

VULCAN kompetencji w ŚLĄSKICH I MAŁOPOLSKICH SAMORZĄDACH

Materiał jest zgodny z programami szkoleniowo-doradczymi przygotowanymi przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu pozakonkursowego pn. „Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – I etap.

W przygotowanym zestawie materiałów wykorzystano, zgodnie z zaleceniami Zamawiającego, przykładowe scenariusze wraz z załącznikami opracowane i wdrożone w ramach pilotażu.

Scenariusze i materiały szkoleniowe zostały przygotowane w odniesieniu do 5 modułów tematycznych:

- 1) diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST ,
- 2) zarządzanie strategiczne, tworzenie lokalnych planów strategicznych/strategii oświatowych,
- 3) proces wspomaganie szkół i jego wykorzystanie do podnoszenia jakości pracy szkół,
- 4) rozwój kompetencji kluczowych uczniów i ich kształcenie przez szkoły,
- 5) finansowanie oświaty.

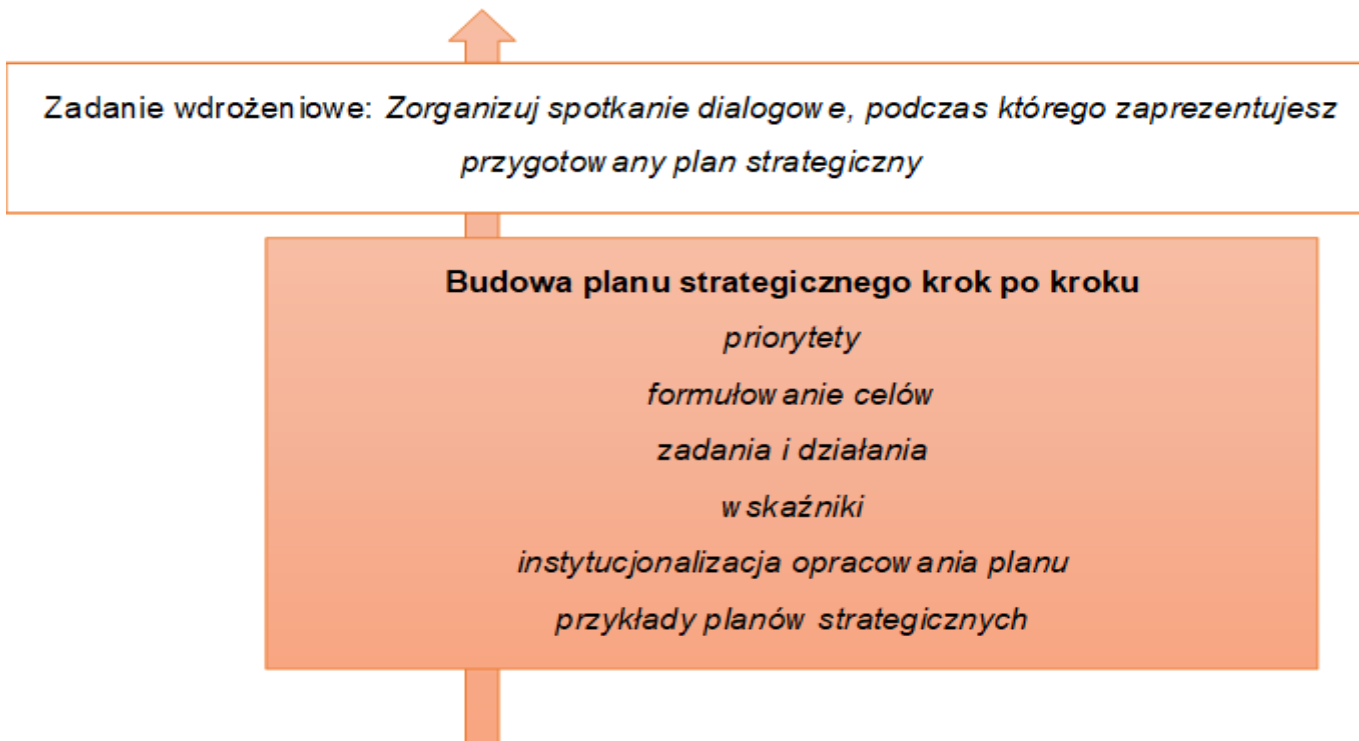
Opracowała:

Dorota Tomaszewicz we współpracy z Zofią Domaradzką-Grochowalską, Ewą Halską, Dorotą Pintal, Katarzyną Zychowicz



Moduł 4

Co nas przybliży do planu strategicznego?



Dzień 1 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Budowa planu strategicznego – określenie priorytetów	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Budowa planu strategicznego – formułowanie celów	warsztaty w grupach	2x90 minut

Dzień 2 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Przykłady planów strategicznych (rozwoju oświaty z pilotażu), plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań	warsztaty w grupach	2x90 minut

3.	Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie	warsztaty w grupach	1x90 minut
4.	Wykład fakultatywny wynikający z aktualnych potrzeb JST	wykład	90 minut

Dzień 3 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie	warsztaty w grupach	1x90 minut
2.	Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Przygotowanie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut

Dzień 1 sesja 1

Omówienie zadania wdrożeniowego

Cel ogólny

Tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się od siebie.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- prezentuje efekty zadania wdrożeniowego,
- dokonuje refleksji w odniesieniu do własnych doświadczeń oraz doświadczeń innych uczestników,
- wybiera działania, które uważa za wartościowe do wdrożenia w swojej gminie/mieście/powiecie.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Prezentacja wniosków z przeprowadzonych spotkań dialogowych poświęconych rozwojowi szkół i kompetencji kluczowych uczniów dzięki wdrożeniu modelu procesowego wspomaganie szkół/placówek.
2. Dyskusja zogniskowana.
3. Krótkie podsumowanie dyskusji.

