

Odpowiedzialność za zarządzanie oświatą

Ewa Halska



Podstawy prawne

- ustawa z dnia 7 września 1991r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256 poz. 2572 ze zm.)
- rozporządzenie MEN z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Nr 168, poz. 1324 oraz z 2013 r. poz. 560)
- ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885 ze zm.)
- Standardy kontroli zarządczej ogłoszone w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz. Urz. MF, Nr 15, poz. 84) - *wytyczne*



Definicja i cele kontroli zarządczej

Kontrola zarządcza obejmuje swoim zakresem wszystkie aspekty działalności jednostki. Podstawowym elementem kontroli zarządczej jest odpowiedzialność każdego kierownika jednostki za wdrożenie i monitorowanie takich elementów kontroli zarządczej, aby jednostka osiągała wyznaczone jej cele w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi
- 2) skuteczności i efektywności działania
- 3) wiarygodności sprawozdań
- 4) ochrony zasobów
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji
- 7) zarządzania ryzykiem.

art. 68 uofp



Standardy kontroli zarządczej

Cele:

promowanie wdrażania spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie, z uwzględnieniem specyficznych zadań jednostki, która ją wdraża i warunków, w których jednostka działa.

Stanowią:

uporządkowany zbiór wskazówek, który należy wykorzystać do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej.

Adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza

zbudowana w oparciu o standardy jest obowiązkiem kierownika jednostki - kontrola zarządcza I stopnia.

Ustawa o finansach publicznych nie wyposażała podmiotów odpowiedzialnych za kontrolę zarządczą II stopnia – JST w zbyt wiele skutecznych narzędzi, pozwalających na ingerowanie w sposób wdrażania przez kierowników jednostek standardów kontroli zarządczej.

Komunikat nr 23 MF - Dz. Urz. z 2009 , Nr 15 poz. 84



Zmiana sposobu myślenia o zarządzaniu jednostką

Kontrola zarządcza



Kontrola

Kontrola zarządcza



Kontrola

Istotą kontroli zarządczej jest zapewnienie dobrego funkcjonowania jednostki i realizacji zakładanych celów i zadań.



Ustawa o systemie oświaty

Podstawowe uprawnienia decyzyjne jst. wynikają z zadań organu w zakresie organizacji pracy podległych sobie jednostek oświatowych – szkół i placówek.

Koncentrują się one na dwóch typach zagadnień:

- niektórych uprawnień wynikających z prawa pracy, określonych w Karcie Nauczyciela
- uprawnień wynikających z zatwierdzania arkusza organizacji pracy szkoły, którego projekt opracowuje dyrektor szkoły,



Obok „nadzoru bezpośredniego”, wynikającego z uprawnień stanowiących organu prowadzącego, istotne znaczenie w zarządzaniu oświatą ma nadzór ustanowiony mocą art. 34a ustawy o systemie oświaty.

Brzmienie tego artykułu przypisuje organowi prowadzącemu określone zadania w zakresie prowadzenia szkół, a także związane z nimi uprawnienia kontrolne w zakresie:

- organizacji pracy w szkole,
- gospodarowania mieniem i właściwego dysponowania środkami finansowymi,
- bezpieczeństwa i higieny pracy.



Wymagania wobec szkół/placówek

1. Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów
2. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się
3. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej
4. Uczniowie są aktywni
5. Respektowane są normy społeczne
6. Szkoła lub placówka wspomaga rozwój uczniów, uwzględniając ich indywidualną sytuację
7. Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych
8. Promowana jest wartość edukacji
9. Rodzice są partnerami szkoły lub placówki
10. Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju
11. Szkoła lub placówka organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych
12. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi

rozp. MEN w sprawie nadzoru pedagogicznego
Dz. U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324 oraz z **2013 r. poz. 560)**



Zarządzanie oświatą

Kluczowe pojęcie:

Jakość,

winno stać się elementem codziennej praktyki, jako podstawowego kryterium oceny produktu - usługi edukacyjnej.

