**Moduł IV**  Zarządzanie strategiczne, tworzenie lokalnych planów strategicznych/strategii oświatowych

Gmina miejska

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cel ogólny zajęć:** | | Konstruowanie planu strategicznego ukierunkowanego na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (odnoszącego się do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomagania ukierunkowanego na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów lub uwzględniającego szeroko pojętą politykę oświatową gminy/miasta/powiatu). | | |
| **Czas trwania zajęć:** | | 3 dni, 21 godzin dydaktycznych, 1 godzina dydaktyczna = 45 minut | | |
| **DZIEŃ PIERWSZY** | | | | |
| **nr sesji,  czas zajęć** | **Cele szczegółowe sesji (efekty)** | | **Przebieg zajęć: metody, formy pracy, aktywności uczestników** | **Materiały pomocnicze, środki dydaktyczne** |
| Sesja nr 1  **Omówienie zadania wdrożeniowego**  2 godz. dyd.  (**90 min**ut) | Uczestnik:   * aktywnie słucha i angażuje się w dyskusje; * wybiera cenne dla swojej JST pomysły, porównuje  i podejmuje działania aby  je wdrożyć w swoim samorządzie; * analizuje trudne sytuacje jeśli takie wystąpiły pod kątem jak zareagowałby w podobnych okolicznościach . | | **Warsztaty:** Omówienie zadania wdrożeniowego.  Uczestnicy prezentują w jaki sposób zrealizowali zadanie wdrożeniowe.  Każdy JST ma od 10 do 15 minut na swoją prezentację w zależności od ilości uczestników. | **Materiały biurowe:** arkusze typu flipchart, markery, nożyczki, taśma malarska, plastelina do mocowania, karteczki samoprzylepne, różnokolorowe karteczki, kredki, papier A4- zestaw trenera niezbędny do wszystkich sesji w module I.  **Materiały pomocnicze:**  Nie dotyczy  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:**  Linki do materiałów wypracowanych w trakcie pilotażu.  <https://www.ore.edu.pl/pilota%C5%BC-dla-samorz%C4%85d%C3%B3w/materia%C5%82y-szkoleniowe>  <https://www.ore.edu.pl/pilota%C5%BC-dla-samorz%C4%85d%C3%B3w/zadania-wdro%C5%BCeniowe>  (linki aktywne na dzień 15 stycznia 2018 |
| **PRZERWA** | | | | |
| Sesja nr 2  **Budowa planu strategicznego – matryca logiczna planu strategicznego i określenie priorytetów**  2 godz. dyd.  (**90 minut**) | Uczestnik:   * wyjaśnia pojęcie i zależności pomiędzy poszczególnymi wierszami i kolumnami matrycy logicznej planu; * używa prawidłowych słów kluczowych w opisach charakterystycznych dla poszczególnych elementów planu strategicznego; * wyjaśnia czy różni się cel oddziałania; * wypełnia matrycę logiczną przygotowywanego planu rozwoju oświaty. | | **Warsztaty**: Budowa planu strategicznego – matryca logiczna planu strategicznego i określenie priorytetów.  Mini- wykład. **(30 minut)**  Trener omawia matrycę logiczną planu strategicznego (projektu). Wskazuje zależności pomiędzy poszczególnymi elementami.  Diagnoza  Cele.  Zadania i działania w ramach tych zadań.  Wskaźniki  Monitorowanie.  Trener dzieli uczestników na 5 różnorodnych grup. Każda grupa dostaje w kopercie opisy charakterystyczne dla diagnozy, celów, zadań i działań, wskaźników oraz monitorowania.  Zadaniem każdej grupy jest przyporządkowanie poszczególnych opisów do odpowiedniej kategorii.  Trener razem z poszczególnymi grupami omawia ćwiczenie. Powinno się okazać, że najtrudniejsze jest rozróżnienie pomiędzy celami a działaniami. Nawet jeżeli to nie wypłynie podczas zajęć trener prezentuje kilka trudnych do rozróżnienia opisów.  Np. budowa boiska przy szkole- cel czy działanie? **(15 minut)**  W tych samych 5 grupach uczestnicy analizują propozycję planu.  W każdej grupie brakuje któregoś z elementu. Na podstawie danych – każda grupa stara się opisać zakres danych których brakuje.  Np. grupa, która ma opis diagnozę, zadania i działania, wskaźniki i opis sposobu ich monitorowania stara się sformułować cele, który logicznie będę pasowały do zaproponowanych elementów.  