

Załącznik nr 21



# **Program szkoleniowo-doradczy dla kadry kierowniczej i pracowników operacyjnych JST (powiaty)**



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## ROZDZIAŁ 1

### ZAŁOŻENIA PROJEKTOWE

Realizacja projektu koncepcyjnego „*Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów*” ma przyczynić się do osiągnięcia celu szczegółowego 1Priorytetu Inwestycyjnego 10i Po WER, jakim jest poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy (ICT, matematyczno-przyrodniczych, języków obcych), nauczania eksperymentalnego, właściwych postaw (kreatywności, innowacyjności, pracy zespołowej) oraz metod zindywidualizowanego podejścia do ucznia.

Celem realizowanych w ramach projektu działań (szkolenia i doradztwo) jest podniesienie kompetencji przedstawicieli JST w zakresie zarządzania oświatą ukierunkowanego na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów. Podjęte działania mają przyczynić się do wypracowania strategicznych rozwiązań, które po ich zakończeniu zostaną wdrożone do praktyki samorządowej.

Programy szkoleniowo-doradcze w oparciu, o które przeszkoleni mają być przedstawiciele JST zostały opracowane w ramach projektu koncepcyjnego realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Opracowane programy uwzględniają rekomendacje wynikające z;

- raportu z badań nt. „*Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą oraz pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji.*” (październik 2016r.) oraz
- 3 raportów zawierających diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomagania szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów opracowanych przez Związek Miast Polskich w ramach Samorządowych Grup Wymiany Doświadczeń(wrzesień 2016r.)

Do przygotowanych programów zostały wniesione uwagi przez Partnera ORE tj. Związek Miast Polskich, który w ramach Samorządowych Grup Wymiany Doświadczeń, zebrał uwagi do programów, zgłoszone przez przedstawicieli gmin wiejskich, miejskich i miejsko-wiejskich oraz powiatów. Następnie programy zostały poddane pilotażowi na grupie 30 samorządów i 90 samorządowców (kwiecień-listopad 2017r.)

Programy zostały dostosowane do typów jednostek samorządu terytorialnego (gminy wiejskie, miejskie i powiaty). Wstępnie, programy adresowane były do dwóch grup adresatów; osobno do kadry kierowniczej i osobno do pracowników operacyjnych. Jednak ze względu na fakt, że wsparcie szkoleniowo-doradcze kierowane jest do zespołów odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych w JST, zdecydowano,

aby do obu grup adresowych kierowany był jeden wspólny program. Ważne jest, aby w skład zespołów uczestniczących w szkoleniach weszły osoby zarządzające, może to, bowiem bardziej przyczynić się do usprawnienia komunikacji i współpracy także w samych jednostkach samorządu terytorialnego w procesie tworzenia rozwiązań strategicznych i przyspieszy ich wdrażanie. Wspólna praca doprowadzi do większej integracji osób odpowiedzialnych za sprawy oświaty i zbliży ich punkty widzenia na oświatę.

Adresatami programów szkoleniowo-doradczych są; kadra kierownicza jednostek (tj. osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji zarządczych w samorządzie w zakresie spraw oświatowych; prezydenci, burmistrzowie, starostowie i wójtowie oraz pracownicy operacyjni tj. osoby bezpośrednio realizujące zadania z zakresu oświaty w JST; dyrektorzy/ naczelnicy wydziałów oświaty, inspektorzy ds. oświaty, skarbnicy, pracownicy zajmujący się planowaniem finansowym i analizami budżetowymi oraz pracownicy zespołów ekonomiczno-administracyjnych szkół czy centrów usług wspólnych, a także radni z komisji oświaty.

Jednym z celów szkolenia jest wzrost gotowości uczestników do podjęcia działań w zakresie całościowego postrzegania lokalnej oświaty oraz doskonalenie własnych umiejętności w zakresie planowania, tworzenia i wdrażania lokalnej polityki oświatowej, wprowadzania modyfikacji działań realizowanych w oparciu o przyjęty i monitorowany plan strategiczny, analizowania i oceniania danych o stanie realizacji zadań oświatowych, a także tworzenia mechanizmów dyskusowania o oświacie na poziomie lokalnym, służących jej jakościowemu rozwojowi.

Istotne jest także, aby w procesie planowania strategicznego, samorządowcy umieli posługiwać się i wykorzystywać nowe narzędzie, jakim jest procesowe wspomaganie szkół/placówek. Niezbędne w tym zakresie wydaje się podjęcie działań zmierzających do zmiany sposobu finansowania doskonalenia nauczycieli, polegające na zmianie proporcji podziału środków z 1% na rzecz procesowego wspomaganie szkół/placówek oraz sieci współpracy i samokształcenia nauczycieli oraz dyrektorów szkół i placówek, zgodnie z zapisami *Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 września 2016r w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U z 2016r. poz. 1591)* .Lepsze zaadoptowanie do warunków lokalnych JST procesowego wspomaganie poprzez jego zaplanowanie, sfinansowanie oraz adekwatną do warunków organizację przyczyni się do zainicjowania działań zmierzających do zmian w szkołach.

Szkolenie dostarczy wiedzy oraz przykładów dobrych praktyk w zakresie planowania strategicznego, tworzenia planów strategicznych i ich wdrażania, w szczególności w zakresie struktury, stosowania wskaźników jakościowych, formułowania celów czy metod monitoringu. Nie zabraknie także samorządowych przykładów dobrych praktyk w zakresie wdrażania procesowego wspomaganie z poziomu jednostki samorządu terytorialnego, modeli jego realizacji i organizacji przez JST.

Celem oświaty jest wszechstronny rozwój jednostki, dzięki rozwiniętym kompetencjom kluczowym każdy z nas może stać się bardziej mobilnym na krajowym czy międzynarodowym rynku pracy. Szkolenie wyposaży uczestników w wiedzę z zakresu kompetencji kluczowych, wskaże narzędzia ich rozwoju, możliwości koordynacji działań i monitorowania ich z poziomu jednostki samorządu terytorialnego.

## 1. Warunki uczestnictwa i ukończenia szkolenia

### 1) Deklaracja współpracy/deklaracja objęcia procesem wspomaganiania

Deklaracja współpracy lub deklaracja objęcia procesem wspomaganiania – to dokument, który podpisują obie strony tj. beneficjent i jednostka samorządu terytorialnego, zobowiązując się do współpracy w ramach projektu i realizacji zaplanowanych w nim zadań. Deklarację podpisuje kierownik jednostki samorządu terytorialnego (lub inna upoważniona przez niego osoba). W deklaracji współpracy samorząd zobowiązuje się m.in. do:

- a) wydelegowania na szkolenia zadeklarowanej liczby przedstawicieli JST (w tym pokrycia kosztów ich podróży tam i z powrotem na szkolenia);
- b) aktywnego uczestnictwa wydelegowanych pracowników w szkoleniach oraz wykonywania zadań zaplanowanych w programie szkolenia (realizacja zadań w macierzystej jednostce);
- c) niezwłocznego informowania Beneficjenta o przeszkodach w realizacji zaplanowanych zadań, w tym o ryzyku zaprzestania realizacji zadań czy rezygnacji z uczestnictwa w szkoleniu pracowników jednostki;
- d) opracowania dokumentu strategicznego – planu podnoszenia jakości oświaty oraz wspomaganiania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów dotyczącego jednostki (w tym do wykorzystywania w opracowaniu planu materiałów i danych źródłowych dostępnych w jednostce) oraz skonsultowania go z dyrektorami szkół i placówek oświatowych oraz przedstawicielami rodziców, nauczycieli i przedsiębiorców (w ramach zainicjowanej lokalnej koalicji na rzecz rozwoju oświaty);
- e) objęcia procesem kompleksowego wspomaganiania, zadeklarowanej liczby szkół/ przedszkoli/ placówek, dla których jednostka jest organem prowadzącym, jako konsekwencji opracowanego planu strategicznego.
- f) zawiązania lokalnej koalicji na rzecz rozwoju oświaty oraz zapewnienia udziału przedstawicieli środowiska oświatowego (dyrektorów szkół/ placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych, nauczycieli, rodziców, przedsiębiorców zainteresowanych poprawą i/lub rozwojem lokalnego systemu edukacji) w opiniowaniu materiałów i rozwiązań powstających lokalnie w związku z udziałem JST w projekcie;
- g) przekazania planu podnoszenia jakości usług oświatowych oraz wspomaganiania szkół w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych uczniów oraz raportu z

przeprowadzonego procesu wspomagania do Ośrodka Rozwoju Edukacji za pośrednictwem Beneficjenta;

- h) udostępniania oraz prezentowania przez przedstawicieli JST opracowanych materiałów/planu strategicznego, w celach szkoleniowych, informacyjnych i promocyjnych na szkoleniu/konferencjach/spotkaniach;
- i) informowania Beneficjenta o planowanych zmianach w składzie osobowym zespołu oddelegowanego przez JST do uczestnictwa w szkoleniu, celem uzyskania akceptacji oraz uzgodnienia alternatywnego rozwiązania;
- j) kontynuacji rozpoczętych działań mających na celu realizację opracowanego planu strategicznego – planu podnoszenia jakości oświaty oraz wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów przez okres na jaki plan został opracowany.

