierający najważniejsze wnioski z analiz powinien być ograniczony objętościowo. Ponieważ redukcja nie jest jeszcze znaczna, nie ma wielkiego ryzyka, że coś ważnego zostanie na tym etapie pominięte.

Opracowanie tego dokumentu jest jednak dość pracochłonne i powinno być powierzone komitetowi sterującemu i wykonane przed spotkaniem całego komitetu strategicznego. Ponieważ jest to materiał roboczy, może być uzupełniony o nowe tezy w trakcie spotkania komitetu strategicznego

#### **Przykład elementów „Podsumowania najważniejszych wniosków z analiz”.**

(na podstawie Raportu o stanie realizacji zadań oświatowych w gminie Murowana Goślina za rok szkolny 2010/2011)

- W roku szkolnym 2010/2011 do różnych form wychowania przedszkolnego na terenie gminy uczęszczało 88% dzieci w wieku od 3 do 6 lat. W grupie dzieci od 3 do 5 lat 74% w tym, 60% trzylatków, 78% czterolatków, 86% pięciolatków (Stan na 31.03.2011, SIO). Dla porównania, z Systemu Informacji Oświatowej wynika, że w roku szkolnym 2010/2011 w skali kraju wychowaniem przedszkolnym objętych było 59,7 % dzieci (w tym 45,7 % trzylatków, 59,4 % - czterolatków i 74,8 % - pięciolatków).
- Struktura przedszkoli w gminie Murowana Goślina jest efektywna pod względem organizacyjnym i finansowym. Organizacyjnie – wskazuje na to bardzo wysoki – 88 %, współczynnik skolaryzacji dzieci w wieku przedszkolnym. Finansowo – gmina przekazywała w roku 2010 dotację przedszkolom publicznym w wysokości 426,28 zł miesięcznie, to jest 5 115,36 zł rocznie. W kraju koszty te wynosiły 6 375 zł, w Wielkopolsce 6 157 zł, w gminach o podobnych dochodach na 1mieszkańca 6 509 zł.

- Przeciętna liczba uczniów w oddziale w szkołach podstawowych w gminie wynosiła 20,43, w kraju 18,9, w Wielkopolsce 19,12, w gminach o podobnych dochodach na jednego mieszkańca 21,00.
- Przeciętna liczba uczniów w oddziale w gimnazjach w gminie wynosiła 27,05, w kraju 23,19, w Wielkopolsce 22,88, w gminach o podobnych dochodach na jednego mieszkańca 24,13.
- Liczba uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski w szkołach podstawowych w gminie wynosiła 10,66, w kraju 8,99, w Wielkopolsce 9,22, w gminach o podobnych dochodach na jednego mieszkańca 9,66.
- Liczba uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski w gimnazjach w gminie wynosiła 10,47, w kraju 9,14, w Wielkopolsce 9,04, w gminach o podobnych dochodach na jednego mieszkańca 9,19.
- Liczba etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział w szkołach podstawowych w gminie wynosiła 1,92, w kraju 2,10, w Wielkopolsce 2,07, w gminach o podobnych dochodach na jednego mieszkańca 2,17. Cała liczba etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział w gimnazjach w gminie wynosi 2,58, w kraju 2,54, w Wielkopolsce 2,53, w gminach o podobnych
- W roku 2011 można zaobserwować spore różnice w wyborze szkoły ponadgimnazjalnej przez absolwentów Gimnazjum nr 1 i Gimnazjum nr 2. Absolwenci Gimnazjum nr 1 w większości (64 uczniów z 83) wybierali szkoły zawodowe i tylko połowa uczniów (47) wybrała szkoły kończące się maturą. W przypadku Gimnazjum nr 2, 76 uczniów z 78 wybrało szkołę przygotowującą do egzaminu maturalnego. W tym 52 uczniów kontynuuje naukę w liceum ogólnokształcącym a 24 w technikum. Wybory absolwentów pokazują na dużą różnicę między gimnazjami

### ***Etap trzeci – podsumowanie najważniejszych wniosków z analiz w strukturze SWOT***

Po określeniu wizji i misji i opracowaniu dokumentu „Podsumowanie najważniejszych wniosków z analiz”, możemy przystąpić do kolejnego kroku.

W trakcie tego etapu komitet strategiczny dokonuje przeglądu „Podsumowania najważniejszych wniosków z analiz”, wyboru najważniejszych z nich i przyporządkowanie ich odpowiednim elementom struktury SWOT. Celem tego etapu jest zarówno dalsza redukcja ilości zagadnień, jak i uporządkowanie ich w klarownej strukturze SWOT, która ułatwia zrozumienie całej sytuacji oświaty.

Etap wyboru zagadnień (wniosków) i uporządkowania w strukturze SWOT jest bardzo ważny, ponieważ od dobrego zrozumienia i ujęcia wniosków z analiz danych, zależy wartość tego, co na końcu procesu strategicznego otrzymamy. Ważna jest odpowiednia jakość wniosków i to, żeby dotyczyły one wszystkich elementów SWOT, w tym również mocnych stron i szans. Położenie nadmiernego nacisku na słabe strony (problemy) oraz zagrożenia (ryzyka) spowoduje, że przygotowywana strategia ograniczy się do „poprawiania” istniejącej rzeczywistości i będzie miała charakter „zachowawczy”. Warto więc zadbać o to, żeby w ramach analizy SWOT określić wystarczającą ilość mocnych stron (zasobów do wykorzystania) i szans (możliwości rozwoju), gdyż właśnie ich wykorzystanie pozwoli na stworzenie strategii znacznie zmieniającej aktualny lokalny system oświaty.

### ***Etap czwarty - definiowanie krytycznych zagadnień***

W trakcie czwartego etapu uczestnicy procesu, wykorzystując podsumowanie sytuacji oświaty w formie SWOT, określają krytyczne zagadnienia oświaty, czyli definiują, mówiąc kolokwialnie, „czym należałoby się zająć”, żeby poprawić stan oświaty. Innymi słowy, wybór zagadnień krytycznych to wybór tych silnych stron oraz szans, słabych stron oraz zagrożeń, w stosunku do których należałoby podjąć działania. Na tym etapie nadal bierzemy pod uwagę szeroki wachlarz punktów, przygotowany w etapie poprzednim. Krytyczne zagadnienia najlepiej jest określić w formie pytań, na przykład:

- „Jak lepiej wykorzystać dobrą bazę sportową miasta” (to w przypadku, jeśli w mocnych stronach pojawił się zapis, że miasto posiada dobrą bazę sportową).
- „Jak uchronić się przed zwiększającą się agresją i przestępczością w szkołach” (może odnosić się to do słabości lub do zagrożenia wynikającego z ogólnej tendencji)
- „Jak lepiej wykorzystać potencjał stowarzyszenia rodziców” (jeśli w mocnych stronach zidentyfikowaliśmy grupę oddanych rodziców, gotowych do wniesienia swojego wkładu w rozwój edukacji)

Krytyczne zagadnienia powinny odnosić się do wszystkich obszarów SWOT. Na tym etapie nie jest ważne, czy znamy już odpowiedzi na sformułowane pytania.

W tym etapie procesu następuje kolejne zawężenie liczby zagadnień. Do ich wyboru można wykorzystać poniższe wskazówki.

#### **Wskazówki do wyboru krytycznych zagadnień.**

Przy wyborze zagadnień krytycznych należy:

- Wybierać zagadnienia, które są logicznie powiązane z wizją oświaty
- Wykorzystywać wewnętrzne mocne strony dla rozwoju (np. dobrze wykształconą kadrę nauczycielską)
- Zajmować się wewnętrznymi słabościami (np. nieracjonalną siecią szkół)
- Budować na zewnętrznych szansach dla rozwoju (np. krajowe programy wspierające edukację)
- Ograniczać wpływ zagrożeń (np. częste zmiany polityki oświatowej)

Kolejnym zadaniem w ramach tego etapu jest grupowanie tak zdefiniowanych krytycznych zagadnień w różne obszary i podobszary. Pomoże to w lepszym zrozumieniu najistotniejszych spraw w całej sytuacji w oświacie. Jeden z obszarów może, na przykład, dotyczyć infrastruktury technicznej z podobszarami odnoszącymi się do obiektów sportowych, systemów ogrzewania, wyposażenia sali lekcyjnych, itp. Poniżej przykład takiego obszaru i podobszarów.

### Przykład struktury krytycznych zagadnień

| INFRASTRUKTURA SZKOLNA                                  |                                                             |                                                          |       |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|
| BUDYNKI SZKOLE                                          | BOISKA I OBIEKTY SPORTOWE                                   | WYPOSAŻENIE SAL LEKCYJNYCH                               | (...) |
| Jak zmniejszyć koszty ogrzewania w budynkach szkolnych? | Jak zapewnić dostęp uczniom do basenu?                      | Jak lepiej wykorzystać sale komputerowe?                 | (...) |
| (...)                                                   | Jak lepiej wykorzystać stadion miejski dla celów szkolnych? | Jak zapewnić szkołom wyposażenie do nauczania geografii? | (...) |
| (...)                                                   | (...)                                                       | (...)                                                    | (...) |

### Etap piąty – formułowanie zagadnień strategicznych i celów strategicznych.

Etap piąty jest tworzeniem faktycznej strategii – wyborem znacznie ograniczonej ilości zagadnień strategicznych na podstawie wybranych wcześniej, w poprzednim etapie, zagadnień krytycznych.

Na tym etapie procesu dokonujemy ostatecznego zawężenia zestawu zagadnień krytycznych, poprzez wybór najważniejszych z nich, a więc tych, które najbardziej odzwierciedlają lokalne priorytety i, z drugiej strony, najlepiej odnoszą się do określonej wcześniej wizji rozwoju oświaty. Dlatego wybrane zagadnienia krytyczne nazywamy od tego momentu zagadnieniami strategicznymi.

Przy wyborze strategicznych zagadnień można wykorzystać dodatkowe wskazówki zaprezentowane poniżej.

### Wskazówki do wyboru zagadnień strategicznych

- Zagadnienie strategiczne ma znaczny wpływ na rozwój oświaty
- Pominięcie danego zagadnienia będzie miało negatywne konsekwencje w przyszłości
- Zagadnienie strategiczne leży w zakresie możliwości działania samorządu i może być mierzone obiektywnymi wskaźnikami.
- Samorząd jest organizacyjnie i finansowo zdolny do zajęcia się danym zagadnieniem
- Szerokie grono mieszkańców popiera zajęcie się danym zagadnieniem (lub jest szansa na uzyskanie szerokiego poparcia)
- Zagadnienie dotyczy najbardziej obiecujących szans rozwoju
- Zagadnienie ograniczy negatywny wpływ istotnego zagrożenia

Po wyborze zagadnień strategicznych, następuje ich przeformułowanie na cele strategiczne i cele operacyjne. Ponieważ zagadnienia strategiczne mogą dotyczyć różnego poziomu szczegółowości (niektóre bardziej ogólne, inne bardziej szczegółowe), to zazwyczaj można



niektóre z zagadnień przeformułować na cele strategiczne, inne na podległe im cele operacyjne. Powstaje w ten sposób struktura strategii: cele strategiczne i przyporządkowane im cele operacyjne.

Należy dążyć do wyboru ograniczonej ilości celów strategicznych (na przykład 3 do 5), w ramach których można określić po kilka celów operacyjnych. Wybór ten musi być oczywiście poprzedzony poważną debatą, która doprowadzi do przyjęcia konsensusu co do końcowego schematu celów strategicznych i operacyjnych.

