KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

P.2. Podręcznik metodologii partnerskiego programu rozwojowego szkoły zawodowej we współpracy z pracodawcami

Lubelskie Ramy
Kwalifikacji Zawodowych
model efektywnej współpracy szkół zawodowych z pracodawcami

FUNDACJA
PAN
POLSKA AKADEMIA NAUK
ODDZIAŁ W LUBLINIE

Lublin, październik 2012

Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych

Spis treści:

WPROWADZENIE ... 3

1. OGÓLNY ZARYS PROBLEMATYKI BUDOWY STRATEGII ZASADNICZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ ... 5

2. OBSZAR ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ZASADNICZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ W RAMACH PROJEKTU LUBELSKIE RAMY KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH ... 7

1. CEL OPRACOWANIA ... 7

3. PLAN ROZWOJU SZKOŁY WE W OBSZARZE WSPÓŁPRACY Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI ... 8

3.1. STRUKTURA DOKUMENTU STRATEGICZNEGO ... 9

4. WYTYCZNE SZCZEGÓŁOWE DOTYCZĄCE STRUKTURY DOKUMENTU STRATEGICZNEGO ZASADNICZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ DLA OBSZARU WSPÓŁPRACY Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI ... 9

4.1. CEL OPRACOWANIA STRATEGII ... 10
4.2. OKREŚLENIE HORYZONTU CZASOWEGO STRATEGII ... 10
4.3. DIAGNOZA SYTUACJI STRATEGICZNEJ SZKOŁY W OBSZARZE WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI ... 11
4.3.1. Problematyka diagnozy sytuacji strategicznej ... 11
4.3.2. Przebieg diagnozy strategicznej Zasadniczej Szkoły Zawodowej ... 14
4.3.3. Rekomendowane czynniki diagnozy strategicznej Zasadniczej Szkoły Zawodowej ... 17
4.4. MISJA I WIZJA SZKOŁY W OBSZARZE WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI ... 21
4.4.1. Istota wizji organizacji ... 21
4.4.2. Wizja rozwoju szkoły we współpracy z przedsiębiorcami ... 24
4.4.3. Istota misji organizacji ... 26
4.4.4. Misja szkoły w obszarze rozwoju we współpracy z przedsiębiorcami ... 29
4.5. STRATEGICZNY PROFIL ABSOLWENTA ZSZ ... 32
4.6. STRATEGIA DZIAŁANIA SZKOŁY W OBSZARZE WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI ... 34
4.6.1. Ogólna idea zarządzania strategicznego ... 35
4.6.2. Cele strategiczne szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi ... 40
4.6.3. Obszary(cele operacyjne) w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi ... 41
4.6.4. Zadania w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi ... 42
4.7. SYSTEM WDRAŻANIA I MONITOROWANIA STRATEGII ... 43
4.7.1. Wdrażanie strategicznej karty wyników – uwagi praktyczne ... 43
4.7.2. Ośrodki odpowiedzialności ... 44
4.7.3. Wskaźniki realizacji zadań ... 44
4.7.4. Harmonogramy czasowe realizacji zadań ... 44
4.7.5. Przykładowa strategiczna karta wyników dla celów strategicznych, operacyjnych oraz zadań ... 44
4.8. WARUNKI I ZASADY KOREKTY PRZYJĘTYCH ZAŁOŻEŃ STRATEGICZNYCH W OBSZARZE WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI ... 49

5. PODSUMOWANIE ... 50

Wprowadzenie

Szkolnictwo zawodowe w Polsce i województwie lubelskim w okresie ostatnich kilkunastu lat przeżywa zauważalny regres. Wynika on zarówno z samej percepcji wykształcenia zawodowego w społeczeństwie, zgodnie z którą osoby „po zawodówce" stanowią „gorszą" grupę społeczną. Z drugiej strony, jak pokazują wyniki badań, zauważalna jest bierność i inercja w postawach i zachowaniach wszelkich grup interesariuszy, którzy posiadają potencjalny wpływ na kształt i rozwój kształcenia zawodowego[1]. W szczególności postawy owe przejawiają się brakiem inicjatyw oddolnych, niewielką liczbą dobrych przykładów (dobrych praktyk) oraz oczekiwaniem, że określone działania naprawcze zostaną narzucone z góry.

Badania potwierdzają także wyraźną rozbieżność pomiędzy opiniami dyrektorów i nauczycieli w zakresie oceny oferty programowej i zawodowej. Generalnie przedstawiciele środowiska szkolnego wykazują zadowolenie z oferty edukacyjnej zarówno od strony przygotowania teoretycznego, jak i praktycznego uczniów. Przedsiębiorcy natomiast raczej słabo oceniają absolwentów poszczególnych rodzajów zasadniczych szkół zawodowych. Poniekąd tego rodzaju stan rzeczy jest pochodną słabego systemu komunikacji i niskiego poziomu współpracy tych dwu środowisk. Wymiana informacji odbywa się za pośrednictwem kanałów pośrednich (urzędy pracy, publikowane wyniki badań), przez co brak jest szybkich reakcji na pojawiające się zmiany na rynku pracy. Z drugiej strony możliwość dokonywania szybkich zmian jest znacząco utrudniona chociażby przez bezwład systemu kształtowania programów i ram kształcenia, pozostawiających niewielkie możliwości dla adoptowania procesów kształcenia w świetle oczekiwań rynkowych. W tej sytuacji szkoła powinna wykazywać większą aktywność w prowadzeniu i modyfikowaniu własnych działań w zakresie, na który pozwalają jej ramy kwalifikacji zawodowych oraz stawać się bardziej otwarta na impulsy płynące z otoczenia. Właściwe przygotowanie ucznia do wykonywania zawodu nie może odbywać się bez wzajemnej i bezpośredniej wymiany informacji pomiędzy szkołami a pracodawcami. W procesie tym niezaprzeczalnie wsparciem może być wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, sprzyjających jednocześnie rozwojowi społeczeństwa informacyjnego.

Głównym celem projektu Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych (LRKZ) jest **wzrost adaptacyjności Zasadniczych Szkół Zawodowych Województwa Lubelskiego w zakresie modernizacji kształcenia zawodowego i poprawy sytuacji uczniów na rynku pracy**. Doprecyzowaniem celu głównego są sformułowane cele szczegółowe obejmujące:

[1] Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania jakościowego wśród ekspertów. MEN, Warszawa, luty 2011, s. 43.

- **Rozwój współpracy ZSZ z pracodawcami**
- **Wzrost efektywności programów rozwojowych uczniów**
- **Podniesienie jakości kształcenia zawodowego w kontekście potrzeb rynku pracy i pracodawców,**
- **Kształtowanie polityki horyzontalnej ZSZ poprzez monitowaniu losu absolwentów**

Wskazany powyżej cel główny oraz cele szczegółowe wskazać można szereg działań służących wspieraniu rozwoju ZSZ[2]:

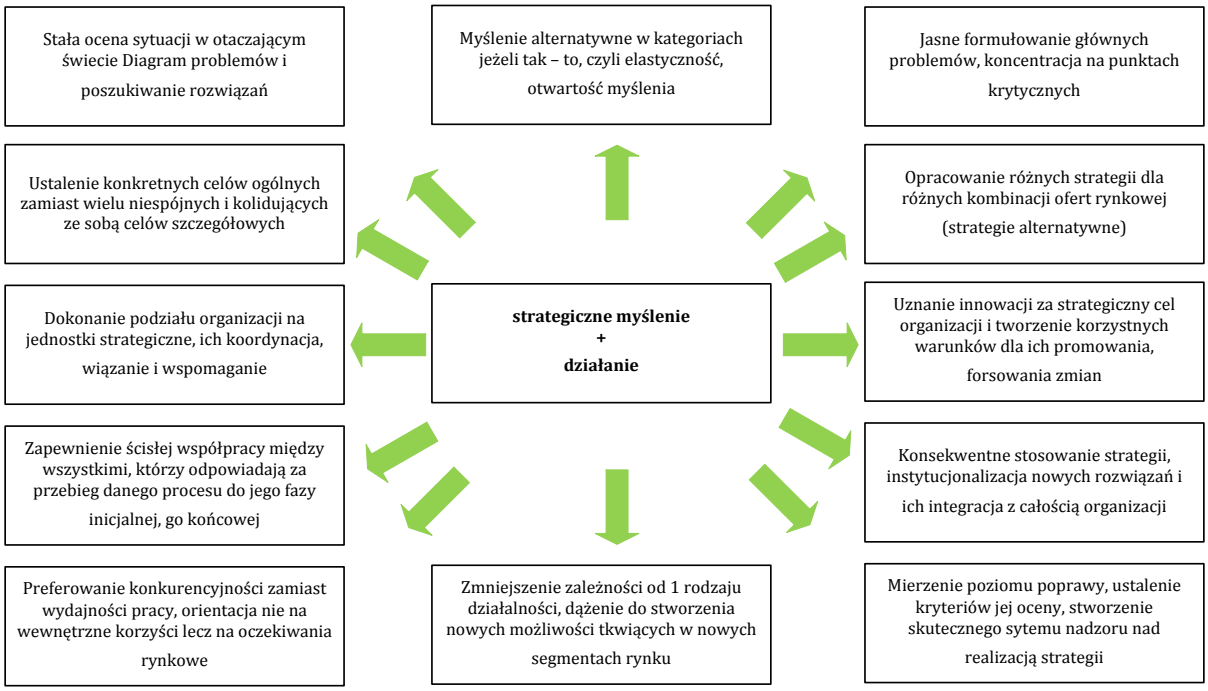
1. Strategia rozwoju jednostki prowadzącej kształcenie zawodowe
2. Relacje i współpraca z otoczeniem
3. Cele i efekty kształcenia zawodowego
4. System potwierdzający osiąganie efektów kształcenia
5. Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia
6. Informacja i promocja kształcenia zawodowego

Wskazanymi powyżej obszarami z powodzeniem można sterować i zarządzać przy wykorzystaniu określonych narzędzi analitycznych. Różnorodność zagadnień wymaga jednocześnie wdrożenia narzędzi o wysokim stopniu uniwersalności oraz adaptacyjności do rożnych rodzajów szkół. Narzędzia tego rodzaju znane są w naukach społecznych i ekonomicznych oraz z powodzeniem stosowane w zarządzaniu zarówno przedsiębiorstwami jak i instytucjami o charakterze niekomercyjnym. W szczególności w ramach LRKZ planowane jest stworzenie innowacyjnych ram partnerskiego wsparcia rozwoju szkoły zawodowej we współpracy z pracodawcami. Do skutecznej realizacji wskazanej inicjatywy implementowana zostanie w zasadniczych szkołach zawodowych strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard), uprzednio odpowiednio zaadoptowanej i dostosowanej do specyfiki funkcjonowania szkoły na płaszczyźnie współpracy z otoczeniem biznesowym. W dalszej części opracowania przedstawione zostały ramowe założenia pozwalające na zaadoptowanie filozofii tworzenia programu rozwoju przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników w zasadniczej szkole zawodowej zainteresowanej perspektywicznym rozwojem płaszczyzny współpracy z sektorem przedsiębiorstw. Dla potrzeb niniejszego dokumentu stosowane będą zamiennie pojęcia „program rozwojowy" i „strategia rozwojowa" lub „strategia".

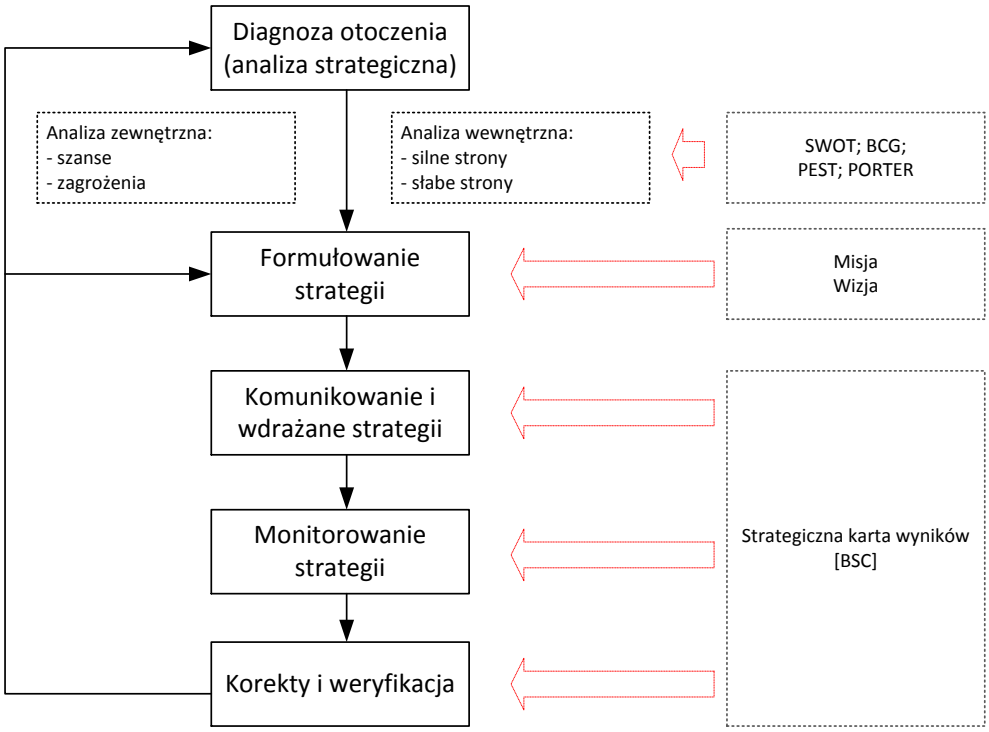
[2] J. Węcławski, Współpraca zasadniczych szkół zawodowych z pracodawcami. Przegląd badań i dobre praktyki, Raport opracowany na potrzeby projektu Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych, Lublin 2012, s. 20.

1. Ogólny zarys problematyki budowy strategii zasadniczej szkoły zawodowej

Program rozwojowy jest to określenie spójnych działań zmierzających do osiągniecia w wyznaczonym czasie zhierarchizowanych celów danej szkoły. Postrzeganie organizacji w sensie strategicznym rozpoczynać się powinno od zmiany sposobu myślenia oraz sposobu analizowania wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia szkoły. Strategiczną koncepcję postrzegania świata przedstawić można na schemacie:



Zarządzanie strategiczne stanowi nieustanny proces zmierzający do uzyskania pełnej symbiozy organizacji z jej otoczeniem. Rozpoczyna go etap analizy strategicznej, której rola jest ocena wnętrza i otoczenia organizacji. Po zidentyfikowaniu kluczowych czynników sukcesu oraz głównych ograniczeń rozpoczyna się proces formułowania strategii. W dalszej kolejności jest ona „upubliczniana" i wdrażana. Ostatnie etapy pełnego cyklu zarządczego kończy monitoring realizacji przyjętych założeń strategicznych oraz weryfikacja uzyskanych efektów i ewentualna korekta planów długookresowych. Następnie cały proces jest rozpoczynany od początku. Na każdym ze wskazanych etapów wykorzystywane są określone narzędzia sprzyjające jego operacjonalizacji i kwantyfikacji. Wybrane z nich omówione zostaną w dalszej części opracowania. Schemat procesu zarządzania strategicznego przedstawić można natomiast w formie graficznej procedury:



Wszystkie przedstawione powyżej zależności de facto sprowadzają się do sformułowania i realizowania trzech grup działań.

Pierwsza z nich wiąże się z koniecznością stałego badania otoczenia – wykrywanie i analiza trendów, które mogą stanowić szanse i zagrożenia dla organizacji. Podstawową rolę odgrywa tu proces prognozowania (antycypacji przyszłości), oparty zarówno o sformułowane, własne osady dotyczące przyszłych stanów i zdarzeń, jak również w oparciu o przewidywania sformułowane przez inne instytucje, w tym regulatorów systemu oświaty, demografów, ekonomistów itp.

Druga grupa czynności wiąże się z analizą organizacji, której celem jest diagnozowanie jej słabych i silnych stron. Jest to diagnoza procesów i struktur, które powinna ujawnić potencjał, rzeczywiste możliwości organizacji. Jednocześnie na polu poznawczym identyfikowane są słabości, dzięki czemu można z góry przygotować się na przeciwdziałanie ich negatywnym skutkom.

Trzecia grupa czynności wiąże się z wyborem oraz praktyczną realizacja strategii. Jest to ciągły proces, w którym zarówno analiza organizacji, jak i otoczenia musi wykazywać elastyczność. W sytuacji, gdy osoby wdrażające strategię powezmą nowe informacje i dane, które wymuszają modyfikację uprzednio ustalonych planów, powinny cyklicznie dokonywać rewizji założeń strategicznych oraz ewentualnie dokonywać korekt poszczególnych elementów strategii.

2. Obszar zarządzania strategicznego Zasadniczej Szkoły Zawodowej w ramach projektu Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych

Zgodnie z rekomendacjami zawartymi w opracowaniu: Współpraca zasadniczych szkół zawodowych z pracodawcami. Przegląd badań i dobre praktyki[3] szkoła prowadząca kształcenie zawodowe powinna mieć opracowaną i podaną do wiadomości interesariuszy wewnętrzną i zewnętrzną strategię rozwoju jednostki. Powinna zidentyfikować rolę i pozycję szkoły na rynku edukacyjnym, a sam system zarządzania powinien uwzględniać rolę wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w zarządzaniu szkołą. Strategia opracowana w partnerstwie z różnymi jednostkami i organizacjami oraz angażująca społeczność lokalną, pozwala na wypracowanie kierunków działań zgodnych z oczekiwaniami tej społeczności. Tym samym nie funkcjonuje jako „dokument szkoły", ale stanowi podstawę koordynacji działań różnych podmiotów tak, by uzupełniały się i miały efekt synergiczny. Odpowiednio przeprowadzony proces opracowania strategii buduje więc system, w którym interesariusze podejmują wspólne działania na rzecz rozwoju współpracy szkoły z podmiotami gospodarczymi.

W wielu opracowaniach podkreśla się także, że jednym z czynników sukcesu szkoły w sferze edukacyjnej jest **rozwinięta współpraca zewnętrzna z grupami przedsiębiorców, instytucjami, organizacjami uczelniami i innymi podmiotami zainteresowanymi w zapewnieniu wysokiej jakości kształcenia zawodowego**. Współpraca ta obejmować powinna zwłaszcza dwa obszary, tj. tworzenie, modernizacje i modyfikacja (adaptacji) programów kształcenia do aktualnych wymogów rynku pracy oraz umożliwiania praktycznej nauki zawodu przez lub u przedsiębiorców.

1. Cel opracowania

Niniejsze opracowanie skoncentrowane zostało na wsparciu realizacji drugiego z przedstawionych celów, tj.: przygotowaniu metodyki rozwoju jednego ze strategicznych obszarów funkcjonowania szkoły zawodowej, jaki jest współpraca z otoczeniem biznesowym [*Podręcznik metodologii partnerskiego programu rozwojowego szkoły zawodowej we współpracy z pracodawcami strategicznego*]. Obszary funkcjonalne zasadniczej szkoły zawodowej objęte metodyką zarządzania strategicznego obejmują w szczególności:

[3] J. Węcławski, Współpraca … op. cit, s. 20.

A. Efekty współpracy ZSZ z przedsiębiorcami w sferze finansowej, rozwojowej i edukacyjnej (transfery wartości, darowizny, koszty współpracy, wpływ na programy nauczania itp.).
B. Zmiany kompetencji i umiejętności zawodowych uczniów związane z intensyfikacją współpracy na polszczyźnie szkoła-przedsiębiorcy.
C. Zmiany kompetencji i kwalifikacji kadry dydaktycznej poprzez zacieśnianie współpracy z podmiotami gospodarczymi.
D. Procesy zmian i stany zasobów materialnych szkoły wynikające ze współpracy z realną sferą gospodarki (nakłady inwestycyjne, transfer wartości ze sfery biznesu itp.).
E. Odziaływanie czynników niezależnych od szkoły na kreowanie współpracy szkół z podmiotami gospodarczymi (przepisy prawa, rekomendacje, finansowanie kształcenia zawodowego itp.).
F. Aspekty finansowe i problemy finansowania związane z kreowaniem, utrzymaniem i praktyczną realizacją współpracy szkół z przedsiębiorcami.
G. Inne aspekty współpracy, istotne w przypadku danej szkoły dla rozwoju współpracy ze sferą przedsiębiorstw.

Należy jednocześnie zdawać sobie sprawę, iż prezentowany program rozwoju szkoły dedykowany jest aspektom współpracy z podmiotami gospodarczymi, to przedstawiona metodyka jest na tyle uniwersalna, że można ją z powodzeniem adoptować do zarządzania każdym innym obszarem funkcjonowania szkoły oraz szkoły jako całości. Dobrym początkiem utylitarnego kreowania kompetencji szkoły będzie jednak podjęcie próby wdrożenia proponowanych rozwiązań dla aspektów współpracy z jednostkami gospodarczymi, a po sukcesie rozwiązania w tej sferze, transmitowanie go do poziomu umożliwiającego kompleksowe zarządzanie rozwojem strategicznym szkoły zawodowej.

3. Plan rozwoju szkoły we w obszarze współpracy z przedsiębiorstwami

Wieloletnie doświadczenia, zwłaszcza wypracowane przez samorządy lokalne związane z konstruowaniem dokumentów rozwoju strategicznego, pozwoliły im na wypracowanie ogólnej struktury, którą powinien posiadać np. plan rozwoju strategicznego gminy.[4] Niektóre szkoły, zwłaszcza wyższe także wykazuję pewien poziom doświadczenia w konstruowaniu swoich planów strategicznych. Również praktyka gospodarcza dostarcza szeregu wskazówek

[4] Por. STRATEGIE ROZWOJU LOKALNEGO w latach 2007-2015 Vademecum dla jednostek samorządu terytorialnego , województwa lubelskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego, Lublin Lipiec 2007.

związanych z zasobami informacyjnymi oraz narzędziami, które powinny być zawarte w tego rodzaju opracowaniach. Brakuje natomiast szeroko dostępnych doświadczeń szkół zawodowych w tym zakresie. Stąd też, bazując na zbiorach dobrych praktyk, podjęta została próba opracowania ram merytorycznych dla tego rodzaju opracowania, które odpowiadały będą specyfice funkcjonowania Zasadniczej Szkoły Zawodowej. Ograniczono się przy tym do strategicznego kształtowania relacji szkoły ze sferą biznesu, jako jednego z kluczowych obszarów.

3.1. Struktura dokumentu strategicznego

Proponuje się następujący układ dokumentu strategicznego dla obszaru współpracy szkół z przedsiębiorcami:

Wstęp
1. Cel opracowania strategii
2. Określenie horyzontu czasowego strategii
3. Diagnoza sytuacji szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi
4. Misja i wizja szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi
5. Strategiczny profil absolwenta ZSZ
6. Strategia działania szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi
   - 6.1. Cele strategiczne szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi
   - 6.2. Obszary(cele operacyjne) w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi
   - 6.3. Zadania w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi
7. System wdrażania i monitorowania strategii
   - 7.1. Ośrodki odpowiedzialności
   - 7.2. Wskaźniki realizacji zadań
   - 7.3. Harmonogramy czasowe realizacji zadań
8. Warunki i zasady korekty przyjętych założeń strategicznych w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi

4. Wytyczne szczegółowe dotyczące struktury dokumentu strategicznego Zasadniczej szkoły zawodowej dla obszaru współpracy z przedsiębiorstwami

4.1. Cel opracowania strategii

Ta cześć opracowania posiada charakter informacyjny. Zawarte są w niej informacje wskazujące przesłanki opracowania dokumentu strategicznego. Określa się w niej przede wszystkim:

- - kto opracował strategię,
- - jakiego obszaru ona dotyczy,
- - jaki obszar problematyczny obejmuje
- jakie problemy powinna rozwiązań w perspektywie wieloletniej

Przykład:
Niniejsza strategia rozwoju współpracy Zasadnicze Szkoły Zawodowej w Złotym Stoku przygotowana została przez pracowników i władze szkoły przy współudziale uczniów, rodziców i przedstawicieli lokalnego biznesu. Plany strategiczne obejmują cały obszar współpracy szkoły z otoczeniem biznesowym, tj. przedsiębiorstwami, instytucjami gospodarczymi non profit, instytucjami administracji, które mają wpływ na lokalny rynek poprzez zatrudnianie lub zlecanie usług oraz innymi reprezentantami realnej sfery gospodarki. Dokument porządkuje wszelkie formalne aspekty aktywności szkoły związane ze współpracą z grupą ww. podmiotów. Realizacja zamierzeń przedstawionych w niniejszym dokumencie ma doprowadzić do jak najlepszego przygotowania zawodowego naszych uczniów, przez co należy rozumieć wykształcenie takich kompetencji, które możliwie najlepiej odpowiadają oczekiwaniom współczesnej gospodarki.

Definiowanie celu dokumentu nie porusza żadnych aspektów merytorycznych, które są przedmiotem dalszych części opracowania. Wskazuje natomiast przede wszystkim na te obszary problematyczne, dal których ma się stać narzędziem zaradczym.

4.2. Określenie horyzontu czasowego strategii

Skuteczna strategia wymaga określenia precyzyjnego horyzont, tj. przedziału czasu w którym zaplanowane zadania będą realizowane. Data powinna spełniać dwa kryteria:

- być oddalona od momentu sporządzania strategii partnerskiego rozwoju szkoły we współpracy z przedsiębiorstwami na okres niezbędny do realizacji wszystkich zaplanowanych zamierzeń.
- Być oddalona na od momentu sporządzania strategii na okres wiarygodny, tzn. na tyle krótki, by zaplanowane w nim działania dawały rękojmię ich realizacji.

Wyznaczenie daty granicznej wymaga więc pogodzenia z jednej strony zapędów związanych z realizacją jak największej liczby czynności rozłożonych w czasie, z drugiej natomiast skracaniem horyzontu planistycznego do takiego przedziału czasu dla którego zaplanowane zadania są faktycznie możliwe do realizacji i nie będą pozostawały w sferze wyłącznie „pobożnych życzeń”.

W przypadku Zasadniczej Szkoły Zawodowej rekomendować można wyznaczanie horyzontu planistycznego w okresach równy cyklom kształcenia, a więc okresach trzyletnich. Akceptowalny horyzont w takiej sytuacji powinien być nie dłuższy niż dwa kolejne, pełne cykle kształcenia. Oznacza to, że wyprzedzenie planu (przedział czasu od momentu sporządzania planów do maksymalnej daty w przyszłości) nie powinien przekraczać sześciu lat.

4.3. Diagnoza sytuacji strategicznej szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi

4.3.1. Problematyka diagnozy sytuacji strategicznej

Diagnoza powinna prezentować stan sytuacji Zasadniczej Szkoły Zawodowej w sferze współpracy oraz kreowania współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami. Powinna ona umożliwiać:

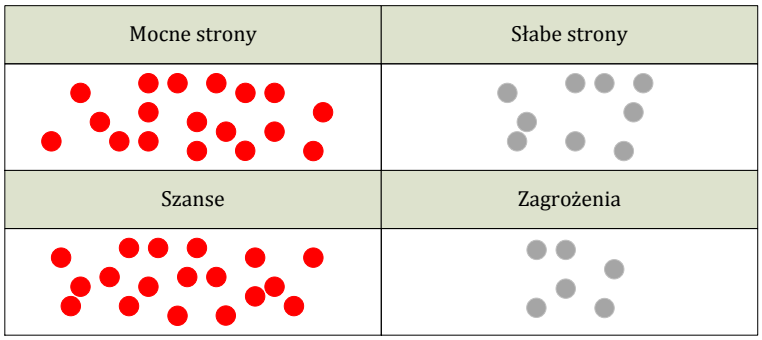
- wychwycenie trendów jakie zachodzą w danej sferze (np. spadek liczby uczniów, wzrost dynamiki zakładania przedsiębiorstw działających na terenie gminy/powiatu, przyrost powierzchni obszarów chronionych, rozwój stref ekonomicznych, migracje ludności itp.).
- wskazanie pozycji szkoły na terenie gminy/powiatu w odniesieniu do innych placówek o podobnym charakterze

Jedną z najpopularniejszych heurystycznych technik analitycznych, służąca do porządkowania informacji o czynnikach wewnętrznych i zewnętrznych jest analiza SWOT. Bywa stosowana we wszystkich obszarach planowania strategicznego jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej. Jej istota polega na podziale „świata" danej organizacji na cztery obszary, z których dwa dotyczą czynników wewnętrznych (endogenicznych), a dwa pozostałe zewnętrznych (egzogenicznych):

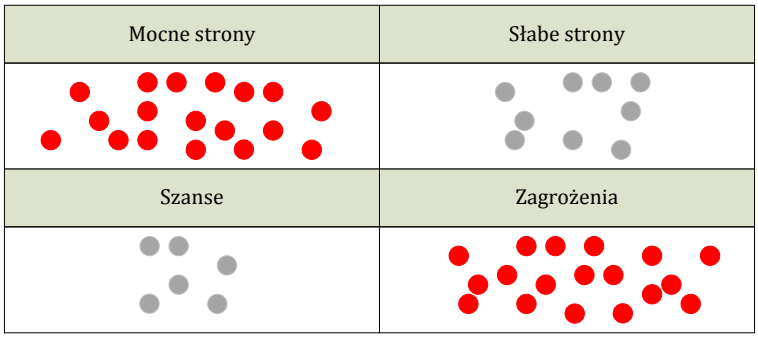
Czynniki wewnętrzne	
Mocne strony (Strengths)	**Słabe strony (Weaknesses)**
[■] [■] [■]	[■] [■] [■]
Szanse (Opportunities)	**Zagrożenia (Threats)**
[■] [■] [■]	[■] [■] [■]
Czynniki zewnętrzne	

Wyniki analizy SWOT umożliwiają zdefiniowanie ogólnych ram strategicznych dla danej instytucji. Możliwe są przy tym cztery potencjalne scenariusze, uzależnione od natężenia mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

Pierwszy z nich określany jest maxi – maxi, co oznacza przewagę silnych stron nad słabymi oraz szans nad zagrożeniami. Definiuje więc najbardziej korzystny dla danej instytucji układ sił zewnętrznych oraz wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania.

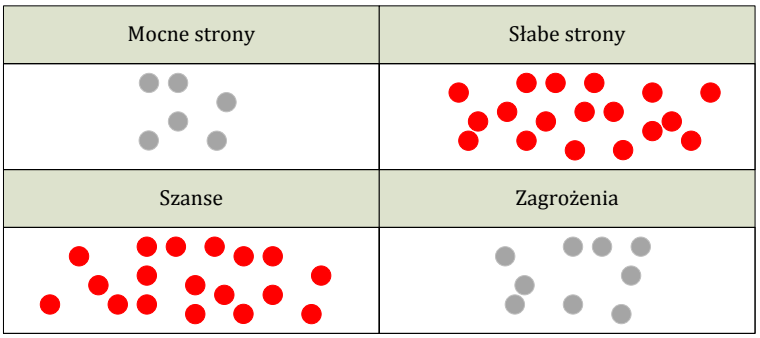


Sytuacja tego rodzaju pozwala na planowanie strategii agresywnych polegających na maksymalnym wykorzystaniu efekty synergii występujących między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie.
Kolejny scenariusz występuje w sytuacji przewagi silnych stron nad słabymi oraz większego natężenia zagrożeń zewnętrznych niż szans. Jest charakterystyczny dla „mocnych" uporządkowanych organizacji, o dobrych uwarunkowaniach wewnętrznych, które funkcjonują w turbulentnym, nieprzewidywalnym i raczej nieprzychylnym otoczeniu.



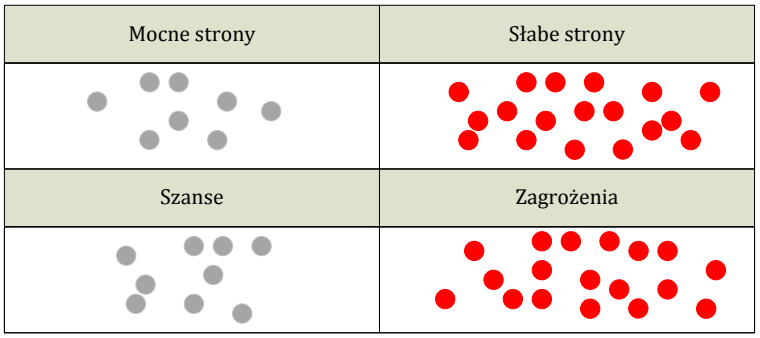
W tym wypadku zastosowane rozwiązania strategiczne określa się mianem konserwatywnych, adekwatnych właśnie dla organizacji w które dużym potencjale wewnętrznym poddawane są niekorzystnemu układowi warunków egzogenicznych. W tej sytuacji należy przy użyciu mocnych stron przezwyciężać zagrożenia.
Trzecim potencjalnym zbiorem uwarunkowań organizacji, zdefiniowanym przy wykorzystaniu analizy SWOT jest przewaga słabych stron (słabości wewnętrznych) przy jednocześnie

korzystnym zbiorze uwarunkowań zewnętrznych. Odzwierciedlają więc dylematy nie do końca uporządkowanych struktur, zarządzanych raczej w sposób mało ukierunkowany, które nie zawsze potrafią wykorzystać szanse stwarzane im przez otoczenie.



Rekomenduje się wówczas wdrożenie strategii konkurencyjnych. Polegają one na wykorzystaniu pojawiających się szans, przy jednoczesnej redukcji słabych stron. Strategie konkurencyjne koncentrują się na eliminowaniu słabych aspektów funkcjonowania organizacji oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących uwarunkowań sprzyjających rozwojowi.

Najtrudniejsza dla organizacji jest natomiast sytuacja, w której przeważają słabe strony wewnątrz organizacji, przy jednoczesnych niesprzyjających uwarunkowaniach zewnętrznych. Sytuację można określić więc jako pasywną, w której trudno doszukać się jednoznacznych i klarownych czynników sukcesu.



Organizacja znajdująca się w tego rodzaju uwarunkowaniach powinna koncentrować się na strategiach defensywnych. Umożliwiają one przetrwanie w sytuacji gdy działa w nieprzychylnym otoczeniu, pozbawiona jest istotnych mocnych stron.

4.3.2. Przebieg diagnozy strategicznej Zasadniczej Szkoły Zawodowej

Diagnoza pozycji strategicznej organizacji w oparciu o analizę SWOT jest procesem, w którym uczestniczyć powinni prawie wszyscy pracownicy danej Zasadniczej Szkoły Zawodowej oraz ewentualnie zewnętrzni interesariusze posiadający wpływ na jej funkcjonowanie. Ocena strategiczna jest wieloetapowa. Praktyczny scenariusz przebiegu procesu analizy SWOT można przedstawić następująco:

1. **Władze organizacji dokonują wyboru spośród swego grona moderatora procesu diagnozy strategicznej. Jego rolą jest zapoznanie uczestników diagnozy ze specyfiką narzędzia diagnostycznego, obserwowanie przebiegu procesy oceny oraz korygowanie aspektów formalnych i technicznych jego realizacji. Moderator jako jedyny reprezentant szkoły nie uczestniczy w procesie diagnozy strategicznej.**
2. Uczestnicy procesu analizy strategicznej dzieleni są na zespoły (min 5- max 10 osób). Dobór członków zespołu pozostawia się władzom szkoły. Rekomendować można, by wśród członków zespołu były osoby reprezentujące różne obszary funkcjonowania ZSZ. Wśród członków zespołu ustalany jest lider. Rola lidera ogranicza się wyłącznie do zaprezentowania efektów prac zespołu oraz ich scaleniu na poziomie całej organizacji.
3. Każdy zespół zadaniowy w trakcie prac powinien posiadać dostęp do co najmniej jednego komputera, wspierającego analizę i agregację gromadzonych informacji.
4. Zespoły zadaniowe pracują oddzielnie. Należy wyznaczyć maksymalny czas pracy zespołu (2-3 godziny zegarowe). Praca zespołu podlega obserwacji moderatora, który w razie potrzeby rozstrzyga wątpliwości techniczne i formalne. Rozstrzygnięcia moderatora są wiążące i ostateczne.
5. Zespoły dokonują oceny strategicznej przy wykorzystaniu gotowych, dedykowanych narządzi (kwestionariuszy) służących do grupowania i gromadzenia danych. Przykładowe narzędzie tego rodzaju zamieszczone zostało poniżej:

Mocne strony	
Lp.	Wyszczególnienie
1	Czynnik 1
2	Czynnik 2
3	Czynnik 3
4	Czynnik 4
5	Czynnik 5
6	Czynnik 6
7	Czynnik 7
8	Czynnik 8
9	Czynnik 9
10	Czynnik 10

Słabe strony	
Lp.	Wyszczególnienie
1	Czynnik 1
2	Czynnik 2
3	Czynnik 3
4	Czynnik 4
5	Czynnik 5
6	Czynnik 6
7	Czynnik 7
8	Czynnik 8
9	Czynnik 9
10	Czynnik 10

Szanse	
Lp.	Wyszczególnienie
1	Czynnik 1
2	Czynnik 2
3	Czynnik 3
4	Czynnik 4
5	Czynnik 5
6	Czynnik 6
7	Czynnik 7
8	Czynnik 8
9	Czynnik 9
10	Czynnik 10

Zagrożenia	
Lp.	Wyszczególnienie
1	Czynnik 1
2	Czynnik 2
3	Czynnik 3
4	Czynnik 4
5	Czynnik 5
6	Czynnik 6
7	Czynnik 7
8	Czynnik 8
9	Czynnik 9
10	Czynnik 10

6. Rolą członków zespołu w pierwszym etapie prac nad diagnozą sytuacji strategicznej organizacji jest wyłącznie zdefiniowanie czynników tworzących mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Poszczególne czynniki powinny zostać opisane w sposób możliwie lapidarny i jednocześnie umożliwiający ich jednoznaczną identyfikację.
7. Po zakończeniu prac zespołu nad zdefiniowaniem listy czynników, następuje drugi etap prac, którym jest spotkanie liderów poszczególnych zespołów. Celem tego etapu jest konsolidacja i ujednolicenie wszystkich czynników wyszczególnionych przez poszczególne zespoły. Prace, realizowane w obecności moderatora sprowadzają się w szczególności do identyfikacji czynników wspólnych dla poszczególnych zespołów i ujednoliceniu ich nomenklatury słownej. **Na tym etapie, poza eliminowaniem powtórzeń, nie powinno się żadnych czynników eliminować, ani dodawać!!!** Efektem prac liderów zespołów są kompletne, wypracowane przez wszystkie zespoły listy słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń.

8. Skompletowane listy czynników stanowią punkt wyjścia do kolejnej fazy oceny strategicznej. Moderator dokonuje implementacji zebranych list czynników do narzędzia analitycznego, które umożliwi ich wartościowanie. Liderzy grup otrzymują niezbędną ilość odpowiednich kwestionariuszy wartościujących i przekazują je członkom swoich zespołów. Przykładowy kwestionariusz tego rodzaju zamieszczony został poniżej (proponowane czynniki analizy SWOT dla ZSZ zamieszczone zostały w następnej części opracowania):

Mocne strony			
Lp.	Wyszczególnienie	Znaczenie [1- nieistotne; 10 - bardzo duże]	Waga [%]
1	Czynnik 1		0%
2	Czynnik 2		0%
3	Czynnik 3		0%
4	Czynnik 4		0%
5	Czynnik 5		0%
6	Czynnik 6		0%
7	Czynnik 7		0%
8	Czynnik 8		0%
9	Czynnik 9		0%
10	Czynnik 10		0%

Słabe strony			
Lp.	Wyszczególnienie	Znaczenie [1- nieistotne; 10 - bardzo duże]	Waga [%]
1	Czynnik 1		0%
2	Czynnik 2		0%
3	Czynnik 3		0%
4	Czynnik 4		0%
5	Czynnik 5		0%
6	Czynnik 6		0%
7	Czynnik 7		0%
8	Czynnik 8		0%
9	Czynnik 9		0%
10	Czynnik 10		0%

Szanse			
Lp.	Wyszczególnienie	Znaczenie [1- nieistotne; 10 - bardzo duże]	Waga [%]
1	Czynnik 1		0%
2	Czynnik 2		0%
3	Czynnik 3		0%
4	Czynnik 4		0%
5	Czynnik 5		0%
6	Czynnik 6		0%
7	Czynnik 7		0%
8	Czynnik 8		0%
9	Czynnik 9		0%
10	Czynnik 10		0%

Zagrożenia			
Lp.	Wyszczególnienie	Znaczenie [1- nieistotne; 10 - bardzo duże]	Waga [%]
1	Czynnik 1		0%
2	Czynnik 2		0%
3	Czynnik 3		0%
4	Czynnik 4		0%
5	Czynnik 5		0%
6	Czynnik 6		0%
7	Czynnik 7		0%
8	Czynnik 8		0%
9	Czynnik 9		0%
10	Czynnik 10		0%

9. Uczestnicy procesu diagnozy sytuacji strategicznej organizacji dokonują samodzielnego wartościowania poszczególnych czynników. Uzupełnione kwestionariusz wartościujące przekazywane są do moderatora procesu oceny strategicznej, który dokonuje ich konsolidacji i uśrednienia not wartościujących przypisanych do każdego czynnika. W procesie konsolidacji ocen zastosować należy średnią arytmetyczną (załącznik nr 1). Następnie obliczane są wagi procentowe. Ich wartość ustalana jest zgodnie z formułą zamieszczoną w załączniku nr 1., oddzielnie dla silnych stron, słabych stron, szans i

zagrożeń. **W praktyce wykorzystany w tym celu może zostać załączony do niniejszego opracowania arkusz analityczny (SWOT.xlsx).**

10. Kolejnym etapem jest prezentacja wyników diagnozy strategicznej wszystkim uczestnikom procesu oceny. Wyniki prezentowane są przez moderatora, który jednocześnie rekomenduje, w zależności od sytuacji, wstępne strategie postępowania.
11. Uczestnicy procesu otrzymują wyniki diagnozy strategicznej oraz wstępne rekomendacje. Zostają jednocześnie poinformowani, że w ciągu np. 24 godzin mają możliwość uzupełnienia tej listy o ewentualne inne czynniki, które według nich są istotne, a zostały przeoczone lub pominięte na pierwszym etapie. Uzupełnione listy czynników wraz z notami wartościującymi przekazują liderom swoich grup. Następuje powtórzenie czynności opisanych w punktach od 7 do 10, przy czym na etapie 10 prezentowanie są wyniki obejmujące efekty prac powstałych zarówno podczas pierwszej jak i drugiej iteracji.
12. Publiczna prezentacja wyników kończy etap diagnozy sytuacji strategicznej organizacji.

Diagnoza pozycji strategicznej organizacji powinna zostać zaprezentowana w formie odrębnego dokumentu, zawierającego dodatkowo listę uczestników procesu analizy, listę moderatorów, datę realizacji oraz inne informacje uznane za ważne przez decydentów organizacji. Stanowi ona jednocześnie punkt wyjścia do kolejnych procesów związanych z definiowaniem misji, wizji i strategii organizacji.

4.3.3. Rekomendowane czynniki diagnozy strategicznej Zasadniczej Szkoły Zawodowej

Analiza SWOT przeprowadzona dla Zasadniczej Szkoły Zawodowej wiąże się z wyodrębnieniem wszelkich uwarunkowań wpływających na jej funkcjonowanie, podziałem ich na wewnętrzne i zewnętrzne oraz wartościowaniem ich wpływu na funkcjonowanie jednostki. W grupie czynników wewnętrznych, zgodnie z wynikami badań oraz doświadczeniami szeregu szkół, należy się skoncentrować na:

Czynniki [uwarunkowania] wewnętrzne	
1.	Aspekty materialne, np.:
1.1.	Posiadanie (dostęp) do pracowni służących do nauki zawodu (liczba pracowni, średnia liczba stanowisk w pracowni, estetyka pracowni, nowoczesność pracowni, dostęp do najnowszych pomocy dydaktycznych – tablice multimedialne, komputery, projektory itp.)
1.2.	Wyposażenie pracowni w aparaty i urządzenia do nauki zawodu (liczba pracowni, liczba urządzeń poszczególnych rodzajów, zużycie (wiek) urządzeń, nowoczesność urządzeń mierzona np. w skali od 1 do 5, gdzie 5 bardzo nowoczesne itp.)
1.3.	Wyposażenie pracowni w pomoce dydaktyczne do nauki zawodu (liczba pracowni, liczba pomocy dydaktycznych – np.: modele, schematy, fantomy itp., jakość pomocy dydaktycznych itp.)
1.4.	Wyposażenie pracowni w materiały i surowce do nauki zawodu (liczba pracowni, ilość materiałów i surowców, czy jest ona wystarczająca do nauki? itp.)
1.5.	Stopień nowoczesności wyposażenia pracowni do nauki zawodu (ogólna nowoczesność pracowni mierzona w

skali 1-5, gdzie 1 bardzo przestarzała, 5 bardzo nowoczesna)

1.6. Dostęp do Internetu w szkole (liczba komputerów z dostępem do Internetu ogółem oraz w pracowniach, rodzaj łącza, szybkość łącza itp.)

1.7. Pracownie informatyczne w szkole (liczba pracowni, liczba komputerów, wiek komputerów -generacja), posiadane oprogramowanie, urządzenia peryferyjne itp.)

2. Kompetencje, np.:

2.1. Zaplecze pedagogiczne (liczba nauczycieli, w tym nauczycieli zawodów, liczba kształconych zawodów, liczba uczniów w poszczególnych klasach).

2.2. Planowane zmiany zaplecza pedagogicznego (zatrudnienie/zwolnienie nauczycieli – jakich?, uruchomienie nowych klas, zamknięcia klas itp.).

2.3. Przygotowanie i kompetencje nauczycieli do nauki zawodu (liczba nauczycieli o określonym poziomie kwalifikacji, wiek nauczycieli, dodatkowe kwalifikacje posiadane przez nauczycieli itp.)

2.4. Doświadczenie praktyczne nauczycieli zawodu (nauczyciele pracujący poza szkołą w zawodzie – obecnie lub w przeszłości, nauczyciele posiadający własną działalność gospodarczą – obecnie lub w przeszłości itp.),

2.5. Doskonalenie i rozwój zawodowe nauczycieli zawodów (uczestnictwo nauczycieli w kursach i zajęciach dokształcających, nauczyciele studiujący itp.)

2.6. Możliwości przekwalifikowania i zmiany sposobu nauczania przez nauczycieli zawodu (elastyczność) (nauczyciele uczący wielu zawodów, nauczyciele mogący w krótkim czasie zmienić profil dydaktyczny itp.)

2.7. Kontakty nauczycieli z lokalnym środowiskiem przedsiębiorców

2.8. Adekwatność programów nauczania zawodowego do potrzeb rynku pracy

2.9. Możliwość zmian i adoptowania programów zgodnie z oczekiwaniami rynku pracy

2.10. Możliwość kształcenia określonych kompetencji w tym:

- kompetencje miękkie (osobowościowe, np. komunikatywność, dyspozycyjność, odporność na stres, kultura osobista itp.)
- niektóre predyspozycje fizyczne (np. siła, zręczność, szybkość itp.)

2.11. Praktyki i inne formy nauczania zawodowego organizowane przez szkołę (patrz pkt. 3.7.)

3. Zarządzanie, np.:

3.1. Spotkania merytoryczne przedstawicieli szkoły z przedsiębiorcami (liczba spotkań, częstość spotkań, liczba uczestników, uzyskane efekty itp.)

3.2. Komunikacja szkoły z przedsiębiorcami (listy, maile itp.)

3.3. Gromadzenie i analizowanie informacji o zmianach lokalnego rynku pracy (wykorzystanie Banku danych Lokalnych, wykorzystanie danych UP, inne bazy danych?)

3.4. Gromadzenie i analizowanie informacji związanych z zapotrzebowaniem na określone zawody (j.w.)

3.5. Promocja szkoły wśród przedsiębiorców (formy promocji – spotkania, plakaty, ulotki, mailing itp.)

3.6. Prywatne kontakty nauczycieli z przedsiębiorcami

3.7. Ilość form współpracy z lokalnym środowiskiem przedsiębiorców, w tym:

- zajęcia praktyczne u przedsiębiorcy
- praktyki zawodowe u przedsiębiorcy
- sponsorowanie działalności szkół
- kształcenie zawodowe (teoretyczne i praktyczne) przez przedsiębiorcę w szkole
- szkolenia dla uczniów przy współpracy ze szkołą CKP
- dostarczanie wyposażenia pracowni szkół
- wzbogacanie bazy szkolnej w materiały dydaktyczne
- umowa partnerska ze szkołą zawodową
- dostarczanie materiałów/surowców do praktycznej nauki zawodu
- współpraca przy opracowywaniu programów nauczania
- współorganizacja wycieczek dydaktycznych dla uczniów
- organizacja konkursów z wiedzy i umiejętności zawodowych
- patronat szkoły / CKP lub pracowni
- szkolenia dla nauczycieli przy współpracy ze szkołą/CKP
- realizacja projektów z wykorzystaniem funduszy UE
- finansowanie stypendiów dla uczniów
- współorganizacja wycieczek dydaktycznych dla nauczycieli

3.8. Stali partnerzy szkoły ze środowiska biznesowego (liczba, jakość współpracy)

3.9. Aktywność szkoły w poszukiwaniu nowych możliwości współpracy (np. stworzenie zespołu zajmującego się tym problemem)

3.10. Konsultacje z rodzicami i uczniami związane z kształceniem zawodowym (liczba konsultacji, częstość konsultacji, liczba uczestników, uzyskane efekty itp.)

4. Aspekty administracyjne i formalne

4.1. Wewnętrzne regulaminy zasad współpracy z przedsiębiorcami (Zakres tematyczny, kiedy opracowane, czy aktualizowane, czy przynoszą pozytywne efekty itp.)

4.2. Wzory umów i inne dokumenty formalizujące współpracę (liczba wzorów, częstość aktualizacji, liczba umów i porozumień zawartych zgodnie ze wzorami itp.)

4.3. Komórki dedykowane do administrowania różnymi aspektami współpracy (Jakie komórki, zakres kompetencji, dotychczasowa skuteczność działań)

5. Aspekty finansowe, np.:

5.1. Środki finansowe na promocję szkoły wśród przedsiębiorców (źródła pochodzenia, wartość wydatków w ostatnim roku lub 3 ostatnich latach, perspektywy na przyszłość)

5.2. Środki finansowe na wsparcie kontaktów z przedsiębiorcami (spotkania, konsultacje itp. - źródła pochodzenia, wartość wydatków w ostatnim roku lub 3 ostatnich latach, perspektywy na przyszłość.)

5.3. Środki finansowe na wsparcie procesów dydaktycznych prowadzonych przez przedsiębiorców (źródła

	pochodzenia, wartość wydatków w ostatnim roku lub 3 ostatnich latach, perspektywy na przyszłość)
5.4.	Pozyskane dotacje (wartość wydatków w ostatnim roku lub 3 ostatnich latach, perspektywy na przyszłość)
5.5.	Środki od sponsorów i donatorów (donatorzy, wartość wydatków w ostatnim roku lub 3 ostatnich latach, perspektywy na przyszłość)

Powyżej przedstawione zostały przykładowe czynniki wewnętrzne. Każda Zasadnicza Szkoła Zawodowa może zarówno tę listę okroić, jak i rozszerzyć o własne propozycje. Następnie należy dokonać ich wartościowania oceniając, każdy z nich stanowi silną, czy słaba stronę oraz zdefiniować siłę jego oddziaływania zgodnie z procedurą omówiona w poprzedniej części opracowania.

Do pełnego opisu poszczególnych czynników w dokumencie diagnostycznym należy zastosować następujący tryb postępowania:

W tabeli SWOT należy umieścić „hasłowo" czynniki oraz dokonać wartościowania jego wpływu, np.:

Mocne strony			
Lp.	*Wyszczególnienie*	*Znaczenie [1- nieistotne; 10 - bardzo duże]*	*Waga [%]*
1	***Wyposażenie pracowni do nauki zawodu***	***7***	***-%***

Następnie pod całą tabelą należy jego szczegółowy opis:

Mocne strony

1. ***Wyposażenie pracowni do nauki zawodu****- szkoła dysponuje dwoma pracowniami do nauki zawodu. Pierwsza przeznaczona jest do nauki zawodu „krawiec". Wyposażona w 20 maszyn do szycia różnego przeznaczenia, w tym 10 ogólnych i 10 typu overlock. Wiek maszyn waha się do 8 do12 lat, co oznacza, że są raczej przestarzałe. Wymagają częstych napraw. Ponadto pracownia wyposażona w rzutnik multimedialny oraz automatyczny ekran do prezentacji omawianych zagadnień. Nauczyciel posiada także dostęp do Internetu i może prezentować zawarte treści związane z programem nauczania. Pracownia wymaga odświeżenia ścian oraz wymiany części instalacji elektrycznej. Druga pracownia służy do nauki zawodu florysta. Pracownia uruchomiona w 2011 r. stąd całość jej wyposażenia jest nowoczesna i odpowiada warunkom nowoczesnego kształcenia. W pracowni zorganizowanych jest 20 kompletnie wyposażonych stanowisk do nauki zawodu z dostępem do Internetu. Generalnie obydwie pracownie stanowią raczej mocną stronę szkoły. Średnie znaczenie przypisane dla obydwu wyniosło 7 w skali 1-10.*

Również w sferze oddziaływań zewnętrznych można wskazać szereg aspektów, które mogą pomóc w identyfikacji sytuacji strategicznej szkoły.

Czynniki [uwarunkowania] zewnętrzne
1. Trendy w otoczeniu.:
1.1. Liczba przedsiębiorców zatrudniających w zawodach uczonych przez szkołę (struktura przedsiębiorstw, wielkość podmiotów mierzona liczbą zatrudnianych pracowników, główne obsługiwane rynki itp.)
1.2. Oczekiwany w najbliższych latach wzrost lub spadek liczby przedsiębiorców zatrudniających w zawodach uczonych przez szkołę (j.w.)
1.3. Liczba uczniów w pierwszych klasach (liczba w poszczególnych klasach, pełna / niepełna obsada, średnia ocen kandydatów)
1.4. Oczekiwana zmiana liczby uczniów w pierwszych klasach (liczba w poszczególnych klasach itp.)
1.5. Bieżące zapotrzebowanie na zawody kształcone przez szkołę (liczba zawodów kształconych, liczba uczniów znajdujących pracę w regionie oddziaływania szkoły, liczba uczniów niepodejmujących pracy w zawodzie itp.)
1.6. Przyszłe zapotrzebowanie na zawody kształcone przez szkołę
1.7. Zmiany liczby ludności w obszarze oddziaływania szkoły i inne parametry demograficzne (trendy demograficzne, urodzenia, zgodny, wiek ludności, wykształcenie ludności itp.).
1.8. Pracujący i bezrobotni na obszarze oddziaływania szkoły (liczba i wskaźnik bezrobocie, struktura bezrobocia, zmiany wskaźnika bezrobocia itp.)
1.9. Bieżące migracje i emigracje ludności na obszarze oddziaływania szkoły (liczba osób migrujących i emigrujących, struktura osób migrujących i emigrujących itp.)
1.10. Przyszłe migracje i emigracje ludności na obszarze oddziaływania szkoły (liczba osób migrujących i emigrujących, struktura osób migrujących i emigrujących itp.)
1.11. Bieżące migracje i emigracje absolwentów szkoły (liczba osób migrujących i emigrujących, struktura osób migrujących i emigrujących itp.)
1.12. Przyszłe migracje i emigracje absolwentów szkoły (liczba osób migrujących i emigrujących, struktura osób migrujących i emigrujących itp.)
2. Czynniki administracyjne i prawne, np.:
2.1. Jakość przepisów regulujących kształcenie zawodowe szkoły
2.2. Możliwość pozyskania środków na finansowanie rozwoju szkoły z innych źródeł niż klasyczne dotacje i subwencje (np. środki UE)
2.3. Oczekiwana zmiana przepisów regulujących kształcenie zawodowe szkoły (które przepisy wymagają zmiany, jaki powinien być pożądany kierunek zmian itp.)
2.4. Jakość przepisów regulujących zasady współpracy ze sferą przedsiębiorców (które przepisy wymagają zmiany, jaki powinien być pożądany kierunek zmian itp.)
2.5. Zasady finansowania kształcenia zawodowego u przedsiębiorców (które zasady wymagają zmiany, jaki powinien być pożądany kierunek zmian itp.)
2.6. Zasady i ograniczenia we wspieraniu szkoły przez przedsiębiorców (dotacje, darowizny itp. - które zasady wymagają zmiany, jaki powinien być pożądany kierunek zmian itp.))
2.7. Aktywność instytucji rynku pracy (jakie instytucje działają na rynku, jakie podejmują działania, jaka jest ich skuteczność itp.)
2.8. Współpraca z interesariuszami w zakresie kształcenia zawodowego (MUP, PUP - jakie podejmują działania, jaka jest ich skuteczność itp.)
2.9. Współpraca z regulatorami systemu szkolnictwa (jakie instytucje działają na rynku, jakie podejmują działania, jaka jest ich skuteczność itp.)
2.10. Formalne możliwości zmian profilu kształcenia szkoły
3. Czynniki oceny jakościowej otoczenia, np.:
3.1. Przychylność przedsiębiorców wobec szkoły (zastosować skalę 1 – bardzo nieprzychylni do 5 bardzo przychylni)
3.2. Przychylność rodziców wobec szkoły (zastosować skalę 1 – bardzo nieprzychylni do 5 bardzo przychylni)
3.3. Przychylność otoczenia administracyjnego wobec szkoły (zastosować skalę 1 – bardzo nieprzychylne do 5 bardzo przychylne)
3.4. Jakość nauczania podstawowego szkoły na tle szkół w regionie (średnia ocen, zdawalność uczniów itp.)
3.5. Jakość nauczania zawodowego szkoły na tle szkół w regionie (średnia z egzaminu dyplomowego, zdawalność egzaminu dyplomowego itp.)

Powyższą listę również w miarę potrzeb oraz indywidualnej oceny można zawężać, rozszerzać lub uszczegółowiać.

W przypadku czynników zewnętrznych należy zastosować analogiczną logikę analizy jak przy uwarunkowaniach wewnętrznych, tzn. w tabeli SWOT należy umieścić czynniki i dokonać oceny siły jego oddziaływania, a następnie pod tabelą należy dokonać jego opisu, zgodnie z przykładem:

Zagrożenia			
Lp.	*Wyszczególnienie*	*Znaczenie [1- nieistotne; 10 - bardzo duże]*	*Waga [%]*
1	***Bezrobocie w regionie***	***8***	***-%***

Następnie pod całą tabelą należy jego szczegółowy opis:

Słabe strony

1. ***Bezrobocie w regionie****- Liczba bezrobotnych na terenie gmin, w której funkcjonuje szkoła wyniosła w ostatnim roku 1243 osoby i wzrosła w porównaniu z rokiem poprzednim o 5%. Stopa bezrobocia w gminie wyniosła w ostatnim roku 13,5% i jest wyższa od adekwatnej stopy w powiecie (12,4%) oraz województwie (11,3%). Tendencje zachodzące na lokalnym rynku pracy nie napawają optymizmem. Według prognoz UP stopa bezrobocia na wysokim poziomie utrzymywała się będzie jeszcze co najmniej przez dwa lata. Nadzieją na szybszy jej spadek jest planowana na terenie gminy budowa dwóch sortowni śmieci oraz ekologicznej spalarni. Perspektywa tych inwestycji przekracza jednak horyzont dwóch lat. W związku z tym bezrobocie ocenione zostało jako istotne zagrożenie dla kształtowania polityki szkoły. Przyznana została mu ważność wynosząca 8 w 10 stopniowej skali.*

Właściwie i precyzyjnie sformułowana diagnoza sytuacji strategicznej stanowi punkt wyjścia do opracowania realnych planów i programów rozwoju szkoły, przy aktywnym udziale wszystkich zainteresowanych stron, tj.: nauczycieli, uczniów, przedsiębiorców oraz interesariuszy i regulatorów lokalnego rynku pracy.

4.4. Misja i wizja szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi

4.4.1. Istota wizji organizacji

O sukcesie prowadzonej działalność i decyduje nie zawsze ilość posiadanych zasobów, ile umiejętność wykreowania pewnej idei lub znalezienia określonego pomysłu na stworzenie organizacji tworzącej symbiozę z otoczeniem. Nie ma znaczenia, czy ów sukces postrzegany jest w sensie komercyjnym, adekwatnym dla przedstawicieli biznesu, czy też są to efekty i wartości kreowane przez instytucje niekomercyjne. Mimo diametralnych różnic pomiędzy obydwoma grupami podmiotów, w tym całkowicie odmiennym postrzeganiu sukcesu, narzędzia i sposoby postępowania obydwu grup są bardzo zbliżone i odpowiadają idei zarządzania strategicznego.

Pierwszym jej krokiem jest umiejętności stworzenia pewnej wizji oraz przetworzenia jej w określoną misję. [5]

Zgodnie z „wyidealizowaną definicją" wizja jest to inspirująca koncepcja przyszłości organizacji, marzenie o jej przyszłym kształcie i sukcesach, obraz tego, czym może być (!), spojrzenie na Ziemię Obiecaną.[6] Wizja to po prostu dalekosiężne aspiracje lidera związane z jego organizacją, które można przedstawić kolegom, by podtrzymać ich na duchu w drodze przez pustynię.[7]

Zdaniem innych autorów wizja to:

- Przywidzenie, widzenie (łac. visio), pewna idea, marzenie.
- Obraz przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować -koncepcja przyszłości organizacji, przyszłość ~ 3-5 lat.
- Najbardziej fundamentalna aspiracja, która powinna być wspólna dla kierownictwa, jak i pozostałych uczestników organizacji.
- Pożądany, docelowy stan, do którego organizacja dąży. Jest niczym gwiazda polarna umożliwiająca żeglarzowi nakierowanie łodzi na właściwy kurs na trudnej i nieznanej drodze.
- Dalekosiężne aspiracje lidera związanego z organizacją.
- Proces otwierający nowe wartości, nowe perspektywy, nowe horyzonty i nowe kierunki dla egzystencji organizacji.

Rolą wizji jest aktywizacja, inspiracja i pobudzanie do działania. Wizja ma też za zadanie ukształtować aspiracje i wzbudzać emocje. Inną jej funkcją jest uporządkowanie działań realizowanych przez organizację. Wyznacza wiec kierunek do którego ona dąży oraz oczywiście systematyzuje i wartościuje jej cele. W sensie społecznym wskazuje na sens wykonywanej pracy przez członków instytucji, poniekąd motywuje ich i zwiększa poziom zaangażowania w wykonywane czynności. Prowadzi więc w konsekwencji do integracji wszelkich aspektów funkcjonowania danej organizacji.

[5] J. Niemczyk: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1999, s. 105.
[6] A. Kaleta: *Zarządzanie strategiczne*, Praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1997, s. 22.
[7] R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 280.

Specjaliści zajmujący się zarządzaniem strategicznym organizacji, analizujący wiele różnorodnych deklaracji wizji wskazują na pewne powtarzające się elementy, które mogą stanowić poszczególne jej elementy:[8]

- jakie jest największe nasze marzenie?
- jaka jest nasza aproksymacja przyszłości?
- dokąd zamierzamy dotrzeć?
- jakie są nasze długookresowe cele?
- jakie zmiany czekają nas w przyszłości?
- co ma decydujące znaczenie dla naszego sukcesu?
- kim chcemy być i co jest najważniejsze w naszej postawie?

Z punktu widzenia semantycznego wizje formułowane przez różne rodzaje organizacji mogą mieć najróżniejszych charakter. Przykładowe sformułowania zamieszczone zostały poniżej.

Przykładowe wizje różnych typów organizacji:

PLL LPT: „LOT jest przewoźnikiem pierwszego wyboru dla klientów podróżujących z i do Polski"
SAMSUNG: „Przewodzić zmianom cyfrowej konwergencji"
GASPOL: „Jesteśmy źródłem przyjaznej energii"
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA W SKIERNIEWICACH: Uczelnia integracyjna - kształcąca kadry na wysokim, europejskim poziomie, otwarta na innowacyjne wyzwania stawiane przez zmieniającą się rzeczywistość społeczno-gospodarczą i prawną, realizująca proces naukowo-dydaktyczny i prace naukowo-badawcze na rzecz rozwoju regionu.
PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA W KONINIE: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie jako jedna z wiodących uczelni zawodowych w kraju do 2020 roku.

Zespół Szkół Zawodowych w Aleksandrowie Łódzkim:
Jesteśmy szkołą dla każdego. Miejscem bezpiecznego i przyjaznego spotkania młodzieży zdecydowanej na podejmowanie trudu zdobywania wiedzy. Wspólnotą uczniów ich rodziców i nauczycieli.
Nadrzędnym naszym celem jest wszechstronny rozwój osobowości ucznia: rozwijanie sfery intelektualnej, umiejętności praktycznego wykorzystywania tej wiedzy oraz przygotowanie do dokonywania odpowiednich wyborów życiowych.
Stwarzamy każdemu uczniowi warunki do wszechstronnego rozwoju na miarę jego możliwości. Z pasją oraz entuzjazmem przekazujemy niezbędną wiedzę i kształtujemy interdyscyplinarne umiejętności. Kreujemy postawy twórcze, aktywne i nie pozbawione wartości humanistycznych oraz budujemy poczucie bezpieczeństwa.
Kształcimy absolwenta szkoły w kierunkach zawodowych, przygotowując go do podjęcia pracy, a także dalszego kształcenia się. Oferujemy nowoczesne, aktywne i efektywne kształcenie. Rozwijamy znajomość języków obcych, współczesnych technologii informacyjnych oraz pracy w grupie. W edukacji nawiązujemy do tradycji środowiska lokalnego. Uczestniczymy w imprezach okolicznościowych, jednoczących społeczność lokalną. Propagujemy zdrowy styl życia j spędzania wolnego czasu organizując zajęcia sportowe i imprezy turystyczne. Reagujemy z całą surowością na przejawy agresji, nietolerancji, wandalizmu, zachowań zakazanych prawem. Jesteśmy szkołą, w której panuje miła, rodzinna atmosfera sprzyjająca rozwojowi młodego człowieka.

Zespołu Szkół Mechanicznych im. Żołnierzy Września 1939 roku w Namysłowie
Wszystkie działania dydaktyczne, wychowawcze i organizacyjne podporządkowane są realizacji nadrzędnego przesłania, jakim jest: „Szkoła przyjazna, otwarta, wspierająca rozwój każdego ucznia"

Zespołu Szkół Gastronomiczno-Hotelarskich w Bytomiu:
Wizją naszej szkoły jest harmonijne współdziałanie wszystkich organów szkoły i środowiska, zmierzające do zapewnienia uczniom warunków umożliwiających prawidłowe funkcjonowanie w dynamicznie rozwijającym się świecie.

[8] Hubert K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004, s. 88-90

Powyższe przykłady wskazują więc, że to nie charakter organizacji decyduje o sposobie zarządzania różnymi obszarami jej funkcjonowania, a przyjęta konwencja rozwoju strategicznego. Strategiczna filozofia kształtowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych może być stosowana wiec we wszystkich typach organizacji nastawionych na osiągnięcie dowolnych efektów w perspektywie horyzontalnej.

W zależności od gradientu pomiędzy stanem obecnym a pożądanym, zdefiniowanym poprzez sformułowanie wizji, może mieć ona charakter kontynuacyjny, zmienny i przełomowy.

Wizja „kontynuacyjna" występuje wówczas, kiedy organizacja podtrzymuje zasadnicze wątki dotychczasowej strategii; nie zmienia się sposób rozumienia jej sukcesu oraz portfel i zasady działalności.

Wizja „zmienna" ma miejsce gdy organizacja dokonuje częściowego przewartościowania swojej strategii. Zazwyczaj częściowo poszerza bądź zawęża portfel działalności, zmienia wybrane zasady relacji wewnętrznych i zewnętrznych.

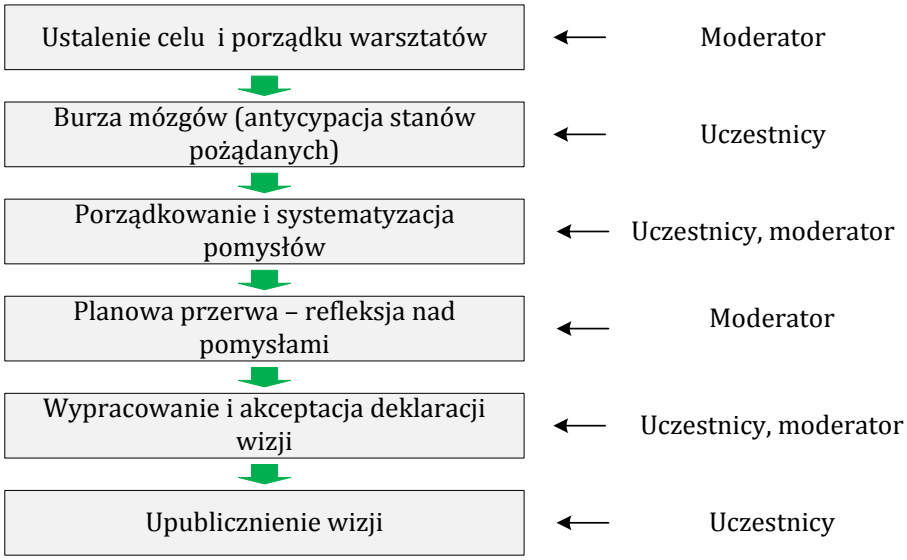
Wizja „przełomowa" występuje wówczas, gdy organizacja dokonuje zasadniczej reorientacji w kierunkach i priorytetach swojego działania, zmienia podstawowy charakter, skalę i zasady działania. Przełom może przyjąć formę głębokiej restrukturyzacji bądź gwałtownej ekspansji.

4.4.2. Wizja rozwoju szkoły we współpracy z przedsiębiorcami

4.4.2.1. Proces tworzenia wizji

Proces tworzenia wizji organizacji zarezerwowany jest dla ścisłego kierownictwa. Decydenci poruszając się w obszarze zdefiniowanym na gruncie analizy pozycji strategicznej, formułują adekwatną wizję swojej organizacji. Całość prac prowadzona jest w formie warsztatów moderowanych przez moderatora, wybranego spośród przedstawicieli szkoły według tych samych zasad, co moderator procesu diagnozy strategicznej. Rolą moderatora jest wyłącznie wyjaśnianie pojęć oraz nadzór nad prawidłowością techniczną i formalną przebiegu prac oraz ewentualne gromadzenie i porządkowanie informacji formułowanych podczas warsztatów. W trakcie prac uczestnicy otwarcie deklarują własne warianty pożądanego stanu przyszłości a następnie wspólnie dokonują ich agregacji do jednego, bądź kilku haseł wizyjnych. Opracowana wizja to wartość zaakceptowana przez wszystkich uczestników warsztatów (podpisy pod

deklaracją wizji) oraz prezentowana jako obowiązujący, długoterminowy cel nadrzędny organizacji. Schemat przebiegu tego rodzaju warsztatów można przedstawić następująco:



Cały proces powinien zająć kierownictwu organizacji maksymalnie nie więcej niż kilka godzin wraz z 0,5-1h przerwy. Oczywiście może się zdarzyć, że czas ten będzie niewystarczający, wówczas należy proces przerwać i powrócić do niego np. następnego dnia. Praktyka pokazuje, że zdarzały się przypadki instytucji, które pracowały nad swoimi wartościami strategicznymi przez relatywnie długi okres. Znany jest chociażby przypadek firmy Rockwater, której prace nad misją zajęły dwa miesiące.[9]

4.4.2.2. Elementy wizji rozwoju Zasadniczej Szkoły zawodowej we współpracy z przedsiębiorcami

Wizja rozwoju szkoły we współpracy z przedsiębiorcami powinna być relatywnie krótka, prosta i jednoznaczna. Musi łączyć dwie perspektywy:

1. Perspektywa obrazu szkoły jako samodzielnej organizacji kształcącej młodzież
2. Perspektywę symbiozy szkoły z lokalnymi lub regionalnymi przedsiębiorcami.

W deklaracji wizji powinny więc znaleźć się takie zbiory wartości jak: kształcenie zgodnie z potrzebami rynku, sylwetka absolwenta dostosowana to potrzeb rynku, kształcenie wspólnie z

[9] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 41.

przedsiębiorcami, współpraca z otoczeniem, słuchanie sygnałów rynkowych, orientacja na praktykę rynkową itp.

Rekomendować można na tym etapie używanie takich pojęć i sformułowań jak np.:

1. *Zasadnicza Szkoła Zawodowa w ….., uczestnicząc aktywnie w życiu społeczności lokalnej oraz współpracując z przedstawicielami realnej sfery gospodarki, kształci nowoczesnych absolwentów, których profil odpowiada potrzebom wyzwań gospodarczych.*
2. *Nasza szkoła stanowi symbiozę uczniów, nauczycieli, rodziców z otoczeniem zewnętrznym. Dzięki połączeniu wysiłków szkoły z kompetencjami przedsiębiorców kształcimy najlepiej przygotowanych kandydatów do wykonywania zawodu(ów) …. w regionie.*
3. *Zasadnicza Szkoła Zawodowa w …, słuchając głosu płynącego ze strony przedstawicieli biznesu, kształci absolwentów, których sylwetka dopasowana jest optymalnie do oczekiwań rynku pracy. Nasi uczniowie, kształceni pod okiem praktyków zawodowych, reprezentują najbardziej wartościowych kandydatów do pracy w regionie.*

Podczas warsztatów poświęconych tworzeniu wizji szkoły może się zdarzyć, że powstanie kilka jej wersji, a poszczególni uczestnicy nie będą mogli w łatwy sposób porozumieć się w kwestii jej ostatecznego brzmienia. Wówczas nieprzeceniony może okazać się udział moderatora, który powinien pełnić funkcje mediacyjne. Zaawansowanym moderatorom rekomendować można pewne uniwersalne narzędzia analityczno – statystyczne, obiektywizujące wybory poszczególnych wariantów. Wybrane z nich zamieszczone zostały w załączniku nr 2.

Nadmienić należy w tym miejscu, że drugą częścią warsztatów na których wypracowana jest koncepcja spójnej wizji przedsiębiorstwa, są prace poświęcone przełożeniu jej na zbiór podstawowych wartości i reguł postępowania organizacji tworzących jej misję. Istota misji organizacji oraz procedura jej wypracowania omówiona zostanie w następnej części niniejszego opracowania.

4.4.3. Istota misji organizacji

Misja organizacji to swoisty zbiór zadeklarowanych wartości, które wyznaczają jej ramy oraz uzasadniają sens istnienia.

Powinna odzwierciedlać trzy zasady:[10]

[10] L. Zbiegeń-Maciąg, *Kultura organizacji*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 79

- **Zwięzłość** - krótka formuła, łatwa do zrozumienia i zapamiętania.
- **Elastyczność** – możliwość dostosowania się do różnych sytuacji.
- **Oryginalność** – pomysł na biznes, produkt, usługę, to co wyróżnia organizację od innych działających w podobnej sferze, branży, sektorze itd…

Opracowanie misji spełniającej powyższe zasady wcale nie jest zadaniem prostym, zwłaszcza w sytuacji, gdy osoby podejmujące merytoryczny wysiłek związany z jej wypracowaniem robią to po raz pierwszy. Wówczas może okazać się pomocny zbiór pytań, na które należy sobie odpowiedzieć, a uzyskane odpowiedzi potraktować jako punkt wyjścia do formułowania określonych deklaracji misji:[11]

- Kim jesteśmy?
- Jaka jest nasza historia?
- Czym się zajmujemy? Jakie potrzeby zaspokajamy?
- Po co istniejemy? Dlaczego robimy, to co robimy?
- Jakie są nasze wartości?
- W co wierzymy?
- Dla kogo istniejemy?
- Czym się wyróżniamy na rynku?
- Gdzie jesteśmy teraz?
- Jaki jest nasz ostateczny cel?

Organizacja oczywiście nie musi uwzględniać wszystkich wskazanych powyżej aspektów, gdyż w rzeczywistości misja powinna definiować te, które są dla niej najbardziej istotne. Analiza misji różnych instytucji i organizacji wskazuje na szereg często powtarzających się elementów, które występuję w ich treści. Są to:

1. Klienci (interesariusze)	*Kim są klienci (interesariusze) organizacji?*
2. Wyroby, usługi, wartości	*Jakie są główne wartości (wyroby, usługi, idee) organizacji?*
3. Lokalizacja (obszar oddziaływania)	*Gdzie organizacja konkuruje? Na jakim obszarze oddziałuje?*
4. Technologia (sposób postępowania)	*Jaka jest podstawowa „technologia" (sposób postępowania) organizacji?*
5. Sposób na przetrwanie	*Jakie jest zaangażowanie organizacji w osiąganie celów ekonomicznych i pozaekonomicznych?*
6. Filozofia	*Jakie są podstawowe przekonania, wartości, aspiracje i priorytety organizacji?*
7. Własna koncepcja rozwoju	*Jakie są główne atuty i przewaga konkurencyjna organizacji?*
8. Publiczny wizerunek	*Jaka jest społeczna odpowiedzialność organizacji i jaki jest jej pożądany wizerunek?*

[11] Hubert K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004, s. 88-90.