Warto badać, by wiedzieć:

**Jak nasza szkoła może przygotować
do życia w drugiej połowie XXI wieku**



Wskaźniki edukacyjne

- Raport z ewaluacji zewnętrznej - wielogłosowość danych
- Wyniki egzaminów zewnętrznych
- Wskaźniki EWD - należy traktować jako informację zwrotną o pracy szkoły
- Udostępniane narzędzia analizy pomagają rozpoznać czynniki efektywności konkretnej szkoły
- Połączenie informacji z egzaminów zewnętrznych i ewaluacji zewnętrznej/wewnętrznej pomaga rozpoznać pola do rozwoju szkoły



	Średni wynik egzaminacyjny	Wskaźnik EWD
1	pokazuje poziom osiągnięć uczniów w zakresie sprawdzanym egzaminem zewnętrznym	pokazuje efektywność nauczania w zakresie sprawdzanym egzaminem zewnętrznym
2	średnie wyniki szkół publikowane są lokalnie przez okręgowe komisje egzaminacyjne	3-letnie wskaźniki EWD publikowane są dla wszystkich gimnazjów w jednej aplikacji internetowej
3	wysoki/niski wynik egzaminacyjny może być zarówno efektem pracy szkoły, jak i konsekwencją potencjału uczniowskiego w szkole	daje informację zwrotną o wkładzie szkoły w wynik egzaminacyjny niezależnie od potencjału uczniowskiego w szkole
4	bezpośrednie porównywanie ze sobą szkół ze względu na średni wynik (nie uwzględniając liczebności i zróżnicowania wyników) prowadzi do przekłamań	porównywanie ze sobą szkół jest możliwe poprzez komunikowanie wskaźników EWD wraz z przedziałami ufności
5	porównywanie wyników między latami jest możliwe jedynie poprzez porównanie pozycji szkoły na skali staninowej	3-letnie wskaźniki EWD komunikowane są na skali standardowej setki, co daje możliwość bardziej precyzyjnego śledzenia zmian wskaźników w czasie



Czynniki mające wpływ na wynik ucznia

1. Sposób organizacji nauki w szkole, głównie zależny od dyrektora szkoły
2. Czynniki dydaktyczne, przez które rozumie się codzienną pracę z uczniami na lekcji

Analizy wyników uczniów powinny wskazać te obszary pracy szkoły, które można udoskonalić. Nie każdy uczeń może uzyskać najwyższe wyniki – ważne by uzyskał wyniki na miarę swojego potencjału



Dydaktyczne efekty pracy szkoły

- Zadania szkoły przełożone na cele kształcenia = osiągnięcia ucznia
- Zrealizowane cele kształcenia (podstawa programowa, program nauczania)
- Wyniki kształcenia (proces kształcenia)
- Postępy uczniów/przyrost wiedzy i umiejętności
- Osiągnięcia uczniów w dziedzinach; poznawczej, emocjonalnej i psychomotorycznej – nabyte przez nich umiejętności, pozyskana wiedza i gotowość do jej stosowania (kompetencje)
- Sukcesy naszych uczniów
- Rezultaty współpracy nauczycieli, uczniów, rodziców



Analiza dydaktycznych efektów pracy szkoły, to:

- proces badawczy - zbieranie informacji o efektach pracy dydaktycznej szkoły przy zastosowaniu różnorodnych narzędzi
- pozyskiwanie wiedzy użytecznej, niezbędnej w samoocenie pracy szkoły, kontroli i doskonaleniu jakości pracy szkoły
- badanie ewaluacyjne i diagnostyczne
- badanie nawiązujące do badań programowych i wdrożeniowych
- wymóg wynikający z koncepcji nadzoru pedagogicznego
- analiza wyników egzaminu zewnętrznego oraz EWD
- analiza wyników procesu uczenia się i nauczania przedstawiona w postaci oceny półrocznej/rocznej
- analiza czynionych przez ucznia postępów mierzonych ocenami bieżącymi
- działanie służące samokontroli, refleksji, potrzebie, sukcesu samorealizacji oraz wspomaganie ucznia w nauce



Co wpływa na efekty dydaktycznej pracy szkoły?

- czas pracy
- kwalifikacje i kompetencje nauczycieli
- uzdolnienia i zainteresowania uczniów, stan na wejściu
- baza dydaktyczna szkoły
- organizacja pracy
- innowacje, eksperymenty
- środowisko

.....



Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych

słabe i silne strony



Geneza

Przed 2009 wiele samorządów, przygotowywało na swoje potrzeby dokumenty diagnostyczne i opisowe

Cele:

- diagnoza lokalnego systemu oświaty, identyfikacja problemów i trudności
- inicjowanie dyskusji dotyczącej priorytetów oświatowych
- tworzenie strategii oświatowej

Istniała też samoistna potrzeba refleksji nad działaniami.

Od 2009 roku wprowadzono obowiązek – przygotowanie dla Rady jst. *Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych*

- Samorząd miewa więcej kłopotu niż korzyści z pracy włożonej w przygotowanie *Informacji*
- wysiłek ten może być jednak dla Samorządu bardzo pożyteczny



Informacja o stanie oświaty – obowiązek i ...

Podstawa prawna

Organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego, w terminie do dnia 31 października, przedstawia organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego informację o stanie realizacji zadań oświatowych tej jednostki za poprzedni rok szkolny, w tym o wynikach sprawdzianu i egzaminów, o których mowa w art. 9 ust. 1 pkt. 1, 2 i 3 lit. b – f, w szkołach tych typów, których prowadzenie należy do zadań własnych jednostki samorządu terytorialnego.

art. 5a ust. 4 ustawy o systemie oświaty



Analiza informacji o stanie realizacji zadań

- ✓ Objętość sprawozdań waha się od jednej do dwustu stron
- ✓ Wiele „Informacji (...)” przygotowano w postaci dokumentu, który przedstawiono radzie, ale nie został udostępniony publicznie
- ✓ Tematyka sprawozdań jest bardzo różnorodna – dużo danych statystycznych, mało finansowych, obszerne listy indywidualnych osiągnięć uczniów, rzadko wykorzystywane wskaźniki
- ✓ Brak odniesienia do zmiany wskaźników w czasie
- ✓ Zakres szczegółowości przedstawianych informacji waha się od danych dotyczących poszczególnych oddziałów klasowych, poprzez uśrednione dane na poziomie szkół i placówek oświatowych, aż do danych uśrednionych dla typów szkół i placówek
- ✓ Nie uwzględniają potrzeb adresatów
- ✓ Efekt rozbitego lustra – potrzeba standaryzacji



Często omawiane

Zdawalność
egzaminów
zewnętrznych

Liczba uczniów
i oddziałów

Liczba nauczycieli,
etatów

Struktura awansu
zawodowego
nauczycieli

Tematy wrażliwe

Średnie wynagrodzenia
nauczycieli

Wydatki bieżące w przeliczeniu
na jednego ucznia

Frekwencja uczniów
w szkołach

Opieka przedszkolna, w tym odsetek
dzieci nią objętych

Wydatki oświatowe w stosunku do otrzymanej
subwencji



Propozycje po analizie

Należy wziąć pod uwagę:

- ✓ Przygotowanie informacji z uwzględnieniem różnych adresatów ;
rada jst., dyrektorzy szkół, rodzice, społeczność lokalna
- ✓ Konieczność odejścia od podawania danych statystycznych i budżetowych w kierunku większego wykorzystania wskaźników,
- ✓ Stosować odpowiedni poziom agregacji danych:
 - na poziomie każdego oddziału klasowego (małe jst.)
 - na poziomie każdej szkoły (średnie jst.)
 - na poziomie typu szkoły (duże jst.)
- ✓ Akceptować i tworzyć potrzebę otwartej lokalnej dyskusji na temat stanu oświaty, zamierzeń i osiągnięć samorządu, oczekiwań i potrzeb mieszkańców



Przykładowy model struktury „Informacji (...)”