Formy/metody i techniki

dyskusja zogniskowana

Potrzebne materiały:

markery, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4, minutnik lub klepsydra pięciominutowa

Środki dydaktyczne:

rzutnik, laptop, głośniki

Przebieg zajęć ¹	
90'	<p>1. Powitanie, cele, organizacja wymiany doświadczeń - 5 minut</p> <p>Trener odwołuje się do treści zadania wdrożeniowego przekazanego na koniec III modułu. Przedstawia sposób pracy podczas tej sesji. Omawia, w oparciu o narysowany na flipcharcie przebieg dyskusji zogniskowanej, aby przygotować uczestników do wymiany doświadczeń.</p> <p>2. Fakty – doświadczenie – 35 minut</p> <p>Trener informuje, że omówienie zadań wdrożeniowych rozpoczniemy od podzielenia się doświadczeniami (zaprezentowania zebranych informacji) w formie 10-minutowych wystąpień przedstawicieli samorządów na temat: <i>Jak w</i></p>

¹ Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Dorota Tomaszewicz]

zarządzanych przez Was szkołach/przedszkolach rozwijane są kompetencje kluczowe uczniów? W trakcie tych wystąpień można notować, zapisywać pytania, refleksje, inspiracje itp.

Uwaga! Warto ustalić kolejność wystąpień poszczególnych samorządów i zapisać ustalenia na karcie flipchart. Proponujemy używanie minutnika lub klepsydry 5 minutowej ze względu na ograniczony czas prezentacji.

3. Konsekwencje/ emocje - wspólna refleksja w odniesieniu do doświadczenia – 15 minut

Trener zadaje pytania, by umożliwić uczestnikom szkolenia podzielenie się refleksjami.

Przykładowe pytania na etapie konsekwencji/ emocji:

Co Was zainspirowało / zaskoczyło pozytywnie?

W jaki sposób wykorzystacie zebrane informacje?

Które działania ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych wydają się Wam szczególnie ciekawe?

Na jakie trudności napotykaliście podczas wykonywania zadania?

Jakie refleksje towarzyszą Wam po wysłuchaniu wystąpień?

4. Konceptualizacja/ rozwiązania – Czego nauczyło nas to doświadczenie? – 15 minut

Czas na rozważanie ewentualnych rozwiązań w oparciu o fakty i wspólną refleksję.

Przykładowe pytania na etapie konceptualizacji/ rozwiązań:

Czego, na podstawie tego zadania, dowiedzieliście się o zarządzanych przez Was szkołach/ przedszkolach?

Jaka nauka na przyszłość z tego płynie?

W jakich innych sytuacjach edukacyjnych możecie wykorzystać zebrane informacje?

5. Planowanie/decyzje – Co możemy zaproponować naszym szkołom/ przedszkolom? – 15 minut

To moment uzmysłowania sobie i ugruntowania możliwości aplikacji rozwiązań w praktyce, czyli doprowadzenia do wniosków i wdrożenia precyzyjnych dyrektyw zmian w zachowaniach na przyszłość.

Przykładowe pytania na etapie planowania/ decyzji:

Jakie rozwiązania jesteście gotowi zaproponować swoim szkołom/ przedszkolom?

Jakie działania jako samorzady możecie podjąć, by urealnić wdrożenie wybranych rozwiązań/ pomysłów?

6. Podsumowanie i podziękowanie za wspólną dyskusję. – 5 minut

Dzień 1 sesja 2

Budowa planu strategicznego – określenie priorytetów.

Cel ogólny

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (plan rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy lub plan wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych).

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- formułuje priorytety.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Określenie priorytetów na podstawie wyników i wniosków z diagnozy.
2. Adekwatność wybranych obszarów i priorytetów do wniosków z diagnozy stanu lokalnej oświaty.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, dyskusja

Potrzebne materiały:

kartki A4 (białe), pisaki

Przebieg zajęć²

90'

1. Wprowadzenie. (5 minut)

Trener przypomina kolejne etapy budowania planu strategicznego w oparciu o zilustrowane kroki na prezentacji pp.

2. Określanie priorytetów. (70 minut)

Następnie odwołuje się do efektów wykonanych dotychczas przez uczestników zadań wdrożeniowych (max. 20 minut). Łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych JST. Zaprasza do wykonania zadania: *Na podstawie zebranych danych z przeprowadzonej diagnozy, proszę o wspólne ustalenie/określenie propozycji priorytetów, których będzie dotyczył konstruowany przez Was plan* (35 minut). Uwaga! Samorządowcy pracują w oparciu o dane (wyniki i wnioski z przeprowadzonych w swoich środowiskach diagnoz).