Po zakończeniu dyskusja na temat co było łatwe a co było trudne? Których danych brakowało? O co jeszcze warto uzupełnić opisy?  **(30 minut)**  Na podsumowanie trener omawia w jaki sposób będzie przebiegała praca w module IV. Rozdaje niewypełnione matryce logiczne i prosi aby uczestnicy indywidualnie wypełnili je w kontekście swojego, przygotowywanego planu rozwoju oświaty. W drugim kroku uczestnicy spotykają się w zespole samorządowym i uzgadniają wspólne stanowisko. | **Materiały pomocnicze:**  Karta zawierająca matrycę logiczną projektu **MIV S2** – Matryca TRENER  Karat zawierająca matrycę logiczną projektu **MIV S2** – Matryca UCZESTNICY.  Opisy charakterystyczne dla diagnozy, celów, zadań i działań, wskaźników i sposobu monitorowania- po 6 opisów do każdej w/w kategorii. Co najmniej 6 kompletów. MIV S2 – Rozsypanka UCZESTNICY  Opisy trudne do zakwalifikowania dla Trenera  **MIV S2** – Rozsypanka TRENER  Studium przypadku.  Kompletny, przykładowy, logiczny plan **MIV S2**- Plan TRENER.  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  MIV S2 – Rozsypanka UCZESTNICY  Opisy powinny być umieszczone  na poszczególnych kartkach (rozcięte).  5 kompletów dla grup. Umieszczone  w kopercie powinno zostać 30 przypadkowych opisów.  Komplet dla trenera zawiera 5 kopert a w każdej odpowiednio uporządkowane opisy.  **MIV S2** - Plan TRENER.  Plan zawiera 5 oddzielnych opisów.(tak jak wyżej diagnoza, cele itd.).  Uczestnicy otrzymują w kopercie plan pozbawiony jednej karty. Każda grupa 4 opisy.  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:** |
| Sesja nr 3  **Wykład fakultatywny wynikający  z potrzeb JST**  1 godz. dyd.  (**45 minut**) | Uczestnik:   * wymienia pola w wniosku aplikacyjnym LSI  w powiązaniu do matrycy logicznej . * rozpoznaje możliwości aplikowania po środki dla własnego JST; * stosuje kryterium efektywności w odniesieniu do wydatków na zadania oświatowe; * inspiruje dyrektorów  do aplikowania w związku  z potrzebami szkół w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów. | | Wykład fakultatywny zgodny z potrzebami JST.  Lub  Wykład: Jak przygotować dobry wniosek aplikacyjny aby uzyskać wsparcie z funduszu unijnych.  Treści:  Zapoznanie z możliwościami pozyskania środków .  Przedstawienie aktualnego harmonogramu naborów.  Omówienie wzoru wniosku aplikacyjnego ze szczególnym uwzględnieniem korelacji pomiędzy matrycą logiczną a konkretnymi polami we wniosku.  Ocena budżetu projektu- efektywność. | **Materiały pomocnicze:**  Wydruk slajdów z prezentacji do wykładu. **MIV S3**- Wykład.  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  Wydruk MIV S3 w ilości równej ilości uczestników.  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**:  <http://kompetencje.org/materialy/zst/dzialam-aktywnie-trenerzy.pdf> |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DZIEŃ DRUGI** | | | |
| **nr sesji,  czas zajęć** | **Cele szczegółowe sesji (efekty)** | **Przebieg zajęć: metody, formy pracy, aktywności uczestników** | **Materiały pomocnicze, środki dydaktyczne** |
| Sesja nr 4  **Budowa planu strategicznego- formułowanie celów**  2 godz. dydaktyczne (**90 minut**) | Uczestnik:   * objaśnia różnice pomiędzy celem ogólnym  i strategicznym; * opisuje znaczenie poszczególnych liter w nazwie SMART; * formułuje prawidłowe cele  na podstawie wniosków  z diagnozy; * angażuje się i inspiruje myślenie dotyczące celowości podejmowanych działań. | Warsztaty: Budowanie planu strategicznego- formułowanie celów.  Ćwiczenie na początek:  Trener prosi aby każdy uczestnik zbudował przyrząd, który lata.  Po wykonaniu przyrządów przez uczestników, trener odkrywa arkusz z wymalowaną tarczą i prosi aby uczestnicy za pomocą swoich przyrządów strzelili w środek tarczy. Wszyscy liczą ile przyrządów trafi w tarczę.  