Metryczka gminy	2010	2011
Liczba ludności gminy		
Budżet gminy (wykonanie 2010, plan 2011)		
Budżet w przeliczeniu na jednego mieszkańca		
Dochody własne gminy bez subwencji oświatowej w przeliczeniu na jednego mieszkańca		
Otrzymana subwencja oświatowa		
Subwencja oświatowa w przeliczeniu na jednego ucznia		
Wydatki na oświatę i wychowanie w działach 801 i 854 (wykonanie 2010, plan 2011)		
Wydatki na oświatę i wychowanie w działach 801 i 854 (wykonanie 2010, plan 2011) w przeliczeniu na jednego ucznia (razem z przedszkolami)		
Liczba wychowanków przedszkoli i uczniów szkół prowadzonych przez jst.		
Liczba wychowanków przedszkoli i uczniów szkół dotowanych przez jst.		
Liczba placówek oświatowych innych niż przedszkola i szkoły prowadzonych przez gminę		
Udział (procent) mieszkańców zatrudnionych w rolnictwie		
Stopa bezrobocia		



2. Podjęte decyzje strategiczne

- ✓ Przyjęcie lub modyfikacja polityki oświatowej gminy
- ✓ Zmiany sieci, obwodów szkolnych, charakteru szkoły
- ✓ Zasady finansowania gminnych przedszkoli, szkół i placówek oświatowych (wprowadzeni/zmiana systemu bonowego, wprowadzenie lokalnych standardów oświatowych etc.)
- ✓ System dotowania placówek niepublicznych oraz publicznych prowadzonych przez organy inne niż gmina
- ✓ Regulamin wynagrodzenia, nagradzania i przyznawania dodatków dla nauczycieli, dodatki dla dyrektorów
- ✓ Zasady polityki kadrowej realizowanej przez gminę
- ✓ Zasady wykorzystywania dochodów z nieruchomości szkolnych, jak również koszty uzyskania tych



3. Demografia

- Zmiany liczebności roczników - co nas czeka?
- Perspektywy rozwoju jst. a sieć szkolna
- Zróżnicowanie wewnątrz jst.
- Przepływy uczniów między rejonami i między jst.



4. Sieć szkół i placówek

- ✓ Podstawowe informacje o sieci
- ✓ Wskaźniki efektywności - stan i zmiany
- ✓ Organizacja dowozu uczniów
- ✓ Zasady i warunki kształcenia uczniów niepełnosprawnych (w tym bariery architektoniczne)
- ✓ Sieć placówek pozaszkolnych
- ✓ Dane o opiece pielęgniarstwie, medycznej, stomatologicznej, administracji
- ✓ Rola placówek niepublicznych



5. Kadra nauczycielska

- ✓ Struktura zatrudnienia: stopnie i dynamika awansu
- ✓ Staż, wymiar zatrudnienia, obciążenia godzinowe
- ✓ Wynagrodzenia
- ✓ Organizacja pracy bibliotekarzy, psychologów, logopedów i pedagogów szkolnych



6. Warunki kształcenia i zarządzania mieniem szkolnym

- ✓ Najważniejsze inwestycje i ich miejsce w strategii jst.
- ✓ Stan wyposażenia w specyficzną infrastrukturę
- ✓ Źródła finansowania inwestycji
- ✓ Wykorzystanie środków „własnych” szkół



7. Proces nauczania i wyrównywanie szans

- ✓ Wyniki egzaminów zewnętrznych i pogłębionych raportów ewaluacyjnych
- ✓ Frekwencja, promocje, wyróżnienia, olimpiady
- ✓ Formy wyrównywania szans i wspierania uczniów zdolnych – indywidualizacja pracy z uczniem
- ✓ Wspieranie integracji grup o szczególnych potrzebach
- ✓ Wsparcie materialne uczniów potrzebujących
- ✓ Samorządność uczniów i rodziców – współpraca
- ✓ Współpraca z organizacjami pozarządowymi, współpraca międzynarodowa



8. Finansowanie oświaty

- ✓ Źródła środków przeznaczanych na finansowanie oświaty
- ✓ Struktura wydatków oświatowych w gminie według poziomów nauczania oraz według typów wydatków
- ✓ Wysokość wydatków w przeliczeniu
- ✓ Pozyskiwanie środków ze źródeł zewnętrznych



Standard nie oznacza jednolitego szablonu

- Forma, długość i rodzaj wskaźników wykorzystywanych winny być dostosowane do specyfiki, uwarunkowań i potrzeb jst.
- Konieczne jest przejście do wskaźników, które świadczą o lokalnej polityce oświatowej
- Wskazane jest eksponowanie realnych problemów (np. demografia, bezpieczeństwo, zatrudnienie absolwentów, budżet oświaty
- Z kim się porównywać?
 - z podobnymi gminami
 - w kolejnych latach dla danej gminy



Informacja o stanie oświaty ... — szansa

użyteczność wykorzystania informacji



Jak i do czego wykorzystać Informacje

Istotna funkcja *Informacji* jest związana ze strategiami oświatowymi

Może to również dotyczyć mniej całościowych, częściowych dokumentów:

- Priorytety oświatowe
- Polityka oświatowa
- Kierunki działań w sektorze oświaty
- Konkretnie programy i projekty szkolne.

