

DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM
II ETAP

Zarządzanie strategiczne w samorządzie, jak przewidzieć nieprzewidywalne?

Adam Głębski

Yogi Berra

***Jeżeli nie wiesz dokąd zmierzasz,
możesz trafić zupełnie gdzie indziej.***



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Agenda

- Kilka słów o zarządzaniu
- Zarządzanie strategiczne oświatą jako element zarządzania strategicznego JST
- Narzędzia realizacji strategii

Wstęp

- Aby myśleć o kształceniu ludzi, należy:
 - brać pod uwagę długotrwałość i kompleksowość tego procesu, pamiętając, że jego efekty mogą być widoczne dopiero po wielu latach.
- Gdyby takie podejście było powszechne
 - to zarządzanie strategiczne instytucjami oświatowymi byłoby wzorcem
- **Strategia** (gr. *strategos*) - przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz poszczególnych jej kampanii.

Trochę z teorii

- Nowe koncepcje zarządzania administracją publiczną
 1. New Public Management,
 2. Common Assessment Framework
 3. Lean Government („Szczupłe zarządzanie”)
- Wymagają zarządzania strategicznego

New Public Management

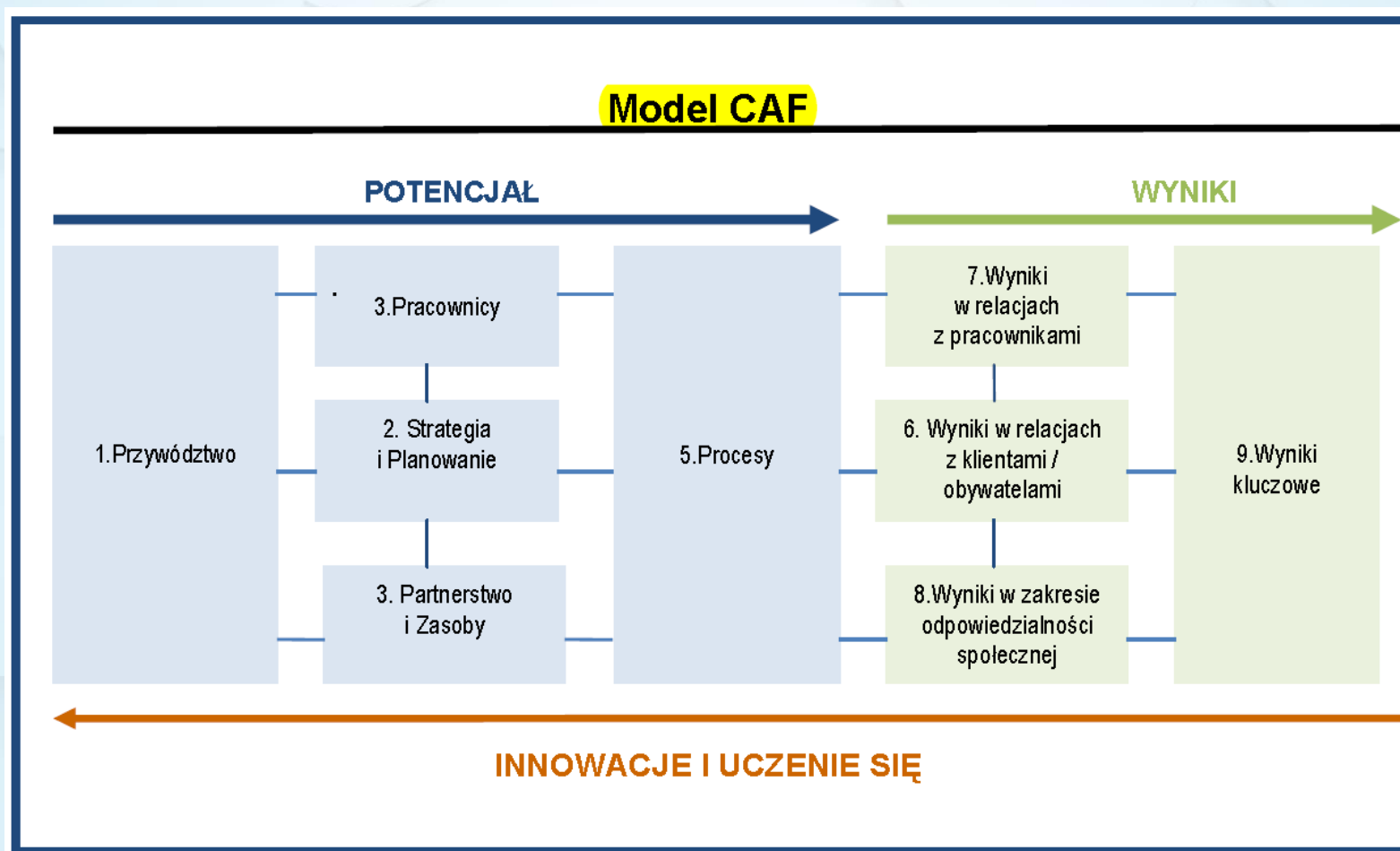
- „stanowi (...) próbę zastosowania zasad i modeli zarządzania znanych z działalności gospodarczej w administracji publicznej.”
- Zarządzanie w sektorze publicznym jako:
 - administrowanie,
 - zarządzanie biznesem,
 - prowadzenie i wdrażanie polityki,
 - zarządzanie ludźmi.
- Przykładowe koncepcje modelu NMP
 - Różnice w określeniu celów
 - Dobór działań adekwatnych dla danej koncepcji

