

Program szkolenia- Zarządzanie zasobami ludzkimi

Czas: 21 godz. dydaktycznych (21x45 minut)

Cele zajęć:

- Wyposażenie odbiorców szkolenia w wiedzę i umiejętności budowania kultury organizacji edukacyjnej oraz umiejętności animowania działań na rzecz rozwoju.
- Wzbudzenie refleksji dotyczącej fundamentalnej zmiany w sposobie oceny pracy – odnoszącej się do interakcji dyrektora (lidera) z nauczycielami i innymi pracownikami.
- Wskazanie ważności współpracy i pracy zespołowej w życiu i działaniu szkoły.
- Nabycie umiejętności efektywnego wspierania współpracy zawodowej.
- Uświadomienie uczestnikom, że umiejętność motywowania pracowników to jeden z najważniejszych czynników decydujących o skuteczności lidera.
- Dostarczenie wiedzy oraz narzędzi skutecznego motywowania, oceniania i kształtowania pracownika.
- Rozwój kompetencji uczestników związanych z inicjowaniem i wspieraniem działań zwiększających współpracę w społeczności szkolnej.
- Uświadomienie zmiany i znaczenia budowania oraz utrwalania kultury szkoły dla realizacji misji i wizji szkoły.

Efekty

Dyrektor:

- Rozumie wagę współpracy zespołowej w działaniach społeczności szkolnej.
- Zna standardy współpracy zespołu nauczycielskiego w szkole.
- Określa własne ścieżki rozwoju wiedzy dotyczące współpracy w zespole nauczycielskim.
- Zna zasady i reguły motywowania i oceny pracy pracownika.
- Potrafi przeprowadzić diagnozę zespołu nauczycielskiego pod kątem współpracy zespołowej i określać sposoby jej rozwijania.
- Potrafi facylitować spotkanie grupy Balinta.
- Potrafi motywować, wzmacniać zdolności nauczycieli.
- Potrafi zainicjować spotkanie grupy nauczycieli uczących w jednej klasie.
- Potrafi zidentyfikować wartości kluczowe dla pozytywnego klimatu społecznego.
- Zna metody i techniki identyfikowania jakości kultury szkoły.

Metody pracy:

ćwiczenia warsztatowe, dyskusja, praca z filmem, burza mózgów, odgrywanie ról, rozmowa wspierająco/rozwojowa, mapa myśli, gra aktywizująca, superwizja, wizualizacja, psychodrama w gniazdach

Formy pracy:

praca indywidualna, zbiorowa i grupowa (jednolita i zróżnicowana)

Na program składają się:

- Ramowy program szkolenia,
- Szczegółowy program szkolenia
- Materiały pomocnicze

Zalecana literatura:

1. Adamiec M., Kożusznik K., Zarządzanie zasobami ludzkimi – aktor - kreator-inspirator, ARKADE, Kraków 2000.
2. Dorczak R. (2013). Ograniczoność typologii kultur organizacyjnych – próba poszukiwania specyfiki kultury organizacyjnej instytucji edukacyjnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV/13/III.
3. Fischer J., Taylor J., Wspieranie zespołów nauczycieli w procesie podejmowania decyzji, w: „Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy” red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo UJ, Kraków 2012, publikacja dostępna na www.npseo.pl/data/documents/3/263/263.pdf
4. Heidema J.M., McKenzie C.A, *Budowanie zespołu z pasją: od toksycznych zachowań do zaangażowania*, Rebis, Poznań 2006.
5. Koprowicz, L. (red.) (1997). *Ewaluacja w edukacji*. Oficyna Naukowa, Warszawa.
6. Koprowicz, L.,(2000) *Ewaluacja – zaproszenie do rozwoju*. „Edukacja i Dialog”, nr 6 (119), s. 15 – 20
7. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa 2012.
8. Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją. Wobec wyzwań współczesności*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
9. Mizerak, H. (red.) (1997). *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*. Wydaw. MG, Olsztyn.
10. Osińska M. – „Praca zespołowa w szkole”, publikacja dostępna na www.ore.edu.pl
11. Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Wyd. PETTIT, Warszawa 1998.
12. Potulicka, E., (2003). *Ewaluacja jakości pracy nauczyciela – ewolucja celów, funkcji i form [w:] red. R. Cierzniewska, Ewaluacja jakości pracy nauczyciela*, Bydgoszcz.
13. Skuła Z., *Motywowanie do pracy, PWE*, Warszawa 2008.
14. Sterna, D.(2006). *Ocenianie kształtujące w praktyce, CEO*, Warszawa.
15. Wlazło S., *Działanie zespołowe nauczycieli i kształtowanie kompetencji uczniów w działaniu zespołowym*, w: „Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy” red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo UJ, Kraków 2012, publikacja dostępna na www.npseo.pl/data/documents/3/263/263.pdf
16. Wlazło S., (2010), *Nauczyciele działają zespołowo*, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
17. Wragg, E. (2011). *Co i jak obserwować w klasie? Doradca Dyrektora Szkoły*, 2011/14, Warszawa.



Ramowy program szkolenia- Zarządzanie zasobami ludzkimi (konspekt)

Czas	Przebieg	Materiały
MODUŁ I		
20 minut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu. 2. Przedstawienie się uczestników. 3. Prezentacja celów szkolenia. 4. Prezentacja ramowego programu szkolenia. 5. Zaproponowanie zasad współpracy. 	flipchart, pisaki,
MODUŁ II. Praca zespołowa		
9h/ 405 minut	<ol style="list-style-type: none"> I. Współpraca jako warunek rozwoju <ul style="list-style-type: none"> ➤ gra zespołowa. II. Standardy pracy zespołu nauczycielskiego <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnoza własna zespołów nauczycielskich. ➤ Praca z filmem, dyskusja. III. Grupa Balinta- superwizaja. IV. Organizacja pracy zespołów zadaniowych. V. Psychodrama w gniazdach. VI. Włączanie członków społeczności szkolnej w działania szkoły. 	Flipcharty, pisaki, piłka do gry Materiał pomocniczy nr 1 „Standardy współpracy zespołu nauczycielskiego”. Materiał pomocniczy nr 2 Schemat diagnozy zespołu nauczycielskiego). Materiał pomocniczy nr 3. Grupa Balinta Materiał pomocniczy nr 4 Rozwiązywanie problemu agresji Film: „Standardy pracy zespołu nauczycielskiego” – link w scenariuszu Wykład dr Jakuba Kołodziejczyka- link w scenariuszu
Moduł III. Motywowanie pracowników		
6h/ 270 minut	<ol style="list-style-type: none"> I. Ćwiczenie: Moje motywatory. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Praca z filmem, dyskusja, praca indywidualna, tworzenie listy najskuteczniejszych oddziaływań motywujących. 	flipchart, pisaki , kartki A4 (dwa kolory), Materiałem pomocniczym nr 5. Wstęp do motywacji. Materiał pomocniczy nr 6-



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	<p>II. Skok w przyszłość –wizualizacja. III. Ocena w procesie motywowania. IV. Formy motywacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Spacer edukacyjny ➤ Rozmowa wspierająco-rozwijająca 	<p>Karta odkrywania motywacji. Materiał pomocniczy nr 7- Pomysły na motywowanie. Materiał pomocniczy nr 8- Kryteria oceny. Materiał pomocniczy 9- Jak przekazać informację zwrotną nauczycielom? Materiał pomocniczy nr 10- Kalendarz obserwacji. Materiał pomocniczy nr 11- Indywidualny plan rozwoju. Materiał pomocniczy nr 12- Wskazówki do rozmowy wspierającej. Materiał pomocniczy nr 13- Scenariusz rozmowy- opracowanie Barbara Łatka. Filmy: Motywacja (link do filmu w scenariuszu) Nagranie z prowadzonej lekcji, (czas trwania 5-7 min) Spacer edukacyjny- link do filmu w scenariuszu</p>
--	--	--

IV. Moduł. Budowanie i utrwalanie kultury szkoły

<p>170 minut 3h 35 minut</p>	<p>I. Animowanie działań społeczności szkolnej.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kwestionariusz R.M. Belbina ➤ Drama <p>II. Sposoby budowania kultury szkoły. III. Charakterystyka kultury szkoły.</p>	<p>Flipcharty, pisaki Materiał pomocniczy nr 14- Animowanie działań Materiał pomocniczy nr 15- Zasady animowania działań w zespole, Materiał pomocniczy nr 16- Etapy procesu grupowego, Materiał pomocniczy nr 17. Animator w społeczności i organizacji Materiał pomocniczy nr 18- Kwestionariusz ról zespołowych Balbina. Materiał pomocniczy 19- Kwestionariusz oceny kultury szkoły Materiał pomocniczy nr 20- Profil kultury organizacyjnej.</p>
---	---	--



		<p>Materiał pomocniczy nr 21. Czym jest kultura szkoły? Film- wywiad z Romanem Dorczokiem na temat kultury szkoły.</p>
V. Podsumowanie w formie Word-Cafe		
80 minut	<ul style="list-style-type: none"> • Podział na 4 zespoły robocze po 4 osoby. • Każdy zespół wybiera „gospodarza stolika”, zadaniem którego będzie zbieranie wniosków z prowadzonej dyskusji przy stoliku oraz w kolejnych rundach dyskusji wprowadzenie nowych osób w obszar prowadzonej dyskusji. • Dyskusja odbędzie się w trzech rundach (po 10 minut). Na sygnał prowadzącego za każdym razem uczestnicy podchodzą do innego stolika. • Podsumowanie wypracowanych wniosków na forum. • Przygotować instrukcje w formie pisemnej. 	<p>Arkusze papieru, pisaki, wydrukowane tematy do dyskusji.</p>



Szczegółowy program szkolenia

Moduł I

Cele modułu:

- Przedstawienie celów i programu szkolenia.
- Zbudowanie przyjaznej atmosfery sprzyjającej pracy i wymianie doświadczeń.
- Poznanie grupy.