Informacje mogą być wykorzystane w celu przygotowania konsensusu i inicjowania prac nad wspólną wizją oświaty, identyfikowaniem najważniejszych priorytetów

W tym celu kolejne edycje *Informacji* powinny być ze sobą spójne i koncentrować się na zbliżonych problemach

Warto także, aby *Informacje* były szeroko rozpowszechniane i dyskutowane



Jak i do czego wykorzystać Informacje

- *Informacje* można wykorzystać przy formułowaniu strategii oświatowych
- *Informacje* mogą posłużyć jako materiał do diagnozy stanu oświaty, wyboru priorytetów
- Wymaga to odpowiedniego przygotowania *Informacji*, przemyślanego doboru zawartych w niej informacji, danych i wskaźników
- *Informacje* mogą być wykorzystane jako narzędzie monitorowania wdrażania strategii (polityki etc.) oświatowej
- Aby osiągnąć ten zamiar *Informacje* winny skupiać się na strategicznych celach i działaniach
- *Informacje* powinny – wykorzystywać wskaźniki i mierniki przyjęte w strategii – oceniać postęp dokonany podczas wdrażania strategii



sumując...

Informacje mogą być zarówno materiałem wstępnym do formułowania strategii, jak i narzędziem monitorowania jej wdrażania

Informacje spełnią te funkcje, jeżeli będą:

- skoncentrowane na istotnych problemach,
- spójne tematycznie w ciągu kolejnych lat
- powiązane ze strategią dobozem wskaźników



Od informacji do strategii oświatowej



Warunki zmiany

Diagnoza dla rozwoju skupia się na poszukiwaniu rozwiązań pozwalających inicjować i wdrażać pozytywną zmianę w szkołach

W obecnych czasach diagnoza powinna w mniejszym stopniu służyć identyfikacji tego, czego nie można, raczej skupiać się na szukaniu w naszych jst tego, co chcemy i możemy osiągnąć jako oczekiwany rezultat naszych działań

Akceptujemy fakty zastane, ale nie rezygnujemy z pracy nad ich zmianą, szukamy sposobów (nie powodów)

