



ZJAZD I

---

PRZYWÓDZTWO

ZJAZD I

Redaktor Grzegorz Mazurkiewicz

---

PRZYWÓDZTWO

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Recenzenci

*dr Danuta Elsner*  
*prof. dr hab. Joanna Madalińska-Michalak*

„Przywództwo i zarządzanie w oświacie – system kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek”. Materiały szkoleniowe opracowane w ramach projektu (Nr UDA.POKL.03.01.02-00-002/13), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1. *Modernizacja systemu zarządzania i nadzoru w oświacie.*

© Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji  
Wydanie I, Kraków 2015  
All rights reserved

Niniejszy utwór ani żaden jego fragment nie może być reprodukowany, przetwarzany i rozpowszechniany w jakikolwiek sposób za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych oraz nie może być przechowywany w żadnym systemie informatycznym bez uprzedniej pisemnej zgody Wydawcy.

e-ISBN 978-83-233-9259-0  
doi:10.4467/K9259.10/e/15.15.3630



[www.wuj.pl](http://www.wuj.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego  
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków  
tel. 12-663-23-81, 12-663-23-82, fax 12-663-23-83  
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98  
tel. kom. 506-006-674, e-mail: [sprzedaz@wuj.pl](mailto:sprzedaz@wuj.pl)

# Spis treści

---

## Dzień 1

<b>Prezentacja:</b> sesja otwierająca wprowadzenie do kursu .....	5
<b>VI.1.1:</b> Wprowadzenie do kursu – integracja grupy .....	5
<b>VI.1.2:</b> Ja jako lider/liderka .....	7
<b>VI.1.3:</b> Cykl Kolba .....	9
<b>II.1.1:</b> Proces uczenia się w centrum myślenia dyrektora/przywódcy .....	10
<b>II.1.5:</b> Etapy, warunki uczenia się .....	12
<b>V.1.1:</b> Cele i zadania szkoły .....	15

## Dzień 2

<b>I.2.1:</b> Wartości w życiu jednostki, zespołu, organizacji .....	17
<b>I.2.2:</b> Zarządzanie przez wartości .....	19
<b>V.4.2:</b> Prawne podstawy przywództwa .....	20
<b>I.1.1:</b> Przywództwo organizacyjne: definicje, podejścia, paradygmaty .....	21
<b>VI.7.1:</b> Dziennik uczenia się .....	24

# Dzień 1

## Wprowadzenie do kursu: Cele i założenia.

**Prezentacja:** sesja otwierająca wprowadzenie do kursu (Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 4 Kurs przywództwa edukacyjnego: warunki sukcesu)



Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 4  
Kurs przywództwa edukacyjnego: warunki sukcesu

## Obszar VI Moduł 1: Rozwój samoświadomości w roli liderskiej.

## VI.1.1

**Zagadnienie 1:** Wprowadzenie do kursu – integracja grupy



Cel sesji: Integracja grupy, zebranie oczekiwań i poznanie motywacji OU, ustalenie zasad pracy.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

### SCENARIUSZ

#### 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

#### 2. Ćwiczenie: Integracja grupy

OP (osoba prowadząca) proponuje przedstawienie się osób w parach z wykorzystaniem pytań: *Jak mam na imię? Skąd jestem? Co robię w życiu zawodowym? Co spowodowało, że tu jestem?* Po krótkiej rozmowie w parach OU (osoby uczestniczące) przedstawiają siebie nawzajem. Dobrze, by pytania pojawiły się na slajdzie lub zostały przygotowane na flipcharcie.

Po tym przedstawieniu się OP rozdaje uczestnikom tabelę do gry bingo (Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 1 Bingo) i prosi, aby OU, poruszając się po sali, znaleźli osoby odpowiadające opisowi w komórkach tabelki i zebrali imiona OU w odpowiednich komórkach. OU powinny jak najszybciej odnaleźć trzy różne osoby, które pasują do określeń w poszczególnych okienkach tabeli. Dla ułatwienia w taki sposób, aby wypełnić imionami tych osób trzy pola w jednej linii (poziomo, pionowo lub po skosie – jak w grze kółko i krzyżyk). Po zakończeniu zadania uczestnicy zajmują miejsca. OP może poprosić, by jedna osoba lub dwie osoby przeczytały swoją kartkę (np. ten, kto pierwszy zebrał imiona w trzech komórkach).



Co spowodowało, że tu jestem?



Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 1  
Bingo



Co chciałabym/chciałbym osiągnąć dzięki kursowi?



Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 2  
Kurs dla dyrektorów szkół/  
placówek. Cele i założenia

### 3. Poznanie oczekiwań i motywacji OU

OP rozdaje uczestnikom po 3 kartki samoprzylepne (każda innego koloru). Prosi OU o zastanowienie się nad pytaniami (zapisanymi na flipcharcie): *Dlaczego tu jestem? Co chciałabym/chciałbym osiągnąć dzięki kursowi? Czego oczekuję od procesu uczenia się podczas kursu?* Odpowiedź na każde z pytań OU zapisują na osobnych kartkach samoprzylepnych. OP każdemu pytaniu przyporządkowuje jeden kolor. Następnie OU czytają swoje odpowiedzi i przyklejają kartki samoprzylepne z odpowiedziami na flipcharcie w odpowiednim miejscu. OP porządkuje je i komentuje, odwołując się do programu kursu zapisanego w przewodniku, który OU otrzymali w czasie rekrutacji. Przewodnik zawiera obszary, kompetencje i cele (Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 2 Kurs dla dyrektorów szkół/placówek. Cele i założenia). W trakcie rozmowy o celach i oczekiwaniach OU mogą przeglądać przewodnik, zapoznając się z różnorodnością obszarów przyjętych do rozwoju.

### 4. Wyjaśnienie zasad refleksji na metapoziomie

OP wyjaśnia, że w czasie szkolenia OU będą nabytą wiedzę i zdobyte umiejętności odnosili do zadań, jakie stoją przed przywódcami. Refleksja będzie prowadzona w trzech wymiarach:

**osobistym**, obejmującym indywidualne uczenie się (ja i moje uczenie się). W tym zakresie pomocne będą pytania: *Czego się nauczyłam/nauczyłem? Czego się dowiedziałam/dowiedziałem o sobie?*

**grupowym** (my jako grupa, my w procesie grupowym). W tym zakresie pomocne będą pytania: *W jaki sposób to, czego się nauczyłam/nauczyłem, wpływa na to, co się dzieje w grupie? Jaki jest wpływ sposobu pracy na to, co się dzieje w grupie? Jak to, co dzieje się w grupie, oddziałuje na mój proces uczenia się?*

**środowiskowym** (środowisko i otaczający świat). W tym zakresie pomocne będą pytania: *Co z tego, czego się nauczyłam/nauczyłem, wykorzystam w swojej pracy? Jaki będzie mój pierwszy krok do wykorzystania wiedzy i umiejętności z kursu?*



Materiały szkoleniowe:

- Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 1  
Bingo
- Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 2  
Kurs dla dyrektorów szkół/  
placówek. Cele i założenia
- Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 3  
Lista obowiązków uczestników kursu

Materiały biurowe:

- np. flipchart, 10 flamastrów
- karteczki samoprzylepne w różnych kolorach

### 5. Ustalenie zasad pracy podczas kursu

OP wypracowuje z grupą zasady pracy obowiązujące grupę podczas zjazdów. OP tworzy z grupą kontrakt, który jest elastyczny – można go zmieniać w trakcie trwania zjazdów. OP powinna zadbać o to, by w kontrakcie znalazły się odniesienia do procesu uczenia się w aspekcie jednostki, grupy. OP prosi, by w parach porozmawiać o tym, co sprzyja ich procesowi uczenia się. Pomocne mogą być zapisane na flipcharcie lub slajdzie pytania: *Co pomaga mi w nauce? Co utrudnia mój proces uczenia się? Kiedy moje uczenie się jest najbardziej efektywne?* OP zbiera odpowiedzi zapisane na kartkach samoprzylepnych, grupuje odpowiedzi, przedstawia je, a potem przechodzi do zapisania zasad

współpracy w kontrakcie. Warto podkreślać, że wspólnie będziemy się uczyć, tworząc zespół uczący się, dlatego tak ważne staje się spisanie zasad, by środowisko, jakie stworzymy, było przyjazne dla wszystkich.



*Kiedy moje uczenie się jest najbardziej efektywne?*

## Obszar VI Moduł 1: Rozwój samoświadomości w roli liderskiej.

## VI.1.2

### Zagadnienie 2: Ja jako lider/liderka



Cel sesji: Wzmocnienie identyfikacji z rolą liderską i świadomości swojego potencjału w tej roli.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

### SCENARIUSZ

#### 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

#### 2. Ćwiczenie: Moja droga liderska

OP zaprasza do ćwiczenia, którego celem jest przyjrzenie się sobie, rozpoznawanie i nazywanie swoich mocnych stron. Uświadomienie ich sobie przez OU jest niezwykle ważne zarówno w efektywnym korzystaniu z kursu „Przywództwo edukacyjne”, jak i w pełnieniu przez nich funkcji przywódcy edukacyjnego.

OU losują jedną monetę i sprawdzają, w którym roku została ona wybita. OP prosi, aby każdy przypomniał sobie o jednym wydarzeniu z tego okresu (stosunkowo blisko roku wydania monety). Jeśli to możliwe, niech przypomną sobie, co takiego wydarzyło się w tym roku, co zapowiadało, że zostaną nauczycielami. Zamiast monet można zaprosić OU do przypomnienia sobie zdarzenia, które wystąpiło w przeszłości, gdy nie byli jeszcze nauczycielami, zdarzenia, które mogło zapowiadać, że wybiorą pracę nauczyciela).

OU dobierają się w pary. W parach opowiadają sobie nawzajem historie, sytuacje, w których po raz pierwszy przyjęli odpowiedzialność za innych i/lub nadali kierunek pracy grupy. OP wyjaśnia, że chodzi o sytuacje, kiedy pierwszy raz wzięli sprawy w swoje ręce i poczuli się przywódcami. W historiach powinna się pojawić zapowiedź tego, kim są teraz. Zadaniem osoby słuchającej jest nazwanie silnych stron i cech, które są ważne w pełnieniu funkcji przywódcy edukacyjnego.



Obszar VI Moduł 1.2 Zał. 1  
Moja droga liderka

OU rozdaje materiał „Moja droga liderka” (Obszar VI Moduł 1.2 Zał. 1 Moja droga liderka). Prosi OU, aby nadali tytuły swoim historiom i zapisali w lewej części materiału talenty, mocne strony, jakie się ujawniły w tych historiach.

Następnie OU zmieniają pary. Nowe zadanie polega na przypomnieniu sobie tego, co miało największe znaczenie dla podjęcia decyzji o byciu przywódcami edukacyjnymi. Mogą to być wydarzenie, historia lub konkretny obraz. Zadaniem osoby słuchającej – podobnie jak wcześniej – jest rozpoznanie i nazwanie zasobów, które się ujawniły w tej historii. Po wysłuchaniu historii i rozmowie o mocnych stronach OU nadają tytuł swojej historii i zapisują własne talenty w prawej części materiału „Moja droga liderka”.

### 3. Podsumowanie



*Które ze swoich mocnych stron wykorzystujecie w pracy w szkole/placówce?*

OU ponownie łączą się w kolejne pary i odpowiadają na pytanie: *Które ze swoich mocnych stron wykorzystujecie w pracy w szkole i jak to się dzieje?* OP wyjaśnia, że przywództwo edukacyjne, którym będą się zajmować podczas kursu, nie zakłada, że istnieją jeden, uniwersalny model przywództwa lub ściśle określona, zamknięta lista kompetencji, jakie musi mieć dobry przywódca edukacyjny. Występuje jednak zestaw podstawowych obszarów działania, zadań w roli lidera i kompetencji, które stanowią nasz model przywództwa edukacyjnego. To on właśnie będzie punktem odniesienia do pracy nad rozwojem w roli lidera. Ważne jest rozwijanie swojej samoświadomości w odniesieniu do obszarów działania przywódcy edukacyjnego i świadomego podejmowania decyzji. To szczególnie istotne w kontekście wyzwań, jakie stoją przed każdym przywódcą, który odpowiada za wprowadzanie nowego aspektu do szkoły.



Materiały szkoleniowe:

- Obszar VI Moduł 1.2 Zał. 1  
Moja droga liderka

Materiały biurowe:

- flipchart
- 10 flamastrów
- monety (ok. 30 sztuk)  
dostosowane pod względem daty wybicia do wieku uczestników

Przywództwo edukacyjne nie zakłada, że istnieją jeden, uniwersalny model przywództwa lub ściśle określona, zamknięta lista kompetencji, jakie musi mieć dobry przywódca edukacyjny. Pojawia się jednak zestaw podstawowych obszarów działania, zadań w roli lidera i kompetencji, które stanowią nasz model przywództwa edukacyjnego. To on właśnie będzie punktem odniesienia do pracy nad rozwojem w roli lidera.



## Obszar VI Moduł 1: Rozwój samoświadomości w roli liderskiej.

# VI.1.3

### Zagadnienie 3: Cykl Kolba



Cel sesji: Poznanie cyklu Kolba jako metody, na podstawie której zbudowane są scenariusze zajęć.



Czas: 30 minut



Sposób pracy: warsztat

#### 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

#### 2. Cykl Kolba

OP nawiązuje do doświadczenia z poprzedniej sesji. Podkreśla, że wychodziliśmy od odległego doświadczenia, uruchamialiśmy wspomnienie i przeżycie, tworzyliśmy zestaw mocnych stron i zastanawialiśmy się nad ich obecnym wykorzystaniem w pracy w szkole. OP prezentuje, na czym polega uczenie się przez doświadczenie (Obszar VI Moduł 1.3 Zał. 1 Cykl Kolba). Opisuje cykl Kolba. Informuje, że w związku z tym, że wiele elementów kursu będzie opartych właśnie na takiej metodzie uczenia się, ważne jest, aby OU dobrze rozumieli sekwencję tak prowadzonego procesu uczenia się.

#### 3. Podsumowanie

Na zakończenie refleksja z metapoziomu (odwołanie się do pytań z 1 sesji, plakat).



Obszar VI Moduł 1.3 Zał. 1  
Cykl Kolba



Materiały szkoleniowe:

- Obszar VI Moduł 1.3 Zał. 1  
Cykl Kolba

Materiały biurowe:

- flipchart
- 10 flamastrów

## II.1.1

### Obszar II Moduł 1: Istota uczenia się.

**Zagadnienie 1:** Proces uczenia się w centrum myślenia dyrektora/przywódcy



Cel sesji: Przekazanie uczestnikom wiedzy na temat projektowania procesów uczenia się i zarządzania nimi.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: wykład z elementami warsztatu – proces uczenia się w centrum uwagi dyrektora/przywódcy

#### SCENARIUSZ

##### 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

##### 2. Wprowadzenie

OP przedstawia kluczowe pojęcia związane z tematyką warsztatu. OU oglądają wykład.

**Temat sesji:** Proces uczenia się w centrum myślenia dyrektora/przywódcy.

**Prowadzący:** dr hab. Roman Batko.

**Wideo:** <https://www.youtube.com/watch?v=So9FkOpzE-Q>.

##### 3. Ćwiczenie: Tworzenie modelu procesu



Obszar II Moduł 1.1 Zał. 1  
Model procesu uczenia się uczniów powiązanego z otoczeniem

OU w czteroosobowych grupach zastanawiają się, jakie czynniki wpływają na proces uczenia się uczniów (rezultaty zapisują na kartkach papieru, połowie arkusza A4). Kartki są przyklejane na (przygotowany przed zajęciami przez OP) plakat ze schematem (Obszar II Moduł 1.1 Zał. 1 Model procesu uczenia się uczniów powiązanego z otoczeniem). Jednym z celów ćwiczenia jest zwrócenie uwagi OU na powiązania szkoły z zewnętrznym otoczeniem. Rezultaty „na wyjściu” wynikają z tego, co zastajemy „na wejściu”. Należy omówić czynniki, które wskazali OU, i zastanowić się nad tym, dlaczego te czynniki są dla nich ważne. Na ścianie z plakatem powstaje duża mapa ze schematu na plakacie i kartek przygotowanych przez zespoły.



Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2  
Wymagania państwa

OP omawia utworzony model procesu, odwołując się do wymagań państwa jako standardów pracy szkoły wynikających z uzgodnionych przez państwo wartości (Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2 Wymagania państwa, Obszar II Moduł 1.1 Zał. 1 Model procesu uczenia się uczniów powiązanego z otoczeniem). Może także zadać pytania: *W jakim*



Obszar II Moduł 1.1 Zał. 1  
Model procesu uczenia się uczniów powiązanego z otoczeniem

*miejsu tego modelu umieścimy wymagania państwa? Jak wymagania państwa modelują proces uczenia się uczniów?*



*Jak wymagania państwa modelują proces uczenia się uczniów?*

#### 4. Podsumowanie

OP podsumowuje sesję, odwołując się do zaproponowanego modelu:

1. Ja i mój proces uczenia się (refleksja indywidualna) z pytaniem: *Czego się nauczyłam/nauczyłem na sesji/sesjach? Co jest dla mnie najważniejsze?* 2. My i nasze relacje (proces grupowy) z pytaniem: *Co zdarzyło się w procesie grupowym?* 3. Środowisko (otoczenie, przestrzeń, sposób pracy) z pytaniem: *Jak zorganizowano proces uczenia się, jak mogę to wykorzystać w uczeniu się?*



*Jak zorganizowano proces uczenia się, jak mogę to wykorzystać w uczeniu się?*

OP kończy pytaniem: *Co z tych trzech poziomów refleksji zabieram do pracy w swojej szkole?* Można także pominąć zaproponowaną wyżej rundkę z trzema poziomami i zakończyć pytaniem: *Co z sesji zabieram ze sobą?*

#### Zadanie rozwojowe

**Cel zadania:** Refleksja nad procesami wspierającymi uczenie się, gdyż właściwe zorganizowanie tych procesów w szkole jest gwarancją sukcesu uczniów.

**Opis zadania:** Przeczytać tekst Danuty Sterny, Jacka Strzemiecznego – *Organizacja procesów edukacyjnych dla wspierania uczenia się*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 126–139 – dostępny na platformie.

- a. Proszę scharakteryzować procesy uczenia się i nauczania, zwracając uwagę na główne różnice.
- b. Jakie cechy powinno mieć środowisko szkolne sprzyjające procesowi uczenia się?
- c. Jakie warunki powinny być spełnione, aby można było mówić o procesie wewnątrzszkolnego doskonalenia się nauczycieli?
- d. Proszę omówić wybrane strategie nauczania.

**Forma:** notatka w Dzienniku uczenia się, weź udział w dyskusji na forum.

**Na kiedy do wykonania:** do kolejnego zjazdu.



**Materiały szkoleniowe:**

- Obszar II Moduł 1.1 Zał. 1 Model procesu uczenia się uczniów powiązanego z otoczeniem
- Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2 Wymagania państwa

**Wideo:**

- <https://www.youtube.com/watch?v=So9FkOpzE-Q>

**Materiały biurowe:**

- pisaki/kreda, arkusze A3
- długopisy, kartki samoprzylepne

## II.1.5

## Obszar II Moduł 1: Istota uczenia się.

## Zagadnienie 5: Etapy, warunki uczenia się



Cel sesji: Podjęcie przez OU refleksji nad istotnymi elementami procesu uczenia się oraz poznanie strategii dobrego uczenia się.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

## SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi
2. Ćwiczenie: Refleksja nad elementami składowymi procesu uczenia się

OP odwołuje się do poprzedniej sesji i elementu plakatu odnoszącego się do szkoły i nauczycieli jako odpowiedzialnych za organizację procesu uczenia się. OP prosi OU o przypomnienie sobie doświadczeń dotyczących pracy z uczniem zdolnym i z uczniem mającym trudności w uczeniu się. Przypominając sobie doświadczenia, OU notują swoje spostrzeżenia co do tego, w których momentach uczenia się uczniowie mieli trudności, a w których było widać wyraźnie ich sukcesy w uczeniu się. Można wówczas opierać się również na własnym doświadczeniu jako osoby uczącej się. Następnie OU łączą się w czwórki. Każda z czwórek otrzymuje kartki A5 (przecięte na pół A4) i mazaki. Mają na nich wypisać elementy procesu uczenia się. Pomaga w tym spojrzenie w perspektywie kolejnych kroków, jakie podejmujemy / podejmują uczniowie, aby się czegoś nauczyć. Przydatne mogą się okazać pytania: *Kiedy rozpoczyna się proces mojego własnego uczenia się? Co musi się zdarzyć, by proces uczenia się został zapoczątkowany? Kiedy uczenie się zakończy się pełnym sukcesem, a kiedy połowicznym (wiedza i umiejętności zostaną jedynie w pamięci krótkotrwałej)?* Przed wykonaniem ćwiczenia podkreśliłyśmy, że chodzi nam o elementy wewnętrzne tego procesu (o jego zapoczątkowanie i przebieg nabywania wiedzy i umiejętności, w tym uwarunkowania trwałości). Zewnętrznymi czynnikami sprzyjającymi procesowi zajmiemy się jeszcze w dalszej części sesji. Po wypracowaniu elementów grupy przedstawiają rezultaty pracy. OP pilnuje, by pojawiły się zapisy nazywające elementy, a nie warunki procesu. Ewentualnie komentuje i naprowadza pytaniami. Poszczególne elementy zawieszamy na ścianie. To ważny moment, ponieważ mapę będziemy uzupełniać o warunki, a do całości (a zwłaszcza do elementów procesu) będziemy się jeszcze wielokrotnie odwoływać.



Co musi się zdarzyć, by proces uczenia się został zapoczątkowany?

Następnie OP prosi, aby OU zastanowili się nad tym, jakie warunki (zewnętrzne) muszą być zapewnione, aby uczenie się zakończyło

się sukcesem. OP dba o to, by OU nie powtarzali treści dotyczących procesu uczenia się (np. zamiast „nabudowuję wiedzę na tym, co już wiem/umiem”, co jest elementem/etapem procesu, powinno pojawić się stwierdzenie „nauczyciel przygotowuje zadania, które pozwalają nabudowywać wiedzę na istniejących już fundamentach”). OU zapisują warunki zewnętrzne na kartkach A5 (dobrze, by były w innym kolorze, łatwiej będzie odróżnić elementy/etapy od warunków zewnętrznych).

OP prosi o powieszenie kartek na ścianie – zostaje stworzona mapa procesu uczenia się. Kartki, które się powtarzają, naklejane są obok siebie lub na siebie. Tworząc mapę, możemy pokazać powiązania między procesem a czynnikami zewnętrznymi, które umożliwiają uczenie się.

### 3. Ćwiczenie: Model Johna Kellera

Następnie OP rozdaje materiał model Kellera (Obszar II Moduł 1.5 Zał. 1 Model Johna Kellera (ARCS)) i wprowadza model. Przedstawiona tabela zawiera najważniejsze aspekty wzmacniające motywację w procesie uczenia się. Mają one wpływ na najważniejsze elementy procesu uczenia się. Są istotne zarówno w uczeniu się dzieci, jak i dorosłych – ich geneza łączy się z analizą doświadczeń dorosłych uczących się. Każda z czwórek otrzymuje do refleksji jedną z kolumn w tabeli. Zastanawia się, co w związku z zaprezentowanym modelem można dopisać do mapy wiszącej na ścianie. Grupa notuje to na kolejnej kartce A5 i przykleja na ścianie. OP podsumowuje pracę, omawiając mapę, zwracając uwagę na wszystkie elementy, które się pojawiły. Podkreśla, że w pracy domowej będziemy o nich czytać w kontekście znaczących obecnie koncepcji edukacyjnych, takich jak: konstruktywizm, kognitywizm, neurodydaktyka.



Obszar II Moduł 1.5 Zał. 1  
Model Johna Kellera (ARCS)

Główne aspekty wzmacniające motywację w procesie uczenia się mają wpływ na najważniejsze elementy procesu uczenia się. Są istotne zarówno w uczeniu się dzieci, jak i dorosłych – ich geneza jest analiza doświadczeń dorosłych uczących się.