9. Stosunek do pracowników	*Jaki jest stosunek organizacji do pracowników?*

Poszczególne składniki można bez trudu odnaleźć w przykładach misji upublicznionych przez cześć organizacji komercyjnych i niekomercyjnych, jak chociażby te, przytoczone poniżej.

Przykładowe misje:

PLL LPT: LOT w najbardziej efektywny i innowacyjny sposób zaspokaja potrzeby transportowe korporacyjnych i indywidualnych klientów latających z i do Polski względem jakości i wartości usługi, dzięki czemu staje się „przewoźnikiem pierwszego wyboru". Lojalność klientów gwarantuje ciągły wzrost przychodów z działalności i maksymalizację zwrotu z kapitału zainwestowanego przez właścicieli.

GASPOL: Gaspol, jako lider, dzięki stałemu rozwojowi, innowacyjności i odpowiedzialności zapewnia przyjazne rozwiązania energetyczne. Inwestujemy w nowoczesność tak, aby Klientom dostarczyć najlepszą ofertę, a pracownikom stworzyć możliwość rozwoju. Nasze doświadczenie jest gwarantem jakości i bezpieczeństwa.

SAMSUNG: być najlepszą „εfirmą cyfrową

PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA W SKIERNIEWICACH: Uczelnia służąca, we współpracy ze środowiskiem lokalnym, rozwojowi Skierniewic i regionu poprzez oferowanie wysokiej jakości usług edukacyjnych i rozwój działalności naukowo-badawczej

PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA W KONINIE: Tworzenie przyjaznego miejsca do studiowania, gdzie będzie można rozwijać swoje talenty i realizować pasje oraz przygotować się do udanego startu zawodowego dzięki wykwalifikowanej kadrze oraz nowoczesnej bazie dydaktycznej na uznanej w regionie i kraju Uczelni. Podstawowymi wartościami Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie są: P – profesjonalizm; W – wiarygodność; S – skuteczność; Z – zaangażowanie

Zespół Szkół Zawodowych w Aleksandrowie Łódzkim:
Szkoła w realizacji swojej wizji nawiązuje do staszicowskiego stwierdzenia: "Takie będą Rzeczypospolite jakie młodzieży chowanie".

- ***Głównym zadaniem szkoły ponadgimnazjalnej jest kształcenie zawodowe na różnych poziomach dające możliwość nauki dla młodzieży o zróżnicowanych możliwościach. Dopasowujemy swoje kierunki kształcenia do potrzeb rynku pracy i wyposażamy absolwenta w umiejętność poruszania się na rynku pracy.***
- ***Szkoła jest miejscem, w którym uczniowie czują się dobrze, do której lubią chodzić, która daje im poczucie własnej wartości oraz bezpieczeństwa. Rodzice współpracują ze szkołą, biorąc współodpowiedzialność za przebieg procesu kształcenia i wychowania.***
- ***Szkoła pielęgnuje tradycję i historię, zarówno tą szkolną, lokalną, jak i Polski. Na bieżąco przekazuje nowości techniczne, zawodowe.***
- ***Poziom kształcenia jest najwyższy z możliwych w realnej rzeczywistości. Współpracujemy z wieloma instytucjami, bankami, samorządami, stowarzyszeniami z terenu naszego miasta oraz najbliższego otoczenia.***
- ***Kadra pedagogiczna ustawicznie doskonali swoje umiejętności i podnosi kwalifikacje gwarantując realizację zadań w sposób nowoczesny i zgodny z potrzebą czasu. Baza szkoły jest stale rozwijana i wzbogacana, pozwala efektywnie kształcić umiejętności zawodowe wychodząc naprzeciw narastającym oczekiwaniom pracodawców i zmieniającym się wymaganiom rynku pracy.***
- ***Nauczyciele systematycznie przeprowadzają badanie jakości pracy szkoły a uzyskane wyniki wykorzystują do stałego doskonalenia funkcjonowania szkoły we wszystkich obszarach jej działania***

Zespołu Szkół Mechanicznych im. Żołnierzy Września 1939 roku w Namysłowie:

- ***Wszechstronne wykształcenie młodego człowieka i przygotowanie go do życia w szeroko rozumianym aspekcie***
- ***Nasza szkoła jest szkołą nowoczesną, przyjazną i bezpieczną, przygotowującą młodego człowieka do osiągnięcia sukcesów w życiu zawodowym, społecznym i osobistym. Zespół Szkół jest silnie związany ze środowiskiem lokalnym i otwarty na jego potrzeby, respektuje standardy krajowe oraz potrzeby edukacyjne środowiska.***
- ***Szkoła korzysta z dobrych programów, w realizacji których dominują aktywne metody nauczania. Dążymy do pełnej integracji międzyprzedmiotowej i realizujemy ścieżki edukacyjne. W naszej szkole wspieramy rozwój ucznia poprzez skuteczne nauczanie, wychowanie, opiekę oraz wyrównywanie szans a także rozwój zainteresowań i uzdolnień na zajęciach pozalekcyjnych.***
- ***W Zespole Szkół Mechanicznych pracują otwarci i twórczy nauczyciele, współpracujący ze sobą i dyrekcją nad rozwojem organizacyjnym szkoły i własnym samokształceniem.***
- ***W szkole tworzymy kulturę oceniania, poprzez zapoznanie rodziców i uczniów z wymaganiami edukacyjnymi, kryteriami oceniania. Dążymy do coraz bardziej efektywnego zarządzania podnoszącego prestiż szkoły.***
- ***Praca naszej szkoły opiera się na statucie, regulaminach oraz programach wychowawczym i profilaktycznym, współtworzonych i realizowanych przez całą społeczność szkolną (nauczyciele, uczniowie i rodzice).***

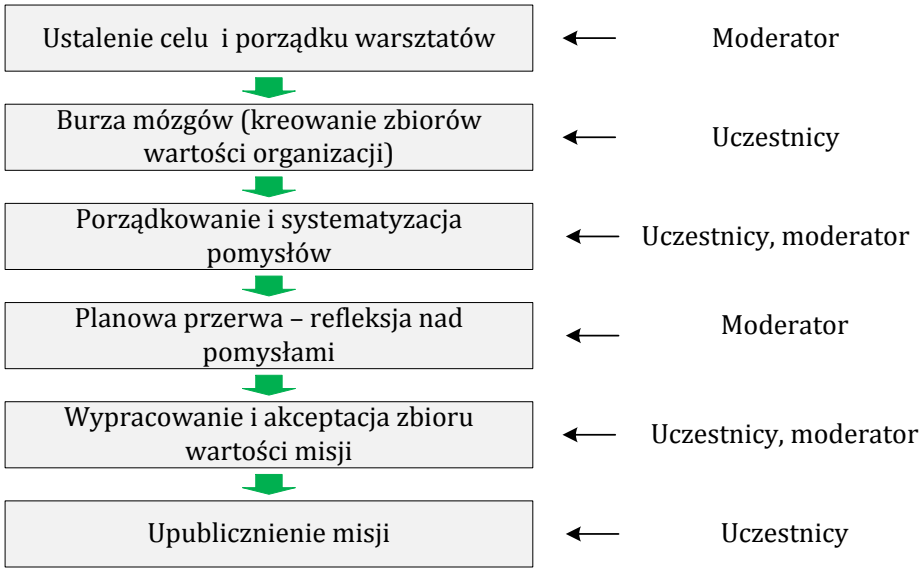
Zespołu Szkół Gastronomiczno-Hotelarskich w Bytomiu:
Misją naszej szkoły jest wychowanie i wykształcenie młodego człowieka. Działamy w przekonaniu, że wychowanie i wykształcenie stanowią równoważną i integralną całość.

Szczególna uwagę zwrócić należy na zwięzłość sformułowanych wartości „misji". Nadmierne jej rozbudowanie i obudowanie słowne sprawia, że następuje „rozwodnienie" i spadek zrozumienia zawartych treści.

4.4.4. Misja szkoły w obszarze rozwoju we współpracy z przedsiębiorcami

4.4.4.1. Proces tworzenia misji

Misja zasadniczej szkoły zawodowej w obszarze rozwoju we współpracy z przedsiębiorcami formułowana jest podczas tych samych warsztatów, które poświęcone są wypracowaniu koncepcji wizji. W praktyce prace prowadzone są często równolegle. Prace realizowane są w formie warsztatów moderowanych przez wybranego spośród grona szkoły moderatora. Jego zadaniem jest wyjaśnianie pojęć oraz nadzór nad prawidłowością techniczną i formalną przebiegu prac oraz ewentualne gromadzenie i porządkowanie informacji formułowanych podczas warsztatów. Podczas prac uczestnicy otwarcie deklarują własne zbiory wartości misji i uzasadniają swoje wskazania. Następnie wspólnie dokonują ich agregacji oraz formułują kilka kluczowych filarów wartości dla swojej organizacji. Opracowana misja to zbiór wartości zaakceptowanych przez uczestników warsztatów (podpisy pod deklaracją misji) oraz prezentowana jako obowiązujące zasady funkcjonowania organizacji. Przebieg prac jest niemal identyczny jak proces formułowania wizji, co można przedstawić na schemacie:



Prace w tym wypadku nie powinien zająć kierownictwu organizacji maksymalnie nie więcej niż kilka godzin wraz z krótką przerwą. Oczywiście może się zdarzyć, że czas ten będzie niewystarczający, wówczas należy proces przerwać i powrócić do niego np. w kolejnym dniu.

Podobnie także jak w procesie formułowania wizji wykorzystać można w razie potrzeby ilościowe miary oceny zgodności wyrażanych poglądów i opinii (patrz punkt 3.2.).

4.4.4.2. Elementy misji rozwoju zasadniczej szkoły zawodowej we współpracy z przedsiębiorcami

Składowe misji zasadniczej szkoły zawodowej, tworzonej dla płaszczyzny strategicznego rozwoju we współpracy z przedsiębiorcami muszą respektować wartości występujące na styku funkcjonowania szkoły oraz sfery biznesu. Posługując się wcześniej przytoczonym zestawem rekomendowanych obszarów problemowych można rekomendować następujący zbiór typowych sformułowań i zwrotów, które z powodzeniem mogą być w tym procesie wykorzystane.

1. Interesariusze szkoły	*Szkoła zapewnia uczniom najlepsze warunki praktycznej i teoretycznej nauki zawodu. Tu mogą realizować wszelkie swoje zamierzenia i aspiracje teoretyczne oraz praktyczne.* *Szkoła realizuje optymalny program kształcenia uczniów łącząc to co najlepsze z tradycji edukacyjnej z oczekiwaniami zgłaszanymi przez pracodawców oraz we współpracy ze wszystkimi grupami interesariuszy*
2. Wyroby, usługi, wartości „wytwarzane" przez szkołę	*Zasadnicza szkoła zawodowa przygotowuje najlepszych kandydatów do pracy w zawodach .... w regionie ....* *Kompetencje, predyspozycje i kwalifikacje zawodowe naszych uczniów spełniają wszelkie oczekiwania współczesnej gospodarki opartej na wiedzy.* *Nasza szkoła realizuje wizję zrównoważonego rozwoju regionu poprzez dostarczanie najlepszych pracowników w przyszłościowych zawodach, jak: ... . Posiadaj oni niezbędną wiedze teoretyczną wspartą praktyką zdobytą dzięki współpracy z .....*
3. Lokalizacja (obszar oddziaływania)	*Zasadnicza szkoła zawodowa na bieżąco śledzi wszelkie trendy i zmiany w regionie (gminie) i stara się z wyprzedzeniem reagować na zmienne oczekiwania ze strony otoczenia.* *Nasza szkoła koncentruje się na zapewnieniu najlepszych kadr nowoczesnej gospodarki w regionie .....*
4. Technologia (sposób postępowania)	*Zasadnicza szkoła zawodowa w ... zapewnia uczniom optymalne warunki nauki zawodu, łącząc nauczanie teoretyczne i praktyczne realizowane we współpracy z .....* *Uczniowie naszej szkoły mają możliwość pozyskania wszelkich kompetencji zawodowych dzięki współpracy, szkoły i lokalnego*

	środowiska pracodawców. *Nasza szkoła łączy najlepsze praktyki kształcenia teoretycznego z praktyka gospodarczą dzięki ścisłej współpracy ze sferą lokalnego biznesu*
5. Sposób na przetrwanie	*Zasadnicza szkoła zawodowa utrzymuje równowagę pomiędzy liczbą uczniów i nauczycieli a chłonnością lokalnego i ponadlokalnego rynku pracy.* *Nasza szkoła kształci absolwentów, którzy podejmując pracę zapewnią odpowiednie relacje makroekonomiczne regionu.* *Szkoła nieustannie poszukuje wszelkich możliwości finansowania naszych aspiracji edukacyjnych i rozwojowych.*
6. Filozofia	*Szkoła zapewnia odpowiednia kulturę pracy i edukacji. Kieruje się ideami partnerskiego rozwoju wszelkich aspektów swojego funkcjonowania.* *Szkoła respektuje wszelkie wartości wzajemnego poszanowania i respektowania praw. Współpracując z pracodawcami prowadzi merytoryczny dialog służący w konsekwencji dobru absolwentów.*
7. Własna koncepcja rozwoju	*Szkoła łączy wieloletnią tradycję dydaktyczną i wychowawczą z nowoczesnymi metodami praktycznego kształcenia zawodowego.* *Szkoła opiera swój rozwój o współpracę ze sferą przedsiębiorców, osiągając dzięki temu synergiczne efekty w sferze rozwoju kompetencji i kwalifikacji swoich uczniów.*
8. Publiczny wizerunek	*Szkoła jest postrzegana jako dobro publiczne wszystkich mieszkańców regionu …* *Szkoła łączy środowisko lokalne wokół idei rozwoju kompetencyjnego zgodnego z wymaganiami współczesnej gospodarki rynkowej*
9. Stosunek do pracowników	*Szkoła zapewnia godne warunki pracy pracowników oparte o wzajemne poszanowanie i respektowanie praw oraz otwarty dialog wewnętrzny.* *Szkoła tworzy właściwy klimat pracy pedagogom wszelkich dyscyplin i nauk. Zapewnia także stałą możliwość wymiany doświadczeń nauczycieli z przedstawicielami realnej sfery gospodarki i interesariuszami systemu kształcenia zawodowego w regionie.*

Powyższe sugestie stanowią oczywiście zbiór sugestii, co oznacza, że konkretna szkoła zawodowa funkcjonująca w określonych realiach gospodarczych powinna móc wyodrębnić i sformułować własne zbiory wartości.

4.5. Strategiczny profil absolwenta ZSZ

Szczególnym elementem planu rozwoju zasadniczej szkoły zawodowej we współpracy z przedsiębiorcami jest oczekiwany profil absolwenta przygotowanego do wykonywania określonego zawodu lub określonych zawodów. Definiowanie profilu absolwentów we współczesnych warunkach gospodarczych jest procesem dwutorowym. Punktem wyjścia do sformułowania profilu absolwenta przygotowanego do praktycznego wykonywania zawodu są podstawy programowe kształcenia w zawodach, wprowadzone Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 lutego 2012 roku, obowiązujące od września 2012 roku i szczegółowo opisane dla każdego zawodu w załączniku do wspomnianego rozporządzenia. Zgodnie z nimi dla każdego zawodu określone są wiedza i umiejętności zawodowe oraz kompetencje personalne i społeczne, które uczeń musi nabyć w procesie kształcenia. Ustawodawca zgodnie z ideą europejskich ram kwalifikacji dokonał opisu efekty kształcenia koniecznych do uzyskania w poszczególnych zawodach. Tworzą one sylwetkę absolwenta jako finalny obraz kształcenia. Ustawodawca natomiast nie narzuca w jaki sposób sylwetka ta powinna zostać osiągnięta. Określa jedynie dla części przedmiotów zakres niezbędnego materiału oraz wskazuje minimalną liczbę godzin dla przedmiotów ogólnych i zawodowych, niezbędnych do ukształtowana właściwego profilu. Daje więc szkołom sporą swobodę w kształtowaniu polityki edukacyjnej. W szczególności szkoły zainteresowane ekspansywnym kształceniem, zorientowanym na rynek pracy mogą wykraczać poza ustawowe ramy i w procesie tworzenia programów nauczania oraz budowy profili absolwentów będą uwzględniały potrzeby zgłaszane prze regionalnych pracodawców. Tworzy to więc płaszczyznę dla efektywnego rozwoju szkoły we współpracy z otoczeniem biznesowym, w której pracodawcy mogą brać aktywny udział w kształtowaniu programów nauczania oraz procesie kształcenia, rozwoju umiejętności zawodowych oraz kompetencji personalnych i społecznych.

Optymalny profil absolwenta powinien więc uwzględniać zarówno uwarunkowania ustawowe, jak również oczekiwania zgłaszane ze strony rynku pracy.

W ramach projektu „Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych" adekwatne profile dla pięciu kluczowych zawodów dla województwa zdefiniowane zostały w treści opracowania: *„Regionalny Program Kształcenia Zawodowego. Rekomendacje dotyczące zasad praktycznej nauki zawodu w kontekście wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu innowacyjnego Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych".* Zgodnie z przedstawioną metodyką obejmują one zarówno

zdefiniowane przez ustawodawcę kategorie wiedzy, umiejętności i kompetencji, jak również uwzględniają oczekiwania zgłoszone przez pracodawców zatrudniających uczniów w analizowanych zawodach.