Od tego, jakie zagadnienia strategiczne zostaną wybrane (i jak sformułowane) oraz jakie cele zostaną określone, zależy w dużej mierze jakość całej strategii. Istotne jest, żeby wybrać jak najbardziej konkretne zagadnienia, a co za tym idzie, konkretne cele strategiczne i operacyjne, ponieważ wtedy łatwiej będzie określić konkretne działania, ściśle powiązane z wybranymi celami. Inaczej mówiąc, żeby otrzymać dobre odpowiedzi, trzeba zadać dobre pytania.

Jeśli na przykład wybralibyśmy jako zagadnienie strategiczne „poziom nauczania” (albo, używając proponowanego słownictwa: „Jak poprawić poziom nauczania?”), to, ponieważ jest to bardzo ogólne stwierdzenie, to i cel strategiczny będzie bardzo ogólny. Bardzo trudne będzie określenie później konkretnych działań poprawiających nie zdefiniowany precyzyjnie poziom nauczania, bo nie znamy charakteryzujących go szczegółów (poziom nauczania czego, kogo, albo gdzie?). Trudno jest też zrozumieć powód niesatysfakcjonującego poziomu nauczania.

Dlatego musimy przenieść nasze rozważania na bardziej szczegółowy poziom i, na przykład określić przyczyny niesatysfakcjonującego poziomu nauczania. Na bazie takiej szczegółowej wiedzy musimy zdefiniować, w miarę szczegółowo, zagadnienia strategiczne czy cele strategiczne i operacyjne.

Ramka poniżej ilustruje różnicę pomiędzy ogólnikowym podejściem a szczegółowym.

**Porównanie podejścia ogólnikowego do szczegółowego przy określaniu zagadnień i celów strategicznych**

| <i><b>Podejście zbyt ogólnikowe</b></i>                                                                                         | <i><b>Bardziej szczegółowe podejście:</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Zagadnienia strategiczne:</u><br>Jak poprawić poziom nauczania?                                                              | <u>Zagadnienia strategiczne:</u><br>Jak poprawić poziom nauczania w szkołach wiejskich?<br>Jak poprawić poziom nauczania matematyki?<br>Jak poprawić poziom nauczania języków obcych?<br>Jak poprawić poziom nauczania matematyki w szkołach wiejskich?                                                                                                     |
| <u>Cel strategiczny:</u><br>Poprawa poziomu nauczania<br>(trzeba określić wskaźnikami, jaki to będzie satysfakcjonujący poziom) | <u>Cel strategiczny:</u><br>Poprawa poziomu nauczania w szkołach wiejskich<br><u>Cele operacyjne:</u><br>Poprawa poziomu nauczania matematyki w szkołach wiejskich, tak, aby połowa uczniów osiągała średni wynik.<br>Poprawa nauczania języków obcych w szkołach wiejskich, tak, aby połowa uczniów była w stanie komunikować się na podstawowym poziomie. |

Jeśli określimy bardziej szczegółowo cele, wtedy łatwiej będzie o znalezienie pomysłów na konkretne działania realizujące te cele.

### ***Etap szósty – określenie działań realizujących wizję i cele.***

Na ostatnim etapie musimy znaleźć odpowiedzi na sformułowane wcześniej, w formie pytań, zagadnienia strategiczne. Konieczne jest powiązanie celów z działaniami, a więc określenie sposobu realizacji strategii. Jest to „etap prawdy”, bowiem stosunkowo łatwo określić jest jakiś cel, a dużo trudniej znaleźć efektywne i wykonalne działania (czasami zamiennie używane są określenia: projekty czy interwencje), czyli odpowiedzieć na pytanie, co należy zrobić, żeby dany cel osiągnąć. Czasami zdarza się, że nie jesteśmy w stanie znaleźć logicznie powiązanego działania z wcześniej określonym celem i w tej sytuacji możemy, w skrajnym wypadku nawet zrezygnować z tego celu. Nie ma sensu bowiem utrzymanie w dokumencie strategicznym takiego celu, którego nie jesteśmy w stanie osiągnąć, albo wokół którego skupimy niepowiązane z nim działania.

Jedną ze znanych technik szukania odpowiedzi na „pytania” (zagadnienia) strategiczne jest klasyczna burza mózgów, której celem jest wygenerowanie pomysłów na różne możliwe działania. Trzeba pamiętać o zasadach prowadzenia burzy mózgów, czyli, na przykład o tym, że nie należy oceniać pomysłów na etapie ich powstawania. Jest bardzo ważne, aby tak poprowadzić burzę mózgów, żeby aktywny udział wzięli wszyscy członkowie komitetu strategicznego. Można też wykorzystać również pomysły na działania zaproponowane w dyskusjach z udziałem pozostałych osób, nie będących członkami komitetu, jak dyrektorów szkół lub organizacji pozarządowych. Wtedy taki pomysł powinien być, na przykład za pośrednictwem jednego z członków komitetu, również „oficjalnie” zaproponowany i zanotowany na planszy rejestrującej pomysły w czasie burzy mózgów. Istotne jest też, żeby i w tym przypadku skorzystać z pomocy ekspertów zewnętrznych, którzy w trakcie burzy mózgów mogą proponować również swoje pomysły na działania.

Kiedy już mamy gotową listę pomysłów, możemy ją ocenić wykorzystując poniższe kryteria.

#### **Kryteria wyboru działań strategicznych**

Preferować należy takie możliwe działania, które:

- Umożliwiają osiągnięcie strategicznych celów w najbardziej efektywny sposób (analiza zysków i kosztów)
- Mają naturalnych „liderów projektu” (osoby gotowe wziąć za nie odpowiedzialność) i „instytucjonalny dom” (instytucję, która będzie nimi zarządzać)
- Są stosunkowo proste i łatwe do wdrożenia, nie wymagają złożonych uzgodnień ani angażowania wielu instytucji i osób
- Są możliwe do wdrożenia dzięki:
  - Zdolności sfinansowania projektu (kiedy przynajmniej wstępnie są określone źródła środków)
  - Potencjałowi organizacyjnemu (dzięki sprawności organizacyjnej)
  - Potencjałowi merytorycznemu (kiedy są osoby z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem)
- Szybko pozwolą dużej grupie odbiorców odczuć korzyści z realizacji działania
- Rezultaty będzie można zmierzyć przy pomocy obiektywnych i nie podlegających dyskusjom wskaźników

Jest jeszcze jedno ważne kryterium wyboru projektów. Wiąże się ono z tzw. zasadą „kręgu wpływu”, a więc obszaru, na który samorząd bądź inni uczestnicy procesu mają bezpośredni bądź pośredni wpływ. Jest bardzo ważne, żeby wybór działań (projektów) zawęzić do kręgu wpływu, nawet jeśli granice tego wpływu bywają dość płynne. Czasami zdarza się, że, na przykład, w trakcie procesu generowania pomysłów na działania, uczestnicy zaczynają sugerować, co mógłby zrobić rząd albo sejm, na przykład odnosząc się do potrzeb zmian w ustawodawstwie. Nie ma to nic wspólnego z planowaniem lokalnej strategii. Samorząd nie ma praktycznie wpływu na ustawodawstwo, poza możliwością wspólnego lobbowania o zmiany w prawie poprzez organizacje samorządowe.

Trzeba podkreślić, że na pewne sfery oświaty samorząd ma wpływ bezpośredni, na przykład na kształt sieci szkolnej, a na inne tylko wpływ pośredni. Dobrym przykładem jest tu proces nauczania, który zależy bezpośrednio od nauczycieli i dyrektorów, ale samorząd może mieć znaczący wpływ poprzez na przykład odpowiednie finansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli lub akceptację dodatkowych etatów pedagoga lub psychologa szkolnego. Dzięki tym możliwościom również proces nauczania może należeć do „kręgu wpływu” samorządu.

Po zakończeniu burzy mózgów, komitet strategiczny dokonuje oceny pomysłów na działania, jednakże, często z powodu braku czasu (burza mózgów jest żmudnym procesem), w trakcie spotkania komitetu strategicznego jest to tylko wstępna ocena, a końcowy proces oceny przeprowadzony jest przez komitet sterujący. Pierwszym krokiem powinno być grupowanie podobnych pomysłów, potem dopiero ich ocena.

W wyniku tego procesu następuje określenie konkretnych działań (projektów), a potem, po wyborze, wszystkich potrzebnych szczegółów projektów, czyli etapów wdrożenia, osób odpowiedzialnych, wskaźników, potrzebnych zasobów, itp.

Z wyborem projektów wiąże się jeszcze jeden aspekt. Wprowadzie jednym z kryteriów jest posiadanie środków do realizacji projektów, jednakże czasami, w przypadku szczególnie ważnych projektów, trzeba wybrać wariant bardziej ambitny, to znaczy umieścić projekt w strategii mimo aktualnego braku środków. Będzie to mobilizowało do poszukiwania możliwości jego realizacji. Z drugiej strony należy wykorzystywać wszystkie możliwości usprawniania oświaty i decydować się nawet na proste projekty, które często nie wymagają funduszy a tylko pewnych zmian organizacyjnych.

Warto też pamiętać o działaniach, które można wdrożyć bardzo szybko, a przez to uzyskać szybkie efekty i udowodnić efektywność całej strategii.

Po zakończeniu tych prac następuje opracowanie końcowego szkicu dokumentu strategii, który potem jest jeszcze poddawany dyskusji przez cały komitet strategiczny. O tym piszemy już w następnej części.

Wspominaliśmy, opisując poszczególne etapy, że w miarę realizacji procesu, następuje stopniowe zawężanie ilości zagadnień. Dla podsumowania, na koniec prześledźmy, jak w trakcie procesu strategicznego następuje stopniowy wybór (i redukcja) ilości zagadnień oświatowych, inaczej mówiąc, jak z ogromnej ilości informacji (zagadnień) w materiałach analitycznych, dochodzi do wyboru bardzo ograniczonej ilości zagadnień, które stają się celami strategicznymi i operacyjnymi oraz działań realizujących cele.

Schemat stopniowego zawężania zagadnień oświatowych prowadzący do strategicznego wyboru najważniejszych zagadnień i odpowiednich działań (orientacyjne liczby)

| ETAP 1        | ETAP 2                                                                                                                                             | ETAP 3                                                                                     | ETAP 4                                                                                                        | ETAP 5                                                                                                                                                                                                                      | ETAP 6                                                                                                                     |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WIZJA I MISJA | ANALIZA SYTUACJI                                                                                                                                   | PODSUMOWANIE W SWOT                                                                        | ZAGADNIENIA KRYTYCZNE                                                                                         | ZAGADNIENIA STRATEGICZNE/<br>CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE                                                                                                                                                                 | DZIAŁANIA                                                                                                                  |
|               | <p>(1) Raporty, opracowania i inne materiały analityczne, podsumowane w materiale:</p> <p>(2) „Podsumowanie najważniejszych wniosków z analiz”</p> | <p>Zredukowana ilość wniosków, przyporządkowana poszczególnym elementom struktury SWOT</p> | <p>Przeformułowane w postać pytań najważniejsze zagadnienia, reprezentujące wszystkie 4 kategorie SWOT</p>    | <p>Najistotniejsze zagadnienia krytyczne – stające się zagadnieniami strategicznymi, które mają największy wpływ na oświatę (określoną wizją oświaty) inaczej: cele strategiczne i operacyjne realizujące wizję oświaty</p> | <p>Najbardziej efektywne i realne działania realizujące cele operacyjne, a przez nie cele strategiczne i wizję oświaty</p> |
|               | <p>(1) kilkadziesiąt do, czasem, kilkuset stron opracowań</p> <p>(2) kilka do kilkunastu stron z 75-150 wnioskami (punktami)</p>                   | <p>50 – 100 wniosków, „wpisanych” w strukturę SWOT</p>                                     | <p>30-60 zagadnień, uporządkowanych w strukturze 4-5 głównych obszarów i podporządkowanych im podobszarów</p> | <p>8-12 zagadnień strategicznych, przeformułowanych w 3-5 celów strategicznych i 1-3 celów operacyjnych dla każdego celu strategicznego</p>                                                                                 | <p>1-3 działań na każdy cel operacyjny<br/>10-20 działań (strategicznych)</p>                                              |



### (III) Dokument strategii i jego wdrożenie

Po zakończeniu pracy komitetu strategicznego następuje opracowanie strategii jako oficjalnego dokumentu samorządu. Są różne podejścia do jego struktury, ale najistotniejsze jest utrzymanie logiki dokumentu, tak żeby było jasne, jakie cele strategiczne realizują wizję oświaty, jak cele strategiczne realizowane są przez cele operacyjne, wreszcie jakie działania przyczyniają się do osiągnięcia celów operacyjnych.