Przebieg modułu:

- I. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu.
- II. Przedstawienie się uczestników.
- III. Prezentacja celów szkolenia i ramowego programu szkolenia.
- IV. Zapropionowanie zasad współpracy.

Czas: 20 minut.

I. Przedstawienie się osoby prowadzącej i wprowadzenie do modułu. (OP)

OP podaje informacje na temat swoich kompetencji i doświadczenia w zakresie prowadzonej tematyki szkolenia.

II. Przedstawienie się uczestników. OU

1. Zapytaj, czy możesz zwracać się do uczestników po imieniu. Jeżeli uczestnicy zgodzą się na taką formę komunikacji, zaprosz ich do prezentacji według schematu, który wyświetli na slajdzie (slajd nr 2) lub zapisz na flipchardzie.

- Imię i nazwisko
- Skąd przyjechałaś/-eś?
- Podaj 3 informacje na swój temat: 2 prawdziwe i 1 fałszywą- informacje mogą dotyczyć zarówno pracy zawodowej, jak i tematów prywatnych.

2. Poproś pozostałych uczestników szkolenia, żeby odgadli, która z informacji jest fałszywa.

III. Prezentacja celów i ramowego programu szkolenia. OP

1. Omów cele i program szkolenia.
2. Wyjaśnij słowa kluczowe: ocena pracownika, spacer edukacyjny, obserwacja lekcji, informacja zwrotna, współpraca zespołowa, zespoły zadaniowe, klimat społeczny, budowanie społeczności edukacyjnej, animowanie działań.
3. Wprowadź w tematykę szkolenia.

Źródło: Materiały opracowane w ramach projektu „Przywództwo edukacyjne”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Ludzie stanowią najważniejszy zasób organizacji, jaką jest szkoła. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera osoba dyrektora szkoły, jako przywódcy tej organizacji. Dyrektor szkoły tworzy warunki do kreowania koncepcji pracy szkoły, strategii i celów szkoły, buduje jej społeczność, kształtuje kulturę szkoły. Tworzy społeczność uczącą się – w odniesieniu do wszystkich jej przedstawicieli – uczniów, nauczycieli i rodziców oraz pozostałych pracowników. Dyrektor jednak kieruje organizacją nie tyle jako osoba posiadająca określoną charyzmę co jako inicjator współpracy zespołowej, przywódca. Jednocześnie szkoła jako organizacja nie funkcjonuje w izolacji, co oznacza troskę dyrektora o dobre relacje z otoczeniem, rozumianym przez zrównoważony rozwój czyli rozumiejąc i dbając także o potrzeby otoczenia społecznego, współpracując a nie rywalizując z innymi szkołami czy grupami społecznymi. Najważniejsze mimo wszystko wydaje się uświadomienie sobie przez członków społeczności konieczności wzajemnego dzielenia się wiedzą, uczenia się, współpracy i współdziałania; wówczas można mówić o uczeniu się organizacyjnym, wspierającym do rozwój zasobów ludzkich.

Zarządzanie szkołą powinno prowadzić zatem do rozwoju zarówno uczniów, zespołu nauczycieli, rodziców, w szczególności w zakresie podejmowania działań na rzecz realizacji wspólnie podzielanych wartości i pozostałych pracowników, którzy w konkretnej szkole widzą dla siebie przyjazne, pozwalające realizować swoje zainteresowania, potrzeby, cele zawodowe i życiowe miejsce pracy. Z kolei świadomość dyrektora dotycząca konieczności troski o rozwój członków społeczności powinna inspirować i prowadzić do podejmowania działań nowatorskich: kreatywnych z punktu widzenia poszczególnych jednostek i innowacyjnych w odniesieniu do szkoły jako organizacji. Organizacja, jaką jest szkoła, podlega zmianom, w których utrwalone wzorce zachowań (np. dyrektor jako administrator, nauczyciel jako osoba głównie dyscyplinująca a nie wspierająca ucznia) stają się nieaktualne a wręcz szkodliwe i utrudniające pracę. Z tą zmiennością musi sobie radzić budując na nowo zachowania adaptacyjne. Zarządzanie ludźmi w praktyce tak funkcjonującej szkoły sprowadza się więc nie tylko do doboru właściwych ludzi, ale do tworzenia odpowiedniego klimatu pracy, motywowania do zaangażowania, dbałości o sprzyjające rozwojowi relacje międzyludzkie.

Dyrektor jako osoba odpowiedzialna za inicjowanie, kreowanie i utrzymywanie warunków sprzyjających temu rozwojowi, w trosce o to, aby jego działanie było ukierunkowane, podejmując decyzje, omalże za każdym razem, musi odwoływać się do wartości zajmujących najwyższe miejsce w hierarchii znaczeń nadającej sens temu działaniu. Mimo, że wartości te na gruncie określonej kultury (kręgu kulturowego) wydają się być zbliżone, podobne, każda szkoła może w swojej misji wyróżniać się ich specyfiką”

IV. Zaproponowanie zasad współpracy. OP

1. Zaproponuj zasady pracy, np. punktualność, unikanie ocen, zaangażowanie, mówienie sobie po imieniu itp.
2. Zapytaj uczestników, co jeszcze należałoby uwzględnić w zasadach współpracy i zapisz to na plakacie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moduł II. Praca zespołowa

Cele:

- Uświadomieniu potencjałów i ograniczeń zespołów nauczycielskich w zakresie współpracy zespołowej oraz prezentacji metod, które służą poprawie tej współpracy.
- Określanie sytuacji współpracy w zespole nauczycielskim i planowanie działań zmierzających do wzmacniania współpracy.
- Zapoznanie z zasadami prowadzenia grup Balinta.
- Nabycie przez uczestników umiejętności efektywnego wspierania współpracy zespołowej w ich społeczności szkolnej.
- Wskazanie ważności współpracy i pracy zespołowej w życiu i działaniu szkoły.
- Refleksja nad rolą współpracy w tworzeniu wspólnej wizji organizacji opartej na wartościach.

Efekty:

- Potrafi przeprowadzić diagnozę zespołu nauczycielskiego pod kątem współpracy zespołowej.
- Zna standardy współpracy zespołu nauczycielskiego.
- Rozumie wagę współpracy zespołu nauczycielskiego w szkole.
- Potrafi facylitować spotkania grupy Balinta.

Przebieg sesji:

I. Współpraca jako warunek rozwoju.

II. Standardy pracy zespołu nauczycielskiego- burza mózgów, praca w grupach, praca z filmem.

III. Grupa Balinta- superwizja.

IV. Organizacja pracy zespołów zadaniowych.

V. Psychodrama w gniazdach.

VI. Włączanie członków społeczności szkolnej w działania szkoły.

Czas: 9h/ 405 minut

I. Współpraca jako warunek rozwoju. Czas- 25 minut.

Cele:

- Refleksja nad rolą współpracy w tworzeniu wspólnej wizji organizacji opartej na wartościach.
- Zwiększenie energii grupy, możliwość wstępnego rozpoznania procesów, jakie pojawiają się w grupie podczas wykonywania ćwiczenia, wypracowanie najważniejszych warunków skutecznego działania grupowego i zespołowego.

Instrukcja do ćwiczenia:

Wyjaśnij zasady ćwiczenia. Podkreśl, że będzie miało charakter aktywny, a jego celem jest wywołanie refleksji nad rolą współpracy w tworzeniu wspólnej wizji organizacji, ponadto ćwiczenie daje możliwość zaobserwowania ewentualnych problemów podczas współpracy.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ćwiczenie wymaga od uczestników aktywności fizycznej. Należy przygotować miejsce oraz zapytać ich o gotowość wykonania tego ćwiczenia. Założeniem ćwiczenia jest przeprowadzenie go w jednej grupie liczącej od 6 do 12-stu osób.