UWAGA! Można zaproponować pracę z wykorzystaniem drzewa problemów – opis w materiale dla uczestników lub czteropolowego APS (ilustracja –prezentacja PP).

Po wykonaniu zadania grupy prezentują na forum efekty swojej pracy (15 minut).

² Pinal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka]

3. Podsumowanie. (15 minut)

Na zakończenie sesji trener prosi o podzielenie się swoimi refleksjami, w oparciu o pytania:

- *Jakie odczucia towarzyszyły Wam podczas wykonywania tego ćwiczenia?*
- *Czy wskazane przez Was obszary i priorytety są adekwatne do wniosków z diagnozy?*
- *Co było łatwe, a co stanowiło dla Was wyzwanie w realizacji tego etapu budowy planu?*
- *Czy wykonanie tego ćwiczenia było dla Was ważne, jeżeli tak, dlaczego?*

Załączniki:

Załącznik 1. Kolejne kroki budowania planu strategicznego. *Materiały dla uczestnika.*

Dzień 1 sesja 3 i 4

Budowa planu strategicznego – formułowanie celów

Cel ogólny

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (plan rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy lub plan wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych).

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- formułuje cele według metodologii SMART.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Formułowanie celów głównych i szczegółowych - precyzja formułowania celów, waga prawidłowego ich definiowania.
2. Cele oświatowe i edukacyjne.
3. Przykłady dobrze i źle formułowanych celów.
4. Konsekwencje źle sformułowanych celów.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, runda bez przymusu, mini wykład, ocena koleżeńska, dyskusja, pytania posumowujące

Potrzebne materiały:

flipchart, kartki A4 (białe), kartki A4 w różnych kolorach, pisaki

Przebieg zajęć³

2x90'

1. Wprowadzenie. (20 minut)

Trener inicjuje ćwiczenie „Piłka Iwony” według instrukcji:

1. Zapraszam grupę na środek i proszę o ustawienie się w kręgu.

2. Za chwilę podam komuś z Was piłkę, Waszym zadaniem jest mi ją oddać, zanim jednak to zrobicie każda osoba ma mieć kontakt z piłką. (Ważna jest że każda osoba może mieć tylko raz kontakt z piłką i nie mogą mieć kontaktu z piłką dwie osoby jednocześnie). Upewniam się że rozumieją zasady.

3. Rzucam piłkę do jednego z uczestników - po pierwszej rundzie upewniam się, czy każdy miał kontakt z piłką i czy tylko raz.

4. Czy pamiętacie od kogo otrzymaliście piłkę ? To zapamiętajcie sobie tę kolejność i w tej samej kolejności podajcie sobie piłkę szybciej. (zaczynam mierzyć czas - zapisuję na flipie). Zróbcie to jeszcze szybciej (powtarzam to 3-4 razy).

³ Pinal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka]

5. Taka grupa jak Wasza zwykle robi to zadanie w trzy sekundy. Chcę żebyście osiągnęli wynik 3 sekund. Uczestnicy zaczynają zmieniać strategię.

Po wykonaniu ćwiczenia Trener rozpoczyna dyskusję, zadaje pytania:

- Jakie było Wasze nastawienie/ zaangażowanie podczas tej zabawy ?*
- Czy przez cały czas było ono takie samo ?*
- Co powodowało takie nastawienie?*
- Dopóki nie powiedziałam Wam jakiego wyniku oczekuje - czy byliście zadowoleni z swojego wyniku ?*
- A jak ocenilibyście trudność tego zadania ?*
- Jak bym Was zostawiła samych to czy dalej myślelibyście nad rozwiązaniem?*
- A jak było z Waszą innowacyjnością i kreatywnością?*
- Co rodzi zaangażowanie i kreatywność - motywuje do tego by zadanie zostało wykonane?*
- A jak było z czasem - Jak długo moglibyście się bawić gdybyście nie wiedzieli do czego dążyć ?*

- *Dla kogo osiągnęliście wynik dla mnie czy dla siebie?*

- *Co o tym zdecydowało?*

- *Co zdecydowało o tym, że zadanie zamieniło się w cel?*

Podsumowując Trener zwraca uwagę na następujące cechy celu:

Cel powinien być angażujący;

Jeśli nie znamy jaki będzie efekt, to czy możemy być zadowoleni?

Za realizację celu musimy być odpowiedzialni.

Cele osiągamy dla siebie.

Warto określać czas, w którym cel zostanie osiągnięty.

Z celem się utożsamiamy.

2. Metodologia SMART. (50 minut)

Trener rozpoczyna od określenia czym są cele ogólne (strategiczne), a czym cele szczegółowe (operacyjne).

Przykład: *Cele ogólne – wytyczają nam kierunek. Cele szczegółowe wytyczają szczegółowo, co i jak się wydarzy, jak chcemy osiągnąć ten cel ogólny. Cel ogólny – chce dołączyć do Kanady. Cele szczegółowe – jak to zrobię, z jakiego transportu skorzystam, w jakim czasie to się stanie.*

Trener prezentuje, w formie mini wykładu, metodologię SMART, dotyczącą formułowania celów (Załącznik 2) – 15 minut. Do opracowania materiałów można wykorzystać publikację „Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań”⁴.

