

Program szkolenia

Strategia rozwoju szkoły

Czas:

22 godz. dydaktyczne (22x45 minut)

Cele:

- Uświadomienie celów i zadań szkoły oraz ich źródeł i umocowań prawnych.
- Uświadomienie roli wizji w formułowaniu strategii rozwoju szkoły.
- Kształcenie umiejętności wykorzystywania dokumentów strategicznych Unii Europejskiej, Polski oraz jednostek samorządów terytorialnych odnoszących się do celów i zadań oświaty w procesie tworzenia wizji i misji szkoły.
- Kształcenie umiejętności planowania strategicznego w zakresie tworzenia misji i wizji- w oparciu o zarządzanie partycypacyjne.
- Identyfikowanie celów istotnych dla długofalowego rozwoju szkoły.
- Wywołanie refleksji nad zagadnieniami, które mają wpływ na rozwój szkoły.
- Poznanie zasad tworzenia strategii rozwoju szkoły.
- Uświadomienie konieczności planowania celów.
- Formułowanie celów strategicznych i operacyjnych zgodnych z techniką SMART.
- Identyfikowanie ważnych dla szkoły celów.
- Zapoznanie z techniką planowania z przyszłości.
- Uświadomienie uczestnikom roli nadzoru pedagogicznego w procesie zarządzania placówką oraz wyposażenie ich w umiejętności pozwalające na efektywne planowanie i pełnienie nadzoru.
- Poznanie obowiązków dyrektora wynikających związanych z nadzorem pedagogicznym.
- Kształcenie umiejętności opracowanie planu nadzoru pedagogicznego w partycypacji z radą pedagogiczną.

Efekty:

Dyrektor:

- zna dokumenty określające cele i zadania szkoły
- zna zależności pomiędzy misją, wizją i wartościami, a planowaniem strategicznym oraz etapy ich formułowania
- zna zależności pomiędzy misją, wizją i wartościami placówki a dokumentami strategicznymi Unii Europejskiej, Polski oraz jednostek samorządów terytorialnych
- potrafi analizować dokumenty strategiczne Unii Europejskiej, Polski oraz jednostek samorządów terytorialnych i odnosić je do specyfiki i potrzeb placówki
- potrafi organizować proces tworzenia wspólnych wartości, wizji i misji szkoły wspólnie z wszystkimi jej podmiotami- zarządzanie partycypacyjne
- wie, jak zorganizować badanie jakości pracy szkoły
- wie, jak wybierać obszary rozwojowe szkoły
- zna zasady analizy strategicznej
- wie, jak wygląda proces planowania strategicznego
- potrafi zidentyfikować ważne dla szkoły cele



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
Rozwoju
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- formułuje cele zgodnie z techniką SMART
- potrafi opracować przykładowy plan nadzoru pedagogicznego w oparciu o wnioski z pracy szkoły i dane z diagnoz oraz sprawdzianów zewnętrznych
- zna akty prawne dotyczące nadzoru pedagogicznego dyrektora szkoły
- zna obowiązki dyrektora wynikające z nadzoru pedagogicznego
- zna kolejne kroki związane z przygotowaniem do opracowania i opracowaniem planu

Metody pracy:

pokaz z elementami wykładu, ćwiczenia praktyczne, dyskusja, praca z filmem, metoda SWOT/TOWS, metoda implementacji, SMART, metody heurystyczne, pytania coachingowe, gadająca ściana, metaplan, szkielet ryby

Formy pracy:

praca indywidualna, w parach, zbiorowa i grupowa (jednolita i zróżnicowana)

Na program składają się:

- Ramowy program szkolenia,
- Szczegółowy program szkolenia
- Materiały pomocnicze
- Prezentacja multimedialne

Ramowy program szkolenia- Strategia rozwoju szkoły

Czas	Przebieg	Materiały
MODUŁ I. Wprowadzenie.		
15 minut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu. 2. Przedstawienie się uczestników. 3. Prezentacja celów szkolenia. 4. Prezentacja ramowego programu szkolenia. 5. Zaproponowanie zasad współpracy. 	flipchart, pisaki,
MODUŁ II. Planowanie strategiczne		
6h/ 270 minut	<ol style="list-style-type: none"> 1. „Pozwólcie nam się uczyć”- praca z filmem. 2. Cele i zadania szkoły- analiza dokumentów/ praca w grupach. 3. Prezentacja trenerska: „Główne kierunki krajowej polityki edukacyjnej do roku 2020”- wykład/praca w parach. 4. Precyzowanie listy wartości- praca w grupach, analiza dokumentów/ wymagań państwa 5. Ćwiczenie „Opracowanie wizji i misji placówki”-praca w grupach. 6. Wartości widoczne w placówce-praca w grupach. 	flipchart, pisaki, kartki samoprzylepne Materiał pomocniczy nr 1. Cele i zadania szkoły Materiał pomocniczy nr 2. Precyzowanie listy wartości Materiał pomocniczy nr 3. Po co szkole potrzebna jest wizja. Wizja, misja, wartości Filmy: „Pozwólcie nam się uczyć”: http://www.youtube.com/watch?v=hMI-wYqwX9I Prezentacje: Prezentacja MEN: „Główne kierunki krajowej polityki edukacyjnej do roku 2020” Wymagania państwa- Rozporządzenie MEN z sierpnia 2015
Moduł III. Analiza strategiczna		
5h/ 225 minut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie mapy szkoły. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zapoznanie z metodą profilu szkoły/ dyskusja, praca 	Laptop, rzutnik, arkusze, pisaki, kartki samoprzylepne, Przygotowana mapa szkoły z zaznaczonymi obszarami: efekty pracy szkoły, nauczanie i uczenie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
Rozwoju
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	<p>indywidualna/ element wykładu.</p> <p>2. Moja szkoła i jej otoczenie. Tworzenie strategii rozwoju szkoły.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zapoznanie z metodą. ➤ Klasyfikacja szkoły ➤ Ocena wagi zagadnień. ➤ Określenie mocnych/słabych stron, a także szans/zagrożeń. ➤ Ocena sił synergii (pola). ➤ Tworzenie serii wzajemnych powiązań. ➤ Wybór obszarów priorytetowych. ➤ Strategie rozwoju szkoły. 	<p>się, szkoła w środowisku, zarządzanie szkołą, inne.</p> <p>Materiał pomocniczy nr 4 -Jak zorganizować badanie jakości pracy szkoły, czyli ustalanie profilu szkoły?</p> <p>Materiał pomocniczy nr 5 i 6- Moja szkoła i jej otoczenie</p> <p>Materiał pomocniczy 7, 7a- Macierz SWOT/TOWS</p> <p>Materiał pomocniczy nr 8- Strategie rozwoju szkoły</p> <p>Prezentacja multimedialna: Analiza strategiczna (slajd 1-7)</p> <p>Zalecana lektura dla trenera: A. Gierszewska, M. Romanowska, <i>Analiza strategiczna przedsiębiorstwa</i>, PWE, Warszawa 1995.</p>
--	---	---