Common Assessment Framework (CAF)

Wspólna Metoda Oceny

- Jest narzędziem zarządzania jakością
- Wspólna Metoda Oceny została oparta na założeniu, że doskonałe wyniki organizacji osiągane są poprzez:
 - przywództwo ukierunkowane na strategię i planowanie,
 - pracowników,
 - partnerstwo,
 - zasoby i procesy.
- CAF, jako całościowe i wszechstronne podejście do analizy działalności organizacji, jest sposobem spojrzenia na nią pod różnymi kątami w tym samym czasie.
 - [Strona dot. CAF \(Kancelaria Prezesa Rady Ministrów\)](#)

Model CAF 2006/2013



Zasady doskonałości wg CAF



Lean Government

- „szczupłe” zarządzanie w sektorze publicznym,
 - nawiązuje bezpośrednio do rozwijanej od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku koncepcji „lean management”, przejmując jej filozofię oraz te narzędzia, które można było wykorzystać lub zaadaptować do warunków i specyfiki administracji publicznej.
- [Materiały Biura Analiz Sejmowych](#)

Wybrane cechy „Lean Government”

- Zorientowanie na tworzenie wartości dla klienta
 - Każda praca jest wykonywana w wyniku procesu lub procesów, z których każdy ma swojego końcowego klienta.
- Analiza strumieni wartości w celu wyeliminowania marnotrawstwa.
 - dążenie do wyeliminowania wszystkich czynności, które nie dodają wartości,
- Ciągły przepływ
 - Produkty lub usługi powinny być wytwarzane i dostarczane klientowi w sposób jak najbardziej płynny, wyznaczany rytmem zgłaszanego przez niego zapotrzebowania, bez jakichkolwiek opóźnień spowodowanych przestojami czy spiętrzeniami pracy
- System sugestii pracowniczych
 - Od pracowników oczekuje się nie tylko wydajnej pracy, ale również pomysłów jej doskonalenia.
- Łatwość i prostota
 - Złożoność zwiększa koszty oraz jest przyczyną wielu błędów

Szkoły zarządzania strategicznego

- **Szkoła planistyczna**

- organizacja dzięki budowaniu planów strategicznych może kształtować świadomie swoją przyszłość.
- budowa strategii jest racjonalnym procesem, który polega na:
 - analizie otoczenia,
 - sił oraz słabości instytucji
 - budowaniu planów strategicznych.
- Szkoła ta wprowadza pojęcie otoczenia posługując się **analizą SWOT**

