

SUPLEMENT do PORADNIKA



czyli **P**ozytywnie **U**łożona **L**okalna **S**trategia Rozwoju

Bohdan Kamiński

Program szkoleniowy

dla lokalnych grup działania w procesie tworzenia.

Scenariusz interaktywnych zajęć uwzględniających specyfikę kształcenia pozaformalnego dorosłych mieszkańców obszarów wiejskich.

Program składa się z następujących modułów:

- A. Podstawy komunikacji, współpracy i kształtowanie nastawienia na rozwiązanie;
- B. Elementy zarządzania rozwojem: strategia i priorytety, programowanie, projekty;
- C. Zarządzanie procesem planowania strategicznego;
- D. Formułowanie elementów lokalnej strategii rozwoju i planu rozwoju wsi;
- E. Metody, techniki i narzędzia aktywizacji wiejskich środowisk;
- F. Sprawna organizacja – misja, struktura, procedury, doskonalenie.

Program obejmuje:

- opis grup docelowych,
- tematyka,
- uzasadnienie wyboru tematyki szkoleń,
- scenariusz,
- opis metod,
- uzasadnienie wyboru metod prowadzenia szkoleń,
- opis wykorzystywanych materiałów, pomocy, itp.,
- aranżacja pomieszczeń szkoleniowych (warsztatowych).

Publikacja opracowana w związku z projektem

„PULS rozwoju,

czyli Pozytywnie Ułożona Lokalna Strategia rozwoju”,

realizowanym w ramach Planu działania

Sekretariatu Centralnego Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2014-2015.



Odwiedź portal KSOW - www.ksow.pl

Zostań Partnerem Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich.

WYDANIE: 2015

© Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

© Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPAOPIS **GRUP DOCELOWYCH**

Szkolenie jest adresowane do lokalnych środowisk zamieszkujących obszar, który może być objęty lokalną strategią rozwoju, zgodnie z warunkami określonymi w wymogach prawnych. W szczególności istotne jest staranne zidentyfikowanie najważniejszych dla danego obszaru środowisk, dla których strategia rozwoju może być ważna ze względów prowadzonej działalności gospodarczej, sytuacji społecznej bądź potrzeby integrowania interwencji dzięki współdziałaniu. Istotne jest dotarcie do wszystkich grup wiekowych, zadbanie o odpowiednią reprezentację geograficzną (zwłaszcza przy bardziej rozległych obszarach objętych strategią) i o odpowiednią reprezentację płci.

Organizatorzy szkoleń powinni uwzględnić specyfikę poszczególnych grup wiekowych, społecznych i zawodowych oraz zaoferować takie terminy i miejsca szkoleń, które pozwolą uczestnikom pogodzić udział w szkoleniu z możliwościami i trybem życia oraz specyficznymi potrzebami. Może to dotyczyć ułatwienia dostępu do miejsca szkolenia, możliwości wsparcia opieki nad dziećmi bądź czasu szkolenia, który nie koliduje z obowiązkami prywatnymi bądź dotyczącymi prowadzonej działalności zawodowej.

Szczególnie ważne jest rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, specyficznych zainteresowań grup uczestników oraz dostosowanie języka i formy zaproszeń na szkolenia do określonej grupy. Modelowy program może być odpowiednio dostosowany do rodzaju uczestników, poziomu ich kompetencji, charakteru oczekiwanego zaangażowania i innych czynników osobistych i społeczno-kulturowych.

TEMATYKA

Tematyka szkolenia powinna być odpowiednio dostosowana do rozpoznanych potrzeb i oczekiwań uczestników, ich profilu, cech charakterystycznych grupy, miejsca i czasu spotkania i innych lokalnych uwarunkowań. Rozpoznanie należy wykonać przed opracowaniem własnego programu szkolenia

i przed udostępnieniem go uczestnikom.

