



ZJAZD **V**

---

KONTEKST  
PRZYWÓDZTWA

ZJAZD **V**

Redaktor Grzegorz Mazurkiewicz

---

KONTEKST  
PRZYWÓDZTWA

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.*

Wydanie I, Kraków 2015

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

WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
JAGIELLOŃSKIEGO

[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>VI.7.11:</b> Odstuch z terenu .....	5
<b>III.1.1:</b> Poznaj swoją społeczność .....	6
<b>III.1.3:</b> Podstawy partycypacji społecznej .....	8
<b>III.1.4:</b> Warsztat metodologiczny badania w działaniu .....	10
<b>IV.2.2:</b> Rozwiązywanie problemów szkoły na podstawie pracy grup zadaniowych .....	12
<b>VI.7.7:</b> Mapy mentalne .....	14

## Dzień 2

<b>IV.1.1:</b> Analiza sytuacji zarządzania. Diagnoza społeczności rodziców .....	15
<b>V.4.5:</b> Kazusy prawne – awans zawodowy .....	18
<b>IV.1.4:</b> Procedura rekrutacji i selekcji .....	19
<b>VI.7.5:</b> List do samego siebie .....	21

# Dzień 1

Obszar VI Moduł 7: Refleksyjność.

VI.7.11

Zagadnienie 11: Odsłuch z terenu



Cel sesji: Doświadczenie pracy w zespole krytycznych przyjaciół.  
Podzielnie się wnioskami wynikającymi z lektury.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: warsztat

## SCENARIUSZ

1. Powitanie OU (osób uczestniczących)
2. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi
3. Rozmowa w grupach krytycznych przyjaciół na temat zadań domowych i tworzenie portfolio

OP dzieli OU na grupy krytycznych przyjaciół i prosi o rozmowę na temat procesu uczenia się (czego się uczę i jak się uczę, czy coś mi sprawia trudność) na podstawie materiałów (dowodów uczenia się) zgromadzonych w indywidualny portfolio.

OP zadaje OU pytania: *Jak rozwijam się dzięki kursowi? W którym miejscu jestem?*

Chętni dzielą się na forum swoimi refleksjami odnoszącymi się zarówno do lektur, jak i do pracy w grupie krytycznych przyjaciół.

## III.1.1

### Obszar III Moduł 1: Zróżnicowanie i nierówności w środowisku lokalnym oraz uspołecznienie szkoły.

#### Zagadnienie 1: Poznaj swoją społeczność



Cel sesji: Wymiana doświadczeń na temat tego, w jakim otoczeniu zewnętrznym funkcjonuje szkoła. Przygotowanie do sporządzenia analizy SWOT.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

#### Zadanie przed zajęciami

**Cel zadania:** Zwiększenie świadomości w zakresie znaczenia rozpoznawania sytuacji w społeczności lokalnej dla prowadzenia polityki w placówce edukacyjnej.

**Opis zadania:** Zapoznanie się z podstawową literaturą na temat tego, w jaki sposób i dlaczego przywódca (tu: edukacyjny) ma uczyć się rozpoznawania sytuacji w społeczności lokalnej. W trakcie lektury OU zastanawiają się na podanych zagadnieniach: *Na czym polega w praktyce uruchamianie procesu zmiany społecznej? Jak gromadzić dane i informacje niezbędne do realizacji tego procesu zmiany społecznej? Jakie potencjalne strategie działania przyjęć, gdy rozpoznany zostanie grunt, na którym realizowana ma być zmiana?*



*Na czym polega w praktyce uruchamianie procesu zmiany społecznej?*



*Jak gromadzić dane i informacje niezbędne do realizacji procesu zmiany społecznej?*

**Sposób pracy:** e-learning.

**Materiały do wykonania zadania:** E. Gliwicka, S. Musioł, B. Żabka (red.), *Między liderem a zmianą*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010, s. 37–49.

**Do wykonania:** OU powinni znać materiał przed rozpoczęciem zajęć.

#### SCENARIUSZ

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

##### 2. Poznaj swoją społeczność

OP rozpoczyna dyskusję poświęconą refleksji na temat przeczytanego tekstu. Prosi OU o wybranie jednego wątku z lektury, który był dla nich nowy, zaskakujący lub który budzi ich opór. Zbiera wypowiedzi na forum w rundce bez przymusu. Następnie dzieli OU na sześć grup. Dwie grupy zajmują się tym samym obszarem (2 grupy – duże

miasto, 2 grupy – małe miasto, 2 grupy – wieś). OU w grupach pracują nad zdefiniowaniem głównych potencjałów i ryzyka rozwojowego w społeczności, w której funkcjonuje szkoła.

Wnioski z dyskusji zapisują na małych kartkach, które OP zbiera na plakat, kategoryzuje i przedstawia na forum. Następnie uruchamia dyskusję wokół pytań: *Czy OU wcześniej podejmowali analogiczne diagnozy? Jeśli tak, to jaki był ich efekt i jak próbowano wprowadzać ewentualne zmiany? Kogo zapraszać do dyskusji o rozpoznawaniu potencjałów lokalnych wokół szkoły? W jaki sposób prowadzić proces debaty i jak skutecznie włączać do niego nowe osoby?*

Zadaniem OP jest aktywizowanie OU niebiorących udziału w dyskusji na forum oraz moderowanie rozmowy tak, by wyeksponować różne wątki problemowe i umożliwić wypowiedź jak największej liczbie OU.

### 3. Podsumowanie

OP odnosi się do celów warsztatu i do doświadczenia OU. OU odpowiadają na pytania: *Jaka jest jakość aktualnie prowadzonego „monitoringu” społeczności? Jakie są mocne strony i słabości w zakresie „monitoringu” społeczności? Jakie aspekty w zakresie „monitoringu” społeczności należy analizować?*

### 4. Wyjaśnienie zadania rozwojowego

OP tłumaczy zadanie rozwojowe, wykorzystując materiał (Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1 Instrukcja wykonania zadania domowego). Zadanie będzie polegało na przygotowaniu przez OU zespołowo (we współpracy z dobranymi w szkole osobami oraz reprezentantami wybranych podmiotów zewnętrznych) analizy SWOT.

#### Zadanie rozwojowe

**Cel zadania:** Poszerzenie przez dyrektorów wiedzy na temat zewnętrznego kontekstu funkcjonowania placówki edukacyjnej. Podjęcie aktywności „otwierającej” i demokratyzującej, przygotowującej do zaaranżowania bardziej partycypacyjnych form funkcjonowania szkoły.

**Opis zadania:** Sporządzenie przez OU – wspólnie ze współpracownikami oraz osobami reprezentującymi wybrane podmioty zewnętrzne – analizy SWOT, w której znalazłyby się mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia rozwojowe dotyczące społeczności lokalnej, na której terenie działa szkoła.

**Sposób pracy:** zamieszczenie zadania na platformie e-learningowej.



*Kogo zapraszać do dyskusji o rozpoznawaniu potencjałów lokalnych wokół szkoły?*



*Jaka jest jakość aktualnie prowadzonego „monitoringu” społeczności?*



Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1  
Instrukcja wykonania zadania domowego



**Materiały szkoleniowe:**

- Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1 Instrukcja wykonania zadania domowego

**Materiały biurowe:**

- flipchart
- karteczki samoprzylepne
- mazaki



Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1  
Instrukcja wykonania zadania  
domowego

**Materiały do wykonania zadania:** Instrukcja wykonania zadania rozwojowego (Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1 Instrukcja wykonania zadania domowego).

**Do wykonania:** minimum 3 dni przed kolejną sesją zajęciową, tak aby wszystkie OU zapoznały się z przygotowanymi przez innych materiałami (kolejne zajęcia rozpoczną się sesją dyskusyjną o przygotowanych opracowaniach).

## III.1.3

### Obszar III Moduł 1: Zróżnicowanie i nierówności w środowisku lokalnym oraz uspołecznienie szkoły.

#### Zagadnienie 3: Podstawy partycypacji społecznej



Cel sesji: Przekazanie podstawowych informacji na temat założeń i uwarunkowań tego, czym jest partycypacja społeczna.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

#### Zadanie przed zajęciami

**Cel zadania:** Wprowadzenie do zagadnień związanych z partycypacją społeczną.

**Opis zadania:** Zapoznanie się z literaturą dotyczącą tematyki partycypacji społecznej zamieszczoną na stronie internetowej. W trakcie lektury refleksja OU skupia się wokół pytań: *Kto, w jaki sposób i w jakim celu może prowadzić działania związane z partycypacją obywatelską? Jaka jest rola tego typu działań w praktyce życia szkolnego? Jak motywować innych do udziału?*

**Sposób pracy:** e-learning.

**Materiały do wykonania zadania:** <http://partycypacjaobywatelska.pl/abc-partycypacji>.

**Do wykonania:** materiał powinien być znany przez OU przed rozpoczęciem zajęć.



*Kto, w jaki sposób i w jakim celu może prowadzić działania związane z partycypacją obywatelską?  
Jaka jest rola tego typu działań w praktyce życia szkolnego?*



## SCENARIUSZ

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

### 2. Partycypacja społeczna w praktyce szkoły – dyskusja grupowa

OP dzieli grupę na dwie mniejsze. W każdej grupie jeden z OP facylituje dyskusję na temat: *Czym jest, na czym polega i jaką rolę pełni partycypacja? Jakie są regulacje prawne dotyczące partycypacji? Jak zaplanować partycypację? Jak motywować i skutecznie zachęcać uczestników do udziału w procesach partycypacyjnych? Jakie znaczą konkretne przykłady działań partycypacyjnych? Jak ewaluować procesy partycypacyjne? Skąd biorą się niepowodzenia w procesach partycypacyjnych?* OP prowadzi zajęcia, akcentując wątek stosowania partycypacji w praktyce, ze szczególnym uwzględnieniem praktyki życia szkoły.