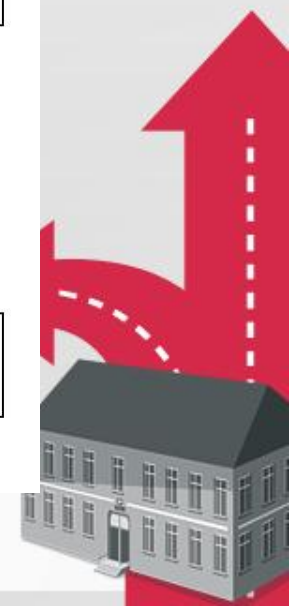
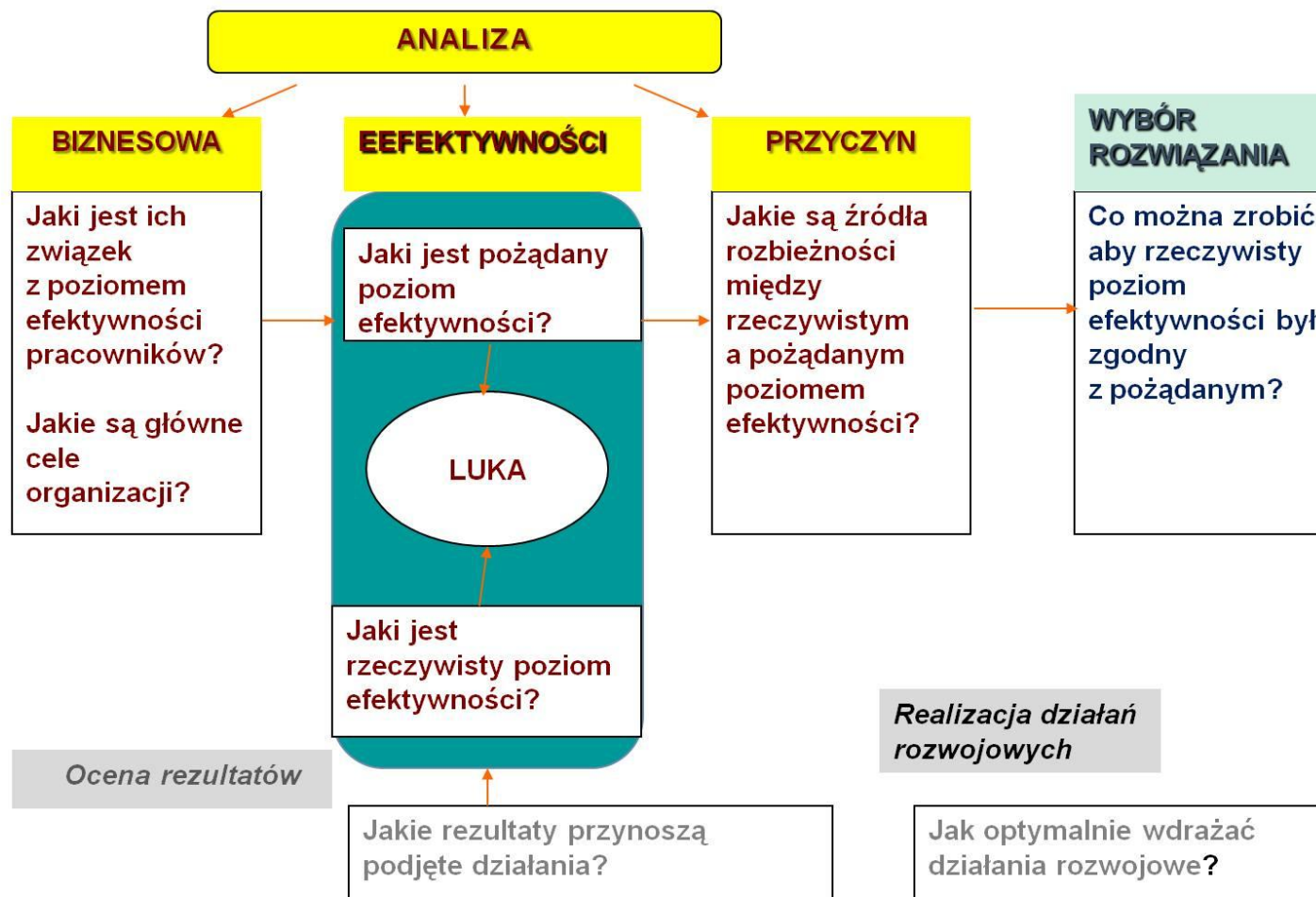
Proponowane pytania:

Co możemy zrobić dla :

- optymalizacji organizacji procesu nauczania w szkole
- optymalizacji procesu uczenia się uczniów podczas lekcji
- efektywnego motywowania nauczycieli do pracy
- efektywnego motywowania uczniów do uczenia się



Model HPI



Model HPI (Human Performance Improvement)

pozwała rozpoznać i wyeliminować lub choćby częściowo ograniczyć luki utrudniające prawidłowy rozwój organizacji, niemniej i tak w dalszym ciągu najważniejszym czynnikiem pozytywnej zmiany pozostanie człowiek i jego motywacja do rozwoju

- Jakie są rzeczywiste i najbardziej widoczne potrzeby naszych szkół?
- Czy określone potrzeby konsultowaliśmy z tymi, na których mają wpływ, czy raczej wynikają one z indywidualnych doświadczeń oraz przekonań autorów?
- Kogo konkretnie dotyczą poszczególne potrzeby i jaki jest stopień otwartości tych osób na możliwe do zaproponowania zmiany?