IV. Moduł. Cele i zadania szkoły

4h/180 minut	<p>1. Praca z filmem: „Jeśli chodzi o globalne cele - zaczerpnijmy pomysły z tłumu”.</p> <p>2. Cele i zadania szkoły.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cele SMART ➤ Cele strategiczne i operacyjne <p>3. Planowanie z przyszłości</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ praca indywidualna i w grupach, pytania coachingowe. 	<p>Arkusze papieru, pisaki,</p> <p>Materiały pomocniczy nr 9- Cele SMART</p> <p>Materiały pomocniczy nr 10. Planowanie z przyszłości</p> <p>Materiały pomocniczy (ostatni załącznik) -Cele strategiczne i operacyjne</p> <p>Film: Jamie Drummon: „Jeśli chodzi o globalne cele - zaczerpnijmy pomysły z tłumu”</p> <p>Prezentacja multimedialna: Analiza strategiczna. (slajd 8-10)</p> <p>Polecany materiał dla trenera do przygotowania zajęć: http://kaczor.info/pl/artykuly/jak-wyznaczac-osiagac-cele-metoda-smart-117, http://doskonaleniewsieci.pl/Download_SORE.aspx.</p>
---------------------	--	--

Moduł V. Ewaluacja strategii

3h/135 minut	<p>1. Zasady i wartości istotne dla tworzenia koncepcji pracy szkoły.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ praca z filmem. <p>2. Planowanie procesu</p>	<p>Arkusze papieru, pisaki, kartki samoprzylepne (dwa kolory), plakat z przygotowanym schematem szkieletu ryby</p> <p>Materiał pomocniczy nr 11-Planowanie ewaluacji</p>
---------------------	--	---



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

	<p>ewaluacji.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prezentacja trenerska ➤ Praca w grupach- formułowanie kryteriów ➤ Praca w parach- pytania badawcze ➤ Gadająca ściana <p>3.Strategie pogłębiające pytania badawcze.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prezentacja trenerska ➤ Praca wybraną techniką (metaplan, szkielet ryby) 	<p>strategii</p> <p>Film: przykładem dobrej praktyki tworzenia spójnej koncepcji pracy szkoły: Miejska Szkoła Podstawowa nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi im. Karola Miarki w Knurowie: http://www.cms.npseo.pl/data/various/files/68.pdf</p> <p>Zalecana lektura: G. Mazurkiewicz, <i>Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Zasady i wartości</i>, [w:] Mazurkiewicz G. (red.), <i>Jak być jeszcze lepszym. Ewaluacja w edukacji</i>, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 13-37</p>
--	---	---

Moduł VI. Nadzór pedagogiczny

<p>150 minut</p>	<p>1.Obszary nadzoru pedagogicznego.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Praca indywidualna/w parach/ analiza zapisów w rozporządzeniu. <p>2.Planowanie nadzoru pedagogicznego dyrektora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Praca w grupach analiza zapisów w dokumentach pranych <p>3.Opracowanie planu nadzoru pedagogicznego/ praca w grupach.</p>	<p>flipchart, flamastry, komputer x5 z dostępem do internetu – jeden na grupę (można poprosić uczestników o przywiezienie laptopów)</p> <p>Materiał pomocniczy nr 12- Sprawozdanie z nadzoru pedagogicznego</p> <p>Materiał pomocniczy nr 13-Analiza wyników nauczania</p> <p>Teksty wymagane do ćwiczeń:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tekst rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym z sierpnia 2015 ➤ art. 33 USO ➤ Kierunki polityki oświatowej (we własnym zakresie) <p>Zalecana literatura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia. pod red. Grzegorza Mazurkiewicza wyd. UJ ➤ Autoewaluacja w szkole. pod red. Elżbiety Tołwińskiej – Królikowskiej wyd. ORE
-------------------------	---	---

PODSUMOWANIE

- Podsumowanie i przypomnienie najważniejszych treści
- Informacja zwrotna na temat szkolenia.

Czas: 15 minut



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szczegółowy program szkolenia

Moduł I

Cele modułu:

- Przedstawienie celów i programu szkolenia.
- Zbudowanie przyjaznej atmosfery sprzyjającej pracy i wymianie doświadczeń.
- Poznanie grupy.

Przebieg modułu:

- I. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu.
- II. Przedstawienie się uczestników.
- III. Prezentacja celów szkolenia i ramowego programu szkolenia.
- IV. Zaproponowanie zasad współpracy.

Czas: 15 minut.

I. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu. (OP)

OP podaje informacje na temat swoich kompetencji i doświadczenia w zakresie prowadzonej tematyki szkolenia.

II. Przedstawienie się uczestników. OU

1. Zapytaj, czy możesz zwracać się do uczestników po imieniu. Jeżeli uczestnicy zgodzą się na taką formę komunikacji, zaprosz ich do prezentacji według schematu, który wyświetli na slajdzie lub zapisz na flipchartzie.

- Imię i nazwisko
- Skąd przyjechałaś/-eś?
- Podaj 3 informacje na swój temat: 2 prawdziwe i 1 fałszywą- informacje mogą dotyczyć zarówno pracy zawodowej, jak i tematów prywatnych.

2. Poproś pozostałych uczestników szkolenia, żeby odgadli, która z informacji jest fałszywa.

III. Prezentacja celów i ramowego programu szkolenia. OP

1. Omów cele i program szkolenia.
2. Wyjaśnij słowa kluczowe: wizja i misja szkoły, myślenie strategiczne, strategia rozwoju szkoły, planowanie strategiczne, ewaluacja strategii.
3. Poinformuj, że w optymalnym funkcjonowaniu szkoły najważniejsze jest współdziałanie i wspólne zdefiniowanie wartości, gdyż aby wizja, misja i wartości mogły stać się jądrem planowania pracy szkoły muszą być własnością wszystkich podmiotów społeczności szkolnej (nauczycieli, pracowników AiO, rodziców a także uczniów), co więcej muszą spełniać potrzeby, być znane i akceptowane przez



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

społeczność lokalną. Aby tak się stało, wizja, misja muszą powstawać w procesie, w którym udział biorą wszystkie podmioty społeczności szkolnej oraz być oparte na wspólnie ustalonych wartościach, z którymi identyfikują się wszyscy. Mając zaś w taki sposób wypracowane wizję, misję i wartości można na ich podstawie opracować koncepcję rozwoju szkoły, która krok po kroku będzie realizowana przy udziale wszystkich. Spełniając powyższe warunki szkoła może skutecznie realizować swoje zadanie, jakim jest uczenie się i rozwój uczniów

IV. Zaproponowanie zasad współpracy. OP

1. Zaproponuj zasady pracy, np. punktualność, unikanie ocen, zaangażowanie, mówienie sobie po imieniu itp.
2. Zapytaj uczestników, co jeszcze należałoby uwzględnić w zasadach współpracy i zapisz to na plakacie.

Moduł II. Planowanie strategiczne

Cele:

- Uświadomienie celów i zadań szkoły oraz ich źródeł i umocowań prawnych.
- Uświadomienie roli wizji w formułowaniu strategii rozwoju szkoły.
- Kształcenie umiejętności wykorzystywania dokumentów strategicznych Unii Europejskiej, Polski oraz jednostek samorządów terytorialnych odnoszących się do celów i zadań oświaty w procesie tworzenia wizji i misji szkoły.
- Kształcenie umiejętności planowania strategicznego w zakresie tworzenia misji i wizji- w oparciu o zarządzanie partycypacyjne.
- Kształtowanie świadomości konieczności udziału wszystkich podmiotów społeczności szkolnej w tworzeniu misji, wizji i wartości.
- Kształtowanie świadomości związku wizji i misji szkoły z dokumentami strategicznymi Unii Europejskiej, Polski oraz jednostek samorządów terytorialnych.