Następnie Trener łączy uczestników w 4 grupy. Każda z grup otrzymuje zapisane na kolorowych paskach cele, zgodnie z Załącznikiem 1. Uczestnicy dokonują podziału na cele dobrze i źle, ich zdaniem, sformułowane. Po wykonaniu zadania trener prosi uczestników o wskazanie kryteriów, jakimi kierowali się, dokonując proponowanego przez nich podziału. Następnie przeformułują poprawnie sformułowane cele, stosując metodologię SMART. Trener monitoruje działania zespołów. Po upływie wyznaczonego czasu prosi, aby uczestnicy odczytali swoje propozycje, komentuje i weryfikuje przedstawione przykłady.

Następnie trener prosi o przedyskutowanie odpowiedzi na pytania: *Jak oceniają stopień trudności tego ćwiczenia? Co sprawiło im trudność? Dlaczego?* W rundzie bez przymusu uczestnicy dzielą się swoją refleksją.

⁴ red. Hajdukiewicz M., *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015, str. 16-18.

Podsumowując tę część zadania, trener zwraca uwagę, iż cele powinny być precyzyjnie sformułowane, a ich błędne zredagowanie stanowi potencjalne zagrożenie dla powodzenia realizacji zadań.

3. Formułowanie celów głównych i szczegółowych. (70 minut)

Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych samorządów. Uczestnicy otrzymują Załącznik 3. i przystępują do wypracowania i zapisania celów głównych i szczegółowych do określonych wcześniej priorytetów (50 minut). Po upływie wyznaczonego czasu grupy wymieniają się kartkami (np. po kolei) i udzielają sobie informacji zwrotnej w odniesieniu do zastosowania reguł metodologii SMART. Kartki z celami wracają do autorów, którzy dokonują analizy i ewentualnej korekty swoich propozycji (20 minut).

4. Podsumowanie. (40 minut)

Podsumowując tę część zadania, trener inicjuje dyskusję w oparciu o poniższą propozycję pytań (20 minut):

- *Jak oceniacie możliwość pozyskania oceny koleżeńskiej od sąsiedniego zespołu?*
- *Co wniosła ta ocena?*
- *Jakie dała możliwości modyfikacji zapisanych przez Was propozycji celów?*
- *Jakich kryteriów reguły SMART zabrakło w Waszych propozycjach?*

Na zakończenie kroku drugiego trener zadaje pytanie podsumowujące: *Co było łatwe, a co było trudne w określaniu celów?*
Na podstawie wypowiedzi uczestników trener tworzy (zapisuje na flipcharcie) listę sukcesów i "chwil niełatwych" w pracy nad formułowaniem celów (20 minut).

Załączniki:

Załącznik 1. Przykłady celów dobrze i źle sformułowanych celów_ Materiały do realizacji zajęć. *Wydrukowane po 4 egzemplarze na grupę.*

Załącznik 2. Metodologia SMART. *Materiały dla uczestnika*

Załącznik 3. Karta celu SMART. *Materiały dla uczestnika*

Dzień 2 sesja 1

Przykłady planów strategicznych (planów rozwoju oświaty z pilotażu), plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych

Cel ogólny

Określanie mocnych i słabych stron przykładowych planów strategicznych (planów rozwoju oświaty z pilotażu)

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- charakteryzuje różnicę pomiędzy strategią a planem strategicznym,
- analizuje i ocenia plany strategiczne pod kątem mocnych stron i obszarów do poprawy.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Przykłady planów strategicznych – analiza i ocena ich praktycznej przydatności.
2. Plusy i minusy strategii- omówienie wyników badań nad strategiami.
3. Przykłady dobrych praktyk.

Formy/metody i techniki

praca w grupie, dyskusja, film, runda bez przymusu

Potrzebne materiały:

markery - 8 kompletów po 4 sztuki, kartki A4 w dwóch kolorach (zielone i czerwone), flipchart

Przebieg zajęć⁵

90'

1. Analiza przykładowych planów strategicznych (planów rozwoju oświaty) – ocena ich praktycznej przydatności.

Trener łączy uczestników w cztery grupy. Każda grupa otrzymuje jeden plan rozwoju oświaty do analizy (załącznik – plany do analizy) oraz kartki w kolorze czerwonym i zielonym. Zadaniem zespołów jest przeanalizowane przykładowych planów rozwoju oświaty (z pilotażu). - **Materiał plany do analizy**

Palny są dostępne pod linkiem: <https://www.ore.edu.pl/2018/06/lokalne-plany-rozwoju-oswiaty-oraz-wspomagania-szkol/>

Na zielonych kartkach zapisują plusy, jakie dostrzegają w analizowanych dokumentach/ inspiracje a na kartkach czerwonych minusy tych planów rozwoju oświaty. (30 minut). Trener prosi o zwrócenie uwagi na rozwiązania związane z zaplanowaniem procesowego doskonalenia nauczycieli.

Trener wywiesza plakat z napisem PLUSY. W rundzie do wyczerpania uczestnicy odczytują propozycje zapisane na zielonych kartkach, które następnie przyklejają na wywieszonym flipcharta. Trener wywiesza plakat z napisem MINUSY,

⁵ Pinal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka]

omówienie przebiega podobnie jak z „plusami”. Trener inicjuje dyskusję nad rozwiązaniami związanymi z zaplanowaniem doskonalenia w formie procesowego wspomaganie. Następnie łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych samorządów, prosi o refleksję i odpowiedź na pytania: *Na co jeszcze warto zwrócić uwagę, tworząc ostateczną wersję planu? O co warto go uzupełnić? Czego należy się wystrzeżać?* Chętne samorzady wypowiadają się na forum (40 minut).