Przykładowo dla zawodu: ***Monter zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie*** *w ramach podstawy programowej wymagane są następujące czynniki tworzące zasoby wiedzy, umiejętności i kompetencji wymagane przez podstawę programową kształcenia w zawodzie:*

(BHP) bezpieczeństwo i higiena pracy

(PDG). Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej

(JOZ). Język obcy ukierunkowany zawodowo

(KPS). Kompetencje personalne i społeczne

1) przestrzega zasad kultury i etyki

2) jest kreatywny i konsekwentny w realizacji zadań

3) przewiduje skutki podejmowanych działań

4) jest otwarty na zmiany

5) potrafi radzić sobie ze stresem

6) aktualizuje wiedzę i doskonali umiejętności zawodowe

7) przestrzega tajemnicy zawodowej

8) potrafi ponosić odpowiedzialność za podejmowane działania

9) potrafi negocjować warunki porozumień

10) współpracuje w zespole

PKZ(B.c) Umiejętności stanowiące podbudowę do kształcenia w zawodzie

Badani przedsiębiorcy dodatkowo zwrócili uwagę na pewne czynniki, które ich zdaniem są ważne dla tego zawodu. Podzielone zostały one na trzy grupy:

1. ***Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które wydają się znajdować odzwierciedlenie w efektach kształcenia wymaganych przez podstawę programową, jak chociażby:***

W ramach kompetencji zawodowych:

- *obsługa maszyn i urządzeń*
- *rozumowanie logiczne*
- *umiejętność samodzielnej organizacji pracy*
- *umiejętność udzielania pierwszej pomocy*
- *wyobraźnia przestrzenna*
- *zdolności matematyczne*
- *zdolności techniczne*
- *znajomość najnowszych narzędzi i metod pracy*
- *znajomość zasad BHP w zawodzie*

W ramach predyspozycji fizycznych:

- *koordynacja wzrokowo-ruchowa*
- *odporność na warunki pogodowe*
- *siła*
- *spostrzegawczość*
- *sprawność fizyczna*
- *szybki refleks*
- *wytrzymałość na wysiłek fizyczny i psychiczny*
- *zmysł równowagi*
- *zręczność rąk*

W ramach kompetencji i cech psychofizycznych:

- *kultura osobista*
- *sprawność w rozumieniu poleceń*

2. ***Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które nie znajdują bezpośredniego odzwierciedlenia w podstawie programowej***

W ramach kompetencji zawodowych:

- *myślenie twórcze*

W ramach predyspozycji fizycznych *– nie zostały stwierdzone braki*

w ramach kompetencji i cech psychofizycznych:

- *komunikatywność*
- *motywacja do pracy*
- *odpowiedzialność i sumienność*
- *samodzielność w myśleniu*
- *wytrwałość w działaniu*

3. Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które wykraczają istotnie poza podstawę programową
W ramach kompetencji zawodowych:

- *dyspozycyjność*
- *prawo jazdy określonej kategorii*

W ramach predyspozycji fizycznych

- *brak lęku przed wysokością (w matrycy kompetencja zaliczona do grupy obserwowanych i monitorowanych, a nie kształtowanych w ramach konkretnych przedmiotów i zajęć)*
- *ostrość wzroku(w matrycy kompetencja zaliczona do grupy obserwowanych i monitorowanych, a nie kształtowanych w ramach konkretnych przedmiotów i zajęć)*

W ramach kompetencji i cech psychofizycznych:

- *stabilność emocjonalna*

Zgodnie z przytoczonym przykładem wyróżnione czynniki zdają się łączyć założenia programowe systemu kształcenia na poziomie szkoły zawodowej z oczekiwaniami rynku pracy, czego końcowym efektem będzie absolwent możliwie najlepiej dostosowany do wymogów współczesnego rynku pracy zawodowej.

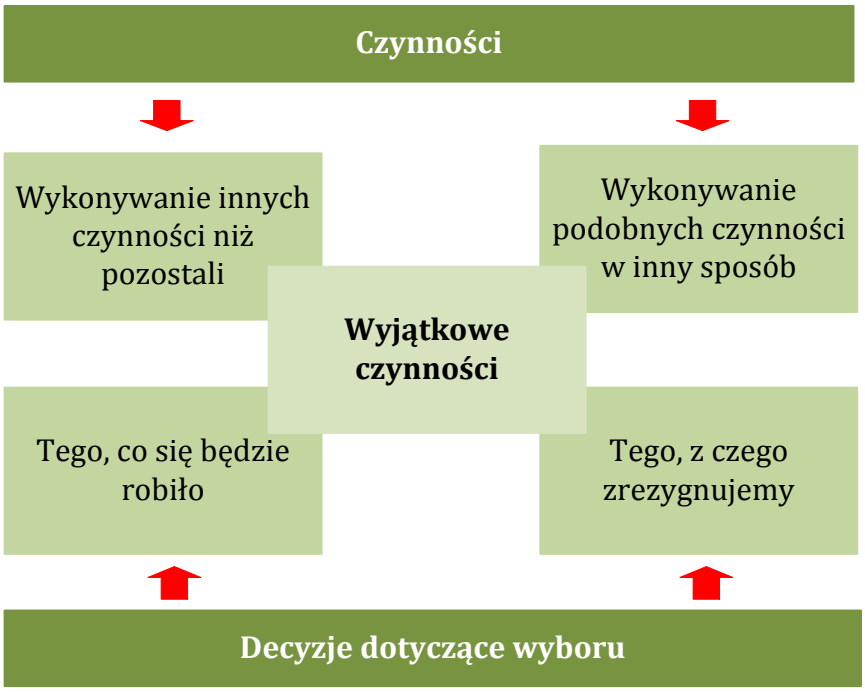
Rekomenduje się prezentację profili absolwentów w postaci matryc zamieszczonych w opracowaniu *„Regionalnym Programie Kształcenia Zawodowego. Rekomendacje dotyczące zasad praktycznej nauki zawodu w kontekście wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu innowacyjnego Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych". Przykładowa matryca tego rodzaju zamieszczona została w załączniku nr 3.*

Z punktu widzenia praktyki funkcjonowania zasadniczych szkół zawodowych kłopotliwe mogłoby być uzupełnianie profili absolwentów zdefiniowanych w podstawach programowych o czynniki pochodzące ze strony przedsiębiorców. Narzędziem umożliwiającym łatwe rozwiązanie tego problemu będzie system e-Barometr. W ramach jego funkcjonowania przedsiębiorcy na bieżąco będą wartościowali rożne czynniki, które z ich punktu widzenia są istotne dla poszczególnych zawodów. Rolą szkoły w ramach e-Barmetru będzie wygenerowanie określonych zestawień i odniesienie ich do podstaw programowych zgodnie z procedurą postępowania opisaną w *„Regionalnym Programie Kształcenia Zawodowego. Rekomendacje dotyczące zasad praktycznej nauki zawodu w kontekście wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu innowacyjnego Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych".*

4.6. Strategia działania szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi

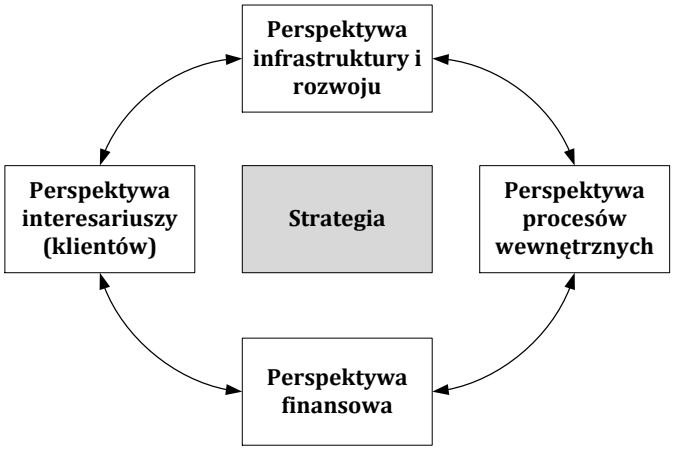
4.6.1. Ogólna idea zarządzania strategicznego

Skuteczna strategii zależy od: interakcji czterech grup elementów, których wzajemne powiązania decydują o przewadze konkurencyjnej danej organizacji. W praktyce uzyskanie przewag w danej dziedzinie, bycie liderem, prekursorem, czy organizacją wiodącą zależy od detali. Polegają one na wykonywaniu nieco innych działań, niż statystyczne podmioty działające na rynku lub wykonywaniu tych samych działań, lecz nieco inaczej. Z drugiej strony nie wolno marnotrawić energii, co sprowadza się do wyboru tego co się będzie robiło i tego z czego organizacja zrezygnuje. Zależności te można przedstawić w formie schematu:



Narzędziem pozwalającym na efektywne zarządzanie szkołą w horyzoncie wieloletnim oraz jednocześnie umożliwiającym bieżące monitorowanie jakości realizowanych procesów w szkole jest odpowiednio zmodyfikowana strategiczna karta wyników ZSZ [SKW_ZSZ]. Pozwala ona na:

- Kompleksowy „pomiar" rozwoju szkoły we współpracy z przedsiębiorstwami w czterech perspektywach: klientów (interesariuszy), procesów wewnętrznych, infrastruktury i rozwoju oraz finansowej, por. rysunek poniżej.



- Przełożenie wizję, misję i strategię rozwoju szkoły we współpracy z przedsiębiorstwami na mierzalne cele szczegółowe zgodnie z usystematyzowaną metodologią oraz ich zbilansowanie.

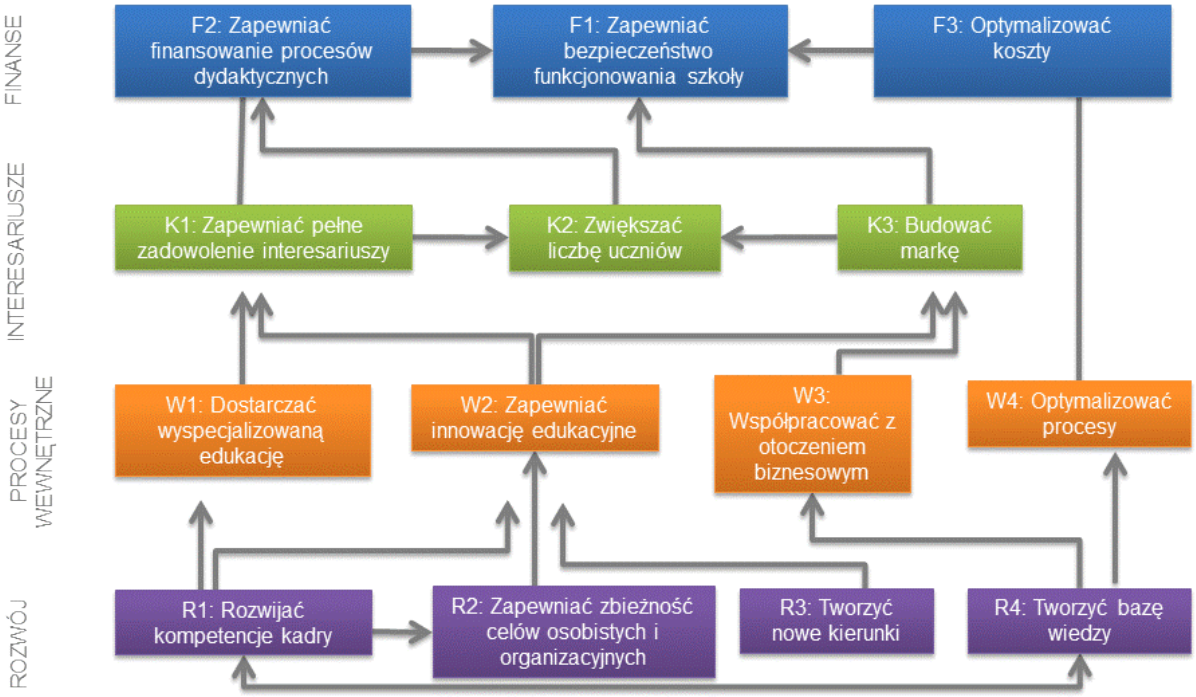
- Zarządzanie szkołą, w sposób umożliwiający kontrolowanie stopnia realizacji strategii, podejmowania czynności korygujące oraz ciągłego doskonalenia i optymalizowania strategii rozwoju szkoły we współpracy z przedsiębiorstwami.

Wprowadzenie strategicznej karty wyników jako narzędzia zarządzania czterema wskazanymi, głównymi obszarami funkcjonowania szkoły wymaga od niej zmiany przynajmniej części utrwalonych sposobów postępowań i nawyków. Przede wszystkim wiąże się z koniecznością iteracyjnego procesu przygotowywania strategii, tzn. zgodnie z logiką kolejnych przybliżeń do pożądanej formy i zawartości. Częstotliwość iteracji (prac nad kolejnymi, o coraz wyższym poziomie akceptowalności wersjami strategii) jest wymuszana przez jakość prac i zaangażowania zespołu w jej przygotowywaniu. Prace nad strategiczną kartą wyników powinny odbywać się w formie warsztatów. Uczestniczyć w nich powinny wszystkie osoby posiadające wpływ na kształtowanie i realizowanie głównych kierunków rozwoju szkoły we współpracy ze z reprezentantami realnej sfery gospodarki.

Ogólne ramy procedury dezagregacja wizji i misji na konkretne, mierzalne działania obejmuje następujące etapy:

1. Sformułowanie celów strategicznych w ramach każdej perspektywy, czyli ustalenie co organizacja chce osiągnąć w określonej perspektywie czasowej. Szkoła powinna skoncentrować się jedynie na najważniejszych celach, wywierających największy deterministyczny wpływ na końcowy sukces. Praktyka pokazuje, że organizacje definiują

nie więcej niż kilka celów w ramach poszczególnych perspektyw, układających się w tzw. mapy celów. Przykładową tego rodzaju mapę celów ZSZ zamieszczono poniżej:



2. Sformułowanie inicjatyw służących realizacji poszczególnych celów, czyli ustaleniu ogólnych działań, których realizacja prowadziła będzie do osiągnięcia celu. Podobnie jak w przypadku celów, również zaplanowane inicjatywy powinny obejmować kluczowe działania w liczbie nie większej niż kilka.
3. Sformułowanie zadań do wykonania w ramach poszczególnych inicjatyw. Zadania obejmują zbiór konkretnych czynności, których efekty są kwantyfikowalne i mierzalne, a tym samym mogą zostać opisane za pomocą zbioru wskaźników. Rekomenduje się
4. Sformułowanie wskaźników realizacji poszczególnych zadań. Na tym etapie należy ustalić pożądane wartości wskaźników, których uzyskanie wskazywało będzie na pełne wykonanie zaplanowanych zadań. Umożliwią one jednocześnie monitoring realizacji poszczególnych czynności, w tym ocenę stopnia wykonania zaplanowanych zadań.
5. Operacjonalizacja finansowa wszelkich zaplanowanych zadań. Należy w związku z tym ustalić jakie efekty finansowe generowało będzie konkretne zadanie, jakie nakłady są niezbędne do jego realizacji oraz w jaki sposób organizacja je sfinansuje. Dodatkowo należy zaplanować nakłady zasobów ludzkich niezbędnych do wypełnienia zadań, zdefiniować źródło ich pozyskania oraz ewentualne koszty związane z tym czynnikiem.

Jeżeli okaże się, że organizacja nie jest w stanie zrealizować danego zadania ze względu na zasoby finansowe lub ludzkie, należy wrócić do początku procesu planistycznego i przeformułować albo dany cel strategiczny, jego inicjatywę, lub samo zadanie.

6. Na każdym etapie prac należy dodatkowo ustalić osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów, inicjatyw i zadań.

Skonstruowana zgodnie z powyższą procedurą mapa celów strategicznych opisuje jedynie to co jest dla szkoły ważne (nie opisuje wszystkiego). Obejmuje najważniejsze cele w zwięzłej i aktywnej formie. Cele powinny być dodatkowo powiązane w zależności przyczynowo – skutkowe. Ponadto wszystkie one muszą zostać przełożone na konkretne, mierzalne czynności oraz zabudżetowane. Dopiero wówczas skonstruowana strategia pozostaje być zbiorem pobożnych życzeń, a staje się zogniskowaną wiązką konkretnych prac i procesów przewidzianych do wykonania, ukierunkowanych na realizację wizji.

Należy także zadbać o właściwą liczbę celów, inicjatyw i zadań. Nadmierne rozdrobnienie celów strategicznych, a następnie dalsze ich rozwodnienie poprzez dużą liczbę inicjatyw i zadań prowadzi do sytuacji, w której stopień rozproszenia czynności zakłóca sprawne zarządzanie organizacją. Można wyobrazić sobie sytuację instytucji, która w ramach każdej z czterech perspektyw sformułowała 5 celów strategicznych a każdy z nich został zoperacjonalizowany za pomocą 5 inicjatyw. Następnie każda inicjatywa rozbita została na 5 zadań szczegółowych, opomiarowanych i wdrożonych do realizacji w czasie. W konsekwencji organizacja tego rodzaju zmuszona jest zarządzać jednocześnie zbiorem składającym się z 500 zadań (4 x 5 x 5 x 5). Przy tym poziomie rozdrobnienia efektywne kierowanie może okazać się nader absorbujące, lub niemożliwe do wykonania w nominalnym czasie pracy.

Szczegółowy schemat budowy wiązki celów, inicjatyw i zadań strategicznych, wraz z dodatkowymi ustaleniami porządkującymi cały proces zilustrowany został na poniższym, przykładowym schemacie.

Realizacja celów strategicznych dokonywana jest za pomocą ustalonych i skalibrowanych mierników dla każdego celu. Odczyt/prezentacja mierników nie musi odbywać poprzez wartości liczbowe (twarde). Mogą być prezentowane poprzez opis, występowanie lub nie pewnego stanu (zerojedynkowe) lub inny, odpowiedni sposób. Wyróżnić można dwa typy mierników:[12]

- Mierniki przeszłości: opisują sytuację na moment rozpoczęcia procesu tworzenia strategii i stanowią pierwszy benchmark do dalszych analiz; mierniki są odczytywane i badane także w okresie realizacji strategii (ciągnione).
- Mierniki przyszłego sukcesu: opisują sytuację pożądaną w przyszłości, która ma skutkować realizacją celu; odczyty w okresie realizacji strategii powinny wpływać na pożądane zmiany mierników ciągnionych

[12] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna …,* op. cit., s. 47.

Nie istnieje uniwersalny zbiór celów strategicznych, inicjatyw i zadań adekwatnych dla danego rodzaju organizacji. Każda jednostka jest inna, funkcjonuje w rożnym otoczeniu oraz kieruje się indywidualnym zbiorem reguł i zasad. Z tego też powodu musi sformułować wizję i misję, które odzwierciedlają jej specyfikę i do nich zoptymalizować liczbę oraz wiązkę celów, a także odpowiednio je opomiarować.

4.6.2. Cele strategiczne szkoły w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi

Zasadnicza szkoła zawodowa planując swój rozwój długoterminowy we współpracy z otoczeniem biznesowym powinna sformułować kilka akceptowalnych celów długookresowych. Można rekomendować, by szkoła wyznaczyła co najmniej jeden cel dla każdego z czterech wyróżnionych obszarów. Cele powinny być relatywnie pojemne informacyjne, co oznacza dosyć dużą swobodę związaną z ich dezagregacją na cele operacyjne (inicjatywy) oraz późniejsze zadania. Jako przykładowe podać można chociażby następujące cele:

Przykładowe cele strategiczne

Perspektywa interesariuszy (klientów)	1. Wykształcenie absolwenta odpowiadającego potrzebom regionalnego rynku pracy w zawodzie …. 2. Przygotowanie absolwenta o profilu zgodnym z oczekiwaniami zgłoszonymi przez przedstawicieli lokalnego rynku pracy 3. Przygotowanie kadr zawodowych łączących niezbędną wiedzę teoretyczną z umiejętnościami adekwatnymi dla współczesnej gospodarki
Perspektywa procesów wewnętrznych	1. Zawiązać współpracę ze wszystkimi kluczowymi przedsiębiorstwami, które zatrudniają osoby w kształconych przez szkołę zawodach. 2. Wprowadzić możliwość ustawicznego kształcenia zawodów u przedsiębiorców (lekcje praktyczne w siedzibie przedsiębiorców) . 3. Wprowadzić do programu szkoły lekcje prowadzone przez praktyków gospodarczych 4. Zwiększyć liczbę nauczycieli będących zarazem praktykami gospodarczymi
Perspektywa infrastruktury i rozwoju	1. Wyposażyć pracownię ….. w najnowsze obrabiarki do obróbki …… 2. Pozyskać linię technologiczną do nauki …… 3. Przekwalifikować i podnieść kompetencje w zakresie nauki zawodu …. Wszystkich nauczycieli uczących w naszej szkole
Perspektywa finansowa	1. Pozyskać sponsora na …. 2. Wprowadzić system zarządzania kosztami surowców i materiałów pracowni kształcenia zawodowego …. 3. Pozyskać środki UE na wyposażenie pracowni ….. Zawiązać w tym celu konsorcjum z …….