A. Podstawy komunikacji, współpracy i kształtowanie nastawienia na rozwiązanie

Moduł A jest nakierowany na zmniejszenie napięcia uczestników i zadbanie o spokojną, bezpieczną atmosferę. Pierwsze dwie minuty zostaną wykorzystane na pobudzenie aktywności uczestników. Dzięki temu wzmocni się ich nastawienie na aktywny (interaktywny) charakter udziału w zajęciach.

Moduł A wspiera poznanie uwarunkowań skutecznej komunikacji wzmacniającej relacje i nakierowanej na rozwiązanie. Uczestnicy wzmocnią kompetencje komunikacyjne w wybranych aspektach.

B. Elementy zarządzania rozwojem: strategia i priorytety, programowanie, projekty

Moduł B odwołuje się do potrzeby kreowania wizji przyszłości, odpowiednio do perspektywy uczestników. Moduł przygotowuje do rozumienia procesu zarządzania rozwojem. Tematyka nawiązuje do zasad prowadzenia polityki rozwoju.

Zostaną wykorzystane informacje charakteryzujące lokalną społeczność i obszar, którym uczestnicy się zajmują (wcześniej przygotowane przez osobę prowadzącą). Uczestnicy skupią się na wyróżnikach zarządzania strategicznego, poznając i projektując strukturę interwencji opartą na potrzebach, priorytetach i programowaniu.

C. Formułowanie elementów lokalnej strategii rozwoju i planu rozwoju wsi

Moduł C skupia się na projektowaniu elementów strategii rozwoju, opierających się na rzetelnych danych i starannej analizie. Identyfikacja celów w poszczególnych priorytetach odwołuje się do wniosków z analizy uwarunkowań. Powiązanie celów i rezultatów oraz działań i zasobów pozwoli na zrozumienie modelu interwencji opartego na lokalnej strategii rozwoju.

D. Zarządzanie procesem planowania strategicznego

Moduł D przybliży zasady zarządzania rozwojem. Zostaną określone role, elementy strukturalne (zespoły) i perspektywa czasowa procesu planowania.

Uczestnicy zwrócą uwagę na przywództwo i tworzenie koalicji na rzecz zmian. Zostanie uwzględnione zarządzanie komunikacją i lokalnym dialogiem.

E. Metody, techniki i narzędzia aktywizacji wiejskich środowisk

Moduł E skupia się na pobudzaniu aktywności i zarządzaniu zaangażowaniem. Projektowanie form aktywności będzie powiązane ze wzmacnianiem więzi i poprawą relacji (nawiązywaniem relacji),

a także z tworzeniem dogodnych warunków do współdziałania. Uczestnicy przedyskutują i przećwiczą wybrane techniki informowania, prowadzenia spotkania i zarządzania aktywnością.

F. Sprawna organizacja – misja, struktura, procedury, doskonalenie

Moduł F skupia się na tworzeniu partnerstwa – lokalnej grupy działania – i zarządzaniu jej działaniami oraz doskonaleniem. Moduł F dotyczy elementów struktury partnerstwa oraz ról i zadań (np. zarząd, rada, biuro), a także procedur i narzędzi, które będą wykorzystywane (np. lokalne kryteria wyboru operacji).

Podział na moduły nie oznacza ich odrębności. Moduły są ze sobą powiązane i współzależne. Moduły powinny być indywidualnie zaprojektowane, odpowiednio do danej edycji szkolenia.

UZASADNIENIE WYBORU TEMATYKI OBJĘTEJ SZKOLENIEM

Tematyka szkolenia odnosi się do najważniejszych aspektów lokalnego rozwoju.

Lokalny rozwój zakorzeniony w społeczności i poddany jej kontroli wymaga poznania i przećwiczenia wybranych kompetencji.

Podstawą lokalnego dialogu i współpracy jest poszanowanie dla podmiotowości i wykorzystanie psychospołecznych uwarunkowań wpływających na skuteczną komunikację. Tematyka szkolenia odnosi się do tego w pierwszym module. Zwiększenie kompetencji komunikacyjnych i lepsze rozumienie ich znaczenia stanie się podstawą pomyślnego przebiegu całego szkolenia, a przyda się też po jego zakończeniu – podczas działań animujących lokalny rozwój.