2. Przykłady dobrych praktyk.

Trener zaprasza do obejrzenia filmu. Prosi uczestników, aby zwrócili uwagę na wypowiedzi autorów planów rozwoju oświaty. Po obejrzeniu inicjuje dyskusję nt. *Jakie cele/ priorytet wyznaczyły samorzady na poziomie planu? Jak proces wdrożenia strategicznych dokumentów zarządzania lokalną oświatą oceniają ich autorzy?* (20 minut)

Propozycje filmów do wyboru przez Trenera w zależności od typu JST:

<https://www.youtube.com/watch?v=vx5bzwKrqXE&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv>

Do wyboru: Gmina Miasta Rypin, Miasto i Gmina Pszczyna, Miasto Braniewo, Miasto Brodnica, Miasto Żory, Powiat Bocheński

Dzień 2 sesja 2 i 3

Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań

Cel ogólny

Konstruowanie planów strategicznych ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych (plan rozwoju oświaty miasta/powiatu/gminy lub plan wspomaganie szkół/placówek w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych).

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- planuje adekwatne do osiągnięcia celu zadania.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Zaplanowanie zadań do realizacji - adekwatność zadań do wyznaczonych celów, koszty finansowe i osobowe.
2. Harmonogram działań i zadań.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, praca w parach, runda bez przymusu, mini wykład, dyskusja, analiza pola sił, 5Q, gadająca ściana

Potrzebne materiały:

flipchart, kartki A4 (białe), pisaki, kartki samoprzylepne w dwóch kolorach

Przebieg zajęć⁶

2x90'

1. Wprowadzenie. (15 minut)

Trener nawiązuje do kolejnych kroków budowania planu strategicznego i wskazuje, w którym miejscu się znajdujemy. Jako inspirację pokazuje film *Piknik naukowy – sposób na rozwijanie kompetencji kluczowych (Gmina Piaski)* <https://www.youtube.com/watch?v=0c9aJeKd79s&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=2&t=320s>

[online, dostęp dn. 29.01.2018]. Następnie odbywa się krótka dyskusja, samorzady mogą podawać inne przykłady działań.

2. Generowanie rozwiązań. (75 minut)

Trener przedstawia narzędzia do generowania rozwiązań – analiza pola sił, metoda 5Q (materiał dla uczestnika). Uczestnicy pracują w swoich grupach samorządowych. Wybierają jeden spośród sformułowanych przez siebie celów i analizują go z zastosowaniem analizy pola sił. Następnie wybierają drugi i dokonują analizy z zastosowaniem metody 5Q. Wyniki prac w każdym przypadku przedstawiają na flipcharcie.

⁶ Pinal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka]

Po zakończeniu zadania następuje omówienie efektów i refleksje grupy co do poznanych metod i ich przydatności w kontekście poszukania rozwiązań względem zdefiniowanych celów.

3. Planowanie działań. (60 minut)

Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych JST i zaprasza do wykonania kolejnego zadania. Samorządowcy planują działania/zadania, których realizacja pozwoli na osiągnięcie celów.

Uwaga! Można zastosować

- 1) Drzewko ambitnego celu (materiał dla uczestników)**
- 2) Formularz do planowania działań (materia dla uczestników)**
- 3) Planowanie na osi czasu- rolka papieru, rolki szarego papieru, kolorowe przylepne kartki,**

Sklejają dwie karty flipcharta i rysują na nich oś czasu. Na osi zaznaczają czas, w którym będą wdrażać swoje plany, dzielą ten czas na mniejsze okresy. Wygenerowane wcześniej działania (punkt 2) zapisują na kartkach samoprzylepnych (jedno działanie na jednej kartce). Na jednym kolorze zapisują działania do jednego celu, na drugim kolorze działania do drugiego celu. Kartki rozmieszczają na osi czasu, dbając przy tym o realność w realizacji i rytmiczne rozłożenie działań. Trener monitoruje wykonywanie zadania. Podchodzi do poszczególnych grup, umożliwia bieżące konsultowanie. Po ukończeniu tego zadania Uczestnicy wywieszają swoje plakaty na ścianie. Powstaje gadająca ściana.

4. Podsumowanie. (30 minut)

Na zakończenie sesji Trener odwołuje się do formularza planowania działań (Materiał uczestnika). Wskazuje, iż teraz działania z osi czasu można przenieść do planu i uzupełnić go o brakujące elementy. Grupy JST uzupełniają harmonogram (praca z komputerem).

Załączniki:

Załącznik 1. Opis narzędzi do generowania rozwiązań. *Materiały dla uczestnika.*

Załącznik 2. Formularz planowania działań. *Materiały dla uczestnika.*

Załącznik 3. Drzewko ambitnego celu

Dzień 2 sesja 4/ Dzień 3 sesja 1

Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie

Cel ogólny

Konstruowanie planów strategicznych (planów rozwoju oświaty) ukierunkowanych na budowanie jakości szkół/placówek oświatowych oraz dokonywanie ich oceny.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- określa kryteria realizacji celów/działań/zadań,
- ocenia plany rozwojowe w oparciu o kryteria,
- przejmuje odpowiedzialność za realizację wizji jakościowego rozwoju oświaty.