Potem prosi ,aby uczestnicy ponownie zbudowali coś co lata  i ponowili próbę.  Znów liczy strzały.  Podsumowanie i wnioski:  Czego uczy Was to doświadczenie?  Wniosek, który powinien zostać sformułowany: w momencie gdy znali cel działania (strzał w środek tarczy) osiągnęli znacznie lepsze wyniki. **(15 minut)**  Mini wykład **( 30 minut).** Trener omawia definicję celu ogólnego  i szczegółowego.  Objaśnia znaczenie poszczególnych liter w akronimie SMART.  Nawiązuje do matrycy logicznej i podkreśla związek celów  z diagnozą.  Przypomina, że uczestnicy mają już trzy źródła diagnozy- SMART/TOWS (I moduł), analiza wskaźnikowa (II moduł) oraz wnioski ze spotkania dialogowego (III moduł).  Trener dzieli uczestników na jednorodne grupy samorządowe.  Prosi sporządzenie celów ogólnego i 4 celów szczegółowych  do wybranych obszarów wynikających z diagnozy. **(15 minut).**  Cele powinny być zapisane na arkuszach oddzielnie dla każdego obszaru.  Grupy losowo wymieniają się między sobą arkuszami.  Trener prosi w pierwszej kolejności o ocenę czy przygotowane cele spełniają wymagania SMART. Ocena w formie tak/nie sporządzona dla 4 celów szczegółowych, umieszczona na karcie. MIV S4- Ocena SMART. **(15 minut).**  Arkusze wracają z oceną do autorów, którzy zapoznają się  z uwagami.  Przed korektą swoich celów są proszeni o przeanalizowanie czy cele wynikają z diagnozy potrzeb (z którego źródła SWOT/Wskaźniki? Spotkanie dialogowe lub inne) i czy przyczynią się do rozwoju kompetencji kluczowych uczniów**. (15 minut).** | **Materiały pomocnicze:**  **MIV S4 -** Karta oceny SMART  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**: |
| **PRZERWA** | | | |
| Sesja nr 5  **Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań**  2 godz. dyd.  (90 minut) | Uczestnik:   * dobiera działania  do wyznaczonych celów; * potrafi prawidłowo opisać planowane zadania; * jest świadomy jak istotny jest element dobrego planowania zadań dla realizacji planu. | **Warsztaty**: Budowa planu strategicznego- zaplanowanie działań  i zadań.  Trener nawiązuje do poprzedniej sesji i prosi grupy JST aby  z 4 celów, które wcześniej opracowały wybrały dwa dla których chcieliby wspólnie ustalić działania po których realizacji cel zostanie osiągnięty.  Cele zostają przepisane każdy cel na dwie kartki. Kartki miesza się  i umieszcza się w pojemniku do losowania.  Uczestnicy zostają podzielone na grupy. Grup powinno być dwa razy więcej niż samorządów biorących udział w grupie projektowej.  Np. 8 samorządów to 16 grup. 6 samorządów 12 grup.  Każda grupa losuje po dwa cele. (jeżeli któryś jest celem członka grupy losuje jeszcze raz).  Każda grupa planuje po 5 działań, które uważa za właściwe  do realizacji w celu osiągnięcia określonych celów.  Trener wyjaśnia w jaki sposób działania powinny być opisane.  - ile czasu potrwa działanie;  - kto będzie zaangażowany (uczniowie, nauczyciele, rodzice, radni, mieszkańcy..);  - kto będzie odpowiedzialny za realizację działania **(30 minut).**  Po zakończeniu pracy każdy samorząd (bez czytania podpowiedzi innych uczestników) wykonuje to samo zadanie dla swoich celów.  **(15 minut).**  Po zakończeniu pracy trener zbiera wszystkie arkusze i głośno odczytuje planowane do wybranych celów działania (powinno być 15 do każdego celu).  Na bieżąco prowadzona jest dyskusja. **(15 minut).**  W drugiej części grupa pracuje metodą 5 pytań Q  Grupy samorządowe mają przed sobą wszystkie propozycje działań odpowiadają na pytanie:   1. Czego możemy robić więcej aby osiągnąć cel? 2. Czego możemy robić mniej aby osiągnąć cel? 3. Co możemy robić inaczej aby osiągnąć cel? 4. Co możemy przestać robić aby osiągnąć cel? 5. Co możemy zacząć robić aby osiągnąć cel?   **(20 minut).**  Na zakończenie grupa samorządowa wybiera po 3 działania które chciałaby zrealizować aby osiągnąć cele. **(10 minut)** | **Materiały pomocnicze:**  Nie dotyczy  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**: |
