

# DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM II ETAP

Tytuł: **Istota i rola zarządzania strategicznego**

*„Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego”*

- szkolenie dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego

Autor: Ewa Halska

# Definicje zarządzania strategicznego

**Zarządzanie strategiczne** - koncepcja pojmowania procesu zarządzania jako jednej zintegrowanej całości, którą nazwać można systemem totalnego przeciwdziałania niekorzystnym trendom zewnętrznym.

*J. Jeżak*

**Zarządzanie strategiczne** - działanie polegające na tworzeniu systemowych gwarancji przetrwania organizacji w bliżej nieokreślonych, a jednocześnie w krytycznie istotnych dla przetrwania warunkach.

*K. Obłój*

# Definicje zarządzania strategicznego

**Zarządzanie strategiczne** – to proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli), którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności organizacji, o jego przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego.<sup>[1]</sup>

Źródło: Wikipedia - Maciej Łuczak: *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2003.

# Propozycja definicji zarządzania strategicznego w edukacji

**Zarządzanie strategiczne w edukacji** to całościowa koncepcja zarządzania, która uwzględnia:

- burzliwość otoczenia – (*jego zmienność*),
- kreatywną do niego adaptację – (*myślenie strategiczne*)

oraz zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznych, pragmatycznych możliwości, zapewniających realizację założonych celów edukacyjnych.

# Propozycja definicji zarządzania strategicznego w edukacji

**Zarządzanie strategiczne w edukacji** – to proces informacyjno-decyzyjny (**wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli**), którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności i rozwoju systemu edukacji, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału.

# Zarządzanie strategiczne w oświacie

## Etapy zarządzania strategicznego

- Prognoza - stałe badanie otoczenia w celu wykrycia i analizy trendów, które mogą stanowić szanse i zagrożenia dla systemu edukacji
- Analiza systemu edukacji - diagnoza procesów i struktur, ujawniająca rzeczywisty potencjał (ludzki, ekonomiczno-finansowy)
- Wybór oraz praktyczna realizacja strategii rozwoju edukacji – harmonogram, sposoby i metody monitoringu, ewaluacji, kontrola i modyfikacja

# Cel zarządzania strategicznego

Tworzenie i realizacja  
**realnej, skutecznej i użytecznej**  
oraz **mierzalnej** polityki oświatowej  
w jednostce samorządu terytorialnego

*ma odzwierciedlenie w dokumencie bazowym  
określonym w literaturze mianem – „Strategia”*



# **Jaki rodzaj zarządzania oświatą dominuje w naszej jednostce samorządu terytorialnego?**

***zapraszam do rozmowy...***



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek  
Rozwoju  
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ  
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II**





## Jakie zasady dominują w realizacji zadań oświatowych?

### Jak zarządzamy naszą oświatą?

- Sieć szkół
- Dodatek funkcyjny, motywacyjny i nagradzanie dyrektora
- Wykorzystanie środków finansowych na doskonalenie zawodowe nauczycieli
- Zatwierdzanie arkuszy organizacyjnych
- Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych

# Jakie zasady dominują w zarządzaniu naszą oświatą?

**Czy nasze szkoły są dobre?**

**Skąd o tym wiemy, że nasze szkoły są dobre?**

**Co potwierdza naszą opinię?  
Jakie mamy na to dowody?**

**Czy dobrze zarządzamy naszą oświatą?**

*Dobrze czyli jak?*

**Czy naszą oświatą można zarządzać strategicznie?**

**aby zarządzać strategicznie**

**Czego nam  
brakuje?**

**Jakie mamy  
problemy -  
obawy?**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek  
Rozwoju  
Edukacji

**VULCAN**  
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ  
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II**

**CWA**  
pro publico

# Jakość oświaty cel czy środek?

- **Cel**
- **Strategia to narzędzie,  
środek zarządzania  
w rękach menadżera**

## O czym warto pamiętać tworząc strategię

- Ważna jest oparta na prawdziwych danych, przemyślanych wskaźnikach diagnoza systemu edukacji jednostki samorządu terytorialnego.
- Istotą zarządzania strategicznego jest wizja, którą chcemy realizować. Wizja powinna być osadzona w kontekście realnych możliwości i uwarunkowań jednostki samorządu terytorialnego.
- Ważny jest proces tworzenia – strategia służy świadomej, efektywnej, trafnej i użytecznej realizacji zadań oświatowych.