Efekty:

Dyrektor:

- Zna dokumenty określające cele i zadania szkoły.
- Zna zależności pomiędzy misją, wizją i wartościami, a planowaniem strategicznym oraz etapy ich formułowania.
- Zna zależności pomiędzy misją, wizją i wartościami placówki a dokumentami strategicznymi Unii Europejskiej, Polski oraz jednostek samorządów terytorialnych.
- Potrafi analizować dokumenty strategiczne Unii Europejskiej, Polski oraz jednostek samorządów terytorialnych i odnosić je do specyfiki i potrzeb placówki.
- Potrafi organizować proces tworzenia wspólnych wartości, wizji i misji szkoły wspólnie z wszystkimi jej podmiotami- zarządzanie partycypacyjne.
- Posiada wiedzę na temat misji i wizji w szkole (organizacji).
- Posiada wiedzę na temat organizacji pracy zespołowej z udziałem wszystkich podmiotów społeczności szkolnej (facylitacja, koordynowanie działań), sposobów diagnozowania potrzeb i zbierania informacji.

Przebieg

- I. Pozwólcie nam się uczyć”- praca z filmem.
- II. Cele i zadania szkoły- analiza dokumentów, praca w grupie.
- III. Wizja i misja szkoły.
- IV. Wartości widoczne w placówce.

Czas: 6 h/ 270 minut

I. Pozwólcie nam się uczyć”- praca z filmem. Czas- 30 minut.

Cele:

- Wywołanie refleksji na temat zadań szkoły w procesie przygotowania uczniów do życia w zmieniającej się rzeczywistości.
- Sprecyzowanie celów i zadań szkoły.

Zapoznaj OU z materiałem filmowym „Pozwólcie nam się uczyć”:

<http://www.youtube.com/watch?v=hMI-wYqWx9I> i poproś, żeby na jego podstawie określili cele i zadania współczesnej szkoły/praca indywidualna. Zaprosz uczestników do



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przedstawienia swojej pracy. Zapisuj wszystkie informacje na tablicy. W podsumowaniu podkreśl, że celem szkoły jest przygotowanie uczniów do życia w zmieniającej się rzeczywistości.

II. Cele i zadania szkoły.

Cele:

- Zapoznanie z głównymi kierunkami polityki edukacyjnej do roku 2020.
- Zapoznanie uczestników z dokumentami określającymi w/w cele i zadania.
- Sprecyzowanie celów i zadań szkoły, wynikających z umocowań prawnych.

1. Podziel OU na cztery grupy. Rozdaj **materiał pomocniczy nr 1- Cele i zadania szkoły**. Poproś o zapoznanie się z powyższym i określenie, jakie są najważniejsze cele i zadania szkoły oraz jakie dokumenty je określają. Czas- 30 minut.

Cele	Zadania	Dokumenty, które je określają

2. Zaproś uczestników do prezentacji. W podsumowaniu podkreśl, że nie są to jedyne dokumenty określające cele i zadania szkoły. Przypomnij, że cele szkoły znaleźć można również w dokumentach strategicznych jednostek samorządu terytorialnego, państwa, UE. Czas- 15 minut.

3. Prezentacja trenerska: „Główne kierunki krajowej polityki edukacyjnej do roku 2020” (materiał: prezentacja MEN „Główne kierunki krajowej polityki edukacyjnej do roku 2020”). Czas- 30 minut.

Po prezentacji poproś uczestników o przedyskutowanie w parach i zapisanie, co dla ich szkoły i ich pracy wynika z zaprezentowanych materiałów. Czas- 15 minut.

INSTRUKCJA DLA PAR

Przedyskutujcie i zapiszcie, co dla Waszych pałcówek wynika z zaprezentowanych materiałów. Jakie znaczenia mają one dla Was jako dla dyrektorów szkoły?

4. **Prezentacja pracy.** Trener zapisuje najważniejsze wnioski z pracy na flipcharcie. Podkreśla, że zaprezentowane materiały muszą być brane pod uwagę przy strategicznym planowaniu pracy przez dyrektora szkoły. Czas- 10 minut.

III. Wizja i misja szkoły.

Ćwiczenie: Precyzowanie listy wartości.

Cele:

- Doskonalenie umiejętności organizowania procesu tworzenia wspólnych wartości, wizji i misji szkoły wspólnie z wszystkimi jej podmiotami- zarządzanie partycypacyjne.
- Ćwiczenie umiejętności przełożenia wartości na konkretne działania szkoły.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
Rozwoju
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

- Uświadomienie roli wspólnych wartości w zarządzaniu szkołą, jej codziennym funkcjonowaniu.

1. Ćwiczenie. Precyzowanie listy wartości.

INSTRUKCJA:

I. Część ćwiczenia: Czas- 20 minut.

Podziel uczestników na 5 grup- nauczyciele, uczniowie, rodzice, AiO, dyrektorzy. Rozdaj materiał pomocniczy nr 2- **Precyzowanie listy wartości**. Po zakończeniu zadania, zaprosz liderów grup do prezentacji.

Instrukcja

WSPÓŁPRACA, SZACUNEK, ODPOWIEDZIALNOŚĆ- to wartości pewnej szkoły. Opiszcie je konkretnymi codziennymi działaniami w szkole przedstawiciele danej grupy, której reprezentantami jesteście (nauczyciele, uczniowie, rodzice, AiO, dyrektor)

Prezentacja prac grup.

II. Część ćwiczenia: Czas- 20 minut.

Poinformuj, że w dalszej części warsztatu, będą planowali listę kolejnych kroków ustalania wspólnych dla szkoły wartości- **praca w parach**.

Instrukcja. Opracuj plan działań w swojej placówce w celu ustalenia wspólnych dla Was wartości. Zaproponuj terminy, koordynatorów.

III. Część ćwiczenia: Czas- 20 minut.

Podziel uczestników na 4 grupy, każda otrzymuje po trzy wymagania państwa (załącznik- wymagania państwa). Wypiszcie wartości, które mogą być ważne dla szkoły i wynikają z wymagań państwa.

Po tej części warsztatu wskazana jest przerwa

Ćwiczenie „OPRACOWANIE WIZJI I MISJI PLACÓWKI” Czas- 35minut.

Cele:

- Kształtowanie świadomości konieczności udziału wszystkich podmiotów społeczności szkolnej w tworzeniu misji, wizji i wartości.
- Opracowanie wizji i misji szkoły.
- Rozwijanie umiejętności wykorzystywania dokumentów strategicznych jednostek samorządów terytorialnych odnoszących się do celów i zadań oświaty w procesie tworzenia wizji i misji szkoły.
- Uświadomienie, że wizja jest pierwszym krokiem do planowania strategicznego.

Wprowadzenie trenerskie: Zapoznaliście się z dokumentami strategicznymi wyznaczającymi kierunki rozwoju edukacji. Pora na wykorzystanie tej wiedzy w praktyce. Będziecie opracowywać wizję i misję konkretnej placówki funkcjonującej w rzeczywistym otoczeniu. Pamiętajcie, że w wizji placówki jest miejsce na marzenia dyrektora, nauczycieli, rodziców,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ale by marzenia te mogły zostać urzeczywistnione, wizja musi być ona osadzona w polityce edukacyjnej jednostki samorządu terytorialnego i państwa.

1. Poinformuj OU, że będą pracowali w grupach 5-cio-osobowych. Każda grupa otrzymuje fikcyjną charakterystykę szkoły (**materiał pomocniczy nr 3-Po co szkole potrzebna jest wizja. Wizja, misja, wartości**) oraz autentyczny dokument strategiczny jednostki samorządu terytorialnego.

INSTRUKCJA DLA GRUP

Biorąc pod uwagę poznane dokumenty strategiczne opracujcie wizję i misję przedstawionej w materiale placówki.

Podsumowanie- prezentacja wizji i misji na forum.