### 4. Poznanie pięciu strategii dobrego uczenia się i odniesienie ich do szkolnej praktyki

OP zaznacza, że za chwilę odniesiemy widoczne na mapie elementy do pięciu strategii efektywnego uczenia się, wynikających z oceniania kształtującego. Doświadczenia nauczycieli pracujących zgodnie z filozofią oceniania kształtującego stały się podstawą programu Keeping Learning on Track, będącego inicjatywą Educational Testing Service. Zasadnicze działanie trenerki/trenera polega na przygotowaniu plakatów, na których pojawia się pięć haseł – pięć strategii efektywnego uczenia się: 1. *Określanie i wyjaśnianie uczniom celów uczenia się*



Obszar II Moduł 1.5 Zał. 2  
Strategie uczenia się wyni-  
kające z oceniania kształtu-  
jącego

*i kryteriów sukcesu. 2. Organizowanie w klasie dyskusji, formułowanie pytań i zadań dających informacje, jak uczniowie się uczą. 3. Udzielanie uczniom takich informacji zwrotnych, które umożliwiają im widoczny rozwój. 4. Stwarzanie uczniom możliwości, by uczyli się od siebie nawzajem (stanowią dla siebie „źródła uczenia się / zasoby edukacyjne”). 5. Wspomaganie uczniów, by odpowiedzialnie planowali proces własnego uczenia się (Obszar II Moduł 1.5 Zał. 2 Strategie uczenia się wynikające z oceniania kształtującego).*

Pięć strategii efektywnego uczenia się: 1. *Określanie i wyjaśnianie uczniom celów uczenia się i kryteriów sukcesu. 2. Organizowanie w klasie dyskusji, formułowanie pytań i zadań dających informacje, jak uczniowie się uczą. 3. Udzielanie uczniom takich informacji zwrotnych, które umożliwiają im widoczny rozwój. 4. Stwarzanie uczniom możliwości, by uczyli się od siebie nawzajem (stanowią dla siebie „źródła uczenia się / zasoby edukacyjne”). 5. Wspomaganie uczniów, by odpowiedzialnie planowali proces własnego uczenia się.*



*Najważniejsze dla mnie było...  
Dowiedziałem się, że...  
Jestem zaskoczony tym...*

OP zaprasza OU do refleksji nad strategiami dobrego uczenia się w kontekście dorosłych uczących się. Na ścianie mamy mapę elementów procesu uczenia się oraz warunków, które ten proces umożliwiają. OP dzieli OU na pięć grup i każdej z nich przydziela jedną ze strategii. Prosi o wykorzystanie elementów mapy i przyporządkowanie ich do każdej ze strategii. Jeżeli dany element mapy pasuje do wielu strategii, to OU mogą go powielić. OU mogą też odnosić się do własnego doświadczenia jako dorosłych uczących się. Można wykorzystać również przykłady realizacji tej strategii. Następnie OU prezentują swoje plakaty.

## 5. Podsumowanie

OP odnosi się do dalszych etapów procesu uczenia się, jaki nastąpi w trakcie zjazdu. Pojawią się w nim warsztaty pogłębiające pracę ze strategiami uczenia się. Jako podsumowanie można zastosować zdania niedokończone: *Najważniejsze dla mnie było... Dowiedziałem się, że... Jestem zaskoczony tym...*



Materiały szkoleniowe:

- Obszar II Moduł 1.5 Zał. 1 Model Johna Kellera (ARCS)
- Obszar II Moduł 1.5 Zał. 2 Strategie uczenia się wynikające z oceniania kształtującego

Materiały biurowe:

- flipchart, mazaki, kartki A4

## Obszar V Moduł 1: Koncepcja pracy szkoły opartej na wartościach.

V.1.1

### Zagadnienie 1: Cele i zadania szkoły



Cele sesji: Sprecyzowanie przez OU celów i zadań szkoły/oświaty. Zapoznanie OU z dokumentami określającymi powyższe cele i zadania szkoły.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

### SCENARIUSZ

#### 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

#### 2. Wprowadzenie

OU łączą się w pary i rozmawiają przez chwilę, odpowiadając na pytanie: *Jakie cele i zadania realizuje moja szkoła?* OU wypisują cele i zadania swoich szkół i materiał ten na razie pozostawiają bez refleksji. Wrócą do niego pod koniec sesji (10 minut) (zob. Obszar V Moduł 1.1 Zał. 1 Cele i zadania szkoły).



*Jakie cele i zadania realizuje moja szkoła?*



Obszar V Moduł 1.1 Zał. 1  
Cele i zadania szkoły



Film *Pozwólcie nam się uczyć*,  
<http://www.youtube.com/watch?v=hMI-wYqwX9I>

#### 3. Ćwiczenie: Inspiracje do budowania celów i zadań szkoły

OU wspólnie oglądają film (Film *Pozwólcie nam się uczyć*, <http://www.youtube.com/watch?v=hMI-wYqwX9I>) będący inspiracją do kolejnego kroku, rozmowy na temat celów. Po filmie OP dzieli uczestników na cztery grupy, w których OU zainspirowane materiałem filmowym tworzą cele i zadania współczesnej szkoły. Grupy prezentują własne ustalenia. Pozostają w tych samych grupach (4), a każda grupa otrzymuje jeden (inny) dokument. Zadaniem grup jest odpowiedź na pytanie: *Jakie cele widać w dokumentach strategicznych Polski i Unii Europejskiej? Jakie są różnice? Z czego wynikają? Na czym polegają?* Grupy pracują na fragmentach dwu dokumentów: Strategia Europa 2020 i Strategia Rozwoju Kraju 2020, oraz wypisują cele i zadania wynikające z otrzymanych do analizowania fragmentów dokumentów. Jeśli nie mamy zbyt wiele czasu, dwie grupy dostają jeden z nich, a dwie – kolejny. Grupy przedstawiają swoją pracę.



*Jakie cele widać w dokumentach strategicznych Polski i Unii Europejskiej?*

#### 4. Podsumowanie

Następnie OU wracają do tych, z którymi na początku pracowali w parze, i rozmawiają ze sobą, odpowiadając na pytanie: *Jak teraz widzę cele swojej szkoły, co się zmieniło?* Podsumowując sesję, OP odwołuje się do stworzonego na poprzednich sesjach modelu



*Jak teraz widzę cele swojej szkoły, co się zmieniło?*

procesu uczenia się i wykładu R. Batko. Na koniec można zadać pytania: *Co z tej sesji wynoszę dla siebie? Co w tej sesji wydarzyło się w moich relacjach z grupą? Jak chciałabym/chciałbym wykorzystać wiedzę z tej sesji w swojej szkole/placówce?*



#### Materiały szkoleniowe

- Obszar V Moduł 1.1 Zał. 1 Cele i zadania szkoły
- Film *Pozwólcie nam się uczyć*  
<http://www.youtube.com/watch?v=hMI-wYqwX9I>

Materiały biurowe: flipchart, markery

---



## Dzień 2

### Obszar I Moduł 2: Zarządzanie przez wartości.

## I.2.1

#### Zagadnienie 1: Wartości w życiu jednostki, zespołu, organizacji



**Cel sesji:** Wskazanie uczestnikom wartości jako fundamentu istnienia, działania, realizacji celów. Ukazanie roli wartości w funkcjonowaniu szkoły/placówki oświatowej.



**Czas:** 90 minut



**Sposób pracy:** warsztat

#### Zadanie przed zajęciami

**Cel zadania:** Refleksja nad wartościami w organizacji i przygotowanie się OU do dyskusji na ten temat.

**Opis zadania:** OU wyszukują w sieci hasła:

- hierarchia wartości,
- system wartości,
- wartości w życiu człowieka.

Następnie zastanawiają się nad wartościami, które są ważne dla nich jako osób pracujących w szkole/placówce oświatowej.

**Forma, sposób przekazania zadania uczestnikom:** listem elektronicznym.

**Kiedy do wykonania / ile przed sesją zjazdową kursu:** to jest zadanie przed pierwszym zjazdem. Jeżeli jest taka możliwość, należy powiadomić OU co najmniej tydzień przed zjazdem.

#### SCENARIUSZ

##### 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

##### 2. Ćwiczenie: Katalog wartości

OP przygotowuje sześć kartek formatu A4 z zapisanymi hasłami: wartości uniwersalne, wartości w życiu jednostki, wartości w życiu szkoły. Ta sama kategoria pojawia się dwukrotnie. Następnie dzieli OU na sześć grup (dwie grupy mają te same wartości). Każda grupa tworzy katalog wartości, jakie dostrzega w danej kategorii. Kiedy grupy zapiszą na plakacie listę wartości, OP prosi, by przedyskutowali listę i wspólnie wybrali pięć najważniejszych spośród zapisanych na plakacie. Grupy prezentują pięć wybranych wartości,



Obszar I Moduł 2.1 Zał. 1  
Prezentacja wartości



*Jakie wartości są obecne  
w Waszych szkołach/placów-  
kach?*



Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2  
Wymagania państwa

odpowiadając jednocześnie na pytanie: *Jaką strategię wyboru pięciu wartości przyjęli?* Po prezentacji dokonanej przez grupy OP przedstawia dwa slajdy PP z wartościami zapisanymi w Ustawie o systemie oświaty, realizowanymi przez system edukacji (Obszar I Moduł 2.1 Zał. 1 Prezentacja wartości).

OP prowokuje OU do refleksji, pytając: *Jakie wartości są obecne w Waszych szkołach/placówkach? Spróbujcie myśleć o nich nie jako deklarowanych, lecz rzeczywistych.* OU notują odpowiedzi i chętni dzielą się swoimi przemyśleniami z innymi na forum (5 minut).

Następnie OU zasiadają w kręgu, OP rozdaje załącznik z wymaganiami państwa (Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2 Wymagania państwa) i prosi OU o krótkie zastanowienie się, jakie wartości mogą być ważne dla szkoły i wynikają z wymagań państwa. OP organizuje dyskusję na forum oraz zapisuje na plakacie omawiane przez OU wartości, w ten sposób powstaje katalog, który dokleja do wcześniej stworzonej galerii.

### 3. Ćwiczenie: Cele i zadania a wartości w szkole

OP nawiązuje do poprzedniej sesji i przypomina, czym się zajmowaliśmy, a następnie prosi, by OU przywołały sobie cele szkoły, które były omawiane na poprzedniej sesji. Proponuje, by każda osoba wymieniła trzy działania, które w jej szkole są podejmowane w celu realizacji wyznaczonych celów. Następnie prosi, by wśród nich wskazali działania spójne z wartościami. Jeśli są osoby chętne do przedstawienia zapisanych refleksji na forum, dzielą się nimi z innymi. OP zwraca uwagę na konieczność łączenia tych trzech porządków.

### 4. Podsumowanie

OP podsumowuje stwierdzeniem, że wyboru wartości ważnych dla placówki powinny dokonać wszystkie OU w życiu szkoły: nauczyciele, pracownicy, uczniowie, rodzice. Wspólne ich uzgodnienie będzie warunkiem ich realizacji.



Materiały szkoleniowe:  
• Obszar I Moduł 2.1 Zał. 1  
Prezentacja wartości  
• Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2  
Wymagania państwa

Materiały biurowe:  
• flipchart, kilka flamastrów,  
rzutnik multimedialny

Wyboru wartości powinny dokonać wszystkie osoby uczestniczące w życiu szkoły/placówki: nauczyciele, pracownicy, uczniowie, rodzice. Wspólne ich uzgodnienie będzie warunkiem ich realizacji.

### Zadanie rozwojowe

**Cel zadania:** Pogłębienie refleksji na temat wartości w organizacji.

**Opis zadania:** Przeczytać rozdział 5 J. Lachowskiego – Jan Lachowski – „Droga ważniejsza niż cel” (dostępny online: [www.slawomirlachowski.pl/drogawazniejszanizcel/Rozdzial5.pdf](http://www.slawomirlachowski.pl/drogawazniejszanizcel/Rozdzial5.pdf)).

a. Jak w kontekście kierowania szkołą można rozumieć słowa: „Nadrzędne wartości są niezbędne do osiągnięcia trwałej wielkości przedsiębiorstwa, ale wydaje się bez znaczenia, jakie to są wartości”?

b. Jakie kategorie wartości mogą dominować w szkołach i dlaczego?

c. Jak sądzisz, dlaczego praca zespołowa jest najważniejszą wartością w skali międzynarodowej według raportu Corporate Values Index 2009?

d. Jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia w Twojej szkole/placówce zarządzania przez wartości?

**Forma:** notatka w Dzienniku uczenia się lub notatka na forum ogólnym.

**Kiedy do wykonania:** przed kolejnym zjazdem.



*Jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia w Twojej szkole/placówce zarządzania przez wartości?*



**Literatura:**

G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000

**Materiały biurowe:**

- flipchart, mazaki

## Obszar I Moduł 2: Zarządzanie przez wartości.

### Zagadnienie 2: Zarządzanie przez wartości

## I.2.2



**Cel sesji:** Ukazanie uczestnikom roli wartości w zarządzaniu jako czynnika sukcesu. Opracowanie przez OU modelu wprowadzenia zarządzania przez wartości w szkole.



**Czas:** 45 minut



**Sposób pracy:** warsztat

### SCENARIUSZ

#### 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

#### 2. Ćwiczenie: Model zarządzania przez wartości

OP rozpoczyna od wskazania, że zarządzanie przez wartości to proces, który można uruchomić po sformułowaniu koncepcji funkcjonowania szkoły, określeniu jej strategicznych celów i wybraniu wartości ważnych dla społeczności. Następnie OP dzieli OU na pięć grup i prosi o zapoznanie się z modelami zarządzania przez wartości opisanymi przez Bogdana Nogalskiego i Artura Dunala. Później OU wspólnie odpowiadają na pytanie: *Jakie można podjąć działania, które pozwoliłyby wprowadzić zarządzanie przez wartości w ich placówkach oświatowych?*



*W jaki sposób mogę wykorzystać wiedzę o znaczeniu wartości w mojej szkole/placówce?*



**Literatura:**

- G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
- Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2 Wymagania państwa

**Materiały biurowe:**

- flipchart
- mazaki

(Np. ustalenie listy wartości; uświadomienie/uzgodnienie wartości; działania spójne z wartościami). Grupy przygotowują propozycje, które pozwolą im na wprowadzenie takiego sposobu zarządzania. Zapisują wypracowany przez siebie model na plakacie. Oprócz kroków do realizacji działań grupy notują szanse i trudności/bariery wynikające z takiego zamierzenia, a następnie na forum prezentują wyniki i dzielą się refleksją.

### 3. Posumowanie

W podsumowaniu OP prosi o zastanowienie się nad pytaniami: *Jakie znaczenie ma dla mnie dyskusja na temat zarządzania przez wartości? Jakie wartości widoczne są w pracy naszej grupy? W jaki sposób mogą wykorzystać wiedzę o znaczeniu wartości w mojej szkole?*

## V.4.2

### Obszar V Moduł 4: Uwarunkowania prawne.

#### Zagadnienie 2: Prawne podstawy przywództwa



Cel sesji: Pogłębienie wiedzy na temat podstawowych aktów prawnych regulujących status dyrektora szkoły.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

### SCENARIUSZ

#### 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

#### 2. Wykład

OU oglądają filmy ze strony internetowej.

**Temat sesji:** Podstawy prawne przywództwa cz. 1.

**Prowadzący:** Antoni Jeżowski.

**Wideo:** [https://www.youtube.com/watch?v=K5c\\_6adFZCM](https://www.youtube.com/watch?v=K5c_6adFZCM).

**Temat sesji:** Podstawy prawne przywództwa cz. 2.

**Prowadzący:** Antoni Jeżowski.

**Wideo:** <https://www.youtube.com/watch?v=tnd5SeSF9CE>.

#### 3. Dyskusja

Na podstawie filmu OP prowadzi dyskusję ogólną lub organizuje dyskusję w wybrany przez siebie sposób. Wykorzystać można pytania: *Czego inspirującego dowiedzieliście się z wykładu? Co było dla Was szczególnie ważne? O czym do tej pory nie wiedzieliście? W jakich*

sytuacjach zdobyta wiedza będzie pomocna? Jak wiedza z zakresu prawa wspiera zagadnienia omawiane na poprzednich sesjach?

#### 4. Podsumowanie

OP zbiera pytania, wątpliwości podane w toku dyskusji. Informuje również OU, że wszelkie pytania można umieszczać na platformie, gdzie będzie można uzyskać ekspercką odpowiedź.

## Obszar I Moduł 1: Przywództwo edukacyjne.

## I.1.1

Zagadnienie 1: Przywództwo organizacyjne: definicje, podejścia, paradygmaty



Cel sesji: Poznanie przez OU różnych sposobów rozumienia roli przywódcy, odmiennych stylów, różnych konsekwencji działań przywódców i konieczności reagowania na sytuację.



Czas: 135 minut



Sposób pracy: warsztat

### SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi
2. Rozmowa w parach, praca z tekstem „Różnica między przywództwem a zarządzaniem”

OP organizuje rozmowę w parach na temat: *Czym różni się przywództwo od zarządzania?* Następnie prosi o głośne wypowiedzi, które spisuje na plakacie. Po wyczerpaniu pomysłów OP rozdaje materiał (Obszar I Moduł 1.1 Zał. 1 Przywództwo i zarządzanie) i prosi o sprawdzenie, w jakim stopniu podane wyjaśnienia uzupełniają to, co zostało już powiedziane. Warto podkreślić, że **przywództwo i zarządzanie to nie dwa rywalizujące pojęcia, lecz uzupełniające się obszary, których obecność jest niezbędna do funkcjonowania organizacji** (15 minut). Opcjonalnie można zastosować technikę głośnego czytania tekstu, zaznaczając, że każda osoba odczytuje w danym podejściu jeden akapit tekstu, nikt nie wyznacza osoby czytającej. OP pracują w parach, wypunktowując różnice i podobieństwa. OP wysłuchuje OU i spisuje na plakacie uwagi.

OP dzieli OU na pięć grup. Każda z nich proszona jest o przygotowanie „tysiąca definicji” przywództwa. Ważne, aby zachęcić do tworzenia jak największej liczby definicji, gdyż zwykle na początku pracy podaje się



*Kiedy stajemy się przywódcami, a kiedy menadżerami?*



*Czym różni się przywództwo od zarządzania?*



Obszar I Moduł 1.1 Zał. 1  
Przywództwo i zarządzanie



Obszar I Moduł 1.1 Zał. 2  
Definicje przywództwa i „definiujące soczewki”

definicje znane i banalne, a dopiero na kolejnych etapach zaczyna się zauważać dodatkowe elementy przydatne przy definiowaniu znanych zagadnień. W celu podsumowania tego fragmentu ćwiczenia OP prosi o podanie kilku przykładów najbardziej nietypowych, innowacyjnych definicji przywództwa, a następnie rozdaje materiał (Obszar I Moduł 1.1 Zał. 2 Definicje przywództwa i „definiujące soczewki”). OP prosi OU, aby zapoznały się z przedstawionymi teoriami i zastanowiły, co jest najważniejszym elementem przywództwa ujętym w danej definicji (cechy osobowości, zasady postępowania, zachowania, motywacja, sytuacje, w których zachodzi). Podsumowując rozmowy zespołowe w całej grupie warsztatowej, OP pyta: *Jakie podejście wydaje się najbardziej pomocne w myśleniu o współczesnych przywódcach?* Definicje z ćwiczenia „tysiące definicji” należy zachować na kolejne spotkanie.

### 3. Ćwiczenie symulacyjne: Robotnicy

OP dzieli OU na 3 grupy i kilku obserwatorów. Wszystkie OU powinny być uczestnikami ćwiczenia albo obserwatorami. Każdy zespół musi ustalić, kto będzie przywódcą (jest tylko jeden przywódca, pozostali to pracownicy). OP przekazuje przywódcom zadanie i ustala kolejność pracy zespołów.

OP prosi pierwszy zespół o zajęcie miejsca (na stojąco dookoła stołu ustawionego tak, aby pozostali dobrze widzieli, co się dzieje). Na stole powinny się znaleźć różne drobne przedmioty. OP informuje OU, że przywódca może widzieć i mówić, ale nie może dotykać przedmiotów leżących na stole, pracownicy natomiast powinni mieć zasłonięte oczy albo prosimy, żeby je zamknęli i nie podglądali, ponieważ oni mogą dotykać przedmiotów, ale nie mogą widzieć tego, co się dzieje.

OP informuje zespół, że jego zadaniem jest zbudowanie makiety czegoś (np. Rynku Głównego w Krakowie, wesołego miasteczka, elektrowni atomowej itp.). Zespół pracuje nie dłużej niż 5–6 minut – koniecznie należy o tym poinformować przed ćwiczeniem. Po wykonaniu zadania przez pierwszy zespół bez żadnego komentarza zapraszamy do stołu po kolei dwa kolejne zespoły. Pozostałych OU prosimy o notowanie obserwacji dotyczących relacji przełożony–podwładni (30 minut).

Po wykonaniu zadań przez trzy zespoły OP prosi OU o podzielenie się ich odczuciami, jakie się pojawiły podczas ćwiczenia. Należy zadbać o to, aby najpierw mówili „robotnicy”, a dopiero potem „przywódcy”. Następnie OP prosi o opinie obserwatorów. OP słucha uważnie i zapisuje na kartce wnioski, które uzna za przydatne do pokazania odmienności stylów przewodzenia. Podsumowując, odnosi się do stylów, zwracając uwagę nie tylko na skuteczność przyjętych stylów, ale także na emocje towarzyszące wykonywaniu zadania i wpływowi sposobu zarządzania na zadanie i pracowników (20 minut).

#### 4. Ćwiczenie: Cztery paradygmaty przywództwa

Przy użyciu metody jigsaw OP wprowadza cztery paradygmaty przywództwa (klasyczny, transakcyjny, wizjonerski, organiczny) (Obszar I Moduł 1.1 Zał. 3 Paradygmaty przywództwa) (40 minut). OP dzieli OU na cztery grupy. Każda z nich otrzymuje tekst obejmujący jeden paradygmat. W grupie OU czytają tekst, a następnie przygotowują wspólnie najważniejsze informacje, jakie przedstawiciele grupy prezentują jako eksperci innym uczestnikom. Można podać pytania pomocnicze: *Jakie cechy wyróżniają ten paradygmat?* Jeśli jest czas, proponujemy, by każda grupa ekspertów opracowała po dwa pytania kontrolne w celu sprawdzenia, czy inni nauczyli się wystarczająco dużo.

Następnie tworzymy nowe grupy tak, by w każdej nowej grupie znalazła się jedna osoba z grup eksperckich. Eksperci przekazują wiedzę innym. Potem wracamy do grup eksperckich i zadajemy pytania (najlepiej konkretnym wylosowanym osobom). Z metapoziomu omawiamy metodę pracy. Oceniamy zaangażowanie i efektywność.