| **PRZERWA** | | | |
| Sesja nr 6  **Budowa planu strategicznego – instytucjonalizacja opracowania planu oraz kryteria i podsumowanie**  2 godz. dyd.  (**90 minut)** | Uczestnicy:   * pozyskują sojuszników dla realizacji planowanych działań; * określają kryteria, które mogą pomóc przy ocenie realności i adekwatności planowanych zadań. | **Warsztaty**: Budowa planu strategicznego- instytucjonalizacja opracowania planu**,** kryteria i podsumowanie.  Mini wykład **(20 minut)**  Trener przybliża uczestnikom pojęcie instytucjonalizacji i konieczność uzyskania poparcia dla opracowywanych planów rozwoju.  Zarówno poprzez umocowania formalno-prawne np. w formie uchwały czy zarządzenia jak i poprzez szeroką akcję informacyjno-promocyjną w środowisku lokalnym.  **Instytucjonalizacja** – proces przechodzenia od niesformalizowanych sposobów działania społecznego do uregulowanych, względnie stałych form aktywności, podlegających społecznym sankcjom. Jest to też nadanie charakteru instytucji istniejącym formom działania, dzięki czemu stają się one obowiązujące.  W kolejnym kroku prosi uczestników o wymienienie propozycji kryteriów oceny planów.  Propozycje są zapisywane na tablicy.  Trener uzupełnia listę jeżeli jest ona niekompletna**.(20 minut)**  W pierwszym kroku zespoły samorządowe oceniają swoje plany zgodnie z kryteriami i zmieniają te elementy, które według kryteriów wymagają interwencji **(20 minut)**  W kolejnym etapie samorządy pracują w parach (dwie JST)  i wzajemnie oceniają swoje plany według przedstawionych kryteriów.  Dodatkowo zadanie w tej części- trener przypomina o konieczności ustalenia wskaźników i ich sposobu ich monitorowania i prosi  o analizę planowanych zadań także pod tym kątem. **(20 minut)**  Podsumowanie: **(10 minut)**  Każdy uczestnik dzieli się refleksjami z dzisiejszej pracy.  Można zadać pytania ( co było łatwe, co trudne, co zaskoczyło, co wzbudza największe obawy) albo zaproponować dokończenie zdań.  Aby udoskonalić mój plan muszę….  Gdybym miał szefowi jednym zdaniem opowiedzieć o dzisiejszym dniu, to powiedziałbym…. | **Materiały pomocnicze:**  Nie dotyczy  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**: |
| **PRZERWA** | | | |
| Sesja nr 7  **Budowa planu strategicznego- praktyczne opracowanie jednego z zadań w przygotowywanym dokumencie (wspomaganie procesowe)**  4 godz. dyd.  (**180 minut**) | Uczestnik:   * wymienia poszczególne etapy realizacji zadania wsparcie procesowe szkół; * angażuje dyrektorów  do aktywnego udziału  w planowanych działaniach; * opracowuje plan promocji  i informowania społeczności lokalnej o planach. | **Warsztaty**: Budowa planu strategicznego- plan promocji i informacji oraz praktyczne opracowanie jednego z zadań w przygotowywanym dokumencie (wspomaganie procesowe).  Trener omawia wzór harmonogramu realizacji planu. **(10 minut)**  Trener przypomina o obowiązku zaplanowania w planie obowiązkowego zadania czyli wdrożenie procesowego wsparcia  w trzech placówkach.  Uczestnicy pracują w zespołach samorządowych.  Zgodnie z poznanymi w dniu dzisiejszym zasadami ustalają cele, działania i wskaźniki dla zadania wspomaganie procesowe szkół.  Praca zorganizowana zgodnie z oczekiwaniami uczestników. Konsultacje indywidualne, dyskusja w grupie. Wspólne generowanie wskaźników. Itp. **( 60 minut)**  W drugiej części trener proponuje odegranie scenki. „Konferencja prasowa”.  Każda grupa samorządowa wybiera swojego przedstawiciela.  Pozostali dzielą się na publiczność, dziennikarzy nastawionych pozytywnie (4 osoby) oraz dziennikarzy nastawionych negatywnie  (4 osoby).  Trener każdej grupie daje opis jej zadania: **(20 minut**)  Przedstawiciele JST przygotowują się do konferencji prasowej: przygotowują argumenty mające na celu promowanie planowanych działań dla rozwoju kompetencji kluczowych uczniów w JST.  