W deklaracji współpracy Beneficjent zobowiązuje się do zapewnienia przedstawicielom JST uczestniczącym w szkoleniu;

- a) usługi szkoleniowej (105 godzin dla każdej grupy szkoleniowej),
- b) doradztwa i pomocy w opracowaniu planu strategicznego – lokalnego planu podnoszenia jakości oświaty oraz wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów, kierowane do zespołów przedstawicieli JST (liczba godzin na każdą JST 32 godziny= 4x8 godzin);
- c) doradztwa i pomocy w zakresie zaplanowania i skoordynowania prac związanych z realizacją procesowego wspomagania z poziomu jednostki samorządu terytorialnego (w tym także zaplanowania sfinansowania tego zadania) oraz w realizacji zadań wdrożeniowych;
- d) przeprowadzenia 4 spotkań w środowisku lokalnym każdej JST, w celu udzielenia pomocy w zawiązaniu lokalnej koalicji na rzecz rozwoju oświaty, jako wstępu do stworzenia planu podnoszenia jakości usług edukacyjnych;
- e) zapewnienia przedstawicielom JST uczestnictwa w 6 sieciach współpracy dla samorządowców uruchomionych w regionie (województwie) dotyczących różnych obszarów tematycznych;

Celem *Deklaracji współpracy* jest określenie ogólnych zasad współpracy między Beneficjentem a jednostką samorządu terytorialnego otrzymującą wsparcie w ramach projektu.

## 2) Plan podnoszenia jakości usług oświatowych oraz wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów

Plan podnoszenia jakości usług oświatowych oraz wspomagania szkół w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych uczniów – rozumiany jest jako plan konkretnych działań wynikających z długoterminowej wizji rozwoju oświaty w jednostce samorządu terytorialnego ukierunkowanej na realizację celów edukacyjnych. Plan ten może dotyczyć obszaru gminy lub powiatu, ale może także obejmować większy obszar funkcjonalny tworzony przez grupę współpracujących ze sobą JST. Pożądane jest, aby

tworzenie i realizacja planu odbywały się przy wsparciu zawiązanej lokalnie koalicji na rzecz rozwoju oświaty. W jej skład powinny wchodzić zarówno podmioty publiczne jak i społeczne (np. przedstawiciele środowiska nauczycieli, rodziców, przedsiębiorstw) zainteresowane poprawą i/lub rozwojem oświaty.

Każda z jednostek samorządu terytorialnego uczestnicząca w szkoleniu opracowuje plan a następnie w oparciu o sporządzony plan inicjuje działania związane z realizacją procesowego wspomaganie w szkołach i placówkach oraz po zakończeniu działań, podsumowuje z kadrą kierowniczą szkół i placówek rezultaty tych działań w obszarach, których dotyczyła interwencja.

### 3) Uczestnicy szkolenia

Szkolenie kierowane jest nie tylko do pojedynczych pracowników JST, ale także do zespołów pracowników reprezentujących jednostki samorządu terytorialnego różnego typu (gminy wiejskie, gminy miejskie, powiaty). Zespoły pracowników z powiatów powinny liczyć od 2 do 5 osób. Osoby wydelegowane do uczestnictwa w szkoleniu będą pracowały razem nad wypracowywaniem materiałów dotyczących ich jednostki, w tym samodzielnie wykonywały zadania w macierzystej jednostce. Z tego też powodu, istotnym warunkiem uczestnictwa w szkoleniu jest ich aktywne uczestnictwo i obecność we wszystkich modułach.

Warto, aby w skład zespołów weszły także osoby zarządzające, co może jeszcze bardziej przyczynić się do usprawnienia komunikacji i współpracy także w samych jednostkach samorządu terytorialnego w procesie tworzenia rozwiązań strategicznych i przyspieszy ich wdrażanie, doprowadzi do większej integracji osób odpowiedzialnych za sprawy oświaty i zbliży ich punkty widzenia na oświatę.

Warunkiem uzyskania zaświadczenia ukończenia szkolenia jest aktywny udział przedstawicieli JST w całości szkolenia, wykonanie wszystkich zadań wdrożeniowych oraz opracowanie planu podnoszenia jakości usług oświatowych oraz wspomaganie szkół w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych uczniów.

**UWAGA:** szkolenia adresowane są do przedstawicieli organów prowadzących szkoły, jakimi są jednostki samorządu terytorialnego, co oznacza, że uczestnikami szkoleń nie mogą być dyrektorzy szkół, pracownicy placówek doskonalenia nauczycieli czy innych jednostek podległych organowi prowadzącemu.

## 2. Cele szkolenia

Celem szkolenia jest podniesienie kompetencji pracowników wykonujących zadania oświatowe w JST w zakresie;

- diagnozowania lokalnego stanu oświaty z wykorzystaniem różnorodnych wskaźników,
- samodzielnego dokonywania badań i pozyskiwania danych niezbędnych do sporządzenia diagnozy czy opisu stanu lokalnej oświaty,
- doboru i interpretacji wskaźników do opisu stanu oświaty,
- metod kształcenia kompetencji kluczowych uczniów,
- opracowywania lokalnych planów strategicznych służących podnoszeniu jakości usług oświatowych oraz wspomaganie szkół w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych uczniów,
- monitorowania realizacji planów strategicznych oraz dokonywania ich modyfikacji,
- wdrażania opracowanych planów strategicznych (realizacja procesu wdrożeniowego),
- monitoringu zaplanowanych działań, jako postępu realizacji planu strategicznego oraz ewaluacji osiągnięcia celów,
- wykorzystywania narzędzia, jakim jest procesowe wspomaganie szkół/placówek do dokonywania zmian w pracy szkół ( w kierunku szkół uczących się),
- korzystania z modelowych rozwiązań i samorządowych przykładów dobrych praktyk zarówno w zakresie zarządzania strategicznego, jak i organizacji procesu wspomaganie szkół/placówek, metod kształcenia kompetencji kluczowych uczniów, wykorzystywania sieci współpracy do wymiany doświadczeń pomiędzy nauczycielami/ dyrektorami/ samorządowcami oraz indywidualnego doskonalenia nauczycieli,
- włączania lokalnych interesariuszy w proces diagnozowania stanu oświaty, planowania strategicznego oraz monitorowania opracowanych planów (partycypacja),
- umiejętności współpracy z interesariuszami oświatowego środowiska lokalnego oraz tworzenia partnerstw służących rozwiązywaniu bieżących problemów w tym obszarze,
- wskazania istoty podejmowanych i wdrażanych przez samorząd decyzji na lokalną politykę oświatową,
- korzystania z przykładowych gotowych rozwiązań – modeli – służących doskonaleniu lokalnych systemów oświaty,
- umiejętności wykorzystywania lokalnych zasobów (kadrowych, finansowych, infrastruktury) do rozwoju szkół i lokalnego systemu oświaty,
- doskonalenia umiejętności komunikacji interpersonalnej.

### 3. Zakres szkolenia i zadania wdrożeniowe

Programy szkoleniowo-doradcze w oparciu, o które przeszkoleni mają być przedstawiciele JST zostały opracowane w ramach projektu koncepcyjnego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji i poddane pilotażowi na grupie 30 samorządów i 90 samorządowców. Programy zostały dostosowane do typów jednostek samorządu terytorialnego (gminy wiejskie, miejskie i powiaty) oraz dwóch grup adresatów: kadry kierowniczej oraz pracowników operacyjnych.

Każdy program szkolenia obejmuje 5 modułów szkoleniowych, moduł trwa 3 dni i obejmuje ok. 21 godzin dydaktycznych. Integralną częścią programów szkoleniowych są zadania wdrożeniowe, które uczestnicy mają do wykonania, pomiędzy modułami, w swoich macierzystych jednostkach. Na każdym kolejnym module następuje omówienie zrealizowanych zadań wdrożeniowych. Realizacja zadań wdrożeniowych stopniowo (etapowo) przybliży uczestników do opracowania planu strategicznego - plan podnoszenia jakości usług oświatowych oraz wspomagania szkół w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych uczniów.