#### 5. Podsumowanie

Sesję kończy dyskusja o tym, jakie style widoczne były podczas ćwiczenia w odniesieniu do wiedzy z zakresu czterech paradygmatów. Pytania: *Jakie różnice dostrzegacie? Jakie plusy i minusy widzicie? Kiedy jaki styl stosować?* Konkluzja, do której dąży OP: styl przywództwa zależy od kontekstu, nie ma najlepszych stylów gwarantujących sukces, czy też czystych ich wersji – zawsze jakieś wersje mieszane. Na zakończenie pomocne mogą się stać pytania: *Kiedy stajemy się przywódcami, a kiedy menadżerami? Jakie cechy są przydatne i kiedy?*



Obszar I Moduł 1.1 Zał. 3  
Paradygmaty przywództwa



##### Literatura:

G.C. Avery, *Przywództwo organizacyjne. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009

##### Materiały szkoleniowe:

- Obszar I Moduł 1.1 Zał. 3 Paradygmaty przywództwa
- Obszar I Moduł 1.1 Zał. 2 Definicje przywództwa i „definiujące soczewki”
- Obszar I Moduł 1.2 Zał. 1 Przywództwo i zarządzanie

##### Materiały biurowe:

- różne przedmioty do pracy zespołów: drobne przedmioty, plastikowe kubki, butelki, pudełko + apaszki do zawiązywania oczu (5–6 sztuk)
- flipchart, mazaki

## VI.7.1

## Obszar VI Moduł 7: Refleksyjność.

## Zagadnienie 1: Dziennik uczenia się



Cel sesji: Indywidualna analiza procesu uczenia się. Pogłębienie refleksji nad poszczególnymi częściami kursu. Przeniesienie doświadczeń z kursu na pracę w szkole, z nauczycielami i uczniami.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat, indywidualna praca

## SCENARIUSZ

## 1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

## 2. Wprowadzenie



Obszar VI Moduł 7.1 Zał. 1  
Dziennik uczenia się

OP zachęca do pracy z Dziennikiem uczenia się poprzez omówienie jego zawartości (Obszar VI Moduł 7.1 Zał. 1 Dziennik uczenia się). Umożliwia on spisanie własnych refleksji na temat danego doświadczenia rozwojowego, nazwanie najistotniejszych rzeczy. OP przedstawia przykładowe pytania: *Z czym kończysz szkolenie/sesję (wiedza, umiejętności, refleksje, pomysły)? Co było dla Ciebie najistotniejsze? Jakie kompetencje u siebie potwierdziłeś(aś), a jakie warto uzupełnić? Jak oceniasz możliwość zastosowania nowych struktur/wiedzy/narzędzi w swojej pracy? Czy jest coś, co zrobisz po tym doświadczeniu, jeśli tak – to co to będzie? Czego potrzebujesz od kolegów/szkoły, żeby stosować tę metodę?*



*Jakie są moje wspomnienia dotyczące przywództwa, jakie z nich wynikają informacje o mnie?*

OP podkreśla, że Dziennik uczenia się może być wykorzystywany do autorefleksji po każdym module tematycznym, np. po jednym dniu zjazdu lub po całym zjeździe (jeśli dotyczył jednego obszaru, np. prawa). Przykładowe pytania związane z następującymi po sobie sesjami w pierwszym dniu: *Kim jestem, dlaczego tu jestem, co wiem o przywództwie? Jakie są moje wspomnienia dotyczące przywództwa, jakie z nich wynikają informacje o mnie? Kiedy zrozumiałam(łam), że mogę brać taką odpowiedzialność? W jakim środowisku funkcjonuje szkoła? Co wpływa na to, jak działa?*

OU rozmawiają najpierw w parach, dopowiadając na wybrane pytania, a następnie wypełniają Dziennik... W rundce zamykającej na forum dzielą się najistotniejszą dla siebie informacją.



*W jakim środowisku funkcjonuje szkoła/placówka? Co wpływa na to, jak działa?*

Na zakończenie pierwszego zjazdu należy utworzyć grupy „krytycznych przyjaciół”, których zadaniem będzie zbudowanie możliwości wymiany opinii, uzyskania informacji zwrotnej czy wsparcia przez cały czas trwania kursu. W tej grupie uczestnicy będą się dzielić pierwszymi wersjami zadań domowych, wnioskami z prowadzenia



Dziennika uczenia się czy też wykonywać niektóre zadania. Warto dobierać grupy w ten sposób, aby ułatwić im porozumiewanie się między zjazdami (nie tylko online).

#### ZADANIA ROZWOJOWE po pierwszym zjeździe

Poza zadaniami rozwojowymi zapisanymi w sesjach realizowanych w pierwszym zjeździe OU wykonują dodatkowo zadanie projektowe nr 1 oraz piszą eseje na tematy:

1. **Przywództwo** – jak rozumiem ten termin, czy i jak zmieniło się moje rozumienie po pierwszym spotkaniu, po całym kursie, czym jest przywództwo edukacyjne? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?



Czym jest przywództwo edukacyjne?

2. **Współpraca** – jak rozumiem ten termin, czego dowiedziałem(am) się o swoich mocnych i słabych stronach jako członka/członkini zespołu. Czego dowiedziałem się o swoich mocnych i słabych stronach jako członek zespołu po pierwszym spotkaniu? Jak jest odpowiedzialność dyrektora?



Czym jest szkoła, jak zmieniło się moje rozumienie szkoły we współczesnym świecie?

3. **Szkoła** – czym jest szkoła, jak zmieniło się moje rozumienie szkoły we współczesnym świecie po pierwszym spotkaniu? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?

4. **Uczenie się** – jak rozumiem ten termin, czego dowiedziałem się o sobie jako osobie uczącej się (swoje uwagi możesz odnieść do wyników jakie uzyskałeś/uzyskałaś, wypełniając kwestionariusz „Mój styl uczenia się”), kto jest odpowiedzialny, gdzie zachodzi? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?

5. **Rozwój** – jak rozumiem ten termin, co decyduje o rozwoju ludzi, jak zapewnić prawidłowy rozwój, czy coś się zmieniło w Twoim myśleniu w wyniku zajęć na kursie? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?

6. **Lider** – jak rozumiem ten termin, kto moim zdaniem powinien być liderem we współczesnej szkole, jaką rolę powinien pełnić? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?



Kto powinien być liderem we współczesnej szkole?

**Forma:** zapisanie pliku w elektronicznym portfolio kursu.

**Kiedy do wykonania:** przed kolejnym zjazdem.



Materiały szkoleniowe:

- Obszar VI Moduł 7.1 Zał. 1
- Dziennik uczenia się







# Załączniki

<b>VI.1.1 Zał. 4:</b> Kurs przywództwa edukacyjnego: warunki sukcesu .....	30
<b>VI.1.1 Zał. 3:</b> Lista obowiązków uczestników kursu .....	36
<b>VI.1.1 Zał. 1:</b> Bingo .....	37
<b>VI.1.1 Zał. 2:</b> Kurs dla kandydatów na dyrektorów szkół/placówek. Cele i założenia .....	38
<b>VI.1.2 Zał. 1:</b> Moja droga leaderska .....	39
<b>VI.1.3 Zał. 1:</b> Cykl Kolba .....	40
<b>II.1.1 Zał. 1:</b> Model procesu uczenia się uczniów powiązanego z otoczeniem .....	41
<b>I.2.1 Zał. 2:</b> Wymagania państwa .....	42
<b>II.1.5 Zał. 1:</b> Model Johna Kellera (ARCS) .....	57
<b>II.1.5 Zał. 2:</b> Strategie uczenia się wynikające z oceniania kształtującego .....	58
<b>V.1.1 Zał. 1:</b> Cele i zadania szkoły .....	60
<b>I.2.1 Zał. 1:</b> Prezentacja wartości .....	68
<b>I.1.1 Zał. 1:</b> Przywództwo i zarządzanie .....	69
<b>I.1.1 Zał. 2:</b> Definicje przywództwa i „definiujące soczewki” .....	73
<b>I.1.1 Zał. 3:</b> Paradygmaty przywództwa .....	74
<b>VI.7.1 Zał. 1:</b> Dziennik uczenia się .....	75

Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 4

## Kurs przywództwa edukacyjnego: warunki sukcesu

### Struktura prezentacji

1. Nasz kurs
2. Edukacja jako mechanizm naprawy świata
3. Przywództwo i przywództwo edukacyjne
4. Nasz kurs

### Dokąd zmierzamy? Nasze cele

- Stworzenie modelu przywództwa.
- Doprecyzowanie pożądanych wartości i kompetencji.
- Uzgodnienie wizji szkoły (i świata).
- Dobranie narzędzi, schematów, metod, technik (np. refleksja, informacja zwrotna, różnicowanie).
- TU i TERAZ: Współpraca (planowanie, działanie, rozmowy, dyskusje, starcia, uzgodnienia...).

### Czym jest ta inicjatywa?

- Próba zastanowienia się, co jest potrzebne, a co jest możliwe.
- Próba stworzenia schematów i narzędzi do tego, co jest potrzebne (pamiętając o tym, co możliwe).
- Spotkaniem doświadczonych profesjonalistów, którzy gotowi są do podzielenia się tym doświadczeniem.

### Jaka szkoła? Jacy ludzie?

#### Jakie społeczeństwo?

- Skoncentrowana na uczeniu się i rozwoju.
- Otwarta: ucząca dla demokracji (co to znaczy?), partycypacji, autonomii, współpracy, zaufania.

- Ucząca się wspólnota doceniająca uczenie nieformalne.
- Uwzględniająca wartości, doceniająca uczniów-obywateli.
- Budująca profesjonalizm na uczeniu się przez doświadczenie, sieci współpracy.
- Skoncentrowana na tym, co ważne (nierówności), odpowiedzialna.
- Rozumiejąca wiedzę jako zasób „kolektywny”, a uczenie się jako zachodzące we współpracy i dialogu.

### Założenia decydujące o szkolnej praktyce

- Dzieci mają deficyty, ale szkoła to naprawi.
- Uczenie się zachodzi w głowie (nie w całym ciele).
- Wszyscy uczą się w takim samym sposób.
- Uczenie się zachodzi w szkole (nie w świecie).
- Są mądre i głupie dzieci.
- Szkoły prowadzone są przez specjalistów/kontrolerów.
- Wiedzę można/należy kategoryzować.
- Szkoły mówią „prawdę”.
- Uczenie się to proces indywidualny, wzmacniany przez konkurencję.

### Założenia decydujące o szkolnej praktyce. Uczenie się:

- Zależy od uczącego się (wiedza o uczeniu się).
- Musi brać pod uwagę wcześniejszą wiedzę.
- Wymaga integracji z wcześniejszymi strukturami.

- Wymaga organizowania wiedzy, nie „ilości” (struktura).
- Zależy od równowagi między informacją a możliwością nabywania umiejętności metarefleksji.
- Jest ograniczane przez nasze możliwości (pamięć).
- To wynik interakcji między emocjami, motywacją i procesami poznawczymi.
- Konieczna jest możliwość transferu między szkołą a „rzeczywistością”.

### Globalne wyzwania a edukacja

- Zmiany klimatyczne.
- Społeczne i ekonomiczne nierówności.
- Walka o zasoby i permanentny kryzys ekonomiczny.
- Rozbieżność między tymi, którzy „dają radę”, i tymi, którzy „nie radzą sobie”.
- Naruszane wolności i radykalne ideologie, ksenofobia.
- Szkodliwe wyobrażenia sukcesu i rozwoju.
- Trudne rezultaty odkryć naukowych.
- Więcej wykształconych, ale słabo opłacanych pracowników (edukacja, praca, życie).

### Jak działają instytucje oświatowe?

- Czy pomagają zrozumieć wyzwania?
- Czy pozwalają doświadczyć demokracji?
- Czy zachęcają do dialogu, zaangażowania i zmiany?
- Czy wspierają szacunek do praw dla wszystkich?
- Czy absolwenci są osobami umiejącymi uczyć się przez całe życie?

### Potrzebujemy uczących się wspólnot

- Nauczyciele i uczniowie partnerami (a wszyscy nauczyciele to też uczniowie, a uczniowie to nauczyciele).
- Główna zasada: uczenie się i rozwój.
- Istnieje przestrzeń na intelektualny i fizyczny rozwój.
- Uczenie się zachodzi we współpracy i dialogu, każdy może pracować lepiej.
- Dla instytucji ważniejsze są cele edukacyjne niż administracyjne, działają w systemie naczyń połączonych.

- Dzielimy się władzą, każdy ma prawo do rozwoju i udziału.

### Czy i jak przywódcy mogą pomóc?

- Rozumienie kontekstu (w skali makro i szkoły).
- Rozumienie procesu uczenia się.
- Wspieranie procesu uczenia się.
- Rozmowa o wartościach w społeczeństwie.
- Rozumienie oczekiwań i zadań szkoły.

### Nie ma rozwiązań uniwersalnych, ale...

- Inwestujmy w przywództwo!!!
- Nauczanie i przywództwo postrzegane jako pełnowartościowe zawody.
- Przeniesienie środka ciężkości i odpowiedzialności za jakość z centrum systemu do szkół.
- Koncentracja na uczeniu się w ramach interakcji w szkole, budowaniu samorządzących się zespołów, wspieraniu finansowanych przez system innowacji i eksperymentów.
- Kreatywność wewnątrz szkoły głównym motorem poprawy wyników (Mourshed, Chijioke, Barber, 2010).

## Przywództwo

- Najczęściej definiuje się je jako proces wpływania na innych dla wspólnego osiągnięcia celów lub jako zestaw cech.
- Proces grupowy – funkcję przywódczą pełni się tylko w grupie, zrozumieć ją można w kontekście relacyjnym, ale rozważania teoretyczne oraz praktyczne wymagania koncentrują się na jednostce.
- Wraz ze wzrastającym tempem zmian coraz silniej wyczuwa się potrzebę (i deficyt) przywództwa – zmiana modelu mentalnego.

### Przywództwo a uczenie się – „stary” paradygmat

- Przywództwo: elita prowadzi, ważne indywidualności, wysoki status, wyznaczanie, specjalne cechy, kontrola, najlepsze rozwiązania mogą być stosowane wszędzie.
- Uczenie się: zachodzi w klasie, prowadzone jest przez nauczyciela, polega na transferze informacji, możliwe do odtworzenia przez testy, zgodne z normami.

### Przywództwo a uczenie się – „nowy” paradygmat

- Przywództwo: wpływanie na innych, branie inicjatywy, „usługiwanie”, podejmowanie decyzji, modelowanie zachowań, dokonywanie moralnych wyborów, adekwatne do sytuacji.
- Uczenie się: stawianie pytań, podejmowanie prób zrozumienia, testowanie pomysłów, odzwierciedlanie emocji i myśli, myślenie o myśleniu, kreowanie tożsamości, podejmowanie decyzji.

### Od przywództwa do przywództwa edukacyjnego

- Uzewnętrznia się przez udział innych osób i działanie służące uczeniu się, „dzieli się” władzą, pomaga innym uwierzyć w siebie.
- Przywództwo to **umiejętność wyzwiania w innych zdolności do wykonywania zadań,**

jak najlepiej, z poczuciem sensowności, godności, szacunku dla innych i zadowolenia.

- Należy zmienić nawyk brania odpowiedzialności „za wszystko” na odpowiedzialność za jak najlepsze warunki rozwoju i działania współpracowników (Blanchard, 2007).

### Przywództwo – mentalne bariery

- Zagrożenia wynikające z racjonalnego modelu.
- Wyobrażenia, emocje, język.
- Paradygmat: przywództwo indywidualne, ważne cechy.
- Instytucje nie procesy czy sieci.
- Posłuszeństwo czy relacje i odpowiedzialność.
- Potrzeba stałości wobec „płynności”.

### „Przywódca edukacyjny”

- Koncentruje się na uczeniu, zachęca do wykorzystania potencjału.
- Niekoniecznie ma wizję, ale wspólnie ją tworzy.
- Ma wiedzę ważną dla projektowania sytuacji sprzyjających uczeniu się.
- Dzieli się przywództwem/władzą i pomaga innym uwierzyć w siebie.
- Buduje relacje, sojusze, sieci.
- Docenia i umie pracować z różnorodnością.
- Krytycznie myśli o kontekście (lokalnym i globalnym).
- Korzysta z technologii.

### Przywództwo dla uczenia się

Specyficzna praktyka edukacyjna, która angażuje wszystkich w dialog, zachęca do koncentrowania się na uczeniu się, organizuje warunki wspierające uczenie się.





Rys. 1. Jak rozumieć przywództwo edukacyjne?

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Z czego budować przywództwo?

Źródło: opracowanie własne.

## Przywództwo dla uczenia się

- Uczenie się indywidualne (uczniów i nauczycieli).
- Uczenie się zespołowe (grupowe, profesjonalne).
- Uczenie się organizacyjne.
- Uczenie się systemowe (J. MacBeath).

## Kluczowe zadania (model mentalny)

**Wiedza** – od przekazywania i sortowania do uczenia się.

**Cel moralny** – wszyscy i dobrze.

**Zaufanie** – zaczynamy od relacji.

**Działanie** – refleksja, badania i dane.

**Rozwój** – wsparcie dla innych.

**Odpowiedzialność lidera** – projektowanie rzeczywistości.

**Łączność** – budowanie i uczestniczenie w sieciach.

## Elementy jako konstytuujące zasady

- Koncentracja na uczeniu się i rozwoju.
- Kontekstowość.
- Partycypacja.
- Różnorodność i autonomia.
- Refleksyjność.

## Płaszczyzny rozwoju i działania (role)

**Intelektualista** – krytyczny obserwator.

**Obywatel** – zaangażowany obywatel (aktywista).

**Profesjonalista** – perfekcjonista metodyk i analityk.



Rys. 3. Przywództwo jako dyskurs

Źródło: opracowanie własne.

## Przywództwo. Gdzie jesteśmy?

- Brak systemu identyfikowania, zachęcania i wspierania w rozwoju szkolnych liderów.
- Brak systemu monitorowania i wspierania uczących się lub doświadczonych dyrektorów w rozwoju i karierze.
- Brak ścieżki kariery umożliwiającej rozwój.
- Brak standardów, dyskursu, języka...
- Blisko 58% dyrektorów przyznaje, że nie ma przygotowania w tym zakresie.

## Dokąd zmierzamy? Cel projektu

Wzmocnienie systemu zarządzania oświatą przez **wypracowanie i rekomendowanie do wykorzystania kompleksowych rozwiązań w zakresie kształcenia, doskonalenia i wsparcia** dyrektorów szkół i placówek od roku 2016.

## Dokąd zmierzamy? Metacel projektu

Wprowadzenie zmiany w systemie edukacji, dzięki działaniom (efektywnych) przywódców edukacyjnych, w celu skoncentrowania wysiłku na tworzeniu jak najlepszych warunków procesu uczenia się i rozwoju.

Budowanie, dzięki szkoleniom i wsparciu, kapitału (profesjonalnego) ułatwiającego prowadzenie polityki oświatowej, zmianę w szkołach i w społeczeństwie.

Tab. 1. Równoległe światy

Racjonalny model kształcenia	Uwarunkowania systemowe
Cele	Rekrutacja (kształcenie)
Wartości i kompetencje	Selekcja (praca)
Treści	Kultura pracy, współpraca (np. coaching, mentoring)
Metody	Prawo a współpraca (struktura)
Scenariusze	Formy (sieci itp.)
Materiały	Nowe technologie

Źródło: opracowanie własne.

### Rozwój przywódców (założenia)

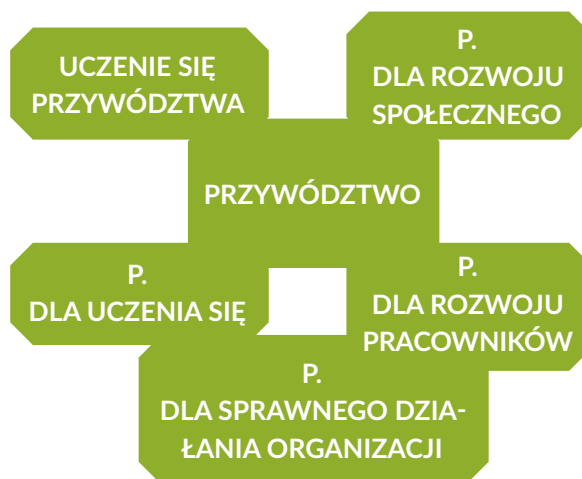
#### Uczenie się dorosłych:

- Wiąże się z praktyką/pracą, doświadczeniem, interakcją, zmianą – musi być odpowiednie dla szkoły.
- Wymaga refleksji i jej wykorzystania w pracy nad własnymi założeniami (studia przypadku, lektura, praca własna).
- Wymaga dbałości o wartości i planowanie własnej pracy.
- Zachodzi w grupie, we współpracy i w miejscu pracy (rozmowy / fora / informacja zwrotna, rozwiązywanie problemów, realizowanie zadań).
- Prowadzi do rozwoju własnego i innych (orientacja na uczącego się).

Tab. 2. Środowisko i metody

Lektura	Szkolenia
Doświadczenia	Rozmowy/fora
Codzienna praktyka	Studia przypadku
Współpraca	Zasoby
Refleksja	Informacja zwrotna
Wprowadzanie zmian	Indywidualna nauka

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Obszary przywództwa edukacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

*Zmiana, ewolucja i działanie mogą zapewnić człowiekowi duchowy i materialny postęp, tymczasem poruszanie się wzdłuż wytartych kolein, szukanie tego, co już znane, i flirt z beczynnością – przeciwnie, są stanem, którego należy unikać.*

Anne Fadiman, *Ex libris. Wyznania czytelnika*, Świat Literacki, Warszawa 2004.

Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 3

## Lista obowiązków uczestników kursu

Kurs dla kandydatów na dyrektorów szkół/placówek

### Obowiązki formalne uczestników kursu

#### 1. Obecność

- Terminy zjazdów.
- Dopuszczamy możliwość nieobecności na jednym zjeździe.

#### 2. Dokumenty PEFS i inne kwestie formalne

- „Bycie” w stałym kontakcie z opiekunem grupy w zakresie kwestii organizacyjnych i administracyjnych.

#### 3. Zadania domowe

- dwa rodzaje zadań domowych.
- Zadania przed zajęciami i po zajęciach.

- osiem dużych zadań, składających się na projekt końcowy kursu (projekt koncepcji pracy szkoły).
- Obowiązkiem każdego uczestnika/uczestniczki kursu jest rzetelne podchodzenie do zadań domowych oraz każdorazowe przygotowanie się do zajęć.

#### 4. Platforma

- Każdemu uczestnikowi kursu zostało założone konto na platformie.
- Platforma będzie zawierała wszystkie informacje merytoryczne i szkoleniowe kursu.
- E-portfolio → miejsce, gdzie każdy będzie gromadził dowody swojego uczenia się (w szczególności zadania domowe) i będzie mógł je przeglądać.
- Forum na dwóch poziomach (I poziom cała grupa, II poziom – grupki pięciu, sześciu osób). W wypadku każdego wpisu na forum użytkownik ma możliwość wyboru, na którym forum chce opublikować post.

## Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 1

## Bingo

Tab. 3. Zdobądź podpis kogoś, kto...

Jest nauczycielem od co najmniej pięciu lat.	Miał ucznia, który brał udział w olimpiadzie przedmiotowej.	Stosuje elementy oceniania kształtującego.
Dojeżdża do pracy na rowerze.	Jechał ponad 2 godziny na dzisiejsze spotkanie.	Uczestniczył w tym roku w jakimś szkoleniu rozwijającym profesjonalne umiejętności.
Uczył się języka włoskiego.	Uczy na swoich lekcjach twórczego myślenia.	Miał kiedyś w klasie ucznia ze specyficznymi potrzebami edukacyjnymi.

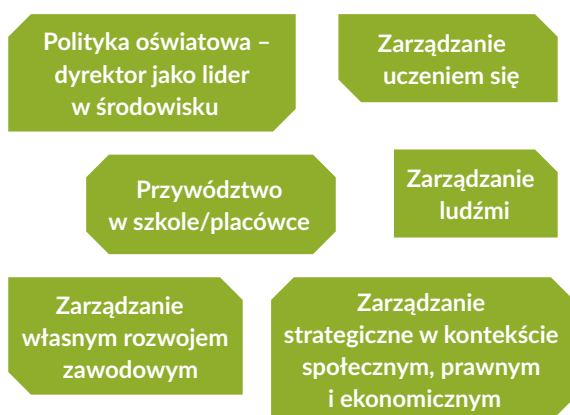
Źródło: opracowanie własne.