Główny zakres szkolenia dotyczy lokalnej strategii rozwoju opartej na uczestnictwie i realnym wpływie na jej wdrażanie. Na ten główny nurt merytoryczny składają się zagadnienia dotyczące zarządzania rozwojem (moduł B, C i F), elementy procesu tworzenia i dokonywania przeglądów strategii (moduł D) oraz elementy lokalnej współpracy w formie partnerstwa – lokalnej grupy działania (moduł F).

Dzięki takiemu doborowi tematyki uczestnicy zdobędą lub utrwalą wiedzę dotyczącą standardów zarządzania, jak i zdobędą umiejętności potrzebne na poszczególnych etapach prac nad lokalną strategią rozwoju.

Badanie ankietowe przeprowadzone w styczniu 2015 roku wykazało potrzebę wzmocnienia uczestnictwa i partnerstwa oraz zwrócenia uwagi na formułowania priorytetów rozwoju. Wszystkie te elementy są objęte tematyką szkolenia.

Program składa się z następujących modułów (A – F)

(czas może być zmieniony na popołudniowy, jeśli doda się ok. 6 godzin, np. 15.00 – 20.00):

Czas trwania	tematyka	
08.30 – 10.00	A. Podstawy komunikacji, współpracy i kształtowanie nastawienia na rozwiązanie	Rozumienie i akceptacja różnorodności
10.00 – 10.15		przerwa
10.15 – 11.45		W poszukiwaniu wspólnego: wartości i zasady
11.45 – 12.00		Przerwa
12.00 – 13.30		Komunikacja, porozumienie, rozwiązanie

Czas trwania	tematyka	
08.30 – 10.00	B. Elementy zarządzania rozwojem: priorytety, programowanie, projekty	Marzenie i wizja
10.00 – 10.15		przerwa
10.15 – 11.45		Potrzeby i wyzwania
11.45 – 12.00		przerwa
12.00 – 13.30		Priorytety i sposoby podejścia

Czas trwania	tematyka	
08.30 – 10.00	C. Formułowanie elementów lokalnej strategii rozwoju i planu rozwoju wsi [1]	Inwentaryzacja informacji i form aktywności
10.00 – 10.15		przerwa
10.15 – 11.45		Analiza wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań
11.45 – 12.00		przerwa
12.00 – 13.30		Cele i rezultaty

Czas trwania	tematyka	
08.30 – 10.00	C. Formułowanie elementów lokalnej strategii rozwoju i planu rozwoju wsi [2]	Proponowane działania
10.00 – 10.15		przerwa
10.15 – 11.45		Projektowanie monitoringu
11.45 – 12.00		przerwa
12.00 – 13.30		Partnerzy i fundusze

Czas trwania	tematyka	
08.30 – 10.00	D. Zarządzanie procesem planowania strategicznego	Przywództwo i lokalna koalicja
10.00 – 10.15		przerwa
10.15 – 11.45		Projektowanie składu i zadań zespołów
11.45 – 12.00		przerwa
12.00 – 13.30		Planowanie harmonogramu procesu

Czas trwania	tematyka	
08.30 – 10.00	E. Metody, techniki i narzędzia aktywizacji wiejskich środowisk	Zapraszanie mieszkańców
10.00 – 10.15		przerwa
10.15 – 11.45		Przygotowanie i prowadzenie kreatywnych spotkań
11.45 – 12.00		przerwa
12.00 – 13.30		Formy aktywności i zaangażowania

Czas trwania	tematyka	
08.30 – 10.00	F. Sprawna organizacja – misja, struktura, procedury, doskonalenie	Role w partnerskim zarządzaniu rozwojem
10.00 – 10.15		przerwa
10.15 – 11.45		Misja i modelowanie partnerstwa
11.45 – 12.00		przerwa
12.00 – 13.30		Doskonalenie kompetencji ludzi i sprawności organizacji

Sześć modułów zaplanowano na 7 sześciogodzinnych sesji, które mogą odbywać się w pierwszym lub drugim szczycie dziennej aktywności, z wyłączeniem czasu najniższej aktywności między 13.30 a 15.00. Czas szkolenia powinien być dopasowany do lokalnej specyfiki i rytmu dnia, zależnego od miejscowego obyczaju.