Treści – wymagania szczegółowe

1. Kryteria realizacji celów/ działań/ zadań – praca w zespołach z przedstawicielami poszczególnych JST.
2. Analiza spójności wszystkich elementów planu strategicznego.
3. Ocena przygotowanych planów strategicznych.
4. Dyskusja nad zgłoszonymi opiniami/uwagami.
5. Podsumowanie pracy nad planami według pytań;
 - a) Co było trudne?
 - b) Co było zaskoczeniem?
 - c) Co było najważniejsze?
 - d) Co chcielibyście jeszcze dodać?

Formy/metody i techniki

praca w grupach, dyskusja,

Potrzebne materiały:

kartki A4, karteczki samoprzylepne, papier flipchart, mazaki, taśma

Przebieg zajęć ⁷	
2x90'	90 minut – Dzień 2 sesja 4 Uczestnicy pracują w swoich grupach samorządowych. Dopracowują plany. 90 minut – Dzień 3 sesja 1 Korzystają z formularza z kryteriami (materiał dla uczestnika). Grupy według ustalonej kolejności prezentują efekty swojej pracy w ograniczonym czasie (dla każdej grupy przeznaczamy ok. 15 minut). Po każdej prezentacji grupa otrzymuje

⁷ Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorki koncepcji scenariusza Ewa Halska, Aleksandra Kuźniak, Maria Utracka. Modyfikacja scenariusza: Zofia Domaradzka-Grochowalska]

informację zwrotną, udzielaną w oparciu o kryteria znajdujące się w Załączniku 1 (ok. 10 minut po każdej prezentacji).

Trener zapisuje na flipcharcie obszary do doskonalenia.

Na zakończenie trener inicjuje dyskusję z całą grupą w odniesieniu do zapisanych obszarów (30 minut).

Na podsumowanie sesji trener zaprasza do refleksji w parach, w oparciu o poniższe pytania:

- *Co było najważniejsze?*
- *Co było zaskoczeniem?*
- *Co było trudne?*
- *Co chcielibyście jeszcze dodać?*

W rundzie bez przymusu zaprasza do podzielenia się refleksjami.

Załączniki:

Załącznik 1. Kryteria oceny. Pytania do weryfikacji opracowanych wstępnych planów rozwoju oświaty. Materiały dla uczestnika.

Dzień 3 sesja 2

Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego (planu rozwoju oświaty)

Cel ogólny

Podjęcie działań ukierunkowanych na wdrożenie planu strategicznego w gminie/ mieście/powiecie.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wskazuje ryzyka związane z wdrożeniem planu strategicznego,
- generuje rozwiązania minimalizujące obawy,
- opracowuje harmonogram wdrożenia planu strategicznego w gminie/ mieście/powiecie

Treści - wymagania szczegółowe

1. Harmonogram wdrażania planu strategicznego – ćwiczenie w zespołach z jednej JST – analiza ryzyk.
2. Wykorzystanie zasobów kadrowych, organizacyjnych i finansowych.
3. Wykorzystanie dotychczasowych działań/spotkań.
4. Sposoby i formy zaangażowania środowiska lokalnego.
5. Informacja i promocja.
6. Identyfikacja ryzyka związanego z wdrożeniem planu strategicznego w gminie.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, dyskusja, technika coachingowa pracy z obawami i celami rozwojowymi

Potrzebne materiały:

markery, kartki z flipcharta, karteczki post-it, taśma klejąca lub masa mocująca

Przebieg zajęć	
90'	<p>1. Ryzyka z związane z wdrażaniem planu strategicznego – 15 min.</p> <p>Praca w jednorodnych zespołach samorządowych. Trener zaprasza do dyskusji na temat potencjalnych ryzyk związanych z realizacją planu strategicznego w poszczególnych samorządach. Wśród wniosków, które z całą pewnością się pojawią będzie wniosek dotyczący organizacji, finansów oraz osób zaangażowanych w realizację planu. Przy czym to ostatnie ryzyko jest najczęstszym powodem, dla którego najlepsze strategie/plany strategiczne trafiają do szuflad (!!!). Dlatego trener uświadamia uczestnikom na co szczególnie muszą zwrócić uwagę, a mianowicie na zasoby ludzkie – na właściwy dobór ludzi do zadań, oraz właściwy model zarządzania stosowany wobec nich.</p> <p>Zadaniem uczestników będzie sporządzić listę osób, które będą zaangażowane w realizację planu. Trener informuje, że odwoła się do tej listy w dalszej części szkolenia.</p> <p>2. Mini-wykład na temat zarządzania sytuacyjnego – 25 min.</p> <p>Omówienie koncepcji zarządzania sytuacyjnego wg. Kena Blancharda ma na celu uświadomić uczestnikom jak wielkie znaczenie ma właściwy dobór ludzi do wykonywania określonych zadań uwzględnionych w Planie Strategicznym, a przede wszystkim w Planie Rozwoju Oświaty, nad którym pracują.</p>

Trener rysuje na flipcharcie Matrycę Blancharda ze wskazaniem na dwie zmienne – motywację i kompetencje osób zaangażowanych z realizacją Planu Rozwoju Oświaty.