*Jak ewaluować procesy partycypacyjne?*

*Skąd biorą się niepowodzenia w procesach partycypacyjnych?*

### 3. Podsumowanie

OP facylituje dyskusje w grupach, występuje w roli sprawozdawcy i przedstawia na forum główne wątki z rozmowy. OP podsumowuje spotkanie, wykorzystując prezentację (Obszar III Moduł 1.3 Zał. 2 Partycypacja społeczna – podstawowe zasady).



Obszar III Moduł 1.3 Zał. 2  
Partycypacja społeczna –  
podstawowe zasady



Dodatkowe lektury:

- Dębczyński J., *Rola partycypacji społecznej w tworzeniu wieloletnich planów inwestycyjnych przez samorządy*, Belsk Duży 2000, [www.resmanagement.pl/doc/Artykuly\\_rola\\_partycypacji.rtf](http://www.resmanagement.pl/doc/Artykuly_rola_partycypacji.rtf).
- *Involve, People & Participation. How to put citizens at the heart of decision-making*, Londyn 2005, [www.ncdd.org/exchange/files/docs/People\\_Participation.pdf](http://www.ncdd.org/exchange/files/docs/People_Participation.pdf).
- Kwiatkowski J., *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*, Warszawa 2003.
- Lewenstein B., Schindler J., Skrzypiec R. (red.), *Partycypacja społeczna i aktywizacja w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
- Juchacz P.W., *Demokracja, deliberacja, partycypacja. Szkice z teorii demokracji ateńskiej i współczesnej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2006.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2012.



Materiały szkoleniowe:

- Obszar III Moduł 1.3 Zał. 2 Partycypacja społeczna – podstawowe zasady
- <http://partycypacjaobywatelska.pl/publikacje>

## III.1.4

### Obszar III Moduł 1: Zróżnicowanie i nierówności w środowisku lokalnym oraz uspołecznienie szkoły.

#### Zagadnienie 4: Warsztat metodologiczny badania w działaniu



Cel sesji: Zapoznanie z podstawami metodologii badania w działaniu. Określenie przez uczestników sposobu wykorzystania badań aktywizujących w środowisku szkolnym.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

#### Zadanie przed zajęciami

Zapoznanie się z literaturą dotyczącą podstaw badań w działaniu.

**Cel zadania:** Wprowadzenie do logiki badań w działaniu.

**Opis zadania:** Lektura fragmentu tekstu. W trakcie lektury OU zastanawiają się: *W jakim celu można prowadzić badania o charakterze aktywizującym? Jaka jest skuteczność działań tego typu? Na czym polega emancypacyjno-partycypacyjny charakter badań?*

**Sposób pracy:** informacja przekazana drogą elektroniczną – platforma e-learningowa.

**Materiały do wykonania zadania:** M. Dutkiewicz [et al.], *Badania w działaniu. Nowy paradygmat*, „Animacja Życia Publicznego. Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych” 2011, nr 2 (5), s. 4–11.

**Do wykonania:** materiał powinien być znany OU przed rozpoczęciem zajęć.



*W jakim celu można prowadzić badania o charakterze aktywizującym?*

*Na czym polega emancypacyjno-partycypacyjny charakter badań?*

#### SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi
2. Opis metodologii badania

OU pracują w pięciu grupach wykorzystując wiedzę z lektury, określają cel prowadzenia badań aktywizujących i tworzą kolejne kroki w procedurze badania w działaniu. Zapisują ustalenia na flipcharcie. OP kolejno zbiera od każdej z grup po jednym ustaleniu (runda do wyczerpania). Zaczyna od celów i przechodzi do procedury. Porządkuje podawane przez przedstawicieli grup kroki procedury badawczej (według kolejności podejmowanych czynności: sformułowanie problemu,

zbieranie danych, analiza danych, przedstawienie rezultatów, planowanie działań). OP uzupełnia podane informacje. Zwraca szczególną uwagę na pierwszy krok procedury oraz na partycypacyjny charakter badania w działaniu.

### 3. Projekty badawcze w środowisku szkolnym

W tych samych grupach OU zastanawiają się nad problemami występującymi w środowisku szkolnym, na które szkoła ma wpływ i w których obszarze chciałaby dokonać zmiany. Wspólnie definiują problem, posługując się strategią 5 pytań: *Kogo dotyczy problem? Kto lub co jest prawdopodobną przyczyną problemu? Jakiego rodzaju jest to problem? (np. dotyczy czasu pracy, wyposażenia, umiejętności uczniów, relacji z rodzicami, w obszarze uczenia się uczniów itd.) Co chcemy osiągnąć, wprowadzając ulepszenia? Co zamierzamy w związku z tym zrobić?*



*W jaki sposób przekonać społeczność szkolną do badania w działaniu?*

Przedstawiciele grup omawiają wyniki pracy. OP prezentuje, do jakiego obszaru skierowane są pytania badawcze, które są punktem wyjścia do dalszych kroków procedury BWD.

### 4. Podsumowanie

OU skupiają się na odpowiedzi na pytanie: *W jaki sposób przekonać społeczność szkolną do badania w działaniu?*



#### Materiały szkoleniowe:

M. Dutkiewicz [et al.], *Badania w działaniu. Nowy paradygmat*, „Animacja Życia Publicznego. Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych” 2011 nr 2 (5); R. Sagor, *Badanie poprzez działanie. Jak wspólnie badać, żeby uczyć*. Wydawnictwo CEO, Warszawa 2008

#### Materiały biurowe:

- flipchart, mazaki
- karteczki samoprzylepne

## IV.2.2

### Obszar IV Moduł 2: Wzmacnianie pracy zespołowej jako podstawy działania społeczności szkolnej.

**Zagadnienie 2:** Rozwiązywanie problemów szkoły na podstawie pracy grup zadaniowych



Cel sesji: Wzmocnienie umiejętności inicjowania i wspierania grup zadaniowych w szkole.



Czas: 120 minut



Sposób pracy: warsztat

#### SCENARIUSZ

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

##### 2. Wysłuchanie wykładu

OU w parach rozmawiają o tym, jakie zespoły funkcjonują w ich szkołach i jakie zadania realizują. OP zapisuje na plakacie podane przez OU nazwy zespołów i obszar ich wspólnej pracy. OU oglądają wykład dr J. Kołodziejczyka, <https://www.youtube.com/watch?v=8fYHybmOvao>, dotyczący pracy zespołów zadaniowych w szkole ze szczególnym uwzględnieniem zespołów nauczycieli uczących w jednej klasie. Wykład obejmuje następujące zagadnienia: Organizacja pracy zespołów zadaniowych, Rola dyrektora szkoły w pracy zespołów zadaniowych, Obszary zagadnień, którymi mogą się zajmować zespoły zadaniowe w szkole, Specyfika zespołów samokształceniowych, Praca zespołów nauczycieli uczących w jednej klasie.

##### 3. Praca w zespole zadaniowym

OP dzieli OU na cztery zespoły zadaniowe. Każdy z zespołów otrzymuje jedno zadanie, dla którego został powołany:

- wypracować plan działań wobec klasy, w której regularnie dochodzi do aktów przemocy wobec innych uczniów,
- wypracować plan działania, ponieważ znacznie zwiększyła się liczba spóźnień uczniów na lekcje, a dotychczasowe, standardowe metody postępowania nie przyniosły efektów,
- realizować samokształcenie,
- przygotować działania zwiększające liczbę rodziców biorących udział w wywiadówkach i konsultacjach z wychowawcami.

Zadaniem OU jest, mając na uwadze specyfiką zadania, wypisać na plakacie wszystkie działania, jakie według nich, powinien podjąć dyrektor szkoły chcący stworzyć efektywnie funkcjonujący zespół

zadaniowy. Pod koniec pracy OU otrzymują materiał (Obszar IV Moduł 2.2 Zał. 2 Lista pytań, na które powinien odpowiedzieć dyrektor tworzący zespół zadaniowy) i porównują stworzoną przez siebie listę działań z otrzymaną listą pytań.

Na zakończenie grupy prezentują wyniki swojej pracy na forum. Podsumowując ćwiczenie, OP prosi o skupienia uwagi na kilku kwestiach: *Na które z pytań postawionych przez dyrektora trudno im było odpowiedzieć? Na które obszary pracy zespołów zadaniowych kładzie się w ich szkole szczególny nacisk? Które obszary nie są poddawane refleksji?*

#### 4. Psychodrama

OU dobierają się w grupy sześciuosobowe. Zadanie dla wszystkich grup jest takie samo: przygotowanie 4-minutowego wystąpienia dyrektora rozpoczynającego spotkanie zespołu nauczycieli uczących w jednej klasie, w której regularnie dochodzi do przemocy między uczniami. Celem wystąpienia dyrektora jest wzmocnienie działań tego zespołu. OU rozmawiają o tym zadaniu w swoich grupach, a następnie dwójka z nich (ochotnicy) odgrywają 4-minutowe wprowadzenie do tego spotkania. Pozostałe OU wchodzi w rolę uczestników spotkania zespołu zadaniowego, a następnie udzielają informacji zwrotnej osobom wygłaszającym wstęp. OP zbiera na forum od przedstawicieli małych grup informacje o tym doświadczeniu. OU zastanawiają się także nad tym, o czym powinien pamiętać dyrektor szkoły, rozpoczynając zebranie zespołu nauczycieli uczących w jednej klasie.

#### 5. Podsumowanie

OU (w parach) dzielą się ze sobą refleksjami związanymi z treściami sesji, możliwościami wykorzystania prezentowanych treści i doświadczeń w swojej praktyce przywódczej, określaniem tego, co już potrafią, a czego jeszcze chcieliby się nauczyć w kwestiach związanych ze wspieraniem pracy zespołów zadaniowych w zespole nauczycielskim. Na zakończenie chętni podsumowują swoje wypowiedzi w parach na forum całej grupy.