W przypadku liczniejszej grupy, zaleca się, aby pozostałe osoby pełniły rolę obserwatorów i zapisywały uwagi, które wykorzystają podczas dyskusji i omawiania ćwiczenia.

Przy kolejnej próbie grupa zwykle wypracowuje strategię działania, która wymaga od wszystkich członków grupy np. zmiany pozycji, przyjęcia określonych ról oraz koordynacji działań. Zwykle zastosowane zmiany znacznie skracają czas wykonania zadania.

Przebieg:

Ćwiczenie z piłką

Ćwiczenie zwiększa energię grupy i pokazuje jak pracuje grupa podczas wykonywania zadania.

1. Podaj instrukcję do pracy: Zapraszam do kręgu. Komuś z was podam piłkę i zacznę odmierzać czas. Zanim piłka wróci do mnie, każdy z was musi jej dotknąć przynajmniej raz. Nie można podać piłki osobie sąsiadującej z nami. Zadanie nie może być wykonane, gdy ktoś odmówi współpracy. Czy wszystko jest jasne?
2. Podaj piłkę i daj sygnał do rozpoczęcia ćwiczenia. Podczas wykonywania zadania obserwuj grupę zwracając uwagę na zachowanie uczestników, ich możliwości, potencjalne problemy pojawiające się podczas zadania.
3. Po wykonaniu zadania przez grupę poinformuj, ile czasu zajęło ćwiczenie – w minutach i sekundach, a następnie podaj następującą instrukcję: To zadanie można wykonać bardziej efektywnie. Proszę was o wykonanie kolejnej próby, powtórzenie ćwiczenia. W kolejnej próbie również mierz czas. Spróbujcie poprawić wcześniejszy wynik. Można pozwolić grupie na dokonanie niezbędnych ustaleń, obserwując pojawiające się pomysły i rozwiązania na usprawnienia procesu, zaangażowanie różnych osób itp.
4. Po chwili ponownie podaj piłkę grupie i mierz czas. (Zazwyczaj przy drugiej próbie czas wykonania zadania jest krótszy, gdyż grupa opracowuje nowe strategie działania).
5. Podaj uzyskany czas i zaproponuj podjęcie trzeciej próby, w celu poprawienia wyniku. (trzecią próbę można traktować jako dodatkową). Motywuj grupę informacją, że jedna z grup szkoleniowych wykonała to zadanie w czasie krótszym niż np. 15 sekund.
6. Po wykonaniu zadania uczestnicy wracają na swoje miejsca. Zapytaj uczestników o ich obserwacje dotyczące doskonalenia sposobu wykonania zadania.

Podsumowanie ćwiczenia – dyskusja grupowa. Zapytaj uczestników (oraz osoby nieuczestniczące w ćwiczeniu) o obserwacje związane z doskonaleniem wykonywania zadania. Co pomagało w wykonaniu zadania? A co utrudniało zadanie?

Zbierz pomysły uczestników i zapisz na flipczarce **najważniejsze warunki skutecznego działania grupowego**; np. zaangażowanie wszystkich, podawanie, zbieranie i analiza pomysłów, otwarcie na propozycje, wspólne działanie, podział zadań, koordynacja i inne wskazane przez uczestników, pojawienie się ról grupowych np. osoby organizującej grupę, koordynującej działania, inicjującej pomysły.



I. Standardy pracy zespołu nauczycielskiego. Czas- 80 minut.

Cel:

- Zapoznanie ze standardami pracy zespołów nauczycielskich w szkole.
- Zapoznanie ze sposobem prowadzenia diagnozy zespołu nauczycielskiego pod kątem współpracy zespołowej.
- Wywołanie refleksji nad rolą dyrektora w inicjowaniu działań zespołów zadaniowych.
-

Uwagi do realizacji

Uczestnicy powinni otrzymać arkusz schematu diagnostycznego co najmniej 1 tydzień przed realizowanymi zajęciami po to, by mieli czas na przeprowadzenie diagnozy w społeczności szkolnej, w której pracują (materiał pomocniczy nr 2. Schemat diagnozy zespołu nauczycielskiego).

Zalecenie dla prowadzącego. Przed przystąpieniem do realizacji spotkania zapoznaj się z **materiałem pomocniczym nr 1- Standardy współpracy zespołu nauczycielskiego.**

Przebieg spotkania:

1. Burza mózgów. Zapytaj uczestników, czym dla nich jest współpraca zespołowa nauczycieli. Zapisuj wszystkie odpowiedzi na flipcharcie. Wśród odpowiedzi powinny się znaleźć takie elementy jak:

- Wspólne ustalanie celów i uczenie się poszczególnych aspektów pracy nauczycielskiej i wychowawczej.
- Podejmowanie decyzji, rozstrzyganie konfliktów wewnątrz zespołu nauczycielskiego.
- Dzielenie się doświadczeniami, ujawnianie trudności, wzajemne wspieranie się.
- Relacje oparte otwartości, uczciwości i sprawnej komunikacji, dzięki czemu każdy nauczyciel miałby możliwość wniesienia swojego wkładu w pracę zespołu i korzystania ze wsparcia innych.
- Nie ignorowanie indywidualnych potrzeb i celów członków zespołu. Czas- 15 minut.

2. Praca w czteroosobowych zespołach. Zadaniem uczestników jest przedstawienie diagnozy swojego zespołu nauczycielskiego (**materiał pomocniczy nr 2- Schemat diagnozy**) reszcie zespołu – przedstawiając skrótowo efekty diagnozy i bardziej szczegółowo odpowiadając na pytania:

- W jakich obszarach Twój zespół działa w sposób, który uznajesz za dobry?
- W jakich obszarach Twój zespół ma trudności uniemożliwiające efektywne funkcjonowanie?
- Czy uważasz, że tym trudnościom można zaradzić?
- W jaki sposób można to zrobić? Co Ty jako dyrektor możesz zrobić w tej sprawie?
- Jakie możesz podjąć działania, by zwiększyć możliwości współpracy z Twoim zespołem?

Po przedstawieniu swoich diagnoz przez wszystkich członków zespołu ich uczestnicy określają najczęściej występujące zbieżności i najczęstsze trudności. Podsumowanie to zapisywane jest w arkuszu, a następnie każdy z zespołów prezentuje wyniki swojej pracy na forum. Czas- 30 minut.



3. Podsumowanie: Uczestnicy dzielą się refleksjami dotyczącymi roli dyrektora w radzeniu sobie z problemami utrudniającymi efektywne funkcjonowanie zespołu nauczycielskiego. Czas-10 minut.

4. Zaprezentuj materiał filmowy. „Standardy pracy zespołu nauczycielskiego” <https://www.youtube.com/watch?v=dNT9iWTypY>

Poproś uczestników, żeby odpowiedzieli na pytania:

- Na czym polega praca zespołowa?
- Jakie są standardy pracy zespołu nauczycielskiego?
- Jakie są zasady pracy zespołów nauczycielskich? Czas- 25 minut.

5. Odpowiedzi uczestników zapisuj na flipchartach w formie mapy myśli. Podsumuj ćwiczenie.

II. Grupa Balinta jako przykład spotkania superwizyjnego nauczycieli. Czas- 60 minut.

Cel:

- Zapoznanie z zasadami prowadzenia grup Balinta.

Przedstaw miejsce grup Balinta w spektrum grup wsparcia i superwizyjnych, które są możliwe do prowadzenia w zespołach nauczycielskich. Formuła Grupy Balinta wywodzi się z form pracy grupowej stosowanej od 1950 roku w Londynie przez lekarza Michaela Balinta, początkowo dla lekarzy ogólnych, pomyślanych jako sposób na uświadomienie lekarzom psychologicznych aspektów problemów ich pacjentów oraz analizę psychologicznego aspektu kontaktu z pacjentami. Aktualnie grupę Balinta stosuje się w wielu innych obszarach pracy z ludźmi, co wynika z prostoty i emocjonalnego bezpieczeństwa tej formuły. Głównym przedmiotem dyskusji w ramach grup Balinta są relacje interpersonalne i problemy, jakie się z nimi wiążą. Grupa liczy 8 do 12 osób, z czego jedna – najlepiej zawsze ktoś inny - prowadzi i nadzoruje przebieg spotkania. Spotkanie odbywa się według ściśle określonych reguł:

Krok1. Podziel uczestników na dwie, równoliczne grupy i wybiera z każdej grupy facylitatora, który będzie odpowiedzialny za facylitowanie spotkania, wręczając im materiał dot. grup Balinta (opis zasad – **materiał pomocniczy nr 3- Grupa Balinta**).