Ustalone cele strategiczne stanowią tworzą zbiór oczekiwań o charakterze względnie ogólnym, lecz kwantyfikowalnym. Każdy z nich można uszczegółowić oraz opomiarować wskazując dokładnie przy jakich wartościach zmiennych decyzyjnych cel ów zostanie zrealizowany.

4.6.3. Obszary(cele operacyjne) w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi

Zdefiniowane cele strategiczne podlegają dalszemu procesowi operacjonalizacji i uszczegółowiania. Mówi się wówczas o formułowaniu celów operacyjnych, które stanowią zbiór inicjatyw niezbędnych do zrealizowania, by osiągnięty był cel strategiczny. Przykładowy sposób dezagregacja wybranych celów strategicznych zdefiniowanych w poprzednim podrozdziale na cele operacyjne zamieszczony został poniżej.

Przykład:

Perspektywa interesariuszy (klientów)	
Cel strategiczny:	1. Wykształcenie absolwenta odpowiadającego potrzebom regionalnego rynku pracy w zawodzie ….
Cele operacyjne (inicjatywy):	1. Monitorowanie oczekiwanej sylwetki absolwenta w zawodzie 2. Dostosowywanie programów i sposobów prowadzenia zajęć zgodnie ze zmieniającymi się oczekiwaniami rynku pracy 3. Konsultowanie programów i sposobów prowadzenia zajęć z kluczowymi dla szkoły przedstawicielami przedsiębiorców
Perspektywa procesów wewnętrznych	
Cel strategiczny:	1. Wprowadzić do programu szkoły lekcje prowadzone przez praktyków gospodarczych
Cele operacyjne (inicjatywy):	1. Wyemitować ogłoszenia o poszukiwaniu przedsiębiorców chcących prowadzić zajęcia z uczniami 2. Zawiązać porozumienia z organizacjami pracodawców 3. Wprowadzić system przygotowania przedsiębiorców do prowadzenia zajęć (szkolenia pedagogiczne itp.).
Perspektywa infrastruktury i rozwoju	
Cel strategiczny:	1. Wyposażyć pracownię tokarską w najnowsze obrabiarki do obróbki metalu
Cele operacyjne (inicjatywy):	1. Przygotować koncepcję modernizacji pracowni wraz z kosztorysem 2. Zbudować zaplecze interesariuszy popierających modernizację pracowni 3. Pozyskać środki na modernizację od organu prowadzącego szkołę
Perspektywa finansowa	
Cel strategiczny:	1. Pozyskać środki UE na wyposażenie pracowni nauki kroju i szycia Zawiązać w tym celu konsorcjum ze Stowarzyszeniem Przedsiębiorstw Włókienniczych.
Cele operacyjne (inicjatywy):	1. Zawiązać formalne konsorcjum ze Stowarzyszeniem Przedsiębiorstw Włókienniczych

	2. Powołać zespół ds. opracowania koncepcji wniosku na dofinansowanie UE 3. Opracować i złożyć wniosek o dofinansowanie unijne

4.6.4. Zadania w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi

Ostatnim krokiem na etapie planistycznym jest dalsza dezagregacja celów operacyjnych na pojedyncze zadania, które można będzie przypisać i delegować do wykonania konkretnym osobom lub grupom osób. Posługując się wybranymi elementami poprzedniej części opracowania można przedstawić chociażby następujący przykład ilustrujący sposób postępowania:

Przykład:

Perspektywa interesariuszy (klientów)	
Cel strategiczny:	1. Wykształcenie absolwenta odpowiadającego potrzebom regionalnego rynku pracy w zawodzie ….
Cele operacyjne (inicjatywy):	1. Monitorowanie oczekiwanej sylwetki absolwenta w zawodzie
Zadania:	1. Wdrożenie systemu e-Barometr 2. Przeszkolenie dwóch osób z obsługi systemu i generowania raportów 3. Powołanie zespołu zadaniowego ds. opiniowania zmian oczekiwań rynkowych związanych z sylwetką absolwenta
Perspektywa procesów wewnętrznych	
Cel strategiczny:	1. Wprowadzić do programu szkoły lekcje prowadzone przez praktyków gospodarczych
Cele operacyjne (inicjatywy):	1. Wyemitować ogłoszenia o poszukiwaniu przedsiębiorców chcących prowadzić zajęcia z uczniami
Zadania:	1. Ustalenie skali czasowej i objętościowej dla emitowanych informacji 2. Opracowanie treści ogłoszeń 3. Wybór 3 nośników informacji (mediów) 4. Przeprowadzenie negocjacji cenowych z mediami 5. Monitorowanie skuteczności wyemitowanych komunikatów
Perspektywa infrastruktury i rozwoju	
Cel strategiczny:	1. Wyposażyć pracownię tokarską w najnowsze obrabiarki do obróbki metalu
Cele operacyjne (inicjatywy):	1. Przygotować koncepcję modernizacji pracowni wraz z kosztorysem
Zadania:	1. Powołać zespół ds. modernizacji pracowni 2. Przeprowadzić rozeznanie rynkowe w obszarze najnowszych urządzeń do obróbki metalu 3. Opracować studium wykonalności modernizacji pracowni wraz z kosztorysem
Perspektywa finansowa	
Cel strategiczny:	1. Pozyskać środki UE na wyposażenie pracowni nauki kroju i szycia Zawiązać w tym celu konsorcjum ze Stowarzyszeniem Przedsiębiorstw

	Włókienniczych.
Cele operacyjne (inicjatywy):	1. Zawiązać formalne konsorcjum ze Stowarzyszeniem Przedsiębiorstw Włókienniczych
Zadania:	1. Przygotować propozycję umowy konsorcjalnej 2. Ustalić przedmiot umowy konsorcjalnej 3. Skonsultować umowę konsorcjalną z organem prowadzącym szkołę 4. Podpisać umowę konsorcjalną

Wszystkie przedstawione powyżej działania planistyczne realizowane są w zgodzie z logiką strategicznej karty wyników. Powoduje to, że na etapie wdrażania i monitorowania można posłużyć się określonymi narzędziami, które umożliwiają zarządzanie obszarem rozwoju strategicznego szkoły we współpracy z przedsiębiorcami. Propozycje tego rodzaju narzędzi omówione zostały w dalszej części opracowania.

4.7. System wdrażania i monitorowania strategii

4.7.1. Wdrażanie strategicznej karty wyników – uwagi praktyczne

Wdrożenie systemy kompleksowego zarządzania szkołą w jednym z jej obszarów, którym jest płaszczyzna współpracy z realną sferą biznesu wymaga spełnienia określonych warunków brzegowych.

1. Proces tworzenia wizji, misji oraz przełożenia tych zbiorów wartości na cele strategiczne i dalsza ich operacjonalizacja przez inicjatywy do poziomu mierzalnych zadań wymaga wsparcia ze strony wszelkich grup interesariuszy zainteresowanych harmonijnym rozwojem szkoły.
2. Niezbędne jest stworzenie lub zaadoptowanie odpowiedniego oprogramowania, które pozwoli na skwantyfikowane i syntetyczne ujęcie wszelkich elementów tworzących system zarządzania strategicznego szkoły oraz monitoringu realizacji strategii. W najprostszej formie może to się odbywać przy wykorzystaniu odpowiednich arkuszy kalkulacyjnych. Szkoła dysponująca określonymi zasobami środków może zastosować odpowiednie rozwiązania ITC dedykowane do zarządzania strategiczną kartą wyników. Środki na ten cel można pozyskać chociażby ze wsparcia UE.
3. Władze szkoły powinny posiadać świadomość, że przynajmniej pierwszy etap prac nad wdrożeniem strategicznej karty wyników wymagał będzie niestandardowego zaangażowania części osób tworzących organizację.

4. Skuteczność zarządzania z wykorzystaniem strategicznej karty wyników zależy od tego, czy system ten będzie „żył". Jakość zależy wiec od tego, czy szkoła cyklicznie będzie zasilała system informacjami (wskaźnikami) monitorującymi stopień postępów w realizacji strategii oraz będzie potrafiła wyciągać odpowiednie wnioski i wdrażać działania korygujące.

4.7.2. Ośrodki odpowiedzialności

Pod pojęciem ośrodka odpowiedzialności należy rozumieć osobę lub grupę osób, które odpowiadają za skuteczną realizację określonego zadania określonego w ramach programu kompleksowego rozwoju szkoły we współpracy z przedsiębiorcami. Osoba/osoby odpowiedzialne muszą mieć pełną jasność co treści zadania, oczekiwanych efektów oraz czasu jego realizacji. Ponadto muszą być świadome budżetu, którym dysponują w ramach realizacji określonego zadania. Przykładowy schemat definiowania ośrodków odpowiedzialności przedstawiony został w przekładzie podsumowującym bieżący podrozdział.

4.7.3. Wskaźniki realizacji zadań

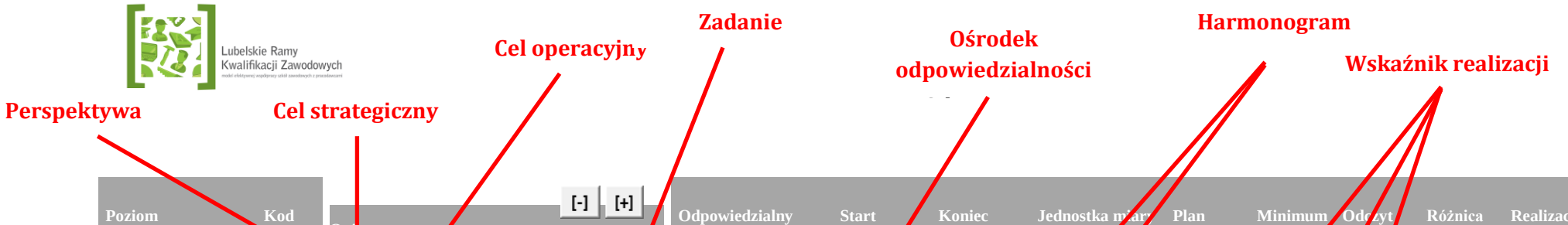
Każde z zaplanowanych zadań powinno zostać opomiarowane przy wykorzystaniu określonych, kwantyfikowalnych wskaźników. Dobór wskaźników powinien zostać przeprowadzony w sposób umożliwiający ocenę, czy zadanie zostało zrealizowane, a jeżeli nie, to na jakim etapie jest jego realizacja. Przykładowy schemat definiowania wskaźników realizacji zadań przedstawiony został w przekładzie podsumowującym bieżący podrozdział.

4.7.4. Harmonogramy czasowe realizacji zadań

Dla każdego z zadań należy wyznaczyć horyzont czasowy realizacji. Horyzont powinien zostać ustalony w sposób racjonalny, tj. umożliwiający faktyczną realizację zadania. Przykładowy schemat definiowania wskaźników realizacji zadań przedstawiony został w przekładzie podsumowującym bieżący podrozdział.

4.7.5. Przykładowa strategiczna karta wyników dla celów strategicznych, operacyjnych oraz zadań

Biorąc za punkt wyjścia przykład z punktu 4.6.4. przygotowany został przykład strategicznej karty wyników dla ujętych w nim celów strategicznych operacyjnych oraz zadań. Zadania zostały opomiarowane, ustalono dla każdego z nich ośrodki odpowiedzialności oraz zakres czasowy realizacji.



Poziom		Kod	Opis [-] [+]	Odpowiedzialny	Start	Koniec	Jednostka miary	Plan	Minimum	Odczyt	Różnica	Realizacja
Perspektywa	K		KLIENTA [INTERESARIUSZA]									
Cel	K	1	cel K1: 1. Wykształcenie absolwenta odpowiadającego potrzebom regionalnego rynku pracy w zawodzie ślusarz									0,0%
Inicjatywa	K	1.1	1. Monitorowanie oczekiwanej sylwetki absolwenta w zawodzie									0,0%
Zadanie	K	1.1.1	1. Wdrożenie systemu e-Barometr									0,0%
Miara	K	1.1.1	szt.	Zuzanna Feldak	2013-01-03	2013-06-30	Liczba wdrożonych, działających systemów	1	1	**0**	-1	0,0%
Miara	K	1.1.1	szt.	Zuzanna Feldak	2013-01-03	2013-06-30	Liczba wdrożonych, działających modułów systemu	7	5	**0**	-7	0,0%
Zadanie	K	1.1.2	2. Przeszkolenie dwóch osób z obsługi systemu i generowania raportów									0,0%
Miara	K	1.1.2	os.	Zuzanna Feldak	2013-01-03	2013-06-30	Liczba przeszkolonych osób	2	2	**0**	-2	0,0%
Miara	K	1.1.2	h	Zuzanna Feldak	2013-01-03	2013-06-30	Liczba godzin szkoleń	15	12	**0**	-15	0,0%
Zadanie	K	1.1.3	3. Powołanie zespołu zadaniowego ds. opiniowania zmian oczekiwań rynkowych związanych z sylwetką absolwenta									0,0%
Miara	K	1.1.3	szt.	Stefan Majak (dyr.)	2013-01-03	2013-06-30	Liczba zespołów	1	1	**0**	-1	0,0%
Miara	K	1.1.3	os.	Stefan Majak (dyr.)	2013-01-03	2013-06-30	Liczba osób w zespole	5	3	**0**	-5	0,0%
Perspektywa	W		PROCESY WEWNĘTRZNE									

Cel	W	1	cel W1: 1. Wprowadzić do programu szkoły lekcje prowadzone przez praktyków gospodarczych									0,0%
Inicjatywa	W	1.1	1. Wyemitować ogłoszenia o poszukiwaniu przedsiębiorców chcących prowadzić zajęcia z uczniami									0,0%
Zadanie	W	1.1.1	1. Ustalenie skali czasowej i objętościowej dla emitowanych informacji									0,0%
Miara	W	1.1.1	szt.	Michalina Poe (w.dyr.)	2013-01-03	2013-01-30	Liczba słów ogłoszenia	200	180	**0**	-200	0,0%
Miara	W	1.1.1	szt.	Michalina Poe (w.dyr.)	2013-01-03	2013-01-30	Liczba powtórzeń w jednym nośniku	4	3	**0**	-4	0,0%
Zadanie	W	1.1.2	2. Opracowanie treści ogłoszeń									0,0%
Miara	W	1.1.2	szt.	Michalina Poe (w.dyr.); Tomasz Woźniak	2013-01-03	2013-01-30	Liczba wariantów ogłoszenia	3	3	**0**	-3	0,0%
Zadanie	W	1.1.3	3. Wybór 3 nośników informacji (mediów)									0,0%
Miara	W	1.1.3	szt.	Michalina Poe (w.dyr.)	2013-01-03	2013-01-30	Notatka z analizy skuteczności mediów regionalnych - liczba mediów	5	5	**0**	-5	0,0%
Zadanie	W	1.1.4	4. Przeprowadzenie negocjacji cenowych z mediami									0,0%
Miara	W	1.1.4	szt.	Michalina Poe (w.dyr.)	2013-02-02	2013-02-21	Średnia liczba negocjacji z jednym przedstawicielem mediów	2	1	**0**	-2	0,0%
Zadanie	W	1.1.5	5. Monitorowanie skuteczności wyemitowanych komunikatów									0,0%

Miara	W	1.1.5	szt.	Tomasz Woźniak	2012-08-01	2012-09-30	Liczba kontaktów ze strony zainteresowanych drogą tradycyjną	10	5	**0**	-10	0,0%
Miara	W	1.1.5	szt.	Tomasz Woźniak	2012-08-01	2012-09-30	Liczba kontaktów ze strony zainteresowanych drogą elektroniczną	30	10	**0**	-30	0,0%
Perspektywa	R		ROZWOJU									
Cel	R	1	cel R1: 1. Wyposażyć pracownię tokarską w najnowsze obrabiarki do obróbki metalu									0,0%
Inicjatywa	R	1.1	1. Przygotować koncepcję modernizacji pracowni wraz z kosztorysem									0,0%
Zadanie	R	1.1.1	1. Powołać zespół ds. modernizacji pracowni									0,0%
Miara	R	1.1.1	szt.	Stefan Majak (dyr.)	2012-09-01	2012-09-15	Liczba zespołów zadaniowych	1	1	**0**	-1	0,0%
Miara	R	1.1.1	szt.	Stefan Majak (dyr.)	2012-09-01	2012-09-15	Liczba członków zespołu	5	3	**0**	-5	0,0%
Zadanie	R	1.1.2	2. Przeprowadzić rozeznanie rynkowe w obszarze najnowszych urządzeń do obróbki metalu									0,0%
Miara	R	1.1.2	szt.	Zdzisław Małolepszy	2012-09-15	2012-09-30	Liczba notatek dot. ofert rynkowych	10	8	**0**	-10	0,0%
Miara	R	1.1.2	szt.	Zdzisław Małolepszy	2012-09-15	2012-09-30	Liczba urządzeń spełniających oczekiwania szkoły	3	2	**0**	-3	0,0%
Zadanie	R	1.1.3	3. Opracować studium wykonalności modernizacji pracowni wraz z kosztorysem									0,0%
Miara	R	1.1.3	szt.	Zdzisław Małolepszy	2012-10-01	2012-11-30	Liczba studiów wykonalności	1	1	**0**	-1	0,0%

Miara	R	1.1.3	szt.	Zdzisław Małolepszy	2012-10-01	2012-11-30	Liczba kosztorysów	1	1	**0**	-1	0,0%
Perspektywa	F		FINANSOWA									
Cel	F	1	cel F1 1. Pozyskać środki UE na wyposażenie pracowni nauki kroju i szycia Zawiązać w tym celu konsorcjum ze Stowarzyszeniem Przedsiębiorstw Włókienniczych									0,0%
Inicjatywa	F	1.1	1. Zawiązać formalne konsorcjum ze Stowarzyszeniem Przedsiębiorstw Włókienniczych									0,0%
Zadanie	F	1.1.1	1. Przygotować propozycję umowy konsorcjalnej									0,0%
Miara	F	1.1.1	szt.	Jan Kowalski	2013-01-03	2013-01-31	Warianty umowy	2	2	**0**	-2	0,0%
Zadanie	F	1.1.2	2. Ustalić przedmiot umowy konsorcjalnej									0,0%
Miara	F	1.1.2	szt.	Jan kowalski	2013-01-03	2013-01-31	Liczba obszarów umowy	6	1	**0**	-6	0,0%
Zadanie	F	1.1.3	3. Skonsultować umowę konsorcjalną z organem prowadzącym szkołę									0,0%
Miara	F	1.1.3	szt.	Stefan Majak (dyr.)	2013-02-01	2013-02-25	Konsultacje z osobą władną do wyrażania opinii w imieniu organu prowadzącego szkołę	1	1	**0**	-1	0,0%
Zadanie	F	1.1.4	4. Podpisać umowę konsorcjalną									0,0%
Miara	F	1.1.4	szt.	Stefan Majak (dyr.)	2013-02-26	2013-02-28	Podpisanie umowy konsorcjalnej	1	1	**0**	-1	0,0%

Zgodnie z powyższym przykładem, logika strategicznej karty wyników implementowana dla zasadniczej szkoły zawodowej pozwala na przejrzyste definiowanie i zarządzanie wszystkimi jej celami, które są konieczne do właściwego kształtowania procesów rozwoju we współpracy z otoczeniem biznesowym. Przede wszystkim pozwala wiązać zadania z przestrzenia czasową ich realizacji oraz jednoznacznie zdefiniowanymi ośrodkami odpowiedzialności. Daje więc przejrzysty obraz mapy kompetencji i zadań nałożonych na poszczególnych pracowników szkoły.