IV. Wartości widoczne w placówce.

Cele:

- Rozumienie zależności pomiędzy wizją szkoły a potrzebami społeczeństwa lokalnego.
- Skonstruowanie zarysu arkusza obserwacji, ułatwiającego tworzenie misji i wizji szkoły.
- Uświadomienie roli wizji w formułowaniu strategii rozwoju szkoły.

1. **Praca w grupach 5-osobowych.** Poinformuj OU, że celem zadania będzie skonstruowanie arkusza obserwacji, który ułatwi im proces tworzenia wizji i misji szkoły w placówkach w partycypacji z wszystkimi jej podmiotami. Czas-30 minut.

INSTRUKCJA DLA GRUP:

Zapisać w punktach, jakie elementy pracy placówki mogą być pomocne w określeniu wartości, elementów wizji i misji widocznych w działaniach, codziennym funkcjonowaniu, postawach podmiotów społeczności szkolnej.

2. Zbierz efekty pracy grup i zapisz na flipcharcie- po jednym punkcie od grupy – aż do wyczerpania pomysłów. Czas- 10 minut.

Na plakacie powinny się znaleźć następujące elementy:

- spacer obserwacyjny (wystrój klas, korytarzy, zachowania uczniów, nauczycieli AiO)
- obserwacja spotkania rady pedagogicznej, spotkania z rodzicami, pracy SU
- analiza strony www, profilu na portalu społecznościowym
- analiza działań szkoły (sprawozdania, kronika , kalendarz szkolny itp.)
- wywiady z uczniami, nauczycielami, rodzicami.

Po warsztacie lista zostaje przepisana i rozesłana uczestnikom

3. Zaproś OU do rundy podsumowującej: *Z czym wychodzę po warsztacie?..* Czas-5 minut.

Moduł III



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
Rozwoju
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Analiza strategiczna

Cele:

- Przeanalizowanie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.
- Wywołanie refleksji nad zagadnieniami, które mają wpływ na rozwój szkoły.
- Zapoznanie z metodą profilu szkoły.
- Poznanie zasad tworzenia strategii rozwoju szkoły.
- Ocena zagadnień istotnych dla tworzenia strategii rozwoju szkoły.

Efekty:

Dyrektor:

- wie, jak zorganizować badanie jakości pracy szkoły
- wie, jak wybierać obszary rozwojowe szkoły
- zna zasady analizy strategicznej
- wie, jak wygląda proces planowania strategicznego
- zna praktyki tworzenia i wykorzystania analizy SWOT i TOWS

Przebieg modułu:

I. Tworzenie mapy szkoły- praca w parach, dyskusja.

- Zapoznanie z modelem profilu szkoły.

II. Moja szkoła i jej otoczenie. Tworzenie strategii rozwoju szkoły.

- Zapoznanie z metodą.
- Klasyfikacja szkoły
- Ocena wagi zagadnień.
- Określenie mocnych/słabych stron, a także szans/zagrożeń.
- Ocena sił synergii (poła).
- Tworzenie serii wzajemnych powiązań.
- Wybór obszarów priorytetowych.
- Omówienie typów strategii i zaplanowanie działań.

Czas: 5h/ 225 minut

I. Tworzenie mapy szkoły. Czas- 35 minut.

Cele:

- Skłonienie do refleksji nad obszarami rozwojowymi szkoły.
- Zapoznanie z metodą profilu szkoły.

1. Przygotuj mapę szkoły i zaznacz na niej 5 obszarów (efekty pracy szkoły, nauczanie i uczenie się, szkoła w środowisku, zarządzanie szkołą, inne). Przyklej ją w widocznym dla wszystkich miejscu. Rozdaj kartki samoprzylepne i poproś OU o odpowiedz na pytanie: Co dla nich znaczy dobra szkoła? OU pracują w parach. Poproś OU o przyklejenie kartek z odpowiedziami w odpowiednim miejscu na mapie. Podsumuj zadanie.
2. Zaproś OU do rundy bez przymusu. Poproś, żeby opowiedzieli, w jaki sposób organizują badania jakości pracy szkoły w swoich placówkach.
3. Zapoznaj OU z metodą profilu szkoły. Podkreśl, że jest to metoda, która daje obraz całej szkoły i jest mapą wszystkich ineresariuszy (**materiał pomocniczy nr 4 Jak zorganizować badanie jakości pracy szkoły, czyli ustalanie profilu szkoły**). Więcej informacji na temat



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



metody znajdziesz pod linkiem:

http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/newsfiles/iaa_mat7_instrukcja_do_profilu.pdf

4. Zaproponuj OU przeprowadzenie badania po powrocie do swoich placówek.

II. Moja szkoła i jej otoczenie. Tworzenie strategii rozwoju szkoły.

Cele:

- Stworzenie listy mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń mojej szkoły.
- Wywołanie refleksji nad zagrożeniami, które mają wpływ na rozwój szkoły.
- Ocena zagadnień istotnych dla tworzenia strategii rozwoju szkoły.
- Zapoznanie ze sposobem wybierania obszarów rozwojowych szkoły.
- Zapoznanie z zasadami analizy strategicznej i procesem planowania strategicznego.
- Praktyczne zastosowanie analizy SWOT i TOWS.

Krok 1. Opis metody.

1. Wyjaśnij, że będziecie pracowali metodą SWOT/TOWS, która jest dobrym sposobem organizowania faktów, umożliwiającym zrozumienie danych i dostrzeżenie wynikających z nich konsekwencji. Podkreśl, że tworzenie strategii rozwoju szkoły jest procesem, w którym powinni brać udział wszyscy interesariusze (nauczyciele, rodzice, uczniowie, władze lokalne itp.) Zalecane zapoznanie się z tekstem A. Gierszewskiej, M. Romanowskiej, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995. Czas- 5 minut.

SWOT – jedna z najpopularniejszych heurystycznych technik analitycznych, służąca do porządkowania informacji. Bywa stosowana we wszystkich obszarach planowania strategicznego jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej. SWOT to skrót od 4 angielskich słów:

- **S** (*Strengths*) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu,
- **W** (*Weaknesses*) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu,
- **O** (*Opportunities*) – szanse: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany,
- **T** (*Threats*) – zagrożenia: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Krok 2. Klasyfikacja szkoły. Czas- 35 minut.

1. Rozdaj OU kartę pracy „Moja szkoła i jej otoczenie” (**materiał pomocniczy nr 5 i 6- Moja szkoła i jej otoczenie**). Wyjaśnij, że istotą zadania jest przeprowadzenie klasyfikacji swojej szkoły. W tym celu należy:

- Wypełnić materiał **pomocniczy nr 5**-Moja szkoła i jej otoczenie.
- Przeanalizować powyższe zapisy.
- Wypisać do karty pracy (**materiał pomocniczy nr 6**) zagadnienia, które wynikają z powyższej analizy oraz celów i zadań szkoły (Ustawa o systemie oświaty, podstawa programowa, Statut).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Krok 3. Ocena wagi zagadnień. Czas- 25 minut.

1. Wyświetl na slajdzie pięć pytań:

- Czy szkoła ma wpływ na dane zagadnienie?
- Czy dane zagadnienie ma znaczny wpływ na rozwój szkoły?
- Czy pominięcie danego zagadnienia będzie miało negatywne konsekwencje w przyszłości?
- Jak duże grono interesariuszy szkoły jest zainteresowane zajęciem się danym zagadnieniem?
- Czy szkoła jest organizacyjnie i/lub finansowo zdolna do zajęcia się danym zagadnieniem?

