



Strategia rozwoju oświaty jako narzędzie zarządzania strategicznego

„Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego”

- szkolenie dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego

opracowała:
Maria Utracka

Modyfikacje - zespół wykładowców:
Liliana Zientecka, Wojciech Magdoń



przypomnijmy...

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



przypomnijmy...

Zarządzanie strategiczne to zarządzanie skuteczne w zmieniającej się rzeczywistości

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

Strategia to proces

tworzenia i realizacji długookresowego planu,
uzyskiwanie założonej pozycji względem otoczenia,
względnie **trwały** lecz **modyfikowalny** stosownie
do potrzeb **wzorzec działania**,
którego konsekwentna i spójna realizacja stanowi
podstawę skutecznego zarządzania



Mamy- nie mamy - strategie oświatowe ?

(na podstawie badań Zespołu Uniwersytetu Warszawskiego)

- Partner projektu dokonał analizy tworzonych w JST strategii na poziomie gmin i powiatów. Wynika z nich, że 10 % gmin opracowało strategię oświaty, a w skali kraju posiada ją 36 powiatów
- Z przeprowadzonej przez Zespół UW ankiety wynika, że dokumenty strategiczne definiujące długofalową politykę oświatową posiada aż 2/3 samorządów gminnych, a oddzielną strategię rozwoju oświaty co 5 gmina w Polsce (22,5 %).
- Na podstawie dostępnych w Internecie dokumentów - Stanek (2010) i Toft (2010) oszacowali, że strategie posiada ok. 5% samorządów.



Punkty krytyczne badanych strategii

- W lokalnej polityce oświatowej często zbyt pobieżnie analizuje się:
 - uwarunkowania demograficzne (uczniowie, nauczyciele, lokalna społeczność)
 - tendencje społeczno- ekonomiczne (migracje, kształcenie ustawiczne, potrzeby dorosłych)
 - lokalny rynek pracy (przekwalifikowania , warunki do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości)
- Strategie często wskazują na słabą znajomość lokalnej polityki (uzasadniają każde działanie, są trudno mierzalne)
- Strategie lokalne nie uwzględniają strategii wyższego szczebla (powiatowych, wojewódzkich, krajowych)
- Cele nie wynikają z diagnozy, działania nie mają powiązania z celami (dokumenty są „klejone”- nie tworzą wspólnej całości)



- Często polityka oświatowa jest oderwana od innych działań samorządowych (polityka społeczna, polityka infrastruktury, kulturalna itp.)
- Brakuje powiązania między planowaniem strategicznym a finansowym (strategie zazwyczaj bardzo ogólnie odnoszą się do możliwości finansowych JST, jak i źródeł finansowania poszczególnych działań)
- Opracowywane strategie pomijają lub w sposób zbyt ogólny określają wskaźniki osiągnięcia celów w zaplanowanym czasie (zazwyczaj jest to hasło, np.: uspołecznienie młodzieży, rozwój szkolnego sportu...)
- Marginalnie traktują kontrolę realizacji wdrażanych działań i ich efektywność (monitorowanie i ewaluacja)



Konkluzje dylematy i ...



Lokalne strategie oświatowe
nie są najlepiej zbudowane



Oświata jest zarządzana intuicyjnie



DYLEMAT

Czy to, że mamy strategię znaczy, że zgodnie z nią już zarządzamy strategicznie?
Czy „nasza” strategia jest strategią służącą skutecznemu rozwojowi oświaty,
zgodnie z przyjętymi zasadami?

... pytania

- Jak powinna wyglądać struktura dobrej strategii ?
- Czy i po co warto mieć strategię?
- W jaki sposób budować dobrą strategię?



Cechy dobrej strategii

Strategia to proces:

- czytelny, transparentny,
- monitorowany,
- kontrolowany,
- ewaluowany

Od konsekwencji powyższych działań zależy:

- efektywność,
- skuteczność,
- sukces

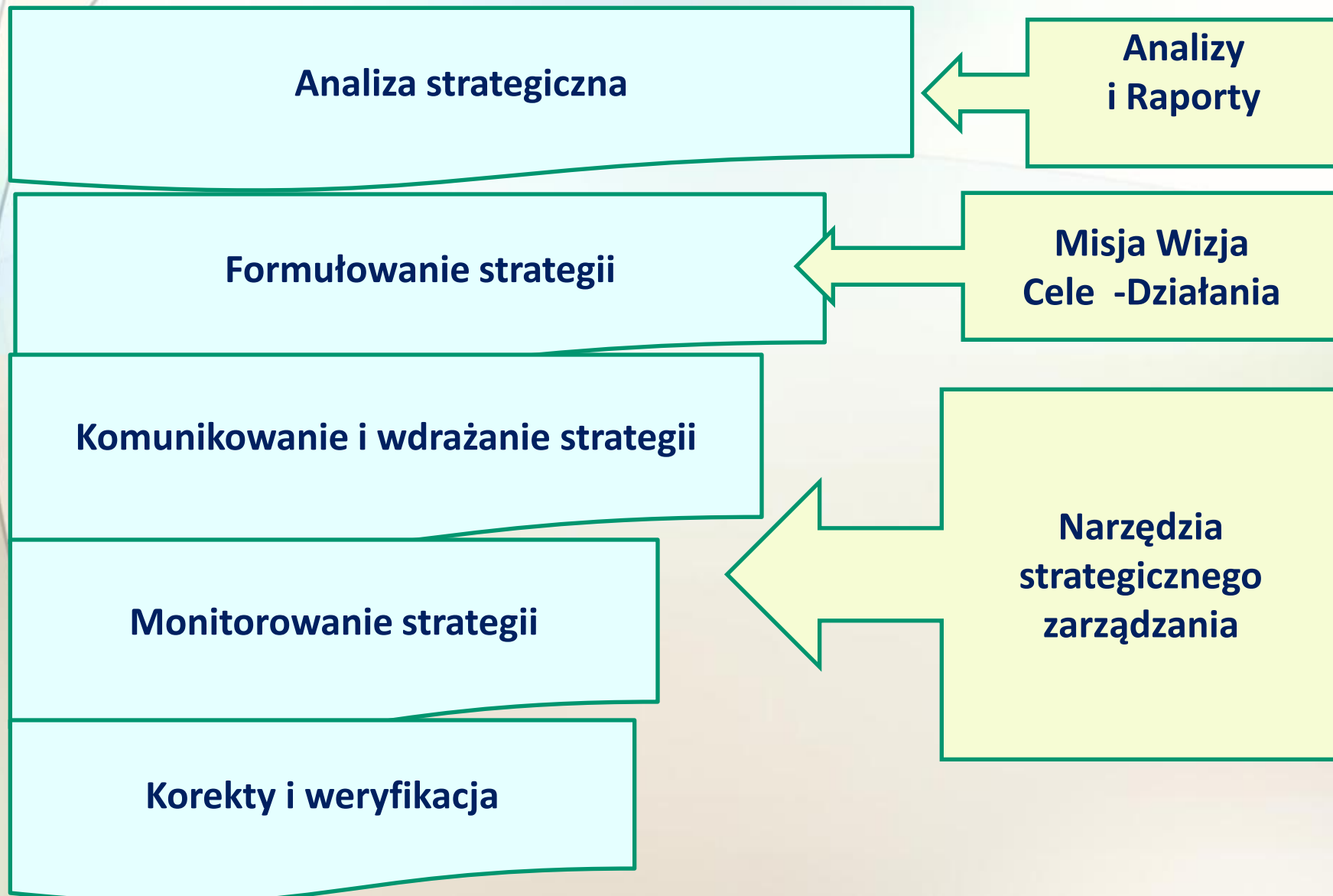


Przykładowe elementy strategii

- Misja i Wizja
- Diagnoza
- Analiza SWOT
- Priorytety / Cele strategiczne / cele główne
- Zadania /działania
- Wskaźniki
- Źródła finansowania
- Interesariusze
- Wykonawcy
- Terminy realizacji / harmonogram
- Monitoring i Ewaluacja



Metodyka budowy strategii - Filary zarządzania strategicznego





Strategia oznacza wybór,
a jej przyjęcie (uchwała)
– gotowość do realizacji



Etapy pracy nad strategią rozwoju oświaty

Opracowanie strategii rozwoju lokalnej oświaty – krok po kroku



1. Analiza strategiczna (oparta na analizie wskaźnikowej) :

- Uwarunkowania otoczenia lokalnej oświaty *charakterystyka gminy-powiatu...*)
- Diagnoza aktualnego stanu lokalnej oświaty (*demografia i jej prognoza, sieć przedszkolna i szkolna, oświata dorosłych, osiągnięcia uczniów, finansowanie oświaty, kadra, baza...*)
- Podsumowanie diagnozy - Analiza SWOT – **rekomendacje** dla decyzji długofalowych jakie należy podjąć w obszarze oświaty – **prognoza**

SAS



EWD



Wskaźniki
ORE



Analiza SWOT

Analiza SWOT jest wykorzystywana jako kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia (np. edukacji w gminie oraz analizy wewnętrznych zależności w tym obszarze)

Wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą sytuację gminnej oświaty dzieli się na:

- zewnętrzne i wewnętrzne,
- wywierające negatywny i pozytywny wpływ



Szanse

Z jakich szans można skorzystać?

Zagrożenia

Z jakimi zagrożeniami trzeba się liczyć?

Mocne strony

Jaka jest obecnie oświata,
jakie są jej strategiczne
(najważniejsze) silne obszary
działania?

Słabe strony

Co jest słabą stroną naszej oświaty?