Szkoły zarządzania strategicznego

- **Szkoła realnych opcji**

- Otoczenie to jedna wielka niepewność.
- Podważa sens realizowania wielkich inwestycji jako całościowego projektu.
- Twórcy tej szkoły sugerują, że **lepszym rozwiązaniem jest rozbijanie dużych projektów strategicznych na mniejsze**, zapewniając sobie opcje kolejnych ruchów.
- W ujęciu tej koncepcji, strategię należy rozumieć jako stopniowe wchodzenie po schodach do góry, z zachowaniem sobie w każdym momencie prawa do rezygnacji.

Jak przewidzieć nieprzewidywalne ? (a właściwie jak zwiększyć szanse na sukces?)

- Zarządzanie strategiczne to moda czy konieczność?
 - WPF
 - Budżet zadaniowy
 - Kontrola zarządcza
- Czy każdy samorząd jest gotowy do samodzielnego opracowania strategii?
 - Złożoność i mnogość dostępnych metod i zagadnień
 - Mnogość obszarów działalności JST ważnych dla obywateli
- Czy bez sprawnego zarządzania operacyjnego da się zrealizować strategię?

ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Strategia a zarządzanie strategiczne

Strategia

- Długofalowa kompleksowa koncepcja rozwoju
- wsparta planami realizacyjnymi

Zarządzanie strategiczne

- Sztuka kierowania rozwojem organizacji w długim okresie
- umiejętność wykorzystywania szans w jej otoczeniu
- Umiejętność unikania zagrożeń w jej otoczeniu

Perspektywa urzędu a perspektywa klienta (obywatela)

- Każda organizacja, bez względu na jej funkcje, sposób formułowania celów, zakres i rodzaj realizowanych zadań czy sposób finansowania, ma za zadanie dostarczanie pewnej wartości na rzecz obsługiwanych przez siebie klientów.
- Wartość ta może przybrać
 - formę materialną
 - np. świadczenia finansowe, dokument, itp.,
 - formę niematerialną
 - np. porada, informacja, itd.

Perspektywa urzędu a perspektywa klienta (obywatela)

- Przyjęcie perspektywy klienta urzędu (obywatela) pozwala zweryfikować:
 - czy urząd odpowiada na potrzeby klientów,
 - czy urząd robi to we właściwy sposób,
 - które czynności przyczyniają się do budowania wartości, a które nie.

Zarządzanie procesowe na poziomie operacyjnym i średniookresowym

- Podejście procesowe można wykorzystywać do optymalizacji funkcjonowania właściwie całej organizacji.
- Klient przestał być już biernym odbiorcą dostarczanych mu produktów lub usług, a stał się kimś, kto ma prawo do swoich oczekiwań i potrzeb.
- Zadaniem organizacji (zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym) jest tworzenie wartości dla klienta.

Czym jest zarządzanie procesowe?

- Zarządzanie procesowe
 - jest całością ciągłych i usystematyzowanych działań dotyczących planowania i monitorowania wykonania danego procesu w organizacji, tak, aby w pełni zrealizować jej cele.
- Zarządzanie procesowe
 - jest zastosowaniem wiedzy, koncepcji, umiejętności, narzędzi, technik oraz systemów pomocnych w definiowaniu, wizualizacji, mierzeniu, kontroli oraz udoskonalaniu procesów mających na celu spełnienie wymagań klienta.
 - Klientem w zarządzaniu procesowym jest zarówno:
 - klient finalny, odbiorca,
 - klient wewnątrz organizacji, czyli pracownik.