Szkolenie zostało podzielone na 90 min. interaktywne sesje, obejmujące pięć głównych obszarów tematycznych:

- a) zagadnienia związane z diagnozowaniem stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźnikami oświatowymi i edukacyjnymi oraz ich wykorzystanie przez JST ,
- b) zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym, tworzeniem lokalnych planów strategicznych/strategii oświatowych,
- c) zagadnienia związane z procesem wspomagania szkół i jego wykorzystaniem do podnoszenia jakości pracy szkół,
- d) zagadnienia związane z rozwojem kompetencji kluczowych uczniów i ich kształceniem przez szkoły,
- e) finansowaniem oświaty.

Programy szkoleniowe przewidują wykorzystanie na zajęciach szkoleniowych metod interaktywnych; m.in. mini wykładu, coachingu grupowego, dyskusji i wymiany doświadczeń, a także praktycznych warsztatów w sposób umożliwiający:

- ewolucję postaw i przekonań dotyczących umiejętności wykorzystania zarządzania strategicznego jako praktycznej kompetencji, niezbędnej w projekcie rozwoju lokalnej oświaty,
- spojrzenie na strategię oświatową jak na narzędzie skutecznego, projakościowego zarządzania oświatą,
- pogłębienie wiedzy uczestników w zakresie analizy, interpretacji i wykorzystania wskaźników oświatowych do tworzenia lokalnej polityki oświatowej,
- doskonalenie praktycznych umiejętności uczestników pozwalających na trafne określenie potrzeb, formułowanie realnych celów rozwojowych oraz skuteczny monitoring podejmowanych działań,
- doskonalenie umiejętności w zakresie zarządzania zmianą w oświacie oraz pozyskiwania i angażowania do współpracy różnych interesariuszy,



- wyposażenie uczestników w informacje przydatne do efektywnego korzystania z możliwości prowadzenia transparentnej lokalnej polityki oświatowej,
- wdrożenie do zespołowego projektowania i modyfikacji planu strategicznego dostosowanego do warunków nowoczesnego zarządzania oświatą z wykorzystaniem lokalnego potencjału.

Zajęcia powinny być realizowane w grupach homogenicznych, grupujących samorządowców reprezentujących różne typy jednostek samorządu terytorialnego (g. wiejskie, g. miejskie, powiaty, kadra zarządzająca) oraz zespołach reprezentujących poszczególne jednostki samorządu terytorialnego.

W celu usprawnienia realizacji szkoleń, ich realizatorom przekazany zostanie przewodnik metodyczny po programach szkoleniowo-doradczych oraz zeszyt z samorządowymi przykładami dobrych praktyk. Przewodnik metodyczny zawiera opisy poszczególnych zajęć wraz z ich scenariuszami i materiałami wykorzystywanymi przy ich realizacji. Zeszyt z samorządowymi przykładami dobrych praktyk zawiera opisy z poziomu każdego typu jednostki samorządu terytorialnego, które mogą być wykorzystywane w trakcie zajęć szkoleniowych z samorządowcami.

#### **4. Doradztwo/ sieci współpracy:**

Oprócz usługi szkoleniowej, każda z jednostek samorządu terytorialnego oraz jej pracownicy uczestniczący w szkoleniu zostaną objęci działaniami doradczymi. Doradztwo realizowane jest przez trenerów prowadzących zajęcia szkoleniowe z samorządowcami. Zakres doradztwa dotyczy;

- a) doradztwa i pomocy w opracowaniu planu strategicznego – lokalnego planu podnoszenia jakości oświaty oraz wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów, kierowane do zespołów przedstawicieli JST (liczba godzin na każdą JST 32 godziny= 4x8 godzin);
- b) doradztwa i pomocy w zakresie zaplanowania i skoordynowania prac związanych z realizacją procesowego wspomaganie z poziomu jednostki samorządu terytorialnego (w tym także zaplanowania sfinansowania tego zadania) oraz w realizacji zadań wdrożeniowych;
- c) przeprowadzenia 4 spotkań w środowisku lokalnym każdej JST, w celu udzielenia pomocy w zawiązaniu lokalnej koalicji na rzecz rozwoju oświaty, jako wstępu do stworzenia planu podnoszenia jakości usług edukacyjnych;
- d) zapewnienia przedstawicielom JST uczestnictwa w 6 sieciach współpracy dla samorządowców uruchomionych w regionie (województwie) dotyczących różnych obszarów tematycznych;

Realizowane formy doradztwa mogą być różnorodne (spotkanie konsultacyjne lub szkolenie w siedzibie JST, konsultacje, kontakty on-line z pracownikami JST itp.) Zaleca się, aby formy doradztwa i udzielanej pomocy były jak najbardziej dostosowane

do potrzeb przedstawicieli konkretnej JST i były uzgadniane pomiędzy trenerem a kierownikiem jednostki.

Sieci współpracy i samokształcenia to zespoły pracowników oświaty (samorządowców), reprezentujących różne jednostki samorządu terytorialnego, współpracujących ze sobą w ramach wybranego zagadnienia.

Celem funkcjonowania sieci jest wspólne rozwiązywanie problemów, wymiana doświadczeń, dzielenie się pomysłami, spostrzeżeniami i propozycjami – zarówno za pośrednictwem internetowej platformy, jak i bezpośrednio w trakcie spotkań osobistych. Członkowie sieci korzystają z własnej wiedzy, ale mogą również sięgać po pomoc zewnętrznych ekspertów. Pracują pod kierunkiem koordynatora sieci współpracy i samokształcenia.

## ROZDZIAŁ 2 RAMOWY PROGRAM ZAJĘĆ

### I. MODUŁ SZKOLENIOWY

#### Dzień 1 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Wprowadzenie do realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST.	wykład	45 minut
2.	Wzajemne poznanie i integracja uczestników.	warsztaty w grupach	45 minut
3.	Edukacja siłą napędową rozwoju powiatu.	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Szkoła, jako organizacja ucząca się Cz. I. Szkoła na miarę XXI wieku. Cz. II. Jak możemy wspierać nasze szkoły w stawaniu się organizacjami uczącymi się?	warsztaty w grupach	90 minut 90 minut

#### Dzień 2 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
-----	----------	-------	--------------

1.	Kompetencje kluczowe w edukacji. Część I. Wprowadzenie do kompetencji kluczowych.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut
2.	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część I. Wprowadzenie do diagnozy stanu lokalnej oświaty. Część II. Pytania kluczowe, wskaźniki i źródła informacji.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część III. Planowanie diagnozy lokalnej oświaty.	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Wykład fakultatywny wynikający z aktualnych potrzeb JST.	wykład	90 minut

### Dzień 3 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część IV. Analiza SWOT.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część IV. Analiza SWOT. cd	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Kompetencje kluczowe w edukacji. Podsumowanie modułu. Przygotowanie do zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	90 minut

## II. MODUŁ SZKOLENIOWY

**Dzień 1 – ramowy program:**

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkół.	wykład	90 minut
3.	Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły – implementacja wykładu z sesją pytań i odpowiedzi.	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Wdrożone rozwiązania samorządów w zakresie kompleksowego wspomaganie szkół/placówek.	panel	90 min.

**Dzień 2 – ramowy program:**

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju.	wykład	45 minut
2.	Istota i rola planowania strategicznego.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Budowanie planu strategicznego – struktura dokumentu.	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Budżet, jako środek do realizacji celu. Część I. Jakość czy jakość? Lokalna polityka oświatowa w realizacji zadań oświatowych.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut
5.	Wykład fakultatywny wynikający z aktualnych potrzeb JST.	wykład	90 minut.