Obszar IV Moduł 2.2 Zał. 2  
Lista pytań



Materiały szkoleniowe:

- Wideo: <https://www.youtube.com/watch?v=8fYHybmOvao>  
Prowadzący: dr Jakub Kołodziejczyk

Temat sesji:

- Rozwiązywanie problemów szkoły na podstawie pracy grup zadaniowych
- Obszar IV Moduł 2.2 Zał. 2 Lista pytań

Materiały biurowe:

- flipchart, flamastry

## VI.7.7

### Obszar VI Moduł 7: Refleksyjność.

#### Zagadnienie 7: Mapy mentalne



Cel sesji: Podsumowanie zajęć i autorefleksja uczestników nad własnym procesem uczenia się.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

#### SCENARIUSZ

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

##### 2. Przedstawienie swojego procesu uczenia się w postaci mapy mentalnej



Obszar VI Moduł 7.7 Zał. 1  
Mapy mentalne

OP rozdaje OU materiał (Obszar VI Moduł 7.7 Zał. 1 Mapy mentalne). Każda OU indywidualnie tworzy własną mapę mentalną dotychczasowego procesu uczenia się, korzystając z przygotowanych przez OP materiałów: kartki, kolorowe kredki, flamastry.



Materiały szkoleniowe:  
• Obszar VI Moduł 7.7 Zał. 1  
Mapy mentalne

##### 3. Omówienie map w parach

Przedstawianie na forum refleksji, jakie pojawiły się w wyniku pracy tym narzędziem. Ewentualnie, przy zgodzie OU, wystawa na forum map mentalnych.

## Dzień 2

### Obszar IV Moduł 1: Polityka kadrowa dyrektora.

## IV.1.1

Zagadnienie 1: Analiza sytuacji zarządzania. Diagnoza społeczności rodziców



Cel sesji: Rozwijanie umiejętności pozyskiwania i wykorzystania w praktyce informacji o społeczności szkolnej. Rozwijanie współpracy zespołowej, komunikowania się oraz umiejętności animowania środowiska szkolnego.



Czas: 120 minut



Sposób pracy: warsztat

### SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi
2. Sposoby i obszary pozyskiwania informacji przez dyrektora o społeczności szkolnej

OP uzasadnia wagę zajmowania się przez dyrektora diagnozą społeczności szkolnej. **Ponieważ przedmiotem diagnozy są wartości, postawy, dążenia członków społeczności szkolnej, uzyskiwanie takich informacji wymaga od dyrektora wysokiego poziomu kultury osobistej, empatii i taktu.** Do istotnych danych z punktu widzenia zarządzania szkołą należą informacje na temat: wartości życiowych, celów zawodowych, aspiracji zawodowych, specyfiki sytuacji rodzinnej itp.

W odniesieniu do rodziców warto rozpoznawać: wartości dominujące w rodzinie, oczekiwania rodziców wobec szkoły, aspiracji w stosunku do swojego dziecka, działania podejmowane przez rodziców w celu rozbudzenia bądź rozwoju zainteresowań dziecka, problemów w rodzinie, w zakresie których istotne byłoby dodatkowe wsparcie ze strony szkoły. Inspirujące byłoby również zbieranie opinii rodziców na temat szkoły – jej słabych i mocnych stron, sytuacji materialnej i zawodowej rodziców (jeśli rodzice zechcą się tym podzielić).

OP przekazuje OU specjalnie przygotowane narzędzie Kwestionariusz do badania społeczności szkolnej (przeznaczony dla rodziców) (Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 1 Kwestionariusz do badania



Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 1  
Kwestionariusz do badania społeczności szkolnej (przeznaczony dla rodziców)

społeczności szkolnej [przeznaczony dla rodziców]). OU przeglądają kwestionariusz i indywidualnie wypełniają go z punktu widzenia rodzica szkoły.

### 3. Podsumowanie

Praca w parach. OU odpowiadają na pytania: *Z jakich innych sposobów pozyskiwania informacji od rodziców może skorzystać dyrektor? W jaki sposób w szkołach uczestników zbiera się informacje od rodziców?* Chętni dzielą się swoimi przemyśleniami na forum.



*W jaki sposób w szkołach zbiera się informacje od rodziców?*

### 4. Współpraca przedstawicieli społeczności szkolnej w ustalaniu priorytetów pracy szkoły

OP dzieli OU na cztery grupy. Dwie grupy wchodzi w rolę rodziców R1, R2, dwie pracują jako grupy nauczycieli N1, N2.

Z grupy nauczycieli OU wybierają liderów, którzy w późniejszej części ćwiczenia poprowadzą spotkanie. Liderzy otrzymują materiał, na podstawie którego przygotowują wspólne spotkanie rodziców i nauczycieli poświęcone ustaleniu priorytetów szkoły (Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 3 Organizacja i przebieg spotkania z rodzicami). Dwie grupy R1 i N1 otrzymują materiał przedstawiający wyniki diagnozy przeprowadzonej wśród rodziców w szkole X (Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 2 Zestawienie wyników analizy społeczności rodziców w szkole X). Dwie grupy R2 i N2 wykonują zadanie intuicyjnie.



Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 3  
Organizacja i przebieg spotkania z rodzicami



Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 2  
Zestawienie wyników analizy społeczności rodziców w szkole X

Wszystkie grupy odpowiadają na pytanie: *Jakie proponujecie Państwo priorytety w pracy szkoły, w której pracujecie lub w której uczą się Wasze dzieci?*

Po 15 minutach grupa R1 spotyka się z grupą N1, a grupa R2 z grupą N2. Celem spotkań prowadzonych przez liderów wybranych z grupy nauczycieli jest ustalenie trzech wspólnych priorytetów dla szkoły. Po kolejnych 15 minutach OP ogłasza koniec ćwiczenia. OU siadają w kręgu i omawiają ćwiczenie, odpowiadając na pytania: *Co było łatwe w tej pracy? Co było trudnego w tej pracy? Co pomagało, a co utrudniało? Jaką rolę odegrały wyniki wcześniej przeprowadzonej diagnozy wśród rodziców? Jaka jest rola dyrektora w ułatwianiu współpracy?*

OP zapisuje wnioski, jakie pojawiają się w wyniku refleksji OU.

### 5. Współpraca szkoły z rodzicami określona w wymaganiach państwa

OP nawiązuje do wymagań państwa. Dzieli OU na trójki i rozdaje każdej trójce egzemplarz wymagań państwa dla szkół/przedszkoli. OU przygotowują najpierw odpowiedź na pytanie: *Jaki jest udział rodziców w życiu szkoły wskazany w wymaganiach państwa?*



*Jaki jest udział rodziców w życiu szkoły wskazany w wymaganiach państwa?*



OP zbiera informacje od trójek. Ustala z OU, jakiego poziomu partycypacji dotyczy wymieniona przez OU aktywność rodziców. OP zapisuje podane informacje na odpowiednim poziomie drabiny partycypacyjnej (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie).

Kolejne pytanie dotyczy działań szkoły: *Jakie działania powinna podjąć szkoła, aby możliwe było opisane w wymaganiach zaangażowanie rodziców w życie szkoły?* Trójki pracują nad odpowiedzią na pytanie. Ponownie OP zbiera od OU przykłady działań szkoły i po ustaleniu odnosi je do odpowiedniego poziomu partycypacji. Ostatnia aktywność trójek to odniesienie się do doświadczeń z własnej placówki i rozmowa skoncentrowana na pytaniu: *Na jakim poziomie partycypacji odbywa się współpraca z rodzicami w mojej szkole?* Chętne OU dzielą się swoimi przemyśleniami.



*Jakie działania powinna podjąć szkoła, aby możliwe było opisane w wymaganiach zaangażowanie rodziców w życie szkoły?*



#### Materiały szkoleniowe:

- Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 1 Kwestionariusz do badania społeczności szkolnej (przeznaczony dla rodziców)
- Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 2 Zestawienie wyników analizy społeczności rodziców w szkole X
- Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 3 Organizacja i przebieg spotkania z rodzicami

#### Materiały biurowe:

- flipchart, flamastry

## V.4.5

## Obszar V Moduł 4: Uwarunkowania prawne.

## Zagadnienie 5: Kazusy prawne – awans zawodowy



Cel sesji: Doskonalenie kompetencji dyrektora w zakresie zdolności do podejmowania decyzji i działania zgodnie z przepisami prawa oraz umiejętności krytycznej analizy danych.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

## SCENARIUSZ

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

## 2. Kazusy prawne. Gra – Potyczki prawne Grzegorza

Przed rozpoczęciem zajęć OP przygotowuje sobie połączenie z internetem z dostępem do niezbędnych aktów prawnych lub z braku połączenia opracowuje sobie niezbędne wyciągi. OP informuje OU, że bohaterem głównym gry jest Grzegorz, dyrektor gimnazjum. OU zostają podzieleni na 5-osobowe grupy. Każda grupa otrzymuje zestaw 15 przypadków, na stole wykładane są w trzech osobnych stosach odpowiednio odpowiedzi a, b lub c. (Obszar IV Moduł 4.5 Zał. 1 Kazusy prawne – materiał dla uczestników).



Obszar V Moduł 4.5 Zał. 1  
Kazusy prawne – materiał  
dla uczestników

Poszczególne kroki w grze:

- Każdy z członków grupy losuje po 3 przypadki.
- Ćwiczenie rozpoczyna osoba, która wylosowała przypadek oznaczony numerem 1 (odczytuje przypadek), osoba po jej lewej stronie czyta odpowiedź a, następna w kolejności za nią odpowiedź b i analogicznie czytana jest odpowiedź c.

OU podejmują decyzję, która odpowiedź jest prawidłowa (OU korzystają z internetu bądź, jeśli dysponują, z odpowiedniego aktu prawnego).

Osoba czytająca pytanie zapisuje wybraną odpowiedź w karcie pracy wraz z podstawą prawną.

Podobnie dzieje się z kolejnymi przypadkami prawnymi, aż do wyczerpania.

## 3. Podsumowanie – wspólne omówienie wyników gry

Po pracy grupowej OP omawia każdy przypadek, odwołuje się do podstawy prawnej i ostatecznie grupa wspólnie decyduje, która odpowiedź była prawidłowa.