W tej części prezentujemy wskazówki dotyczące dokumentu strategii i różnych aspektów wdrażania strategii, w tym monitorowania, oceny i uaktualniania. Na koniec opisujemy sugestie co do udziału ekspertów zewnętrznych.

#### *Struktura dokumentu*

Różne są podejścia przy wyborze struktury, jak i rodzaju dokumentu. Wynikają one z celu, do którego chcemy ten dokument wykorzystać.

Najistotniejszy jest główny dokument strategiczny. Tu na wstępie można opisać podstawę procesu strategicznego, podać informacje o tym, kto go zainicjował i kto prowadził, jak również, kto brał w nim udział. Można też zamieścić krótką informację o przebiegu procesu strategicznego. Następnym ważnym elementem jest diagnoza. W niektórych strategiach zamieszcza się całą diagnozę, jeżeli ma postać skończonego dokumentu, w innych tylko zestawienie najważniejszych tez diagnozy w postaci SWOT. W pierwszym przypadku dokument nabiera (również dosłownie) wagi i jest dłuższy i trudniejszy do czytania. W drugim przypadku, jeśli nie zamieszczamy całej diagnozy, warto zamieścić choćby jej skrótowe podsumowanie, tak, aby czytelnik mógł podążać za logicznym ciągiem decyzji strategicznych. Bez podsumowania analizy sytuacji trudno byłoby bowiem zrozumieć wybór celów strategicznych.

Następnym elementem dokumentu strategii jest opis celów strategicznych i celów operacyjnych. W niektórych dokumentach na tym kończy się dokument strategii, a co najwyżej jest wzmianka, że będą prowadzone prace nad opracowaniem planu wdrożenia. W innych przypadkach, w dokumencie zamieszcza się również listę działań, w niektórych z nich z dość szczegółowym ich opisem i uzasadnieniem, czy nawet harmonogramem i wstępną analizą kosztów i korzyści. Niektórzy uważają, że plan wdrożenia nie powinien być częścią strategii. Jednakże strategia bez opisanie działań często pozostaje dość abstrakcyjnym dokumentem i uczestnicy procesu mogą być rozczarowani efektem swojej pracy. To, co się dla nich naprawdę liczy, to rodzaj działań zaplanowanych do wdrożenia. Doświadczenie niektórych samorządów mówi też, że dokument bez określenia planu wdrożenia i konkretnych działań nie jest wprowadzany w życie. Dzieje się tak zwłaszcza, kiedy następuje zmiana kadencji i nowe władze nie wracają do przedwcześnie zakończonej pracy nad strategią. Dlatego warto w dokumencie strategicznym umieścić rozdział opisujący wdrażanie strategii, planowanie działania i ich etapy, a także monitorowanie realizacji strategii.

Oczywiście na każdym z tych etapów, czy to celów strategicznych, czy operacyjnych, czy działań, konieczne jest określenie wskaźników monitorowania. Omawiamy je oddzielnie poniżej.



### **Przykład struktury dokumentu strategicznego**

POLITYKA OŚWIATOWA POWIATU KWIDZYŃSKIEGO  
STRATEGIA NA LATA 2010-2015

#### **SPIS TREŚCI**

- I. Wprowadzenie
  - II. Raport o stanie oświaty w powiecie kwidzyńskim
  - III. Analiza SWOT
  - IV. Misja. Model absolwenta, nauczyciela, dyrektora
  - V. Priorytety oświatowe, cele, zadania
    - Priorytet 1. Podniesienie efektywności kształcenia
    - Priorytet 2. Wyrównywanie szans edukacyjnych. Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb dzieci i młodzieży szczególnej troski
    - Priorytet 3. Poprawa jakości i efektywności zarządzania oświatą
    - Priorytet 4. Reorganizacja i modernizacja bazy placówek oświatowo-wychowawczych
    - Priorytet 5. Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i aspiracji młodzieży
    - Priorytet 6. Aktywny udział w realizacji programów Unii Europejskiej oraz programów innych instytucji na rzecz rozwoju edukacji
  - VI. Harmonogram działań
  - VII. Źródła finansowania zadań planowanych w ramach strategii
  - VIII. Monitorowanie wdrażania strategii
- Aneks (załączniki):
- Załącznik nr 1: Prognoza demograficzna
  - Załącznik nr 2: Liczba oddziałów i średnia w oddziale w szkołach i placówkach powiatu kwidzyńskiego
  - Załącznik nr 3: Etaty pedagogiczne „nielekcyjne” oraz średnia na ucznia szkoły/placówki
  - Załącznik nr 4: Etaty administracji i obsługi oraz średnia na ucznia (słuchacza) szkoły/placówki
  - Załącznik nr 5: Planowane inwestycje oświatowe w powiecie kwidzyńskim

Oprócz głównego dokumentu strategicznego, który jest zatwierdzany przez radę, potrzebny jest też atrakcyjnie napisany, skrótowy dokument (często w postaci broszury), służący do informowania szerszej grupy odbiorców. Jest to szczególnie istotne, jeśli poważnie traktujemy potrzebę promocji strategii wśród mieszkańców. Taka broszura powinna zawierać tylko podstawowe informacje, przede wszystkim odpowiednio uzasadnione cele strategiczne i wybrane działania. Warto, mimo zwykle małej ilości miejsca, dodać krótki opis działań, bo to jest informacja najbardziej potrzebna mieszkańcom, żeby zrozumieć istotę strategii i jej potencjalne efekty.

#### *Wewnętrzna spójność strategii*

Wspomnieliśmy już wcześniej o konieczności utrzymywania logicznej struktury strategii. Najczęściej kłopoty z logiczną strukturą mają miejsce, gdy metodyka opracowywania strategii nie jest spójna i logiczna.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Jeśli poszczególne etapy są realizowane w logicznej kolejności, tak jak proponujemy i są spójne, tzn. rezultat jednego etapu jest faktycznie wykorzystywany w pracach kolejnego etapu, spójność strategii będzie zapewniona.

Elementy strategii układają się w określoną hierarchię, która, idąc od „ogółu do szczegółu”, zaczyna się od wizji rozwoju. Wizję, jak wcześniej pisaliśmy można dokładniej opisać przez opisanie jej elementów i dodanie wskaźników.

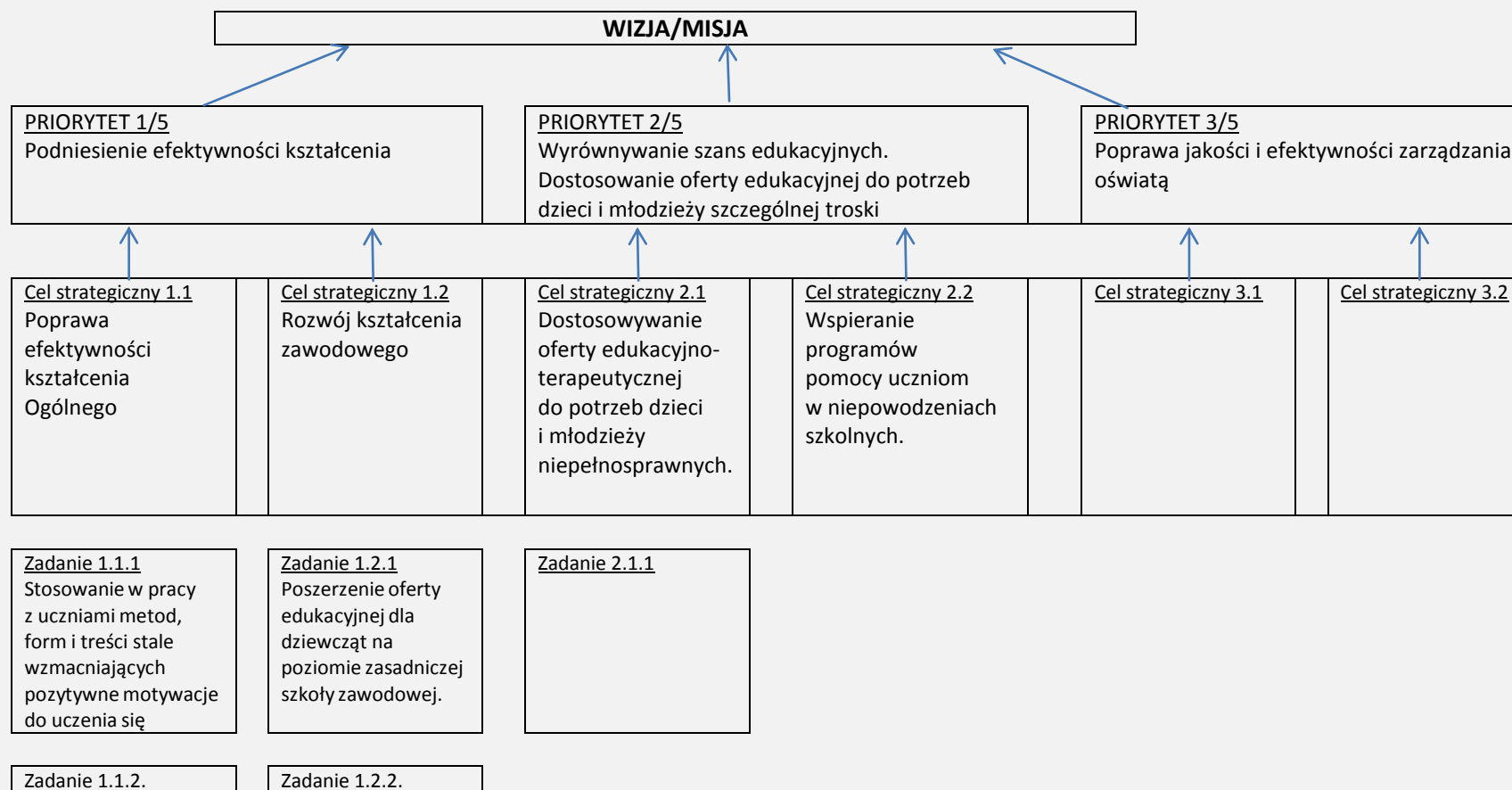
Następne w hierarchii są cele strategiczne (będące, inaczej mówiąc priorytetami), które muszą być powiązane z wizją, czyli ją w sposób optymalny realizować. Przekonanie, że są to optymalne kierunki wynika z analizy sytuacji. Cele strategiczne są z kolei realizowane przez podległe im cele operacyjne.

Wreszcie, cele operacyjne są realizowane przez wybrane na podstawie odpowiednich kryteriów działania. Strukturę strategii i logiczne powiązania poszczególnych jej elementów można przedstawić śledząc kolejno elementy strategii. Poniżej prezentujemy przykład przedstawiający wybrane elementy przykładowej strategii oświatowej powiatu kwidzyńskiego (choć wykorzystywana jest tam trochę inna terminologia).