Szkolenia zostały zaprojektowane z myślą o dorosłym uczestniku, jednak można odpowiednio zaadaptować program i metody prowadzenia zajęć, by można było prowadzić zajęcia z niepełnoletnimi osobami. To wymagałoby uwzględnienia specyfiki grup wiekowych i gotowości do wybranych form aktywności podczas szkoleń.

W przypadku wyrównanej liczby przedstawicieli trzech sektorów można dodatkowo /alternatywnie/ przeprowadzić warsztat konfrontujący ofertę i wzajemne oczekiwania.

SCENARIUSZ

TEMATYKA	FORMA AKTYWNOŚCI (liczba i rodzaj ćwiczeń są dostosowane do rodzaju uczestników i szczegółowych kompetencji prowadzącego)
A. Podstawy komunikacji, współpracy i kształtowanie nastawienia na rozwiązanie.	1) Prowadzenie wywiadu w parach i prezentacja albo autoprezentacja wg wybranych wariantów. 2) Sporządzenie listy wartości lub zasad – zadanie indywidualne, dyskusja. 3) Sporządzenie hierarchii wartości – praca w grupach. 4) Ćwiczenie odzwierciedlenia w parach i trójkach. 5) Ćwiczenie skupienia uwagi w parach. 6) Ćwiczenie odtwarzania lub parafrazy w parach. 7) Prowadzenie rozmowy nakierowanej na rozwiązanie – para i obserwator. 8) Opracowanie plakatu – herbu zespołu (np. wizja, wartości, zasady i role).
B. Elementy zarządzania rozwojem: priorytety, programowanie, projekty.	1) Tworzenie wizji – praca w małych grupach. 2) Identyfikacja potrzeb (problemów), porządkowanie i definiowanie dziedzin (lub priorytetów) strategicznych przy wykorzystaniu techniki pracy „ze ścianą” (burza mózgów i elementy metaplanu) lub techniki „mapowania” myśli – praca indywidualna, w małych zespołach i moderowana dyskusja grupowa. 3) Sporządzenie listy priorytetów – indywidualnie i w dyskusji grupowej. 4) Projektowanie hierarchii priorytetów – praca w grupach. 5) Sformułowanie uzasadnienia wyboru priorytetów – 2-3 osobowe grupy. 6) Sformułowania założeń programowych dla priorytetów – propozycje rodzajów możliwych działań – praca grupowa, dyskusja moderowana.
C. Formułowanie elementów lokalnej strategii rozwoju i planu rozwoju wsi.	1) Przegląd danych do analizy uwarunkowań – burza mózgów. 2) Prowadzenie analizy uwarunkowań – praca w grupach. 3) Formułowanie wniosków i rekomendacji z analiz – praca w grupach. 4) Projektowanie celów i rezultatów – praca w grupach. 5) Identyfikacja możliwych rodzajów działań – burza mózgów. 6) Projektowanie elementów monitoringu (np. matrycy monitoringu). 7) Identyfikacja odpowiedzialnych (lub zainteresowanych) podmiotów. 8) Identyfikacja dostępnych źródeł finansowania.
D. Zarządzanie procesem planowania strategicznego.	1) Wzmacnianie przywództwa – planowanie czynników wspierających lokalną koalicję dla rozwoju. 2) Założenia organizacyjne – powołanie zespołów odpowiedzialnych za proces. 3) Identyfikacja grup społecznych w trzech sektorach – burza mózgów. 4) Planowanie harmonogramu procesu planowania – praca w grupach. 5) Planowanie rodzajów informacji i sposobów ich pozyskiwania – praca w grupach. 6) Projektowanie informacji adresowanej do mieszkańców – praca w grupach.
E. Metody, techniki i narzędzia aktywizacji wiejskich (lokalnych) środowisk.	1) Projektowanie zaproszenia dla mieszkańców – praca w parach. 2) Projektowanie miejsca i scenariusza spotkań – praca w grupach. 3) Identyfikacja sposobów dotarcia do różnych grup mieszkańców – dyskusja. 4) Prowadzenie warsztatu o potrzebach, pomysłach i inicjatywach. 5) Projektowanie form aktywności wzmacniających relacje – praca w grupach.
F. Sprawna organizacja – misja, struktura, procedury, doskonalenie.	1) Definiowanie ról dotyczących zarządzania strategicznego (prowadzenia lokalnej polityki rozwoju) – praca w grupach. 2) Definiowanie zadań związanych z rolami – praca w grupach. 3) Projektowanie modelu partnerstwa – burza mózgów, moderowana dyskusja. 4) Projektowanie elementów struktury organizacyjnej – jw. 5) Identyfikacja czynników ryzyka – praca w grupach. 6) Identyfikacja luk kompetencyjnych – praca w grupach, dyskusja. 7) Projektowanie ewaluacji i zasad doskonalenia – praca w grupach.