Materiały szkoleniowe:  
• Obszar V Moduł 4.5 Zał. 1  
Kazusy prawne – materiał  
dla uczestników

Materiały biurowe:  
• flipchart, flamastry

## Obszar IV Moduł 1: Polityka kadrowa dyrektora.

# IV.1.4

### Zagadnienie 4: Procedura rekrutacji i selekcji



Cel sesji: Doskonalenie kompetencji dyrektora w zakresie kierowania procesem rekrutacji i selekcji pracowników. Rozwój kompetencji komunikowania się i współpracy w zespołach.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat, ćwiczenia indywidualne

### SCENARIUSZ

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

#### 2. Scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej

OP nawiązuje do kryteriów opracowanych na poprzednim spotkaniu. Jednocześnie OP charakteryzuje rozmowę kwalifikacyjną jako podstawowe, najczęściej i najchętniej stosowane w procedurze selekcyjno-rekrutacyjnej. OU indywidualnie przygotowują zarys scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej. W scenariuszu zapisują, w jaki sposób i o co zapytać, aby zdobyć informacje o kompetencjach z ustalonego profilu. Następnie OP dzieli OU na czteroosobowe grupy. W grupach OU rozmawiają o swoich ustaleniach, inspirując się wzajemnie. OU w grupach zamiennie pełnią funkcję obserwatora i przeprowadzają symulację rozmowy rekrutacyjnej według wcześniej przygotowanego scenariusza. Zadaniem obserwatora jest ocenić, w jakim stopniu rozmowa rekrutacyjna pozwoliła określić spełnianie profilu kandydata. Po rozmowie obserwatorzy udzielają IZ (informacji zwrotnej) o jej przebiegu. W podsumowaniu OP pyta: *O czym trzeba pamiętać? Jak się przygotować? Na co zwrócić uwagę?* Na zakończenie OP rozdaje materiał (Obszar IV Moduł 1.4 Zał. 1 Zestaw pytań do rozmowy kwalifikacyjnej). OU wracają do swoich scenariuszy i w wyniku indywidualnej refleksji dodają i uzupełniają je.



Obszar IV Moduł 1.4 Zał. 1  
Zestaw pytań do rozmowy kwalifikacyjnej

#### 3. Inne źródła pozyskania informacji o kandydatkach/kandydatach na nauczycielkę/nauczyciela

OP łączy OU w 5-osobowe grupy i zadaje pytanie o inne źródła pozyskania informacji o kandydacie do pracy. OU pracują w grupach 5-osobowych, wypisując możliwe źródła informacji. Jeśli nie zostanie to wskazane, trener proponuje lekcję, którą kandydat może poprowadzić.

#### 4. Arkusz obserwacji lekcji prowadzonej przez kandydata/kandydatkę na nauczyciela/nauczycielkę



Obszar IV Moduł 1.4 Zał. 2  
Kwestionariusz i skala do  
obserwacji lekcji

OU w tych samych zespołach opracowują arkusz dyspozycji do obserwacji lekcji prowadzonej przez kandydatkę/kandydata. Wykorzystują materiał (Obszar IV Moduł 1.4 Zał. 2 Kwestionariusz i skala do obserwacji lekcji).

#### 5. Podsumowanie

Po wykonaniu zadania OP prosi o omówienie w całej grupie opracowanych scenariuszy, wskazując na ich mocne strony i ewentualne słabości.



Materiały szkoleniowe:

- Obszar IV Moduł 1.4 Zał. 9 Zestaw pytań do rozmowy kwalifikacyjnej
- Obszar IV Moduł 1.4 Zał. 10 Kwestionariusz i skala do obserwacji lekcji

Materiały biurowe:

- np. flipchart, 10 flamastrów
-

## Obszar VI Moduł 7: Refleksyjność.

## VI.7.5

## Zagadnienie 5: List do samego siebie



Cel sesji: Przełożenie celów rozwojowych na konkretne rezultaty. Wzmocnienie motywacji uczestników do pracy nad swoim rozwojem.



Czas: 15 minut



Sposób pracy: praca indywidualna

## SCENARIUSZ

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

## 2. List do samego siebie

OP prosi OU, aby napisali do siebie list. Pisząc go, powinni myśleć z przyszłej perspektywy np. za rok, po zakończeniu kursu. List powinien się zaczynać od słów „Droga/Drogi X..., **gratuluję Ci...**”. OU wkładają listy do koperty, zakleją ją i w miejscu odbiorcy wpisują swój adres. List należy wysłać pocztą tradycyjną z odpowiednim (12-miesięczny) opóźnieniem. Jest to zadanie dla administratorów kursu.



## Materiały biurowe:

- koperty
- kartki A4 (dla każdej OU)

## Zadania rozwojowe po piątym zjeździe.

Poza zadaniami rozwojowymi zapisanymi w sesjach realizowanych w zjeździe OU:

- wykonują zadanie projektowe nr 5,
- uzupełniają po zjeździe Dziennik uczenia się,
- podejmują na forum dyskusje związane z zadaniami rozwojowymi i projektowym.

**Materiały:** Dziennik uczenia się.

**Forma:** zapisanie pliku w elektronicznym portfolio kursu, dyskusja na forum kursu.

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









# Załączniki

<b>III.2.1 Zał. 1:</b> Instrukcja wykonania zadania domowego .....	26
<b>III.1.3 Zał. 2:</b> Partycypacja społeczna – podstawowe zasady .....	27
<b>IV.2.2 Zał. 2:</b> Lista pytań .....	29
<b>VI.7.7 Zał. 1:</b> Mapy mentalne .....	30
<b>IV.1.1 Zał. 1:</b> Kwestionariusz do badania społeczności szkolnej (przeznaczony dla rodziców) .....	31
<b>IV.1.1 Zał. 3:</b> Organizacja i przebieg spotkania z rodzicami .....	34
<b>IV.1.1 Zał. 2:</b> Zestawienie wyników analizy społeczności rodziców w szkole X .....	35
<b>V.4.5 Zał. 1:</b> Kazusy prawne – materiał dla uczestników .....	36
<b>IV.1.4 Zał. 1:</b> Zestaw pytań do rozmowy kwalifikacyjnej .....	47
<b>IV.1.4 Zał. 2:</b> Kwestionariusz i skala do obserwacji lekcji .....	48

Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1

## Instrukcja wykonania zadania domowego

Twoim zadaniem jest sporządzenie (wspólnie z zespołem innych osób) analizy SWOT społeczności lokalnej, na której terenie funkcjonuje szkoła, w której pełnisz funkcję dyrektora. Zastanów się, jakie są mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia rozwojowe w społeczności, i przypisz do poszczególnych pól czynniki, które Twoim zdaniem powinny się w nich znaleźć. Przygotowując analizę, weź pod uwagę kilka typów uwarunkowań: (1) społecznych, (2) politycznych, (3) kulturowych i (4) ekonomicznych.

Najważniejsze jest, jak zorganizujesz ten proces. Pamiętaj, że z technicznego punktu widzenia możesz to zrobić w bardzo prosty sposób, uzupełniając arkusz (zob. rys. 1). Istotne są jednak przede wszystkim merytoryczne przygotowanie się do przeprowadzenia analizy oraz sposób doboru osób, z którymi przeprowadzicie analizę. Spróbuj postępować wedle następujących zasad:

1. Zastanów się, kto powinien wspólnie z Tobą przygotowywać analizę SWOT. Łącznie zespół realizujący analizę powinien wynosić od 6 do 8 osób. Zadbaj, by wśród uczestników były równe proporcje między pracownikami szkoły a osobami reprezentującymi instytucje zewnętrzne.
2. Wystosuj zaproszenia do konkretnych osób. W przypadku pracowników szkoły mogą to być na przykład Twój zastępca oraz osoby, o których wiesz, że mogą mieć dużą wiedzę na temat tego, co dzieje się w społeczności lokalnej. Poza tym rozważ zaproszenie do udziału radnych dzielnicy bądź gminy, dzielnicowych, aktywistów z lokalnego stowarzyszenia, pracowników pomocy społecznej czy księży. Myśląc o potencjalnych osobach, z którymi masz współpracować, wykonujesz ważny krok do poznania lokalnej społeczności.

3. Ustalcie dogodny dla Was termin spotkania. Zaproponuj, by sesja trwała nie krócej niż 2, ale nie dłużej niż 4 godziny. Poproś uczestników, by się do niej przygotowali – w tym celu sam sporządź plan tego, o czym macie rozmawiać. Pamiętaj, że celem jest w miarę możliwości jak najdokładniejsze rozpoznanie tego, jak funkcjonuje lokalna społeczność.
4. Poprowadź Wasze spotkanie i pamiętaj, by pozwolić wypowiedzieć się wszystkim uczestnikom. Bierząc udział w spotkaniu na równych prawach. Przygotujcie analizę w postaci plakatu, który będzie czytelny i zrozumiały dla innych. Pamiętaj, by po zakończeniu wykonać zdjęcie/skan plakatu i zamieścić go na platformie e-learningowej po to, by inni mogli się z nim zapoznać.
5. Przygotuj się do spotkania na następnych zajęciach, kiedy będziecie rozmawiać o przygotowanych przez Was analizach. W tym celu zapoznaj się ze wszystkimi opracowaniami, by zyskać odpowiednią perspektywę porównawczą.

Uzupełnieniem instrukcji do zadania jest poniższy schemat – wypełniają go zespoły powołane przez dyrektora i pod jego przewodnictwem.



Rys 1. Uwarunkowania wewnętrzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://ea.net.pl/gfx/swot/swot moje.png](http://ea.net.pl/gfx/swot/swot%20moje.png).

Obszar III Moduł 1.3 Zał. 2

## Partycypacja społeczna – podstawowe zasady

### Kontekst definicyjny

- Poczucie bycia zaangażowanym w działania/proces.
- Zorganizowane wysiłki, by przejąć kontrolę nad zasobami i przekazać ją w ręce grup i ruchów dotychczas jej pozbawionych (Instytut Badawczy Narodów Zjednoczonych dla Rozwoju Społecznego).
- Zaangażowanie, posiadanie określonego poziomu sprawstwa i odpowiedzialności.
- Wszystko, co umożliwia ludziom wpływ na decyzje i angażowanie się w działania mające znaczenie dla ich życia.