Współczesna rola podejścia procesowego w zarządzaniu

- poprawa efektywności działań poprzez porządkowanie czynności pod kątem tworzenia wartości dodanej,
- uporządkowanie pracy poprzez określenie: czynności, decyzji, dokumentacji oraz ich przepływów,
- opis przebiegu procesów w organizacji w układzie dynamicznym (z uwzględnieniem czynnika czasu),
- przydzielenie konkretnym jednostkom organizacyjnym odpowiedzialności za odpowiedni element procesu,
- postawienie klienta w centrum uwagi organizacji

Zarządzanie strategiczne jako element procesu



Przykład procesu w Urzędzie

- Procesy merytoryczne (operacyjne)
 - Obsługa obywateli wg konkretnych spraw
 - Udzielanie dotacji
 - Gospodarowanie mieniem
 - Edukacja
- Procesy pomocnicze
 - Obsługa administracyjna
 - Zarządzanie finansami
 - Zarządzanie zasobami ludzkimi
 - Zarządzanie wiedzą
- Procesy zarządcze
 - Planowanie i rozwój
 - Opracowywanie i stanowienie aktów prawnych
 - Kontrolowanie i analizy

Pięć zadań zarządzania strategicznego

Stworzenie koncepcji, wizji i misji

Określenie celów i priorytetów

Zaprojektowanie strategii

Wdrożenie strategii

Ocena i korekta strategii

Pętla ciągłego doskonalenia



Dobre powody zmiany procesów:

- 1. Lepsze zrozumienie aktualnego stanu, np. potrzeb klientów procesu administracyjnego (usługi).
- 2. Rozpoznanie nowego stanu, np.
 - zmiana potrzeb klienta,
 - zmiana wymogów prawnych.

Ponieważ lepiej rozumiemy zmienną rzeczywistość, to konieczna jest cykliczna modyfikacja procesów!