<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 20px;">+</div> <p>Motywacja pracownika</p>	<p>Chcę / Nie potrafię</p> <p>Styl przywództwa: prowadzący/trenerski</p>	<p>Chcę i Potrafię</p> <p>Styl przywództwa: delegujący</p>
	<p>Nie chcę / Nie potrafię</p> <p>Styl przywództwa: dyrektywny/instruktażowy</p>	<p>Nie chcę / Potrafię</p> <p>Styl przywództwa: wspierający</p>
<p>Kompetencje pracownika</p>		<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 20px;">+</div>

Następnie trener omawia pożądane modele zarządzania wobec określonych grup osób, w zależności od tego, w której ćwiartce na matrycy Blancharda się znajdują.

Modele zarządzania sytuacyjnego:

Dyrektywno/Instruktażowa – gdzie pokazuje podwładnemu drogę bez żadnego udziału z jego strony,

Prowadząco/Trenerska – gdzie okazuje zainteresowanie oraz pomoc w dążeniu do realizacji celów,

Wspierająca – w której prosi o sugestie ze strony pracowników, a kiedy je otrzyma, korzysta z nich,

Delegująca – gdzie ustala dla podwładnych cele stanowiące dla nich wyzwanie, okazuje zaufanie w stosunku do ich umiejętności oraz pozwala im wybrać własną drogę.

Zadaniem Uczestników jest w kolejnym kroku dokonać samooceny swojego dominującego modelu zarządzania i zaznaczyć go na schemacie matrycy – Załącznik 1.

Następnie trener prosi aby w kolejnym kroku uczestnicy nanieśli na schemat matrycy nazwiska osób, które wcześniej wypisali. Ważne aby właściwie usytuować osoby na matrycy zgodnie z kryteriami: kompetencje i motywacja (do realizacji zadania, które jest im przypisane w Planie Rozwoju Oświaty).

UWAGA:

Komentarz trenera - zazwyczaj jest tak, że każdy z nas ma swój jeden dominujący nawykowy styl zarządzania. Czasem dwa style przeplatają się wzajemnie w zależności od potrzeb. Jednak zazwyczaj jest też i tak, że ludzie, którymi zarządzamy znajdują się we wszystkich ćwiartkach matrycy Blancharda. Pytanie zatem: „Co z tymi, wobec których nie stosujemy właściwego wobec nich stylu zarządzania?”

3. Autorefleksja uczestników w stosunku do uzyskanego wyniku typowania siebie i ludzi, którymi zarządzają – 25 min.

Uczestnicy wykorzystują pytania rozwojowe do uzyskanego wyniku z typowania (materiał dla uczestnika). Na pytania odpowiadają sobie wzajemnie w duetach. Wnioski wynikające z udzielanych odpowiedzi będą stanowiły podstawę do zaplanowania własnej ścieżki rozwoju w roli osób decyzyjnych odpowiedzialnych za wdrażanie Planu Rozwoju Oświaty (materiał dla uczestnika)

4. Ćwiczenie – Identyfikacja mapy interesariuszy - informacja i promocja jako obszar ryzyka – 20 min

Trener informuje uczestników, że czynnik ludzki może nas zawieść nie tylko w obszarze niewłaściwego zarządzania, ale również w obszarze niewłaściwego zadbania o przepływ informacji i promocję Planu Rozwoju Oświaty (materiał dla uczestnika)

W grupach samorządowych, zadaniem uczestników jest wykonać następującą instrukcję:

- Zidentyfikuj i wypisz wszystkie najważniejsze grupy interesariuszy dla planowanego planu strategicznego.
- Zaznacz miejsce każdej z grup na mapie, stosując kryteria zainteresowania i wpływu.
- Zastanów się, jaki stosunek do planowanego planu strategicznego będzie mieć każda z tych grup.
- Zaznacz (+), jeśli dany interesariusz wspiera strategię, (–) jeśli jest jej przeciwny, oraz (/) jeśli jest wobec niej obojętny.
- Przedyskutuj oczekiwania, obawy i sposób wywierania wpływu każdej z grup.

- Przemysł sposób postępowania wobec każdej z grup interesariuszy tak, aby zapewnić niezbędne wsparcie dla planowanego planu strategicznego.

Prezentacja uzyskanych wniosków na forum przeznaczonych do uwzględnienia ich w harmonogramie wdrażania planu strategicznego.

5. Podsumowanie sesji – 5 min

Trener podsumowuje sesję i dziękuje uczestnikom za wspólną pracę.

Załączniki:

Załącznik 1. Schemat Matrycy Blancharda. *Materiały dla uczestnika.*

Załącznik 2. Pytania rozwojowe do uzyskanego wyniku. *Materiały dla uczestnika*

Załącznik 3. Indywidualny Plan Rozwoju Kompetencji Zarządzania. *Materiały dla uczestnika*

Załącznik 4. Identyfikacja mapy interesariuszy - informacja i promocja jako obszar ryzyka. *Materiały dla uczestnika.*

Dzień 3 sesja 3

Przygotowanie zadania wdrożeniowego

Cel ogólny

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w gminach/miastach/powiatach między modułem czwartym a modułem piątym.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- określi cele drugiego spotkania dialogowego,
- opracuje scenariusz drugiego spotkania dialogowego,
- zaplanuje wszystkie działania związane z organizowaniem i prowadzeniem drugiego spotkania dialogowego,
- zaplanuje sposób, w jaki zaprezentuje efekty przeprowadzonego spotkania dialogowego.