Spójność diagnozy, celów strategii i praktyki jej realizacji jest gwarantem sukcesu tworzonej lokalnej polityki oświatowej  
**i dlatego ważne jest aby:**

- Ocena obecnej sytuacji oraz przewidywanych zmian była realna i oparta na ścisłych i prawdziwych danych.
- Realnie wyznaczone cele odpowiadały bieżącej sytuacji oraz odnosiły się do przyszłości.
- Polityka oświatowa i programy powinny prowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów.
- Prowadzony był stały pomiar/monitoring działań w kontekście osiąganych celów w celu ponownej oceny sytuacji i modyfikacji „strategii”.

# Edukacja jest usługą...

organizacja, która ją realizuje podlega prawom ogólnej teorii zarządzania. Trudno jest zarządzać oświatą

ponieważ:

- w edukacji procesy są długofalowe, wiele lat czekamy na efekt - sukces
- w edukacji zachodzą procesy społeczne, dotyczą wielu grup ludzi
- często mamy do czynienia ze sprzecznymi interesami tych grup
- zarządzanie zmianą to szczególnie trudny proces.



# Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

Teoria zarządzania	Praktyka zarządzania edukacją	Jaka ?
Produkt	usługa edukacyjna	<ul style="list-style-type: none"><li>• nowoczesna, wysokiej jakości</li><li>• oryginalna</li><li>• odpowiadająca wymaganiom i oczekiwaniom</li></ul>
Technologia	procesy, działania	<ul style="list-style-type: none"><li>• gospodarność - skuteczność metod realizacji</li><li>• efektywność - skuteczność i trafność działań</li><li>• jakość – badanie zadowolenia klienta</li><li>• adekwatność procesów – procesy dobrane do celów</li></ul>
Personel	kadra oświatowa	<ul style="list-style-type: none"><li>• nowoczesne metody kierowania</li><li>• profesjonaliści w edukacji</li><li>• efektywny system motywacji</li></ul>
Marketing	przepływ informacji, reklama	<ul style="list-style-type: none"><li>• rozpoznany lokalny rynek edukacyjny</li><li>• promocja, reklama</li></ul>

# Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

Teoria zarządzania	Praktyka zarządzania edukacją
Pozycja na rynku	Jak nasz system edukacji wypada w porównaniu do innych podobnych JST?
Pozycja kosztowa	Czy koszty realizacji usługi edukacyjnej są optymalne?
Wizerunek	Jak jesteśmy postrzegani przez klientów edukacji?
Poziom techniki i technologii	Czy potrzebne są zasilenia w nową technologie i jak technologia wpływa na jakość edukacji?
Rentowność i możliwości inwestowania	Jak planujemy nasz wzrost (racjonalizację wydatków) i rozwój w obszarze oświaty?
Poziom organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi	Czy mamy lub czy możemy skompletować załogę składającą się z pracowników o wysokiej motywacji i kwalifikacjach?

# Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

## *Bilans Strategiczny*

jako przykład  
zastosowania teorii zarządzania  
do diagnozy systemu edukacji  
i ewaluacji realizacji strategii

# Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

**Kluczowe Czynniki Sukcesu - KCS - są kryteriami wyznaczającymi sukces/powodzenie planowania i realizacji zadań np. w obszarze oświaty. Służą do:**

- analizy zasobów JST i możliwości ich wykorzystania
- oceny możliwości jakościowego rozwoju oświaty
- reagowania na niepokoje w lokalnej oświacie
- KCS wskazują, na jakich obszarach działania mamy koncentrować uwagę i doskonalić je, aby osiągnąć sukces

*na podstawie - macierzy McKinsey'a*

# Teoria zarządzania a zarządzanie edukacją

## Bilans strategiczny JST w obszarze oświaty:

- zestawienie strategicznych zasobów naszej JST bądź zasobów pozwalających na realizację stworzonej strategii
- jest budowany na podstawie mocnych i słabych stron gminy/powiatu oraz KCS albo
- służy do opracowania ich zestawienia w celu podjęcia racjonalnych działań

# Wskazówki strategiczne:

- Co daje efekt? (gdzie zbierać żniwo?)
- Co likwidować?
- Gdzie inwestować?
- Co zrobić z przeciętnymi, aby stali się zwycięzcami?
- Jak zbilansować portfel usług oświatowych?