Krok 2. Przypomnij o zasadach pracy:

- Powstrzymujemy się od wzajemnej oceny
- Nazywamy uczucia (niecenzurujemy ich)
- Unikamy generalizacji
- Dbamy o poufność spotkania

Krok 3. Jeżeli to możliwe jeden z uczestników każdej z grup (ochotnik) opowiada o jakimś problemie (autentycznym i aktualnym) związanym ze współpracą w zespole nauczycielskim, w którym pracuje. Jeżeli nie wyłoni się taki ochotnik, zaproponuj jednej z osób w każdej z grup wejście w rolę osoby opowiadającej o swoim problemie i wręcza jej opis sytuacji problemowej „Jestem dyrektorem gimnazjum..”



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Jestem dyrektorem gimnazjum”

Jestem dyrektorem gimnazjum, w którym Radę Pedagogiczną tworzą nauczyciele z dwóch połączonych szkół. Do „mojego” budynku dołączono nauczycieli z innego gimnazjum, którego dyrektor przeszedł na emeryturę. Tamto gimnazjum miało mniej uczniów i budynek w gorszym stanie, ale miało lepsze wyniki w nauczaniu. Nauczyciele z tych dwóch byłych szkół zamykają się w swoich grupach i często dochodzi do konfliktów między nimi. Nieporozumienie pomiędzy dwoma osobami pociąga za sobą wrogie reakcje obydwu grup. Próby integracji (wspólne ognisko), dbanie o to, żeby z tą samą klasą pracowali nauczyciele z różnych (byłych) szkół, wybór wicedyrektora spośród nauczycieli z tamtej szkoły spaliły na panewce.

Nie mam pomysłu, co jeszcze mogę zrobić, żeby nauczyciele z mojego grona zaczęli współpracować ze sobą.

Krok 4. Po prezentacji problemu pozostali uczestnicy, dla lepszego zrozumienia problemu, zadają pytania, które nasunęły się w czasie opowieści (odpowiedzi na pytania nie powinny trwać dłużej niż 7 minut).

Krok 5. Następnie uczestnicy, z zachowaniem dyscypliny, odpowiadają w rundkach na następujące pytania:

- jak rozumiem ten problem
- jak czułbym się w sytuacji osoby prezentującej te sytuację
- jakie widzę sposoby rozwiązania problemu.

Wypowiedzi te nie powinny trwać dłużej niż 3 minuty każda. Facylitatorzy dbają o to, aby wypowiedzieli się wszyscy, którzy mają na to ochotę, pilnując także dyscypliny czasowej

Krok 6. Na zakończenie osoba przedstawiająca problem podsumowuje usłyszane sugestie, podkreśla te, które wydają mu się użyteczne.

Krok 7. Po zakończeniu procesu w grupach uczestnicy dzielą się swoimi wrażeniami związanymi z uczestnictwem w tym ćwiczeniu oraz refleksami związanymi z przydatnością i możliwością zastosowania tego rodzaju spotkań w ich zespole nauczycielskim.

III. Organizacja pracy zespołów zadaniowych. Czas-105 minut.

Cele:

- Wzmocnienie umiejętności uczestników w inicjowaniu i wspieraniu pracy grup zadaniowych w szkole.
- Analiza sposobów działania zespołów zadaniowych w szkole.
-

Przebieg zajęć:

Wprowadzenie. Czas- 5 minut.

1.Prowadzący wprowadza uczestników w tematykę spotkania. Mówi o:

- Korzyściach płynących z działania zespołów zadaniowych w szkole (zarówno w pracy zespołu nauczycielskiego jak i pracy uczniów czy społeczności szkolnej).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Uwarunkowaniach prawnych działania tych zespołów.
- Obszarach działania nauczycielskich zespołów zadaniowych.

3. Praca w grupach. Czas- 30 minut.

W 4 osobowych grupach uczestnicy omawiają swoje doświadczenia i najważniejsze wnioski wynikające z przygotowania opisu działania zespołów zadaniowych. Efekty tej rozmowy są prezentowane za pomocą plakatu przedstawianego pozostałym uczestnikom. Plakat powinien zawierać odpowiedzi na 3 pytania:

- Jakie są nasze najważniejsze wnioski wynikające z obserwacji grup zadaniowych?
- Jakie są najczęstsze trudności w pracy zespołów zadaniowych?
- Jakie są największe zalety rozwiązywania problemów poprzez grupy zadaniowe?

4. Podsumuj pracę zespołów zadaniowych przygotowanych przez uczestników. W tym podsumowaniu uwzględnij następujące zagadnienia: Czas- 7 minut.

- Najczęstsze rodzaje opisywanych zespołów
- Jakie są role liderów zespołów
- Jakie są najczęstsze sukcesy a jakie trudności opisywanych zespołów zadaniowych

5. Dyskusja grupowa.

Zainicjuj dyskusję na temat funkcjonowania zespołów zadaniowych, ich zalet i trudności w działaniu. Czas- 15 minut.

6. Prowadzący przedstawia materiał filmowy: Czas- 8 minut.

Wykład dr Jakuba Kołodziejczyka dotyczący pracy zespołów zadaniowych w szkole ze szczególnym uwzględnieniem zespołów nauczycieli uczących w jednej klasie (w negocjacjach) <https://www.youtube.com/watch?v=8fYHybmOvao>

6. Praca w czteroosobowych zespołach. Uczestnicy wybierają sobie jeden z obszarów pracy zespołu zadaniowego:

1. Zespół, który ma wypracować plan działań wobec klasy, w której regularnie dochodzi do aktów przemocy wobec innych uczniów.
2. Zespół, który ma wypracować plan działania ponieważ znacznie zwiększyła się liczba spóźnień uczniów na lekcje, a dotychczasowe, standardowe działania nie przyniosły efektów.
3. Zespół samokształceniowy.
4. Zespół mający przygotować działania zwiększające liczbę rodziców biorących udział w wywiadówkach i konsultacjach z wychowawcami

7. Następnie uczestnicy pracują wspólnie wypisując wszystkie działania, jakie, ich zdaniem, powinien podjąć dyrektor szkoły, chcący stworzyć efektywnie działający zespół zadaniowy. Konfrontują swoje ustalenia z listą pytań, na które powinien odpowiedzieć dyrektor szkoły tworzący zespół zadaniowy: Czas- 20 minut.

- Jak jest cel działania tego zespołu?
- Kto będzie członkiem tego zespołu?
- Kto będzie liderem? Kto podejmie decyzję o tym?
- Czy ja , bądź ktoś z dyrekcji szkoły będzie brał udział w pracach tego zespołu? Jeśli tak , to jaka będzie moja (nasza) rola?
- Kto i kiedy zdecyduje o miejscu o terminie pierwszego spotkania, kto powiadomi jego uczestników?
- Kto określi program spotkania?
- Czy spotkanie będzie protokółowane? Kto i według jakich zasad będzie to robił? Kto ustali te zasady?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- W jaki sposób uczestnicy spotkania będą motywowani do udziału w nim i dalszej pracy?
- Jaki ma być efekt pierwszego spotkania?
- W jaki sposób będą monitorowane efekty tego spotkania (i działań tej grupy).
- Jakiego rodzaju wsparcia i od kogo potrzebuje lider tego zespołu

8. Prezentacja przygotowanych obszarów. Czas- 20 minut.

IV. Psychodrama w gniazdach. Czas- 30 minut.

Cel:

- Doskonalenie umiejętności inicjowania i prowadzenia spotkań z zespołami nauczycielskimi.

Przebieg ćwiczenia:

Uczestnicy dobierają się w grupy sześćoosobowe. Zadanie dla uczestników brzmi: „Wyobraź sobie, że masz rozpocząć spotkanie grupy nauczycieli klasy, w której regularnie dochodzi do przemocy pomiędzy uczniami. Masz 4 minuty na rozpoczęcie tego spotkania. Co, jako dyrektor szkoły powiniennaś/eś powiedzieć, żeby wzmocnić działania tego zespołu?”.

Uczestnicy rozmawiają o tym zadaniu w swoich grupach a następnie dwójka z nich (ochotnicy) odgrywają 4 minutowe wprowadzenie do tego spotkania. Pozostali uczestnicy wchodzi w rolę uczestników spotkania zespołu zadaniowego a następnie udzielają informacji zwrotnej osobom wygłaszającym wstęp.

Na forum przedstawiciele małych grup opowiadają o tym doświadczeniu, mówiąc także o tym, o czym powinien pamiętać dyrektor szkoły rozpoczynając zebranie nauczycieli klasy.

Podsumowanie

Uczestnicy (w parach) dzielą się ze sobą:

- refleksjami związanymi z tym spotkaniem
- możliwościami wykorzystania prezentowanych tu treści i doświadczeń w swojej praktykę liderką
- określeniem tego, co już potrafią a czego jeszcze chcieliby się nauczyć w kwestiach związanych ze wspieraniem pracy zespołów zadaniowych w zespole nauczycielskim.