OPIS METOD, OPIS WYKORZYSTYWANYCH MATERIAŁÓW, POMOCY, itp.

	METODY, FORMY I TECHNIKI PROWADZENIA ZAJĘĆ	ŚRODKI DYDAKTYCZNE	KOMPETENCJE KADRY
	<p>Zajęcia indywidualne, w parach i ćwiczenia grupowe z wykorzystaniem samodzielnych i interaktywnych zajęć w parach i w grupach dotyczących:</p> <p>WIEDZY</p> <ul style="list-style-type: none"> • dyskusja, • mapy myśli, • prezentacja, • ... <p>UMIEJĘTNOŚCI</p> <ul style="list-style-type: none"> • analizy logicznej, • burza mózgów, • prezentacja, • sesja informacji zwrotnych, • zadawanie pytań, • tworzenie metaplanu • ... <p>DOŚWIADCZANIA SIEBIE I INNYCH (kształtowania postaw)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ćwiczenia kompetencji interpersonalnych, • współdziałanie w grupie, • odgrywania ról, • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • broszura informacyjna lub inny materiał popularyzujący lokalną partycypację na rzecz rozwoju i elementy partnerskiego zarządzania, • ekran, • flamastry, • flip-chart, • kamera video, • aparat fotograficzny, • kartki z zadaniami, • klej, • kredki, • linijka, • materiały szkoleniowe, • materiały pomocnicze – do wykorzystania podczas zajęć, • nożyczki, • ołówki, • papier – kartki formatu A4, blok papierowy do flip-chartów, • rzutnik multimedialny, • sala dydaktyczna, • tablica, • taśma malarska, • zszywacz, • ... 	<p>Kompetencje merytoryczne, metodyczne oraz doświadczenie odnoszące się do warsztatu trenera / moderatora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompetencje trenera, • doświadczenie w edukacji pozaformalnej dorosłych / przygotowaniu, prowadzeniu szkoleń, • doświadczenie w przygotowaniu programów szkoleniowych i materiałów szkoleniowych, • wiedza dotycząca edukacji dorosłych, • kompetencje w zakresie praktycznego stosowania wybranych metod, • znajomość podejścia RLKS; • doświadczenie w animowaniu procesu planowania, • umiejętność formułowania elementów strategii rozwoju, • zdolność adaptacji rozwiązań do lokalnej i indywidualnej specyfiki, • ...