2. Poproś OU o udzielenie odpowiedzi na pytania w odniesieniu do udzielonych **w materiale pomocniczym nr 6** odpowiedzi. Każda z odpowiedzi ma jednakową wartość punktową „1”. Poinformuj uczestników, że do tworzenia strategii pracy szkoły zostaną wykorzystane, te zagadnienia, które uzyskały co najmniej 3 punkty w ogólnej ocenie. Poproś OU, żeby zapisały na osobnych kartkach wszystkie zagadnienia, które otrzymały co najmniej 3 punkty.

Krok 4. Mocne/słabe strony, a także szanse/zagrożenia. Czas- 25 minut.

1. Uporządkuj kluczowe obszary działalności organizacji (wynikające z kroku 3) według następującego klucza: siła (S), słabość (W), szansa (O), zagrożenie (T). OU porządkują przygotowane paski z zagadnieniami na 4 grupy (siła, szanse, słabość, zagrożenie), numerując każde zagadnienie w poszczególnych grupach: S1, S2. Do dalszej analizy przechodzi po 5 najistotniejszych cech z każdej kategorii.

Siła	Słabość
S1	W1
S2	W2
S3	W3
S4	W4
S5	W5
Szanse	Zagrożenia
O1	T1
O2	T2
O3	T3
O4	T4
O5	T5

Krok 5. Ocena sił synergii (pola). Czas- 35 minut.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

1. Zaprezentuj slajd nr 1 i poproś uczestników o ocenę wzajemnych powiązań między czynnikami. Poinformuj, że kolejnym etapem analizy strategicznej jest ocena siły synergii między siłami, słabościami, szansami i zagrożeniami. Uświadom uczestnikom, że wszystkie aspekty pracy szkoły tworzą powiązaną sieć wzajemnie od siebie zależnych czynników. Zaprezentuj slajd 2 i poproś uczestników o ocenę wzajemnych powiązań pomiędzy czynnikami. Omów slajdy 3, 4 i przekaz uczestnikom materiał do pracy nad analizą TOWS i SWOT(**materiał pomocniczy nr 7 i 7a- Macierz SWOT/TOWS**) (Instrukcja do ćwiczenia została zamieszczona w materiałach pomocniczych).

2. Dyrektorzy oceniają swoją szkołę.

Pytania: Analiza SWOT

Czy szansa (O) potęguje siłę (S)?

Czy szansa (O) pozwala przezwyciężyć słabość (W)?

Czy zagrożenie (T) osłabia siłę (S)?

Czy zagrożenie (T) potęguje słabość (W) ?

Pytania: Analiza TOWS

Czy siła (S) pozwala wykorzystać szansę (O)?

Czy siła (S) pozwala przezwyciężyć zagrożenie (T)?

Czy słabość (W) prowadzi do utraty szansy (O)?

Czy słabość (W) wzmocni niekorzystne oddziaływanie zagrożenia (T)?

Przykład:

Czy polityki reklamowe konkurencyjnych szkół (T2) osłabiają fakt małej promocji ucznia uzdolnionego (W2)? - wpływ można określić jako wysoki i przyznać tej synergii 3 punkty. Czy stereotypowe postrzeganie (m.in. przez uczniów i ich rodziców) szkół zawodowych jako „gorszych” (T1) spotęguje fakt małej promocji ucznia uzdolnionego (W2) – wpływ ten można określić jako mały i przyznać mu 0 punktów. Następnie oceniają zgodnie z przekazanym materiałem swoją szkołę. Przyznają 0 punktów, oraz czy mała promocja ucznia uzdolnionego (W2) prowadzi do utraty szansy, jaką jest rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenia (e-learning) (O1)? – uczestnicy powinni zauważyć wyraźny związek pomiędzy badanymi czynnikami i przyznać 3 punkty jako ocenę siły synergii. Najistotniejsze według OU obszary zastają nazwane opcjami strategicznymi. Proponuje się wybór 3-4 opcji dla każdej placówki.

Krok 6. Zestawienie zbiorcze uzyskanych wyników. Czas- 5 minut.

Kombinacja	Analiza SWOT	Analiza TOWS	Suma TOWS/SWOT
	Suma powiązań	Suma powiązań	
Mocne strony/szanse	67/2		
Mocne str./zagrożenia	60/2		
Słabe strony szanse			
Słabe strony/zagrożenia			

(Przykład zliczania wyników)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



		SIŁY/ Mocna strona							SŁABOŚCI/ Słaba strona									
SZANSE		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	M	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	M	
	O1		0	3	1	0	1			5								
O2		2	2	1	0	1			6									
O3		2	0	1	3	1			7									
O4		3	0	1	2	2			7									
O5		1	1	1	3	2			8									
O6																		
O7																		
		8	6	5	8	7			67/2									
ZAGROŻENIA	T1	0	1	2	3	0			6									
	T2	0	1	2	3	0			6									
	T3	0	1	2	3	0			6									
	T4	0	1	2	3	0			6									
	T5	0	1	2	3	0			6									
	T6																	
	T7																	
			0	5	10	15	0			60/2								

Krok 7. Tworzenie serii wzajemnych powiązań. Czas- 10 minut.

Poproś OU o wpisanie do tabeli pytań, które powstały z analizy macierzy. Powstające w ten sposób serie wzajemnych powiązań w następnym kroku zostaną zagregowane w obszary. Poinformuj, aby uczestnicy nazwali grupy najczęściej powtarzających się obszarów powiązań – te grupy nazwane zostają obszarami rozwojowymi szkoły.

Przykład:

Nowoczesne technologie
Czy rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenie (e-learning) (O1) potęguje duży potencjał do realizacji innowacji pedagogicznych (S2)?
Czy rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenie (e-learning) (O1) potęguje doświadczenie części nauczycieli w stosowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej w procesie kształcenia (S1)?
Czy rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenie (e-learning) (O1) pozwala przezwyciężyć małą promocję uczeni a uzdolnionego (W2)?
Czy rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenie (e-learning) (O1) pozwala przezwyciężyć niewystarczające wsparcie nauczycieli w realizacji zadań wychowawczych i organizowaniu współpracy z rodzicami (W1)?

Krok 8. Wybór obszarów priorytetowych. Czas- 10 minut.

Zapisz na flipcharcie pytania i poproś uczestników, żeby dokonali wyboru obszarów priorytetowych, odpowiadając na pytania.

CZY DANY OBSZAR MA ZNACZNY WPŁYW NA ROZWÓJ SZKOŁY? I ODWROTNIE?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZY POMINIĘCIE DANEGO OBSZARU BĘDZIE MIAŁO NEGATYWNE KONSEKWENCJE W PRZYSZŁOŚCI?

JAK DUŻE GRONO INTERESARIUSZY SZKOŁY JEST ZAINTERESOWANE ZAJĘCIEM SIĘ DANYM OBSZAREM?

CZY SZKOŁA JEST ORGANIZACYJNIE I/LUB FINANSOWO ZDOLNA DO ZAJĘCIA SIĘ DANYM OBSZAREM?

Krok 9. Wpisz dane w macierz strategii (suma powiązań)

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
Słabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna

Krok 10. Dokonaj prezentacji na temat typów strategii (**materiał pomocniczy nr 8- Strategie rozwoju szkoły**). Czas- 15 minut.

Krok 11. Podziel OU na cztery grupy. Ich zadaniem będzie zaplanowanie przykładowych działań, które mogą podjąć, aby realizować określoną strategię. Zaproponujcie po 1 działaniu w perspektywie 1 roku, 3 lat, 5 lat. Prezentacja grup. Czas- 25 minut.