Obszar VI Moduł 1.1 Zał. 2

## Kurs dla kandydatów na dyrektorów szkół/placówek. Cele i założenia

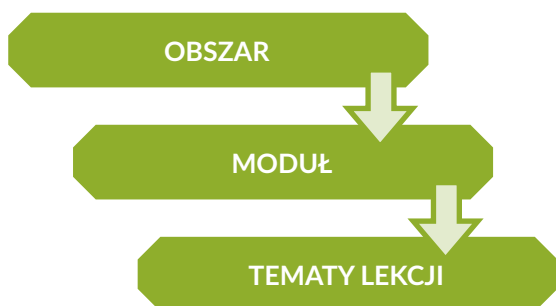
### Cele projektu

- Opracowanie koncepcji nowego sposobu przygotowania, kształcenia i doskonalenia dyrektorów(ek) szkół/placówek w Polsce.
- Przeprowadzenie pilotażowych cykli kształcenia w trzech grupach: dla osób przygotowujących się do objęcia stanowiska dyrektora szkoły/placówki; dla osób rozpoczynających pierwszą kadencję oraz dla grupy doświadczonych dyrektorów z wieloletnim stażem.
- Zdefiniowanie ról i zadań przywódców edukacyjnych oraz uzgodnienie sposobu ich kształcenia, doskonalenia i wspierania.



Rys. 5. Przywództwo edukacyjne – sześć obszarów kompetencji

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Struktura materiałów

Źródło: opracowanie własne.

## Wartości i kompetencje

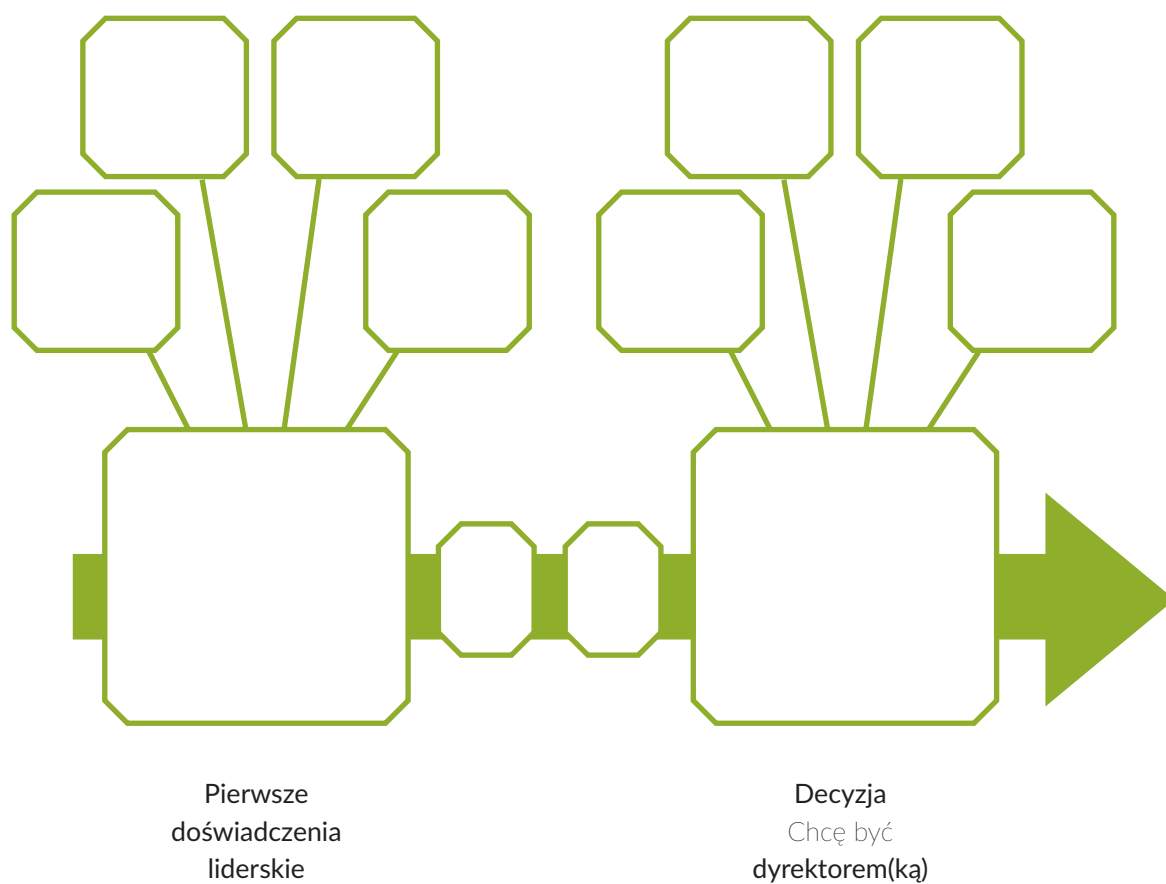
- Na podstawie przeglądu literatury, badania potrzeb polskich dyrektorów(ek) szkół/placówek oraz konsultacji z ekspertami przygotowano model kompetencyjny dyrektora szkoły (uporządkowany według sześciu obszarów).
- Model kompetencyjny osadzono w systemie wartości istotnych dla edukacji i przywództwa.
- Dobrano zagadnienia i opracowano zadania pozwalające na kształtowanie wybranych kompetencji.
- Zadanie uczestników kursu polega na udzieleniu informacji zwrotnej o przydatności kursu.

## Założenia na temat procesu uczenia się

- Działamy zgodnie z budowanym modelem przywództwa.
- W każdej sytuacji świadomie uwzględniamy uzgodnione wartości (przypominamy sobie o tym).
- Bierzymy pod uwagę wyzwania współczesności i oczekiwania wobec szkoły (to nasze zadania).
- Ustalamy kompetencje i obowiązki dyrektorów.
- Świadomie i refleksyjnie stosujemy odpowiednie metody (np. współpraca).
- Odnosimy się do priorytetów polityki i praktyki edukacyjnej (egzamin, EWD, ewaluacja itp.).
- Uczymy się przez doświadczenie i w rzeczywistym świecie, dzięki współpracy z innymi (*action research*, krytyczni przyjaciele).

Obszar VI Moduł 1.2 Zał. 1

## Moja droga leaderska



Rys. 7. Moja droga leaderska  
Źródło: opracowanie własne.

## Obszar VI Moduł 1.3 Zał. 1

## Cykl Kolba

Cykl Kolba opisuje uczenie się przez doświadczenie. W związku z tym, że wiele elementów kursu będzie opartych właśnie na takiej metodzie uczenia, ważne jest, aby uczestnicy kursu dobrze rozumieli sekwencję tak prowadzonego procesu uczenia się.



Rys. 8. Cykl Kolba

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska, *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba*, [www.doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2\\_1/uczenie\\_sie\\_doroslych.pdf](http://www.doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/uczenie_sie_doroslych.pdf).

Cykl Kolba składa się z 4 etapów:

**Doświadczenie** – osobiste doświadczenie, doznanie. Wykreowanie w grupie nowej sytuacji lub opieranie się na wcześniejszych doświadczeniach uczestników.

**Refleksja** – obserwacje i wnioski z doświadczenia – co się wydarzyło i dlaczego. Na tym etapie bazuje się na potencjale grupy, skłania się uczestników do analizy tego, czego doświadczyli.

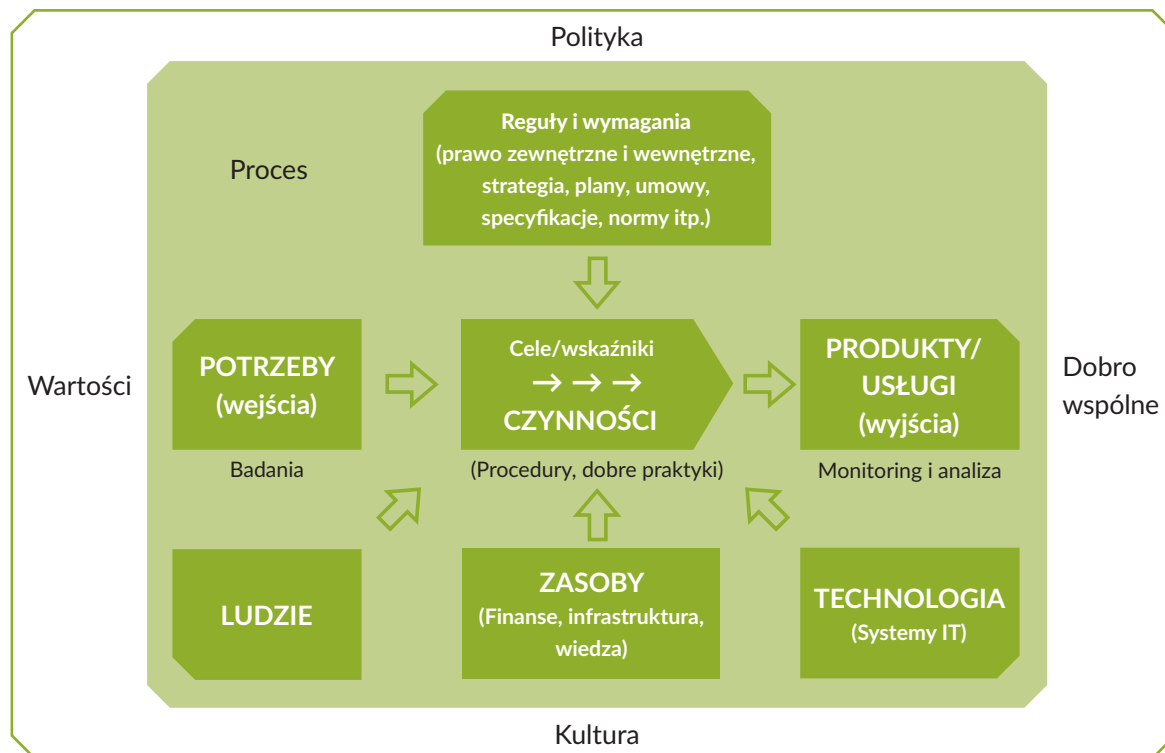
**Tworzenie teorii** – refleksje z poprzedniego etapu zostają wzbogacone o elementy teoretyczne. Celem jest umiejscowienie nabytej wiedzy i świadomości w szerszym kontekście.

**Zastosowanie** – na tym etapie uczestnicy w sposób aktywny wykorzystują wiedzę, którą zdobyli. Inicjują nowe działania, korzystają z rezultatów szkolenia.



Obszar II Moduł 1.1 Zał. 1

## Model procesu uczenia się uczniów powiązanego z otoczeniem



Rys. 9. Model procesu uczenia się uczniów powiązanego z otoczeniem

Źródło: R. Batko, *Czym jest dla mnie humanistyczne zarządzanie?*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie – kultura, media, dziedzictwo*, Wydawnictwo Attyka, Kraków 2012.

## Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2

## Wymagania państwa

**Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560)**  
**Wymagania wobec szkół i placówek, które muszą być spełnione dla ustalenia poziomu D i poziomu B**

Tab. 4. Wymagania wobec przedszkoli<sup>1</sup>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Przedszkole realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój dzieci.	Przedszkole działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe dzieci, specyfikę pracy przedszkola oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Koncepcja pracy przedszkola jest znana rodzicom i przez nich akceptowana.	Koncepcja pracy przedszkola jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z rodzicami.
2. Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.	Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci są podporządkowane indywidualnym potrzebom edukacyjnym i rozwojowym oraz możliwościom psychofizycznym dzieci. Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci są planowane, monitorowane i doskonalone. Wnioski z monitorowania są wykorzystywane w planowaniu i realizowaniu tych procesów. Stosowane metody pracy są dostosowane do potrzeb dzieci i grupy przedszkolnej.	Wdrażane wnioski z monitorowania procesów wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci podnoszą efektywność tych procesów. W przedszkolu stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi dzieci.
3. Dzieci nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.	Podstawa programowa wychowania przedszkolnego jest realizowana z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobów jej realizacji. W przedszkolu monitoruje się i analizuje osiągnięcia każdego dziecka, z uwzględnieniem jego możliwości rozwojowych, formułuje się i wdraża wnioski z tych analiz.	Wdrażane wnioski z monitorowania i analizowania osiągnięć dzieci przyczyniają się do rozwijania ich umiejętności i zainteresowań. Modyfikowane w przedszkolu programy wychowania przedszkolnego uwzględniają wnioski z monitorowania i analizowania osiągnięć dzieci oraz rozwój ich zainteresowań.
4. Dzieci są aktywne.	Dzieci są zaangażowane w zajęcia prowadzone w przedszkolu i chętnie w nich uczestniczą. Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają dzieci do podejmowania różnorodnych aktywności. Dzieci są wdrażane do samodzielności.	Dzieci inicjują i realizują działania na rzecz własnego rozwoju. Dzieci uczestniczą w działaniach na rzecz społeczności lokalnej.

<sup>1</sup> Dotyczy również oddziałów przedszkolnych zorganizowanych w szkołach podstawowych oraz form wychowania przedszkolnego innych niż przedszkole lub oddział przedszkolny zorganizowany w szkole podstawowej.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
5. Respektowane są normy społeczne.	<p>Relacje między wszystkimi członkami przedszkolnej społeczności są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Dzieci wiedzą, jakich zachowań się od nich oczekuje.</p> <p>Dzieci w przedszkolu czują się bezpiecznie.</p> <p>Podejmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań.</p> <p>W przedszkolu kształtuje się postawę odpowiedzialności dzieci za działania własne i działania podejmowane w grupie.</p> <p>Podejmowane działania wychowawcze są monitorowane i, w razie potrzeb, modyfikowane.</p>	<p>W przedszkolu, wspólnie z rodzicami, analizuje się podejmowane działania wychowawcze, w tym mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań. Ocenia się ich skuteczność oraz, w razie potrzeb, modyfikuje.</p> <p>Dzieci wykazują się odpowiedzialnością w działaniu i relacjach społecznych.</p>
6. Przedszkole wspomaga rozwój dzieci, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.	<p>W przedszkolu rozpoznaje się możliwości psychofizyczne i potrzeby rozwojowe oraz sytuację społeczną każdego dziecka. Informacje z przeprowadzonego rozpoznania są wykorzystywane w realizacji działań edukacyjnych.</p> <p>Zajęcia rewalidacyjne dla dzieci niepełnosprawnych oraz zajęcia specjalistyczne są odpowiednie do rozpoznanych potrzeb każdego dziecka.</p> <p>Przedszkole współpracuje z poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc dzieciom, zgodnie z ich potrzebami i sytuacją społeczną.</p> <p>W przedszkolu są realizowane działania antydyskryminacyjne obejmujące całą społeczność przedszkola.</p>	<p>W opinii rodziców wsparcie otrzymane w przedszkolu odpowiada potrzebom ich dzieci.</p>
7. Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.	<p>Nauczyciele pracują zespołowo. Wspólnie planują przebieg procesów edukacyjnych i analizują efekty swojej pracy.</p>	<p>Nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Nauczyciele pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p>
8. Promowana jest wartość wychowania przedszkolnego.	<p>Przedszkole prezentuje i upowszechnia informacje o ofercie zajęć prowadzonych w przedszkolu oraz podejmowanych działaniach. Przedszkole informuje środowisko lokalne o celowości i skuteczności podejmowanych przez przedszkole działań.</p>	<p>Przedszkole promuje w środowisku lokalnym wartość wychowania przedszkolnego.</p> <p>Przedszkole jest pozytywnie postrzegane w środowisku lokalnym.</p>
9. Rodzice są partnerami przedszkola.	<p>Przedszkole pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy.</p> <p>W przedszkolu współpracuje się z rodzicami na rzecz rozwoju ich dzieci.</p> <p>Rodzice współdecydują w sprawach przedszkola i uczestniczą w podejmowanych działaniach.</p>	<p>W przedszkolu są realizowane inicjatywy rodziców na rzecz rozwoju dzieci i przedszkola.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
10. Wykorzystywane są zasoby przedszkola i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów przedszkola oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju. Przedszkole w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jego działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.	Współpraca przedszkola ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój. Współpraca przedszkola z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym wpływa korzystnie na rozwój dzieci.
11. Przedszkole w planowaniu pracy uwzględnia wnioski z analizy badań zewnętrznych i wewnętrznych.	W przedszkolu analizuje się wyniki badań zewnętrznych i wewnętrznych dotyczących wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci. Nauczyciele planują i podejmują działania edukacyjne i wychowawcze z uwzględnieniem wyników badań zewnętrznych i wewnętrznych oraz wniosków z tych badań, w tym ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Działania prowadzone przez przedszkole są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.	W przedszkolu wykorzystuje się wyniki badań zewnętrznych i prowadzi badania wewnętrzne, odpowiednio do potrzeb przedszkola, w tym badania osiągnięć dzieci, które zakończyły wychowanie przedszkolne.
12. Zarządzanie przedszkolem służy jego rozwojowi.	Zarządzanie przedszkolem zapewnia warunki do rozwoju dzieci. Zarządzanie przedszkolem sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu. Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami. W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi przedszkola.	Zarządzanie przedszkolem prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów. Zarządzanie przedszkolem sprzyja udziałowi nauczycieli i innych pracowników przedszkola oraz rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących przedszkola. Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające przedszkolu wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jego potrzeb.

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

Tab. 5. Wymagania wobec szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych, szkół artystycznych, placówek kształcenia ustawicznego, placówek kształcenia praktycznego oraz ośrodków doskonalenia i doskonalenia zawodowego<sup>2</sup>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów.	Szkoła lub placówka działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe uczniów, specyfikę pracy szkoły lub placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest znana uczniom i rodzicom oraz przez nich akceptowana.	Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z uczniami i rodzicami.

<sup>2</sup> Nie dotyczy szkół zorganizowanych w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych, młodzieżowych ośrodkach socjoterapii i specjalnych ośrodkach szkolno-wychowawczych.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
2. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.	<p>Planowanie procesów edukacyjnych w szkole lub placówce służy rozwojowi uczniów.</p> <p>Uczniowie znają stawiane przed nimi cele uczenia się i formułowane wobec nich oczekiwania.</p> <p>Informowanie ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować ich indywidualny rozwój.</p> <p>Nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się.</p> <p>Nauczyciele i uczniowie tworzą atmosferę sprzyjającą uczeniu się.</p> <p>Nauczyciele motywują uczniów do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach.</p> <p>Nauczyciele stosują różne metody pracy dostosowane do potrzeb ucznia, grupy i oddziału.</p>	<p>Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie.</p> <p>Taka organizacja procesów edukacyjnych pomaga uczniom zrozumieć świat oraz lepiej funkcjonować w społeczności lokalnej.</p> <p>Uczniowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się.</p> <p>Czują się odpowiedzialni za własny rozwój.</p> <p>Uczniowie uczą się od siebie nawzajem.</p> <p>W szkole lub placówce stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi uczniów.</p>
3. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.	<p>W szkole lub placówce realizuje się podstawę programową z uwzględnieniem osiągnięć uczniów z poprzedniego etapu edukacyjnego.</p> <p>Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobów jej realizacji.</p> <p>W szkole lub placówce monitoruje się i analizuje osiągnięcia każdego ucznia, z uwzględnieniem jego możliwości rozwojowych, formułuje się i wdraża wnioski z tych analiz.</p>	<p>Wdrażane wnioski z monitorowania i analizowania osiągnięć uczniów przyczyniają się do wzrostu efektów uczenia się i osiągania różnorodnych sukcesów edukacyjnych uczniów.</p> <p>Wyniki analizy osiągnięć uczniów, w tym uczniów, którzy ukończyli dany etap edukacyjny, potwierdzają skuteczność podejmowanych działań dydaktyczno-wychowawczych.</p> <p>Uczniowie odnoszą sukces na wyższym etapie kształcenia lub na rynku pracy.</p>
4. Uczniowie są aktywni.	<p>Uczniowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w szkole lub placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają każdego ucznia do podejmowania różnorodnych aktywności.</p>	<p>Uczniowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, rozwoju szkoły lub placówki i społeczności lokalnej oraz angażują w nie inne osoby.</p>
5. Respektowane są normy społeczne.	<p>Działania szkoły lub placówki zapewniają uczniom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności szkolnej są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Uczniowie współpracują ze sobą w realizacji przedsięwzięć będących wynikiem działań samorządu uczniowskiego.</p> <p>Zasady postępowania i współzycia w szkole lub placówce są uzgodnione i przestrzegane przez uczniów, pracowników szkoły i rodziców.</p>	<p>W szkole lub placówce, wspólnie z uczniami i rodzicami, analizuje się podejmowane działania wychowawcze, w tym mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań.</p> <p>Ocenia się ich skuteczność oraz, w razie potrzeb, modyfikuje.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
6. Szkoła lub placówka wspomagają rozwój uczniów, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.	<p>W szkole lub placówce rozpoznaje się możliwości psychofizyczne i potrzeby rozwojowe, sposoby uczenia się oraz sytuację społeczną każdego ucznia.</p> <p>Zajęcia rozwijające zainteresowania i uzdolnienia, zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze i specjalistyczne organizowane dla uczniów wymagających szczególnego wsparcia w rozwoju lub pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz zajęcia rewalidacyjne dla uczniów niepełnosprawnych są odpowiednie do rozpoznanych potrzeb każdego ucznia.</p> <p>Szkoła lub placówka współpracuje z poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc uczniom, zgodnie z ich potrzebami i sytuacją społeczną.</p> <p>W szkole lub placówce są realizowane działania antydyskryminacyjne obejmujące całą społeczność szkoły lub placówki.</p>	<p>W szkole lub placówce są prowadzone działania uwzględniające indywidualizację procesu edukacji w odniesieniu do każdego ucznia.</p> <p>W opinii rodziców i uczniów wsparcie otrzymywane w szkole lub placówce odpowiada ich potrzebom.</p>
7. Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.	<p>Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych.</p> <p>Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami.</p>	<p>Nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Nauczyciele pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p>
8. Promowana jest wartość edukacji.	<p>W szkole lub placówce prowadzi się działania kształtujące pozytywny klimat sprzyjający uczeniu się.</p> <p>W szkole lub placówce prowadzi się działania kształtujące postawę uczenia się przez całe życie.</p>	<p>Szkoła lub placówka wykorzystuje informacje o losach absolwentów do promowania wartości edukacji.</p> <p>Działania realizowane przez szkołę lub placówkę promują wartość edukacji w społeczności lokalnej.</p>
9. Rodzice są partnerami szkoły lub placówki.	<p>Szkoła lub placówka pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy.</p> <p>W szkole lub placówce współpracuje się z rodzicami na rzecz rozwoju ich dzieci.</p> <p>Rodzice współdecydują w sprawach szkoły lub placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach.</p>	<p>W szkole lub placówce są realizowane inicjatywy rodziców na rzecz rozwoju uczniów oraz szkoły lub placówki.</p>
10. Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	<p>Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju. Szkoła lub placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</p>	<p>Współpraca szkoły lub placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój.</p> <p>Współpraca szkoły lub placówki z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym wpływa korzystnie na rozwój uczniów.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
11. Szkoła lub placówka, organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników sprawdzianu <sup>3</sup> , egzaminu gimnazjalnego <sup>4</sup> , egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych.	W szkole lub placówce analizuje się wyniki sprawdzianu i egzaminów oraz wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Analizy prowadzą do formułowania wniosków i rekomendacji, na podstawie których nauczyciele planują i podejmują działania. Działania prowadzone przez szkołę lub placówkę są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.	W szkole lub placówce wykorzystuje się wyniki badań zewnętrznych i prowadzi badania wewnętrzne, odpowiednio do potrzeb szkoły lub placówki, w tym badania osiągnięć uczniów i losów absolwentów.
12. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi.	Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na wychowaniu, nauczaniu i uczeniu się oraz zapewnieniu odpowiednich do realizacji tych zadań warunków. Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu. Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami. W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi szkoły lub placówki.	Zarządzanie szkołą lub placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów. Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych pracowników szkoły lub placówki oraz uczniów i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących szkoły lub placówki. Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb.

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

3 Dotyczy sprawdzianu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w szkole podstawowej, w klasie VI ogólnokształcącej szkoły muzycznej I stopnia oraz w klasie III ogólnokształcącej szkoły baletowej.

4 Dotyczy egzaminu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w gimnazjum, w klasie III ogólnokształcącej szkoły muzycznej II stopnia, w klasie III ogólnokształcącej szkoły sztuk pięknych oraz w klasie VI ogólnokształcącej szkoły baletowej.