**Przykład struktury strategii oświatowej – wyciąg ze strategii oświatowej powiatu kwidzińskiego**

Polityka oświatowa powiatu kwidzińskiego – strategia na lata 2010-2015 (fragmenty: 3 z 5 priorytetów, tylko niektóre cele i działania)



### Wskaźniki

Strategia jest nic nie znaczącym dokumentem, jeśli nie będzie realizowana a jej realizacja nie będzie monitorowana. Monitorowanie wdrażania strategii może być jakościowe i ilościowe. To pierwsze związane jest z oceną procesu wdrażania i zwłaszcza z decyzjami dotyczącymi zmiany wybranych elementów strategii, takich jak działania, cele operacyjne bądź nawet cele strategiczne. Gotowość zmiany ważnych elementów strategii jest bardzo istotna, ponieważ stale zmieniają się warunki realizacji strategii. Trzeba je brać pod uwagę i w razie potrzeby aktualizować nie tylko wybrane działania, ale również, przy radykalnych zmianach warunków, pozostałe elementy strategii. W skrajnych przypadkach nawet wizja może ulec zmianie.

Monitorowanie ilościowe dokonuje się przy pomocy wskaźników, a więc liczbowych mierników opisujących stan oświaty. Najważniejsze wskaźniki powinny być opisane w samej strategii. Wskaźniki powinny być jasne i zrozumiałe, i bezpośrednio powiązane z celami strategicznymi. Wykorzystanie wskaźników budzących wątpliwości lub dyskusje może prowadzić do niepotrzebnych sporów metodologicznych, które najlepiej jest rozstrzygnąć zanim strategia zacznie być realizowana.

Jeśli chodzi o liczbę wykorzystywanych wskaźników, to na ten temat trwają od dawna dyskusje. Mamy do czynienia z tendencjami określania przesadnej liczby wskaźników, często takich, dla których pozyskanie informacji jest bardzo trudne i często bardzo kosztowne. Bywa też, że wskaźniki są za proste i nie wystarczają dla oceny wdrażania strategii. Jak znaleźć odpowiednie rozwiązania? Wydaje się, że najważniejszym kryterium musi być możliwość skutecznego monitorowania aż do końca okresu wdrażania strategii. Skuteczność oznacza, że dla każdego celu strategicznego i operacyjnego informacja pochodząca ze wskaźników powinna wystarczać do oceny, czy osiągnięty postęp jest wystarczający dla samorządu. Możliwość monitorowania do końca oznacza uniknięcie sytuacji, w której wysoki koszt finansowy i wysiłek ludzki niezbędny do mierzenia, publikowania i analizy wskaźników prowadzi do zaprzestania monitorowania. Decyzja o wyborze wskaźników i procedurach ich mierzenia, a więc częstotliwości, sposobu publikacji i oceny wskaźników itp. powinna być podjęta przez cały komitet strategiczny.

Istotnym elementem gwarantującym monitorowanie jest wybranie osoby odpowiedzialnej za zbieranie informacji potrzebnych do oceny wskaźników. Do odpowiedniego monitorowania przydatne jest również wdrożenie systemu zarządzania informacją opartego o bazę informacji.

Tabela poniżej pokazuje przykłady wskaźników dla hipotetycznych celów strategicznych.

#### Przykłady wskaźników charakteryzujących oświatę dla hipotetycznych celów oświatowych

- (1) Rozszerzenie zakresu nauczania przedszkolnego:
  - a. Wskaźnik skolaryzacji przedszkoli
  - b. Rozkład geograficzny przedszkoli i ich wychowanków
- (2) Poprawa poziomu nauczania w szkołach wiejskich
  - a. Wyniki egzaminów zewnętrznych (testów)
  - b. Kontynuacja nauki przez absolwentów



(3) Wyrównanie szans dla uczniów pochodzących z rodzin patologicznych  
a. Wyrównanie wyników

Trudno zasugerować, które z wskaźników są najbardziej odpowiednie do monitorowania konkretnej strategii oświatowej bez znajomości jej wizji i celów strategicznych.

### *Analiza ekonomiczna*

Analiza ekonomiczna jest ważnym elementem decyzji strategicznych, choć nie zawsze jest ją łatwo przeprowadzić. Wcześniej, opisując szósty etap opracowywania strategii, zwróciliśmy uwagę na kryteria wyboru działań, gdzie jednym z kryteriów jest dostępność środków na realizację konkretnego działania. Dlatego ważne jest przeprowadzenie, chociaż wstępnej analizy ekonomicznej każdego rozważanego działania, żeby mieć świadomość jakie koszty łączą się z jego realizacją oraz żeby łatwiej potem powiązać strategię z budżetem.

Analiza ekonomiczna jest szczególnie potrzebna, kiedy celem strategicznym jest zreformowanie organizacji systemu oświaty, jak na przykład zmiany sieci szkół.

Na przykład dylematem w procesie opracowania strategii może być utrzymanie mniejszych szkół w wielu miejscowościach, lub skoncentrowanie uczniów w kilku większych szkołach. W takiej sytuacji trzeba dokładnie policzyć zyski i koszty różnych wariantów, licząc nie tylko koszty utrzymania samych szkół czy koszty dowozu, ale i koszty uboczne. Istotne są między innymi koszty uboczne wynikające z dużej koncentracji uczniów i wynikających z tego trudności wychowawczych, a może i zwiększonej agresji czy nawet przestępczości. Przykład ten pokazuje, że analiza finansowa musi być zawsze uzupełniona analizą wpływu przygotowanych zmian na funkcjonowanie szkół i placówek oświatowych, wykraczającą poza czynniki czysto budżetowe.

W przypadku innych celów strategicznych, taką analizę łatwiej już przeprowadzić na poziomie samych działań, gdyż dopiero na tym poziomie możemy oszacować koszty wdrożenia konkretnego działania. Nie zawsze można przeprowadzić bardzo wyrafinowaną, wielowariantową i szczegółową analizę. Mimo tego warto jednak przeprowadzić chociaż prostą analizę kosztów i zysków. Z takiego prostego porównania można już mieć wstępny pogląd na temat efektywności danego działania.

Głównym celem analizy finansowej jest określenie przyszłych kosztów wszystkich zaplanowanych w strategii działań. Taki kosztorys pozwoli na wpisanie do corocznego budżetu samorządu środków niezbędnych na sfinansowanie odpowiednich działań.

### *Finansowanie*

Częstym argumentem używanym przeciwko opracowywaniu strategii jest brak środków finansowych. Nic dziwnego - finanse są stałą bolączką każdego samorządu, bez względu na zasobność jego budżetu. Skoro i tak nie ma środków, głosi ta argumentacja, to szkoda tracić czas na mrzonki.

Trzeba jednak przypomnieć, że każdy samorząd dysponuje odpowiednim budżetem oświatowym, w którym wprowadzie spora część to koszty stałe, jednakże jest i część, którą można bardziej swobodnie dysponować. Dokładna analiza wykorzystania budżetu oświatowego w ramach zbierania i przetwarzania informacji, może doprowadzić do

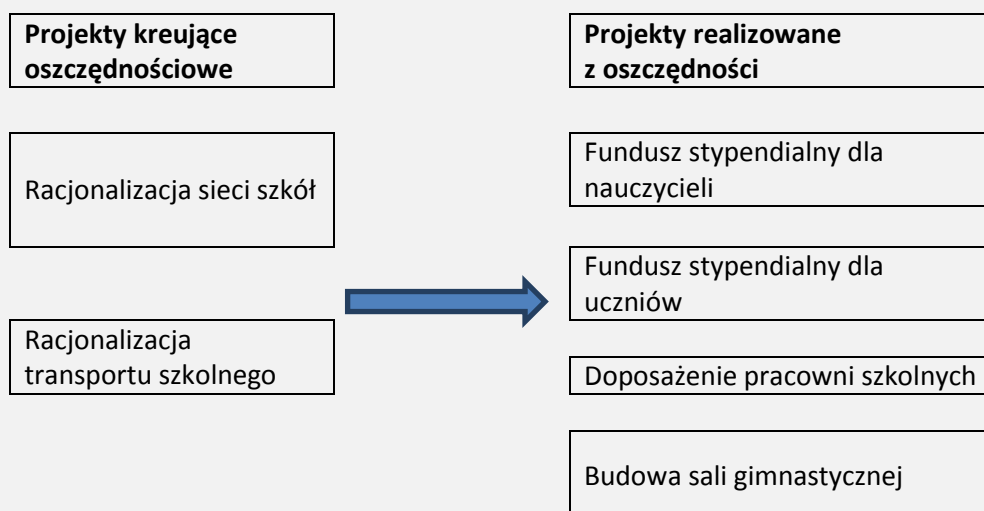
ciekawych wniosków i wykazać możliwości finansowania projektów strategii oświatowej. Gotowość przeznaczania środków budżetowych (zarówno z budżetu oświatowego, jak i z ogólnych środków budżetowych) zależy od stopnia zaangażowania rady w prace nad strategią. Jeśli rada jest jednym z filarów społecznego konsensusu w sprawie wizji oświaty i jest na bieżąco informowana o postępie prac nad strategią, to łatwiejsze będzie przekonanie rady do przeznaczania środków budżetowych na realizację strategii oświatowej.

A jeśli, mimo tego będzie brakowało środków to, choć to może brzmieć kontrowersyjnie, nie zawsze do realizacji strategii potrzebne są środki finansowe. Wiele można osiągnąć poprzez lepsze wykorzystanie obecnych zasobów systemu szkolnego, zmiany organizacyjne lub poprzez wykorzystanie pozabudżetowych środków.

Zacznijmy jednak od środków budżetowych. Mamy tu dwa możliwe scenariusze.

Pierwszy z nich zakłada oszczędności z wdrożenia niektórych działań. Jeśli nasze działania strategiczne przyniosą oszczędności, to możemy je wykorzystać na inne działania w obszarze oświaty. Możemy, na przykład osiągnąć konsensus, co do racjonalizacji sieci szkół, która przyniesie nam oszczędności i wtedy od razu w ramach tego konsensusu zawrzeć warunki, że „wypracowane” fundusze pozostaną w oświacie, na przykład na podniesienie kwalifikacji nauczycieli i na doposażenie szkół. Takim ciekawym rozwiązaniem mógłby być fundusz stypendialny dla nauczycieli dla wsparcia poprawy jakości procesu nauczania. Przy takiej „umowie społecznej” być może będzie łatwiej uzyskać ten konsensus. Trzeba jednak pamiętać, że nierzadko oszczędności z zreformowania sieci szkół pojawiają się dopiero po jakimś czasie, i trzeba uwzględnić ten fakt w planowaniu odpowiednich przepływów finansowych. Scenariusz ten ilustruje poniższa ramka.

**Możliwości finansowania projektów strategii oświatowej z oszczędności w wyniku wdrożenia reformy systemu oświatowego**



W drugim scenariuszu może nie być oszczędności. Wówczas przyjęcie strategii oświatowej oznacza, że oświata staje się jednym z celów strategicznych samorządu, który powinien być gotowy ten cel finansować ze swoich środków budżetowych. Innymi słowy, oświata staje się jednym z ogólnych priorytetów samorządu i w związku z tym zasługuje na priorytetowe traktowanie w budżecie.