Na zakończenie chętni uczestnicy podsumowują swoje wypowiedzi w parach na forum całej grupy.

V. Włączanie członków społeczności szkolnej w działania szkoły. Czas- 105 minut.

Cel:

- Uświadomienie korzyści z włączania członków społeczności szkolnej w działania szkoły.
- Wieloaspektowe spojrzenie na trudną sytuację i zrozumienie pobudek innych podmiotów, które mają wpływ na funkcjonowanie szkoły.

Ćwiczenie: Rozwiązywanie problemu szkolnego.

Krok 1. Podziel uczestników na 4 grupy, a następnie drogą losowania przyznaj im role: nauczycieli, uczniów, rodziców i pracowników niepedagogicznych szkoły. Ustal, że są członkami gimnazjalnej społeczności szkolnej. Aby uczestnicy wczuli się w role, które zostały im przypisane, poproś, żeby wyobrazili sobie, iż są właśnie tą (wylosowaną) grupą, która spotkała się kilka ulic przed szkołą, idąc do niej. Poproś, aby zastanowili się nad tym, o czym rozmawiają i jakich słów najczęściej używają. Każda z grup może określić 3 najczęstsze tematy rozmów i 5 najczęściej używanych słów. Czas- 5 minut.

Krok 2. Uczestnicy na forum grupy przedstawiają się i opowiadają reszcie uczestników o tematach rozmów i najczęściej używanych słowach. Czas- 5 minut.

Krok 3. Rozdaj każdej grupie następującą instrukcję (**materiał pomocniczy nr 4 Rozwiązywanie problemu agresji**) i poinstruuuj, że jako przedstawiciele społeczności, mają za zadanie:

- próbę zdiagnozowania tej sytuacji
- określenie tego, co Wasza część społeczności szkolnej może zrobić, żeby przeciwdziałać wzrostowi agresywnych zachowań uczniów
- określenie tego, jakiego rodzaju współdziałania i pomocy oczekujecie od innych grup wchodzących w skład społeczności szkolnej. Czas- 20 minut.

Pamiętaj! Wybierzcie dwójkę reprezentantów Waszej grupy, którą będzie reprezentować.

Krok 4. Spotkanie przedstawicieli. Na środku sali spotykają się przedstawiciele poszczególnych grup, reszta uczestników jest obserwatorami. Przedstawiciele referują efekty pracy własnej grupy, po przedstawieniu własnego stanowiska, inni reprezentanci mogą zadawać im pytania. Czas- 20 minut.

Krok 5. Następnie grupa będąca na środku robi listę działań, na które jest zgoda wszystkich członków spotkania i takich, które wymagają dalszej dyskusji. Potem przedstawiciele wracają do swoich grup. Zarówno oni, jak i obserwatorzy dzielą się refleksjami na temat spotkania przedstawicieli. Czas- 10 minut.

Krok 6. Każda z grup określa (zapisując to na plakacie):

- jakie działania przywódcy edukacyjnego mogą nam pomóc, aby nasz głos był ważny, szanowany i wysłuchany
- na jakie aspekty działania szkoły chcemy mieć wpływ

Każda z grup prezentuje na forum wyniki swojej pracy. Czas- 15 minut.

Krok 7. Omówienie ćwiczenia: Uczestnicy w wolnej dyskusji dzielą się refleksjami dotyczącymi tego ćwiczenia. Zadaniem trenera jest wspieranie osób, które raczej opowiadają o doświadczeniu tego ćwiczenia, emocjach i odkryciach związanych z tym doświadczeniem, a nie mówieniu o dotychczasowej szkolnej praktyce , szczególnie zaś o niemożliwości współpracy z różnymi grupami wchodzącymi w skład społeczności szkolnej. Czas- 10 minut.

Krok 8. Dyskusja. Czas- 15 minut.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Prowadzący inicjuje dyskusję dotyczącą angażowania różnych grup społeczności szkolnej do działań na rzecz całej społeczności. Prowadząc dyskusję możesz użyć następujących pytań:

- Dlaczego Rady Szkoły tak rzadko działają efektywnie?
- Jakie korzyści może mieć dyrektor szkoły z angażowania w rozwiązywanie problemów szkoły członków różnych grup społeczności szkolnej?
- Jakie są trudności w angażowaniu i braniu odpowiedzialności za niektóre działania szkoły przez członków poszczególnych grup wchodzących w skład społeczności szkolnej?

Krok 9. Podsumuj dyskusję. Czas- 5 minut.

Moduł III

Motywowanie pracowników

Cele:

- Zapoznanie z zasadami motywowania i wspierania nauczycieli.
- Wzbudzenie refleksji na temat roli motywacji wewnętrznej w pracy.
- Wzbudzenie refleksji dotyczącej fundamentalnej zmiany w sposobie oceny pracy – odnoszącej się do interakcji dyrektora (lidera) z nauczycielami i innymi pracownikami
- Wywołanie refleksji nad osobistymi celami oraz sposobem i możliwością ich osiągnięcia i realizacji.

Efekty:

Uczestnik:

- Identyfikuje własne motywatory.
- Zna metody motywowania innych do działania.
- Identyfikuje swoje cele osobiste lub zawodowe i poddaje refleksji sposób ich realizacji.
- Potrafi przeprowadzić obserwację pracy nauczyciela.
- Potrafi ocenić pracowników.
- Potrafi udzielić konstruktywnej informacji zwrotnej.
- Potrafi motywować nauczycieli do pracy.

Przebieg modułu:

- I. Ćwiczenie: Moje motywatory.
- II. Skok w przyszłość – wizualizacja.
- III. Ocena w procesie motywowania.
- IV. Formy motywacji- Spacer edukacyjny, rozmowa wspierająco- rozwijająca.

Czas: 6 h/270 minut

I. Ćwiczenie: Moje motywatory. Czas- 45 minut.

Cele:

- rozbudzenie motywacji do aktywnego uczestniczenia w szkoleniu
- wywołanie refleksji nad rolą motywacji wewnętrznej w procesie pracy
- zidentyfikowanie oddziaływań motywujących klienta

1. Przed przystąpieniem do realizacji sesji zapoznaj się z materiałem pomocniczym **nr 5. Wstęp do motywacji.**
2. Zaproś uczestników do ćwiczenia. Poproś, żeby wypełnili kartę odkrywania motywacji (**materiał pomocniczy nr 6. Karta odkrywania motywacji**) i nadali rangę poszczególnym motywatorom- od najważniejszych do najmniej istotnych. 1 oznacza rangę najważniejszą.
3. Zapisz wszystkie najsilniejsze motywatory podane przez OU na flipcharcie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



4. Zapytaj, w jaki sposób te motywatory przekładają się na działania? Poproś o podanie konkretnych przykładów działań.
5. Zapoznaj uczestników z materiałem filmowym:
http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation
6. Zainicjuj dyskusję. Zapytaj: Jaka płynie z filmu najważniejsza refleksja, która odnosi się do motywowania? Zapisz odpowiedzi na flipcharcie.
7. Zaproś do rundy bez przymusu. Poinformuj, że celem ćwiczenia jest stworzenie listy najskuteczniejszych oddziaływań motywacyjnych oraz form działań, które zmotywują nauczycieli i zwiększą ich zaangażowanie do pracy. Zapisuj wszystkie stwierdzenia OU. Możesz uzupełnić propozycje OU o swoje działania wymienione w **materiale pomocniczym nr 7. Pomysły na motywowanie pracowników.**
8. Podsumuj wypowiedzi OU. W podsumowaniu podkreśl, że poznanie motywacji pracowników jest bardzo istotne w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Efektywniej wykonujemy zadania, jeżeli czujemy, że są istotne, inspirujące i wynikają z naszych potrzeb i oczekiwań. Zaznacz, że fundamentem motywacji wewnętrznej stają się trzy czynniki: autonomia, mistrzostwo i cel. Autonomia rozumiana jako pragnienie, by kierować naszym własnym życiem. Mistrzostwo rozumiane jako pragnienie by być coraz lepszym w czymś, co ma dla nas znaczenie. Poczucie celu rozumiane jako tęsknota za robieniem tego, co robimy w służbie czegoś większego niż my sami.

II. Skok w przyszłość- wizualizacja. Czas- 30 minut.

Cele:

- Wywołanie refleksji nad osobistymi celami oraz sposobem i możliwością ich osiągnięcia i realizacji.
- Wywołanie pozytywnego nastawienia do realizacji celów.

Przebieg ćwiczenia:

1. Poinformuj OU, że będą pracowali za pomocą wizualizacji, która pozwoli im na „zobaczenie” i „poczucie” własnego sukcesu. Celem ćwiczenia jest wywołanie pozytywnego nastawienia do realizacji działań. Metoda pozwala również lepiej zaplanować poszczególne czynności i zwrócić uwagę na ewentualne przeszkody w dążeniu do celu.