**Dzień 3 – ramowy program:**

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe.	warsztaty w grupach	90 minut

	Część I. Omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu.		
2.	Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe  Część II. Diagnoza stanu lokalnej oświaty a analizy SWOT (wykorzystanie wcześniej wypracowanych przez JST SWOT-ów)  Przygotowanie do zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	135 minut
3.	Diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST.	wykład	45 minut

### III. MODUŁ SZKOLENIOWY

#### Dzień 1 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Uspołecznienie procesu edukacji.  Część I. Wprowadzenie.  Część II. Sposoby włączania (partycypacji) przedstawicieli środowiska lokalnego w diagnozowanie, planowanie, monitorowanie i ewaluację planu strategicznego.  Część III. Przykłady partycypacji.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut

**Dzień 2 – ramowy program:**

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut
2.	Plan strategiczny a proces wspomagania szkół/placówek oświatowych.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut
3.	Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów – zmiana systemowa.	wykład	90 minut

**Dzień 3 – ramowy program:**

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Przygotowanie zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Budowanie gminnych sieci współpracy, jako elementu wspomagania szkół/placówek. Część I. Wprowadzenie. Część II. Przykłady funkcjonowania sieci. Część III. Sieci dla samorządowców.	warsztaty w grupach	135 minut
3.	Platforma, jako narzędzie do realizacji sieci współpracy.	wykład	45 minut

**IV. MODUŁ SZKOLENIOWY****Dzień 1 – ramowy program:**

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	90 minut

2.	Budowa planu strategicznego – określenie priorytetów oraz wybór i określenie wskaźników.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Budowa planu strategicznego – formułowanie celów.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut

### Dzień 2 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Budowa planu strategicznego – instytucjonalizacja opracowania planu.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut
4.	Wykład fakultatywny wynikający z aktualnych potrzeb JST.	wykład	90 minut

### Dzień 3 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Przygotowanie zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	90 minut

## V. MODUŁ SZKOLENIOWY

### Dzień 1 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
-----	----------	-------	--------------

1.	Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli źródłem finansowania rozwoju szkół.	wykład	45 minut
2.	Innowacyjny model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół/placówek oświatowych. Część I. Finansowanie procesowego wspomaganie szkół/placówek.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut
3.	Innowacyjny model podziału środków na doskonalenie w kontekście podniesienia jakości pracy szkół. Część II. Wykorzystywanie dostępnych zasobów organizacyjnych i finansowych.	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Finansowanie zadań oświatowych – nowe rozwiązania prawne.	wykład	45 minut

### Dzień 2 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Omówienie zadania wdrożeniowego.	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Monitorowanie wdrażania planów strategicznych.	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Opracowanie katalogu „kamieni milowych.”	warsztaty w grupach	90 minut
4.	Bariery wdrożenia planów strategicznych.	warsztaty w grupach	2 x 90 minut

### Dzień 3 – ramowy program:

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Prezentacja wybranych planów strategicznych.	warsztaty w grupach	135 minut
2.	Wymiana doświadczeń i podsumowanie.	word cafe	135 minut



## ROZDZIAŁ 3

### SZCZEGÓŁOWY PROGRAM ZAJĘĆ

#### I. MODUŁ SZKOLENIOWY

##### Dzień 1- szczegółowy program:

Temat: Wprowadzenie do realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST

(wykład - 45 minut)

1. Przedstawienie logiki interwencji.
2. Omówienie warunków uczestnictwa w szkoleniach przez JST
3. Oczekiwane efekty szkoleń.

Temat: Wzajemne poznanie i integracja uczestników

(warsztaty w grupach - 45 minut)

1. Poznanie się uczestników szkolenia.
2. Potrzeby, zasoby, obawy uczestników.
3. Określenie zasad pracy grupy.
4. Prezentacja powiatu przez zespoły reprezentujące poszczególne jednostki.

Temat: Edukacja siłą napędową rozwoju powiatu

(warsztaty w grupach - 90 minut)

Część I: Wprowadzenie

1. Kapitał społeczny a kapitał ludzki;
  - a) Składniki kapitału społecznego i kapitału ludzkiego.
  - b) Typy i rodzaje kapitału społecznego (R. Putnam).

- c) Rola i zadania samorządu w kształtowaniu obu typów kapitału.
  - d) Kapitał społeczny – w relacjach JST – szkoła.
2. Kompetencje kluczowe;
    - a) Pojęcie i rodzaje kompetencji kluczowych.
    - b) Kapitał społeczny i kapitał ludzki a kompetencje kluczowe.
  3. Polityka edukacyjna i polityka rynku pracy w samorządzie gminnym
    - a) Przykłady wzajemnych relacji.
    - b) Dobre i złe praktyki w samorządach.
  4. Podsumowanie. Znaczenie edukacji dla rozwoju kapitału społecznego i kapitału ludzkiego w wymiarze lokalnym.

Część II: Znaczenie kompetencji kluczowych dla rozwoju lokalnego.

1. Potrzeby i wymagania współczesnego rynku pracy.
  - a) Bilans kapitału ludzkiego. Kluczowe wnioski z badań dotyczących rynku pracy.
  - b) Kompetencje kluczowe a stanowisko pracy i kształcenie ustawiczne.
  - c) Wpływ kompetencji kluczowych na skuteczne pełnienie funkcji lidera lokalnego na przykładzie wójta.

Temat: Szkoła, jako organizacja ucząca się

(warsztaty w grupach- 2 x 90 minut)

Część I. Szkoła na miarę XXI wieku

1. Szkoła widziana oczyma kadry kierowniczej powiatów.
2. Wymagania Państwa wyznacznikiem budowania jakości szkół/przedszkoli.
3. Cechy wyróżniające organizację uczącą się wg. P. Senge:
  - a) mistrzostwo osobiste,
  - b) modele myślowe,
  - c) wspólna wizja,
  - d) zespołowe uczenie się,
  - e) myślenie systemowe.

Część II. Jak możemy wspierać nasze szkoły przedszkola w stawianiu się organizacjami uczącymi się?

1. Nasze szkoły/przedszkola przez pryzmat organizacji uczących się – refleksja indywidualna.
2. Dyskusja wokół 5 pytań Jona Scherera (5Q).
3. Przykłady praktyk samorządowych dających przestrzeń do rozwoju szkołom/placówkom:
  - Strzał w „10” – X LO w Gdyni, Link do filmu: <http://www.xlogdynia.pl/index.php/film-232>
  - Liczą się fakty, a nie intuicja (powiat Poznań). Link do filmu: <https://www.youtube.com/watch?v=TKgv-gjMR2o&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=29>
  - Inwestycja w uczniów to inwestycja w przyszłość Powiatu Kwidzyńskiego. Cz. I  
Link do filmu: <https://www.youtube.com/watch?v=CbOsbBk3HQU&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=30>
  - Inwestycja w uczniów to inwestycja w przyszłość Powiatu Kwidzyńskiego. Cz. II  
Link do filmu: [https://www.youtube.com/watch?v=r\\_rfbH8aMzY&index=31](https://www.youtube.com/watch?v=r_rfbH8aMzY&index=31)  
[&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv](https://www.youtube.com/watch?v=r_rfbH8aMzY&index=31&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv)
  - Jak wpływać na gminę. Link do filmu: <https://www.youtube.com/watch?v=qRBmaf8M0>
  - Szkoła Współpracy – dobre praktyki. Link do zasobów: <http://szkolawspolpracy.pl/>

## Dzień 2- szczegółowy program:

Temat: Kompetencje kluczowe w edukacji

(warsztaty w grupach – 2 x 90 minut)

Część I. Wprowadzenie do kompetencji kluczowych.

1. Kompetencja, jako wiedza, umiejętności i postawy.
2. Kompetencje kluczowe w zaleceniu Parlamentu Europejskiego.
3. Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji – znaczenie w przygotowaniu dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy.
4. Przepisy polskiego prawa oświatowego (wymagania państwa, podstawa programowa) a kompetencje kluczowe.
5. Kompetencje kluczowe a wymagania państwa i podstawa programowa – budowanie jakości pracy szkoły.
6. Jakie kompetencje kluczowe najważniejsze dla młodych ludzi w powiecie?
7. Kompetencje obywateli najważniejsze dla przyszłości i rozwoju danej społeczności lokalnej – powiatu (związek ze strategią rozwoju powiatu).
8. Możliwości kształtowania i rozwijania kompetencji kluczowych ważnych dla rozwoju danego powiatu w szkołach, placówkach oświatowych i innych instytucjach danego powiatu (JST).
9. Wspieranie szkół i placówek oświatowych przez JST w kształtowaniu kompetencji kluczowych.

### Temat: Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty

(warsztaty w grupach – 90 minut)

Część I. Wprowadzenie do diagnozy stanu lokalnej oświaty.

1. Wprowadzenie, definiowanie pojęcia diagnozowanie.
2. Dyskusja na temat diagnozowania, czym jest, do czego służy, po co nam diagnoza lokalnej oświaty?.
3. Diagnoza stanu oświaty, jako badanie społeczne.
4. Podsumowanie. Diagnoza a rozwój oświaty;
  - a) Dlaczego jest ważna dla JST?
  - b) Diagnoza społeczna, jako narzędzie do podnoszenia jakości pracy szkół.

Część II: Pytania kluczowe, wskaźniki i źródła informacji

1. Czynniki wpływające na rozwój oświaty w JST;
  - a) diagnoza: zasobów ludzkich,
  - b) diagnoza wiedzy,

- c) diagnoza instytucji,
  - d) diagnoza finansów,
  - e) diagnoza dotychczasowych działań,
  - f) diagnoza oczekiwań mieszkańców.
2. Diagnoza problemów społecznych i jej wpływ na ocenę stanu ich zaspokojenia;
- a) Zakres przedmiotowy i podmiotowy diagnozy;
  - b) Sformułowanie pytań kluczowych;
  - c) Określenie przykładowych wskaźników.
3. Monitoring i ewaluacja realizacji strategii, jako uzupełnienie diagnozy stanu oświaty;
- a) Wyniki monitoringu jako element oceny skuteczności realizowanych działań;
  - b) Informacja o wartości wskaźników;
  - c) Identyfikacja zmian skali, zakresu i skutków problemów społecznych w czasie.
4. Interesariusze i partnerzy w procesie diagnozowania i monitorowania problemów społecznych;
- a) Udział przedstawicieli środowiska lokalnego w procesie diagnozowania i monitorowania;
  - b) Udział partnerów w procesie diagnozy.

Temat: Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty

(warsztaty w grupach – 90 minut)

Część III. Planowanie diagnozy lokalnej oświaty.

1. Etapy planowania procesu diagnozowania problemów społecznych - omówienie;
- a) Określenie celów, którym ma służyć diagnoza, oraz sposobów wykorzystania jej wyników;
  - b) Określenie obszarów potrzeb i problemów społecznych, które obejmie diagnoza;
  - c) Wskazanie grup społecznych, organizacji i instytucji, które obejmie diagnoza;

- d) Określenie możliwości realizacyjnych diagnozy (czasu, w którym powinna ona zostać przeprowadzona, oraz zasobów ludzkich, finansowych i organizacyjnych przeznaczonych na realizację diagnozy);
  - e) Sformułowanie kluczowych pytań, na które ma odpowiedzieć diagnoza, jak również przyporządkowanie im źródeł danych oraz metod i narzędzi ich pozyskiwania;
  - f) Opracowanie planu realizacji wraz ze wskazaniem podmiotów odpowiedzialnych, harmonogramu i niezbędnych zasobów;
  - g) Realizacja przyjętego planu – powołanie zespołu;
  - h) Uporządkowanie i analiza danych zebranych w toku przeprowadzonych prac oraz opracowanie wyników diagnozy– raportowanie obszarów diagnozy;
  - i) Sformułowanie wniosków z diagnozy;
  - j) Opracowanie koncepcji monitorowania problemów;
  - k) Upublicznienie wniosków z diagnozy.
2. Dobór źródeł informacji oraz sposobów ich pozyskiwania;
- a) Triangulacja, czyli porównywanie i łączenie informacji pochodzących z różnych źródeł i pozyskanych różnymi metodami,
  - b) Metody i narzędzia pozyskania danych,
  - c) Główne metody ilościowe,
  - d) Metody jakościowe.

### **Dzień 3 – szczegółowy program:**

Temat: Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty.

(warsztaty w grupach – 90 minut)

Część IV. Analiza SWOT.

1. Analiza SWOT - uporządkowanie zgromadzonych informacji w diagnozie stanu lokalnej oświaty i rekomendacje do opracowania celu rozwoju oświaty.
  - a) Określenie słabych i mocnych stron oświaty w powiecie;
  - b) Określenie szans i zagrożeń dla rozwoju oświaty

- c) Sformułowanie rekomendacji do strategii rozwoju edukacji w powiecie.

Temat: Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty.

(warsztaty w grupach – 90 minut)

Część IV. Analiza SWOT – łączenie elementów, tworzenie strategii

1. Rodzaje strategii ( agresywna, obronna, konserwatywna, konkurencyjna).
2. Rekomendacje a rodzaj przyjętej strategii.
3. Dyskusja, podsumowanie.

Temat: Kompetencje kluczowe w edukacji. Podsumowanie modułu. Przygotowanie do zadania wdrożeniowego nr 1.

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Omówienie zadania wdrożeniowego
2. Przygotowanie zadania – praca w grupach.
  - a) Planowanie działań do wykonania w jednostce
  - b) Zasoby kadrowe niezbędne do realizacji zadania, (kto, co?)
  - c) Organizacja pracy nad zadaniem.
  - d) Prezentacja wyników

**Zadanie wdrożeniowe nr 1:** Zbierzcie informację od dyrektorów szkół/placówek, w jaki sposób w szkołach/placówkach przez nich zarządzanych rozwijane są kompetencje kluczowe u uczniów. Przygotujcie prezentację zebranych informacji, w dowolnej formie (plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 5-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.

## II. MODUŁ SZKOLENIOWY

**Dzień 1 – szczegółowy program:**

Temat: Omówienie zadania wdrożeniowego nr 1:

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Prezentacja zebranych od dyrektorów szkół/placówek informacji, w jaki sposób w szkołach/placówkach przez nich zarządzanych rozwijane są kompetencje kluczowe u uczniów?
2. Dyskusja zogniskowana:
  - Jak przebiegał proces zbierania danych/informacji?
  - Co się wydarzyło?
  - Co było ważne?
  - Czy było warto?
  - Jak się układała współpraca, z kim współpracowaliście?
  - Jakie wystąpiły trudności?
  - Jak chcecie wykorzystać tę wiedzę?
3. Krótkie podsumowanie zajęć.

Temat: Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkół/placówek.

( wykład - 90 minut)

1. Istota kompleksowego wspomagania szkół/ placówek
  - a) Na czym polega „nowość” w modelu wspomagania szkół
  - b) Związek kompleksowego wspomaganie szkół z budowaniem jakości pracy szkoły
2. Etapy procesu wspomagania szkół/placówek
  - a) Diagnoza pracy szkoły/placówki (dzięki niej proces wspomagania odpowiada konkretnym potrzebom szkoły, nauczycieli, uczniów, środowiska).
  - b) Ustalenie sposobów działania, planowanie (wspólne wybranie obszaru pracy, który chcą doskonalić w danym roku szkolnym, opracowują cele, sposoby działania oraz harmonogram).
  - c) Realizacja działań (organizacja zaplanowanych form doskonalenia, wdrożenie).



- d) Ocena efektów (w odniesieniu do zakładanych celów, przebiegu procesu oraz w formie ewaluacji wewnętrznej na poziomie efektywności podejmowanych działań).
3. Zadania placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych w zakresie wspomaganie szkół.
  4. Korzyści z kompleksowego wspomaganie dla uczniów, nauczycieli, dyrektora i JST.
  5. Od strategii rozwoju kraju do strategii regionalnych, powiatowych do planu wspomaganie szkoły/przedszkola;
    - Budowanie strategii w dialogu
    - Powoływanie koordynatorów wspomaganie szkół/placówek lub powiatowego koordynatora wspomaganie.
    - Plany wspomaganie ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych opartych na rzeczywistych potrzebach szkół/placówek (możliwość racjonalnego wydatkowanie środków na doskonalenie nauczycieli).
    - Wspieranie działalności międzygminnych sieci współpracy i samokształcenia (dyrektorów, pedagogów, nauczycieli).
  6. Inicjowanie działań zmierzających do osiągnięcia przez szkoły i placówki wysokich efektów kształcenia (współfinansowanie projektów).

Temat: Kompleksowe wspomaganie szkół - narzędzie wspierające budowanie jakości pracy szkoły – implementacja wykładu z sesją pytań i odpowiedzi.

(warsztaty w grupach - 90 minut)

1. Grupy refleksyjne
2. Sesja pytań i odpowiedzi
3. Wymiana doświadczeń w zakresie kompleksowego wspomaganie szkół/placówek.

Temat: Wdrożone rozwiązania samorządów w zakresie kompleksowego wspomaganie szkół/placówek.

(panel- 90 minut)

1. Jak organizować kompleksowe wspomaganie kompetencji kluczowych w powiatach?
  - a) Powiatowy model doskonalenia nauczycieli – studium przypadku.
2. Przykłady/rozwiązania – studium przypadku
  - a) Bielski model wspomagania
  - b) Krakowski model wspomagania
  - c) Giżycki model wspomagania
  - d) Brzeski model wspomagania,
  - e) Rozwiązania w zakresie wspomagania w województwie pomorskim.
3. Samorządowcy – samorządowcom (dzielenie się doświadczeniem).
4. Przykłady dobrych praktyk samorządowych.