Dziennikarze w obu grupach przygotowują pytania: co najmniej  4 maksymalnie 10.  Publiczność zapoznaje się z ankietą i pytaniami na które będzie odpowiadała po konferencji prasowej.  Trener jest prowadzącym konferencję. Na koniec prosi o pytania  z publiczności.  Konferencja trwa **(40 minut).**  Trener zbiera ankiety, na arkuszu zaznacza odpowiedzi.  W grupie następuje podsumowanie ćwiczenia.  Jeżeli publiczność została przekonana do idei podkreślamy, które argumenty były najbardziej skuteczne.  Jeżeli nie została przekonana wspólnie generujemy argumenty, które mogłoby pomóc w przekonaniu, że warto podjąć takie działanie **(20 minut)**  Na zakończenie pracy grupy prezentują swoje opracowania.  I przedstawiają harmonogram działań które podejmą w celu promocji o informacji społeczności lokalnej o pracy nad planem.  **( 30 minut)** | **Materiały pomocnicze:**  Nie dotyczy  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**: |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DZIEŃ TRZECI** | | | |
| **nr sesji,  czas zajęć** | **Cele szczegółowe sesji (efekty)** | **Przebieg zajęć: metody, formy pracy, aktywności uczestników** | **Materiały pomocnicze, środki dydaktyczne** |
| Sesja nr 8  **Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych**  4 godz. dydaktyczne (**180 minut**) | Uczestnik:   * angażuje się w dyskusje  i wyciąga wnioski  co do zastosowania rozwiązań w swoim samorządzie; * wymienia instytucje, które mogą zaangażować się działania skierowane  na rozwój kompetencji kluczowych uczniów. | **Dyskusja panelowa**: Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych oraz elementy związane ze wsparciem procesowym szkół.  Dyskusja panelowa z udziałem zaproszonych gości: przedstawiciele WOM, Bibliotek Pedagogicznych, Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych, samorządów, które wdrożyły strategie.  Eksperci dzielą się z uczestnikami dobrymi praktykami.  Odpowiadają na pytania. | **Materiały pomocnicze:**  Nie dotyczy  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**: |
| **PRZERWA** | | | |
| Sesja nr 9  **Przygotowanie zadania wdrożeniowego** 4 godz. dydaktyczne (**90 minut**) | Uczestnik:   * wyjaśnia w jaki sposób zorganizować spotkanie dialogowe; * pozyskuje sojuszników; * przekonuje środowisko lokalne do idei strategicznego zarządzania oświatą. | Zorganizujcie w swojej gminie miejsko-wiejskiej spotkanie dialogowe (z dużym gronem interesariuszy; dyrektorzy szkół, nauczyciele, rodzice, przedstawiciele organizacji pozarządowych itd.), na którym przedstawicie opracowany projekt planu strategicznego, uwzględniającego rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów. Celem spotkania będzie omówienie opracowanego planu i dyskusja nad jego zapisami. Dobrze przygotujcie się do realizacji tego zadania.  Podsumujcie to spotkanie i przygotujcie krótką prezentację wniosków ze spotkania, w dowolnej formie (plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, film, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 10-minutowe wystąpienia/prezentacje przedstawicieli poszczególnych samorządów.  Uczestnicy przygotowują harmonogram działań, które podejmą aby zrealizować zadanie wdrożeniowe. Proponują listę uczestników, których warto zaprosić. Przygotowują ulotkę reklamującą plan  w JST. (trzy wersje: dla ucznia, dla rodzica, dla nauczyciela).  Tworzą listę pytań, które mogą nastręczać trudności. | **Materiały pomocnicze:**  Nie dotyczy  **Wskazówki do materiałów pomocniczych:**  **Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**: |

Załączniki:

MIV S2 – Matryca TRENER

MIV S2 – Matryca UCZESTNICY

MIV S2 – Rozsypanka TRENER

MIV S2 – Rozsypanka UCZESTNICY

MIV S2 - Plan TRENER.

MIV S3 - Wykład.

MIV S4 - Karta oceny SMART