Moduł IV. Cele i zadania szkoły

Cele:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

- Uświadomienie konieczności planowania celów.
- Formułowanie celów strategicznych i operacyjnych zgodnych z techniką SMART.
- Identyfikowanie ważnych dla szkoły celów.
- Zapoznanie z techniką planowania z przyszłości.

Efekty:

- Potrafi zidentyfikować ważne dla szkoły cele.
- Formułuje cele zgodne z techniką SMART.
- Zna technikę planowania z przyszłości.

Przebieg modułu:

- I. Praca z filmem.
- II. Cele SMART.
- III. Planowanie z przyszłości.

Czas: 4h /180 minut

I. Praca z filmem: „Jeśli chodzi o globalne cele - zaczerpnijmy pomysły z tłumu”. Czas- 45 minut.

Cele:

- Wywołanie refleksji nad koniecznością planowania celów.

1. W ramach wprowadzenia w temat zapoznaj OU z materiałem filmowym Jamie Drummon: „Jeśli chodzi o globalne cele - zaczerpnijmy pomysły z tłumu”.

http://www.ted.com/talks/jamie_drummond_how_to_set_goals_for_the_world.html.

2. Poproś OU o odpowiedź na pytanie: Jak organizować planowanie celów? Zapisz wszystkie sugestie na flipcharcie. Podsumuj ćwiczenie.

3. **Praca indywidualna.** Rozdaj uczestnikom kartki A4, poproś, aby każdy uczestnik zapisał na kartce papieru jeden ze swoich celów w życiu prywatnym (w horyzoncie czasowym jednego roku). Zadaniem OU będzie stworzenie z tej kartki papieru postaci człowieka i wyobrażenie sobie siebie za rok, czyli po zrealizowaniu zamierzonego celu. Każdy uczestnik zapisuje w odpowiednich miejscach odpowiedzi na pytania zadawane przez prowadzącego:

Głowa - o czym marzę, by osiągnąć ten cel?

Usta - kto wie o moim celu?

Serce - jakie emocje pomogą mi w działaniach, które doprowadzą do realizacji celu?

Prawa ręka - do jakich zasobów mam dostęp?

Lewa ręka - jakie są moje zasoby (wiedza, umiejętności, postawy)

Brzuch - kto i/lub co może mi przeszkodzić w realizacji celu?

Stopy - Czego będę bronił, realizując ten cel?

3. Chętni uczestnicy opowiadają o swoich celach.

II. Cele SMART.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Cele:

- Formułowanie celów strategicznych i operacyjnych zgodnych z techniką SMART.
- Identyfikowanie ważnych dla szkoły celów.

1_Zapisać na flipcharcie słowo SMART i wyjaśnij znaczenie. Polecany materiał dla trenera do przygotowania zajęć: <http://kaczor.info/pl/artykuly/jak-wyznaczac-osiaqac-cele-metoda-smart-117>, http://doskonaleniewsieci.pl/Download_SORE.aspx.

SMART (akronim od ang. *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*, dosł. *sprytny*).

Skonkretyzowany - jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiające miejsca na luźną interpretację.

Mierzalny - a więc tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną "sprawdzalność" jego realizacji.

Osiągalny - inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji.

Istotny - cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował.

Określony w czasie - cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

1. Zaproś OU do ćwiczenia (**materiał pomocniczy nr 9- Cele SMART**). Zadaniem OU jest zweryfikowanie, czy zapisane w karcie pracy cele spełniają kryteria SMART. Czas- 7 minut.
2. Po wykonaniu ćwiczenia OU przedstawiają swoje wnioski. Czas- 8 minut.
3. Zaproś OU do dyskusji, dla której punktem wyjścia będzie film Jamie Drummon: „Jeśli chodzi o globalne cele - zaczerpnijmy pomysły z tłumu”. Zadaj pytania:
 - Jaka jest różnica między celami strategicznymi i operacyjnymi?
 - Kto formułuje i realizuje te dwie kategorie celów? Czas- 15 minut.

Zapisuj najważniejsze różnice na plakacie. W podsumowaniu powinny się znaleźć różnice wynikające z:

- horyzontu czasowego (cele strategiczne – co najmniej 3 lata, cel operacyjny 1-2 lata),
- szczebla zarządzania (cele strategiczne – formułowane przez dyrektora, cele operacyjne formułują nauczyciele),
- różnego poziomu ogólności celów (cele strategiczne bardziej ogólne, np. Nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, a cele operacyjne stanowią operacjonalizację działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych, np. w ciągu roku szkolnego nauczyciele zastosują na zajęciach co najmniej 2 standaryzowane testy sprawdzające wiedzę i umiejętności uczniów. Prowadzący odnosi się także do wyników badań Raportu kompetencji, z którego wynika, że formułowanie celów szkoły jest postrzegane jako istotna umiejętność przywódcza. Warto zwrócić także uwagę na fakt, że umiejętność formułowania celów szkoły jest dla dyrektorów tożsama z umiejętnością przekonywania do swojej wizji i celów innych współpracowników.



4. Rozdaj (**ostatni załącznik**) -**Cele strategiczne i operacyjne**. Poproś, żeby uczestnicy sformułowali cele operacyjne i strategiczne swojej szkoły. OU omawiają swoją pracę na forum grupy. Czas- 20 minut.

5. Przed przystąpieniem do kolejnego ćwiczenia przypomnij OU, że poszukiwali już wcześniej związków pomiędzy siłami, słabościami, szansami i zagrożeniami i w tym momencie będą myśleć o konkretnych działaniach dla swojej szkoły. Do celów szkoleniowych wykorzystaj poniższe pary powiązań i stwórz na tej podstawie 1 przykład opcji strategicznej, 1 cel strategiczny i 3 cele operacyjne. W celu wizualizowania oczekiwania omów slajd 8-9. (**praca indywidualna**). Czas- 25 minut.

Nowoczesne technologie

Czy rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenie (e-learning) (O1) potęguje duży potencjał do realizacji innowacji pedagogicznych (S2)?

Czy rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenie (e-learning) (O1) potęguje doświadczenie części nauczycieli w stosowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej w procesie kształcenia (S1)?

Czy rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenie (e-learning) (O1) pozwala przezwyciężyć małą promocję ucznia uzdolnionego (W2)?

Czy rozwój technologii informatycznych wspomagających kształcenie (e-learning) (O1) pozwala przezwyciężyć niewystarczające wsparcie nauczycieli w realizacji zadań wychowawczych i organizowaniu współpracy z rodzicami (W1)?

III. Planowanie z przyszłości. Czas- 60 minut.

Cele:

- zapoznanie z techniką planowania z przyszłości.

1. Przedstaw uzasadnienie dla stosowania techniki planowania z przyszłości (slajd 10 z prezentacji)

2. Podziel OU na grupy (4-5 osobowe). Poinformuj, że planowanie z przyszłości powinno odnosić się do koniecznych zasobów do realizacji działań, które prowadzą do realizacji celu.

Polecenie dla uczestników:

- Wyobraź sobie, że twoja szkoła osiągnęła pewien cel.
- Zapisz sobie ten cel.
- Jak doszło do tego, że cel został osiągnięty.
- Przedstaw graficznie etapy działań przywołując z przeszłości szczegółowo ważne wydarzenia, które miały wpływ na osiągnięcie tego celu. Rozpocznij od tych, które są najbliższe w czasie i cofaj powoli w przeszłość do momentu kluczowego, od którego wszystko się zaczęło.
- Następnie wypełnij poniższą tabelę (**materiał pomocniczy nr 10- Planowanie z przyszłości**). Grupy prezentują wyniki swojej pracy.
- Przy podsumowaniu podkreśl, że wszelkie działania w szkole mogą być inicjowane i realizowane przez pojedynczego nauczyciela, przez zespół nauczycieli oraz przez całe grono pedagogiczne. **Poinformuj, że określanie działań kończy pracę nad strategią w szkole. Kolejne kroki to jej wdrożenie i ewaluacja.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moduł V. Ewaluacja strategii

Cele:

- Zapoznanie w wybranych narzędziach ewaluacji strategii rozwoju szkoły.
- Uświadomienie wartości ważnych w procesie tworzenia strategii.