## **Dzień 2 – szczegółowy program:**

Temat: Edukacja w strategicznych dokumentach rozwoju kraju

( wykład- 45 minut)

1. Edukacja w celach i oczekiwanych rezultatach „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”.
2. Cele krajowe Polski dla Strategii Europa 2020.
3. Hierarchiczny system dokumentów strategicznych kraju – co zaplanowano?
4. Miejsce lokalnych strategii w piramidzie dokumentów strategicznych kraju.
5. Wyzwania stojące przed edukacją samorządową w kontekście dokumentów strategicznych rozwoju kraju – zadania dla gmin.
6. Jakość oświaty, jako efekt zarządzania strategicznego - przykłady dobrych praktyk, strategicznego zarządzania oświatą powiatową.

Temat: Istota i rola zarządzania strategicznego

(zajęcia w grupach – 90 minut)

Część I. Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz – każda droga wydaje Ci się słuszna

1. Co to jest myślenie strategiczne?
2. Porównanie myślenia strategicznego z myśleniem niestrategicznym.

## Część II. Administrowanie a zarządzanie strategiczne oświatą

1. Usługi samorządowe a rozwój.
2. Administrowanie a zarządzanie strategiczne rozwojem oświaty. W czym tkwi różnica i dlaczego jest tak istotna?
3. Procedury i etapy w rozwoju strategicznego zarządzania.
4. Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym, – czyli jakie? Co przesądza o jego „strategiczności”?
5. Czy techniczna perfekcja planowania, organizowania i ewaluowania jest tożsama z postępowaniem strategicznym?
6. Strategia rozwoju lokalnego a zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym. Czy posiadanie strategii oznacza zarządzanie strategiczne?

### Temat: Budowa planu strategicznego- struktura dokumentu

(warsztaty w grupach- 90 minut)

1. Definicja strategii/planu strategicznego rozwoju
2. Jak zbudować lokalną strategię/plan strategiczny rozwoju oświaty?
3. Elementy struktury dokumentu:
  - diagnoza,
  - określenie priorytetów,
  - sformułowanie celów ( strategiczne i operacyjne)
  - wybór i określenie wskaźników,
  - zaplanowanie działań/zadań,
  - system realizacyjny (wdrożenie): finansowanie, harmonogram prac
  - monitorowanie i ocena.
4. Relacje między poszczególnymi elementami strategii.
5. Partnerstwo:
  - a) Strategia budowana na wiedzy samorządu, mieszkańców i ekspertów zewnętrznych,
  - b) Strategia wypracowana i zaakceptowana przy czynnym udziale lokalnej społeczności.

Temat: Budżet, jako środek do realizacji celu.

(zajęcia w grupach – 2 x 90 minut)

Część I. Jakość czy jakość? Lokalna polityka oświatowa w realizacji zadań oświatowych.

1. Wprowadzenie uczestników do problematyki finansowania zadań oświatowych w warunkach decentralizacji.
2. Jak rozumieć zasadę adekwatności środków finansowych przekazywanych przez państwo na zadania realizowane przez JST?
3. Co o finansowaniu zadań oświatowych przez powiaty wiemy z analiz i badań?
4. Poszukiwanie sposobów racjonalizowania wydatków - Jak wiązać koniec z końcem nie tracąc celu?
5. Kiedy wysokość subwencji zależy od lokalnej polityki oświatowej?
6. Czym różni się oszczędzanie od racjonalizowania wydatków?

Część II. Jak powiaty poprzez sposób finansowania zadań oświatowych może wspierać szkoły w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów?

**Dzień 3 – szczegółowy program:**Temat: Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe.

(warsztaty w grupach-90 minut)

1. Prezentacja i omówienie wybranych wskaźników dla JST uczestniczących w szkoleniu ( wskaźniki finansowe, dotyczące procesu nauczania, organizacji pracy szkoły/placówki, kadry pedagogicznej).
2. Swobodne wypowiedzi samorządowców na temat zdiagnozowanych w ich JST zjawisk i problemów.
3. Podsumowanie, według pytań:, co było zaskoczeniem? co było najważniejsze? co chcielibyście jeszcze dodać?

Temat: Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe

(warsztaty w grupach- 135 minut)

Część I. Analiza porównawcza: SWOT-ów z raportami diagnostycznymi, sporządzonymi w oparciu o oświatowe wskaźniki odniesienia;

1. Porównanie opracowanych analiz SWOT z raportami opracowanymi w oparciu o wskaźniki dla każdej JST (praca w zespołach z danej JST);
2. Opracowanie wniosków z analizy obu dokumentów;
  - a) Co wystąpiło tylko w analizie SWOT?
  - b) Co zostało zdiagnozowane dzięki wskaźnikom?
  - c) Co występuje zarówno w SWOT, jak i raporcie diagnostycznym ze wskaźnikami?
3. Na podstawie dokonanej analizy - określenie priorytetów polityki oświatowej powiatu.
4. Zespołowa prezentacja dokonanych ustaleń.

Część II Przygotowanie do zadania wdrożeniowego nr 2

1. Omówienie zadania wdrożeniowego ( dwa warianty)
2. Przygotowanie zadania – praca w grupach
  - a) Planowanie działań do wykonania w jednostce
  - b) Zasoby kadrowe niezbędne do realizacji zadania, (kto, co?)
  - c) Organizacja pracy nad zadaniem.
  - d) Prezentacja wyników.

### **Zadanie wdrożeniowe nr 2 (dwa warianty)**

#### Wariant 1:

Dokonajcie diagnozy lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane w procesowym wspomaganie szkół/placówek w powiecie z uwzględnieniem następujących obszarów (wybierzcie 2 obszary);

1. Zasoby ludzkie, wiedza (kapitał ludzki)
2. Infrastruktura
3. Zasoby społeczne i demograficzne (w tym kapitał społeczny)
4. Środki finansowe
5. Instytucje i procedury, uwarunkowania (rozwiązania) organizacyjne
6. Potrzeby i oczekiwania lokalnej społeczności, potencjał do działania

## 7. Dotychczasowe działania i ich rezultaty

Dane zbierzcie w formie elektronicznej, dokonajcie ich agregacji w taki sposób, aby umożliwiły analizę i interpretację oraz wyciągnięcie wniosków ( forma tabeli, wykresu itp.) Przygotujcie prezentację zebranych informacji, w dowolnej formie (plakat, prezentacja multimedialna, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 10-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.

### Wariant 2:

Dokonajcie diagnozy lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane przy opracowywaniu planu strategicznego powiatu. Z dwóch wybranych obszarów (wskazanych powyżej) wybierzcie dane, które będą potrzebne do wyliczenia wskaźników (po dwa dla każdego obszaru). Dane zbierzcie w formie elektronicznej, wyliczcie wskaźniki dokonajcie ich analizy i interpretacji oraz wyciągnijcie wnioski (forma tabeli, wykresu itp.) Przygotujcie prezentację zebranych informacji, w formie prezentacji multimedialnej. Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 10-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.

Temat: Diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST.

(wykład – 90 minut)

1. Definicje: danych, informacji (szumu informacyjnego), wiedzy, mądrości.
2. Zależność między danymi a informacjami.
3. Wskaźniki - ich cechy i rodzaje.
4. Interpretacja wskaźników i ich wykorzystanie w diagnozie.

## III. MODUŁ SZKOLENIOWY

### Dzień 1 – szczegółowy program:

Temat: Omówienie zadania wdrożeniowego nr 2

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Prezentacja wniosków z przeprowadzonej diagnozy.
2. Dyskusja zogniskowana:
  - Jak przebiegało zbieranie danych/liczenie wskaźników?
  - Co się wydarzyło?
  - Co było ważne?
  - Czy było warto?
  - Jak się układała współpraca, z kim współpracowaliście?
  - Jakie wystąpiły trudności?
  - Jak chcecie wykorzystać tę wiedzę?
3. Krótkie podsumowanie zadania

Temat: Zarządzanie zmianą- umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Mechanizmy psychologiczne związane ze zmianami.
  - a) Uświadomienie i zrozumienie procesów i mechanizmów, jakie towarzyszą zmianom.
  - b) Dostarczenie wiedzy z zakresu przeprowadzania siebie i innych przez zmianę.

Temat: Uspołecznienie procesu edukacji

( warsztaty w grupach- 2 x 90 minut)

Część I. Wprowadzenie

1. Po co warto włączać interesariuszy w podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju oświaty w powiecie? Kształtowanie postawy zaangażowania, kształtowanie kompetencji kluczowych (szczególnie społecznych i obywatelskich oraz inicjatywność i przedsiębiorczość).
2. Włączanie środowiska lokalnego w proces tworzenia planu strategicznego/ wspomaganie szkół i placówek – na którym etapie można włączyć i kogo?

Część II. Sposoby włączania ( partycypacji) przedstawicieli środowiska lokalnego w diagnozowanie, planowanie, monitorowanie i ewaluację planu strategicznego.