Tab. 6. Wymagania wobec placówek oświatowo-wychowawczych i placówek artystycznych

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój wychowanków i umożliwiającą organizację pracy w sposób sprzyjający osiągnięciu celów.	<p>Placówka działa zgodnie z przyjętą własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe wychowanków, specyfikę pracy placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu podejmowanych działań. W placówce monitoruje się osiągnięcia wychowanków. Czas spędzany przez wychowanków w placówce jest efektywnie wykorzystywany.</p>	<p>Koncepcja pracy placówki jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z wychowankami i rodzicami.</p> <p>Działania podjęte w wyniku wdrażania wniosków z badań zewnętrznych i wewnętrznych przyczyniają się do rozwoju placówki.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki uwzględniają opinie wychowanków w celu doskonalenia podejmowanych działań.</p> <p>W placówce stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi wychowanków.</p> <p>Dokonuje się analizy efektywności wykorzystania czasu spędzanego przez wychowanków w placówce, z uwzględnieniem ich potrzeb.</p>
2. Placówka wspomaga rozwijanie zainteresowań i uzdolnień wychowanków oraz umożliwia korzystanie z różnych form wypoczynku i organizacji czasu wolnego.	<p>W placówce diagnozuje się i analizuje potrzeby oraz możliwości wychowanków w celu podejmowania skutecznych działań wspierających ich rozwój.</p> <p>Oferta placówki pozwala na realizację jej zadań, odpowiada potrzebom wychowanków i daje im możliwość wyboru różnorodnych aktywności. Wychowankowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>W placówce kształtuje się umiejętność spędzania czasu wolnego oraz rozwijania zainteresowań i uzdolnień.</p> <p>W placówce są realizowane działania antydystryminacyjne obejmujące całą społeczność placówki.</p>	<p>Wdrażane wnioski z diagnozy i analizy potrzeb oraz możliwości wychowanków zapewniają skuteczność działań placówki i przyczyniają się do rozwoju zainteresowań i uzdolnień wychowanków.</p> <p>W placówce ocenia się skuteczność podejmowanych działań. Oferta placówki jest modyfikowana i wzbogacana, umożliwia wychowankom odkrywanie i rozwijanie ich zdolności.</p> <p>Wychowankowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju i rozwoju placówki.</p> <p>Wychowankowie wykorzystują umiejętność uczenia się dla własnego rozwoju.</p>
3. Respektowane są normy społeczne.	<p>Działania placówki zapewniają wychowankom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności placówki są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Zasady postępowania i współzycia w placówce są uzgodnione i przestrzegane przez wychowanków, nauczycieli i inne osoby realizujące zadania placówki oraz rodziców.</p>	<p>W placówce, wspólnie z wychowankami i rodzicami, analizuje się podejmowane działania wychowawcze, w tym mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań.</p> <p>Ocenia się ich skuteczność oraz, w razie potrzeb, modyfikuje.</p>



Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
4. Wykorzystywane są zasoby placówki i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	<p>Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju.</p> <p>Placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</p> <p>W placówce stwarza się warunki do wyrażenia opinii o jej funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Opinie te są wykorzystywane do doskonalenia pracy placówki.</p>	<p>Współpraca placówki z środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój.</p> <p>Współpraca placówki z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym wpływa korzystnie na rozwój wychowanków.</p> <p>W placówce w sposób zaplanowany, systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, pozyskuje się i wykorzystuje informacje ze środowiska lokalnego, dotyczące jej oferty.</p>
5. Zarządzanie placówką służy jej rozwojowi oraz promowaniu wartości edukacji.	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do tworzenia klimatu sprzyjającego realizacji jej zadań i promowania idei uczenia się przez całe życie.</p> <p>Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p> <p>W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi placówki.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz doskonaleniu zawodowemu.</p> <p>Placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku lokalnym.</p>	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie ewaluacji wewnętrznej.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Placówka wykorzystuje informacje o efektach pracy z wychowankami do promowania realizowanych działań i wartości edukacji.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz, w miarę możliwości, wychowanków i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących placówki.</p>

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

Tab. 7. Wymagania wobec placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Placówka realizuje koncepcję pracy.	<p>Placówka działa zgodnie z przyjętą własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe osób oraz potrzeby instytucji i organizacji korzystających z jej oferty, specyfikę pracy placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego.</p> <p>Koncepcja pracy placówki jest znana osobom, instytucjom i organizacjom korzystającym z oferty placówki.</p>	<p>Realizowana koncepcja pracy placówki jest monitorowana i, w razie potrzeb, modyfikowana z uwzględnieniem oczekiwań osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
2. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający rozwojowi osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki.	Planowanie procesów edukacyjnych w placówce służy rozwojowi osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki. W realizacji zadań stosuje się różne formy i metody pracy dostosowane do potrzeb osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki. Placówka pozyskuje informacje od osób, instytucji i organizacji, które skorzystały z oferty placówki, na temat podejmowanych przez placówkę działań.	W placówce stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki. Wnioski z analizy informacji pozyskanych od osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki są wykorzystywane do doskonalenia procesów edukacyjnych i prowadzonych przez placówkę działań.
3. Placówka zaspokaja potrzeby osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki.	Realizacja oferty placówki pozwala osiągać jej cele i zaspokaja potrzeby osób, instytucji i organizacji z niej korzystających. Podejmowane są działania służące wyrównaniu szans w dostępie do oferty placówki. W opinii osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki wsparcie otrzymywane w placówce jest odpowiednie do ich potrzeb. W placówce są realizowane działania antydyskryminacyjne.	Doskonalą ofertę placówki z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki oraz pozyskanych od nich opinii dotyczących pracy placówki. Placówka zachęca osoby, instytucje i organizacje korzystające z oferty placówki do własnego rozwoju.
4. Procesy edukacyjne są efektem współpracy nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki.	Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych. Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspomagają się w organizowaniu i realizacji procesów edukacyjnych.	Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.
5. Promowana jest wartość edukacji.	W placówce prowadzi się działania kształtujące postawę uczenia się przez całe życie. W placówce prowadzi się działania promujące wartość edukacji, skierowane do osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki oraz nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki. Placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku lokalnym.	Realizowane przez placówkę działania wzmacniają odpowiedzialność za własny rozwój osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki. Działania realizowane przez placówkę promujące wartość edukacji wpływają na rozwój lokalnej społeczności.
6. Wykorzystywane są zasoby placówki i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju. Placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym. W placówce stwarza się warunki do wyrażenia opinii o jej funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Opinie te są wykorzystywane do doskonalenia pracy placówki.	Współpraca placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój. Wykorzystywane przez placówkę zasoby środowiska lokalnego wpływają na rozwój osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
7. Placówka w planowaniu pracy uwzględnia wnioski z analizy badań zewnętrznych i wewnętrznych.	W placówce analizuje się wyniki badań zewnętrznych i wewnętrznych, w tym wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Analizy prowadzą do formułowania wniosków i rekomendacji, na podstawie których przygotowuje się ofertę placówki, planuje i podejmuje działania. Realizacja oferty i działania podejmowane w placówce są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.	Placówka doskonali własną pracę z uwzględnieniem systematycznie pozyskiwanych informacji na temat rozwoju osób, instytucji i organizacji, które skorzystały z oferty placówki.
8. Zarządzanie placówką służy jej rozwojowi.	Zarządzanie placówką zapewnia warunki do realizacji zadań statutowych placówki. Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki. W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi placówki. Zarządzanie placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz doskonaleniu zawodowemu. Zarządzanie placówką zapewnia przygotowanie oferty odpowiedniej do potrzeb osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki oraz odpowiednie warunki jej realizacji.	Zarządzanie placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów. Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie podejmowania decyzji dotyczących placówki. Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie ewaluacji wewnętrznej.

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

Tab. 8. Wymagania wobec specjalnych ośrodków wychowawczych oraz placówek zapewniających opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Planuje się i organizuje pracę w sposób sprzyjający osiągnięciu celów placówki.	W placówce diagnozuje się i analizuje potrzeby oraz możliwości wychowanków. Wyniki tych analiz i diagnoz są uwzględniane przy planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu działań placówki. Placówka działa zgodnie z przyjętą własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe wychowanków, specyfikę pracy placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Czas spędzany przez wychowanków w placówce jest efektywnie wykorzystywany.	Działania podjęte w efekcie wdrażania wniosków z badań zewnętrznych i wewnętrznych przyczyniają się do rozwoju wychowanków i placówki. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pracują wspólnie z wychowankami nad doskonaleniem podejmowanych działań. Placówka podejmuje innowacyjne działania w zakresie umożliwiania wychowankom rozwijania zainteresowań i uzdolnień lub specjalnej organizacji nauki, metod pracy i wychowania. Dokonuje się analizy efektywności wykorzystania czasu spędzanego przez wychowanków w placówce, z uwzględnieniem ich potrzeb. Wnioski z tych analiz przyczyniają się do podniesienia efektywności pracy placówki.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
2. Respektowane są normy społeczne.	<p>Działania placówki zapewniają wychowankom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności placówki są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Zasady postępowania i współżycia w placówce są uzgodnione i przestrzegane przez wychowanków, nauczycieli i inne osoby realizujące zadania placówki oraz rodziców.</p> <p>Podjmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań.</p> <p>Podjęte działania wychowawcze są monitorowane i, w razie potrzeb, modyfikowane.</p> <p>Działania wychowawcze podejmowane w placówce są spójne i odpowiednie do potrzeb wychowanków i sprzyjają kształtowaniu i uzyskiwaniu pożądanych postaw i zachowań.</p> <p>Wychowankowie współpracują ze sobą.</p>	<p>W placówce ocenia się skuteczność podejmowanych działań. Ocena ta jest uwzględniana przy planowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu kolejnych działań. Podjęte działania zaspokajają potrzeby każdego wychowanka.</p> <p>Wychowankowie, odpowiednio do swoich możliwości, wykazują się odpowiedzialnością w działaniu i relacjach społecznych.</p> <p>Wychowankowie biorą udział w procesie podejmowania decyzji dotyczących zadań placówki.</p>
3. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie podejmują działania odpowiednie do jej funkcji.	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu działań służących realizacji zadań placówki.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki monitorują jakość podejmowanych działań. Wnioski z monitorowania są wspólnie analizowane i wykorzystywane w planowaniu, organizowaniu i realizowaniu działań.</p> <p>Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p>	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p>
4. Placówka wspomaga rozwój wychowanków, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.	<p>W placówce rozpoznaje się możliwości psychofizyczne, potrzeby rozwojowe oraz sytuację społeczną każdego wychowanka.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki stwarzają sytuacje, w których zachęcają wychowanków do podejmowania różnorodnych aktywności, z uwzględnieniem rozpoznanych możliwości psychofizycznych każdego wychowanka i jego potrzeb rozwojowych.</p> <p>Wychowankowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Placówka współpracuje z poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc wychowankom, zgodnie z ich potrzebami i sytuacją społeczną.</p> <p>W placówce są realizowane działania antydystryminacyjne obejmujące całą społeczność placówki.</p>	<p>W placówce są prowadzone działania zwiększające szanse edukacyjne wychowanków. Działania te uwzględniają indywidualne potrzeby każdego wychowanka.</p> <p>Wychowankowie biorą udział w procesie podejmowania decyzji dotyczących zadań placówki.</p> <p>Wychowankowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju i rozwoju placówki. Mają wpływ na organizację pracy placówki.</p> <p>W opinii rodziców i wychowanków wsparcie otrzymywane w placówce odpowiada ich potrzebom.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
5. Wykorzystywane są zasoby placówki i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	<p>Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju.</p> <p>Placówka wspiera rodziców w wychowaniu i zrozumieniu aktualnej sytuacji ich dzieci.</p> <p>Placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</p> <p>W placówce stwarza się warunki do wyrażenia opinii o jej funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Opinie te są wykorzystywane do doskonalenia pracy placówki.</p>	<p>Placówka realizuje inicjatywy zgłaszane przez rodziców na rzecz rozwoju wychowanków i placówki.</p> <p>Rodzice pozytywnie oceniają efekty wsparcia udzielonego im przez placówkę.</p> <p>Współpraca placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój.</p> <p>Wykorzystywane przez placówkę zasoby środowiska lokalnego wpływają na rozwój wychowanków i placówki.</p>
6. Zarządzanie placówką służy jej rozwojowi i promowaniu wartości edukacyjnych i wychowawczych.	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do tworzenia klimatu sprzyjającego realizacji jej zadań i promowania idei uczenia się przez całe życie.</p> <p>W placówce wspiera się wychowanków w przyjmowaniu odpowiedzialności za własny rozwój.</p> <p>Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p> <p>W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi placówki.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie podejmowania decyzji dotyczących placówki oraz doskonaleniu zawodowemu.</p>	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie ewaluacji wewnętrznej.</p> <p>Placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku lokalnym.</p>

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

**Tab. 9. Wymagania wobec młodzieżowych ośrodków wychowawczych, młodzieżowych ośrodków socjoterapii, specjalnych ośrodków szkolno-wychowawczych, ośrodków umożliwiających dzieciom i młodzieży z upośledzeniem umysłowym w stopniu głębokim, a także dzieciom i młodzieży z upośledzeniem umysłowym z niepełnosprawnościami sprzężonymi realizację odpowiednio obowiązku rocznego przygotowania przedszkolnego, obowiązku szkolnego i obowiązku nauki<sup>5</sup>**

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój wychowanków.	<p>Placówka działa zgodnie z przyjętą własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe wychowanków, specyfikę pracy placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Koncepcja pracy placówki jest znana rodzicom i przez nich akceptowana.</p>	<p>Koncepcja pracy placówki jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z rodzicami.</p>

<sup>5</sup> Ilekcję w części VI jest mowa o wychowankach, należy przez to rozumieć także uczniów szkół zorganizowanych w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych, młodzieżowych ośrodkach socjoterapii i specjalnych ośrodkach szkolno-wychowawczych.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
2. Podejmowane w placówce działania są zorganizowane w sposób sprzyjający osiągnięciu celów placówki.	<p>Planowanie działań w placówce odpowiednio do rodzaju placówki: profilaktyczno-wychowawczych, edukacyjnych, prozdrowotnych, rekreacyjnych, terapeutycznych, resocjalizacyjnych i rewalidacyjnych, w tym wynikających z indywidualnych programów edukacyjno-terapeutycznych opracowanych dla wychowanków, służy rozwojowi wychowanków.</p> <p>Działania realizowane w placówce są monitorowane i, w razie potrzeb, modyfikowane w celu podniesienia efektywności pracy placówki.</p> <p>Wychowankowie znają stawiane przed nimi cele uczenia się i formułowane wobec nich oczekiwania.</p> <p>Informowanie wychowanków o ich postępach oraz ocenianie pomagają wychowankom uczyć się i planować ich indywidualny rozwój.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki motywują wychowanków do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach.</p> <p>Czas spędzany przez wychowanków w placówce jest efektywnie wykorzystywany.</p>	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pracują wspólnie z wychowankami, z uwzględnieniem ich możliwości, nad doskonaleniem podejmowanych działań.</p> <p>W placówce są prowadzone działania uwzględniające indywidualizację procesu edukacji i terapii w odniesieniu do każdego wychowanka.</p> <p>Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia wychowankom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie. Taka organizacja procesów edukacyjnych pomaga wychowankom zrozumieć świat oraz lepiej funkcjonować w społeczności lokalnej.</p> <p>Wychowankowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się. Czują się odpowiedzialni za własny rozwój.</p> <p>Wychowankowie uczą się od siebie nawzajem.</p>
3. Wychowankowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.	<p>Działania służące nabywaniu wiedzy i umiejętności dostosowuje się do zdiagnozowanych potrzeb i możliwości wychowanków.</p> <p>Rozwój wychowanków planuje się indywidualnie, z uwzględnieniem postępów każdego wychowanka. Nauczyciele stosują różnorodne metody pracy, z uwzględnieniem możliwości, zdolności i sposobów uczenia się wychowanków.</p> <p>W szkole funkcjonującej w placówce realizuje się programy nauczania uwzględniające dotychczasowe osiągnięcia edukacyjne każdego wychowanka, jego możliwości i zdolności. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobów jej realizacji.</p> <p>Wychowankowie nabywają wiadomości i umiejętności zgodnie z rozpoznanymi potrzebami i możliwościami.</p> <p>W placówce, odpowiednio do jej specyfiki, monitoruje się proces nabywania wiedzy i umiejętności przez wychowanków w odniesieniu do potrzeb i możliwości każdego wychowanka.</p>	<p>Placówka podejmuje nowatorskie rozwiązania, innowacje i eksperymenty w zakresie rozwijania zainteresowań i uzdolnień, organizacji nauki, metod pracy i wychowania.</p> <p>Zebrane informacje o losach byłych wychowanków potwierdzają skuteczność podejmowanych działań profilaktyczno-wychowawczych, edukacyjnych, terapeutycznych i resocjalizacyjnych.</p>
4. Wychowankowie są aktywni.	<p>Wychowankowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają każdego wychowanka do podejmowania różnorodnych aktywności, odpowiednio do ich możliwości.</p>	<p>Wychowankowie są, odpowiednio do swoich możliwości, samodzielni w podejmowaniu różnorodnych aktywności na rzecz własnego rozwoju i rozwoju placówki.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
5. Respektowane są normy społeczne.	<p>Działania placówki zapewniają wychowankom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności placówki są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Zasady postępowania i współżycia w placówce są uzgodnione i przestrzegane przez wychowanków, pracowników placówki oraz rodziców. Podejmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań. Realizacja tych działań jest monitorowana oraz, w razie potrzeb, modyfikowana.</p> <p>Działania wychowawcze podejmowane w placówce są spójne i odpowiednie do potrzeb wychowanków i sprzyjają kształtowaniu i uzyskiwaniu pożądanych postaw i zachowań. Wychowankowie współpracują ze sobą w miarę swoich możliwości.</p> <p>W placówce są realizowane działania antydiskryminacyjne obejmujące całą społeczność placówki.</p>	<p>W placówce ocenia się skuteczność podejmowanych działań profilaktyczno-wychowawczych, opiekuńczych, edukacyjnych, terapeutycznych i resocjalizacyjnych. Ocena ta jest uwzględniana przy planowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu kolejnych działań.</p> <p>Podejmowane działania zaspokajają potrzeby każdego wychowanka.</p> <p>Wychowankowie, odpowiednio do swoich możliwości, wykazują się odpowiedzialnością w działaniu i relacjach społecznych.</p> <p>Wychowankowie, odpowiednio do swoich możliwości, biorą udział w procesie podejmowania decyzji dotyczących zadań placówki.</p>
6. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują w planowaniu i realizowaniu działań odpowiednich do jej funkcji.	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu podejmowanych działań. Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów zapewniających realizację zadań placówki (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p>	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p>
7. Promowana jest wartość edukacji.	<p>W placówce prowadzi się działania kształtujące pozytywny klimat sprzyjający uczeniu się.</p> <p>W placówce prowadzi się działania kształtujące postawę uczenia się przez całe życie.</p>	<p>Placówka wykorzystuje informacje o losach byłych wychowanków do promowania wartości edukacji.</p> <p>Działania realizowane przez placówkę promują wartość edukacji w społeczności lokalnej.</p>
8. Rodzice są partnerami placówki.	<p>Placówka, z uwzględnieniem jej specyfiki, pozytywnie i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy.</p> <p>W placówce współpracuje się z rodzicami na rzecz rozwoju ich dzieci.</p> <p>Rodzice współdecydują w sprawach placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach.</p> <p>Placówka wspiera rodziców w wychowaniu i zrozumieniu aktualnej sytuacji ich dzieci.</p>	<p>W placówce są realizowane inicjatywy rodziców na rzecz rozwoju wychowanków oraz placówki.</p> <p>W placówce w sposób zaplanowany, systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, wspiera się rodziców w działaniach na rzecz rozwoju ich dzieci. Rodzice dostrzegają efekty tego wsparcia.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
9. Wykorzystywane są zasoby placówki i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	<p>Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju.</p> <p>Placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym, w tym z podmiotami odpowiedzialnymi za wspomaganie dzieci i młodzieży, odpowiednio do potrzeb dzieci i młodzieży i ich sytuacji społecznej.</p> <p>W placówce stwarza się warunki do wyrażenia opinii o jej funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Opinie te są wykorzystywane do doskonalenia pracy placówki.</p>	<p>Współpraca placówki ze środowiskiem lokalnym służy zwiększaniu szans edukacyjnych wychowanków, z uwzględnieniem indywidualizacji podejmowanych wobec nich działań.</p> <p>Współpraca placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój.</p> <p>Placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku lokalnym.</p>
10. Placówka w planowaniu pracy uwzględnia wnioski z analiz badań zewnętrznych i wewnętrznych.	<p>W szkole funkcjonującej w placówce, w której uczniowie przystępują do sprawdzianu<sup>6</sup> lub egzaminów<sup>7</sup>, analizuje się wyniki sprawdzianu i egzaminów.</p> <p>W placówce analizuje się wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej.</p> <p>Analizy prowadzą do formułowania wniosków i rekomendacji, na podstawie których nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki planują i podejmują działania.</p> <p>Działania prowadzone przez placówkę są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.</p>	<p>Działania podjęte w efekcie wdrażania wniosków z zewnętrznych i wewnętrznych badań oraz analiz przyczyniają się do rozwoju placówki.</p>
11. Zarządzanie placówką służy jej rozwojowi.	<p>Dyrektor zapewnia warunki do realizacji zadań placówki. Zarządzanie placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz doskonaleniu zawodowemu.</p> <p>Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p> <p>W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi placówki.</p>	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz wychowanków i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących placówki.</p> <p>Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb.</p>

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

6 Dotyczy sprawdzianu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w szkole podstawowej.

7 Dotyczy egzaminu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w gimnazjum, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe oraz egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie.



## Obszar II Moduł 1.5 Zał. 1

## Model Johna Kellera (ARCS)

Tab. 10. Model Johna Kellera – najważniejsze aspekty wzmacniające motywację w procesie uczenia się

Uwaga – to, czego się uczę, ciekawi mnie	Znaczenie, związek – to, czego się uczę, jest przydatne	Ufność, przekonanie – sądzę, że potrafię się nauczyć	Zadowolenie – widzę swoje postępy w uczeniu się
<b>Zaangażowanie</b> umysłu/ zmysłów dzięki zaskakiwaniu, zaciekawianiu.	<b>Nastawienie na realizację istotnych celów</b> oraz wykorzystanie adekwatnych metod, aby uczący się mógł zobaczyć korzyść z osiągnięcia celu takimi właśnie metodami.	<b>Jawność kryteriów sukcesu</b> dzięki ukazaniu wymagań i kryteriów lub stworzeniu ich razem z uczącymi się.	<b>Wewnętrzne wzmocnienie</b> dzięki zadowoleniu uczących z osiągania kolejnych celów/widocznych postępów.
<b>Rozbudzenie</b> ciekawości/ pobudzenie kreatywnego myślenia przez zadawanie pytań lub konieczność rozwiązania problemów.	<b>Dopasowanie celów</b> do potrzeb i motywacji uczących się.	<b>Możliwość osiągnięcia sukcesu</b> dzięki zapewnieniu właściwego poziomu trudności, stanowiącego zarazem wyzwanie dla uczących się.	<b>Zewnętrzne wzmocnienie</b> dzięki otrzymywanej informacji zwrotnej – motywującej do dalszych wysiłków i podkreślającej dotychczasowe sukcesy.
<b>Zapewnienie</b> uczącemu się zróżnicowanych materiałów i metod pracy, aby odpowiedzieć na jego potrzeby i uwzględnić style uczenia się.	<b>Ukazanie związku między treściami</b> w sposób zrozumiały i uwzględniający dotychczasowe doświadczenie i wartości istotne dla uczących się.	<b>Wzmacnianie odpowiedzialności za uczenie się</b> – ukazanie związku między sukcesami uczących się a ich osobistymi predyspozycjami i umiejętnościami.	<b>Poczucie sprawiedliwej oceny</b> wysiłków dzięki konsekwentnemu przestrzeganiu i odwoływaniu się do ustalonych zasad i kryteriów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kocurek, I. Sołtysińska, M. Świeży, I. Wachna-Sosin, *Nowe formy wspomagania szkół*, z. 3, [http://doskonaleniowsieci.pl/Upload/Artykuly/1\\_1/zeszyt%203%20Nowe%20formy%20wspomaganie%20oszk%C3%b3%C5%82.pdf](http://doskonaleniowsieci.pl/Upload/Artykuly/1_1/zeszyt%203%20Nowe%20formy%20wspomaganie%20oszk%C3%b3%C5%82.pdf).