Wizualizacja

Krok 1. Poproś uczestników, aby zamknęli oczy i wyobrazili sobie scenę w reprezentacyjnej sali. „Stoisz na środku i słyszysz brawa. Jesteś w centrum uwagi. Wyobraź sobie owacje na stojąco. Wydaje się, że oklaskom nie ma końca. Ludzie podziwiają Cię i Twoje osiągnięcie. Wyobraź sobie, że otrzymujesz oklaski za coś wspaniałego i zdecydowanie pozytywnego, to Twój wielki sukces.”



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Krok 2. Zadaj pytania: Gdzie stoisz? Kim są ludzie na widowni? Jak duży jest tłum? Jak głośne są oklaski? Jak wygląda wszystko dookoła? Co zrobiłeś, by zasłużyć na uwagę i pochwały? Zachęcaj uczestników do wymyślenia jak najwięcej szczegółów. Po 5 min. poproś o otwarcie oczu.

Krok 3. Poproś OU o cofnięcie się wstecz i wyznaczenie celu, który doprowadził ich na tę salę. **Cel zapisuj na kolorowej kartce A4.** Uczestnicy powinni rozważyć wszystkie niezbędne kroki, które zbliżyły ich do tej wizji. Poproś uczestników, aby napisali poszczególne działania, etapy w sekwencji wstecz od czasu, kiedy otrzymali owację (każde działanie na osobnej białej kartce). Trener przeznacza 10 minut na tę część.

Krok 4. Poproś uczestników, żeby wygoszparowali sobie jakąś część w sali i rozłożyli na podłodze, przed sobą wszystkie kartki rozpoczynając od pierwszego działania, a kończąc na celu. Zadanie uczestników będzie przejście przez wszystkie kroki, na każdym zastanawiając się nad zasobami, które mają i czynnikami, które pomogą im wykonać działanie i zrealizować założony cel.

Krok 5. Następnie zaproś do dyskusji grupowej kierowanej pytaniami: Jak skuteczna była ta technika? Czy czułeś się pozytywnie po wizualizacji owacji na stojąco? Czy i w jaki sposób pomoże Ci to w refleksji nad tym, co dla Ciebie najważniejsze w życiu i co należy zrobić. Co sądzisz o swoim planie? Czy teraz czujesz się pewniej w dążeniu do osiągnięcia swoich celów? Co należy robić, aby osiągnąć postawione cele?

W podsumowaniu podkreśl, że poprzez skupienie się na emocjonującej wizualizacji, takiej jak odbieranie owacji na stojąco, można skoncentrować swoje myśli w kierunku tego, co naprawdę chcemy osiągnąć.

III. Ocena w procesie motywowania- Czas-125 minut.

Cele:

- Wzbudzenie u uczestników szkolenia autorefleksji nad znaczeniem motywacji w życiu zawodowym.
- Dostarczenie uczestnikom wiedzy oraz narzędzi oceniania pracowników.
- Wzbudzenie refleksji na temat roli informacji zwrotnej przekazywanej nauczycielowi przez dyrektora.
- Wywołanie refleksji na temat dotychczasowego sposobu oceniania nauczycieli.

Przebieg sesji:

1. Prezentacja trenerska- wprowadzenie do ćwiczenia. Czas- 5 minut.

Źródło: Materiały przygotowane w ramach projektu „Przywództwo edukacyjne”

” Dokonywanie oceny pracy jest bardzo ważnym, choć trudnym aspektem pracy dyrektora szkoły. Dyrektor szkoły jest zobowiązany do pisemnego przygotowania oceny pracy nauczyciela (zgodnie z Kartą Nauczyciela robi to okresowo lub na żądanie) lub oceny dorobku zawodowego (przy ubieganiu się o kolejne stopnie awansu zawodowego). Dokonując tych dwóch rodzajów ocen dyrektor działa na podstawie Rozporządzenia MEN z dnia 21 grudnia



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



2012 r. oraz Ustawy Karty nauczyciela, art. 6 i art. 9c, roz. 2. W kontekście dokonywania oceny pracy bardzo istotna jest zmiana dotychczasowego postrzegania roli i procesu dokonywania oceny, o którym mówią powyższe akty prawne. Oprócz obowiązku dokonywania oceny dyrektor może rozważać inne, dodatkowe propozycje czy pomysły na ocenę pracy nauczycieli.

Gdybyśmy zapytali nauczycieli czy tradycyjna ocena kiedykolwiek miała znaczący wpływ na ich nauczanie, to jedynie około 5 procent z nich odpowiedziałoby pozytywnie. Może to być odpowiedź na to, że tradycyjny nadzór i ocena nauczycieli, nie przynoszą poprawy nauczania w szkole (Marshal, 2009). Tradycyjny model obserwacji prowadzony raz czy dwa w ciągu roku jest powodem znacznego stresu nauczyciela. Obecność dyrektora podczas lekcji prowadzi do tworzenia sztucznej atmosfery w trakcie zajęć, zmiany jej dynamiki lekcji. W efekcie nauczyciel przygotowuje „idealną lekcję”, która nie jest odzwierciedleniem całorocznej praktyki. Taka lekcja zazwyczaj „wypada” bardzo dobrze, a nauczyciel otrzymuje ocenę pozytywną, „czuje się” bezpieczny do następnej oceny. Warto wspomnieć także o skali ocen (ocena: wyróżniająca, dobra, negatywna), która nie uwzględnia specyficznych opisów działań nauczycieli na różnych poziomach, nie sprzyja rozwojowi, stąd staje się ona często po prostu bezużyteczna.

Mało prawdopodobne jest, aby tradycyjny rodzaj oceny, motywował przeciętnego nauczyciela do poprawy i rozwoju oraz zachęcał dobrego nauczyciela do dążenia do „doskonałości”. Charlotte Danielson, ekspert od oceny nauczyciela twierdzi, że w przyjmując taki system ocen „98 procent nauczycieli jest wystarczająco dobra - nauczyciele nie muszą być zwolnieni” (Marshal, 2009). W jaki jednak sposób sprawić, aby uczynić ich jeszcze lepszymi? Jedną z odpowiedzi jest ocenianie kształtujące, które wspiera uczenie się”. Podczas dzisiejszej lekcji zapoznamy się z różnymi propozycjami oceny pracy – np. poprzez obserwację lekcji, spacer obserwacyjny, przekazywanie informacji zwrotnej o efektach pracy czy prowadzenie rozmowy wspierająco/rozwojowej”.

2. Praca w grupach. Podziel uczestników na 3 lub 4 osobowe zespoły. Zadaniem poszczególnych zespołów jest opracowanie kryteriów przyznawania nagród i występowania z wnioskami o nagrody lub odznaczenia. Po opracowaniu kryteriów poproś grupy o zaprezentowanie swoich propozycji. Następnie zaproś do wspólnej dyskusji, której celem będzie wypracowanie wspólnej listy kryteriów diagnozy. Zapisz ustalenia uczestników na flipcharcie. W podsumowaniu ćwiczenia zadaj uczestnikom pytanie: „Jakie korzyści płyną z opracowania zasad i kryteriów nagradzania wraz z zespołem pracowników? Czas- 25 minut.

3. Uczestnicy nadal pracują w 3-4 osobowych zespołach. Rozdaj grupom kryteria oceny nauczyciela (**Materiał pomocniczy nr 8. Kryteria oceny nauczyciela**). Poproś uczestników o wskazanie pomysłów dotyczących ustalenia dotychczasowych/szczegółowych kryteriów dokonywania oceny nauczyciela, które mogłyby być ustalone wraz z pracownikami. Zaproś do prezentacji. Czas- 13 minut.

4. Zadaj pytanie: W jaki sposób ustalać kryteria w szkole? W podsumowaniu podkreśl, jak ważne jest, aby każdy z członków społeczności szkolnej rozumiał kryteria oceny, zachęć do ich wspólnego ustalania wraz z pracownikami. Czas- 7 minut.



5. Uczestnicy pracują w tych samych zespołach. Poproś o obejrzenie materiału filmowego i zanotowanie najważniejszych obserwacji płynących z lekcji. Uczestnicy oglądają materiał filmowy (**nagranie z prowadzonej lekcji, czas trwania 5-7 min**) i przygotowują w grupach notatkę z obserwowanej lekcji, zapisują najważniejsze spostrzeżenia dotyczące pracy nauczyciela. Poproś uczestników o zaprezentowanie swoich uwag i spostrzeżeń. Zaproś ich do dyskusji pod kątem następujących pytań: Czas-30 minut.

- Co udało się zaobserwować?
- Jak dokładnie informacje zawierają przygotowane notatki?
- Czy obserwacje danej grupy są zgodne z obserwacjami innych grup? Z czego mogą wynikać różnice w ocenie lekcji?
- Co mogą oznaczać uzyskane informacje w kontekście stronniczości, kryteriów, którymi kierował się obserwator i sposobów zapisywania informacji?