Dla zapewnienia finansowania strategii, przypominamy, ważne jest budowanie od samego początku koalicji na rzecz jej wdrożenia. Osoby kluczowe w radzie i administracji samorządowej powinny być od początku zaangażowane w opracowywanie strategii. Rada powinna co jakiś czas otrzymywać sprawozdanie z postępu prac. Podobnie i społeczność lokalna powinna być na bieżąco informowana o postępie prac i, gdy dochodzi do uchwalenia strategii, naciskać na przeznaczenie środków na jej realizację.

A co w przypadku, jeśli nie ma wystarczających środków budżetowych? Wtedy pozostają nam jeszcze środki ludzkie. Wbrew pozorom wiele można zdziałać samymi działaniami organizacyjnymi. Jest wiele przykładów działań tylko organizacyjnych, które doprowadziły do dobrych rezultatów. Trzeba też pamiętać, że największym sprzymierzeńcem poprawy jakości oświaty są jej klienci – rodzice uczniów. Tkwi w tej grupie ogromny potencjał. Odpowiednio pokierowani, traktowani jak partnerzy, gotowi są wiele poświęcić dla dobra swoich dzieci. Zresztą dotyczy to nie tylko pracy społecznej, ale i właśnie funduszy. Wiele szkół pokazało już jak wiele można we współpracy z rodzicami i biznesem poprawić w szkołach.

#### **Przykład działania niewymagającego dużych funduszy**

Zelów: Forum Nauczycielskie

Jednym z celów strategicznych strategii rozwoju Zelowa była poprawa jakości nauczania. Tu również, z powodu braku środków budżetowych, nie można było realizować wielu z rozważanych działań, potrzebowały one bowiem dość znacznych funduszy. Ponieważ jednak wiele dyskusji poświęcono nowoczesnym technikom nauczania, jednym z wybranych działań było Forum Nauczycielskie, polegające na okresowych spotkaniach nauczycieli w celu prezentacji ciekawych, często autorskich metod nauczania przez samych nauczycieli. Inaczej mówiąc planowano stworzenie platformy do wymiany doświadczeń w stosowaniu nowoczesnych narzędzi nauczania.

Na koniec pozostają nam inne środki pozabudżetowe. Tutaj największe znaczenie mają środki bezzwrotne zawarte w programach operacyjnych finansowanych ze środków unijnych. Zwłaszcza Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL) zawiera silne preferencje dla finansowania projektów oświatowych. Trzeba jednak tutaj przestrzec przed bezkrytyczną pogonią za środkami pozabudżetowymi. Nie warto tracić środków własnych (jako wkładu własnego), jak i energii na realizowanie czegoś co „de facto” nie przyczynia się do realizacji naszych własnych celów strategicznych i wizji rozwoju. Nie można dopuścić, żeby dostępność środków unijnych dyktowała lokalne priorytety oświatowe.

#### ***Wdrażanie i ewaluacja***

Wdrażanie i ewaluacja strategii jest ważnym zadaniem, gdyż praktyka pokazuje, że wiele planów strategicznych okazuje się fiaskiem, a wdrażanie działań jest niepełne i nieskuteczne. Jest wiele powodów takiej sytuacji. Trzeba zacząć od tego, że proces strategiczny bywa traktowany instrumentalnie i czasami dochodzi do opracowania planu, który zawiera zadania będące poza kręgiem wpływu władz lokalnych a lista projektów jest tzw. listą



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



„życzeniową”. W tym przypadku, uważa się (oczywiście mylnie), że plan powinien być wdrożony przez “kogoś”, np. przez rząd. Taki plan nie jest instrumentem zarządzania.

Z drugiej strony, bardzo często sytuacja lokalna nie jest przeanalizowana we właściwy sposób i rzeczywiste przyczyny problemów nie są poprawnie zidentyfikowane, podczas gdy powinien być to istotny wkład i podstawa opracowania strategii. Taka strategia jest daleka od lokalnej rzeczywistości.

W przypadkach, gdy jednak te elementy są właściwie określone, często przyczyną problemów z wdrażaniem jest brak odpowiedniego przywództwa dla strategii i wdrażania jej działań. Może to wynikać ze słabego rozpoznania, komu w lokalnej elicie naprawdę zależy na poważnych zmianach systemu oświaty, albo ze zmiany władz lokalnych w efekcie wyborów.

Na końcu trzeba wspomnieć, że trzeba podchodzić do strategii poważnie i mieć szacunek do osób, które brały udział w opracowywaniu strategii. Szacunek oznacza determinację we wdrażaniu działań strategii oraz zajmowanie się ewentualnymi problemami mogącymi przeszkadzać we wdrażaniu.

Jednakże, aby skutecznie wdrażać strategię nie wystarczą tylko dobre intencje, polityczna wola wdrożenia i dostępne fundusze. Konieczne jest stworzenie odpowiedniego systemu wdrażania, składającego się z różnych poziomów:

- Najistotniejszy jest tu poziom operacyjny. Nie wystarczy stwierdzić, że wydział oświaty jest odpowiedzialny za wdrożenie strategii, gdyż wydział ten ma wiele codziennych zadań wynikających z bieżącego zarządzania oświatą. Konieczne jest wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie strategii oświatowej, co powinno być odzwierciedlone w opisie stanowisk pracy. W tym samym czasie osoby te powinny być zwolnione z innych bieżących obowiązków. Innym rozwiązaniem jest stworzenie specjalnej komórki strategicznej, która będzie się zajmowała wdrażaniem strategii, w tym bieżącym zarządzaniem wdrażaniem projektów (można się posłużyć przykładem firm komercyjnych, w których często jest specjalna komórka zajmująca się działaniami strategicznymi). Komórka taka może zdobyć umiejętności aplikowania o środki zewnętrzne i dzięki temu może nawet być dla samorządu „dochodowa”. Ważne jest jednak uniknięcie niepotrzebnej konkurencji tej komórki z wydziałem oświaty.
- Na drugim biegunie powinien być organ polityczny, czyli rada. Ponieważ rada zajmuje się różnymi zagadnieniami, nie może całego czasu poświęcić oświacie. Powinna jednak przynajmniej raz w roku otrzymać raport z realizacji strategii oświatowej i informację o stanie oświaty. Jeśli jest taka potrzeba, powinna wtedy zająć się też zmianami w polityce oświatowej, czy uaktualnić strategię oświatową czy inne związane z tym programy.
- Pomiędzy tymi dwoma poziomami (operacyjnym i politycznym) jest luka, która powinna być wypełniona organem doradczym. Może to być po prostu komisja oświaty, albo, stworzona pod egidą komisji, rada oświaty, której członkami byłiby przedstawiciele zarówno poziomu politycznego (rady) jak i kluczowe osoby dla oświaty. Rada może powstać z przekształcenia dotychczasowego komitetu strategicznego, który strategię przygotował. Taka Rada miałaby szanse częściowo monitorować i oceniać postępy realizacji strategii i reagować na różne sytuacje.



Wracając do wizji oświaty, rozumianej jako konsensus różnych uczestników oświaty, należy podkreślić jedną z najważniejszych funkcji rady oświaty i rady gminy (czy powiatu). Chodzi o stałe monitorowanie realizacji wspólnej wizji i jej uaktualnianie, gdy zajdzie taka potrzeba. Powinno to funkcjonować jak w „uczącej się organizacji”. Nie można bowiem uznać wizji jako aksjomat i ją „ślepo” realizować, tylko trzeba być gotowym ją uaktualniać budując kolejny konsensus.

Poniższa tabela ilustruje elementy systemu wdrażania strategii oświatowej:

| <b>Elementy systemu koordynacji i monitorowania wdrażania strategii oświatowej</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organizacje</b>                                                                                    | <b>Główne funkcje</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b><u>POZIOM POLITYCZNY:</u></b><br><br>Rada Gminy/Powiatu                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raz w roku otrzymuje, dyskutuje i przyjmuje raport z realizacji strategii i ogólnej sytuacji w oświacie</li> <li>○ Uaktualnia, w razie potrzeb, lokalną politykę i programy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b><u>POZIOM DORADCZY</u></b><br><br>Rada Oświatowa albo rozszerzona komisja oświaty                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dokonuje najlepiej comiesięcznie (nie rzadziej jednak, jak raz na kwartał) przeglądu sytuacji w oświacie i realizacji celów strategicznych strategii oświatowej, jak i informacji o stanie oświaty</li> <li>○ Jeśli niezbędne, rekomenduje działania organom i organizacjom realizującym strategię oświatową</li> <li>○ Otrzymuje szkic, dyskutuje i opiniuje roczny raport z realizacji strategii i sytuacji w oświacie i zatwierdza do prezentacji radzie.</li> <li>○ Rekomenduje radzie zmiany w polityce oświatowej, uaktualnienia strategii oświatowej i inne programy</li> </ul> |
| <b><u>POZIOM OPERACYJNY:</u></b><br><br>Wydział Oświaty lub specjalnie powołana komórka organizacyjna | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wdraża lub koordynuje wdrażanie działań strategicznych zapisanych strategii oświatowej (również przez inne organizacje)</li> <li>○ Monitoruje, gromadzi i przetwarza informacje konieczne do oceny realizacji wizji, celów strategicznych operacyjnych, oraz działań strategicznych</li> <li>○ Opracowuje raporty dla Rady Gminy/Powiatu (Rady Oświatowej i/lub Komisji Oświaty)</li> <li>○ Wdraża rekomendacje Rady Oświaty i Rady Gminy</li> </ul>                                                                                                                                   |

Do skutecznego wdrożenia potrzebne są szczegółowe plany działań (projektów). W procesie opracowywania strategii często opracowuje się jedynie generalne założenia działań, w tym uproszczone tabele z podstawowymi elementami projektu. Jest to wystarczające, żeby zrozumieć istotę projektu, ale za mało, żeby go wdrożyć. Bardzo istotnym kryterium wyboru danego projektu były założenia realizacyjne, a w tym istnienie lidera czy grupy gotowej do wdrożenia projektu. Lider powinien być głównym autorem opracowania szczegółów planu, harmonogramu i budżetu danego działania.

Na koniec prezentujemy kilka końcowych uwag, aby zapewnić skuteczne wdrażanie strategii. Warto zatem pamiętać o poniższych czynnikach skutecznego wdrożenia strategii:

- (1) Jasne powiązanie strategii oświatowej z generalnymi celami rozwojowymi wspólnoty samorządowej, zdefiniowanymi w ogólnej strategii rozwoju.
- (2) Opracowanie spójnej, opartej na rzetelnej analizie strategii oświatowej, gdzie są logiczne powiązania pomiędzy wizją oświaty, celami strategicznymi i operacyjnymi a działaniami, i które mają określone wskaźniki oceny realizacji.
- (3) Zdefiniowane źródła finansowania potrzebnych do wdrożenia projektów strategii, w tym powiązanie z budżetem i wieloletnim planem inwestycyjnym.
- (4) Stworzenie systemu wdrożenia, składającego się z komórki zarządzania operacyjnego, organu doradczego i politycznego (rady).
- (5) Określenie, dla każdego projektu, lidera i organizacji odpowiedzialnej za jego wdrożenie (samorządowej, pozarządowej, może i prywatnej).
- (6) Określenie szczegółów projektów, w tym etapów wdrożenia, potrzebnych zasobów, osób odpowiedzialnych.
- (7) Wypromowanie strategii, tak aby każda organizacja wiedziała o istnieniu strategii i mogła ją wykorzystać przy definiowaniu swoich planów.

#### Udział zewnętrznych ekspertów

Po scharakteryzowaniu etapów opracowania strategii oświatowej i opisanie wskazówek, co do jej wdrożenia, przekazujemy poniżej kilka uwag na temat udziału zewnętrznych ekspertów.