Obszar II Moduł 1.5 Zał. 2

## Strategie uczenia się wynikające z oceniania kształtującego

### STRATEGIE UCZENIA SIĘ WYNIKAJĄCE Z OCENIANIA KSZTAŁTUJĄCEGO

Na podstawie książki Danuty Sterny

*Uczę się w szkole*

#### STRATEGIA I

Określanie i wyjaśnianie uczniom celów uczenia się i kryteriów sukcesu.

#### Z PERSPEKTYWY UCZNIĄ:

Lepiej się uczyć, jeśli wiem, po co i czego mam się nauczyć.

Co powinno się wydarzyć w klasie, aby realizowana była 1. strategia?

- Uczniowie otrzymują cele i kryteria sukcesu podczas lekcji.
- Uczniowie oceniają, w jakim stopniu cele i kryteria zostały zrealizowane podczas lekcji.
- Uczniowie wskazują kryteria, które nie zostały spełnione w ich przypadku.
- Uczniowie uczą się samodzielnie formułować cele i kryteria.
- Uczniowie otrzymują odpowiedź na pytanie, po co uczą się danego zakresu wiedzy czy umiejętności.
- Rodzice wspierają uczniów w nauce na podstawie kryteriów sukcesu.

#### STRATEGIA II

Organizowanie w klasie dyskusji, zadawanie pytań i zadań dających informacje, czy i jak uczniowie się uczą.

#### Z PERSPEKTYWY UCZNIĄ:

Lepiej się uczyć, jeśli nauczyciel rozmawia ze mną o moich postępach i w każdej chwili wiem, na jakim etapie nauki jestem.

Co powinno się wydarzyć w klasie, aby realizowana była 2. strategia?

Tab. 11. Strategia uczenia się – strategia II

Uczniowie zadają pytania nauczycielowi w sytuacji, gdy nie rozumieją czegoś.
Nauczyciel dostosowuje treści do potrzeb uczniów – nie realizuje dalej materiału, jeśli są uczniowie, którzy nie rozumieją i nie potrafią osiągnąć celów.
Uczniowie uczą się układać dobre pytania.
Uczniowie formułują pytania dla innych uczniów.
Dyskusje uczniów dotyczą rozwiązania jakiegoś problemu, kwestii spornej.
Dyskusje uczniów dotyczą kwestii związanych z uczeniem się. Uczniowie odpowiadają na pytania: Co sprzyja mojemu uczeniu się? Kiedy mam trudności i z czego one wynikają? Dlaczego w danej sytuacji łatwo jest popełnić błąd? Itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Sterny, *Uczę (się) w szkole*, [www. bc.ore.edu.pl](http://www.bc.ore.edu.pl).

#### STRATEGIA III

Udzielanie uczniom takich informacji zwrotnych, które umożliwiają im widoczny postęp.

#### Z PERSPEKTYWY UCZNIĄ:

Lepiej się uczyć, jeśli nauczyciel udziela mi informacji zwrotnej – co zrobiłem dobrze, co i jak powinienem poprawić i jak mogę się dalej rozwijać.

Co powinno się wydarzyć w klasie, aby realizowana była 3. strategia?

- Uczniowie otrzymują informację na temat wykonanej przez nich pracy w odniesieniu do kryteriów.
- W informacji zwrotnej wskazano: które kryteria zostały zrealizowane (sukces ucznia), błędy w odniesieniu do kryteriów, sposób, w jaki można poprawić pracę (mechanizm błędu), działania umożliwiające uczniowi rozwój.
- Uczeń sygnalizuje nauczycielowi, w jakim stopniu informacja zwrotna jest pomocna, i poprawia pracę zgodnie ze wskazówkami.

**STRATEGIA IV**

Umożliwianie uczniom, by korzystali wzajemnie ze swojej wiedzy i umiejętności.

**Z PERSPEKTYWY UCZNIĄ:**

Lepiej się uczyć, jeśli korzystam z wiedzy i umiejętności moich koleżanek i kolegów.

Co powinno się wydarzyć w klasie, aby realizowana była 4. strategia?

Tab. 12. Strategia uczenia się – strategia IV

Uczniowie rozumieją cel pracy w grupach i parach.
Uczniowie ustalają zasady współpracy.
Uczniowie wspierają się w rozwiązywaniu trudnych zadań.
Uczniowie sprawdzają sobie nawzajem prace – efekty działań. Dokonują oceny koleżeńskej w odniesieniu do kryteriów.
Uczniowie potrafią określić swoje mocne strony i potrzeby, a w wyniku tego właściwie dobierają osoby do współpracy.
Uczniowie uczą się od siebie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Sterna, *Uczę (się) w szkole*, [www. bc.ore.edu.pl](http://www.bc.ore.edu.pl).

**STRATEGIA V**

Wspomaganie uczniów, by stali się autorami procesu swojego uczenia się.

**Z PERSPEKTYWY UCZNIĄ:**

Lepiej się uczyć, gdy jestem świadomy, jak przebiega proces mojego uczenia się, i odpowiadam za niego.

Co powinno się wydarzyć w klasie, aby realizowana była 5. strategia?

- Uczeń uczy się dokonywać samooceny swojej pracy (swoich postępów) w odniesieniu do kryteriów.
- Uczeń wraz z nauczycielem (innym uczniem) planuje dalszy krok w uczeniu się na podstawie samooceny.
- Uczeń samodzielnie ustala kryteria pracy, którą ma wykonać.

Obszar V Moduł 1.1 Zał. 1

## Cele i zadania szkoły

### Podstawa programowa

Źródło: Załączniki do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2008 r. (Dz.U. z dnia 15 stycznia 2009 r. Nr 4, poz. 17)

#### Załącznik nr 1 – fragment

##### Podstawa programowa wychowania przedszkolnego dla przedszkoli, oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych oraz innych form wychowania przedszkolnego

Podstawa programowa wychowania przedszkolnego opisuje proces wspomagania rozwoju i edukacji dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym. Przedszkola, oddziały przedszkolne w szkołach podstawowych oraz inne formy wychowania przedszkolnego w równej mierze pełnią funkcje opiekuńcze, wychowawcze i kształcące. Zapewniają dzieciom możliwość wspólnej zabawy i nauki w warunkach bezpiecznych, przyjaznych i dostosowanych do ich potrzeb rozwojowych.

##### Celem wychowania przedszkolnego jest:

- 1) wspomaganie dzieci w rozwijaniu uzdolnień oraz kształtowanie czynności intelektualnych potrzebnych im w codziennych sytuacjach i w dalszej edukacji;
- 2) budowanie systemu wartości, w tym wychowywanie dzieci tak, żeby lepiej orientowały się w tym, co jest dobre, a co złe;
- 3) kształtowanie u dzieci odporności emocjonalnej koniecznej do racjonalnego radzenia sobie w nowych i trudnych sytuacjach, w tym także do łagodnego znoszenia stresów i porażek;
- 4) rozwijanie umiejętności społecznych dzieci, które są niezbędne w poprawnych relacjach z dziećmi i dorosłymi;
- 5) stwarzanie warunków sprzyjających wspólnej i zgodnej zabawie oraz nauce dzieci o zróżnicowanych możliwościach fizycznych i intelektualnych;

- 6) troska o zdrowie dzieci i ich sprawność fizyczną; zachęcanie do uczestnictwa w zabawach i grach sportowych;
- 7) budowanie dziecięcej wiedzy o świecie społecznym, przyrodniczym i technicznym oraz rozwijanie umiejętności prezentowania swoich przemyśleń w sposób zrozumiały dla innych;
- 8) wprowadzenie dzieci w świat wartości estetycznych i rozwijanie umiejętności wyrażania się poprzez muzykę, małe formy teatralne oraz sztuki plastyczne;
- 9) kształtowanie u dzieci poczucia przynależności społecznej (do rodziny, grupy rówieśniczej i wspólnoty narodowej) oraz postawy patriotycznej;
- 10) zapewnienie dzieciom lepszych szans edukacyjnych poprzez wspieranie ich ciekawości, aktywności i samodzielności, a także kształtowanie tych wiadomości i umiejętności, które są ważne w edukacji szkolnej.

Cele te są realizowane we wszystkich obszarach działalności edukacyjnej przedszkola. W każdym z obszarów podane są umiejętności i wiadomości, którymi powinny wykazywać się dzieci pod koniec wychowania przedszkolnego. (...)

#### Załącznik nr 2 – fragment

##### Podstawa programowa kształcenia ogólnego dla szkół podstawowych

Kształcenie ogólne w szkole podstawowej tworzy fundament wykształcenia – szkoła łagodnie wprowadza uczniów w świat wiedzy, dbając o ich harmonijny rozwój intelektualny, etyczny, emocjonalny, społeczny i fizyczny. Kształcenie to dzieli się na dwa etapy edukacyjne:

- 1) I etap edukacyjny, obejmujący klasy I–III szkoły podstawowej – edukacja wczesnoszkolna;
- 2) II etap edukacyjny, obejmujący klasy IV–VI szkoły podstawowej.

##### Celem kształcenia ogólnego w szkole podstawowej jest:

- 1) przyswojenie przez uczniów podstawowego zasobu wiadomości na temat faktów, zasad, teorii i praktyki, dotyczących przede

wszystkim tematów i zjawisk bliskich doświadczeniom uczniów;

- 2) zdobycie przez uczniów umiejętności wykorzystywania posiadanych wiadomości podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów;
- 3) kształtowanie u uczniów postaw warunkujących sprawne i odpowiedzialne funkcjonowanie we współczesnym świecie.

Do najważniejszych umiejętności zdobywanych przez ucznia w trakcie kształcenia ogólnego w szkole podstawowej należą:

- 1) czytanie – rozumiane zarówno jako prosta czynność, jako umiejętność rozumienia, wykorzystywania i przetwarzania tekstów w zakresie umożliwiającym zdobywanie wiedzy, rozwój emocjonalny, intelektualny i moralny oraz uczestnictwo w życiu społeczeństwa;
- 2) myślenie matematyczne – umiejętność korzystania z podstawowych narzędzi matematyki w życiu codziennym oraz prowadzenia elementarnych rozumowań matematycznych;
- 3) myślenie naukowe – umiejętność formułowania wniosków opartych na obserwacjach empirycznych dotyczących przyrody i społeczeństwa;
- 4) umiejętność komunikowania się w języku ojczystym i w języku obcym, zarówno w mowie, jak i w piśmie;
- 5) umiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, w tym także dla wyszukiwania i korzystania z informacji;
- 6) umiejętność uczenia się jako sposób zaspokajania naturalnej ciekawości świata, odkrywania swoich zainteresowań i przygotowania do dalszej edukacji;
- 7) umiejętność pracy zespołowej.

Jednym z najważniejszych zadań szkoły podstawowej jest kształcenie umiejętności posługiwania się językiem polskim, w tym dbałość o wzbogacanie zasobu słownictwa uczniów. Wypełnianie tego zadania należy do obowiązków każdego nauczyciela.

Ważnym zadaniem szkoły podstawowej jest przygotowanie uczniów do życia w społeczeństwie informacyjnym. Nauczyciele powinni stwarzać uczniom warunki do nabywania umiejętności wyszukiwania, porządkowania i wykorzystywania informacji z różnych

źródeł, z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, na zajęciach z różnych przedmiotów.

Realizację powyższych celów powinna wspomagać dobrze wyposażona biblioteka szkolna, dysponująca aktualnymi zbiorami, zarówno w postaci księgozbioru, jak i w postaci zasobów multimedialnych. Nauczyciele wszystkich przedmiotów powinni odwoływać się do zasobów biblioteki szkolnej i współpracować z nauczycielami bibliotekarzami w celu wszechstronnego przygotowania uczniów do samokształcenia i świadomego wyszukiwania, selekcjonowania i wykorzystywania informacji.

Ponieważ środki społecznego przekazu odgrywają coraz większą rolę zarówno w życiu społecznym, jak i indywidualnym, każdy nauczyciel powinien poświęcić dużo uwagi edukacji medialnej, czyli wychowaniu uczniów do właściwego odbioru i wykorzystania mediów.

Ważnym zadaniem szkoły podstawowej jest także edukacja zdrowotna, której celem jest kształtowanie u uczniów nawyku dbałości o zdrowie własne i innych ludzi oraz umiejętności tworzenia środowiska sprzyjającego zdrowiu. W procesie kształcenia ogólnego szkoła podstawowa kształtuje u uczniów postawy sprzyjające ich dalszemu rozwojowi indywidualnemu i społecznemu, takie jak: uczciwość, wiarygodność, odpowiedzialność, wytrwałość, poczucie własnej wartości, szacunek dla innych ludzi, ciekawość poznawcza, kreatywność, przedsiębiorczość, kultura osobista, gotowość do uczestnictwa w kulturze, podejmowania inicjatyw oraz do pracy zespołowej.

W rozwoju społecznym bardzo ważne jest kształtowanie postawy obywatelskiej, postawy poszanowania tradycji i kultury własnego narodu, a także postawy poszanowania dla innych kultur i tradycji. Szkoła podejmuje odpowiednie kroki w celu zapobiegania wszelkiej dyskryminacji.

Wiadomości i umiejętności, które uczeń zdobywa w szkole podstawowej opisane są, zgodnie z ideą europejskich ram kwalifikacji, w języku efektów kształcenia. Cele kształcenia sformułowane są w języku wymagań ogólnych, a treści nauczania oraz oczekiwane umiejętności uczniów sformułowane są w języku wymagań szczegółowych.

**Działalność edukacyjna szkoły jest określona przez:**

- 1) szkolny zestaw programów nauczania, który uwzględniając wymiar wychowawczy, obejmuje całą działalność szkoły z punktu widzenia dydaktycznego;
- 2) program wychowawczy szkoły obejmujący wszystkie treści i działania o charakterze wychowawczym;
- 3) program profilaktyki dostosowany do potrzeb rozwojowych uczniów oraz potrzeb danego środowiska, obejmujący wszystkie treści i działania o charakterze profilaktycznym.

Szkolny zestaw programów nauczania, program wychowawczy szkoły oraz program profilaktyki tworzą spójną całość i muszą uwzględniać wszystkie wymagania opisane w podstawie programowej. Ich przygotowanie i realizacja są zadaniem zarówno całej szkoły, jak i każdego nauczyciela. Obok zadań wychowawczych i profilaktycznych nauczyciele wykonują również działania opiekuńcze odpowiednio do istniejących potrzeb.

Szkoła oraz poszczególni nauczyciele podejmują działania mające na celu zindywidualizowane wspomaganie rozwoju każdego ucznia, stosownie do jego potrzeb i możliwości. Uczniom z niepełnosprawnościami, w tym uczniom z upośledzeniem umysłowym w stopniu lekkim, nauczanie dostosowuje się ponadto do ich możliwości psychofizycznych oraz tempa uczenia się.

(...)

### Załącznik nr 3 – fragment

**Podstawa programowa kształcenia ogólnego dla gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych, których ukończenie umożliwia uzyskanie świadectwa dojrzałości po zdaniu egzaminu maturalnego**

Po ukończeniu szkoły podstawowej uczeń kontynuuje kształcenie ogólne na III i IV etapie edukacyjnym. III etap edukacyjny realizowany jest w gimnazjum, zaś IV etap edukacyjny realizowany jest w szkole ponadgimnazjalnej.

Kształcenie ogólne na III i IV etapie edukacyjnym, choć realizowane w dwóch różnych szkołach, tworzy programowo spójną całość i stanowi

fundament wykształcenia, umożliwiającą zdobycie zróżnicowanych kwalifikacji zawodowych, a następnie ich późniejsze doskonalenie lub modyfikowanie, otwierając proces kształcenia się przez całe życie.

**Celem kształcenia ogólnego na III i IV etapie edukacyjnym jest:**

- 1) przyswojenie przez uczniów określonego zasobu wiadomości na temat faktów, zasad, teorii i praktyk;
- 2) zdobycie przez uczniów umiejętności wykorzystania posiadanych wiadomości podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów;
- 3) kształtowanie u uczniów postaw warunkujących sprawne i odpowiedzialne funkcjonowanie we współczesnym świecie.

Do najważniejszych umiejętności zdobywanych przez ucznia w trakcie kształcenia ogólnego na III i IV etapie edukacyjnym należą:

- 1) czytanie – umiejętność rozumienia, wykorzystywania i refleksyjnego przetwarzania tekstów, w tym tekstów kultury, prowadząca do osiągnięcia własnych celów, rozwoju osobowego oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społeczeństwa;
- 2) myślenie matematyczne – umiejętność wykorzystania narzędzi matematyki w życiu codziennym oraz formułowania sądów opartych na rozumowaniu matematycznym;
- 3) myślenie naukowe – umiejętność wykorzystania wiedzy o charakterze naukowym do identyfikowania i rozwiązywania problemów, a także formułowania wniosków opartych na obserwacjach empirycznych dotyczących przyrody i społeczeństwa;
- 4) umiejętność komunikowania się w języku ojczystym i w językach obcych, zarówno w mowie, jak i w piśmie;
- 5) umiejętność sprawnego posługiwania się nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi;
- 6) umiejętność wyszukiwania, selekcjonowania i krytycznej analizy informacji;
- 7) umiejętność rozpoznawania własnych potrzeb edukacyjnych oraz uczenia się;
- 8) umiejętność pracy zespołowej.

Jednym z najważniejszych zadań szkoły na III i IV etapie edukacyjnym jest kontynuowanie kształcenia umiejętności posługiwania się językiem polskim, w tym dbałości o wzbogacanie zasobu słownictwa uczniów. Wypełnianie tego zadania należy do obowiązków każdego nauczyciela.

Ważnym zadaniem szkoły na III i IV etapie edukacyjnym jest przygotowanie uczniów do życia w społeczeństwie informacyjnym. Nauczyciele powinni stwarzać uczniom warunki do nabywania umiejętności wyszukiwania, porządkowania i wykorzystywania informacji z różnych źródeł, z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, na zajęciach z różnych przedmiotów.

Realizację powyższych celów powinna wspierać dobrze wyposażona biblioteka szkolna, dysponująca aktualnymi zbiorami, zarówno w postaci księgozbioru, jak i w postaci zasobów multimedialnych. Nauczyciele wszystkich przedmiotów powinni odwoływać się do zasobów biblioteki szkolnej i współpracować z nauczycielami bibliotekarzami w celu wszechstronnego przygotowania uczniów do samokształcenia i świadomego wyszukiwania, selekcjonowania i wykorzystywania informacji.

Ponieważ środki społecznego przekazu odgrywają coraz większą rolę, zarówno w życiu społecznym, jak i indywidualnym, każdy nauczyciel powinien poświęcić dużo uwagi edukacji medialnej, czyli wychowaniu uczniów do właściwego odbioru i wykorzystania mediów.

Ważnym celem działalności szkoły na III i IV etapie edukacyjnym jest skuteczne nauczanie języków obcych. Bardzo ważne jest dostosowanie zajęć do poziomu przygotowania ucznia, które uzyskał na wcześniejszych etapach edukacyjnych.

(...)

Szkoła powinna też poświęcić dużo uwagi efektywności kształcenia w zakresie nauk przyrodniczych i ścisłych – zgodnie z priorytetami Strategii lizbońskiej. Kształcenie w tym zakresie jest kluczowe dla rozwoju cywilizacyjnego Polski oraz Europy.

Ważnym zadaniem szkoły na III i IV etapie edukacyjnym jest także edukacja zdrowotna, której celem jest rozwijanie u uczniów postawy dbałości o zdrowie własne i innych ludzi oraz umiejętności tworzenia środowiska sprzyjającego zdrowiu.

W procesie kształcenia ogólnego szkoła na III i IV etapie edukacyjnym kształtuje u uczniów postawy sprzyjające ich dalszemu rozwojowi indywidualnemu i społecznemu, takie jak: uczciwość, wiarygodność, odpowiedzialność, wytrwałość, poczucie własnej wartości, szacunek dla innych ludzi, ciekawość poznawcza, kreatywność, przedsiębiorczość, kultura osobista, gotowość do uczestnictwa w kulturze, podejmowania inicjatyw oraz do pracy zespołowej.

W rozwoju społecznym bardzo ważne jest kształtowanie postawy obywatelskiej, postawy poszanowania tradycji i kultury własnego narodu, a także postawy poszanowania dla innych kultur i tradycji. Szkoła podejmuje odpowiednie kroki w celu zapobiegania wszelkiej dyskryminacji.

Wiadomości i umiejętności, które uczeń zdobywa na III i IV etapie edukacyjnym, opisane są, zgodnie z ideą europejskich ram kwalifikacji, w języku efektów kształcenia. Cele kształcenia sformułowane są w języku wymagań ogólnych, a treści nauczania oraz oczekiwane umiejętności uczniów sformułowane są w języku wymagań szczegółowych.

Działalność edukacyjna szkoły jest określona przez:

- 1) szkolny zestaw programów nauczania, który uwzględniając wymiar wychowawczy, obejmuje całą działalność szkoły z punktu widzenia dydaktycznego;
- 2) program wychowawczy szkoły, obejmujący wszystkie treści i działania o charakterze wychowawczym;
- 3) program profilaktyki dostosowany do potrzeb rozwojowych uczniów oraz potrzeb danego środowiska, obejmujący wszystkie treści i działania o charakterze profilaktycznym.

Szkolny zestaw programów nauczania, program wychowawczy szkoły oraz program profilaktyki tworzą spójną całość i muszą uwzględniać wszystkie wymagania opisane w podstawie programowej. Ich przygotowanie i realizacja są zadaniem zarówno całej szkoły, jak i każdego nauczyciela.

Szkoła oraz poszczególni nauczyciele podejmują działania mające na celu zindywidualizowane wspomaganie rozwoju każdego ucznia, stosownie do jego potrzeb i możliwości. Nauczanie uczniów z niepełnosprawnościami, w tym

uczniów z upośledzeniem umysłowym w stopniu lekkim, dostosowuje się do ich możliwości psychofizycznych oraz tempa uczenia się.

Na III i IV etapie edukacyjnym wymaga się od uczniów także wiadomości i umiejętności zdobytych na wcześniejszych etapach edukacyjnych.

Strategia uczenia się przez całe życie wymaga umiejętności podejmowania ważnych decyzji – poczynając od wyboru szkoły ponadgimnazjalnej, kierunku studiów lub konkretnej specjalizacji zawodowej, poprzez decyzje o wyborze miejsca pracy, sposobie podnoszenia oraz poszerzania swoich kwalifikacji, aż do ewentualnych decyzji o zmianie zawodu.

Łącznie III i IV etap edukacyjny zapewniają wspólny i jednakowy dla wszystkich zasób wiedzy w zakresie podstawowym. Na IV etapie edukacyjnym możliwe jest ponadto kształcenie w zakresie rozszerzonym o istotnie szerszych wymaganiach w stosunku do zakresu podstawowego.