6. Po zakończeniu rozmów poproś uczestników (praca w tych samych grupach) o przygotowanie informacji zwrotnej dla nauczyciela po obserwacji lekcji (punktem odniesienia jest materiał filmowy). Zwróć uwagę, żeby przy formułowaniu IZ wzięli pod uwagę poniższe pytania: Czas- 15 minut.

- Na jakie aspekty związane z prowadzeniem lekcji zwróciliby Państwo przygotowując się do rozmowy z nauczycielem w kontekście obserwowanej lekcji?
- Jakie uwagi i wrażenia przekazałoby Państwo obserwowanemu nauczycielowi?
- Jakich porad udzieliłoby Państwo nauczycielowi po obserwacji lekcji?

7. Zaproś liderów grup do prezentacji. Czas- 10 minut.

8. Przekaż uczestnikom propozycję wskazówek jak przekazać informację zwrotną (**materiał pomocniczy nr 9. Jak przekazywać nauczycielom informację zwrotną**) Czas- 5 minut.

9. Podsumuj ćwiczenie. W podsumowaniu, podkreśl, że jedną z propozycji oceny pracy nauczycieli jest połączenie regularnej obserwacji lekcji z informacją zwrotną, udzielaną przez dyrektora szkoły. Celem prowadzonych obserwacji oraz informacji zwrotnej jest praktyczna pomoc nauczycielowi w poprawie metod nauczania, znalezienie jak najwłaściwszej drogi do ukierunkowania ich na lepsze uczenie, a nie ocena nauczycieli. Efektywna obserwacja oraz informacje zwrotne stają się interaktywnym procesem szkolenia (coachingiem). Coaching opiera się na rzetelnej, wiarygodnej, aktualnej, opartej na bezstronnych informacjach obserwacji i sprzężeniu zwrotnym. Dzięki otrzymanym informacjom zwrotnym, nauczyciel szybko może podjąć skuteczne działania prowadzące do poprawy i ulepszenia prowadzonych zajęć. Doskonalenie nauczycieli jest procesem bardzo powolnym – najczęściej osiągnięcie wysokich kompetencji i doświadczenia zajmuje około 10 lat (Bambrick-Santoyo, Lemov, Peiser, 2012). Podczas gdy te same efekty można osiągnąć stosując częstszą, systematyczną obserwację i informację zwrotną. Systematyczna obserwacja i informacja zwrotna (stosowana np. 1x w tygodniu) pozwala nauczycielowi w ciągu roku osiągnąć taki poziom, jaki osiągają nauczyciele zwykle w ciągu dwudziestu lat. Przynosi rezultat jedynie, gdy przywódca, lider edukacyjny systematycznie monitoruje obserwowanych nauczycieli, a także dba to jakie informacje zwrotne otrzymali i czy poprawiły one działanie oraz praktykę nauczania (Marshal, 2009; Bambrick-Santoyo, Lemov, Peiser, 2012). Coaching nauczyciela



można porównać do nauki np. gry w tenisa, bądź jazdy na nartach. Uczący się, korzysta z bezpośrednich, jak najczęstszych porad trenera, podczas każdego treningu czy spotkania. Podobnie jest w sytuacji obserwacji lekcji i przekazania informacji zwrotnej. Im więcej potencjalnych spotkań, obserwacji i trenowania nauczyciela przez doświadczonego lidera (coacha, dyrektora), tym większe szanse na poprawę umiejętności związanych z doskonaleniem uczenia. (Źródło: Materiał opracowany w ramach projektu „Przywództwo edukacyjne”. Czas- 10 minut.

10. Na zakończenie poproś o wykonanie zadania, powiedz, że nie będą się dzielili z grupą swoimi odpowiedziami, gdyż celem ćwiczenia jest wywołanie refleksji nad znaczeniem motywacji w życiu zawodowym. Zadanie polega dokończeniu przez uczestnika poniższych zdań: Czas- 5 minut.

1. Ludzie w mojej pracy, którzy sprawiają , że czuję się najlepiej to ci, którzy
2. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na morale w mojej pracy jest
3. Największą satysfakcją w pracy sprawia mi . . .
4. Jeśli mógłbym/mogłabym coś zmienić w mojej pracy, to byłoby to . . .
5. Najbardziej irytującą częścią mojej pracy jest . . .
6. Gdy nie mogę poradzić sobie z jakimś problemem w pracy, zazwyczaj zwracam się do...

11. Rozdaj uczestnikom propozycję kalendarza *obserwacji i spotkań* -**materiał pomocniczy nr 10. Kalendarz obserwacji.**

IV. Formy motywacji- spacer edukacyjny, rozmowa wspierająco- rozwijająca. Czas- 70 minut.

Cele:

- Doskonalenie organizowania w szkole spaceru obserwacyjnego.
- Doskonalenie prowadzenia rozmowy wspierająco/rozwijowej z nauczycielem.
- Uświadomienie roli dwustronnej, szczerzej rozmowy, zasad konfrontacji dyrektor – nauczyciel.
- Ćwiczenie i doskonalenie umiejętności komunikacji, w tym aktywnego słuchania, stosowania konstruktywnej krytyki, elastyczności stanowisk.
-

Spacer Edukacyjny Czas- 40 minut.

1. Zaprosz do obejrzenia materiału filmowego: <http://www.ceo.org.pl/pl/sus/news/spacer-edukacyjny-wprowadzenie>)-nagranie z dyrektorem, który stosuje spacer obserwacyjny w swojej szkole (w materiale znajduje się relacja z przeprowadzania spaceru w szkole nr 143 w Warszawie; czas trwania nagrania: 10 min).

2. Otwórz dyskusję wśród uczestników na temat spaceru w polskich warunkach. Uczestnicy rozmawiają o możliwościach, zasadach stosowania spaceru w swoich szkołach i dzielą refleksjami. Prowadzący moderuje dyskusję, zadając następujące pytania:

1. Jakie korzyści daje nam przeprowadzanie spaceru obserwacyjnego?
2. Jakie zasady powinien stosować dyrektor podczas spaceru obserwacyjnego?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

3. Podziel uczestników na 4 grupy. Zadaniem każdej będzie zaplanowanie spaceru edukacyjnego w swoich placówkach. Prezentacja prac zespołowych.

Rozmowa wspierająco – rozwojowa. Czas- 30 minut.

1. Poproś uczestników o wypełnienie formularza: Indywidualny plan rozwoju (**materiał pomocniczy nr 11- Indywidualny plan rozwoju**). Podziel uczestników na dwuosobowe zespoły. Obaj członkowie każdego zespołu zapoznają się z wypełnionym przez drugą osobę formularzem *Indywidualnego planu rozwoju*. Rozdaj uczestnikom wskazówki, jak prawidłowo przeprowadzić rozmowę (**materiał pomocniczy nr 12- wskazówki jak prowadzić rozmowę**).Następnie para tworzy scenariusz rozmowy.

2. Zaproponuj uczestnikom wcielenie się w rolę dyrektora i nauczyciela. Jedna z osób odgrywa rolę dyrektora, druga nauczyciela. Dyrektor omawia wraz z nauczycielem ustalone cele i ich realizację. Granie ról polega na przeprowadzeniu przez dyrektora rozmowy wspierająco- rozwojowej z nauczycielem.

Pamiętaj! Rozmowa stanowi podstawę do weryfikacji przez dyrektora postawionych w *Indywidualnym planie rozwoju* przez nauczyciela celów oraz ich realizacji. Po zakończeniu ćwiczenia trener rozdaje każdemu uczestnikowi przykładowy scenariusz prowadzenia rozmowy (**materiał pomocniczy nr 13- opracowanie Barbara Łatka, scenariusz rozmowy**).

3. Na zakończenie poproś o wskazanie korzyści płynących z prowadzenia rozmowy wspierająco- rozwojowej zarówno dla dyrektora jak i osoby ocenianej. Zapisuj wnioski na flipcharcie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moduł IV. Budowanie i utrwalanie kultury szkoły

Cele:

1. Uświadomienie istoty i znaczenia budowania oraz utrwalania kultury szkoły dla realizacji misji i wizji szkoły.
2. Wyposażenie dyrektorów w metody i techniki identyfikowania jakości kultury szkoły.
3. Wyposażenie dyrektorów w umiejętności budowania kultury szkoły.
4. Wyposażenie dyrektorów w umiejętności animowania członków społeczności szkolnej do działania.
5. Identyfikowanie rodzajów kultur organizacyjnych.

Efekty:

Uczestnik:

- Potrafi zidentyfikować wartości kluczowe dla pozytywnego klimatu społecznego.
- Zna metody i techniki identyfikowania jakości kultury szkoły.
- Zna sposoby animowania środowiska szkolnego do działania na rzecz szkoły.
- Potrafi zastosować narzędzia do badania kultury szkoły.
- Potrafi poprawnie zinterpretować wyniki badań kultury szkoły.