### Idea partycypacji społecznej

- Instrumentalna czy humanistyczna?
  - I: Ćwiczenie wpływu ludzi na jakiś proces/działanie (np. lokalny plan działania).
  - H: Poszerzenie horyzontów, kontaktów społecznych i poczucia sprawstwa oraz emancypacji.
- Wartości istotne dla działań partycypacyjnych.
  - Jednostki mają prawo brać udział w decyzjach, które wpływają na ich życie.
  - Partycypacja powinna prowadzić do zmiany na lepsze.
- Wymagania/oczekiwania + wiara.

### Cele partycypacji społecznej

**Informować** – dostarczać odbiorcom obiektywnych informacji, by wspomóc ich proces rozumienia problemu, możliwych rozwiązań i alternatyw.

**Konsultować** – otrzymywać publiczną informację zwrotną na temat prowadzonego procesu decyzyjnego.

**Angażować** – współpracować bezpośrednio z odbiorcami prowadzonych działań w celu upewnienia się, że wyrażane publicznie niepokoje i aspiracje są rozumiane i brane pod uwagę.

**Współpracować** – wchodzić w partnerskie relacje z odbiorcami w każdym aspekcie podejmowanych decyzji, włączając w to rozwijanie alternatywnych pomysłów rozwiązywania danego problemu.

**Nadawać sprawstwo** – przekazywać możliwość podejmowania finalnych decyzji w ręce odbiorców.

### Uczestnicy procesu partycypacji

#### Kto partycypuje?

**Interesariusze** – mają powód, by interesować się daną sprawą (efekt jej rozwiązania ma dla nich znaczenie).

**Obywatele** – szersza publiczność/społeczność, która ma prawo/wolę angażowania się w procesy decyzyjne.

**Spółeczności** – mogą być definiowane przez pryzmat tożsamości, religii czy geografii.

**Konsumenci** – użytkownicy produktów i usług.

#### Sposoby doboru osób uczestniczących

**Otwarty** – inkluzywny; w procesie bierze udział każdy, kto chce.

**Selektywny** – dobór określonej liczby i typów uczestników procesu.

### Zakres partycypacji społecznej

- Jak wiele może się zmienić? Co jesteśmy w stanie osiągnąć?
- Czy partycypacja w ogóle jest możliwa?
- Jakiego poziomu partycypacji poszukujemy – od informowania do nadawania sprawstwa?
  - Reputacja
  - Zasoby
  - Relacje
  - Niemożność osiągnięcia założonych celów

### Wymierne efekty działań partycypacyjnych

- Ulotki
- Spotkania/warsztaty
- Plakaty
- Wystawy/prezentacje
- Raporty
- Odkrycia badawcze

### Niewymierne efekty działań partycypacyjnych

- Szerszy zakres odpowiedzialności za podejmowane działania
- Identyfikacja kwestii spornych, wad i zalet
- Pojawienie się nowych idei
- Nowe, formalne partnerstwa
- Stworzenie/zwiększenie kapitału społecznego
- Lepsza jakość usług
- Zmiana prowadzonej polityki
- Niższe koszty
- Budowanie wsparcia dla idei/inicjatyw
- Zmiana zachowań

### Wybór właściwej metody

- Cel(e)
- Rodzaje problemów i grup
- Liczba uczestników i ich role
- Zasoby – ludzie, czas, pieniądze, technologie
- Długość procesu
- Rodzaj spodziewanego efektu
- Nie można wybrać metody bez kontekstu
- Można użyć więcej niż 1 metody

### Formy aktywnej partycypacji

- Konsultacje społeczne
- Inicjatywy obywatelskie – legislacja, petycje, reprezentanci społeczności, monity
- Nieposłuszeństwo obywatelskie – demonstracje, protesty, bojkoty, strajki
- Wybory i referenda
- Narzędzia internetowe – np. fora, (mikro)blogi, serwisy społecznościowe, wiki, watchdogi
- Badania społeczne – np. sondaż deliberatywny

Obszar IV Moduł 2.2 Zał. 2

## Lista pytań

Lista pytań, na które powinien odpowiedzieć dyrektor szkoły tworzący zespół zadaniowy:

1. Jak jest cel działania tego zespołu?
2. Kto będzie członkiem tego zespołu?
3. Kto będzie liderem? Kto podejmie decyzję o tym?
4. Czy ja bądź ktoś z dyrekcji szkoły będzie brał udział w pracach tego zespołu? Jeśli tak, to jaka będzie moja (nasza) rola?
5. Kto i kiedy zdecyduje o miejscu i terminie pierwszego spotkania, kto powiadomi jego uczestników?
6. Kto określi program spotkania?
7. Czy spotkanie będzie protokołowane? Kto i według jakich zasad będzie to robił? Kto ustali te zasady?
8. W jaki sposób uczestnicy spotkania będą motywowani do udziału w nim i dalszej pracy?
9. Jaki ma być efekt pierwszego spotkania?
10. W jaki sposób będą monitorowane efekty tego spotkania (i działań tej grupy).
11. Jakiego rodzaju wsparcia i od kogo potrzebuje lider tego zespołu?

## Mapy mentalne

Mapy mentalne (z ang. *mental maps lub mind-maps*) to metoda wizualnego opracowania problemów – z wykorzystaniem rysunków, obrazków, zdjęć, wycinków, symboli, ideogramów i/lub słów, krótkich, dynamicznych zwrotów, haseł.

Mapy mentalne ilustrują spiralność i złożoność naszego myślenia i symultanicznego dziania się spraw i problemów. Punktem wyjścia jest dowolny, złożony problem.

Tworzenie mapy mentalnej, krok po kroku:

1. Przygotuj dużą kartkę papieru. Połóż ją poziomo, panoramicznie.
2. Na środku mapy umieść główny pomysł/temat, czego dotyczy mapa myśli.

- najlepiej zapisany jako obraz,
- zaleca się minimum trzy kolory,
- w sposób klarowny, jednoznaczny powinien wskazywać tematykę.

3. Od centralnego rysunku/tematu tworzysz odgałęzienia – coraz drobniejsze im dalej od centralnego tematu.

4. Tworzenie całej mapy:

- słowa pisz drukowanymi literami, dzięki temu będą bardziej czytelne,
- każde słowo powinno znajdować się na linii, każde na osobnej (lub w otoczce),
- używaj kolorów; inny kolor najlepiej do oddzielnego tematu.

Za: M. Taraszkiewicz, *Jak uczyć lepiej? Czyli refleksyjny praktyk w działaniu*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 1996.

Przykłady: [http://www.mapy-mysli.com/mapy\\_mysli\\_tworzenie.html](http://www.mapy-mysli.com/mapy_mysli_tworzenie.html).

Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 1

## Kwestionariusz do badania społeczności szkolnej (przeznaczony dla rodziców)

Celem tego kwestionariusza jest poznanie sytuacji w rodzinach uczniów naszej szkoły. Dzięki Państwa opiniom lepiej poznamy potrzeby środowiska.

Kwestionariusz jest anonimowy, a jego wypełnienie zajmie Państwu ok. 10 minut.

### 1. Wartości dominujące w rodzinie

*Proszę przyporządkować ocenę wartości w skali od 1–3 (gdzie 1 oznacza wartość najważniejszą).*

W naszej rodzinie cenimy sobie następujące wartości:

- Dobrostan dzieci.
- Poszanowanie drugiego człowieka.
- Dobrostan wszystkich członków rodziny.
- Nastawienie na maksymalny rozwój potencjału naszych dzieci.
- Rozwój zawodowy członków rodziny, w tym naszych dzieci.
- Wartości etyczne i religijne.
- Miłość i wzajemne zaufanie członków naszej rodziny.
- Inne wartości (proszę podać jakie) ...

### 2. Oczekiwania wobec szkoły

*Proszę zastanowić się nad tym, jakie są Państwa oczekiwania wobec naszej szkoły i podobnie jak w punkcie 1 wskazać ich ważność od 1–3.*

- Przekazanie uczniom użytecznej dla nich (aktualnie i w okresie dorosłości) wiedzy i umiejętności.
- Stymulowanie uczniów do rozwoju intelektualnego.

- Przygotowanie do życia społecznego i wspólnotowego – promowanie nastawienia prospołecznego i współpracy.

- Współpraca szkoły z rodziną w zakresie rozwoju, promowania i formowania wartości moralnych.

- Rozpoznawanie potencjału zdolności poszczególnych uczniów.

- Promowanie szacunku dla rodziców i wzmacnianie wychowawczej roli rodziny.

- Rozwój umiejętności rodzenia sobie z problemami występującymi w relacjach międzyludzkich np. współzawodnictwem, dominacją i presją ze strony innych osób, zachowanie własnego zdania, mimo odmienności w stosunku do poglądów innych.

- Inne oczekiwania (proszę napisać jakie) ...

### 3. Aspiracje w stosunku do osiągnięć swojego dziecka

*Proszę określić ważność (od 1–3) poniżej zamieszczonych twierdzeń.*

- Pragniemy wychować przyzwoitego człowieka.
- Najbardziej zależy nam aby nas syn (córka) nauczył(a) się zgodnie żyć wśród innych ludzi.
- Marzy nam się kariera naszego dziecka ze względu na jego szczególne zdolności (muzyczne, plastyczne lub inne).
- Chcemy, aby nasze dziecko osiągnęło maksymalny poziom wykształcenia, na jakie pozwoli mu jego rozwój intelektualny.
- Zadowolili nas szczęśliwe życie syna (córki), inne sprawy nie mają znaczenia.
- Zależy nam na zdobyciu wiedzy i umiejętności naszego dziecka, ale nie będziemy naszych oczekiwań forsować za wszelką cenę.
- Trudno nam ocenić nasze aspiracje – jak wszyscy rodzice chcemy dla naszego dziecka wszystkiego, co najlepsze; z drugiej strony wiemy, że sukces jest splotem wielu okoliczności, a więc poczekajmy.