Według niektórych krytyków, w wyniku prowadzenia uspołecznionego procesu można otrzymać nie zawsze w pełni profesjonalną strategię, nie do końca określającą optymalną ścieżkę rozwoju. Podkreślaliśmy jednak wcześniej, że jedną z głównych wartości takiego podejścia jest osiągnięcie konsensusu różnych uczestników oświaty, co do wizji oświaty. Nie tracąc tej istotnej wartości uspołecznionego procesu, są sposoby, żeby zapewnić profesjonalizm strategii, od analizy sytuacji, przez moderowanie procesu (czy udział w nim), po opracowanie końcowego dokumentu strategii. Dlatego dla zapewnienia profesjonalizmu procesu strategicznego i wynikającego z tego, dokumentu strategicznego, warto rozważyć udział zewnętrznych ekspertów dla wsparcia różnych aspektów procesu.

Zacznijmy od analizy sytuacji. Zakładamy, że większość informacji znajduje się w dostępnych opracowaniach, jak „Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych” (IOSRZO) czy arkusze organizacyjne. Są to jednak często tylko pojedyncze informacje i zachodzi potrzeba, żeby je przeanalizować i w jasny sposób przedstawić do dyskusji. Na etapie analizy zewnętrzna pomoc może się przydać przy zdobywaniu dodatkowych informacji, szczególnie przy uzyskiwaniu opinii od innych uczestników oświaty (tutaj fakt, że eksperci są „spoza układu”, daje większe szanse na bardziej szczere opinie).

Innym trudnym, jeśli nie najtrudniejszym, zadaniem jest moderowanie spotkań komitetu strategicznego. Bez fachowego prowadzenia spotkań, dyskusje często schodzą na poboczne wątki, skupiają się na nieważnych detalach lub prowadzą do ostrych konfliktów. Następuje rozczarowanie i maleje frekwencja na kolejnych spotkaniach. Dla efektywności spotkań ważne, jest, aby metodyka procesu i jej etapy były od samego początku jasne i zrozumiałe



dla wszystkich. Ekspersi mogą pomóc w przedstawieniu procesu w postaci przejrzystego schematu.

Jak ułatwić zrozumienie procesu?

Jednym z narzędzi zapewnienia zrozumienia całości procesu, w przygotowaniu którego mogą pomóc zewnętrzni eksperci jest przygotowanie schematu procesu wraz z jego etapami i działaniami, najlepiej w odpowiedniej formie graficznej. Warto często wracać do tego schematu i wykorzystywać go jako „mapę działań”, wskazując w kolejnych etapach, w jakim punkcie w danej chwili proces się znajduje (w części na temat prowadzenia procesu strategicznego, zaprezentowaliśmy przykład takiego schematu działań).

Profesjonalność strategii w zakresie merytorycznym można zapewnić też poprzez stworzenie panelu zewnętrznych ekspertów w trakcie spotkań komitetu strategicznego. Ekspersi mogą stanowić dodatkową grupę na spotkaniach (zwykle praktycznie siedzącą trochę z boku), w celu recenzowania na bieżąco procesu i jej wyników oraz reagowania w strategicznych momentach. Jeśli, na przykład w trakcie dyskusji nad „wnioskami z analiz” i wyboru najważniejszych wniosków do zapisania w SWOT pominięte zostaną jakieś ważne zagadnienia, to po zakończeniu pracy grupowej, eksperci mogą zaproponować dopisanie tych ważnych, ich zdaniem, a pominiętych zagadnień. Podobnie jest z rozstrzyganiem częstych dylematów, czy dane zagadnienie jest mocną stroną czy szansą, albo słabą stroną czy zagrożeniem (co często w dyskusji jest mylone).

Podobnie na etapie określania krytycznych zagadnień. Ekspersi mają również prawo określić dodatkowe krytyczne zagadnienia i zaproponować zapisanie ich w uzgodnionej strukturze tych zagadnień.

Bardzo ważną rolę zewnętrzni eksperci mogą również odegrać na etapie wyboru i strukturalizowania zagadnień strategicznych. Ponieważ struktura ta powstaje w trakcie warsztatów i jest potrzebna w następnej ich fazie – burzy mózgów, konieczne jest szybkie wypracowanie logicznej struktury na bazie dość surowego materiału (listy zagadnień strategicznych) stworzonego przez uczestników. Ten moment jest bardzo krytyczny, bo powstaje prawie końcowa strategia. Moderator ma ograniczone możliwości, aby dopracować tę strukturę samemu, ponieważ jest zajęty moderowaniem spotkania, dlatego pomoc zewnętrznych ekspertów jest tu bardzo ważna. Ekspersi mogą też zainicjować dyskusję, jeśli jakiś ważne zagadnienie nie zostało uwzględnione w strategii.

Bardzo istotne jest, żeby eksperci zewnętrzni reagowali tylko w strategicznych momentach i w sposób nie narzucający swoich poglądów. Nie powinni „zawładnąć” spotkaniem i przeszkadzać moderatorowi w prowadzeniu spotkania. W praktyce, jeśli chcą coś dodać, powinni zgłosić chęć wypowiedzenia się, ale to moderator powinien decydować o momencie, kiedy to może nastąpić. Interwencje ekspertów powinny być krótkie, dotyczące sedna sprawy, i pozbawione długich wywodów teoretycznych.

Poniższa ramka zawiera kilka wskazówek praktycznych na temat roli zewnętrznych ekspertów.



**Rola zewnętrznych ekspertów podczas warsztatów planowania strategicznego (wskazówki dla ekspertów)**

**Cel:**

Celem zespołu zewnętrznych ekspertów jest wsparcie komitetu strategicznego podczas warsztatów planowania strategicznego poprzez obserwowanie procesu i reagowanie w krytycznych momentach, a przez to zapewnienie profesjonalnego rezultatu procesu.

**Szczegółowe zadania:**

- (1) Podczas wybierania najważniejszych wniosków z analiz i organizowania ich w strukturze SWOT:
  - Podczas, gdy uczestnicy pracują w grupach, zaznaczenie na swojej liście „wniosków z analiz” własnych priorytetów (można też dodać dodatkowe wnioski, których nie ma w zestawieniu)
  - Po zakończeniu pracy grupy, zaproponowanie uzupełnień, jeśli coś ważnego z zestawienia zostało pominięte, proponując brakujący wniosek
  - Zaproponowanie zupełnie nowego wniosku, jeśli jest on, zdaniem eksperta istotny dla całej analizy
- (2) Podczas wyboru zagadnień krytycznych:
  - Obserwowanie, jakie zagadnienia krytyczne są wybierane przez członków grup i przygotowanie własnego wyboru brakujących, a ważnych zagadnień.
  - Reagowanie na wybrane i zaprezentowane zagadnienia krytyczne, jeśli są niejasne
  - Zaproponowanie innych zagadnień krytycznych, które są istotne, ale nie są uwzględnione w wyborze grup
- (3) Podczas wyboru zagadnień strategicznych:
  - Pomoc moderatorowi spotkania w ułożeniu wybranych zagadnień strategicznych w logiczną strukturę
  - Jeśli jakieś ważne zagadnienie zostało pominięte, zainicjowanie dyskusji nad uwzględnieniem tego zagadnienia
- (4) W trakcie burzy mózgów:
  - Proponowanie swoich pomysłów na działania, ale dopiero po wyczerpaniu się pomysłów uczestników
  - Komentowanie wyboru najlepszych pomysłów, nawiązując do kryteriów wyboru
- (5) Pomoc w ostatecznym wyborze projektów i przegląd szkicu dokumentu strategii.

**Logistyka:**

- Panel ekspertów powinien znajdować się przy osobnym stole, w pewnej odległości od stolików uczestników

**Organizacje, z których można zaprosić zewnętrznych ekspertów:**

- Kuratorium Oświaty
- Wydział Oświaty
- Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli

Ostatnim etapem, na którym przyda się pomoc fachowa, jest opracowanie dokumentu strategicznego. Jest to zadanie komitetu sterującego, ale zwykle na końcu procesu wśród jego członków występuje już duże zmęczenie i trudno zmobilizować ich do opracowania materiałów w formie ostatecznego dokumentu.

## **Załącznik 1. Przykłady odniesień do oświaty w strategiach samorządowych**

### **Edukacja w ogólnych strategiach rozwoju**

#### **Strategia Rozwoju Konina 2007-2015**

- Edukacja jest jednym z 6 obszarów tematycznych analizowanych w procesie przygotowania strategii
- Diagnoza zawiera rozdział na temat oświaty i szkolnictwa
- Wizja zawiera elementy odnoszące się do edukacji:  
Konin – nowoczesne miasto nad Wartą, przyjazne dla obywateli, doskonale wykorzystujące środki własne oraz zewnętrzne możliwości finansowania, miasto, w którym decydujący głos należy do ludzi kreatywnych i przedsiębiorczych, gdzie wszelkie strategiczne decyzje wypracowywane są przy szerokim udziale zaangażowanego społeczeństwa obywatelskiego, miasto z szerokim dostępem do oświaty i szkolnictwa wyższego, którego mieszkańcy są integralną częścią globalnego społeczeństwa informacyjnego.
- Jeden z celów strategicznych zawiera zagadnienia oświaty:  
Cel Strategiczny 2: Poprawa warunków życia mieszkańców miasta
- Cel ten realizowany przez:  
Cel operacyjny 2.5. „Doskonalenie systemu edukacji miasta” wraz z działaniami:
  - Standaryzacja edukacji miejskiej
  - Wzmocnienie funkcji edukacyjnej i wychowawczej szkół i placówek oświatowych
  - Dostosowanie oświaty do potrzeb rynku pracy
  - Tworzenie warunków do funkcjonowania oświaty niepublicznej
  - Wykorzystanie potencjału ośrodka akademickiego
  - Zwiększenie ilości oraz roli szkół wyższych w tworzeniu więzi lokalnych
  - Wsparcie edukacji ustawicznej
- Cel operacyjny 2.5 „Doskonalenie systemu edukacji miasta” mierzony jest następującymi wskaźnikami:
  - Liczba projektów i działań zrealizowanych wspólnie z uczelniami wyższymi
  - Liczba uczniów w placówkach szkolnictwa dla dorosłych
  - Liczba nowo otwartych kierunków kształcenia
  - Liczba studentów
  - Liczba niepublicznych placówek oświatowych i wychowawczych
  - Liczba szkół (podstawowe, gimnazja, ponadgimnazjalne)
  - Obciążenia nauczycieli wg typów szkół (liczba uczniów na 1 nauczyciela)
  - Stopa bezrobocia wśród absolwentów
  - Miejsca (i wykorzystanie) w żłobkach i przedszkolach
  - Liczba dzieci w żłobkach i przedszkolach
  - Nakłady poniesione na edukację
  - Liczba i wartość udzielonych stypendiów

#### **Strategia Rozwoju Jeleniej Góry na lata 2004-2015**

- Wizja rozwoju zawiera odnośniki do edukacji:  
Jelenia Góra nowoczesnym, europejskim miastem, o wielu funkcjach regionalnych i ponadregionalnych, stanowiącym jeden z głównych ośrodków rozwoju Dolnego Śląska. Miasto, którego rozwój oparty jest o turystykę, przemysł, funkcje uzdrowiskowe, szkolnictwo wyższe, usługi, handel i inne dziedziny działalności. Dysponujące bogatą i powszechnie dostępną infrastrukturą techniczną oraz społeczną. Przyjazne dla przedsiębiorczości i rozwoju rynku





pracy. Bezpieczne, estetyczne i czyste. Stwarzające możliwości samorealizacji zawodowej, kulturalnej i sportowo-rekreacyjnej mieszkańców. Wzrastające w poszanowaniu zasad ekorozwoju. Zarządzane w sposób skuteczny i efektywny – korzystające z dobrodziejstw długoterminowego planowania i zarządzania strategicznego.