UZASADNIENIE WYBORU METOD PROWADZENIA SZKOLEŃ,

Zaplanowano wyłącznie aktywizujące formy szkolenia, bowiem przynoszą one optymalne efekty, zwłaszcza w przypadku pozaformalnej edukacji dorosłych. Formy szkolenia obejmują:

indywidualną refleksję i pracę uczestników – pozwala to na identyfikację własnych preferencji, przekonań, punktów widzenia, daje też możliwość dotarcia do nieuświadomionych zasobów, a także do zachowania niektórych rzeczy wyłącznie dla siebie – bez konieczności dzielenia się z innymi;

pracę w parach – takie zadania pozwalają na dość bliski kontakt, który wyzwala wrażliwość na drugiego człowieka, pozwala na nawiązanie bliższej relacji, daje odczucie współzależności w relacji z drugim człowiekiem;

pracę w grupach – pozwala ona na wzbogacenie zasobów, wchodzenie w rolę aktywnego uczestnika i zarazem w rolę obserwatora, a nawet – budowania mini-koalicji w zespole, praca grupowa wzmacnia konieczność poszukiwania wspólnych elementów, przynosi poczucie wspólnego dokonania;

technikę zapisywania myśli i propozycji na kartkach – ta technika uwalnia autora od konieczności ujawniania się, ogranicza niemal do zera powiązanie zapisanych racji z osobą, co pozwala na skupienie się na treści i rozważanie jej w oderwaniu od konkretnej osoby;

technikę pracy „ze ścianą” – stwarza ona możliwość gromadzenia dużej ilości informacji, dowolnego jej porządkowania i wprowadzania zmian na każdym etapie pracy, daje poczucie wspólnego dokonania i osiągnięcia porozumienia, pozwala na wnoszenie korekt i uzupełnień w dowolnym momencie;

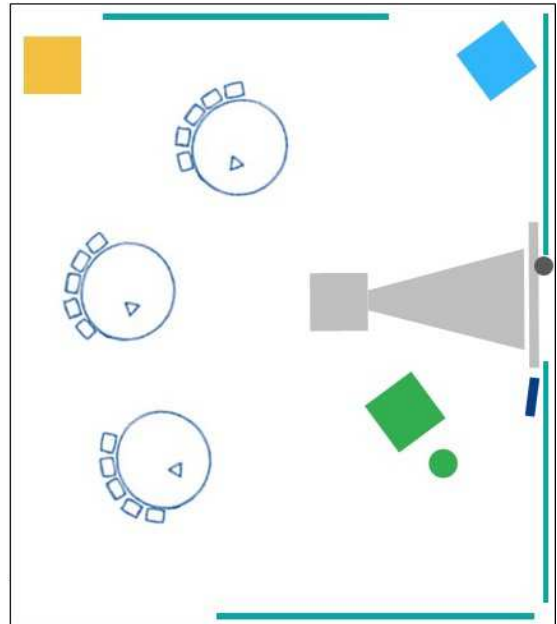
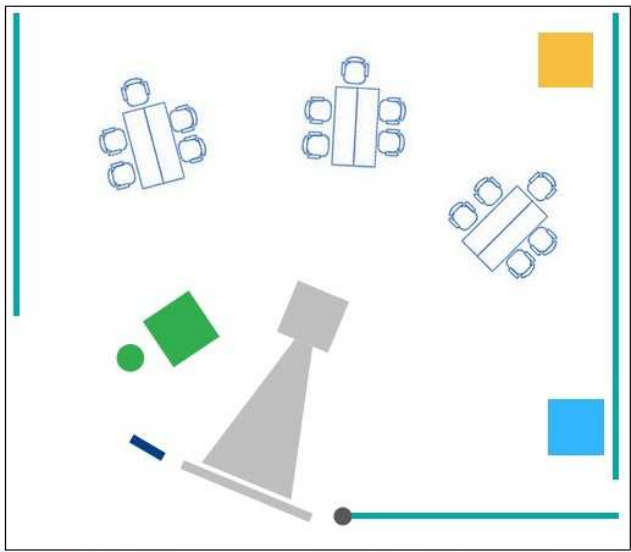
prezentację – pozwala ona na przekazywanie wiedzy i wspomaganie moderowanej dyskusji poprzez obraz wyświetlany na ekranie bądź sporządzany przez osobę prowadzącą na dużej kartce papieru.