- Inne aspiracje (*proszę napisać jakie*) ...

#### 4. Działania podejmowane w celu rozwoju zainteresowań u syna (córki)

*Proszę określić ważność (od 1–3) poniżej zamieszczonych twierdzeń.*

- Nie podejmujemy żadnych działań – nie mamy takich możliwości.
- Zależy nam na dobrej znajomości języków obcych przez naszego syna (naszą córkę), dlatego posyłamy go (ją) na dodatkowe lekcje języka obcego.
- Zależy nam na tym, aby nasz syn (nasza córka) posiadał(a) przygotowanie muzyczne / opanował(a) grę na instrumencie.
- Jesteśmy zdania, że to szkoła powinna troszczyć się o rozwój zainteresowań uczniów, stwarzając im możliwości uczęszczania na specjalnie zorganizowane zajęcia.
- Nie zmuszamy naszego syna (naszej córki) do uczestnictwa w dodatkowych zajęciach, jeśli sam(a) nie zaproponuje bądź nie wyrazi na to ochoty.
- Pragniemy maksymalnie wspierać naszego syna (naszą córkę) w jego chęci uczestnictwa w jakichkolwiek dodatkowych zajęciach.
- Sami stymulujemy naszego syna (naszą córkę) do rozwoju zainteresowań przez wspólne uczestnictwo w koncertach, podróżach, wyjściach do muzeum, proponowanie wyboru i dyskusji nad lekturą.
- Inne działania (*proszę podać jakie*) ...

#### 5. Problemy w rodzinie, odnośnie do których istotne byłoby dodatkowe wsparcie ze strony szkoły

*Proszę określić ważność (od 1–3) poniżej zamieszczonych twierdzeń.*

- Niewystarczający czas poświęcony na pracę z dzieckiem zdolnym. Organizowanie dodatkowych zajęć np. w formie kół zainteresowań dla uczniów zdolnych.
- Pomoc w zakresie pokonywania problemów materialnych w rodzinie – nieodpłatne

korzystanie przez wybranych uczniów z obiadów.

- Większa troska o rozumienie problemów emocjonalnych uczniów, przechodzących sytuacje kryzysowe w rodzinie – udzielanie im wsparcia, wyrozumiałość w zakresie wypełniania przez nich obowiązków szkolnych.
- Większa troska o adaptację w środowisku szkolnym uczniów mniej sprawnych intelektualnie (z orzeczeniami o niepełnosprawności).
- Dostosowanie godzin zajęć dydaktycznych w klasach 1–3 do możliwości odprowadzania dzieci do szkoły ze strony pracującej większości rodziców.
- Stworzenie indywidualnych kryteriów oceny pracy uwzględniających wkład pracy ucznia, a nie tylko osiągnięte rezultaty.
- Nieprzerzucanie na rodziców konieczności pracy z uczniem w zakresie zajęć technicznych – ograniczenie zlecania im prac przekraczających możliwości ich samodzielnego wykonania.
- Inne rodzaje wsparcia (*proszę napisać jakie*) ...

#### 6. Ocena walorów naszej szkoły

*Proszę określić ważność (od 1–3) poniżej zamieszczonych haseł.*

- Wysoki poziom nauczania.
- Duże wymagania stawiane uczniom wdrażające uczniów do dalszej nauki i przyszłej pracy.
- Przewaga wprowadzania dyscypliny nieformalnej nad formalną.
- Dobra współpraca rodziców z nauczycielami.
- Przyjazne, sprzyjające nawiązywaniu kontaktów relacje międzyludzkie w całej społeczności szkoły.
- Indywidualizacja programu nauczania wobec uczniów o zróżnicowanych możliwościach.
- Możliwość uczestniczenia syna (córki) w wielu zróżnicowanych zajęciach organizowanych dodatkowo.



- Inne walory (*proszę napisać jakie*) ...

#### 7. Słabe strony naszej szkoły

*Proszę określić ważność (od 1–3) poniżej zamieszczonych haseł.*

- Niewystarczająca oferta nauczania języków obcych (oprócz języka angielskiego tylko język niemiecki).
- Niezachęcające do częstych kontaktów relacje nauczycieli z rodzicami.
- Przerzucanie obowiązku uczenia dzieci na rodziców.
- Kierowanie się przez wybranych nauczycieli emocjonalnym nastawieniem do uczniów – ich nierówne traktowanie.
- Nadmiernie restrykcyjna dyscyplina na niektórych lekcjach.
- Skromna oferta organizowanych integracyjnych imprez i wycieczek.
- Brak skutecznych starań o międzynarodowe kontakty z uczniami innych krajów umożliwiające praktykę w zakresie wykorzystania języków obcych i poznania innych kultur.
- Inne słabe strony (*proszę napisać jakie*) ...

#### 8. Sytuacja materialna dorosłych członków rodziny

*Proszę wybrać właściwą odpowiedź (jeśli zechcą Państwo udzielić informacji na ten temat)*

- Nie wystarcza nam na zaspakajanie naszych potrzeb materialnych.
- Sytuację materialną naszej rodziny oceniam jako dostateczną, nie stać nas jednak na zaspakajanie naszych potrzeb pozamaterialnych.
- Sytuację materialną naszej rodziny uważam za przeciętną.
- Sytuacja materialna naszej rodziny jest dobra.
- Sytuacja materialna naszej rodziny jest lepsza niż dobra, ale często brakuje nam czasu na realizację potrzeb pozamaterialnych.

- Inna sytuacja (*proszę opisać jaka*) ...

#### 9. Sytuacja zawodowa dorosłych członków rodziny

*Proszę wybrać, postawiwszy krzyżyk obok właściwej odpowiedzi (jeśli zechcą Państwo udzielić informacji na ten temat).*

- Aktualnie obydwoje pozostajemy bez pracy.
- Jedno z rodziców pozostaje bez pracy.
- Jedno z rodziców na stałe zajmuje się gospodarstwem domowym.
- Obydwoje rodzice są zaangażowani zawodowo.
- Praca zawodowa tak bardzo nas angażuje, że być może zbyt mało czasu poświęcamy rodzinie.
- Inna sytuacja (*proszę opisać jaka*) ...

Metryczka:

*Proszę w dowolny sposób zaznaczyć właściwą odpowiedź.*

Płeć:

- Kobieta
- Mężczyzna

Wiek:

- 25–30 lat
- 31–36 lat
- 37–42 lata
- 43–48 lat
- Powyżej 48 lat

Wykształcenie:

- Podstawowe/zawodowe
- Średnie
- Wyższe licencjat/inżynier
- Wyższe magisterskie.

Dziękuję Państwu za udział w badaniu!

Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 3

## Organizacja i przebieg spotkania z rodzicami

### Organizacja i przebieg spotkania z rodzicami

1. Przesłanie rodzicom informacji o spotkaniu co najmniej dwa tygodnie przed terminem.
2. Zaplanowanie spotkania w grupach ok. 40-osobowych, przygotowanie pomieszczenia (stoliki ustawione w podkowę, poczęstunek) – planowany czas trwania do półtorej godziny.
3. Przedstawienie się rodzicom, wyjaśnienie celu spotkania, informacja o misji tej konkretnej szkoły, wizji jej funkcjonowania. Jednoczesne podkreślenie doniosłej roli rodziców w społeczności szkolnej, zachęta rodziców do współpracy, wskazanie jej form, ale nie ograniczanie ich aktywności do wymienionych form (*dyrektor stara się z wszystkimi rodzicami zachować kontakt wzrokowy, emanuje spokojem, jest przyjazny, a nawet empatyczny*) – 10 minut.
4. W następnej kolejności dyrektor zwraca się do rodziców, prosząc o ich krótkie przedstawienie się. Potem inicjuje dyskusję, dążąc do poznania ich stosunku do celów formułowanych w misji szkoły, a następnie prosi o wyrażenie własnych oczekiwań – 25 minut.
5. Dyrektor moderuje dyskusję, starając się, aby żaden z rodziców nie zdominował grupy. Jednocześnie kontroluje dyskusję, aby nie zбочyła ona z założonych do omówienia celów – czas trwania 25 minut.
6. Podsumowując dyskusję i odpowiadając na oczekiwania rodziców wobec szkoły, zwraca uwagę na te, które są zbieżne z deklarowaną przez niego wizją szkoły. Dyrektor ogłasza 15-minutową przerwę, w trakcie której

rodzice konsumują poczęstunek, nawiązują z sobą kontakt.

7. Po przerwie dyrektor zwraca się do grupy rodziców z prośbą o dodatkowe pytania, wyjaśnienia, jednocześnie informuje ich o swojej dostępności, możliwościach e-mailowego i bezpośredniego kontaktu. W końcowej części spotkania dyrektor dowartościowuje grupę, podkreślając dostrzeżone walory prowadzonej dyskusji np. zdyscyplinowanie, zaangażowanie itp., i dziękuje rodzicom za udział w spotkaniu.

### Pytania do autorefleksji dyrektora nad przeprowadzonym spotkaniem i przygotowania notatki ze spotkania

1. W jakim stopniu udało mi się zrealizować zaplanowane cele?
2. Czy i w jakim stopniu udało mi się pozyskać informacje o grupie rodziców jako członków społeczności szkolnej?
3. W jakim stopniu tocząca się dyskusja przybliżyła mi problemy występujące w tej społeczności. Czy jestem w stanie je zdiagnozować, zwerbalizować?
4. W jakim stopniu mogę zrealizować oczekiwania rodziców względem szkoły?
5. Które z nich wydają mi się możliwe do zrealizowania i co zamierzam w związku z tym zrobić w najbliższym czasie?
6. Jaka atmosfera panowała w trakcie spotkania?
7. Czy w dostatecznym stopniu pozwoliłem(am) rodzicom na swobodne wypowiedzi?
8. Czy moderując dyskusję i prowadząc spotkanie z rodzicami, spełniłem(am) ich oczekiwania?
9. Które z podejmowanych tematów wywoływały najwięcej kontrowersji?
10. Która część spotkania i jakie pytania wywoływały u mnie dyskomfort emocjonalny.
11. Co powinienem(am) zmienić lub usprawnić w trakcie następnego spotkania z rodzicami?