2. Planowanie i formułowanie strategii:

- Misja i wizja
- Cele strategiczne (w podziale na obszary)
- Sposoby osiągnięcia celów strategicznych – cele operacyjne - spodziewane efekty (mierzone wskaźnikami) (**opracowane sposoby ich osiągnięcia w postaci głównych zadań-działań**)

Co chcemy osiągnąć ?

- Cele strategiczne
- Cele operacyjne

Jak będziemy mierzyć osiągnięcie celów ?

- Mierniki
- Wskaźnik osiągnięcia celu

Jaki jest pożądany poziom osiągnięcia celu ?

Wartość pożądana wskaźnika

Jakie inicjatywy są niezbędne do osiągnięcia celu?

Plan działań
Harmonogram realizacji



Misja

**to syntetyczna deklaracja określająca
najogólniejszą koncepcję działania**

W strategii tworzonej z udziałem partnerów społecznych, misja
określa też wspólne zobowiązania wobec przyszłości



Wizja

jest istotą zarządzania strategicznego

Wizja przedstawia pożądany obraz w danym okresie. Powinna być motywująca, uwzględniająca lokalne uwarunkowania.

Mówiąc o strategii w oświacie – **musimy mieć wiedzę:**

- CO CHCEMY OSIĄGNAĆ ?

- DO CZEGO DĄŻYMY ?



Obszary planowania strategicznego w oświacie (wg Jana Herczyńskiego):

- Baza materialna
- Demografia
- Zarządzanie oświatą,
- Jakość nauczania
- Rozszerzenie oferty edukacyjnej
- Indywidualizacja procesu kształcenia
- Wyrównywanie szans edukacyjnych
- Bezpieczeństwo
- Kadra
- Rodzice
- Sieć szkolna...



3. Podjęcie decyzji o realizacji strategii i formalne jej wdrożenie

- Wyszacowanie kosztów realizacji planowanych działań oraz ustalenie źródeł ich finansowania
- Debata i konsultacje nad pełnym projektem
- **Podjęcie uchwały**
- Upowszechnienie pełnej informacji - o przyjętej strategii
- Opracowanie procedur monitoringu, kontroli i ewaluacji dla przyjętej strategii
- Przydział odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań z uwzględnieniem rezultatów działania i elementów motywacji
- Formalne przyjęcie dokumentów wykonawczych – Zarządzenia

Efektywność i skuteczność przyjętej strategii zależy od konsekwencji jej wdrażania i sposobu jej realizacji



Implementacja strategii

- System wdrażania strategii (terminy, harmonogramy, osoby odpowiedzialne)
- Wskaźniki do realizacji celów:
 - wskaźniki odniesienia - ogólne, **niezależne, na które nie ma wpływu JST**
 - wskaźniki oświatowe, w tym edukacyjne - wyniki nauczania, ocena jakościowa szkoły...,
 - wskaźniki lokalne (*między szkołami w gminie- migracje, dostępność do zajęć, frekwencja...*),
- źródła finansowania, sposoby ich osiągnięcia.



4. Procedura i zakres monitoringu strategii

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

Wykorzystanie wyników monitoringu do zarządzania strategicznego - kształtowania lokalnej polityki oświatowej :

- udostępnianie wyników (wskaźników, wniosków i rekomendacji)
- formułowanie rekomendacji
- wprowadzanie modyfikacji - korekt do planów i sposobów realizacji strategii



Z kim i dla kogo budujemy lokalną politykę oświatową?

- lokalna społeczność
- rada JST
- dyrektorzy szkół
- rodzice
- organizacje pozarządowe
- lokalne autorytety
- lokalni pracodawcy
- ...



Strategia jest budowana dla lokalnej społeczności i sprawnego, transparentnego zarządzania lokalną oświatą, w celu dostosowania oświaty do wymogów zmieniającego się świata

Zalety:

- uspołecznienie procesu tworzenia strategii
- wieloosobowe zespoły ds. strategii
- uwzględnianie różnych punktów widzenia i grup interesów
- akceptacja rady i szerszej wspólnoty
- wdrażanie



Akceptowanie strategii

*Kluczem do sukcesu podczas wdrażania strategii jest **zjednoczenie wielu osób** wokół opracowanej strategii oraz **spowodowanie**, aby każde istotne działanie były wykonywane w sposób ściśle tej strategii odpowiadający*



Czy i po co warto mieć strategię?

- Porządkuje sprawy oświaty
- Zapewnia ciągłość działań
- Skłania do świadomego wzięcia odpowiedzialności za politykę oświatową
- Podnosi rangę oświaty w JST
- Może optymalizować wydatki oświatowe



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

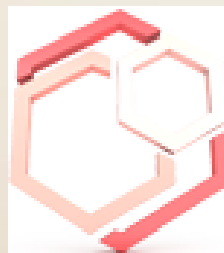


OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dziękuję za uwagę



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