Wdrażanie zmiany w oparciu o model HPI

- określenie wskaźników oczekiwanej zmiany w interesujących nas obszarach
- ustalenie, które osoby i w jakim zakresie mają największy wpływ na osiągnięcie wskaźników zaprojektowanych w pierwszym kroku
- określenie co konkretnie każda z tych osób miałaby zrobić, aby móc osiągnąć zaplanowany efekt
- zdefiniowanie tzw. „luki efektywności” polegającej na określeniu co wymienione osoby robią w danym momencie i dlaczego w tej chwili ich praca nie przynosi oczekiwanych rozwiązań
- określenie przyczyn występowania „luki”, poprzez zbadanie opisanych wyżej możliwych przyczyn nieefektywności w ramach: zasobów, struktur/procesów, informacji, motywacji, jakości życia w organizacji oraz kompetencji
- zaproponowanie działań, które mają doprowadzić do efektywnego rozwiązania oraz skutecznego uzyskania wskazanych w pierwszym punkcie wyników



Formułowanie priorytetów

- DO CZEGO ZMIERZAMY- co będzie konkretnym efektem naszego wspólnego (JST + szkoła) działania?
- CO MOŻEMY I CO POWINNIŚMY ZROBIĆ – jak zamierzamy rozpoznać i zaspokoić potrzeby społeczności lokalnej/wyborców w obszarze edukacji, co już mamy, z czego możemy skorzystać, od czego należy zacząć?
- W JAKI SPOSÓB SPRAWDZIĆ CO ZROBILIŚMY- w celu określenia czy i w jakim stopniu udało nam się osiągnąć zamierzone cele?
- PO CO PODEJMUJEMY TE DZIAŁANIA?



Model strategicznego zarządzania rozwojem kraju



źródło: „Strategia rozwoju kraju 2020 – raport z konsultacji społecznych” – MRR, Warszawa, styczeń 2012.



Zasady polityki oświatowej jst.

1. Nasza strategia ma charakter pragmatyczny, uwzględnia realnie posiadane zasoby i możliwości naszej jst.
2. Strategia uwzględnia cele lokalne oraz cele strategii wyższego szczebla a strategię wojewódzkie uwzględniają strategię lokalne.
3. Nasze dokumenty diagnozy, strategii oświatowych oraz wdrażanych programów są spójne i adekwatne do możliwości.
4. Punkt ciężkości i uwaga w obszarze naszej oświaty przesuwa się z zagadnień infrastrukturalnych na zagadnienia organizacyjne oraz jakościowe. Jakość edukacji to nie tylko wyniki testów egzaminacyjnych.
5. W strategiach i informacjach o stanie realizacji zadań oświatowych stosujemy adekwatne wskaźniki. Mają one odniesienie do zmiany w czasie.



Zasady polityki oświatowej jst.

6. Inicjujemy, podnosimy poziom i poszerzamy zakres dyskusji na tematy lokalnej oświaty w oparciu o rzetelne analizy i wskaźniki. Analiza uwzględnia twarde i miękkie dane w sposób całościowy uwzględnia równocześnie wiele aspektów działań oświatowych, społecznych i ekonomicznych
7. Strategia jest okresowo monitorowana, korygowana i aktualizowana przez powołane do tego zespoły zadaniowe.
8. Realizacja standardów kontroli zarządczej stwarza warunki do uporządkowania planowania strategicznego na poziomie naszego samorządu.
9. Nasza strategia oświatowa ma charakter długookresowy, a jej cele i stosowane miary rezultatów prowadzonych działań, są stabilne i wynikają z konsensusu społecznego.
10. Ważny jest proces tworzenia – nasza strategia służy świadomej, efektywnej i trafnej realizacji zadań oświatowych – jest gwarantem jakościowego rozwoju naszej oświaty.



Dla optymalnego rozwoju organizacji ważne jest, by jej członkowie robili wszystko co mogą, także to czego się do końca po sobie nie spodziewają, a co jest w obszarze ich potencjalnych, choć ukrytych i być może wymagających szczególnego wsparcia możliwości.

Ważniejsze od wykonywania zadań we właściwy sposób jest wykonywanie właściwych zadań.

*Plany to tylko dobre chęci,
chyba że natychmiast
przekształcają się w ciężką pracę.*

Peter F. Drucker



Myśląc o jakości oświaty

- myślimy strategicznie
- działamy efektywnie

Zarządzamy
strategicznie

Zarządzamy
strategią





Dziękuję Państwu za uwagę 😊
ewa.halska@oskko.edu.pl