## Obszar IV Moduł 1.1 Zał. 2

## Zestawienie wyników analizy społeczności rodziców w szkole X

Tab. 1. Zestawienie wyników analizy społeczności rodziców w szkole X

Zastosowane kryteria analizy	Wskazania na I pozycji	Wskazania na II pozycji	Wskazania na III pozycji
Wartości dominujące w rodzinie.	Maksymalny rozwój potencjału dzieci.	Dobrostan wszystkich członków rodziny.	Wartości etyczne i religijne.
Oczekiwania wobec szkoły.	Przekazanie uczniom użytecznej wiedzy i umiejętności.	Stymulowanie uczniów do rozwoju intelektualnego.	Rozpoznawanie potencjału, zdolności poszczególnych uczniów.
Aspiracje wobec osiągnięć swojego dziecka.	Pragniemy wychować przyzwoitego człowieka.	Chcemy, aby nasze dziecko osiągnęło maksymalny poziom wykształcenia, na jaki może mu pozwolić jego rozwój intelektualny.	Zadowolili nas szczęśliwe życie syna (córkę), inne sprawy nie mają znaczenia.
Działania podejmowane w celu rozwoju zainteresowań syna/córki.	Jesteśmy zdania, że to szkoła powinna troszczyć się o rozwój zainteresowań uczniów, stwarzając im możliwość uczęszczania na dodatkowe zajęcia.	Zależy nam na dobrej znajomości języków obcych.	Nie zmuszamy naszego syna (naszej córki) do udziału w dodatkowych zajęciach, jeśli sam(a) nie zaproponuje bądź nie wyrazi ochoty.
Problemy w rodzinie, odnośnie do których istotne byłoby wsparcie ze strony szkoły.	Brak wskazań na I pozycji.	Nieprzerzucanie na rodziców domowej pracy z uczniem w zakresie zajęć technicznych.	Dostosowanie godzin zajęć w klasach 1–3 do możliwości odprowadzania dzieci do szkoły ze strony pracującej większości rodziców.
Ocena walorów szkoły.	Wysoki poziom nauczania.	Dobra współpraca rodziców z nauczycielami.	Możliwość uczestniczenia syna (córki) w zróżnicowanych zajęciach organizowanych dodatkowo.
Słabe strony szkoły.	Przerzucanie obowiązku uczenia dzieci na rodziców.	Niewystarczająca oferta nauczania języków obcych (oprócz języka angielskiego tylko język niemiecki).	Nadmiernie restrykcyjna dyscyplina na niektórych lekcjach.
Sytuacja materialna członków rodziny.	Brak wskazań na I pozycji.	Sytuację materialną naszej rodziny oceniam jako dostateczną, nie stać nas na zaspakajanie naszych potrzeb niematerialnych.	Sytuacja materialna naszej rodziny jest dobra, ale często brakuje nam czasu na realizację potrzeb pozamaterialnych.
Sytuacja zawodowa dorosłych członków rodziny.	Brak wskazań na I pozycji.	Jedno z rodziców pozostaje bez pracy.	Obydwoje rodzice są zaangażowani zawodowo.

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań autorskich.

## Obszar V Moduł 4.5 Zał. 1

## Kazusy prawne – materiał dla uczestników

Tab. 2. Materiał dla grupy – karta pracy

Nr przypadku	Prawidłowa odpowiedź	Podstawa prawna
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Źródło: opracowanie własne.

## Materiały dla grupy – przypadki

1

Grzegorz przydzielił Michałowi – nauczycielowi języka angielskiego ze stopniem nauczyciela dyplomowanego, zatrudnionemu na cały etat, 2 godziny ponadwymiarowe. Po rozpoczęciu roku szkolnego Michał pojawił się u Grzegorza z pismem, w którym odmawia realizacji godzin ponadwymiarowych w wymiarze 2 godzin. Czy Michał może realizować w szkole Grzegorza tylko cały etat, bez godzin ponadwymiarowych?

2

Po raz pierwszy w szkole zarządzanej przez Grzegorza nastąpiła konieczność zorganizowania opieki świetlicowej dla grupki uczniów z klas

pierwszych. Grzegorz chce przydzielić godziny zajęć z uczniami w świetlicy nauczycielowi bibliotekarzowi, który ukończył wyższe studia magisterskie na kierunku bibliotekoznawstwo i informacja naukowa oraz posiada przygotowanie pedagogiczne. Czy decyzja o przydzieleniu temu nauczycielowi godzin zajęć w świetlicy jest słuszna?

3

Kasia – nauczycielka biologii ze stopniem nauczyciela kontraktowego otrzymała z rąk Grzegorza w maju wypowiedzenie warunków pracy ze względu na zmniejszającą się liczbę oddziałów w szkole. Grzegorz zaproponował jej zatrudnienie we wrześniu w niepełnym wymiarze godzin. Kasia przyjęła warunki zaproponowane przez

Grzegorza. W sierpniu Kasia otrzymała stopień nauczyciela mianowanego. Po ukończonej rekrutacji do szkoły okazało się, że Kasia otrzyma pełny etat, ale Grzegorz nie ma pewności, czy będzie mógł zapewnić jej etat w następnym roku szkolnym. Jak Grzegorz powinien postąpić z umową o pracy Kasi od września?

4

Jan, magister politologii posiadający przygotowanie pedagogiczne, uzyskał w 2001 roku dokument, w którym ówczesny dyrektor szkoły uznał jego kierunek studiów za zbliżony do nauczania historii w gimnazjum. Od 2001 roku Jan pracuje w szkole Grzegorza w charakterze nauczyciela wychowania fizycznego (ukończył w roku 2001 studia podyplomowe z zakresu nauczania wychowania fizycznego wraz z przygotowaniem pedagogicznym). Grzegorz chciałby przydzielić Janowi dodatkowe godziny historii. Czy przydzielenie Janowi godzin historii będzie zgodne z prawem?

5

Grzegorz zatrudnił z dniem 1 września Ewę, nauczycielkę historii. Ewa rozpoczęła 9-miesięczny staż na uzyskanie stopnia nauczyciela kontraktowego. Po 6 miesiącach pracy Ewa poinformowała Grzegorza, że znalazła pracę w innym gimnazjum i złożyła wniosek o wydanie oceny dorobku zawodowego. Co powinien zrobić w tej sytuacji Grzegorz?

6

Barbara, nauczycielka kontraktowa, która odbywa staż na uzyskanie stopnia nauczyciela mianowanego, przebywa od prawie 4 miesięcy na zwolnieniu lekarskim, przedstawiając Grzegorzowi kolejne zwolnienia, które każdorazowo trwają nie dłużej niż 26 do 28 dni. Grzegorz zastanawia się, czy w tej sytuacji należy przedłużyć nauczycielce staż o czas przebywania na zwolnieniu lekarskim.

7

Grzegorza zatrudnił od 1 września nauczyciela, który legitymował się 6-letnim stażem pracy, będąc nauczycielem w latach 1991–1996. Czy nauczyciel ten może rozpocząć staż na uzyskanie stopnia nauczyciela mianowanego?

8

Mateusz – nauczyciel mianowany – przedstawił Grzegorzowi pismo, w którym informuje, że chce od następnego roku szkolnego pracować w wymiarze 1/2 etatu. Jak powinien zachować się w tej sytuacji Grzegorz?

9

Daria ukończyła staż na uzyskanie stopnia nauczyciela mianowanego w czerwcu 2013 roku – a jej egzamin odbył się w listopadzie 2013 roku. Daria zwróciła się z zapytaniem do Grzegorza o to, kiedy będzie mogła rozpocząć staż na uzyskanie stopnia nauczyciela dyplomowanego.

10

Cecylia – nauczycielka kontraktowa – rozpoczęła pracę w szkole Grzegorza z dniem 1 października i została zatrudniona do zakończenia zajęć dydaktyczno-wychowawczych. Nauczycielka zwróciła się do Grzegorza z zapytaniem, czy może od dnia zatrudnienia rozpocząć staż na uzyskanie stopnia nauczyciela mianowanego, gdyż przepracowała w poprzedniej szkole 3 lata od dnia uzyskania stopnia nauczyciela kontraktowego.

11

Aneta uzyskała w lipcu akceptację komisji rozpatrującej jej wniosek o uzyskanie stopnia nauczyciela kontraktowego w przedszkolu, w którym była zatrudniona do 31 sierpnia. Od 1 września zmieniła miejsce pracy i obecnie jest pracownikiem w szkole Grzegorza. Aneta złożyła w szkole Grzegorza wniosek o wypłatę zasiłku na zagospodarowanie. Czy szkoła Grzegorza może wypłacić Anecie wnioskowany przez nią zasiłek?

12

Paweł ukończył staż na uzyskanie stopnia nauczyciela dyplomowanego 31 maja 2014 roku. Do końca czerwca nie wpłynęło jednak do Grzegorza sprawozdanie z realizacji planu zawodowego Pawła. Jak powinien w tym przypadku postąpić Grzegorz?

13

Halina, nauczycielka chemii, rozpoczęła studia podyplomowe z biologii, które ukończy za kilka miesięcy. Z arkusza organizacji na nowy rok szkolny wynika, że w gimnazjum będzie

łącznie 29 godzin biologii. W szkole dotychczas zatrudniony jest tylko jeden nauczyciel biologii. W związku z tym Grzegorz planuje przyznać godziny biologii także Halinie. Czy jego decyzja jest zgodna z prawem?

**14**

Teresa, nauczycielka dyplomowana, przedstawiła Grzegorzowi zaświadczenie wystawione przez ukończoną uczelnię, z którego wynika, że realizowane w trakcie studiów treści programowe z wiedzy o społeczeństwie na kierunku historia pokrywają się z treściami podstawy programowej

z wiedzy o społeczeństwie w gimnazjum. Czy Grzegorz może przydzielić Teresie godziny wiedzy o społeczeństwie?