1. Diagnozowanie stanu oświaty.
  - a) Możliwości włączenia w proces diagnozy wszystkich interesariuszy (uczniowie, rodzice, nauczyciele, przedstawiciele biznesu, przedsiębiorców, NGO, mieszkańcy).
  - b) Model partycypacji - drabina partycypacji: informowanie, konsultowanie, współdecydowanie, decydowanie.
  - c) Sposoby skutecznego włączania wszystkich interesariuszy – wykorzystanie technik i narzędzi sprzyjających dialogowi i partycypacji: world cafe, open space, debaty, dyskusji, spotkania informacyjne, konsultacje.
  - d) Skutki i bariery włączania w diagnozę stanu oświaty.
2. Planowanie i monitorowanie procesu tworzenia planu strategicznego.
3. Znaczenie komunikacji w procesie tworzenia i realizacji planu strategicznego;
  - a) przepływ informacji pomiędzy interesariuszami – rzetelność, systematyczność, jawność. Określenie kanałów informacyjnych. Sposób formułowania informacji – zrozumiały, jasny, przystępny, jednoznaczny. Przyjęcie procedur dotyczących przepływu informacji. Skutki braku przepływu informacji.
  - b) Cele osiągnięte dzięki przepływowi informacji – podtrzymywanie zainteresowania wprowadzaną zmianą, kształtowanie poczucia zaangażowania wszystkich interesariuszy we wprowadzanie zmiany.
  - c) Plan strategiczny a informacje przekazywane w rocznym Sprawozdaniu Oświatowym/Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych.

### Część III. Przykłady partycypacji

#### Temat: Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania

(warsztaty w grupach – 2 x 90 minut)

1. Cechy „szkoły dobrze zarządzanej.”
2. Podmiotowość i autonomia szkoły oraz kluczowa rola dyrektora szkoły/placówki w procesowym wspomaganie,
3. Rola dyrektora szkoły w budowaniu jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa,
4. Odpowiedzialność JST, za jakość lokalnej edukacji,



5. Czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami.

Temat: Plan strategiczny a proces wspomagania

(warsztaty w grupach – 2 x 90 minut)

1. Utrwalenie dotychczas zdobytej wiedzy na temat procesowego wspomagania szkół/placówek oświatowych w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów i planowaniu strategicznym.
2. Podjęcie decyzji przez poszczególne samorządy o zakresie planów strategicznych (odnoszące się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania lub uwzględniające szeroko pojętą politykę oświatową powiatu).
3. Analiza przykładowych planów wspomagania. Rekomendacje do struktury planu wspomagania.
4. Wdrożenie, czyli podjęcie działania ukierunkowanego na zastosowanie zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce.
5. Struktura przykładowego raportu na zakończenie procesu wspomagania.

Temat wykładu: Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów – zmiana systemowa.

(wykład – 90 minut)

1. Prezentacja projektów POWER realizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji;
  - a) Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomagania i trenerów w zakresie kształcenia u uczniów kompetencji kluczowych (04.2016-02.2018),
  - b) Wspieranie tworzenia szkół ćwiczeń (07.2016-06.2018),
  - c) Przywództwo- opracowanie modeli kształcenia kadry kierowniczej systemu oświaty (08.2016-06.2018),
  - d) Efektywne doradztwo edukacyjno-zawodowe dla dzieci, młodzieży i dorosłych (01.2016-04.2018),

- e) Partnerstwo na rzecz kształcenia zawodowego. Etap 1 Forum partnerów społecznych (01.2016-12.2017).
2. Dyskusja, pytania do kierowników projektów, synergia projektów.

### **Dzień 3 – szczegółowy program:**

#### Temat: Przygotowanie zadania wdrożeniowego

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Omówienie zadania wdrożeniowego.
2. Przygotowanie zadania – praca w zespołach z jednej JST
  - a) Planowanie działań do wykonania w jednostce
  - b) Zasoby kadrowe niezbędne do realizacji zadania, (kto, co?)
  - c) Organizacja pracy nad zadaniem.
3. Prezentacja wyników.

**Zadanie wdrożeniowe nr 3** - Zorganizujcie w swoim powiecie spotkanie dialogowe (z dużym gronem interesariuszy; dyrektorzy szkół, nauczyciele, rodzice, przedstawiciele organizacji pozarządowych itd.) poświęcone rozwojowi szkół i kompetencji kluczowych uczniów dzięki wdrożeniu modelu procesowego wspomagania szkół/placówek. Podsumujcie to spotkanie i przygotujcie krótką prezentację wniosków ze spotkania, w dowolnej formie (plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 5-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.

#### Temat: Budowanie gminnych/powiatowych sieci współpracy, jako elementu wspomagania szkół/placówek

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Sieci współpracy i samokształcenia – jedna z form wspomagania szkół/placówek.
2. Przykłady funkcjonowania sieci.

### 3. Sieci współpracy dla samorządowców.

Temat: Platforma, jako narzędzie do realizacji sieci współpracy

(wykład – 45 minut)

1. Prezentacja platformy „Doskonalenie w sieci”.
2. Omówienie sposobów wykorzystania platformy „Doskonalenie w sieci” do budowania nowego modelu wsparcia szkół/placówek.
3. Przedstawienie przykładów różnych rodzajów sieci wsparcia dla samorządowców, dyrektorów szkół/placówek oraz nauczycieli.

## IV. MODUŁ SZKOLENIOWY

### Dzień 1 – szczegółowy program:

Temat: Omówienie zadania wdrożeniowego nr 3

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Prezentacja wniosków z przeprowadzonych spotkań dialogowych poświęconych rozwojowi szkół i kompetencji kluczowych uczniów dzięki wdrożeniu modelu procesowego wspomagania szkół/placówek.
2. Dyskusja zogniskowana:
  - Jak przebiegło spotkanie?
  - Co się wydarzyło?
  - Co było ważne?
  - Czy było warto?
  - Jak się układała współpraca, z kim współpracowaliście?
  - Jakie wystąpiły trudności?
  - Jak chcecie wykorzystać tę wiedzę?
3. Krótkie podsumowanie dyskusji.

Temat: Budowa planu strategicznego – określenie priorytetów oraz wybór i określenie wskaźników

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Umiejętność zadawania trafnych kluczowych pytań.
2. Znaczenie prawidłowego doboru wskaźników:
  - a) Dobór wskaźników do diagnozy lokalnych systemów oświatowych (diagnoza zewnętrzna, porównawcza, dynamiczna).
  - b) Dobór wskaźników do opomiarowania celów i zadań planów rozwoju oświaty.
  - c) Iluzja posługiwania się wskaźnikami łatwymi do uzyskania.
  - d) Określenie priorytetów na podstawie wyników i wniosków z diagnozy.
3. Przykłady wskaźników mierzących wpływ polityki samorządowej na rozwój kompetencji kluczowych i efektywność pracy szkół.
  - a) Wpływ otoczenia demograficznego, społeczno-gospodarczego, na funkcjonowanie szkoły.
  - b) Wyniki edukacyjne szkół a zasięg ich oddziaływania (uczniowie poza obwodem a wyniki edukacyjne).
  - c) Wyniki edukacyjne a warunki nauczania (np. wiek nauczycieli a efektywność pracy szkół).
  - d) Procesy suburbanizacji a wyniki edukacyjne.

Temat: Budowa planu strategicznego – formułowanie celów

(warsztaty w grupach – 2 x 90 minut)

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

**Dzień 2 – szczegółowy program:**

Temat: Budowa planu strategicznego – zaplanowanie działań i zadań

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Zaplanowanie zadań do realizacji - adekwatność zadań do osiągnięcia celów, koszty finansowe i osobowe.
2. Wybór i określenie wskaźników do planu - dobór wskaźników do opomiarowania celów i zadań planu, definiowanie wskaźników pod względem metody ich obliczania i interpretacji.
3. Harmonogram działań i zadań.
4. Finansowanie zadań. Źródła finansowania.

Temat: Budowa planu strategicznego – instytucjonalizacja opracowania planu

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Plan strategiczny a rozwój instytucji.
2. Cele instytucji a cele planu strategicznego.
3. Plan strategiczny - analiza wewnętrzna i analiza otoczenia (mocne i słabe strony organizacji).
4. Symulacja możliwych rozwiązań.

Temat: Budowa planu strategicznego – kryteria i podsumowanie

(warsztaty w grupach – 2 x 90 minut)

1. Kryteria realizacji celów/ działań/ zadań – praca w zespołach z poszczególnych JST.
2. Analiza spójności wszystkich elementów planu strategicznego.
3. Ocena przygotowanych planów strategicznych- rundka „dodaj swoją opinię /uwagi”.
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?