- Jeden z celów strategicznych odnosi się do edukacji:  
Cel strategiczny 2 – „Wysoki poziom rozwoju społecznego”  
Rozwój społeczny Jeleniej Góry odbywa się poprzez poprawę warunków i rozszerzanie zakresu opieki zdrowotnej, oświaty, nauki, kultury, sportu, rekreacji, komunikacji, bezpieczeństwa i porządku publicznego, mieszkalnictwa, poprzez osiąganie akceptowanego poziomu opieki społecznej itp.
- Jednym z celów operacyjnych jest:  
Cel 9 „Zapewnienie wysokiego poziomu szkolnictwa podstawowego i średniego oraz opieki przedszkolnej”.
- Cel ten realizowany jest m.in. przez zadania strategiczne:
  - Wspieranie umacniania akademickiej pozycji Jeleniej Góry
  - Rozwój systemu edukacji podstawowej, średniej oraz zawodowej
- Rezultaty działań mierzone są następującymi wskaźnikami:
  - Rozwój szkolnictwa wyższego i nauki: liczba absolwentów szkół wyższych, którzy otrzymują propozycje pracy
  - Zapewnienie wysokiego poziomu szkolnictwa podstawowego i średniego oraz opieki przedszkolnej: liczba absolwentów szkół ponadgimnazjalnych podejmujących dalszą naukę lub otrzymujących propozycję pracy; opinie na temat poziomu nauki



## Załącznik 2. Elementy strategii oświatowej powiatu kwidzyńskiego

### Polityka oświatowa powiatu kwidzyńskiego – strategia na lata 2010-2015

Poniżej przedstawione są wybrane elementy strategii oświatowej powiatu kwidzyńskiego, układające się w logiczną całość.

Oprócz misji powiatu w zakresie zarządzania oświatą jest w strategii bardzo ciekawe podejście do wizji oświaty w przyszłości. Ten punkt odniesienia w przyszłości został scharakteryzowany poprzez oczekiwaną sylwetkę absolwenta, nauczyciela i dyrektora szkoły. Opisane zostały ich pożądane cechy i umiejętności.

Strategia dąży do realizacji tej wizji poprzez realizację określonych priorytetów oświatowych. One z kolei są realizowane poprzez określone cele strategiczne. Wprawdzie z dokumentu jasno to nie wynika, ale najprawdopodobniej priorytety i cele strategiczne zostały określone na podstawie analizy sytuacji i jej podsumowania w analizie SWOT.

Każdy cel strategiczny jest osiągany poprzez określone zadania (czyli działania). W dokumencie strategii każde zadanie jest opisane w karcie zadania i zaproponowane są wskaźniki monitorowania realizacji danego zadania. I chociaż „karta zadania” nie pokazuje wszystkich szczegółów, dla dokumentu strategii wystarcza to do zrozumienia istoty zadania. Być może strategia byłaby bardziej realna, gdyby opis zadania zawierał również wskazanie osoby odpowiedzialnej i szacunkowe zasoby potrzebne do jego realizacji, ale można dorozumiewać się, że przy tej ilości zadań, po prostu zadanie to przerastało zespół roboczy i postanowiono zakończyć pracę i zająć się tym już w po zatwierdzeniu strategii.

### Misja powiatu w zakresie oświaty

Zapewnienie wysokiej jakości edukacji dostosowanej do potrzeb rynku pracy poprzez stworzenie sprzyjających warunków i skutecznych narzędzi do rozwoju lokalnych szkół i placówek.

### Zamiast wizji – wizja uczestników oświaty

| Model absolwenta                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cechy niezbędne:                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Umiejętności niezbędne:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Umiejętności pożądane:                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywny i przedsiębiorczy,</li> <li>• zdolny sprostać wymaganiom konkurencji w gospodarce rynkowej,</li> <li>• uczciwy, samodzielny, dyspozycyjny, lojalny, kulturalny, kreatywny, pomysłowy, komunikatywny,</li> <li>• umiejętnie pracujący w zespole.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiada konkretne umiejętności praktyczne, pozwalające na wykonywanie pracy wysokiej jakości,</li> <li>• posiada kompetencje matematyczne i podstawowe naukowo-techniczne,</li> <li>• zna i umiejętnie wykorzystuje konkretne programy komputerowe (Microsoft Office, AutoCAD),</li> <li>• umie porozumiewać się w języku ojczystym i w językach obcych,</li> <li>• posiada wiedzę i umiejętności niezbędne do kontynuowania kształcenia na kolejnym etapie edukacyjnym,</li> <li>• posiada kompetencje społeczne i obywatelskie.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiada dodatkowe umiejętności i kwalifikacje (np. prawo jazdy, uprawnienia SEP, uprawnienia spawalnicze, obsługa kas fiskalnych),</li> <li>• zna co najmniej dwa języki obce.</li> </ul> |

| Model nauczyciela                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cechy osobowości:                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Umiejętności                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>komunikatywny – potrafi nawiązywać właściwe relacje interpersonalne,</li> <li>sprawiedliwy,</li> <li>opanowany,</li> <li>wyrozumiały i życzliwy,</li> <li>odpowiedzialny,</li> <li>stanowczy,</li> <li>kreatywny,</li> <li>będący autorytetem dla uczniów.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>posiada wiedzę i potrafi ją rzetelnie przekazywać,</li> <li>nieustannie doskonali wiedzę i umiejętności,</li> <li>wykorzystuje atrakcyjne formy i metody pracy,</li> <li>potrafi nauczyć uczniów wykorzystywania wiedzy w praktyce,</li> <li>posługuje się technologią komunikacyjną i informacyjną,</li> <li>skutecznie rozwiązuje problemy,</li> <li>jest wychowawcą, przekazuje normy i wartości,</li> <li>jest animatorem, opiekunem, dobrym doradcą.</li> </ul> |

| Model dyrektora                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cechy niezbędne:                                                                                                                                                                                                                                        | Cechy pożądane:                                                                                                                                                    | Umiejętności:                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>życzliwy, odpowiedzialny, gotowy do rozwoju i uczenia się, posiada zdolności przywódcze, oddziela problemy osobiste od zawodowych, nawiązuje prawidłowe relacje z ludźmi, prezentuje twórczą postawę.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>wysoki poziom energii, umiejętność zjednywania ludzi, poczucie humoru, zdolności</li> <li>adaptacyjne, intuicja.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>umiejętności techniczne (m.in. posługiwanie się prawem),</li> <li>umiejętności społeczne (m.in. kierowanie zespołem),</li> <li>umiejętności koncepcyjne (m.in. tworzenie wizji rozwoju placówki).</li> </ul> |

Aby tę wizję zrealizować, strategia określiła następujące priorytety oświatowe:

Priorytety oświatowe:

1. Podniesienie efektywności kształcenia.
2. Wyrównywanie szans edukacyjnych. Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb dzieci i młodzieży szczególnej troski.
3. Poprawa jakości i efektywności zarządzania oświatą.
4. Reorganizacja i modernizacja bazy placówek oświatowo—wychowawczych.
5. Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i aspiracji młodzieży.
6. Aktywny udział w realizacji programów Unii Europejskiej oraz programów innych instytucji na rzecz rozwoju edukacji.

Każdy z priorytetów oświatowych jest realizowany przez określone cele strategiczne i zadania.

Na przykład:

PRIORYTET 1. „Podniesienie efektywności kształcenia” jest realizowany przez następujące cele strategiczne i sposoby ich realizacji:

| CELE STRATEGICZNE                                                              | ZADANIA                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Poprawa efektywności kształcenia ogólnego.                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stosowanie w pracy z uczniami metod, form i treści stale wzmacniających pozytywne motywacje do uczenia się.</li> <li>2. Badanie osiągnięć uczniów w trakcie cyklu kształcenia.</li> <li>3. Opracowanie i realizowanie w szkołach programów</li> </ol> |
| 2. Rozwój kształcenia zawodowego.                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poszerzenie oferty edukacyjnej dla dziewcząt na poziomie zasadniczej szkoły zawodowej.</li> <li>2. Utworzenie w CKP ośrodków egzaminacyjnych dla zawodów, w których kształci się młodzież w powiecie.</li> </ol>                                      |
| 3. Włączenie lokalnych pracodawców w kształcenie zawodowe.                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udział pracodawców w kształceniu zawodowym młodzieży i doskonaleniu zawodowym nauczycieli.</li> </ol>                                                                                                                                                 |
| 4. Poprawa efektywności kształcenia zawodowego.                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wprowadzenie efektywniejszych sposobów nauczania.</li> </ol>                                                                                                                                                                                          |
| 5. Zwiększenie efektywności doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizowanie szkoleń i warsztatów dla nauczycieli oraz konsultacji z doradcami metodycznymi.</li> <li>2. Korzystanie ze szkoleń, kursów odbywających się w systemie „on-line”.</li> </ol>                                                            |
| 6. Rozwijanie współpracy z uczelniami.                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wspomaganie uczniów i szkół w korzystaniu z oferty promocyjnej wyższych uczelni.</li> </ol>                                                                                                                                                           |

Każde z zadań opisane jest w karcie zadania, która w sposób szczegółowy opisuje dane zadanie.

Poniżej przykład jednego z zadań.

|                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRIORYTET 1.<br>PODNIESIENIE EFEKTYWNOŚCI KSZTAŁCENIA                                                                    |
| Cel strategiczny 1:<br>Poprawa efektywności kształcenia ogólnego                                                         |
| Zadanie 1:<br>Stosowanie w pracy z uczniami metod, form i treści stale wzmacniających pozytywne motywacje do uczenia się |

Opis zadania i planowane przedsięwzięcia:

Przygotowanie młodego człowieka do życia w społeczeństwie jest trudnym zadaniem i wymaga aktywnej postawy zarówno od nauczyciela jak i od ucznia. Najistotniejsza w procesie nauczania, decydująca o sukcesie stosowanych metod, jest skuteczna komunikacja pomiędzy uczniem i nauczycielem. W procesie nauczania jest miejsce zarówno na pogłębianie wiedzy merytorycznej jak i na rozwijanie umiejętności niezbędnych w codziennym życiu. Istotne jest, by praca z uczniami nie polegała jedynie na odtwórczym nauczaniu, stawiającym schematycznie skonstruowane problemy, lecz pobudzała do kreatywnego myślenia. Uczniowie powinni mieć szansę na rozwijanie swoich umiejętności społecznych i twórczych – w różnorodnych aktywnościach w szkole i poza szkołą.

W tym celu przewiduje się realizację następujących przedsięwzięć:

1. Wyposażenie uczniów w umiejętności i techniki skutecznego uczenia się.
2. Stosowanie w pracy z uczniami metod aktywizujących: nauczanie – uczenie się problemowe, stosowanie gier dydaktycznych, opracowywanie zadań i problemów w oparciu o dodatkową literaturę, praca metodą projektu, zachęcanie do czytania fachowych czasopism, indywidualizacja tempa i treści uczenia się, organizowanie festiwalu nauki w szkole, coroczna organizacja wyjazdów dla uczniów na wystawy i festiwale nauki, pokazy i seminaria.
3. Całoroczna, systematyczna praca nauczycieli ukierunkowana na uświadomienie uczniom:
  - konieczności zaplanowanego, samodzielnego uczenia się,
  - istnienia różnych typów pamięci i różnych stylów uczenia się, notowania i metod zapamiętywania.
4. Wspieranie szkół w zakresie realizacji innowacji pedagogicznych i programów autorskich.
5. Zorganizowanie współpracy odnośnie do wspólnego oddziaływania edukacyjnego nauczycieli gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych.
6. Nawiązanie współpracy z uczelniami, głównie z Trójmiastą oraz Torunią – organizowanie spotkań i warsztatów z przedstawicielami wyższych uczelni.

