



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tytuł: **Strategia rozwoju oświaty jako narzędzie zarządzania strategicznego**

„Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego”

- szkolenie dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego

Autor: Maria Utracka



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico



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.

źródło: A. Sobotka „Strategie oświatowe” – ORE 2011, str. 9,10 i 15



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





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Etapy pracy nad strategią rozwoju oświaty

Opracowanie strategii rozwoju lokalnej oświaty – krok po kroku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico



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**





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 osiągania celów strategicznych – cele operacyjne - spodziewane efekty (mierzone wskaźnikami) (**opracowane sposoby ich osiągania w postaci głównych zadań-działań**)

Co chcemy osiągnąć?

- Cele strategiczne
- Cele operacyjne

Jak będziemy mierzyć osiągnięcie celów ?

- Mierniki
- Wskaźnik osiągania celu

Jaki jest pożądany poziom osiągania 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 działania 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



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico