



ZESPÓŁ SZKÓŁ ŁĄCZNOŚCI
IM. OBRONCÓW POCZTY POLSKIEJ W GDAŃSKU

EDUKACJA MA MOC

Koncepcja pracy szkoły

Gdańsk 2017

Misja szkoły

*Takie będą Rzeczypospolite,
jakie ich młodzieży chowanie
Jan Zamoyski*

Misją Zespołu Szkół Łączności im. Obrońców Poczty Polskiej w Gdańsku jest wychowanie młodego człowieka w duchu odpowiedzialności społecznej i obywatelskiej oraz przygotowanie go do uczestnictwa w procesie uczenia się przez całe życie.

Wizja szkoły

*Szkoła nie jest przystankiem.
Jest drogą, która otwiera się
na coraz to nowe horyzonty
Celestyn Freinet*

Zespół Szkół Łączności jest placówką o 65-letniej tradycji. Bazując na bogatym doświadczeniu, dążymy, by szkoła była rozpoznawalna w całym kraju i cieszyła się opinią jednej z najlepszych szkół technicznych w Polsce. Nasze aspiracje koncentrują się na wysokiej ocenie naszych klientów – uczniów i rodziców. Działalność opieramy na relacjach z klientami: uczniami, rodzicami, przedsiębiorcami i środowiskiem lokalnym. Poprzez stymulowanie procesu rozwoju intelektualnego i rozwoju osobowości oraz dojrzewania do dorosłego życia, kształcenie pożądanых postaw moralnych, rodzinnych, społecznych i obywatelskich, pragniemy wyposażyć młodego człowieka w kompetencje umożliwiające mu samodzielne zaspokojenie aspiracji życiowych i zawodowych.

Wizja Zespołu Szkół Łączności opiera się na pięciu filarach wyznaczających kierunek działań. Dążymy do tego, by nasza szkoła:

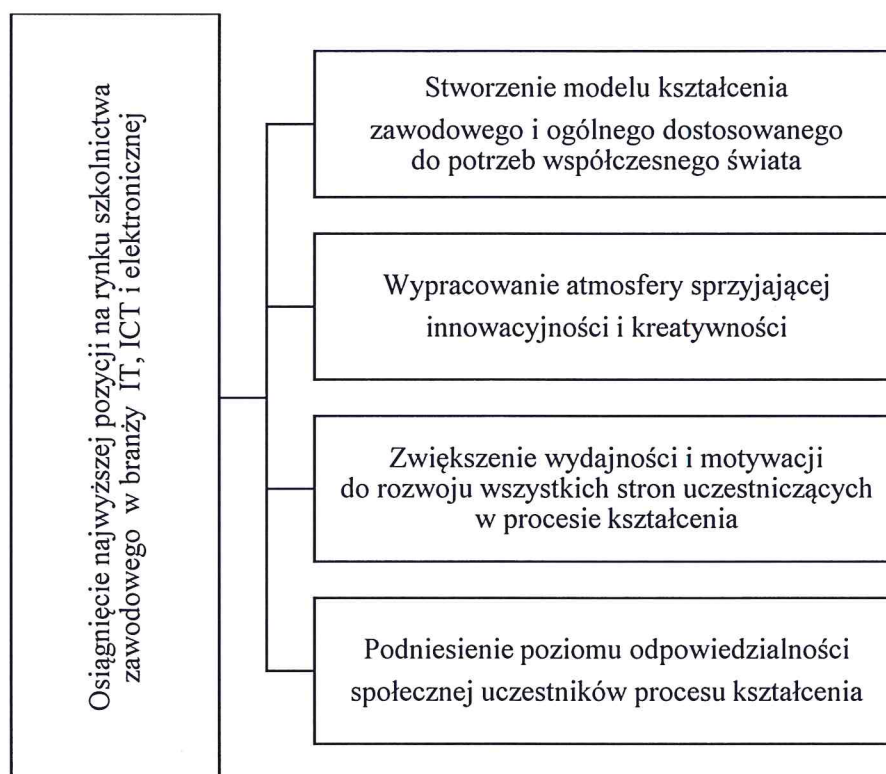
1. była szkołą pierwszego wyboru, przyjaznym miejscem pracy i godną zaufania instytucją cenną dla środowiska lokalnego;
2. przodowała w kraju pod względem jakości kształcenia i wychowania, czerpiąc z doświadczeń najlepszych placówek na świecie;
3. była miejscem rozwijającym się i otwartym na nowe możliwości;
4. wyróżniała się na tle innych szkół nowoczesnością, kreatywnością oraz innowacyjnością;
5. inspirowała innych wybiegającymi w przyszłość ideami i praktykami.

Główny cel strategiczny Zespołu Szkół Łączności w Gdańsku im. Obrońców Poczty Polskiej

Osiągnięcie najwyższej pozycji na rynku szkolnictwa zawodowego w branży IT, ICT i elektronicznej.

Obszary strategiczne Zespołu Szkół Łączności w Gdańsku im. Obrońców Poczty Polskiej

1. stworzenie modelu kształcenia dostosowanego do potrzeb współczesnego świata;
2. wypracowanie atmosfery sprzyjającej innowacyjności i kreatywności;
3. zwiększenie wydajności i motywacji do rozwoju wszystkich stron uczestniczących w procesie kształcenia: kadry zarządzającej, pracowników, uczniów, rodziców, przedsiębiorców i środowiska lokalnego;
4. podniesienie poziomu odpowiedzialności społecznej uczestników procesu kształcenia.



Wprowadzenie

Zmieniające się w ostatnich dekadach warunki ekonomiczne i gospodarcze narzucają konieczność zweryfikowania dotychczasowych priorytetów i reguł funkcjonowania w państwie, społeczeństwie czy na rynku pracy, zwłaszcza że XXI wiek to czas dynamicznie rozwijających się technologii, które ekspansywnie – i agresywnie – wkraczają w życie niemal każdego człowieka. Obecna sytuacja gospodarcza, polityczna i społeczna wymaga zdecydowanych i spójnych działań, od których zależą przyszłe losy kolejnych pokoleń. Budowa nowej rzeczywistości powinna opierać się na dalekowzrocznej perspektywie inteligentnego rozwoju. Szczególnie ważną rolę w procesie kształtowania zrównoważonej przyszłości odgrywa edukacja, od której zależy ścieżka rozwoju świata i to, czy kolejne pokolenie sprosta nowemu wyzwaniu. Współczesny świat domaga się ambitnego i spójnego działania w dziedzinie oświaty, oczekuje radykalnej zmiany paradygmatu edukacji¹. W dzisiejszych warunkach niezwykle istotne jest działanie oddolne, z poziomu poszczególnych szkół. Tu zaś odpowiedzialność spoczywa na dyrektorach szkół, którzy przy pełnym zaangażowaniu i skoordynowanych działaniach, szeroko zakrojonej współpracy i z nowymi narzędziami mają szansę

¹ Ken Robinson, Zmiana paradygmatu edukacji, <https://www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpL4U>

wprowadzić w życie ambitny cel, jakim jest wyjście z usankcjonowanego ponad stuletnią tradycją impasu i wprowadzenie w życie nowej wizji edukacji skrojonej na miarę obecnych czasów.

Strategia rozwoju szkoły uwzględnia politykę oświatową państwa, regionu i miasta określoną w planach strategicznych. Uwzględnia również kompetencje kluczowe, na które nacisk kładzie Komisja Europejska:

1. umiejętność czytania i pisanie oraz znajomość języków;
2. umiejętności w zakresie nauk ścisłych (nauki przyrodnicze i matematyczne) i technicznych (inżynieria);
3. kompetencje informatyczne;
4. kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie uczenia się;
5. kompetencje obywatelskie;
6. przedsiębiorczość;
7. świadomość i ekspresję kulturalną.

Koncepcja pracy szkoły promuje kluczowe kompetencje poprzez:

- zapewnienie wszystkim wysokiej jakości kształcenia, szkoleń i możliwości uczenia się przez całe życie;
- wspieranie kadry nauczycielskiej;
- promowanie różnorodnych strategii uczenia się w różnych kontekstach w perspektywie uczenia się przez całe życie;
- wprowadzanie różnych metod kształcenia oraz oceny i walidacji kompetencji kluczowych.

Zakłada przy tym, że szkoła:

1. rozwija to, co najlepsze,
2. usprawnia to, co sprawdzone;
3. czerpie z tego, co przyniesie przyszłość;
4. spełnia zmieniające się oczekiwania wszystkich stron społeczności szkolnej.

Charakterystyka szkoły

Zespół Szkół Łączności w Gdańsku im. Obrońców Poczty Polskiej (ZSŁ) to zawodowa szkoła średnia powstała w 1951 r., prowadzona przez Gminę Miasta Gdańsk. Siedziba placówki mieści się w Gdańsku przy ulicy Podwałe Staromiejskie 51/52 – część laboratoriów technikum ulokowana jest w historycznym budynku Poczty Polskiej, w miejscu obrony przed hitlerowskim atakiem 1 września 1939 r. Absolwentami Technikum Łączności są m.in.: prof. Andrzej Czyżewski, prof. Józef Woźniak, prof. Marek Hartman, prof. Teresa Miszkin, prof. Stanisław Szczepański, dr Zbigniew Canowiecki, Sławomir Siezieniewski.

W skład ZSŁ wchodzi obecnie Technikum nr 4 (dawne Technikum Łączności). Szkoła kształci w trzech kierunkach: teleinformatycznym, informatycznym oraz elektronicznym. Od wielu lat gdańskie technikum utrzymuje się w czołówce w rankingach polskich szkół technicznych, m.in. dzięki współpracy z trójmiejskimi uczelniami – Politechniką Gdańską i Akademią Morską, a także dzięki kontaktom z lokalnymi przedsiębiorstwami, takimi jak: Sprint, Satel, Telkom-Telmor, Slican, Simex, DGT, LOTOS, Intel, Darekon, Aplitt, Sevenet i in.

Technikum nr 4 (Technikum Łączności) kształci w zawodach:

1. technik elektronik pod patronatem firm: **LOTOS/PG** (automatyka przemysłowa), **SATEL** (systemy zabezpieczeń i budynku inteligentnego KNX), **PIKE** (systemy TV naziemnej, satelitarnej i kablowej),
2. technik teleinformatyk pod patronatem firm: **INTEL/SPRINT** (systemy mikrokomputerowe/systemy telekomunikacyjne), **PG/SEVENET** (serwery telekomunikacyjne, swiching i routing, bezpieczeństwo systemów teleinformatycznych, biometria w teleinformatyce), **DGT** (zintegrowane serwery telekomunikacyjne),
3. technik informatyk pod patronatem firm: **Aplitt, KAINOS**.

Od roku szkolnego 2017/2018 szkoła rozpocznie kształcenie w kolejnych dwóch zawodach:

1. technik szerokopasmowej komunikacji elektronicznej
2. technik automatyki przemysłowej.

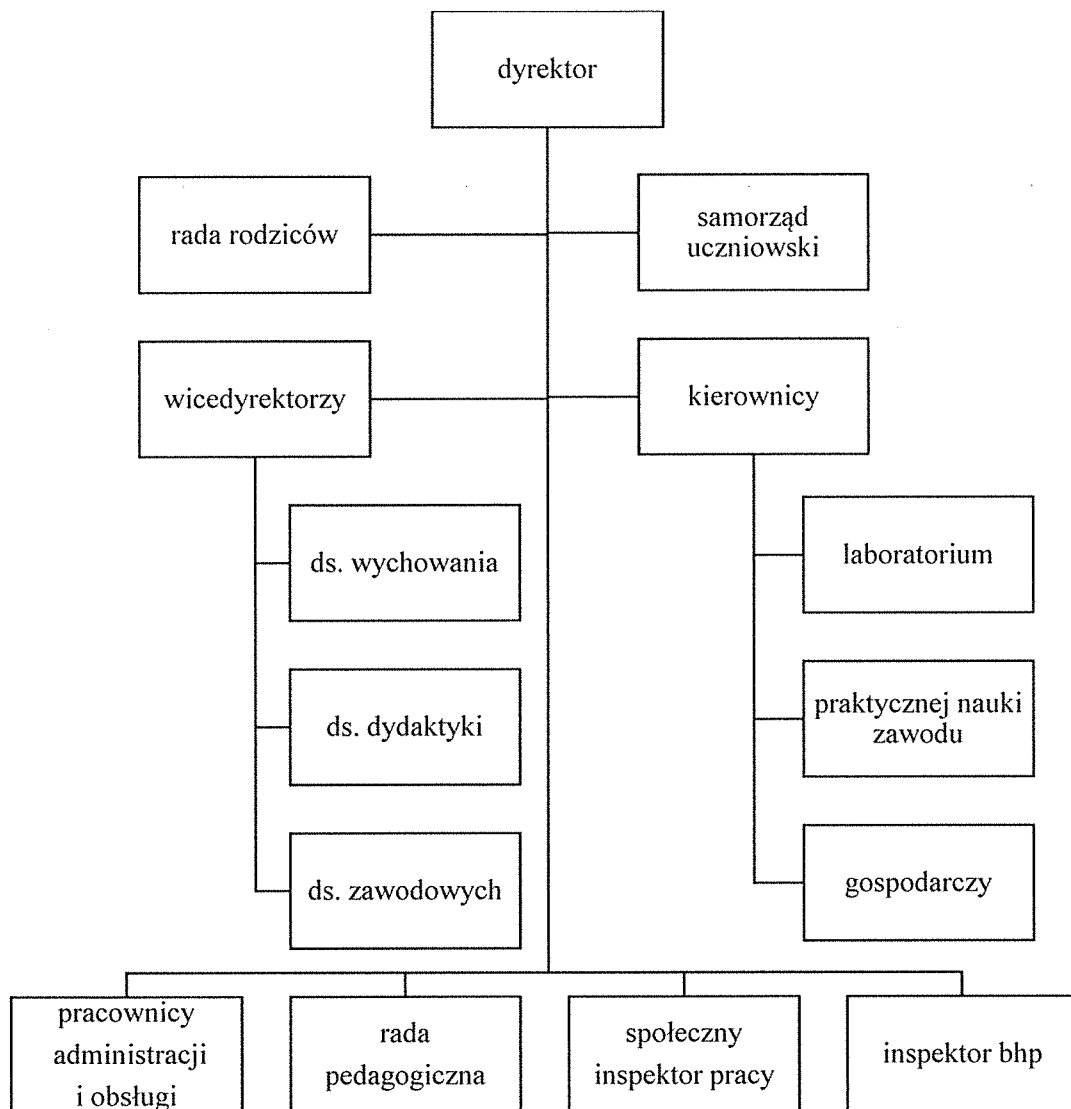
Przy ZSŁ działa Fundacja Rozwoju Zespołu Szkół Łączności im. Obrońców Poczty Polskiej w Gdańsku, która została powołana przez absolwentów i pracowników szkoły, a której celem jest:

1. upowszechnianie wiedzy historycznej o Poczcie Polskiej w Gdańsku i jej obrońcach;
2. opiekowanie się miejscami pamięci narodowej związanymi z obrońcami Poczty Polskiej;
3. wydawanie publikacji o tematyce Poczty Polskiej oraz o Zespole Szkół Łączności,
4. gromadzenie środków finansowych i zasobów materialnych z przeznaczeniem na rozwój i unowocześnienie bazy dydaktycznej Zespołu Szkół Łączności;
5. udzielanie pomocy materialnej zdolnym i biednym uczniom szkoły;
6. rozwijanie kontaktów z krajowymi i zagranicznymi środowiskami absolwentów Zespołu Szkół Łączności w Gdańsku.

Połączenie funkcji członka założyciela fundacji ze stanowiskiem dyrektora szkoły daje efekt synergii, którego pozytywne rezultaty możemy obserwować od kilku lat. Fundacja wspiera szkołę w realizacji zadań: zakupu sprzętu, organizacji zajęć dodatkowych, imprez szkolnych, sponsorowania nagród dla uczniów itp. Jednym z istotnych elementów działalności Fundacji Rozwoju Zespołu Szkół Łączności im. Obrońców Poczty Polskiej w Gdańsku jest uczestniczenie w budowaniu marki szkoły. Proces ten odbywa się m.in. dzięki organizowaniu kolejnych jubileuszy szkoły. Ze środków fundacji zostały wydane albumy jubileuszowe zawierające wspomnienia absolwentów i nauczycieli oraz zdjęcia z archiwum szkoły.

Informacje ogólne		
Dyrektor		Jadwiga Piechowiak
Wicedyrektorzy		Magdalena Tyszer
		Dorota Blicharz
		Wojciech Władziński
Kierownicy	laboratorium	Agnieszka Pyda-Michalska
	praktycznej nauki zawodu	Krystyna Sielecka-Abłaczyńska
	gospodarczy	Piotr Pettko
Administrator Bezpieczeństwa Informacji ABI		Wojciech Władziński
Administrator Bezpieczeństwa Sieci ASI		Michał Zubryk
Liczba uczniów		796
Liczba oddziałów		35
Liczba nauczycieli		82
Liczba pracowników AiO		9
Liczba sal ogólnych		32
Sale audytoryjne		2
Liczba laboratoriów specjalistycznych	elektronicznych	21
	informatycznych	11
	teleinformatycznych	2
Sieć szkolna	liczba komputerów	470
	liczba tablic interaktywnych	10
	liczba projektorów	26
serwer		zsl.gda.pl
www		www.zsl.gda.pl
FB		facebook.pl/zsl

Schemat organizacyjny



Analiza SWOT

W funkcjonowaniu szkoły możemy wyróżnić następujące obszary:

1. organizacja pracy szkoły;
2. dydaktyka;
3. działalność opiekuńczo-wychowawcza szkoły;
4. kadra;
5. infrastruktura szkoły.

Cele i kierunki działania we wszystkich obszarach pracy formułowane są w oparciu o analizę słabych i mocnych stron w ujęciu krótko- i długoterminowym. Nauczyciele, uczniowie i rodzice uczestniczą w planowaniu i modyfikowaniu strategii rozwoju szkoły. Realizacja zadań poddawana jest bieżącej i końcowej ocenie. Wnioski wynikające z tej oceny są analizowane przez Radę pedagogiczną, Radę rodziców i Samorząd uczniowski, a następnie są wykorzystywane w ewaluacji planu pracy i planu rozwoju szkoły, które opierają się na analizie SWOT.

Z analizy wynika, że Zespół Szkół Łączności nieustannie się rozwija, co prowadzi do wniosku, że nowa strategia powinna opierać się na dotychczasowych działaniach. Jasno sprecyzowane cele – ścisła współpraca z pracodawcami i podnoszenie jakości kształcenia zawodowego – przyczyniają się do rosnącego prestiżu placówki. Doświadczenie pracowników i wsparcie absolwentów oraz przyjaciół szkoły gwarantują zróżnicowaną i bogatą ofertę edukacyjną, a także nowoczesną bazę i komfortowe warunki nauki. Szanse na dalszy rozwój zwiększają również wsparcie organu prowadzącego, przychylność organu prowadzącego oraz możliwość dodatkowego finansowania ze środków unijnych, które przekłada się na nadążanie za najnowszymi technologiami i zwiększenie atrakcyjności technikum.

Intensywnej pracy natomiast wymaga obszar społeczny. Szczególnie istotny jest w tym zakresie niezadowolający poziom kompetencji miękkich, przekładający się m.in. zbyt na niską motywację do nauki/do pracy oraz poziom zaangażowania w proces zmian. Rosnąca liczba dysfunkcji i brak wsparcia w tym zakresie, brak właściwych nawyków, postaw stanowiących wzorzec dla młodego człowieka stanowią realne zagrożenie efektywności procesu kształcenia. Badania własne potwierdzają, że motywacja zewnętrzna przynosi niezadowolające efekty, zaś obniżająca się motywacja wewnętrzna skutecznie dezorganizuje proces kształcenia. Sytuację dodatkowo pogarszają niedobory wykwalifikowanej kadry pedagogicznej.



I. Organizacja pracy szkoły

Konsekwencją nieustannie zmieniającego się otoczenia jest konieczność stałej adaptacji do zmian. Analiza aktualnych potrzeb i przewidywanego rozwoju prowadzi do modyfikacji struktury organizacyjnej. W przypadku szkoły zawodowej bardzo ważną rolę odgrywa dostosowanie kierunków kształcenia i oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy oraz zwiększenie atrakcyjności zajęć. W Zespole Szkół Łączności proces ten trwa od wielu lat, a w czasie ostatniego pięciolecia przybrał na sile. Niniejsza Strategia zakłada kontynuację dotychczasowych działań i ich intensyfikację, m.in. dzięki środkom pozyskanym z funduszy unijnych, a także ścisłej współpracy z pracodawcami i Fundacją Rozwoju ZSŁ.

Szczegółowy cel strategiczny	Cele operacyjne
Systematyczne modyfikowanie kierunków kształcenia i dostosowywanie oferty do potrzeb rynku pracy przy współpracy ze środowiskiem lokalnym, przedsiębiorcami i instytucjami	1. Realizacja projektu ZIT (we współpracy z PUP i WRS) – przekwalifikowanie/ przywrócenie uprawnień do zawodu mieszkańcom metropolii
	2. Utworzenie nowych zawodów/uruchomienie naboru a) 2017/2018 – technik automatyk, technik szerokopasmowej komunikacji elektronicznej b) 2018/2019 – technik programista
	3. Kształcenie na zamówienie w każdej klasie
	4. Rozwój oferty zajęć dodatkowych a) Arduino/Intel b) projektowanie urządzeń sterowalnych/Synopsys c) automatyka przemysłowa/Lotos d) programowanie i sieci/Kainos e) administrowanie systemami/Aplitt f) techniki lutowania/ Darekon g) www.projekty.zsl.gda.pl/ zespół ds. uczniów uzdolnionych
	5. Kursy w ramach projektów UE (uprawnienia do 1kV, AutoCad, IPC)
	6. Zajęcia specjalistyczne we współpracy z uczelniami – PG, ASP (Akademia ETI, grafika, wzornictwo przemysłowe, multimedia)
	7. Konsultacje i wsparcie merytoryczne firm w ramach kół zainteresowań a) ZSŁ TV/TK Chopin, Vectra, TVP Gdańsk b) Studio dźwięku/Radio Gdańsk
	8. Realizacja projektów uczniowskich z opieką mentora – przedstawiciela firm a) konkursy b) zadania w ramach patronatu
	9. Opieka mentora dla 5 najlepszych uczniów
	10. Tworzenie wizerunku pod okiem specjalisty (M. Rekowski) – 30 najlepszych uczniów
	11. Zwiększenie atrakcyjności zajęć poprzez wykorzystanie najnowszych metod i narzędzi dydaktycznych
	12. Oferta zajęć realizowanych przez rodziców

II. Obieg informacji i dokumentów

Dynamika zmian zachodzących w organizacji, nieustanny rozwój nowych technologii i konieczność szybkiego reagowania na potrzeby klientów wymaga od szkoły głębokich przemian w obrębie struktury. Istniejąca od lat potrzeba reorganizacji w tym zakresie wymusza na szkole zastosowanie narzędzi wykorzystywanych w biznesie. Idąc z duchem czasu, planowana jest implementacja wybranych zasad obiegu informacji stosowanych np. w korporacjach. W tym celu podjęta zostanie współpraca z zaprzyjaźnionymi firmami, które wskażą nam dobre praktyki i pomogą dostosować je do warunków szkolnych.

Szczegółowy cel strategiczny	Cele operacyjne
Zmniejszenie niepewności w procesie podejmowania decyzji, osiąganie wyższej efektywności pracy poprzez wykorzystanie posiadanych zasobów informacji	1. Wypracowanie w oparciu o wnioski z ewaluacji i analizę ryzyka skutecznego systemu obiegu informacji
	2. Stworzenie i wprowadzenie KARTY INFORMACYJNEJ
	3. Modernizacja strony www
	4. Wprowadzenie systemu odbioru wiadomości przesyłanych za pośrednictwem poczty elektronicznej
	5. Wykorzystanie narzędzi Office dostarczanych przez GPE (SharePoint, Outlook 365) w procesie komunikacji
	6. Stworzenie wewnętrznych sieci służących doskonaleniu i wspieraniu w newralgicznych momentach najważniejszych procesów w szkole (dydaktyka, wychowanie, bezpieczeństwo, jakość kształcenia)

III. Komunikacja wewnętrzna

Badania dowodzą, że firmy, które ułatwiają przepływ informacji między pracownikami, działami, szefami i podwładnymi zyskują. Ludzie są w nich bardziej zaangażowani niż w przypadku przedsiębiorstw, w których relacje są zaburzone. Komunikacja wewnętrzna ma ponadto istotny wpływ na to, w jakim stopniu pracownicy utożsamiają się z organizacją. W dużych szkołach, zwłaszcza publicznych, procesy komunikacyjne są zazwyczaj zakłócone. Nauczyciele doświadczają coraz częstszych zmian, wywołujących zagubienie, sceptycyzm i nieufność, co przeszkadza w osiągnięciu celów. Dlatego tak ważne są działania zmierzające do budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej wymianie doświadczeń i wiedzy. Również w tym obszarze warto zastosować narzędzia wykorzystywane w biznesie.

Szczegółowy cel strategiczny	Cele operacyjne
Pozyskanie akceptacji pracowników dla ważnych idei, zwiększenie wydajności i jakości pracy poprzez odpowiednie zarządzanie informacją oraz wzmocnienie odpowiedzialności wszystkich pracowników za los szkoły	1. Mapowanie najważniejszych procesów
	2. Wypracowanie procedury i zmapowanie procesu komunikacji we współpracy z radą pedagogiczną, radą rodziców i samorządem uczniowskim
	3. Wprowadzenie macierzy odpowiedzialności RASCI
	4. Wprowadzenie semestralnego harmonogramu spotkań służących wymianie informacji
	5. Wykorzystanie w procesie komunikacji narzędzi Office dostarczanych przez GPE (SharePoint, Outlook 365)
	6. Zmiana schematu organizacyjnego

IV. Komunikacja zewnętrzna

Komunikacja zewnętrzna szkoły jest – jak w przypadku każdego przedsiębiorstwa – budowaniem wartości poprzez tworzenie niematerialnych zasobów (wizerunku i marki). Rosnący potencjał komunikacyjny nowych mediów zachęca do kształtowania rozpoznawalnej marki i pozytywnego wizerunku za pomocą dotychczas nieznanymi szkole narzędzi. Specyfika szkoły pozwala wykorzystać je na większą skalę niż w przypadku innych placówek. Na szczególną uwagę zasługują zwłaszcza media uczniowskie, założone i prowadzone przez młodzież.

Szczegółowy cel strategiczny	Cele operacyjne
Systematyczne eksponowanie życia szkoły w środowisku lokalnym, regionalnym i krajowym	1. Modernizacja www pod kątem komunikacji zewnętrznej
	2. Cykl reportaży o absolwentach i historii szkoły
	3. Konkurs umiejętności technicznych „Elektronik”
	4. Promocja szkoły wśród dziewcząt ramach programu realizowanego przez firmę Intel i Politechnikę Gdańską
	5. Promocja szkolnych mediów (ZSŁ TV i Radio ZSŁ)
	6. Jubileusz 70-lecia (srebrny logotyp, plakaty, zaproszenia)
	7. System wystawienniczy – Rozwój techniki w XX w.
	8. Przygotowanie ulotek, roll upów we współpracy z firmami
	9. Promocja szkoły w szkołach podstawowych
	a) Dni otwarte, targi, spotkania z pracodawcami, listy rekomendacyjne b) Warsztaty dla gimnazjalistów
	10. Konferencje techniczne realizowanego w ramach Gdańskiego Tygodnia Zawodowca wraz z lokalnymi firmami

V. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Wewnętrzne procesy, które zachodzą w każdej organizacji, w tym także w szkole, przepływ informacji i zasobów, umiejętność podejmowania trafnych decyzji, motywowania itp. są źródłem ciągłych zmian. Dyrektor musi rozwiązywać nie tylko coraz bardziej złożone bieżące problemy, ale też coraz częściej i więcej myśleć o przyszłości, wprowadzać zmiany oraz budować kompetencje odpowiadające szansom jutra. Sukces współczesnej szkoły wiąże się dzisiaj ściśle z jakością zarządzania i wychodzenia naprzeciw zmieniającym się potrzebom klientów – uczniów, rodziców, przedsiębiorców. W tej sytuacji osoba zarządzająca placówką musi zrozumieć istotę zmian i zdobyć narzędzia oraz umiejętność zarządzania zmianą. Wymaga to radykalnych zmian i zdecydowanych działań, których podejmowanie ułatwić mogą profesjonalne szkolenia realizowane według przemyślanego długofalowego planu.

Szczegółowy cel strategiczny	Cele operacyjne
stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności, utrzymanie równowagi i dostosowanie się do potrzeb rynku	1. System realizowanych przez firmy szkoleń dla nauczycieli zawodu (KNX, techniki światłowodowe, EFRA)
	2. Delegowanie przez firmy nauczycieli przedmiotów zawodowych – lobbowanie na rzecz projektu rekompensaty, przydzielania przywilejów pracodawcom delegującym specjalistów na potrzeby szkoły
	3. Wypracowanie systemu konsultacji ze specjalistami z branży prawniczej, oświatowej, technicznej w celu podnoszenia jakości pracy

4.	Plan rozwoju kadry kierowniczej pod kątem dostosowania organizacji pracy do wymagań współczesnego przedsiębiorstwa
5.	Włączanie absolwentów w proces dydaktyczny
6.	Stworzenie sieci wsparcia nauczycieli w ramach poszczególnych obszarów: zawodowych, przedmiotowych, wychowawczego
7.	Plan szkoleń nauczycieli w zakresie zmiany postaw i kompetencji miękkich
8.	Nawiązanie współpracy z ambasadą w Kijowie w celu pozyskania ukraińskich inżynierów
9.	Staże dla nauczycieli przedmiotów zawodowych

VI. Zarządzanie majątkiem

Właściwe i korzystne zarządzanie posiadanym majątkiem, systematyczny rozwój infrastruktury i nadzór nad dbałością o powierzone mienie to jedno z większych wyzwań, przed jakim stoi dyrektor szkoły kształcącej w branżach ICT, IT i elektronicznej. Nieustannie rozwijająca się technologia, kosztowny sprzęt i ograniczone środki z budżetu stanowią skuteczną przeszkodę w procesie modernizacji i wzbogacania bazy szkolnej. Bardzo ważna jest w tej sytuacji współpraca – z absolwentami, pracodawcami i organizacjami. Pozyskany do tej pory sprzęt sprawił, że ZSŁ jest jedną z najnowocześniejszych szkół w branży w Polsce. Pracodawcy stale doposzczają laboratoria i sale zajęć praktycznych, jednak rosnąca liczba klas i zmiany technologiczne sprawiają, że potrzeby wciąż rosną. Szczególnie istotna jest więc możliwość pozyskania środków unijnych, dzięki którym w ciągu najbliższych dwóch lat nasza szkoła zyska kilkanaście nowoczesnych pracowni, profesjonalny sprzęt, a także sale konferencyjno-kongresowe i przestrzenie służące rozwojowi kompetencji społecznych, zdolności twórczej pracy oraz rozwojowi kondycji fizycznej. Przygotowywany m.in. przez naszych pracowników projekt zapewni szkole doskonałą infrastrukturę, która przyczyni się do zwiększenia atrakcyjności oferty edukacyjnej.

Szczegółowy cel strategiczny	Cele operacyjne
poprawienie atrakcyjności szkoły poprzez rozbudowę, modernizację i doposażenie bazy szkoły	- Stworzenie pracowni w ramach projektów UE - automatyka przemysłowa - urządzeń i układów - symulacji procesów - teleinformatyka - sieci teleinformatycznych - sieci okablowania strukturalnego - sterowników programowalnych - realizacji wizji, światła i dźwięku - studio lektorskie i TV - badania akustycznych, wizyjnych i iluminacji świetlnych - szerokopasmowej komunikacji elektronicznej - monitoringu - serwisu komputerowego - komputerowe (x4) - montaż instalacji KNX - Doposażanie pracowni w najnowsze technologie (we współpracy z firmami)

3.	Projekty z PG w celu doposażenia pracowni w pomoce dydaktyczne (drukarka 3d, frezarka, linia automatyki)
4.	Zwiększenie dbałości o sprzęt (powierzenie mienia)
5.	Wprowadzenie kontroli dostępu
6.	Unowocześnienie sal dydaktycznych (projektory, laptopy, tablety, modernizacja komputerów GPE)
7.	Przekształcenie auli w salę konferencyjno-kongresową (ze sterownią)
8.	Stworzenie Sali telekonferencyjnej w budynkach A i C
9.	Udoskonalenie bazy sportowej (sala relaksacyjna, sala fitness)
10.	Stworzenie przestrzeni kreatywnej w budynku C (2 crazy roomy, sale szkoleniowe/warsztatowe)

VII. Współpraca strategiczna

Zespół Szkół Łączności od lat przyjmuje otwartą postawę wobec społeczności lokalnej. Dzięki wchodzeniu w liczne sieci współpracy szkoła zyskuje dostęp do nowych zasobów, źródeł informacji i dobrych praktyk. Współpraca szkoły z podmiotami zewnętrznymi przyczynia się także do zwiększania kapitału społecznego. Otwarcie na potrzeby społeczności lokalnej, a także wzmocnienie kontaktów z lokalnymi organizacjami, władzami i rodzicami zwiększa społeczne zaufanie do placówki i jej pracy.

Szczegółowy cel strategiczny	Cele operacyjne
Podniesienie jakości i efektywności kształcenia/wychowania oraz atrakcyjności szkoły	- Współpraca z instytucjami - Muzeum Poczty Polskiej - Projekt rewitalizacji przyziemia w budynku C - Projekt „Multimedialny spacer śladami dawnego Gdańska” - Szkolne muzeum techniki - Wychowanie patriotyczne z wykorzystaniem nowoczesnych technologii - PUP/WUP - ASP ✓ Rewitalizacja budynku B i C ✓ Technika XX w. (projekt) ✓ Zajęcia - GUMed ✓ Zajęcia profilaktyczne (AIDS, choroby cywilizacyjne) ✓ Kurs pierwszej pomocy - Aplitt ✓ Biegi - Współpraca ze środowiskiem lokalnym – ZSL jako aktywny i znaczący podmiot w środowisku lokalnym - Z gdańskimi szkołami (remont, zajęcia, wolontariat, akcje) - Z parafią św. Brygidy (Dzień Patrona, rekolekcje) - Z Radą Dzielnicy (imprezy sportowe, zajęcia dla seniorów)

	d) Pracodawcami w obrębie dzielnicy (uroczystości, wydarzenia, warsztaty)
	3. Współpraca z instytucjami kultury a) Teatr Wybrzeże (warsztaty teatralne) b) PFB, Orkiestra MW (warsztaty muzyczne)
	4. Współpraca z absolwentami i sympatykami szkoły a) Wizerunek szkoły b) Promocja c) Spotkania z uczniami d) Nagrody e) Przedsięwzięcia szkolne (jubileusz, remont, Tydzień zawodowca, konferencje, rada konsultacyjna)
	5. Współpraca z firmami – ZSŁ jako partner dla przedsiębiorstw a) tworzenie i wprowadzanie ✓ nowych zawodów ✓ podstaw programowych ✓ programów nauczania ✓ innowacji pedagogicznych (programowanie, sieci komputerowe) b) wzbogacanie ofert zajęć dodatkowych dla klas patronackich c) szkolenia dla nauczycieli i uczniów d) doposażanie sal e) przedsięwzięcia szkolne (rewitalizacja budynków, jubileusz, fundacja) f) projekty (innowacyjne technologie dla dziewcząt, kobiety w ICT)
	6. Współpraca z organizacjami: PIKE, PP, DIBKOM, ANGA, SCTE a) Przygotowanie materiałów dydaktycznych b) Udział uczniów w targach c) Pozyskiwanie nowych firm do współpracy d) Wprowadzanie nowych zawodów e) Przedsięwzięcia szkolne (jubileusz, materiały promocyjne, rewitalizacja budynków, budowanie wizerunku)

Wdrożenie strategii

Strategia na lata 2017-2022 jest kontynuacją koncepcji pracy szkoły realizowanej w ciągu ostatnich pięciu lat. Podjęte dotychczas działania rozpoczęły proces wdrażania zmiany w konserwatywnej organizacji, jaką jest szkoła. Sprawili, że wszystkie strony – pracownicy, rodzice i uczniowie – oswoili się powoli z koniecznością reorganizacji zasad funkcjonowania placówki. Dalsze działania skoncentrujemy na wdrażaniu poszczególnych elementów zmiany, przy czym największy nacisk położymy na rozwój umiejętności, w tym kompetencji miękkich.

Monitorowanie jakości i efektów procesu wdrażania strategii

Proces monitorowania będzie polegał na systematycznej obserwacji zmian zachodzących w realizacji strategii rozwoju. Umożliwi on kontrolę postępu wykonania zadań, weryfikację osiągniętych rezultatów i porównywanie ich zgodności z celami strategicznymi. Ponadto analiza i interpretacja

danych pozwolą na dostosowanie podejmowanych działań do zmieniających się warunków i zdiagnozowanych potrzeb.

1. Do zadań zespołu monitorującego należą:

- 1) monitorowanie przebiegu oraz ocena efektywności i skuteczności realizacji strategii rozwoju szkoły;
- 2) ocena realizacji konkretnych celów;
- 3) ocena postępów i rezultatów konkretnych działań;
- 4) składanie odpowiednich propozycji rozwojowych/korygujących do komórek organizacyjnych;
- 5) przyjmowanie i analiza okresowych raportów z realizacji strategii rozwoju.

2. Monitoring i ewaluacja oprą się na różnych źródłach informacji:

- 1) analizie dokumentów (dzienników, dokumentacji zespołów, raportów);
- 2) ankietach;
- 3) wywiadach fokusowych;
- 4) obserwacjach.

HARMONOGRAM MONITOROWANIA

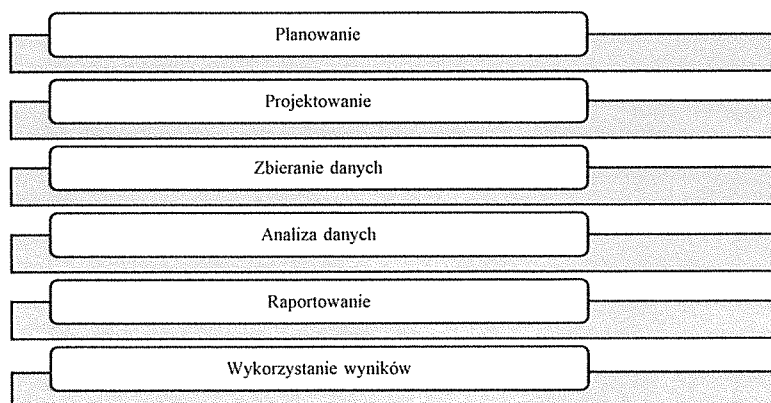
ZAKRES MONITOROWANIA	METODY	ZADANIA	ODPOWIEDZIALNI	TERMIN
Nakłady				
Zasoby ludzkie	Zestawienie zbiorcze	1. Analiza stanu na wejściu i w punkcie kontrolnym 2. Przygotowanie zestawienia	kadry	co kwartał
Źródła finansowania	Plan finansowy Sprawozdanie finansowe	1. Analiza zasobów i potrzeb 2. Analiza planu finansowego i sprawozdania 3. Przygotowanie raportu	księgowa wicedyrektor dyrektor	co kwartał
Środki materialne	Zestawienie zbiorcze	1. Analiza stanu na wejściu i w punkcie kontrolnym 2. Przygotowanie zestawienia	kierownik gospodarczy księgowa	co pół roku
Środki niematerialne	Zestawienie zbiorcze	1. Analiza stanu na wejściu i w punkcie kontrolnym 2. Przygotowanie zestawienia	kierownik gospodarczy księgowa	co pół roku
Procesy				
Zarządcze	Ankieta Wywiad fokusowy Analiza dokumentacji	1. Ocena zgodności stanu faktycznego z przyjętymi założeniami 2. Ocena działalności organizacji na podstawie zebranych i przeanalizowanych informacji	zespół ds. kontroli zarządczej	co pół roku
Administracyjne	Analiza dokumentacji Audyt jakości	1. Ocena zgodności stanu faktycznego z przyjętymi założeniami 2. Ocena działalności organizacji na podstawie zebranych i przeanalizowanych informacji	zespół ds. kontroli zarządczej	co pół roku

Wyniki				
Rezultaty twarde (produkty)	Zestawienie zbiorcze	1. Analiza stanu na wejściu i w punkcie kontrolnym 2. Ocena zgodności stanu faktycznego z przyjętymi założeniami 3. Przygotowanie zestawienia	rada kierownicza	co pół roku
Rezultaty miękkie (wyniki)	Ankieta Wywiad fokusowy Zestawienie zbiorcze	1. Analiza stanu na wejściu i w punkcie kontrolnym 2. Ocena zgodności stanu faktycznego z przyjętymi założeniami 3. Przygotowanie zestawienia	rada kierownicza	co pół roku
Oddziaływanie (trwałe zmiany)	Ankieta Wywiad fokusowy	1. Analiza stanu na wejściu i w punkcie kontrolnym 2. Ocena zgodności stanu faktycznego z przyjętymi założeniami 3. Przygotowanie zestawienia	rada kierownicza	co pół roku
Korzyści	Zestawienie zbiorcze	1. Analiza stanu na wejściu i w punkcie kontrolnym 2. Przygotowanie zestawienia	rada kierownicza	co pół roku
Cel strategiczny		Wskaźnik		
Systematyczne modyfikowanie kierunków kształcenia i dostosowywanie oferty do potrzeb rynku pracy przy współpracy ze środowiskiem lokalnym, przedsiębiorcami i instytucjami		1. liczba nowych zawodów 2. liczba zajęć rozwijających uzdolnienia zawodowe 3. liczba projektów 4. patronaty we wszystkich klasach		
zmniejszenie niepewności w procesie podejmowania decyzji, osiąganie wyższej efektywności pracy poprzez wykorzystanie posiadanych zasobów informacji		1. system obiegu informacji 2. karta informacyjna 3. rozbudowany i funkcjonalny terminarz 4. zmodernizowana strona www 5. system odbioru poczty elektronicznej 6. wykorzystanie narzędzi GPE		
pozyskanie akceptacji pracowników dla ważnych idei, zwiększenie wydajności i jakości pracy poprzez odpowiednie zarządzanie informacją oraz wzmocnienie odpowiedzialności wszystkich pracowników za los szkoły		1. sprawnie funkcjonująca macierz odpowiedzialności 2. zmapowane najważniejsze procesy 3. harmonogram spotkań semestralnych		
systematyczne eksponowanie życia szkoły w środowisku lokalnym, regionalnym i krajowym		1. zmodernizowana strona www 2. reportaże o szkole 3. konkurs techniczny 4. jubileusz 5. konferencje 6. materiały promocyjne 7. audycje radiowe i TV 8. system wystawienniczy		
stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności, utrzymanie równowagi i dostosowanie się do potrzeb rynku		1. liczba szkoleń 2. system konsultacji z pracodawcami 3. sieć wsparcia nauczycieli ZSL (liczba spotkań) 4. plan szkoleń 5. harmonogram staży		

poprawienie atrakcyjności szkoły poprzez rozbudowę, modernizację i doposażenie bazy szkoły	1. nowo powstałe pracownie 2. zmodernizowane pracownie 3. wykaz zakupionego sprzętu 4. sala konferencyjna i telekonferencyjna 5. nowe sale sport
podniesienie jakości i efektywności kształcenia/wychowania oraz atrakcyjności szkoły	1. liczba projektów realizowanych we współpracy z instytucjami 2. liczba zadań realizowanych we współpracy z pracodawcami

Ewaluacja

- Ewaluacja działań wynikających ze Strategii Rozwoju ZSL będzie się opierała na trzech rodzajach ocen:
 - ex ante** (ocena przed realizacją działań) - czy i w jaki sposób strategia wpłynie na grupy docelowe, przyczyni się do realizacji celów;
 - ex tempore** (ocena w trakcie realizacji działań) - czy przyjęte cele i podjęte w następstwie działania zmierzają w dobrym kierunku;
 - ex post** (ocena po realizacji działań) - ocena długoterminowego wpływu strategii na grupy docelowe, odpowiedź na pytanie, czy efekty wynikłe z zastosowania strategii są trwałe.
- Kluczowe pytania:
 - Czy cele zostały osiągnięte?
 - Jakie są efekty działań?
 - Jakie problemy napotkano?
 - Czy działania przyczyniły się do rozwiązania problemów?
 - Czy wybrane instrumenty i rozwiązania okazały się odpowiednie?
 - Czy system zarządzania i wdrażania był skuteczny?
 - Czy realizatorzy działań poprawnie wypełnili przypisane im role?
 - Czy efekty spełniają oczekiwania adresatów?
 - Czy efekty działań są trwałe, długookresowe?
 - Czy i w jakim stopniu efekty są odczuwalne po zakończeniu realizacji?
 - Jeżeli działanie nie zostało zrealizowane – dlaczego?
- W obszarze wpływu strategii na jakość kształcenia zawodowego ewaluacja musi uwzględnić następujące aspekty:
 - powiększanie zasobów;
 - wspieranie podnoszenia jakości procesu dydaktycznego i wychowawczego;
 - przeciwdziałanie zagrożeniom;
 - przyciąganie środków zewnętrznych (publicznych i prywatnych);
 - wzrost konkurencyjności;
 - procesy innowacyjne.
- Etapy i harmonogram ewaluacji