Na IV etapie edukacyjnym przedmioty mogą być nauczane w zakresie podstawowym lub w zakresie rozszerzonym:

- 1) tylko w zakresie podstawowym – przedmioty: *wiedza o kulturze, podstawy przedsiębiorczości, wychowanie fizyczne, edukacja dla bezpieczeństwa, wychowanie do życia w rodzinie, etyka;*
- 2) w zakresie podstawowym i w zakresie rozszerzonym:
  - a) *język polski, język obcy nowożytny na poziomie IV.1, matematyka, język mniejszości narodowej lub etnicznej oraz język regionalny – język kaszubski;* uczeń realizuje zakres podstawowy albo zakres rozszerzony (wymagania szczegółowe dla zakresu rozszerzonego obejmują także wszystkie wymagania szczegółowe dla zakresu podstawowego);
  - b) *historia, wiedza o społeczeństwie, geografia, biologia, chemia, fizyka, informatyka;* uczeń obowiązkowo realizuje zakres podstawowy (zakres rozszerzony stanowi kontynuację);
- 3) tylko w zakresie rozszerzonym – przedmioty: *historia muzyki, historia sztuki, język łaciński i kultura antyczna, filozofia.*

Szkoła ma obowiązek zadbać o wszechstronny rozwój każdego ucznia i dlatego dla uczniów, którzy wybierają kształcenie w zakresie rozszerzonym z przedmiotów matematyczno-przyrodniczych, przewidziany jest dodatkowo przedmiot uzupełniający historia i społeczeństwo, który poszerza

ich wiedzę w zakresie nauk humanistycznych oraz kształtuje postawy obywatelskie. Natomiast dla uczniów, którzy wybierają kształcenie w zakresie rozszerzonym z przedmiotów humanistycznych, przewidziany jest dodatkowo przedmiot uzupełniający przyroda, który poszerza ich wiedzę w zakresie nauk matematyczno-przyrodniczych.

Szkoła ma obowiązek przygotować uczniów do podejmowania przemyślanych decyzji, także poprzez umożliwianie im samodzielnego wyboru części zajęć edukacyjnych. Dlatego na III i IV etapie edukacyjnym uczniowie mogą wybrać przedmioty uzupełniające:

- 1) na III etapie edukacyjnym – *zajęcia artystyczne oraz zajęcia techniczne;*
- 2) na IV etapie edukacyjnym – *zajęcia artystyczne oraz ekonomia w praktyce.*

#### Załącznik nr 4 – fragment

#### Podstawa programowa kształcenia ogólnego dla zasadniczych szkół zawodowych

Celem edukacji w zasadniczej szkole zawodowej jest przygotowanie uczniów do uzyskania kwalifikacji zawodowych, a także, jak w przypadku innych typów szkół, do pracy i życia w warunkach współczesnego świata. Poza kształceniem zawodowym, zasadnicza szkoła zawodowa ma za zadanie wyposażyć uczniów w odpowiedni zasób wiedzy ogólnej, która stanowi fundament wykształcenia, umożliwiając zdobycie podczas dalszej nauki zróżnicowanych kwalifikacji zawodowych, a następnie ich późniejsze doskonalenie lub modyfikowanie. Kształcenie ogólne w gimnazjum i w szkole ponadgimnazjalnej, w tym także w zasadniczej szkole zawodowej, otwiera proces kształcenia się przez całe życie.

Celem kształcenia ogólnego w zasadniczej szkole zawodowej jest:

- 1) przyswojenie przez uczniów określonego zasobu wiadomości na temat faktów, zasad, teorii i praktyk;
- 2) zdobycie przez uczniów umiejętności wykorzystania posiadanych wiadomości podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów;
- 3) kształtowanie postaw uczniów warunkujących sprawne i odpowiedzialne funkcjonowanie we współczesnym świecie.



Do najważniejszych umiejętności zdobywanych w trakcie kształcenia ogólnego w zasadniczej szkole zawodowej należą:

- 1) czytanie – umiejętność zrozumienia, wykorzystania i refleksyjnego przetworzenia tekstów, w tym tekstów kultury, prowadząca do osiągnięcia własnych celów, rozwoju osobowego oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społeczeństwa;
- 2) myślenie matematyczne – umiejętność wykorzystania narzędzi matematyki w życiu codziennym oraz formułowania sądów opartych na rozumowaniu matematycznym;
- 3) myślenie naukowe – umiejętność wykorzystania wiedzy o charakterze naukowym do identyfikowania i rozwiązywania problemów, a także formułowania wniosków opartych na obserwacjach empirycznych dotyczących przyrody lub społeczeństwa;
- 4) umiejętność komunikowania się w języku ojczystym i w językach obcych;
- 5) umiejętność sprawnego posługiwania się nowoczesnymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi;
- 6) umiejętność wyszukiwania, selekcjonowania i krytycznej analizy informacji;
- 7) umiejętność rozpoznawania własnych potrzeb edukacyjnych oraz uczenia się;
- 8) umiejętność pracy zespołowej.

W zasadniczej szkole zawodowej kontynuowane jest kształcenie umiejętności posługiwania się językiem polskim, w tym dbałości o wzbogacanie zasobu słownictwa uczniów.

Wypełnianie tego zadania należy do obowiązków każdego nauczyciela.

Ważnym zadaniem zasadniczej szkoły zawodowej jest przygotowanie uczniów do życia w społeczeństwie informacyjnym. Nauczyciele powinni stwarzać uczniom warunki do nabywania umiejętności wyszukiwania, porządkowania i wykorzystywania informacji z różnych źródeł, z wykorzystaniem technologii informacyjnych, na zajęciach z różnych przedmiotów.

Realizację powyższych celów powinna wspomagać dobrze wyposażona biblioteka szkolna, dysponująca aktualnymi zbiorami, zarówno w postaci księgozbioru, jak i w postaci zasobów multimedialnych. Nauczyciele wszystkich przedmiotów powinni odwoływać się do zasobów biblioteki szkolnej i współpracować z nauczycielami

bibliotekarzami w celu wszechstronnego przygotowania uczniów do samokształcenia i świadomego wyszukiwania, selekcjonowania i wykorzystywania informacji.

Ponieważ środki społecznego przekazu odgrywają coraz większą rolę, zarówno w życiu społecznym, jak i indywidualnym, każdy nauczyciel powinien poświęcić dużo uwagi edukacji medialnej, czyli wychowaniu uczniów do właściwego odbioru i wykorzystania mediów.

Ważnym celem działalności zasadniczej szkoły zawodowej jest skuteczne nauczanie języków obcych. Bardzo ważne jest dostosowanie zajęć do poziomu przygotowania ucznia, które uzyskał on na wcześniejszych etapach edukacyjnych.

Zajęcia z języka obcego nowożytnego w zasadniczej szkole zawodowej mogą być realizowane na dwóch poziomach:

- 1) poziom IV.0 – dla początkujących;
- 2) poziom IV.1 – w zakresie podstawowym dla kontynuujących naukę.

Szkoła powinna też poświęcić dużo uwagi efektywności kształcenia w zakresie nauk przyrodniczych i ścisłych – zgodnie z priorytetami Strategii lizbońskiej. Kształcenie w tym zakresie jest kluczowe dla rozwoju cywilizacyjnego Polski oraz Europy.

W procesie kształcenia ogólnego zasadnicza szkoła zawodowa kształtuje u uczniów postawy sprzyjające ich dalszemu rozwojowi indywidualnemu i społecznemu, takie jak: uczciwość, wiarygodność, odpowiedzialność, wytrwałość, poczucie własnej wartości, szacunek dla innych ludzi, ciekawość poznawcza, kreatywność, przedsiębiorczość, kultura osobista, gotowość do uczestnictwa w kulturze, podejmowania inicjatyw oraz do pracy zespołowej.

W rozwoju społecznym bardzo ważne jest kształtowanie postawy obywatelskiej, postawy poszanowania tradycji i kultury własnego narodu, a także postawy poszanowania dla innych kultur i tradycji. Szkoła podejmuje odpowiednie kroki w celu zapobiegania wszelkiej dyskryminacji.

Wiadomości i umiejętności, które uczeń zdobywa w zasadniczej szkole zawodowej, opisane są, zgodnie z ideą europejskich ram kwalifikacji, w języku efektów kształcenia. Cele kształcenia sformułowane są w języku wymagań ogólnych, a treści nauczania oraz oczekiwane umiejętności

uczniów sformułowane są w języku wymagań szczegółowych.

Działalność edukacyjna zasadniczej szkoły zawodowej jest określona przez:

- 1) szkolny zestaw programów nauczania, który uwzględniając wymiar wychowawczy, obejmuje całą działalność szkoły z punktu widzenia dydaktycznego;
- 2) program wychowawczy szkoły, obejmujący wszystkie treści i działania o charakterze wychowawczym;
- 3) program profilaktyki dostosowany do potrzeb rozwojowych uczniów oraz potrzeb danego środowiska, obejmujący wszystkie treści i działania o charakterze profilaktycznym.

Szkolny zestaw programów nauczania, program wychowawczy szkoły oraz program profilaktyki tworzą spójną całość i muszą uwzględniać wszystkie wymagania opisane w podstawie programowej. Ich przygotowanie i realizacja są zadaniem zarówno całej szkoły, jak i każdego nauczyciela.

Szkoła oraz poszczególni nauczyciele obowiązani są do podejmowania działań mających na celu zindywidualizowane wspomaganie rozwoju każdego ucznia, stosownie do jego potrzeb i możliwości. Uczniom z niepełnosprawnościami, w tym uczniom z upośledzeniem umysłowym w stopniu lekkim, nauczanie dostosowuje się ponadto do ich możliwości psychofizycznych oraz tempa uczenia się.

W zasadniczej szkole zawodowej wymaga się od uczniów także wiadomości i umiejętności zdobytych na wcześniejszych etapach edukacyjnych.

(...)

## Ustawa o systemie oświaty

### Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty

(Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, Nr 273, poz. 2703 i Nr 281, poz. 2781, z 2005 r. Nr 17, poz. 141, Nr 94, poz. 788, Nr 122, poz. 1020, Nr 131, poz. 1091, Nr 167, poz. 1400 i Nr 249, poz. 2104, z 2006 r. Nr 144, poz. 1043, Nr 208, poz. 1532 i Nr 227, poz. 1658, z 2007 r. Nr 42, poz. 273, Nr 80, poz. 542, Nr 115, poz. 791, Nr 120, poz. 818, Nr 180, poz. 1280 i Nr 181, poz. 1292, z 2008 r. Nr 70, poz. 416, Nr 145, poz. 917, Nr 216, poz. 1370 i Nr 235, poz. 1618, z 2009 r.

Nr 6, poz. 33, Nr 31, poz. 206, Nr 56, poz. 458, Nr 157, poz. 1241 i Nr 219, poz. 1705, z 2010 r. Nr 44, poz. 250, Nr 54, poz. 320, Nr 127, poz. 857 i Nr 148, poz. 991, z 2011 r. Nr 106, poz. 622, Nr 112, poz. 654, Nr 139, poz. 814, Nr 149, poz. 887 i Nr 205, poz. 1206, z 2012 r. poz. 941 i 979, z 2013 r. poz. 87, 827, 1191, 1265, 1317 i 1650 oraz z 2014 r. poz. 7 i 290) ogłoszono dnia 2 grudnia 2004 r. obowiązuje od dnia 25 października 1991 r. historia od dnia 21 czerwca 1996 r.

Oświata w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi wspólne dobro całego społeczeństwa; kieruje się zasadami zawartymi w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a także wskazaniemi zawartymi w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Międzynarodowym Pakcie Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Konwencji o Prawach Dziecka. Nauczanie i wychowanie – respektując chrześcijański system wartości – za podstawę przyjmuje uniwersalne zasady etyki. Kształcenie i wychowanie służy rozwijaniu u młodzieży poczucia odpowiedzialności, miłości ojczyzny oraz poszanowania dla polskiego dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym otwarciu się na wartości kultur Europy i świata. Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności.

## Rozdział 1. Przepisy ogólne

**Art. 1.** System oświaty zapewnia w szczególności:

- 1) realizację prawa każdego obywatela Rzeczypospolitej Polskiej do kształcenia się oraz prawa dzieci i młodzieży do wychowania i opieki, odpowiednich do wieku i osiągniętego rozwoju;
- 2) wspomaganie przez szkołę wychowawczej roli rodziny;
- 3) możliwość zakładania i prowadzenia szkół i placówek przez różne podmioty;
- 4) dostosowanie treści, metod i organizacji nauczania do możliwości psychofizycznych uczniów, a także możliwość korzystania z pomocy psychologiczno-pedagogicznej i specjalnych form pracy dydaktycznej;
- 5) możliwość pobierania nauki we wszystkich typach szkół przez dzieci i młodzież

- niepełnosprawną oraz niedostosowaną społecznie, zgodnie z indywidualnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi oraz predyspozycjami;
- 5a) opiekę nad uczniami niepełnosprawnymi przez umożliwianie realizowania indywidualizowanego procesu kształcenia, form i programów nauczania oraz zajęć rewalidacyjnych;
  - 6) opiekę nad uczniami szczególnie uzdolnionymi poprzez umożliwianie realizowania indywidualnych programów nauczania oraz ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie;
  - 7) upowszechnianie dostępu do szkół, których ukończenie umożliwia dalsze kształcenie w szkołach wyższych;
  - 8) możliwość uzupełniania przez osoby dorosłe wykształcenia ogólnego, zdobywania lub zmiany kwalifikacji zawodowych i specjalistycznych;
  - 9) zmniejszanie różnic w warunkach kształcenia, wychowania i opieki między poszczególnymi regionami kraju, a zwłaszcza ośrodkami wielkomiejskimi i wiejskimi;
  - 10) utrzymywanie bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki w szkołach i placówkach;
  - 11) upowszechnianie wśród dzieci i młodzieży wiedzy o zasadach zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie postaw sprzyjających jego wdrażaniu w skali lokalnej, krajowej i globalnej;
  - 12) opiekę uczniom pozostającym w trudnej sytuacji materialnej i życiowej,
  - 13) dostosowywanie kierunków i treści kształcenia do wymogów rynku pracy;
  - 13a) kształtowanie u uczniów postaw przedsiębiorczości sprzyjających aktywnemu uczestnictwu w życiu gospodarczym;
  - 14) przygotowywanie uczniów do wyboru zawodu i kierunku kształcenia;
  - 15) warunki do rozwoju zainteresowań i uzdolnień uczniów przez organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych oraz kształtowanie aktywności społecznej i umiejętności spędzania czasu wolnego;
  - 16) upowszechnianie wśród dzieci i młodzieży wiedzy o bezpieczeństwie oraz kształtowanie właściwych postaw wobec zagrożeń i sytuacji nadzwyczajnych.
- (...)

Obszar I Moduł 2.1 Zał. 1

## Prezentacja wartości

Nauczanie i wychowanie – respektując chrześcijański system wartości – za podstawę przyjmuje uniwersalne zasady etyki. Kształcenie i wychowanie służy rozwijaniu u młodzieży poczucia

odpowiedzialności, miłości ojczyzny oraz poszanowania dla polskiego dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym otwarciu się na wartości kultur Europy i świata. Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności.

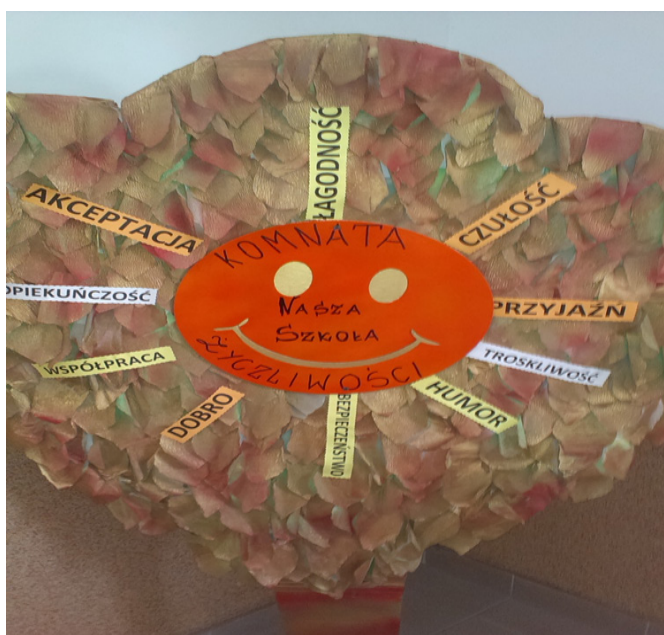
### Wartości w szkole – przypadek 1



Rys. 10. Szkoła Podstawowa w Brzoziu

Źródło: Szkoła Podstawowa w Brzoziu. Fot. J. Durszewicz.

### Wartości w szkole – przypadek 2



Rys. 11. Szkoła Podstawowa w Brzoziu

Źródło: Szkoła Podstawowa w Brzoziu. Fot. J. Durszewicz.

Obszar I Moduł 1.1 Zał. 1

## Przywództwo i zarządzanie

**Błąd nr 1:** Ludzie posługują się terminami „zarządzanie” i „przywództwo” na przemienne.

**Błąd nr 2:** Ludzie posługują się terminem „przywództwo”, odnosząc się do ludzi zajmujących najwyższe stanowiska w hierarchii. Natomiast pojęciem „zarządzanie” określają wszystkie szczeble kierownictwa, które znajdują się poniżej tego poziomu.

**Błąd nr 3:** Ludzie często myślą o „przywództwie” pod kątem cech osobowościowych, zwykle utożsamiając je z charyzmą. Ponieważ niewielu ludzi charakteryzuje się prawdziwą charyzmą, prowadzi to do logicznej konkluzji, że równie niewielu ludzi może odgrywać role przywódcze.

Zarządzanie to zestaw procesów, takich jak: planowanie, budżetowanie, strukturyzacja i obsada stanowisk, mierzenie wydajności i rozwiązywanie problemów; procesy te pomagają organizacji wykonywać w sposób przewidywalny to, co potrafi robić dobrze. Zarządzanie pomaga wytwarzać produkty i świadczyć usługi zgodnie z przedstawioną ofertą, o stałym poziomie jakości, w ramach zaplanowanego budżetu, dzień po dniu, tydzień po tygodniu. W każdej organizacji jest to niezwykle trudne zadanie. Wciąż niedocenia się faktycznej złożoności tego zadania. Tak więc zarządzanie jest bardzo ważne – ale to nie jest przywództwo.

Przywództwo to **umiejętność poprowadzenia organizacji w przyszłość, polega na szukaniu nowych szans, które pojawiają się coraz szybciej, i na skutecznym wykorzystywaniu tych najlepszych.** Przywództwo dotyczy wizji, ludzi, którzy tę wizję chcą realizować, upodmiotowienia innych, a przede wszystkim inicjowania korzystnej zmiany. Przywództwo nie opiera się na atrybutach, lecz na zachowaniach. W coraz szybciej zmieniającym się świecie przywództwo jest coraz bardziej poszukiwane, oczekuje się go od coraz większej liczby ludzi, nieważne, jakie

miejsce w hierarchii zajmują. Myślenie, że kilku niezwykłych ludzi na szczycie może dziś zaspokoić zapotrzebowanie na przywództwo, jest mrzonką i – w zasadzie – przepisem na porażkę (J.P. Kotter).

Głównym zadaniem zarządzania publicznego (więc właśnie zarządzania dla edukacji) jest optymalne wykorzystanie możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego (Kozuch, 2004).

Niezależnie od sytuacji ogólnoswiatowej, stanu gospodarki czy poziomu dyskusji o edukacji zarządzający oświatą muszą zapewniać nauczycielom możliwość nauczania, które uczniom stwarza realną szansę uczenia się. Można to robić na różne sposoby. Zakres obowiązków osób zarządzających jest bardzo szeroki i odmiennie definiowany, w zależności od geograficznego umiejscowienia szkoły lub momentu historii. Zarządzający mogą pracować, uważając, że ich najważniejszym zadaniem jest zapewnić bezpieczeństwo albo dbać o stan klas lekcyjnych, inspirować filozoficzny dyskurs toczony w szkole i o szkole lub zachęcać do budowania zespołów nauczycieli.

Tradycyjnie przywódcy widziani są jako osoby, które z własną wizją decydują o kształcie organizacji i prowadzą „swoją” zespół do sukcesu. Czasami myśli się o nich jak o tych, którzy „idą na przedzie”, wskazując innym kierunek, czasami jak o tych, którzy kontrolują innych, koordynując ich działania i przesuwając ich jak pionki w grze, a jeszcze kiedy indziej jak o osobach, które są zdolne przemówić do kolektywnej wyobraźni swoich ludzi i zmotywować do wysiłku (Kets de Vries, s. 24).

Przywództwo, pomimo wielu różnorodnych propozycji (Northouse, 2007), najczęściej definiuje się jako proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych celów organizacji (Alston, 2002, s. 2). Sposoby konceptualizacji przywództwa pokazują, że można je rozumieć jako specyficzny proces grupowy zachodzący przez interakcje między ludźmi. Czasami przywództwo traktuje się jako zachowanie (Northouse, 2007), czasami jako pewną właściwość osobowości, zestaw cech – które sprawiają, że niektórzy skuteczniej niż inni osiągają pewne cele (De Vries, 2008), kiedy indziej jako pakiet umiejętności.

Perspektywy biorące pod uwagę **zachowanie** skupiają się na analizie stylu przywódców. To szerokie podejście skoncentrowane głównie na dwóch zmiennych: relacjach z ludźmi i orientacji na zadaniu pozwala pogłębić rozumienie zjawiska przywództwa oraz umożliwia przywódcom analizę własnych działań. Nie udało się jednak wskazać najbardziej efektywnego stylu sprawdzającego się w każdej sytuacji, trudno też pokazać bezpośredni związek stylu przywództwa z jego rezultatami.

Bardzo popularne jest również podejście skoncentrowane na **cechach osobowości** – tak szybko można na przykład zdecydować kto będzie dobrym przywódcą i wskazać dobre praktyki. Niestety bardzo trudno zdecydować, jakie cechy są gwarancją dobrego przywództwa, a ponadto najczęściej podejście to całkowicie ignoruje sytuacje, w których dane cechy powinny się uzewnętrznić.

Przywództwo analizuje się z też perspektywy konkretnych umiejętności, na przykład zdobywania i przetwarzania informacji, rozwiązywania problemów, umiejętności społecznych, motywowania innych czy wiedzy. To podejście podkreśla znaczenie kompetencji i pokazuje perspektywę dorastania do roli lidera. Daje szansę każdemu na nauczenie się przywództwa, a podkreślając jego złożoność, jednocześnie pokazuje, z czego się składa. Niestety, bogactwo i różnorodność niezbędnych umiejętności czyni proces stawania się przywódcą niezwykle skomplikowanym, a zarazem nie do końca wiadomo, w jaki sposób konkretne umiejętności przyczyniają się do pojawienia się danych rezultatów. Chociaż autorzy twierdzą, że nie powielają perspektywy skupionej na cechach osobowościowych, to jednak podejścia te są bardzo zbliżone. Badania nad przywództwem pokazują bardzo skomplikowany obraz znacznie odbiegający od uproszczonego podejścia stosowanego w praktyce (Northouse, 2007).

Edukacji potrzebne jest nowoczesne przewodzenie, polegające na współdziałaniu i permanentnej komunikacji z ludźmi, sprawnie wykorzystujące skomplikowaną różnorodność działań, postaw, zachowań i wartości obecną w każdej organizacji. Konieczne jest przewodzenie będące procesem, w którym podejmuje się działania, kreuje sytuacje determinujące inicjatywy organizacyjne, uprawnia innych do działania, modeluje relacje między ludźmi. Funkcję przywódczą pełni

się w grupie. Bez grupy ta funkcja nie istnieje. Naprawdę zrozumieć ją można tylko w kontekście relacyjnym, w konkretnej grze między ludźmi, otoczeniem szkolnym, klimatem działania, szkolną kulturą i całą społecznością.

Dotychczasowe rozważania teoretyczne oraz praktyczne wymagania wobec dyrektorów i dyrektorek szkół przynoszą więcej nieporozumień niż wsparcia, gdyż koncentrują się głównie na jednostce – jej predyspozycjach i obowiązkach, a nie doceniają roli grupy, której się przewodzi. Dlatego warto podkreślić, że choć istnieje wiele różnych sposobów konceptualizacji tego zagadnienia, można zauważyć jego kluczowe komponenty ułatwiające zrozumienie fenomenu przywództwa: **jest to zawsze dynamiczny proces, który wiąże się z wpływem pewnych osób na inne, pojawia się w kontekście grupy i dotyczy realizacji celów** (Northouse, 2007).