Przebieg:

- I. Animowanie działań społeczności szkolnej.
- II. Sposoby budowania kultury szkoły.
- III. Charakterystyka kultury szkoły.

Czas: 170 minut

I. Animowanie działań społeczności szkolnej. Czas- 80 minut.

Cel:

- Poznanie elementów składowych kultury szkoły.
- Określenie swojej wizji kultury szkoły.
- Pozyskiwanie członków zespołu do współpracy.
- Wykorzystanie marzeń do angażowania zespołu do działania.

Przebieg sesji:

Zadanie 1. Uczestnicy otrzymują **materiał pomocniczy nr 14. Animowanie działań społeczności szkolnej.** Karata zawiera podstawowe elementy kultury placówki edukacyjnej zaproponowanej przez C. S. Anderson (1982; porównaj J. Łuczyński 2011). Wypełnienie jej pozwoli dyrektorom zbudować swoją wizję kultury szkoły i będzie podstawą do kolejnego etapu zajęć. Uczestnicy zajęć mają za zadanie wypełnić karty ćwiczeń zgodnie z instrukcją – proponowany czas wypełniania to 5 min. Po uzupełnieniu kart zaprosz uczestników szkolenia do przedstawienia wyników swojej pracy. Czas omówienia 15 min.

Zadanie 2.

Zaprosz chętną osobę do przeprowadzenia spotkania z zespołem pedagogicznym. Ochotnik wchodzi w rolę dyrektora, który rozpoczyna pracę w nowej szkole. Pozostali



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



uczestnicy są nauczycielami w tej szkole. Jego zadaniem jest pozyskanie członków tego zespołu do realizacji jego wizji placówki edukacyjnej. Jako punkt wyjścia wykorzystuje wyniki swojej pracy z zadania pierwszego. Na zrealizowanie zadania przewidziano 20 min.

Kolejnym etapem jest omówienie sytuacji symulowanej przez trenera w kontekście pytań do dyskusji. Planowany czas na dyskusję to 30 minut.

Pytanie do dyskusji:

- Jak czuliście się w trakcie dyskusji?
- Co udało się osiągnąć dyrektorowi w trakcie spotkania?
- Z czym prowadzący miał największe trudności?
- Co zmieniło się w waszym nastawieniu do proponowanej wizji (porównajcie Wasze wizje z kart ćwiczeń z wizją ostateczną)?
- Czy czujecie się przekonani do działania i co o tym zdecydowało?
- Jakie etapy można było zobaczyć w trakcie animowania do działania?

Na zakończenie dyskusji rozdaj uczestnikom materiały edukacyjne (**materiał pomocniczy nr 15- Zasady animowania działań w zespole, materiał pomocniczy nr 16- Etapy procesu grupowego, materiał pomocniczy nr 17**. Animator w społeczności i organizacji. Omawiając je odnoś się do wniosków z dyskusji. Czas- 10 minut.

Zadanie 3. Czas- 25 minut.

Uczestnicy otrzymują kwestionariusz R. M. Belbin (**materiał pomocniczy nr 18- Kwestionariusz R. M. Belbina**). Wypełniają je i obliczają. Następnie na dużym arkuszu papieru (lub tablicy) wypisują swoje imiona i role pełnione w grupie. Dalszym krokiem jest analiza uzyskanego materiału pod kątem:

- Kto z kim będzie dobrze współpracował?
- Którym osobom, ze względu na rolę, będzie trudno współpracować?
- Na ile te prawidłowości można było dostrzec w zadaniu drugim (situacja symulowana z zespołem nauczycieli)?

Podsumowanie zadania.

II. Narzędzia diagnozy kultury szkoły. Czas- 45 minut.

Cele:

- Zapoznanie odbiorców szkolenia z narzędziami do badania kultury szkoły.
- Wyposażenie w umiejętności przeprowadzania badań i analizy uzyskanych wyników.
- Opracowanie planu zmiany w kulturze szkoły

Przebieg sesji:

W ramach tego tematu uczestnicy szkolenia zapoznają się z narzędziem K. S. Camerona i R. E. Quinna do dokonywania oceny kultury organizacji (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI). Celem tego kwestionariusza jest określenie sześciu podstawowych wymiarów kultury szkoły (organizacji): charakterystykę ogólną, przywództwo w organizacji, zarządzanie pracownikami, spójność organizacji, na co się kładzie nacisk i kryteria sukcesu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Pytania odnoszą się do każdego z wymiaru i przekładają się na cztery rodzaje kultur organizacyjnych: klanu, adhocracji, hierarchii i rynku. Kulture te są pochodną wartości, które rozkładają się na dwóch osiach. Jedna rozciąga się na kontinuum: elastyczność i swoboda działania - stabilność i kontrola. A druga, orientację na sprawy wewnętrzne i integrację versus orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie.

Zadanie 1.

Każdy z uczestników szkolenia otrzymuje dwa kwestionariusze – jeden opisujący stan obecny, a drugi pożądany (idealny) (**materiał pomocniczy 19**- Kwestionariusz oceny kultury szkoły). Na wypełnienie każdego z nich mają po pięć minut. Wypełniając je ma na myśli szkołę, w której pracuje.

Na każde z sześciu pytań podano cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów, w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w ich szkole (np. 60 A, B i C po 15 punktów, a D 10). Ważne żeby suma punktów wynosiła 100. Po wypełnieniu kwestionariuszy uczestnicy szkolenia obliczają wyniki i nanoszą je na wykresy.

Zadanie 2.

Pierwszy etap analizy ćwiczenia to podzielenie się przez na forum grupy swoimi wynikami. W oparciu o **materiały edukacyjne nr 20- Profil kultury organizacyjnej**, trener inicjuje dyskusję ukierunkowaną na refleksję nad ich kulturą organizacyjną.

Pytanie do dyskusji:

- Z czego wynika ich kultura organizacyjna?
- Jakie elementy na nią się składają?
- Jak ich kultura ma się do misji i wizji szkoły?
- W jakim kierunku powinni pójść ze zmianami?

III. Charakterystyka kultury szkoły. Czas- 45 minut.

Cele:

- Wprowadzenie wiedzy na temat istoty kultury szkoły.
- Zapoznanie odbiorców szkolenia w wiedzę na temat elementów budujących kulturę szkoły.
- Identyfikacja rodzajów kultur organizacyjnych

Zadanie 1.

Temat ten pomyślany jest jako zebranie i podsumowanie informacji o kulturze szkoły. Istotnym jego zadaniem jest ukazanie czym kultura organizacyjna jest, jakie elementy się na nią składają oraz jaką specyfikę ma kultura jednostki edukacyjnej – szkoły.

Pierwszym elementem zajęć jest prezentacja filmu z wywiadem na temat kultury szkoły. Ekspertem jest dr Roman Dorczok. Czas prezentacji 15 min.

Zadanie 2.

W oparciu o obejrany film i **materiał pomocniczy nr 21**. Czym jest kultura szkoły? trener moderuje dyskusję według poniższych pytań.

Pytanie do dyskusji:

- Czym dla Was jest kultura szkoły?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Jaka jest specyfika kultury szkoły w odróżnieniu od innych organizacji?
- Jaką rolę pełni kultura organizacyjna w środowisku szkolnym?

Podsumowanie w formie Word-Cafe. Czas- 80 minut.

Cele:

- Zebranie banku dobrych praktyk w zakresie organizowania efektywnej współpracy zespołów nauczycielskich.
- Uczenie się od siebie nawzajem.
- Poszerzenie wiedzy i umiejętności w wybranych zagadnieniach.

Instruktaż:

- Podział na 4 zespoły robocze po 4 osoby.
- Każdy zespół wybiera „gospodarza stolika”, zadaniem którego będzie zbieranie wniosków z prowadzonej dyskusji przy stoliku oraz w kolejnych rundach dyskusji wprowadzenie nowych osób w obszar prowadzonej dyskusji.
- Dyskusja odbędzie się w trzech rundach (po 10 minut). Na sygnał prowadzącego za każdym razem uczestnicy podchodzą do innego stolika (tak, aby w konsekwencji 4 rund odwiedzili „każdy stolik”).
- Podsumowanie wypracowanych wniosków na forum
- Przygotować instrukcje w formie pisemnej.

Uczestnicy będą dyskutowali nad czterema pytaniami.

- Jak efektywnie organizować proces zarządzania zespołami zadaniowymi?
- Jaka jest rola Przywódcy Edukacyjnego w budowaniu i realizowaniu zasad dobrej współpracy zespołu nauczycielskiego?
- Jak elastycznie wprowadzać procedury współpracy w szkole?
- Inne tematy zaproponowane przez uczestników.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