Treści - wymagania szczegółowe

1. Prezentacja zadania wdrożeniowego.
2. Określenie sposobu wykonania zadania.
3. Uzpełnienie sposobów prowadzenia spotkania dialogowego.
4. Opracowanie scenariusza spotkania dialogowego.

Formy/metody i techniki

praca w grupach, dyskusja

Potrzebne materiały:

karteczki samoprzylepne

Przebieg zajęć ⁸	
90'	<p>1. Karta monitorowania Planu Rozwoju Oświaty Trener w celu podsumowania prac nad planami oraz przekazania informacji doradcom zaprasza poszczególne JST do wypełnienia i przekazania karty monitorowania. (Plik – materiały do pracy na warsztatach) OBOWIĄZKOWO KARTY PRZEKAZUJEMY DO eksperta merytorycznego lub osoby zajmującej się organizacją na danym zjeździe.</p> <p>2. Przedstawienie zadania wdrożeniowego. (5 minut)</p> <p>Trener przedstawia uczestnikom zadanie wdrożeniowe, krótko je omawia.</p> <p>Zadaniem przedstawicieli poszczególnych samorządów jest:</p> <p>1) zorganizowanie w swojej gminie/mieście/powiecie drugiego spotkania dialogowego z różnorodną grupą interesariuszy: dyrektorami szkół, nauczycielami, rodzicami, przedstawicielami organizacji pozarządowych, itp.;</p>

⁸ Pintał D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Dorota Tomaszewicz, Dorota Pintał]

- 2) zaprezentowanie podczas spotkania dialogowego opracowanego projektu planu strategicznego, odnoszącego się do doskonalenia nauczycieli w formie kompleksowego wspomaganie ukierunkowanego na rozwijanie kompetencji kluczowych uczniów lub uwzględniającego szeroko pojętą politykę oświatową gminy/miasta/powiatu,
- 3) przeprowadzenie konsultacji w formie dyskusji nad zapisami planu;
- 4) przygotowanie krótkiej prezentacji wniosków ze spotkania, w dowolnej formie(plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne),
- 5) podzielenie się efektami swojej pracy na następnym spotkaniu (10 minut dla każdego zespołu).

3. Określenie sposobu realizacji zadania wdrożeniowego. (20 minut)

Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych samorządów. Nawiązuje do doświadczenia uczestników z pierwszego spotkania dialogowego. Prosi, aby zastanowili się wspólnie nad sposobami przeprowadzenia spotkania dialogowego: *W jaki sposób przeprowadzicie spotkanie dialogowe dotyczące konsultacji planów strategicznych? Jakie zastosujecie metody? Dlaczego właśnie te?*

Chodzi o to, aby uczestnicy przywołali własne doświadczenia oraz to co usłyszeli, podczas sesji omawiającej poprzednie zadanie wdrożeniowe, na temat sposobów pracy na spotkaniu dialogowym po trzecim module.

Po dyskusji w grupach uczestnicy przedstawiają swoje propozycje na forum, uzasadniając wybór.

4. Opracowanie scenariusza spotkania dialogowego. (30 minut)

Uczestnicy opracowują scenariusz spotkania dialogowego wykorzystując formatkę do opracowania spotkania dialogowego (Materiały dla uczestnika). Korzystają też z pytań pomocniczych (Materiał dla uczestnika), które trener wyświetla na slajdzie. Po wykonaniu zadania chętne zespoły prezentują efekty swojej pracy.

Pytania pomocnicze:

- 1) *Kto zorganizuje spotkanie?*
- 2) *Kto zostanie zaproszony do udziału w spotkaniu?*
- 3) *Gdzie odbędzie się spotkanie?*
- 4) *Kiedy odbędzie się spotkanie?*
- 5) *Jak zostanie przeprowadzone? (Kto je rozpocznie? Czego powinno dotyczyć jego wystąpienie? Kto będzie prowadzącym? Jakie formy/metody zostaną wykorzystane? W jaki sposób i kto zbierze oraz opracuje wnioski ze spotkania? Kto przygotuje rekomendacje do strategii?)*
- 6) *Co należy przygotować, aby spotkanie przebiegło sprawnie i przyniosło oczekiwane efekty?*

5. Podsumowanie. (5 minut)

Trener rozdaje małe karteczki samoprzylepne. Każdy uczestnik zapisuje swoje zdanie. Następnie kto chce, czyta głośno lub zostawiają kartki wychodząc z sali.

Załączniki:

Załącznik 1. Pytania pomocnicze do analizy – przygotowanie II spotkania dialogowego Materiały dla uczestnika.

Załącznik 2. Formatka do opracowania II spotkania dialogowego. *Materiały dla uczestnika.*

Załącznik 3. Karta monitorowania planu rozwoju oświaty. Materiały do realizacji zajęć.