Fazy w procesie tworzenia strategii oświatowej

Diagnoza sektora edukacyjnego



Wybór priorytetów i celów



Stworzenie programu strategicznego



Opracowanie struktury kosztów



Zaprojektowanie systemu monitoringu wdrożenia



Spisanie wniosków i akceptacja

Diagnoza sektora edukacji

Analiza kontekstu sektora wg czynników zewnętrznych

Makro-
ekonomiczne

Demograficzne

Społeczne

Kulturowe

Polityczno-prawne

Analiza aktualnej polityki edukacyjnej

Analiza stanu edukacji

Dostępność

Efektywność

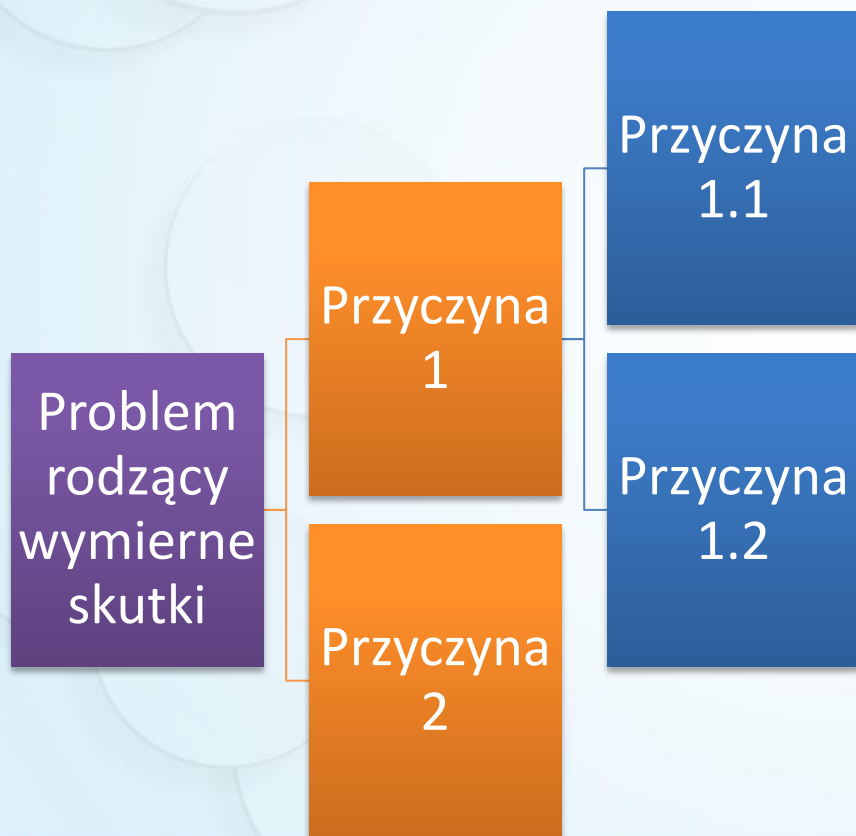
Jakość

Równość

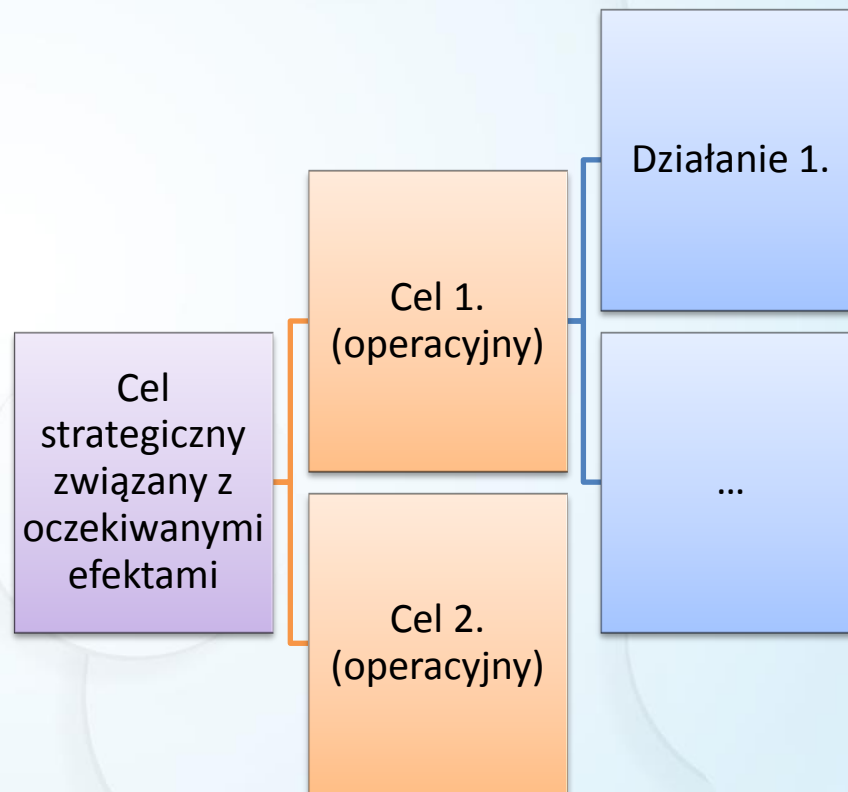
Analiza kosztów i możliwości administracyjnych

Wybór priorytetów i celów

Drzewo problemów



Drzewo celów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Jak formułować cele i zadania

Cele

Co?

- wynik

Gdzie?

- lokalizacja

Kiedy?

- termin

Zadania

Kto?

- Osoba odpowiedzialna

Czym?

- budżet,
- Uprawnienia i odpowiedzialność

Jak?

- sposób realizacji

Zasada S.M.A.R.T. przy określaniu celów

- Cele powinny być:
 - Skonkretyzowane
 - należy je określać możliwie konkretnie,
 - Mierzalne
 - każdy cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja,
 - Akceptowalne
 - pracownicy, którzy będą realizować cel, muszą go akceptować, inaczej nie zechcą go realizować,
 - Realne
 - posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji celu,
 - Terminowe
 - cele powinny posiadać termin wykonania.