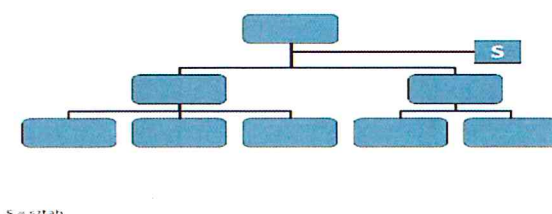
HARMONOGRAM EWALUACJI

ZAKRES/OBSZAR BADANIA	METODY NARZĘDZIA	REALIZATORZY ZADAŃ	ODPOWIEDZIALNI ZA EWALUACJĘ	ŹRÓDŁA INFORMACJI	TERMIN
Adekwatność oferty edukacyjnej do rynku	ankieta	dyrektor	zespół ds. strategii marketingowej	uczniowie	III/IV
Atrakcyjność oferty edukacyjnej	ankieta	dyrektor	zespół ds. strategii marketingowej	uczniowie	III/IV
Efektywność komunikacji	ankieta	rada kierownicza	zespół ds. ewaluacji	pracownicy	I/VI
Wydajność i jakość pracy	wywiad	pracownicy	zespół ds. ewaluacji	pracownicy	I/VI
Jakość komunikacji zewnętrznej	ankieta	dyrektor	zespół ds. ewaluacji	pracownicy	VI
Jakość infrastruktury i bazy	ankieta	dyrektor	zespół ds. ewaluacji	kierownik gospodarczy księgowy	VI
Jakość/efektywność kształcenia	ankieta	dyrektor, pracownicy	zespół ds. ewaluacji	pracownicy	VI

Metody pracy dyrektora

- Realizacja nowych zadań dyrektora – managera nowej generacji, który występuje jako:
 - 1) trener zwycięskiej drużyny,
 - 2) mentor pomagający się uczyć,
 - 3) gracz w pracowniczym zespole,
 - 4) opiekun entuzjastów pracy twórczej,
 - 5) administrator ogarniający pełny obraz sytuacji.²
- Redefinicja schematu organizacyjnego i zakresu obowiązków – wprowadzenie struktury liniowo-sztabowej, w której dyrektor podejmuje decyzje i odpowiada za funkcjonowanie organizacji, natomiast komórka sztabowa zbiera informacje, przygotowuje decyzje, daje rekomendacje, prowadzi analizę status quo, opracowuje odpowiednie akty prawne.

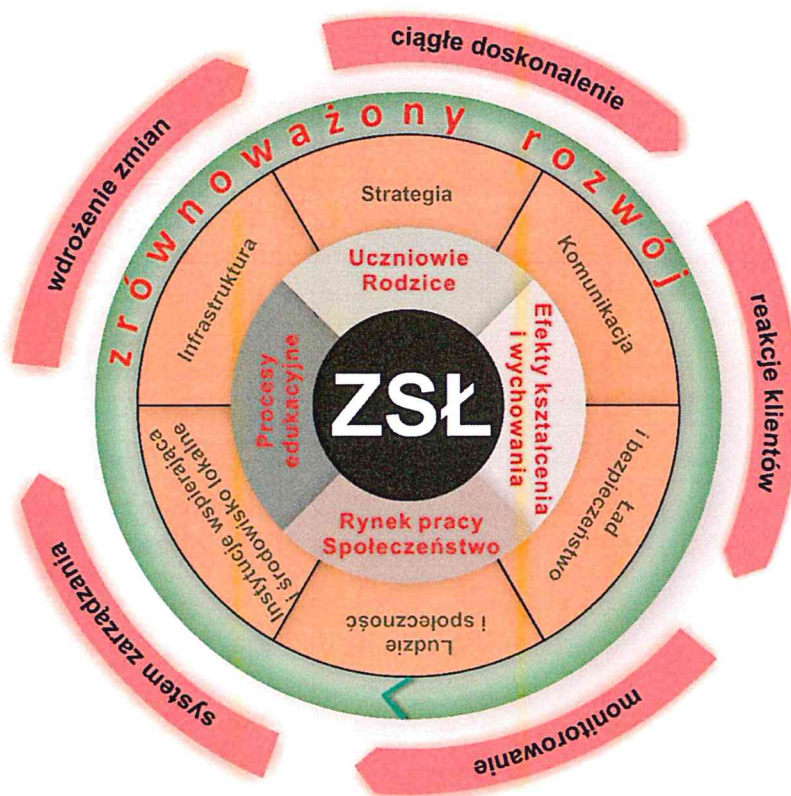
Struktura liniowo-sztabowa



² Bolesław Rafał Kuc, Marcin Żemigła, Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania

3. Wprowadzenie zespołów operacyjnych.
Działania rozwojowe każdej organizacji nie ograniczają się do pozyskiwania zasobów ludzkich, rozwoju struktur, kompetencji czy usprawniania procesów. Obejmują także efektywne zarządzanie potencjałami. W tym celu w ZSŁ powołamy zespoły operacyjne, których celem będzie realizacja zadań priorytetowych.
4. Zarządzanie przez innowację - zmierzanie do rozwoju przedsiębiorstwa przez wprowadzenie szeroko pojętych zmian (usprawnień, udoskonaleń, innowacji). Celem nowego modelu jest stworzenie klimatu w kulturze organizacyjnej placówki, który będzie pobudzał do zmian. Jest to możliwe dzięki następującym czynnikom:
 - 1) przełamywaniu stereotypów;
 - 2) eliminowaniu biernych i przesadnie zachowawczych postaw;
 - 3) otwartości na usprawnienia, m.in. techniczne;
 - 4) popieraniu pomysłowości pracowników.
5. Doskonalenie procesów zarządzania organizacją

Celem szkoły zorientowanej na klienta, czyli ucznia, powinno być dążenie do zrozumienia i zaspokojenia jego potrzeb. Strategia ciągłego doskonalenia przewiduje przekształcanie szkoły w organizację uczącą i samodoskonalącą się, w której każdy pracownik angażuje się w rozwiązywanie problemów i ciągle podnoszenie jakości i bezpieczeństwa.



6. Wprowadzenie do procesu zarządzania cyklu Deminga, opierającego się na zasadzie ciągłego ulepszania. Zmiana podejścia do realizacji zadań, działań wg schematu:
 - 1) zaplanuj, co chcesz osiągnąć, usprawnić;
 - 2) realizuj, co zaplanowałeś;
 - 3) sprawdzaj, czy wyniki są zgodne z celami, czy nowy sposób działania przynosi efekty;;
 - 4) wprowadzaj działania doskonalące, uznaj nowy plan za normę.
 Końcowym celem jest wprowadzenie rozszerzonej wersji – KAIZEN, czyli koncepcji ciągłego doskonalenia, usprawniania przy zaangażowaniu wszystkich pracowników w poszukiwanie nowych pomysłów i rozwiązań.