Wskaźniki realizacji zadania / zakładane rezultaty:

- losy absolwentów,
- wysokie wyniki w egzaminach zewnętrznych.

### ***Załącznik 3. Kilka uwag na temat moderowania procesu***

Proces planowania strategicznego prowadzony jest poprzez serię spotkań warsztatowych. Pomędzy tymi spotkaniami sekretariat i komitet sterujący wykonują intensywne prace podsumowujące wcześniejsze warsztaty i przygotowawcze do następnych. Etapy pracy nad strategią mogą być podzielone w różny sposób, należy jednak pamiętać o tym, że każde spotkanie powinno doprowadzić do kolejnego efektu, będącego wkładem do następnego etapu.

Na opracowanie strategii trzeba czasu. Proces strategiczny musi trwać nie tylko dlatego, że wymaga zgromadzenia i analizy informacji, ale też dlatego, że wymaga wielu kroków, zanim dojdzie do określenia strategicznych zagadnień, a potem działań i ich szczegółowych planów wdrożenia. Nierzadko taki proces trwa od pół do ponad roku. Często w trakcie procesu następuje zniecierpliwienie i obniżenie motywacji wśród uczestników procesu. Z drugiej strony, procesu nie powinno się zanadto przyspieszać, gdyż materiał powinien być spokojnie przemyślany przez uczestników. Jak w każdej sytuacji, trzeba i tu znaleźć złoty środek i tak prowadzić proces, żeby z jednej strony nie był on zanadto rozciągnięty w czasie, a z drugiej strony dał wystarczająco dużo czasu na gruntowne przemyślenie.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poniżej propozycja podziału spotkań i kilka wskazówek metodycznych, które ułatwią zrozumienie poszczególnych etapów, a być może pomogą moderować cały proces:

#### Warsztat 1.

- Po pracach przygotowawczych, pierwszy warsztat jest poświęcony zainaugurowaniu pracy, czyli zapoznaniu członków z metodologią i zadaniami. Warto na to spotkanie przygotować schemat blokowy procesu strategicznego i go zaprezentować. Materiał ten powinien być wykorzystywany na różnych etapach procesu i służyć jako „mapa” procesu, ułatwiająca zrozumienie procesu i aktualnego stanu realizacji procesu. Takie zrozumienie zwiększa też motywację do udziału w procesie. W trakcie tego spotkania należy podzielić pomiędzy uczestników zadania zebrania informacji, w tym, na przykład analizy egzaminów zewnętrznych (testów), oceny infrastruktury, budżetu oświatowego, czy ankietowania.

Po opracowaniu tych dokumentów, komitet sterujący powinien podsumować je w „Podsumowaniu najważniejszych wniosków z analiz”. Jest to najważniejszy materiał do wykorzystania na kolejnych warsztatach.

Można też na pierwszym spotkaniu zaprezentować pierwszy szkic „Podsumowania najważniejszych wniosków z analiz”, przygotowany na podstawie dostępnych wcześniej materiałów, tak żeby uczestnicy lepiej rozumieli, jaki materiał będzie na podstawie ich pracy tworzony. Wskazane jest też przeprowadzenie wcześniejszych rozmów z kluczowymi osobami dla oświaty i umieszczenie we wstępnym materiale („Podsumowanie wniosków”) informacji uzyskanych od naszych rozmówców. Wykorzystanie tych informacji będzie dobrym sygnałem, że wykorzystywane są różne źródła informacji.

Na pierwszym warsztacie można też wspólnie zacząć opracowywać analizę środowiska zewnętrznego.

#### Warsztat 2.

- Na drugim warsztacie uczestnicy pracują nad wcześniej przygotowanym „Podsumowaniem najważniejszych wniosków z analiz” i grupują najważniejsze wnioski w strukturze SWOT, a następnie określają krytyczne zagadnienia.

Praktycznie, praca nad wnioskami odbywa się w ten sposób, że uczestnicy podzieleni są na grupy (najlepiej 3 lub 5) i dostają wydrukowany wcześniej materiał („Podsumowanie wniosków”). Następnie wspólnie w grupie dyskutują nad znaczeniem poszczególnych wniosków, zaznaczając te, które uważają za ważne. Po tym etapie, po zakończeniu pracy grupowej, moderator prowadzi sesję plenarną i czyta po kolei wnioski zawarte w Podsumowaniu. Każda grupa deleguje jedną osobę, żeby informowała, na przykład przez podniesienie ręki, czy grupa uznała czytany właśnie wniosek za ważny. Jeśli większość grup uznaje wniosek za ważny, wniosek ten jest zapisywany w odpowiedniej rubryce SWOT. Wcześniej, w trakcie dyskusji plenarnej podejmowana jest decyzja, co do przydzielenia wniosku do konkretnej części struktury SWOT (czy to jest mocna strona, słabość, szansa, czy zagrożenie). W ten sposób wszystkie uzgodnione najważniejsze wnioski zostają przyporządkowane różnym częściom struktury SWOT. W ten sposób redukuje się około 20-30 procent informacji.

Druga część tego etapu – wybór zagadnień krytycznych - przebiega również w grupie. Każda grupa proszona jest o podejście do wywieszonych na ścianie plansz z SWOT





(na których poprzednio zapisywane były wnioski z analizy) i wybór krytycznych zagadnień. Każda grupa zapisuje wybrane przez siebie zagadnienia krytyczne w formie pytań, pojedynczo na karteczkach samoprzylepnych.

Po zakończeniu tego zadania, poszczególne grupy wracają na swoje miejsca i prezentują wybrane przez siebie zagadnienia a moderator wstępnie strukturalizuje je na papierowych planszach. Na koniec następuje wspólne przegrupowywanie tych zagadnień w obszary i podobszary. Po warsztatach komitet sterujący przegląda i uzupełnia struktury zagadnień krytycznych

### Warsztat 3.

- Na 3 warsztacie uczestnicy określają zagadnienia strategiczne i poprzez burze mózgów wypracowują możliwe działania.

Aby dobrze się przygotować do tego zadania, komitet sterujący, po zakończonym poprzednim warsztacie, dopracowuje strukturę krytycznych zagadnień.

Materiał ten jest prezentowany komitetowi strategicznemu na początku 3 warsztatu. Następnie każda grupa proszona jest o wybór, spośród umieszczonych na planszach zagadnień krytycznych, ograniczonej liczby (na przykład do 15) zagadnień, które od tego momentu nazywać będziemy zagadnieniami strategicznymi. Po zakończeniu pracy w grupach, każdej grupa przedstawia swój wybór zagadnień strategicznych. Następnie są one porównywane i te które się powtarzają, stają się elementami głównej struktury strategii. Na tym etapie dopuszczalna, a nawet wskazana jest dyskusja nad końcowym wyborem. Porównywanie wyborów różnych grup nie jest głosowaniem, a mechanizm ten ma tylko ułatwić a nie dokonać wyboru. Jeśli więc ktoś jeszcze na tym etapie ma bardzo ważne argumenty za włączeniem konkretnego dodatkowego zagadnienia i reszta komitetu je przyjmie, możliwe są jeszcze zmiany w ostatecznej strukturze.

Po zamknięciu dyskusji nad strukturą celów strategicznych i operacyjnych (bo strategiczne zagadnienia stają się celami strategicznymi i operacyjnymi) przychodzi kolej na znalezienie odpowiedzi na postawione pytania. Trzeba dodać, że im lepiej zdiagnozujemy przyczynę problemu, czyli im precyzyjniejsze będzie zagadnienie strategiczne (cel), tym łatwiej i konkretniej będziemy w stanie odpowiedzieć na pytanie, jak ten cel osiągnąć.

Odpowiedzi na pytania, czyli pomysłów na odpowiednie działania szukamy poprzez przeprowadzenie burzy mózgów. Praktycznie przed tą sesją najczęściej potrzebne jest przypomnienie zasad burzy mózgów, gdyż bardzo często uczestnicy nie znają lub zapomnieli te zasady. Szczególnie ważne jest tu profesjonalne moderowanie pracy grupy. Czasami warto, dla zilustrowania zasad burzy i dla „rozgrzania” uczestników przeprowadzić „ćwiczebną” burzę mózgów na przykładzie jakiegoś prostego zadania.. Możemy, na przykład, wybrać pustą plastikową butelkę na wodę i zadać pytanie: „Jak można wykorzystać pustą plastikową butelkę?”. Pomysły zapisujemy na planszy.

Każdy cel, w formie pytania, wpisujemy na osobną planszę papierową i wieszamy ją na ścianie. Prosimy grupę, w trakcie sesji plenarnej, o generowanie pomysłów.

Wracając do naszej głównej sesji, każdy pomysł, zgodnie z zasadami sesji zapisujemy na planszy. Kiedy już pula pomysłów się wyczerpuje, przystępujemy do pracy nad następną planszą z kolejnym pytaniem. Kiedy zgromadzimy już pomysły na każde

pytania, jeśli starcza nam czasu, możemy przeprowadzić wstępną ocenę pomysłów. W tym celu każdy uczestnik może otrzymać 3-5 samoprzylepnych małych kropek i przykleić je w pobliżu pomysłów, które uważa za najlepsze. Ważne jest, aby przypomnieć uczestnikom kryteria wyboru działań (projektów).

Po warsztatach, końcowej oceny pomysłów dokonuje komitet sterujący i opracowuje pierwszy szkic dokumentu strategii.

#### Warsztat 4.

- Na 4 warsztatach pierwszy szkic strategii i proponowany wybór działań jest prezentowany komitetowi strategicznemu i następuje ostateczna dyskusja nad przyjętymi elementami strategii. Warto szczególnie na tym etapie przypomnieć całą „ścieżkę” strategiczną, bo często w ostatnim momencie, uczestnicy procesu refleksyjnego się, że ich pomysł nie został uwzględniony w strategii, jakby zapominając o całym procesie. Nie oznacza to, że jeśli są jakieś poważne uwagi, nie należy ich przyjąć. Trzeba jednak być bardzo ostrożnym na tym etapie, bo łatwo wrócić do punktu wyjścia i „pograć” się w początkowej dyskusji o podstawowych priorytetach. Po, często burzliwej dyskusji (tu profesjonalne moderowanie jest szczególnie ważne) następuje ostateczne przyjęcie szkicu strategii.

Na koniec, już po warsztatach i pracy komitetu strategicznego, komitet sterujący dopracowuje ostateczny dokument strategii, uzupełniając go o potrzebne detale, po czym dokument strategii jest przedstawiony radzie do zatwierdzenia



Źródła:

- Materiały analityczne i strategie polskich samorządów (Murowana Goślina, Konin, Jelenia Góra, Powiat Kwidzyński)
- Materiały Sektora Zarządzania Strategicznego; Program Partnerstwa dla Samorządu Lokalnego (LGPP); USAID; Bohdan Kamiński, Krzysztof Chmura; 2000 r.
- Rafał Stanek, Raport: Analiza gminnych strategii oświatowych; 2010 r.
- David Toft, Raport: Analiza powiatowych strategii oświatowych; 2010 r.
- Handbook on How to Manage Local Economic Development; Decentralization and Local Government Program in the Kyrgyz Republic; USAID; Krzysztof Chmura, Azamat Orozbekov; 2009 r.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI

Aleje Ujazdowskie 28  
00-478 Warszawa  
tel. 22 345 37 00  
fax 22 345 37 70

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