Efekt:

Uczestnik:

- Identyfikuje wartości ważne dla tworzenia koncepcji pracy szkoły.
- Potrafi formułować kryteria ewaluacji.

Przebieg:

- I. Zasady i wartości istotne dla tworzenia koncepcji pracy szkoły/ praca z filmem.
- II. Planowanie procesu ewaluacji.
- III. Strategie pogłębiające pytania badawcze.

Czas- 3 h/ 135 minut

Zalecana lektura G. Mazurkiewicz, *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Zasady i wartości*, [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Jak być jeszcze lepszym. Ewaluacja w edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 13-37 oraz

I. Zasady i wartości istotne dla tworzenia koncepcji pracy szkoły/ praca z filmem. Czas- 30 minut.

1. Zapoznaj OU z materiałem filmowym- przykładem dobrej praktyki tworzenia spójnej koncepcji pracy szkoły: Miejska Szkoła Podstawowa nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi im. Karola Miarki w Knurowie (<http://www.cms.npseo.pl/data/various/files/68.pdf>)
2. Rozdaj OU po dwie kartki samoprzylepne (dwa kolory) i poproś OU o wypisanie zasad i wartości ważnych dla tworzenia pracy szkoły z Knurowa (jeden kolor) i wartości ważnych przy tworzeniu ich strategii (drugi kolor). Każdy z uczestników powinien przedstawić, jak rozumie daną zasadę lub wartość.

II Planowanie procesu ewaluacji. Czas- 70 minut.

1. Prezentacja trenerska. Zapoznaj OU z etapami procesu ewaluacji:

- Planowanie procesu ewaluacji: a) wybór przedmiotu ewaluacji, b) opis strategii w kontekście kryteriów ewaluacji, c) sformułowanie pytań badawczych, d) wybór metod zbierania informacji oraz ich źródeł, e) tworzenie harmonogramu realizacji działań ewaluacyjnych.
- Realizacja procesu ewaluacji: a) przygotowanie narzędzi badawczych, b) zbieranie danych, c) analiza danych i sformułowanie wniosków, d) zaplanowanie działań w oparciu o wyniki ewaluacji.

2. **Praca w grupach.** Poinformuj, że przedmiotem ewaluacji jest strategia szkoły. **Zadaniem uczestników będzie sformułowanie kryteriów ewaluacji** (powinni się odnieść do wartości, które wskazywali w pierwszym ćwiczeniu). Tworzona jest lista tych wartości wraz z uwspólnionymi definicjami. Uczestnicy otrzymują informację, że w ten sposób określa się autonomię szkoły i że każda szkoła jest odpowiedzialna za własne wartości i zasady. Prowadzący odnosi się także do wyników Raportu kompetencji dla obszaru V, z którego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

wynika, że dyrektorzy dosyć często wskazują, że mają brak umiejętności oraz narzędzi służących nadzorowi nad realizacją celów.

3. Przedstaw uczestnikom plakat i wyjaśnij, czym są pytania badawcze.

Przedmiot ewaluacji	Strategia rozwoju szkoły
Wartość(i) ewaluacji	Różnorodność rozumiana jako opis we wszystkich kategoriach obejmujących funkcjonowanie organizacji szkolnej
Pytania badawcze	Jak opisywano kategorie obejmujące funkcjonowanie organizacji szkolnej? W jaki sposób zapewniono opisywanie całości funkcjonowania organizacji szkolnej przez wszystkich interesariuszy?
Źródła i metody zbierania danych	
Harmonogram ewaluacji	

3. Poinformuj, że pytania badawcze powinny charakteryzować się następującymi cechami:

- ogólność pytania (pytania badawcze nie mogą być zbyt szczegółowe) (narzędziowe).
- uwzględnianie interesów różnych grup interesariuszy,
- problemowość pytania i ukierunkowanie go na poszukiwanie lub wzmocnienie rozwiązań, które będą określały jakość ewaluacji

4. Przekaż uczestnikom **materiał pomocniczy nr 11-Planowanie ewaluacji strategii**.

Zadaniem uczestników jest skonstruowanie pytań badawczych do wcześniej zdefiniowanych wartości. Ze względów szkoleniowych proponuje się tworzenie maksymalnie 2-3 pytań badawczych. OU pracują w parach.

3. Poproś uczestników o przedstawienie znanych im metod zbierania danych o funkcjonowaniu organizacji szkolnej (praca zespołowa) – przedstawienie wyników pracy grupowej w formie „gadającej ściany”. Wspólnie omówicie zalety i wady stosowanych metod.

III. Strategie pogłębiające pytania badawcze. Czas- 35 minut.

1. **Prezentacja trenerska:** Przedstaw dwie strategie służące pogłębianiu pytań badawczych: metaplan, rybi szkielet.

2. Podziel OU na grupy (maksymalnie 5-osobowe). Celem ćwiczenia jest pogłębienie pytań badawczych. Grupy mogą wybrać jedną z zaproponowanych metod (metaplan lub rybi szkielet) lub inną technikę, np. odwróconego celu, 5Q itd.

Metaplan

Diagnoza stanu aktualnego: uczestnicy odpowiadają na pytanie: Jak jest? Odpowiedzi zapisują na karteczkach, które przyklejają na plakacie. Jest to diagnoza stanu aktualnego.

Możliwości poprawy sytuacji: Uczestnicy notują na karteczkach odpowiedzi na pytanie: Jak być powinno? Przyklejają kartki w odpowiednim miejscu plakatu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przyczyny powstałego problemu: Uczestnicy zapisują na karteczkach odpowiedzi na pytanie: Dlaczego nie jest (nie było) tak, jak być powinno? i przyklejają je w wyznaczonym miejscu plakatu.

Wnioski: Uczestnicy zapisują wnioski na karteczkach, które przykleją w wyznaczonym miejscu na plakacie. Wnioski muszą doprowadzić do poprawy sytuacji zgodnie z sugestiami drugiego pytania: Jak być powinno? Wnioski mogą być zebrane jako wspólne rozwiązanie problemu.

Rybi szkielet

Prowadzący rysuje schemat przypominający rybi szkielet. Głowa ryby symbolizuje problem do rozwiązania. Duże ości opisują główne czynniki, które wpłynęły na powstanie danego problemu. Małe ości to kolejne czynniki (szczegółowe), które wpłynęły na poprzednie. Z czynników szczegółowych wybierane są najistotniejsze. Uczestnicy wyciągają wnioski, które mają posłużyć rozwiązaniu problemu.

3. Poinformuj, że wnioski poddaje się następnie procedurze zgodnie z techniką planowania z przyszłości. Ten etap zamyka proces ewaluacji strategii rozwoju szkoły.

Moduł VI. Nadzór pedagogiczny dyrektora szkoły

Cele:

- Zapoznanie uczestników z obowiązkami dyrektora w zakresie nadzoru pedagogicznego.
- Ustalenie wiedzy bazowej i wymiana doświadczeń (co już mam).
- Ustalenie kolejnych kroków, które powinien poczynić dyrektor przed przystąpieniem do opracowania planu nadzoru pedagogicznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Opracowanie przykładowego planu nadzoru pedagogicznego w oparciu o wnioski z pracy szkoły i dane z diagnoz oraz sprawdzianów zewnętrznych.