### **Dzień 3 – szczegółowy program:**

Temat: Przykłady planów strategicznych, plusy i minusy, przykłady dobrych praktyk samorządowych

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Przykłady planów strategicznych.
2. Plusy i minusy strategii- omówienie wyników badań nad strategiami.
3. Przykłady dobrych praktyk samorządowych.

Temat: Przygotowanie do wdrożenia planu strategicznego

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Harmonogram wdrażania planu strategicznego – ćwiczenie w zespołach z jednej JST.
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 powiecie.

Temat: Przygotowanie do zadania wdrożeniowego nr 4

(warsztaty w grupach – 90 minut)

**Zadanie wdrożeniowe nr 4:** Zorganizujcie w swoim powiecie 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, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na

następnym spotkaniu/module szkoleniowym. Będą to 10-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.

## V. MODUŁ SZKOLENIOWY

### Dzień 1 – szczegółowy program:

Temat: Środki na doskonalenie zawodowe nauczycieli źródłem finansowania rozwoju szkół

(wykład – 45 minut)

1. Podstawy prawne planowania i wydatkowania środków finansowych na doskonalenie zawodowe nauczycieli, w tym zmian umożliwiających organizację procesowego wspomaganie szkół.
2. Źródło finansowania doskonalenia nauczycieli w systemie oświaty.
3. Systemowe wspieranie nauczycieli w kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów z poziomu państwa i JST.
4. Tryb postępowania w planowaniu i wydatkowaniu środków przewidzianych na doskonalenie zawodowe nauczycieli.

Temat: Innowacyjny model podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli w kontekście podniesienia jakości pracy szkół/placówek oświatowych.

(warsztaty w grupach – 2 x 90 minut)

Część I. Finansowanie procesowego wspomaganie szkół/placówek.

1. Ocena przydatności zapisów wniosku dla finansowego i jakościowego zaplanowania środków na doskonalenia kadry pedagogicznej szkół, pod kątem priorytetowych potrzeb rozwojowych oświaty na obszarze konkretnej JST.
2. Przedstawienie założeń wydatkowania środków z art. 70a KN i innych na wsparcie procesowe szkół i sieci współpracy i samokształcenia:

- a) Ponowna analiza wniosków dyrektorów dotyczących doksztalcania i doskonalenia kadry pedagogicznej w kontekście wyodrębnienia potrzeby rozwojowej powiatowej oświaty.
- b) Omówienie wniosków dyrektorów w zakresie doskonalenia z uwzględnieniem informacji wynikających z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz kierunków polityki edukacyjnej państwa i procesu partycypacji społecznej dla uzgodnienie priorytetowej potrzeby rozwojowej w JST.

Temat: Innowacyjny model podziału środków na doskonalenie w kontekście podniesienia jakości pracy szkół

(warsztaty w grupach – 90 minut)

Część II. Wykorzystywanie dostępnych zasobów organizacyjnych i finansowych

1. Przegląd możliwych źródeł finansowania oraz sposobów organizacji działań ukierunkowanych na indywidualny, harmonijny rozwój uczniów.
  - 1.1. Środki unijne.
  - 1.2. Środki z projektów realizowanych przez Stowarzyszenia, Fundacje i inne.
  - 1.3. Środki programów rządowych.
  - 1.4. Działalność instytucji doskonalenia zawodowego nauczycieli.
  - 1.5. Działalność bibliotek w tym także pedagogicznych.
  - 1.6. Działalność Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych.
  - 1.7. Działalność kulturalna na terenie JST.
  - 1.8. Działalność z zakresu opieki społecznej- świetlice środowiskowe.
  - 1.9. Działalność w zakresie kultury fizycznej.
2. Podsumowanie poprzez odniesienie do praktycznego przykładu wdrożenia wybranego działania z wykorzystaniem finansowania zewnętrznego lub zasobów organizacyjnych.
3. Analiza przykładów wniosków dyrektora szkoły składanego do dnia 30 listopada w kontekście wykorzystania zasobów organizacyjnych i zewnętrznych źródeł finansowania planowanych działań w doskonaleniu kadry pedagogicznej.



Temat: Finansowanie zadań oświatowych – nowe rozwiązania prawne

(wykład – 45 minut)

Prezentacja najnowszych rozwiązań prawnych dotyczących sposobu finansowania zadań oświatowych;

- 3.1. Zmiany w naliczaniu subwencji oświatowej ogólnej,
- 3.2. Zmiany w dotacjach oświatowych.

**Dzień 2 – szczegółowy program:**Temat: Omówienie zadania wdrożeniowego nr 4

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Prezentacja wniosków ze spotkania poświęconego opracowanemu projektowi planu strategicznego, uwzględniającego rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów.
2. Dyskusja zogniskowana:
  - Jak przebiegało spotkanie?
  - Co się wydarzyło?
  - Co było ważne?
  - Czy było warto?
  - Jak się układała współpraca, z kim współpracowaliście?
  - Jakie wystąpiły trudności?
  - Jak chcecie wykorzystać te wiedzę?
3. Krótkie podsumowanie wykonania zadania

Temat: Monitorowanie wdrażania planów strategicznych

(warsztaty w grupach – 90 minut)

1. Opracowanie założeń do monitorowania planu strategicznego gminy:
  - a) Wybór zadań do monitorowania.
  - b) Określenie częstotliwości i zakresu monitorowania.
2. Pozyskanie opinii od interesariuszy i partnerów realizacji planu.
  - a) Uwzględnienie opinii społeczności szkolnej w procesie monitorowania.

- b) Udział przedstawicieli środowiska lokalnego w procesie monitorowania.
- 3. Uwzględnienie opinii partnerów w procesie monitorowania.
- 4. Uporządkowanie i analiza zebranych w toku monitoringu informacji oraz opracowanie wyników i wniosków do planu podnoszących/ potwierdzających zasadność wdrażanych działań.
  - a) Propozycja modyfikacji celów/ zadań ujętych w planie.
  - b) Rekomendacje do podniesienia efektów realizacji planu.
  - c) Wskaźniki niwelowania trudności / działań nieefektywnych.

### Temat: Opracowanie katalogu „kamieni milowych”

(warsztaty w grupach – 90 minut)

Część I. Wprowadzenie – dyskusja/ mini wykład

1. Jak zarządzać realizacją zadania tj. wdrożenia planu strategicznego?
2. Podzielenie się przykładami "pomysłów" usprawniających przebieg procesu.
3. Po co nam kamienie milowe i co nam dają?

Część II. Praca w grupach – wypracowanie kamieni milowych w budowaniu procesu efektywnego wdrażania/realizacji planu strategicznego.

### Temat: Bariery wdrożenia planów strategicznych

(warsztaty w grupach – 2 x 90 minut)

Część I: Wprowadzenie - dyskusja

1. Jakie trudności napotykalicie podczas realizacji dotychczasowych zadań w ramach programu szkolenia i jak sobie z nimi radziliście? - wypowiedzi uczestników.
2. Typologia barier - Bariery wdrażania na poziomie planowania oraz sfer realizacji.

Część II. Bariery wdrożenia planów podnoszenia jakości usług oświatowych.

3. Jakie bariery przewidujecie w realizacji swoich planów podnoszenia jakości usług oświatowych? - *ćwiczenie w grupach*.
4. Prezentacja i omówienie prac.
5. Opracowanie *Listy przydatnych pomysłów* - jako możliwości przykładowych działań w przypadku pojawiania się trudności w realizacji zaplanowanych zadań.

### **Dzień 3 – szczegółowy program:**

#### Temat: Prezentacja wybranych planów strategicznych

(warsztaty w grupach – 135 minut)

1. Ustalenie zasad prezentacji planów strategicznych przygotowanych przez poszczególne JST.
2. Prezentacja planów strategicznych przez zespoły.
3. Posumowanie prezentacji.

#### Temat: Wymiana doświadczeń i podsumowanie

(word cafe – 135 minut)

1. Wprowadzenie do pracy metodą world cafe:
  - a) organizacja pracy metodą world cafe;
  - b) zasady prowadzenia dyskusji;
  - c) rola moderatora.
2. Dyskusja na tematy związane z następującymi obszarami:
  - a) kompetencje kluczowe;
  - b) doskonalenie nauczycieli w formie procesowego wspomaganie;
  - c) diagnozowanie stanu lokalnej oświaty;
  - d) partycypacja w budowaniu polityki oświatowej;
  - e) budżet jako środek do realizacji celów;
  - f) plany strategiczne.
3. Podsumowanie pracy metodą world cafe na forum.
4. Podsumowanie szkolenia przez organizatorów.