Wśród projektowanych technik są techniki wspierające:

autorefleksję – podczas własnej pracy uczestników,

współpracę – w warunkach pracy grupowej,

obserwację – w różnych sytuacjach.

ARANŻACJA POMIESZCZEŃ SZKOLENIOWYCH (przykłady)


- ściany do naklejania
- rzutnik (ew. stolik pod rzutnik) i ekran
- stolik pod komputer
- flip-chart
- stolik na napoje

- trener
- zegar ścienny

ściana po warsztacie ⇒



WYBRANE KOMPETENCJE ROZWIJANE PODCZAS SZKOLEŃ

WIEDZA	UMIEJĘTNOŚCI	POSTAWY
aktualizacja wiedzy o współdecydowaniu	formułowanie zaproszenia na zebranie	akceptacja różnorodności
uporządkowanie koncepcji rządzenia i zarządzania	identyfikacja lokalnych potrzeb	otwartość na zmiany
podstawowe zasady skutecznej komunikacji	planowanie harmonogramu i budżetu	dyscyplina
wybrane elementy programów (np. PROW)	planowanie produktów i działań	odpowiedzialność za rozwój
elementy cyklu projektu	planowanie realizacji zadań	ugruntowane podejście do korzyści ze współdziałania
elementy strategii	prezentowanie stanowiska	poszanowanie prawa
etapy procesu planowania strategicznego	przygotowanie informacji dot. strategii / planowania	empatia
modele partnerstw	sporządzanie analizy uwarunkowań	akceptacja ról w procesie strategicznego zarządzania
role w zespole	sporządzanie sprawozdań	otwartość na różne poglądy
wybrane elementy ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju	umiejętność aranżacji pomieszczeń odpowiednio do celu i charakteru spotkania	procesowe podejście do zadań związanych z zarządzaniem strategicznym
elementy charakterystyki osobowości	umiejętność definiowania wskaźników i sposobów ich monitorowania	zainteresowanie sprawami lokalnej społeczności
znajomość koncepcji rządzenia i zarządzania	umiejętność planowania metod i technik odpowiednio do potrzeb	zaangażowanie
świadomość znaczenia uwarunkowań psychologicznych we współdziałaniu	umiejętność praktycznego wykorzystania metod i technik	docenianie znaczenia emocji we współdziałaniu
identyfikacja ról i podmiotów w partnerskim procesie zarządzania strategicznego opartym na uczestnictwie	umiejętność słuchania, argumentowania, konkludowania	zainteresowanie technikami zwiększającymi uczestnictwo
wybrane elementy strategii (np. rozwoju kapitału społecznego)	udzielanie komunikatów zwrotnych	synergiczne podejście do wspólnych zadań i doskonalenia
znajomość modeli dialogu i uczestnictwa	uzasadnienie wyboru priorytetów	gotowość do poszukiwania nowych rozwiązań
znajomość zasad synergicznego podejścia	wyznaczanie celu i rezultatów projektu	optymizm
wybrane elementy ustawy o rozwoju lokalnym	sporządzanie mapy aktywności	

**PRZYKŁADY MATERIAŁÓW POMOCNICZYCH****ZADANIA**

W zakresie diagnozowania sytuacji i planowania:

OCZEKIWANA ZMIANA	Zakres działań	Odpowiedzialny

W zakresie promocji, komunikacji i kształtowania klimatu dla współdziałania:

OCZEKIWANA ZMIANA	Zakres działań	Odpowiedzialny

W zakresie wspierania

OCZEKIWANA ZMIANA	Zakres działań	Odpowiedzialny



PLANOWANIE

(WIZJA	
WYBRANA SPRAWA (CZYM SIĘ ZAJMIEMY?)	
CEL SZCZEGÓŁOWY (CO ZAMIERZAMY OSIĄGNĄĆ?)	