Efekty:

Dyrektor:

- Zna akty prawne dotyczące nadzoru pedagogicznego.
- Zna obowiązki wynikające z nadzoru pedagogicznego.
- Wie jak przygotować plan nadzoru pedagogicznego.

Przebieg modułu:

- Obszary nadzoru pedagogicznego.
- Planowanie nadzoru pedagogicznego dyrektora.
- Opracowanie planu nadzoru pedagogicznego.

Czas: 150 minut

I. Obszary nadzoru pedagogicznego. Czas- 50 minut.

Cele:

- Zapoznanie z obowiązkami dyrektora wynikającymi z nadzoru pedagogicznego
- Przygotowaniem do opracowania i opracowaniem planu nadzoru pedagogicznego.

1. Ćwiczenie wprowadzające:

Poproś OU, żeby przedyskutowały w parach i zapisały, jakie elementy nadzoru pedagogicznego dostrzegają w swoich palcówkach i które z nich wydają się im najbardziej skuteczne, celowe, pomagające w funkcjonowaniu i rozwoju szkoły.

2. Zbierz od uczestników elementy nadzoru – po jednym do wyczerpania pomysłów (zaznacza te, które dana para podała jako najskuteczniejsze).

3. Rozdaj materiał pomocniczy (**Rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym z sierpnia 2015**). Poproś OU o zapoznanie się z materiałem i zaznaczenie, do którego z trzech głównych obszarów nadzoru pedagogicznego należą poszczególne elementy. Uczestnicy zapoznają się indywidualnie z materiałem i w parach ustalają odpowiedź.

INSTRUKCJA

- Zapoznajcie z materiałem pomocniczym: Rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym.
- Ustalcie w parach, do którego trzech głównych obszarów nadzoru należą zapisane na flipcharcie – podane przez Was- elementy.

4. Zaproś do podsumowania- na forum wspólnie ustalcie przynależność zanotowanych wcześniej na flipcharcie elementów. W zależności od tego, z którego obszaru (ewaluacja, kontrola, wspieranie) najwięcej elementów wymienili uczestnicy jako najważniejsze (lub jeśli są one w równowadze) można przeprowadzić krótką dyskusję uzasadniającą taki rozkład.

5. Ustalenie kolejnych kroków przygotowania do opracowania planu nadzoru pedagogicznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

II. Planowanie nadzoru pedagogicznego dyrektora. Czas- 40 minut.

Cel:

- Ustalenie kolejnych kroków, które powinien poczynić dyrektor przed przystąpieniem do opracowania planu nadzoru pedagogicznego.

WPROWADZENIE

Nadzór pedagogiczny nad szkołami prowadzi MEN i jego organy – kuratoria oświaty. Szkoła nie działa w próżni, jest częścią systemu oświaty państwa. Zajmiemy się teraz ustalaniem kolejnych kroków, które powinien poczynić dyrektor zanim przystąpi do opracowania planu nadzoru pedagogicznego swojej placówki na dany rok szkolny.

1. Podziel uczestników na grupy 4- osobowe. Zapoznaj OU z zadaniem: Mając do dyspozycji otrzymane dzisiaj materiały, zapiszcie, jakie kroki powinien poczynić dyrektor przed przystąpieniem do opracowania planu nadzoru pedagogicznego.

UWAGA- w razie, gdyby uczestnicy nie przywieźli sprawozdań należy mieć przygotowane egzemplarze materiałów:

- art. 33 USO
- Rozporządzenie MEN o nadzorze pedagogicznym z sierpnia 2015
- Kierunki polityki oświatowej państwa

2. Grupy przedstawiają swoje prace.

W prezentacjach powinny pojawić się następujące punkty:

- przestudiowanie sprawozdania z nadzoru pedagogicznego z ubiegłego roku, a zwłaszcza wniosków z ewaluacji wewnętrznej i kontroli
- przestudiowanie wniosków z przeprowadzonych diagnoz wewnętrznych i sprawdzianów zewnętrznych
- przypomnienie wniosków ze sprawozdań nauczycieli
- znajomość aktualnych przepisów prawnych (sprawdzenie nowelizacji)
- zapoznanie się z podstawowymi kierunkami polityki oświatowej państwa na dany rok szkolny
- zapoznanie się z planem nadzoru odpowiadającego placówce kuratora oświaty

UWAGA

Po zajęciach zbierz prace- kolejne kroki. Należy je przepisać i wręczyć uczestnikom jako materiał pomocniczy na następnych zajęciach Opracowanie planu nadzoru pedagogicznego.

III. Opracowanie planu nadzoru pedagogicznego. Czas- 60 minut.

Cele

- Opracowanie przykładowego planu nadzoru pedagogicznego w oparciu o wnioski z pracy szkoły i dane z diagnoz oraz sprawdzianów zewnętrznych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Doskonalenie umiejętności zaprojektowania ewaluacji jednego wybranego elementu obszaru pracy szkoły.
- Zwrócenie uwagi uczestników na istotę funkcjonowania szkoły- uczenie się uczniów.

1. Dokonaj wprowadzenia w kolejny etap pracy. Przypomnieliśmy już sobie, jakie są obowiązki dyrektora związane z nadzorem pedagogicznym, ustaliliśmy kolejne kroki, które powinien poczynić dyrektor przed przystąpieniem do opracowania planu nadzoru, zapoznaliśmy się materiałami dotyczącymi ewaluacji wewnętrznej. Podczas dzisiejszych zajęć opracujemy przykładowy plan nadzoru pedagogicznego.

2. Podziel uczestników na grupy (4- 5 osób). Każda grupa otrzymuje materiały

Materiał pomocniczy nr 11. sprawozdanie z nadzoru

Materiał pomocniczy nr 12- analiza wyników nauczania

Materiał pomocniczy nr 13- artykuł Mizerak

Uczestnicy dysponują również swoimi sprawozdaniami. Każda grupa ma do dyspozycji przynajmniej jeden komputer z dostępem do internetu.

3. Powiedz grupom, że otrzymali do pracy fragmenty autentycznych dokumentów dotyczących pewnej szkoły podstawowej. Dysponując nimi mają opracować plan nadzoru pedagogicznego na kolejny rok szkolny, pamiętając o zapewnieniu zrównoważonego rozwoju uczenia się i nauczania. Liderzy grup prezentują opracowane plany nadzoru.

Podsumowanie

Cel:

- podsumowanie i przypomnienie najważniejszych treści
- informacja zwrotna na temat szkolenia.

Przebieg:

- Zaproś OU do rundy kończącej i zapytaj, co było dla nich najważniejsze na dzisiejszym spotkaniu.

Czas: 15 minut

Bibliografia

- Autoewaluacja w szkole. pod red. Elżbiety Tołowińskiej – Królikowskiej wyd. ORE.
- Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995.
- Krupski R. (red.) Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-Metody, wydanie 4, uzupełnione, wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Levitas (red.), Strategie oświatowe, Biblioteczka oświaty samorządowej 1, Warszawa 2012.

- G. Mazurkiewicz, *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Zasady i wartości*, [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Jak być jeszcze lepszym. Ewaluacja w edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 13-37
- G. Mazurkiewicz, *Jakość w edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Wlazło, *Jakościowy rozwój szkoły*, MarMar, Wrocław 2002.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