Główne ograniczenia zarządzania strategicznego w oświacie

1. Narzucone z góry ramy działania
2. Ograniczone środki
3. Brak konkurencji
4. Kadencyjność i polityka

Źródło: Anna Witek-Crabb, „Zarządzanie strategiczne systemem oświaty – wyzwania i metody”, [w:] Współczesne Zarządzanie 3/2012

Narzucone z góry ramy działania

- Cele istnienia instytucji edukacyjnych zostały jasno określone w dokumentach rządowych
 - tworzenie lokalnych strategii oświatowych musi się odbywać w wyznaczonych przez nie ramach
 - zakres wyborów strategicznych stojących przed instytucjami edukacyjnymi i JST jest więc mocno ograniczony.
 - Instytucje te są zobowiązane realizować cele, które stawia przed nimi ministerstwo.

Ograniczone środki

- Oświata nieustannie zмага się z niedofinansowaniem
 - przy ograniczonych środkach finansowych łatwiej podejmować decyzje wynikające z posiadanych zasobów, a nie te wynikające z refleksji strategicznej, obranych priorytetów i sytuacji w otoczeniu.
- W zarządzaniu strategicznym oświatą trudno o motywację finansową.
 - Efekty dobrych i skutecznych strategii oświatowych rzadko dają się przeliczyć na korzyści finansowe dla tych, którzy je urzeczywistnili.

Brak konkurencji?

- Rynek (klienci i konkurenci) motywują do podjęcia działań doskonalących i tworzenia innowacyjnych strategii.
- Czy rzeczywiście w przypadku oświaty mamy do czynienia z naturalnym monopolem?
 - Brak konkurencji w oświacie może być złudny
 - Przyczyny mechanizmów konkurencji w oświacie:
 - Niż demograficzny
 - technologizacja i informatyzacja procesu nauczania
 - większa mobilność obywateli

Kadencyjność i polityka

- Kadencyjność władz samorządowych
 - Sprzyja myśleniu w perspektywie czasu trwania kadencji
 - Sprzyja działaniom mało ryzykownym i niekontrowersyjnym,
 - Sprzyja unikaniu wyrazistych wyborów
 - zmiana władzy generuje pokusę odcięcia się od poprzedników bardziej dla zasady, niż z merytorycznego uzasadnienia.

Najczęstsze błędy w zarządzaniu strategicznym



Wybrane wnioski z analizy strategii oświatowych

- Słabe strony analizowanych strategii
 - Ogólnikowość celów; brak rozpisania na działania, zadania
 - Słaba redakcja, dokument niejasny, niespójny, chaotyczny
 - Brak powiązania między priorytetami/celami/zadaniami
 - Nielogiczne ułożenie celów
 - Brak korelacji pomiędzy częścią analityczną i strategiczną
 - Brak możliwości monitorowania realizacji (brak wskaźników, mierników, harmonogramu)
 - Brak lub słaba analiza
 - Brak analizy SWOT
 - Brak odniesienia do finansowania
 - Brak opisu tendencji społeczno-ekonomicznych
 - Brak odniesienia do strategii wyższego szczebla

Podsumowanie

- Korzystajmy z doświadczeń i dobrych praktyk
- Podejmujemy wyzwania trudne acz osiągalne
- Strategia musi mieć oparcie w możliwościach finansowych JST
 - strategia oświatowa w WPF jako przedsięwzięcie (nie tylko majątkowe)

Narzędzia realizacji strategii

- **Wieloletnie planowanie finansowe**
 - art. 226-232 ustawy o finansach publicznych
- **Kontrola zarządcza**
 - art. 68 ufp
- **Budżet zadaniowy**
- Zarządzanie jakością (m.in. CAF)

Przysłowie chińskie

Ten kto planuje na rok – sieje ryż.

Ten kto planuje na 10 lat - sadi sad.

Ten kto myśli o przyszłości - kształci dzieci.

Dziękuję za uwagę



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