ZADANIE ____ (odpowiadające celowi ____ w dziedzinie ____):

ZADANIE:	ODPOWIE- DZIAŁNOŚĆ	PARTNERZY	ŚRODKI	OCZEKI- WANE REZULTATY	CZAS	STATUS	UWAGI
CO?	KTO?	Z KIM?	CZYM? ZA ILE?	PO CO?	KIEDY?	JAK?	W JAKICH WARUN- KACH?

ZADANIE ____ (odpowiadające celowi ____ w dziedzinie ____):

ZADANIE:	ODPOWIE- DZIAŁNOŚĆ	PARTNERZY	ŚRODKI	OCZEKI- WANE REZULTATY	CZAS	STATUS	UWAGI
CO?	KTO?	Z KIM?	CZYM? ZA ILE?	PO CO?	KIEDY?	JAK?	W JAKICH WARUN- KACH?

**ARGUMENTY UZASADNIAJĄCE DECYZJE**

Jak jest? Co jest do zrobienia? Co chcemy osiągnąć (cele)?	
Którymi sprawami chcemy się zająć?	
Jakie rezultaty są oczekiwane? Jak je sprawdzimy?	
Jakie mamy pomysły na działania?	
Jakie zmiany nastąpią? Kogo będą one dotyczyć?	
Jak zajmiemy się wybranymi sprawami?	
Co konkretnie chcemy zrobić, żeby to zostało osiągnięte?	
Jakie warunki muszą zaistnieć, aby to było możliwe?	
Jak rozpowszechnimy informację o zamiarze i o jego realizacji?	
Jak utrwalimy rezultaty? Jakie będą następne kroki?	

ANALIZA UWARUNKOWAŃ wewnętrznych i zewnętrznych dla wybranej sprawy**TEMAT:**

	PLUSY	MINUSY
WEWNĘTRZNE (zależne od nas)		
ZEWNĘTRZNE (niezależne od nas)		

**WNIOSKI:**

Jak najlepiej wykorzystać nasze mocne strony?

Które słabe strony zamierzamy i możemy ograniczyć, żeby skorzystać maksymalnie z możliwości działania?

Które zewnętrzne okoliczności zamierzamy wykorzystać?

Które zagrożenia powodują, że odstępimy od działania lub je opóźnimy?

...

REKOMENDACJE:

Czym należy się zająć w pierwszej kolejności?

Co przyniesie najwięcej pożytku?

Jakich partnerów potrzebujemy, żeby zniwelować nasze słabości i wzmocnić nasz potencjał?

...

**CELE****ZMIANY****INICJATYWY**

CEL A	CEL B	CEL C
OCZEKIWANE ZMIANY	OCZEKIWANE ZMIANY	OCZEKIWANE ZMIANY
INICJATYWY Przykładowe działania to:	INICJATYWY Przykładowe działania to:	INICJATYWY Przykładowe działania to:



<p>ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ</p>	<p>MONITORING</p> <p>EWALUACJA</p> <p>MODYFIKACJE</p>	<p>PROMOCJA i PR</p>
<p>PODSTAWY STRATEGII:</p> <p>WARTOŚCI ZASADY</p>	<p>RAMY CZASOWE STRATEGII</p>	<p>OPRACOWANIE STRATEGII</p>

PORZĄDKOWANIE ZAMIERZEŃ

ZADANIE	ODPOWIEDZIALNY	EFEKT	TERMIN	ŚRODKI		PARTNER	UWARUNKOWANIA
				ŚRODKI	ŹRÓDŁO		

PROJEKTOWANIE WSKAŹNIKÓW

GŁÓWNE DZIAŁANIA	PRODUKTY (WYNIKI DZIAŁAŃ)	ZASOBY		ZASOBY	
		LUDZKIE	WSKAŹNIKI ¹	TECHNICZNE / RZECZOWE	WSKAŹNIKI

¹ Wskaźniki są: **konkretne, mierzalne, ambitne, realistyczne i określone w czasie.**