Kwestią sporną jest to, w jakim stopniu podobne lub różne są pojęcia przywództwa i zarządzania. Wielu badaczy uważa, że zarządzanie i przywództwo w dużej części się pokrywają, chociaż nie są zgodni co do tego, w jakim stopniu. Niektórzy uważają, że przywództwo to jeden z aspektów zarządzania, coś w rodzaju narzędzia, które wykorzystują menadżerowie, by wpływać na ludzi. Inni rozróżniają procesy przewodzenia i procesy zarządzania – zarządzanie to próba zaprowadzenia w organizacji porządku, celem przywództwa jest natomiast wprowadzenie zmian umożliwiających podążanie w pożądanym kierunku. Ci, którzy posługują się kategorią czasu w celu rozróżnienia zarządzania i przywództwa, twierdzą, że zarządzanie jest radzeniem sobie z teraźniejszością, a przywództwo wiąże się z wizjami przyszłości. W myśl tej teorii każda organizacja potrzebuje zarówno zarządzania, jak i przywództwa, dlatego też rozróżnia się menadżerów i przywódców (Avery, 2009, s. 71). Słowo *menadżer* sięga korzeniami do łacińskiego wyrazu *manus*, oznaczającego „dłoń”, które rozwinęło się we włoskie słowo *maneggiare* i starofrancuskie *manège* oznaczające „tresurę koni w maneżu”. Słowo lider (przywódcą) pochodzi od anglosaksońskiego *lead* oznaczającego „ścieżkę” lub „drogę”, a czasownik *leader* oznacza „podróżować”, co sugeruje bardziej odległy cel niż tylko uczenie koni (de Vries, 2008).

Menadżer planuje i kosztorysuje, podczas gdy przywódca wyznacza kierunki. Pierwszy

organizuje i wyznacza zadania, a drugi rozwija umiejętność współpracy (Płocińska, Rylke, 2002, s. 26–27). Menadżer to ten, kto odpowiada za realizację procesu zarządzania, ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby; przywódca – bez przemocy potrafi przekonać innych do realizacji swoich celów (Griffin, 2002). Ci, którzy zajmują się wskazywaniem różnic między przywództwem a zarządzaniem, podkreślają, że menadżerów interesuje stabilizacja, a przywódców zmiana, menadżerzy koncentrują się na poleceniach, przywódcy owładnięci są wizją, przywódcy szukają odpowiedzi na pytanie „co i dlaczego?”, a menadżerzy „jak?”, przywódcy wiedzą, jak dzielić się władzą, a dla menadżerów najważniejsze są kontrola i rozwiązywanie doraźnych problemów. Przywódcy wiedzą, jak upraszczać, posługują się intuicją i patrząc z szerokiej perspektywy, uwzględniają społeczny kontekst, czerpią satysfakcję ze złożoności, opierają się na logice i ograniczają się do spraw firmy (de Vries, 2008, s. 235–236).

Nie wydaje się jednak, że poszukiwanie różnic między tymi dwiema rolami to słuszna droga. Przecież każda organizacja potrzebuje większości tych zachowań. Dla współczesnych organizacji korzystne jest unikanie ostrych rozróżnień między zarządzaniem a przywództwem, zwłaszcza gdy zgodnie z niektórymi paradygmatami mogą to być po prostu dwa odmienne sposoby pełnienia tej samej funkcji. Role menadżera i przywódcy obejmują nakładające się na siebie w różnym stopniu czynności, czasami przeważać mogą czynności przywódcze, czasami zarządcze, w zależności od sytuacji, ale obie role może odgrywać ta sama jednostka (Avery, 2009, s. 72). Nie musimy tego dylematu rozstrzygać.

Lepiej jest przygotowywać menadżerów oświaty w sposób, który umożliwi im przyjęcie roli lidera. Przywódcy, którzy widzi zmianę kompleksowo i działa systemowo. Wie, że zmiany nigdy nie są pojedynczym zdarzeniem, i potrafi sobie wyobrazić ich przyczyny i skutki (Płocińska, Rylke, 2002). Dzięki stałemu podnoszeniu świadomości i pogłębianiu rozumienia siebie i innych można się przygotowywać do podejmowania partnerskiej współpracy i ról dojrzałych liderów. Wiąże się to z większą tolerancją, otwartością na zmiany, ich rozumieniem, a nawet umiejętnością kreowania tych zmian, gdy

zajdzie taka potrzeba (Płocińska, Rylke, 2002, s. 14). Henry Mintzberg przyznaje, że nie rozumie podziału na przywódców i menadżerów, dodając, iż w praktyce nie można ich rozdzielić. Postuluje, aby zawsze widzieć menadżerów jako liderów, a przywództwo jako znakomicie prowadzone zarządzanie (Mintzberg, 2009, s. 8–9).

Proponuję więc tutaj połączenie dwóch pojęć: menadżera i przywódcy, chociaż zdają sobie sprawę, jak bardzo w tradycji myślenia o zarządzaniu są one od siebie odległe. Postuluję jednak podejście otwarte i wyobrażenie sobie osoby, która pozbywszy się rutyny, z ostrożną intuicją, wspólnie z zespołem obserwuje i bada rzeczywistość, myśli i wprowadza rozwiązania (Mazurkiewicz, 2008). Taka osoba to przywódca edukacyjny, ktoś sprawny w organizacji pracy, ale przede wszystkim w wyzwaniu – poprzez precyzyjnie zaplanowany proces uczenia się i rozwoju (zarówno indywidualnego, jak i organizacyjnego) – potencjału osób, z którymi pracuje. To jednocześnie menadżer i przywódca. Przecież doskonale znane są sytuacje, w których oprócz wielkiej wizji potrzeba również krótkoterminowej strategii, decyzji na temat sposobu wykorzystania niewystarczających środków czy zaufania konkretnej osobie w związku z trudnym zadaniem. Przywódcy edukacyjni muszą umieć połączyć funkcje menadżerskie i role przywódcze. Gdy myślą o organizacji, której służą, powinni być zdolni do widzenia dalszych horyzontów, poza dzisiejszym kryzysem czy koniecznością skończenia sprawozdania. Gdy mowa o konkretnym zadaniu, potrafią zrozumieć, w jaki sposób wiąże się ono z szerszą rzeczywistością, warunkami lokalnymi czy globalnymi tendencjami. Przywódcy edukacyjni potrafią „dosięgać” grup poza ich bezpośrednim biurokratycznym obszarem władzy, są w stanie połączyć różne grupy wspólną myślą czy pomysłem. Zawsze podkreślają znaczenie wartości i wizji, które ich motywują i pomagają podejmować nawet intuicyjne decyzje, uczciwie, zgodnie z głoszonymi zasadami, ale pozostają wrażliwi na praktyczne aspekty tych decyzji. Potrafią radzić sobie ze sprzecznymi oczekiwaniami swoich współpracowników – inaczej mówiąc, są w stanie zapewnić synergię w wspólnie podejmowanych działaniach.

Słowo przywództwo generuje problemy definicyjne i językowe. Bycie liderem, przewodzenie,

liderowanie – stosowanie wymiennie tych pojęć budzi niepokój, gdyż do końca nie jesteśmy pewni ich znaczenia. Często nazywamy tak tych, którzy po prostu zajmują kierownicze lub menadżerskie stanowiska. Wiadomo, że wiele osób potrafi wywiązywać się z roli formalnego przywódcy, ale nie potrafi być przywódcą (Heifetz, 2006).

Przywództwo, liderowanie, o które nawołuję, jest inne, nie tyle charyzmatyczne, co służebne. Przywódca uczącej się organizacji to ktoś rozumiejący doskonale swoją rolę i świat. Ktoś, kto potrafi rozwijać się samemu i jednocześnie wspierać w tym procesie innych poprzez projektowanie

uczenia się przez doświadczenie i odpowiednią refleksję. Trudno opisać taką osobę bez określenia kontekstu, w jakim działa. Chodzi o to, aby przywództwo widzieć i rozumieć jako działanie w celu rozwiązywania najważniejszych problemów, a nie jako walkę o władzę i wpływy. Wtedy na znaczeniu tracą i charyzma, i osobowość, a zyskują umiejętności pozwalające zrozumieć to, co dzieje się wokół, i interweniować w złożonych systemach społecznych i organizacjach (na podstawie: G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011).



## Obszar I Moduł 1.1 Zał. 2

## Definicje przywództwa i „definiujące soczewki”

Tab. 13. Definicja przywództwa

	„Soczewki”
„proces wywierania takiego wpływu na ludzi, aby przyczyniali się oni do osiągnięcia celów organizacji i grupy” (Koontz, Wehrich, 1988)	
„przywódca jest osobą, która potrafi wpływać na postawy i opinie innych ludzi w organizacji” (Byars, 1987)	
„proces, w którym osoba wpływa na innych, aby osiągnęli wspólny cel” (Northouse, 2009)	
„proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych celów organizacji” (Alston, 2002)	
„pewna właściwość osobowości, zestaw cech – wzorców zachowań oraz cech osobowych – które sprawiają, że niektórzy skuteczniej niż inni osiągają pewne cele” (Kets de Vries, 2008).	
„czyny osoby lub grupy, które prowadzą do rezultatów; to, co pomaga ludziom zrobić to, co mają zrobić” (Robert Preziosi)	
„umiejętność przekładania wizji na rzeczywistość” (Warren Bennis)	
„przywódca to po prostu ktoś, za kim inni idą” (Peter Drucker)	
„przywództwo to wpływ – nic więcej i nic mniej” (John Maxwell)	
„przywódcy to ci, którzy budują innych i umożliwiają im działanie” (Bill Gates)	
„tworzenie warunków do osiągnięcia celów przez innych” (Grzegorz Mazurkiewicz)	
„umiejętność jednostki do wpływania na innych, motywowania ich i wspierania ich tak, by przyczyniali się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami” (House <i>et al.</i> , 2002)	
„przywódca to członek grupy, którego wpływ na grupowe postawy, wyniki i proces podejmowania decyzji przewyższa wpływ przeciętnego członka grupy” (Simonton, 1994)	
„przywództwo jest każdą czynnością, która wpływa na postawę grupy” (Morris, Seeman, 1959)	

Źródło: opracowanie własne.

Obszar I Moduł 1.1 Zał. 3

## Paradygmaty przywództwa

### Przywództwo klasyczne:

- dominacja wybitnej osoby lub elitarnej grupy osób wydających polecenia innym,
- cel działania grupy jest określony, ale niekoniecznie bywa otwarcie deklarowany,
- członkowie organizacji stosują się do dyrektyw, nie kwestionując ich (strach lub szacunek dla przywódcy),
- styl pracy: wydawanie poleceń i kontrolowanie ludzi, dominującym stylem w XX wieku, popularny do dzisiaj.

### Przywództwo transakcyjne:

- przywódcy postrzegają członków grupy jako jednostki, poświęcając sporo uwagi ich umiejętnościom, potrzebom i motywacji,
- przekonanie, że przywódca świadomie wykorzystuje swój wpływ, aby ukierunkowywać, porządkować, wspomagać czynności i relacje w grupie,
- przywódcy i członkowie grupy negocjują, zawierają transakcje, efekty zależą od umiejętności przywódcy wpływania na innych w celu osiągnięcia celów oraz zdolności do nagradzania lub karania,
- wykonywanie zadań, wzajemne wymienianie się usługami, podkreślanie celów organizacyjnych, wypełnianie zaleceń, efektywność, redukcja niepewności,
- kontrolowanie przebiegu pracy.

### Przywództwo wizjonerskie (transformacyjne):

- odpowiedź na potrzeby czasów zmiany i niepewności,
- przywódcy apelują do serc i umysłów, przedstawiają wizję przyszłości, planują osiągnięcie celów, motywują,

- wizjonerzy to „produkty” czasów, gdy rzeczywistość się zmienia, przywódcy tracą moc, ich umiejętności i wizje nie pasują do potrzeb,
- od podwładnych oczekuje się aktywności, konsultacje pokazują różne punkty widzenia, co zwiększa szanse na wybór właściwej strategii,
- mitem jest przekonanie, że wizjonerskie organizacje to miejsce pracy dla każdego (ważna jest filozofia firmy),
- budowanie relacji, postawy transformacyjne, pomaganie ludziom w rozwijaniu ich własnych celów, stymulowanie kultury współpracy.

### Przywództwo sieciowe (organiczne):

- pojawia się w organizacjach sieciowych, których istnienie czyni koncepcję centralnego przywódcy bezużyteczną,
- organizacje funkcjonują w zróżnicowanym świecie, który nie jest hierarchicznym systemem, ale grupą węzłów komunikacyjnych,
- codziennością są międzyfunkcyjne grupy robocze, ich członkowie mogą się zmieniać w zależności od bieżących potrzeb i uczestniczyć w kilku grupach naraz,
- zdolne do zarządzania sobą i samodoskonalące się grupy nie potrzebują stałych, formalnych przywódców (zamiennosc ról),
- zmiany w organizacjach wymuszają zmianę przywództwa – potrzebne są nowe formy uwzględniające rosnące rozproszenie pracowników oraz złożoność powiązań.

### Paradygmat feministyczny:

- bycie świadomym różnic indywidualnych,
- opiekuńczość i tolerancja,
- kreatywność i intuicja,
- nieformalność, brak dążenia do rywalizacji, subiektywność.

Obszar VI Moduł 7:1 Zał. 1

## Dziennik uczenia się

Ten dziennik należy do:

**Drogie Uczestniczki,  
Drodzy Uczestnicy,**

oto Wasz **Dziennik uczenia się**. Prowadzenie go ma pomóc Wam w śledzeniu własnego rozwoju, rozwijaniu umiejętności kształtowania profesjonalnego osądu. Zachęcamy Was do spisywania refleksji na temat swoich doświadczeń rozwojowych, nazywania najistotniejszych doświadczeń z przebiegu kursu.

**Dziennik uczenia się** ma być wsparciem w autorefleksji po każdym module tematycznym, np. po jednym dniu zjazdu lub po całym zjeździe (jeśli dotyczył jednego obszaru, np. prawa), ale też po lekturze, rozmowach z innymi uczestnikami, wykonaniu zadania lub zastanowieniu się ważnymi pojęciami związanymi z edukacją i przywództwem.

**Dziennik uczenia się** jest Waszą własnością, jeśli jednak zechcecie podzielić się przemyśleniami, które w nim zanotowaliście, z pozostałymi Uczestniczkami lub Uczestnikami kursu albo z Prowadzącymi, to możecie zrobić to podczas ewaluacji lub umieszczając swoje opinie na stronie internetowej projektu (zamieszczanie niektórych zapisków będzie obowiązkowe, np. esejów).

Na Wasz **Dziennik...** będą się składać następujące Wasze zapiski:

1. Kwestionariusz „Mój styl uczenia się” wraz z Waszym komentarzem.
2. Refleksje dotyczące poszczególnych dni kursu – nagłówki żółte.
3. Notatki z lektur – nagłówki niebieskie.
4. Wrażenia z realizacji zadań domowych – nagłówki zielone.
5. Eseje dotyczące kluczowych pojęć.

Na następnej stronie znajdziecie listę pytań, które – w naszej opinii – stanowią impuls do refleksji o tym, czym były dla Was kolejna sesja, spotkanie z grupą, wspólna praca i nauka. Prosimy, wykorzystajcie je do porządkowania wiedzy na temat doświadczeń z zajęć.

Jesteśmy przekonani, że „notatki z podróży” po znanych i nieznanach obszarach przywództwa edukacyjnego okażą się dla Was cenną informacją zwrotną na temat Was samych, Waszych oczekiwań, Waszych odkryć i rozczarowań (oby było ich jak najmniej), ale przede wszystkim ważnym źródłem pomocnym przy podsumowaniu samego kursu i tego, w jakim stopniu posłużył on Waszemu rozwojowi, co wykorzystacie przy opisywaniu swoich doświadczeń w innych pracach domowych.

Pamiętajcie, nie ma „niepoprawnych” komentarzy i opinii!

Życzymy Wam odwagi w myśleniu o sobie i o tym, czego doświadczać!

**Pytania, które mogą się okazać pomoce przy formułowaniu Waszych refleksji, odnoszą się do trzech kwestii/poziomów**

### 1. Ja i moje uczenie się

- Czego nowego nauczyłaś się/nauczyłeś się?
- Czego nowego się dowiedziałaś/dowiedziałeś?
- Co ważnego związanego z tematami zajęć sobie przypomniałaś/przypomniałeś?
- Co Cię zaskoczyło?
- Czego jeszcze chciałabyś/chciałabyś się dowiedzieć lub nauczyć?
- Co było dla Ciebie najistotniejsze?
- Co Cię zainspirowało do tego i chciałabyś/chciałabyś to wykorzystać?
- Co już potrafisz, a czego chciałabyś/chciałabyś się jeszcze nauczyć?
- Jakie pytania pojawiły się w Twojej głowie w wyniku tej sesji? Na które z nich uzyskałaś/uzyskałeś odpowiedź? A które nadal pozostają bez odpowiedzi?
- Co z tego, co mówił lub robił trener, pomogło Ci się uczyć (powodowało, że byłaś/byłeś zaangażowana/y)?

- Jakie doświadczenia z dotychczas zdobytych były dla Ciebie najbardziej rozwijające?
- Co zabierasz ze sobą jako przyszły przywódca? Co będziesz wykorzystywać w pracy z ludźmi? Jak powiększył się Twój „zestaw metod”?

## 2. My jako grupa

- Czy zdarzyło się coś takiego, że poczułaś/poczułeś się lepiej w grupie?
- Co ważnego wystąpiło w tej grupie?
- Co ja dałam/dałam grupie?
- Co grupa dała mnie?
- Czego nauczyłam/nauczyłem się od innych?
- Czy był jakiś ważny moment dotyczący współpracy w grupie? Co to było?
- Wyobraź sobie, że jesteś prowadzącym grupę – jaki komunikat dałabyś/dałbyś grupie po tej sesji?
- Co zabierasz ze sobą jako przyszły przywódca? Co będziesz wykorzystywać w pracy z ludźmi? Jak powiększył się Twój „zestaw metod”?

## 3. Otoczenie – ja jako osoba zarządzająca

- Co mnie zainspirowało, co chciałabym/chciałbym przekazać innym?
- W jaki sposób przekazać innym?
- Co chciałabym/chciałbym wykorzystać w przyszłej pracy?
- Jak chciałabym/chciałbym to wykorzystać w przyszłej pracy?
- O czym chciałabym/chciałbym porozmawiać z moimi kolegami w szkole?
- Którą z metod, jaką poznałam/poznałem, zastosuję w swojej pracy?

- Którą z poznanych metod chciałabym/chciałbym regularnie stosować, gdybym była/był dyrektorem?
- Wyobraź sobie, że jesteś dyrektorem. Co z tego, o czym słyszałaś/słyszałeś, chciałabyś/chciałbyś przekazać swoim pracownikom?
- Co z tego, czego się nauczyłaś/nauczyłaś, powinno być stałym elementem pracy nauczycieli?
- Co zabierasz ze sobą jako przyszły przywódca? Co będziesz wykorzystywać w pracy z ludźmi? Jak powiększył się Twój zestaw metod?

**Podczas kursu poznacie też inne techniki zapisywania własnych refleksji. Zachęcamy Was także do ich wykorzystania przy opisywaniu własnych wrażeń z przebiegu kursu.**

## Refleksje na temat kursu

Zjazd    Data

### 1. Ja i moje uczenie się

---

---

---

---

### 2. My jako grupa

---

---

---

---

### 3. Otoczenie – ja jako osoba zarządzająca

---

---

---

---

## Notatki z lektur

### Tytuł, autor

---



---

### Data wpisu

---

- Zaintrygowało mnie...
- Zastanawiam się nad...
- Nie zgadzam się z...
- Polecę innym, ponieważ...
- Chcę zapamiętać...
- Ważny cytat, którym chciałabym/chciałbym podzielić się z innymi...

## Wrażenia z realizacji zadań domowych

### Zadanie:

---

- Podczas wykonywania tego zadania natrafiłam/natrafiłem na następujące przeszkody...
- Otrzymałam/otrzymałem wsparcie...
- Zaskoczyło mnie...
- Uznaję to za przydatne/nieprzydatne, ponieważ...
- W przyszłości...

## Eseje

Jednym z ważnych zadań, które należy wykonać podczas kursu, jest napisanie eseju na każdy z tematów podanych poniżej. Pisanie tego eseju to proces dwuetapowy (po pierwszym zjeździe

i po zakończeniu kursu, a właściwie w chwili, gdy poczujesz, że jesteś gotowa/gotowy oraz że zebrałaś/zebrałeś dostatecznie dużo wrażeń, refleksji i doświadczeń, by stworzyć interesującą, twórczą wypowiedź ilustrującą Twój rozwój). Za każdym razem odpowiadamy na te same pytania.

Każda z części eseju nie powinna przekraczać 250 słów. Należy przygotować go w wersji elektronicznej i przesłać Organizatorom nie później niż na tydzień przed rozpoczęciem drugiego spotkania (część pierwsza) oraz tydzień przed ostatnim spotkaniem kursu (część druga).

1. Przywództwo – jak rozumiem ten termin, czy i jak zmieniło się moje rozumienie po pierwszym spotkaniu, po całym kursie, czym jest przywództwo edukacyjne? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?
2. Współpraca – jak rozumiem ten termin, czego dowiedziałam/dowiedziałem się o swoich mocnych i słabych stronach jako członka/członkini zespołu. Czego dowiedziałem się o swoich mocnych i słabych stronach jako członek zespołu po pierwszym spotkaniu, po całym kursie? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?
3. Szkoła – czym jest szkoła, jak zmieniło się moje rozumienie roli szkoły we współczesnym świecie po pierwszym spotkaniu, po całym kursie? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?
4. Uczenie się – jak rozumiem ten termin, czego dowiedziałem się o sobie jako o osobie uczącej się? (Swoje uwagi możesz odnieść do wyników, jakie uzyskałaś/uzyskałeś, wypełniając kwestionariusz „Mój styl uczenia się”). Kto jest odpowiedzialny za uczenie się, gdzie zachodzi? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?
5. Rozwój – jak rozumiem ten termin, co decyduje o rozwoju ludzi, jak zapewniać prawidłowy rozwój, czy coś się zmieniło w Twoim myśleniu w wyniku zajęć na kursie? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?
6. Lider – jak rozumiem ten termin, kim moim zdaniem powinien być lider we współczesnej szkole, jaką rolę powinien odgrywać? Jaka jest odpowiedzialność dyrektora?

## Ewaluacja metody prowadzenia Dziennika uczenia się

### Zamiast zakończenia

**Droгие Uczestniczki,  
Drodzy Uczestnicy,**

podczas kursu staraliśmy się realizować zasadę uczenia się wzajemnego, traktując wszystkich – uczestników, organizatorów kursu i prowadzących jako źródło cennych wiadomości, doświadczeń i informacji zwrotnych. Wszystkie Wasze uwagi, opinie i komentarze zostaną bardzo skrupulatnie przeanalizowane. Dlatego prosimy Was także o wykonanie tego ostatniego już wpisu w Dzienniku uczenia się i podzielenie się z nami Waszą oceną tej metody pracy. Prosimy Was o szczerą odpowiedź na poniższe pytania:

1. Czy prowadzenie Dziennika... pomogło Ci w obserwowaniu własnego rozwoju i postępach? Uzasadnij swoją odpowiedź zarówno pozytywną, jak i negatywną.
2. Czy zapisywanie własnych refleksji sprawiało Ci przyjemność, czy było dla Ciebie uciążliwe? Uzasadnij swoją odpowiedź.
3. Które elementy Dziennika... były dla Ciebie najcenniejsze? Uzasadnij swoją odpowiedź.
4. Jakie zmiany wprowadziłabyś/wprowadziłabyś w treściach Dziennika...? Uzasadnij swoją odpowiedź.
5. Jakie zmiany wprowadziłabyś/wprowadziłabyś w sposobie prowadzenia Dziennika...? Uzasadnij swoją odpowiedź.
6. Czy masz jeszcze inne uwagi lub propozycje?