4.8. Warunki i zasady korekty przyjętych założeń strategicznych w obszarze współpracy z podmiotami gospodarczymi

Zaakceptowany plan rozwoju zasadniczej szkoły zawodowej we współpracy z otoczeniem biznesowym powinien „żyć". Osoby odpowiedzialne za bieżącą realizację poszczególnych zadań muszą na bieżąco (np. raz w miesiącu) uzupełniać arkusze karty informacjami o postępach prac. Pozwala to na bieżące zarządzanie uruchomionymi procesami i ewentualne wprowadzanie korekt. Korekty wprowadzane do planu rozwoju strategicznego posiadają różny charakter w zależności od skali zmian. Można je podzielić na techniczne, operacyjne i strategiczne.

Zmiany techniczne dotyczą pojedynczych zadań. W obszarze obecnych zadań obejmują takie aspekty jak: rozszerzenie lub zawężenie zadania, wiążące się ze zmianą wskaźników opomiarowania, zmiany terminów oraz zmiany osób odpowiedzialnych. Mogą również wiązać się z eliminacją zadań zbędnych lub rozszerzeniem ich liczby. Ich celem jest skuteczniejsza realizacja powziętych inicjatyw w zmiennych warunkach funkcjonowania.

Zmiany operacyjne dotyczą inicjatyw. Polegają na przewartościowaniu, eliminacji lub rozszerzeniu planów operacyjnych. Ich celem jest poprawa skuteczności realizowanych celów strategicznych.

Zmiany strategiczne obejmują ingerencje w strukturę zdefiniowanych celów długookresowych, obejmując ich przewartościowanie, zwiększenie lub zmniejszenie liczby. Charakter oddziaływania ich oddziaływania jest najgłębszy i może powodować konieczność przewartościowania wizji i misji szkoły.

Wprowadzanie zmian do strategii wymaga obszernego uzasadnienia merytorycznego. Przede wszystkim powinno ono zawierać informacje o zewnętrznych i wewnętrznych przesłankach

wprowadzania korekt oraz określać procedurę ich wprowadzania. Należy przestrzegać zasady, by korekty wprowadzane na określonym poziomie strategii realizowane były w tym samym trybie i przez te same osoby (lub ich następców), co prace nad pierwotną wersją dokumentu strategicznego.

5. Podsumowanie

Wdrożenie określonych i znanych narzędzi zarządzania strategicznego, które dzięki innowacyjnemu i twórczemu podejściu dają się z powodzeniem adoptować dla potrzeb monitorowania rozwoju specyficznych organizacji, jakimi są zasadnicze szkoły zawodowe, przynieść może tym ostatnim same korzyści. Szkoła zyskuje przede wszystkim narzędzia pozwalające jej śledzić na bieżąco realizację obranego kierunku rozwoju oraz odpowiednio wcześnie interweniować i przeciwdziałać odchyleniom od obranego kursu. Problemem, który może się pojawić na poziomie szkoły będą niejednokrotnie kwestie finansowe, związane ze sfinansowaniem samego procesu tworzenia wizji i misji oraz wdrażania strategii. W szczególności problemy tego rodzaju dotyczą wydatków na finansowaniem czynności inicjujących współpracę z biznesem (np. wyjazdy, prezentacje itp.) a także jej utrzymaniem. Niestety bez określonych nakładów strategia może okazać się martwa. Źródeł finansowania szkoła powinna poszukiwać aktywnie. Spore możliwości w tym zakresie dają szeroko rozumiane „środki unijne". Przykładem jest chociażby projekt „Już czas na staż"[13] którego celem głównym projektu jest zwiększenie szans edukacyjnych i zawodowych 1096 uczniów z 9 szkół zawodowych z Lublina, poprzez organizację dodatkowych zajęć ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych i wzrost umiejętności praktycznych, a także staży i praktyk zwiększających doświadczenie zawodowe uczniów. Ponadto szkoła powinna liczyć na szczodrość przedsiębiorców, którzy chętniej niż powszechnie się ocenia są skłonni dofinansować określone, cenne z ich punktu widzenia inicjatywy. Sponsoring wymaga jednak stworzenia określonego klimatu współpracy w którym podmioty gospodarcze będą zauważały określone korzyści własne i ogólnospołeczne. Ponadto cały szereg organizacji pozarządowych dysponuje środkami na różne cele. Jak widać więc źródeł finansowania potencjalnych rozwiązań poszukiwać należy także poza systemowym finansowaniem oświaty. Ich pozyskanie wymaga jednakże wykazania inicjatywy, poświęcenia czasu oraz przełamania oporów ze strony władz szkoły. Pozytywne połączenie wszelkich przedstawionych powyżej koncepcji i idei w długiej

[13] http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&id=176740

perspektywie czasowej z dużym prawdopodobieństwem przyczynić się może do wyprowadzenia szkolnictwa zawodowego z systemowej i mentalnej zapaści.

Załącznik 1. Średnia arytmetyczna i wagi punktowe

Średnia arytmetyczna

$$\overline{o_k} = \frac{\sum_{i=1}^{n_k} o_{ki}}{n_k}$$

$\overline{o_k}$- średnia ocena k-tego czynnika
o_{ki}- ocena przypisana k-temu czynnikowi przez i-tego uczestnika procesu diagnozy strategicznej
n_k- łączna liczba uczestników diagnosy strategicznej oceniających k-ty czynnik

Wagi punktowe

$$w\% = \frac{\overline{o_k}}{\sum_{k=1}^{p} \overline{o_k}} 100\%$$

w%- procentowa waga danego czynnika w obrębie grupy czynników
p- liczba czynników w obrębie danej grupy czynników

Załącznik nr 2. Wybrane narzędzia analityczno -statystyczne służące badaniu spójności poglądów (przykłady zastosowania)

W ocenie spójności poglądów głoszonych przez decydentów wykorzystać można szereg narzędzi analitycznych umożliwiających obiektywną ocenę zbieżności lub rozbieżności zdań. Zastosowanie ilościowych wskaźników pomiaru spójności wypowiedzi ma na celu zminimalizowanie wpływu pojedynczych osób na ostateczny kształt wizji. Praktyka pokazuje, że często w tego typu procesach wytworzona wizja jest projekcją oczekiwań osób znajdujących się wyżej w hierarchii organizacji lub posiadających szczególne cechy przywódcze, co powoduje, że inni uczestnicy prac nie do końca się z nią utożsamiają. Sytuacja tego rodzaju wpływa niekorzystnie na późniejszą realizacje ustalonych celów.

Dla potrzeb niniejszego opracowania zaproponowane zostały dwie miary, które z powodzeniem mogą być zastosowanie w trakcie porównania spójności wielowariantowych odpowiedzi wartościujących. Jedną z nich jest współczynnik korelacji rang Spearmana, umożliwiający ocenę siły związku pomiędzy dwoma zmiennymi (np. osadami wyrażanymi przez dwie osoby wobec zamkniętego zbioru zmiennych):

$$r_s = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^{n} d_i^2}{n(n^2-1)}$$

d_i^2- kwadraty różnic pomiędzy rangami analizowanych zmiennych
n- liczebność zmiennych

Praktyczne zastosowanie współczynnika rang Sperarmana wraz z interpretacją wyników zaprezentowane zostało na poniższym przykładzie.

Przykład:

Dyrektor i wicedyrektor szkoły postanowili dokonać hierarchizacji kluczowych celów dydaktycznych ich jednostki od najbardziej – 1 do najmniej – 11 ważnego. Wyniki wartościowania zebrane zostały w czterech pierwszych kolumnach poniższej tabeli. Należy zbadać zgodność opinii wyrażonych przez dyrektora i wicedyrektora, obliczając współczynnik korelacji rang Spearmana.

Lp.	Zmienna – cele dydaktyczne	Dyrektor	Wicedyrektor	d_i (różnica odpowiedzi dyrektora i wicedyrektora)	d_i^2
1	Średnia ocen z przedmiotów ogólnych	3	1	2	4
2	Średnia ocen z przedmiotów zawodowych	6	4	2	4
3	Średnia ocen z przedmiotów ścisłych	7	8	-1	1
4	Średnia ocen z przedmiotów humanistycznych	9	9	0	0
5	Liczba olimpijczyków	10	11	-1	1
6	Liczba świadectw z „czerwonym paskiem”	8	7	1	1

7	Wskaźnik zdawalności do następnej klasy	1	2	-1	1
8	Wskaźnik zdawalności do następnej szkoły	11	10	1	1
9	Liczba nauczycieli kwalifikowanych	4	6	-2	4
10	Miejsce szkoły w rankingu	2	3	-1	1
11	Punktowa ocena jakości dydaktyki przez rodziców	5	5	0	0

n (liczba celi dydaktycznych) = **11** **Suma d_i^2** **18**

r_s= 0,918

$$r_s = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^{n} d_i^2}{n(n^2-1)}$$

Zgodność opinii dyrektora i wicedyrektora w kwestii ważności różnych wskaźników oceny jakości dydaktyki w szkole wynosi 91,8%, co oznacza, że obydwie osoby są bardzo zgodne w swoich osądach.

Zaprezentowany powyżej wskaźnik posiada ograniczone możliwości aplikacyjne w sytuacji, gdy opinie wyrażane są przez większą liczbę osób. Można wówczas obliczać go dla wszystkich par kombinacji i na tej podstawie formułować wnioski o ewentualnej spójności wyrażanych osądów. Będą one jednak obarczone znacznym subiektywizmem oraz trudne w interpretacji zwłaszcza w sytuacji gdy niektóre pary wykazywały będą spójność a inne rozbieżność wyrażonych ocen. W związku z tym, gdy istniej potrzeba zbadania spójności zadeklarowanych osądów przez większą grupę zastosować można znany z metod heurystycznych współczynnik konkordancji Kendalla i Smitha, dany równaniem:

$$W = \frac{12S}{n^2(k^3-k)}$$

gdzie:

$$S = \sum_{j=1}^{k}\left(\sum_{i=1}^{n} x_{ij} - \bar{x}\right)^2$$

$$\bar{x} = \frac{1}{k}\sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{n} x_{ij}$$

W – współczynnik konkordancji Kendalla i Smitha
n – liczba uczestników wyrażających opinie
k – liczba wariantów opinii
x_{ij} – j -ty wariant opinii wyrażony i -tego eksperta

Zastosowanie współczynnika konkordancji Kendala i Smitha zaprezentowane zostało na poniższym przykładzie

Dyrektor, wicedyrektor oraz trzech nauczycieli szkoły postanowili dokonać hierarchizacji kluczowych celów dydaktycznych ich jednostki od najbardziej – 1 do najmniej – 11 ważnego. Wyniki wartościowania zebrane zostały w poniższej tabeli. Należy zbadać zgodność opinii wyrażonych przez wszystkich uczestników oceny, obliczając w tym celu współczynnik konkordancji Kendala i Smitha.

	Średnia ocen z przedmiotów ogólnych	Średnia ocen z przedmiotów zawodowych	Średnia ocen z przedmiotów ścisłych	Średnia ocen z przedmiotów humanistycznych	Liczba olimpijczyków	Liczba świadectw z „czerwonym paskiem"	Wskaźnik zdawalności do następnej klasy	Wskaźnik zdawalności do następnej szkoły	Liczba nauczycieli kwalifikowanych	Miejsce szkoły w rankingu	Punktowa ocena jakości dydaktyki przez rodziców
Dyrektor	3	6	7	9	10	8	1	11	4	2	5
Wicedyrektor	1	4	8	9	11	7	2	10	6	3	5
Nauczyciel 1	2	5	6	8	9	10	11	7	1	3	4
Nauczyciel 2	4	3	6	7	10	9	11	8	5	1	2
Nauczyciel 3	2	1	7	6	11	10	9	8	5	4	3
$\sum_{i=1}^{n} x_{ij} =$	12	19	34	39	51	44	34	44	21	13	19
$\sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{n} x_{ij}$ =330											
$\bar{x} = \frac{1}{k}\sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{n} x_{ij}$ =30											
$\left(\sum_{i=1}^{n} x_{ij} - \bar{x}\right)^2$	324	121	16	81	441	196	16	196	81	289	121

$$S = \sum_{j=1}^{k}\left(\sum_{i=1}^{n} x_{ij} - \bar{x}\right)^2 = 1\,882$$

$$W = \frac{12S}{n^2(k^3 - k)} = \mathbf{0{,}684}$$

Zgodność wszystkich uczestników oceny w kwestii ważności różnych wskaźników oceny jakości dydaktyki w szkole wynosi 68,4%%, co oznacza, że wszystkie osoby są raczej zgodne w wyrażonych osadach.

Zaprezentowane powyżej miary ilościowe mogą zostać wykorzystane np., gdy podczas prac warsztatowych powstanie kilka wersji wizji, a poszczególni uczestnicy nie potrafią znaleźć porozumienia, która z nich powinna zostać ostatecznie przyjęta. W tego rodzaju sytuacji rekomendować można przeprowadzenie pomiaru stopnia zgodności odpowiedzi. Jeżeli osiągnie on co najmniej przyjęty z góry poziom krytyczny (np. zgodność minimalna ustalona zostanie przez zespół na poziomie nie niższym niż 60%), należy przyjąć do realizacji ten wariant, dla którego średnia ocena (ranga) jest najwyższa - $\sum_{i=1}^{n} x_{ij} = \max$. (w powyższym przykładzie wartość maksymalną uzyskał wariant „liczba olimpijczyków" – 51).

Załącznik nr 3. Matryca powiązań wymagań podstawy programowej kształcenia w zawodzie montera zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie z oczekiwaniami wobec kompetencji i predyspozycji przedsiębiorców lubelskiego rynku pracy

Wiedza, umiejętności i kompetencje wymagane przez podstawę programową kształcenia w zawodzie / Kluczowe: wiedza, umiejętności i kompetencje wskazane jako pożądane dla pracodawców województwa lubelskiego (wg badań przeprowadzonych w ramach LRKZ)	(BHP) bezpieczeństwo i higiena pracy	(PDG). Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej	(JOZ). Język obcy ukierunkowany zawodowo	(KPS). Kompetencje personalne i społeczne										PKZ(B.c) Umiejętności stanowiące podbudowę do kształcenia w zawodzie
				1) przestrzega zasad kultury i etyki	2) jest kreatywny i konsekwentny w realizacji zadań	3) przewiduje skutki podejmowanych działań	4) jest otwarty na zmiany	5) potrafi radzić sobie ze stresem	6) aktualizuje wiedzę i doskonali umiejętności zawodowe	7) przestrzega tajemnicy zawodowej	8) potrafi ponosić odpowiedzialność za podejmowane działania	9) potrafi negocjować warunki porozumień	10) współpracuje w zespole	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*
Kompetencje zawodowe														
dyspozycyjność														
myślenie twórcze														
obsługa maszyn i urządzeń														
prawo jazdy określonej kategorii														
przygotowanie praktyczne														
rozumowanie logiczne														
umiejętność samodzielnej organizacji pracy														
umiejętność udzielania pierwszej pomocy														
wyobraźnia przestrzenna														
zdolności matematyczne														
zdolności techniczne														
znajomość najnowszych narzędzi i metod pracy														
znajomość zasad BHP w zawodzie														
Predyspozycje fizyczne														
brak lęku przed wysokością														
koordynacja wzrokowo-ruchowa														
odporność na warunki pogodowe														
ostrość wzroku														
Siła														

spostrzegawczość														
sprawność fizyczna														
szybki refleks														
wytrzymałość na wysiłek fizyczny i psychiczny														
zmysł równowagi														
zręczność rąk														
Kompetencje i cechy psychofizyczne														
komunikatywność														
kultura osobista														
motywacja do pracy														
odpowiedzialność i sumienność														
samodzielność w myśleniu														
sprawność w rozumieniu poleceń														
stabilność emocjonalna														
wytrwałość w działaniu														

Źródło: *„Regionalny Program Kształcenia Zawodowego. Rekomendacje dotyczące zasad praktycznej nauki zawodu w kontekście wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu innowacyjnego Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych"*

Gdzie:

	Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które wydają się znajdować odzwierciedlenie w efektach kształcenia wymaganych przez podstawę programową
	Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które nie znajdują bezpośredniego odzwierciedlenia w podstawie programowej
	Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które wykraczają istotnie poza podstawę programową
	Predyspozycje wskazywane przez pracodawców jako kluczowe, których znaczenie dla wykonywanego zawodu należy raczej uczniom uświadamiać, kontrolować ich posiadanie, niż rozwijać w ramach procesu kształcenia.

Załącznik nr 4. Przykładowa matryca rekomendacji dla możliwości kształcenia kompetencji wymaganych od absolwentów szkół zawodowych przez przedsiębiorców lubelskiego rynku pracy w ramach przedmiotów przewidzianych podstawą programową kształcenia w zawodzie montera zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie

Przedmioty przewidziane programem nauczania na poziomie zasadniczej szkoły zawodowej / Kluczowe: wiedza, umiejętności i kompetencje wskazane jako pożądane dla pracodawców województwa lubelskiego (wg badań przeprowadzonych w ramach LRKZ)	Język polski	Język obcy nowożytny	Historia	Wiedza o społeczeństwie	Podstawy przedsiębiorczości	Geografia	Biologia	Chemia	Fizyka	Matematyka	Informatyka	Wychowanie fizyczne	Edukacja dla bezpieczeństwa	Kształcenie zawodowe (teoretyczne i praktyczne)	Zajęcia z wychowawcą
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*
Kompetencje zawodowe															
dyspozycyjność															
myślenie twórcze															
obsługa maszyn i urządzeń															
prawo jazdy określonej kategorii															
przygotowanie praktyczne															
rozumowanie logiczne															
umiejętność samodzielnej organizacji pracy															
umiejętność udzielania pierwszej pomocy															
wyobraźnia przestrzenna															
zdolności matematyczne															
zdolności techniczne															
znajomość najnowszych narzędzi i metod pracy															
znajomość zasad BHP w zawodzie															
Predyspozycje fizyczne															
brak lęku przed wysokością															
koordynacja wzrokowo-ruchowa															
odporność na warunki pogodowe															
ostrość wzroku															
Siła															
spostrzegawczość															
sprawność fizyczna															
szybki refleks															
wytrzymałość na wysiłek fizyczny i psychiczny															
zmysł równowagi															

zręczność rąk															
Kompetencje i cechy psychofizyczne															
komunikatywność															
kultura osobista															
motywacja do pracy															
odpowiedzialność i sumienność															
samodzielność w myśleniu															
sprawność w rozumieniu poleceń															
stabilność emocjonalna															
wytrwałość w działaniu															

Źródło: *„Regionalny Program Kształcenia Zawodowego. Rekomendacje dotyczące zasad praktycznej nauki zawodu w kontekście wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu innowacyjnego Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych”.*

Gdzie:

	Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które wydają się znajdować odzwierciedlenie w efektach kształcenia wymaganych przez podstawę programową
	Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które nie znajdują bezpośredniego odzwierciedlenia w podstawie programowej
	Kompetencje wymagane przez rynek pracy, które wykraczają istotnie poza podstawę programową
	Predyspozycje wskazywane przez pracodawców jako kluczowe, których znaczenie dla wykonywanego zawodu należy raczej uczniom uświadamiać, kontrolować ich posiadanie, niż rozwijać w ramach procesu kształcenia.