## **Bilans strategiczny – przykłady pytań kluczowych**

- Czy ukształtowany w wyniku dotychczasowego rozwoju stan wszystkich materialnych i pozamaterialnych aktywów systemu edukacji JST gwarantuje dalszy i efektywny rozwój oświaty?
- Czy i w jaki sposób możliwe jest zwiększenie efektywności systemu edukacji JST przez wprowadzenie zmian w zarządzaniu i jego procesach?
- Czy stan finansów przeznaczonych na edukację pozwala na przeprowadzenie tego typu zmian?
- Czy struktura majątku, bazy szkół jest właściwa i czy są wykorzystywane wszystkie jej potencjalne możliwości?
- Czy jest właściwa struktura zatrudnienia pracowników edukacji i czy wszystkie możliwości zatrudnionych są właściwie wykorzystywane?



**Wzorzec bilansu - JST - zadania oświatowe**  
**część: potencjał produkcyjny**

Zasób	Mocna strona	Słaba strona	KCS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Możliwości rozbudowy - <i>baza</i></li><li>• Sąsiedztwo i potencjał innych JST</li><li>• Sąsiedztwo klientów usług oświatowych</li><li>• Jakość procesów i uregulowań</li><li>• Koszty usług oświatowych</li></ul>			

# Bilans strategiczny

## część: potencjał finansowy

Zasób	Mocna strona	Słaba strona	KCS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentowność organizacji systemu edukacji w JST (subwencja a wydatki)</li> <li>Środki z innych, niż subwencja, dochodów JST przeznaczane na edukację</li> <li>Struktura kosztów edukacji</li> <li>Kapitał inwestycyjny na rozwój usług edukacyjnych</li> </ul>			

# Bilans strategiczny

## *część: potencjał zarządzania*

Zasób	Mocna strona	Słaba strona	KCS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elastyczność struktury systemu edukacji w JST</li> <li>Wizerunek oświaty w JST</li> <li>Procesy i sposób zarządzania systemem edukacji w JST</li> <li>Przepływ informacji w systemie edukacji JST</li> <li>Jakość planowania</li> <li>Systemy kontroli zarządzania</li> </ul>			

# Bilans strategiczny

## *część: potencjał społeczny*

Zasób	Mocna strona	Słaba strona	KCS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kwalifikacje pracowników</li><li>• Doskonalenie zawodowe</li><li>• Systemy awansowania</li><li>• Systemy motywacyjne</li><li>• Poziom wynagrodzeń</li><li>• Stosunki pracy</li><li>• Dobór kadry kierowniczej</li></ul>			

*i kolejne pytania...*

- **Czy w praktyce zarządzania edukacją stosujemy zasady teorii zarządzania?**
- **Czy planujemy strategicznie?**
- **Czy istniejące w JST strategie, plany/programy operacyjne są realizowane?**
- **Czy zarządzamy w oparciu o dane, wskaźniki i inne informacje?**
- **Czy wdrożyliśmy budżetowanie edukacji oparte na nowoczesnych metodach?**

Jeżeli nie  
ja?

• to...  
**kto?**

Jeżeli nie  
dzisiaj?

• to...  
**kiedy?**

**Przede mną  
ważki cel**

- **Jakościowy  
rozwój oświaty  
JST**
- **i drogowskaz...  
zarządzanie  
strategiczne**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek  
Rozwoju  
Edukacji

**VULCAN**  
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ  
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II**

**CWA**  
pro publico



***Dziękuję za uwagę***



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek  
Rozwoju  
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ  
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



pro publico