**15**

Do Grzegorza wpłynęło podanie o przyjęcie do pracy nauczyciela fizyki. Adam, mgr fizyki, legitymuje się pięcioletnim stażem pracy w charakterze nauczyciela akademickiego. W trakcie analizy dokumentacji Adama okazuje się, że nie posiada on przygotowania pedagogicznego. Grzegorz zastanawia się, czy Adam może być zatrudniony w szkole.

Tab. 3. Materiały dla grupy – odpowiedzi

<b>1a</b> Nie może, gdyż dyrektor szkoły może zobowiązać nauczyciela, bez jego zgody, do pracy w godzinach ponadwymiarowych do 1/4 obowiązkowego wymiaru zajęć, jeśli podyktowane jest to koniecznością realizacji programu nauczania.	<b>1b</b> Może, gdyż nauczyciel każdorazowo musi wyrazić zgodę na realizację godzin ponadwymiarowych w szkole. Zgodę na realizację godzin ponadwymiarowych należy złożyć w formie pisemnej przed rozpoczęciem roku szkolnego.	<b>1c</b> Nie może, gdyż dyrektor szkoły nie poinformował wcześniej nauczyciela o tym, że otrzyma godziny ponadwymiarowe. Informację o tym fakcie Michał powziął dopiero po rozpoczęciu roku szkolnego.
<b>2a</b> Nie, ponieważ Grzegorz nie może uznawać kwalifikacji nauczyciela bibliotekarza jako zbliżonych do prowadzenia zajęć w świetlicy szkolnej.	<b>2b</b> Nie, ponieważ nauczyciel ten, mimo że posiada przygotowanie pedagogiczne, nie ukończył studiów magisterskich na kierunku pedagogika.	<b>2c</b> Tak, ponieważ nauczyciel ma kwalifikacje do zajmowania stanowiska w danym typie szkoły, w której jest prowadzona świetlica szkolna.
<b>3a</b> Powinien zatrudnić nauczycielkę na podstawie umowy o pracę, gdyż nie ma pewności, że także w kolejnych latach szkolnych Kasia będzie mogła być zatrudniona na podstawie mianowania.	<b>3b</b> Powinien przekształcić umowę o pracę nauczycielki w zatrudnienie przez mianowanie, gdyż nauczycielka uzyskała stopień nauczyciela mianowanego.	<b>3c</b> Powinien dać nauczycielce wybór zatrudnienia – w dalszym ciągu na umowę o pracę bądź zatrudnienie przez mianowanie.
<b>4a</b> Nie, gdyż Grzegorz, podejmując decyzję, musiałby ponownie uznać kierunek studiów Jana jako zbliżony do nauczania historii.	<b>4b</b> Tak, ponieważ Jan otrzymał w roku 2001 od ówczesnego dyrektora szkoły uznanie kierunku jego studiów za zbliżony.	<b>4c</b> Nie, gdyż od roku 2001 Jan nie był zatrudniony jako nauczyciel historii.
<b>5a</b> Przygotować ocenę częściową dorobku zawodowego za 6-miesięczny staż.	<b>5b</b> Odmówić dokonania oceny dorobku zawodowego, gdyż nauczyciel otrzymuje ocenę po złożeniu sprawozdania ze stażu.	<b>5c</b> Odmówić dokonania oceny dorobku zawodowego, gdyż żaden przepis prawny nie przewiduje składania wniosku o dokonanie oceny dorobku zawodowego za okres stażu.
<b>6a</b> Staż nauczycielki powinien zostać przerwany, gdyż przebywa ona ponad miesiąc na zwolnieniu lekarskim. Po jej powrocie do pracy staż będzie kontynuowany.	<b>6b</b> Nauczycielka powinna odbyć ponownie staż w pełnym wymiarze, gdyż nie świadczy pracy ponad 30 dni.	<b>6c</b> Staż nauczycielki nie może ulec przedłużeniu, gdyż żadne z przedstawianych zwolnień lekarskich nie trwa dłużej niż miesiąc.

<b>7a</b> Nie może, ponieważ staż na uzyskanie stopnia nauczyciela mianowanego można rozpocząć po przepracowaniu co najmniej dwóch lat od dnia nadania poprzedniego stopnia awansu zawodowego.	<b>7b</b> Może, ponieważ nauczyciel legitymuje się 6-letnim stażem pracy.	<b>7c</b> Nie może, gdyż Grzegorz powinien zatrudnić tego nauczyciela jako nauczyciela stażystę.
<b>8a</b> Grzegorz powinien wyrazić zgodę na ograniczenie etatu od nowego roku szkolnego, a nauczyciel w dalszym ciągu będzie zatrudniony na podstawie mianowania.	<b>8b</b> Stosunek pracy z nauczycielem ulega na wniosek nauczyciela rozwiązaniu, a Grzegorz może zatrudnić go od nowego roku szkolnego na podstawie umowy o pracę.	<b>8c</b> Grzegorz zezwala na ograniczenie etatu na jeden rok szkolny, a nauczyciel zachowuje status nauczyciela zatrudnionego na podstawie mianowania.
<b>9a</b> 01.09.2014 r.	<b>9b</b> 01.09.2015 r.	<b>9c</b> 01.09.2016 r.
<b>10a</b> Grzegorz powinien odmówić nauczycielce odbywania stażu, gdyż nauczycielka nie złożyła w tej sprawie wniosku do dnia zatrudnienia, czyli do 1 października.	<b>10b</b> Grzegorz powinien zgodzić się na rozpoczęcie stażu, gdyż minęły już trzy lata, odkąd nauczycielka uzyskała stopień nauczyciela kontraktowego.	<b>10c</b> Grzegorz powinien odmówić nauczycielce rozpoczęcia stażu w bieżącym roku szkolnym.
<b>11a</b> Tak, nie ma przeszkód prawnych, by szkoła Grzegorza wypłaciła Anecie zasiłek na zagospodarowanie.	<b>11b</b> Nie, nie może – Aneta powinna była złożyć wniosek w przedszkolu, w którym była zatrudniona do 31 sierpnia.	<b>11c</b> Nie, gdyż od 1 września nie jest już pracownikiem przedszkola.
<b>12a</b> Grzegorz powinien wystawić Pawłowi negatywną ocenę dorobku zawodowego za okres stażu.	<b>12b</b> Grzegorz powinien przyjąć sprawozdanie Pawła mimo upływu 30 dni od zakończenia stażu.	<b>12c</b> Grzegorz powinien poinformować Pawła, że jego staż na uzyskanie stopnia nauczyciela dyplomowanego należy rozpocząć jeszcze raz.
<b>13a</b> Grzegorz może przyznać Halinie godziny biologii, gdyż nauczycielka w bieżącym roku szkolnym ukończy studia podyplomowe z biologii.	<b>13b</b> Grzegorz może przyznać Halinie godziny biologii tylko wtedy, gdy otrzyma na to zgodę organu nadzoru pedagogicznego.	<b>13c</b> Grzegorz nie może przyznać Halinie godzin biologii, ponieważ nie uzyskał na to zgody organu prowadzącego szkołę.
<b>14a</b> Grzegorz może przyznać Teresie godziny wiedzy o społeczeństwie, jeśli uzna, że realizowane treści programowe z wiedzy o społeczeństwie na kierunku historia pokrywają się z treściami podstawy programowej z wiedzy o społeczeństwie w gimnazjum.	<b>14b</b> Grzegorz nie może przydzielić Teresie godzin nauczania wiedzy o społeczeństwie, gdyż Halina ukończyła studia na kierunku historia.	<b>14c</b> Grzegorz nie może zezwolić Teresie na nauczanie wiedzy o społeczeństwie, gdyż nie ma obecnie prawnej możliwości uznawania kierunku za zbliżony do nauczania określonego przedmiotu.
<b>15a</b> Adam może być zatrudniony w szkole jako nauczyciel stażysta.	<b>15b</b> Adam nie może zostać zatrudniony w szkole, gdyż nie posiada przygotowania pedagogicznego.	<b>15c</b> Adam może być zatrudniony w szkole, ale tylko za zgodą organu sprawującego nadzór pedagogiczny.

Źródło: opracowanie własne.

## Wyciąg z aktów prawnych dla celów ćwiczenia (materiał dla uczestników – 3 kopie na grupę)

### Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tekst jednolity: Dz.U. z 2014 r., poz. 191)

**Art. 9a. 1.** Ustala się stopnie awansu zawodowego nauczycieli:

- 1) nauczyciel stażysta;
  - 2) nauczyciel kontraktowy;
  - 3) nauczyciel mianowany;
  - 4) nauczyciel dyplomowany.
2. Osoba nieposiadająca stopnia awansu zawodowego z dniem nawiązania stosunku pracy w szkole uzyskuje stopień nauczyciela stażysty, z zastrzeżeniem ust. 3.
3. Nauczyciele akademicy legitymujący się co najmniej trzyletnim okresem pracy w szkole wyższej lub osoby posiadające co najmniej pięcioletni okres pracy i znaczący dorobek zawodowy uzyskują z dniem nawiązania stosunku pracy w szkole stopień nauczyciela kontraktowego, z zastrzeżeniem ust. 4.
4. Nauczyciele akademicy, posiadający stopień naukowy oraz legitymujący się co najmniej 3-letnim okresem pracy w szkole wyższej, z dniem nawiązania stosunku pracy w zakładzie kształcenia nauczycieli lub kolegium pracowników służb społecznych uzyskują stopień nauczyciela mianowanego.

**Art. 9b. 1.** Warunkiem nadania nauczycielowi kolejnego stopnia awansu zawodowego jest spełnienie wymagań kwalifikacyjnych, o których mowa w art. 9 ust. 1 pkt 1 oraz ust. 2 i 3, odbycie stażu, z zastrzeżeniem art. 9e ust. 1–3, zakończonego pozytywną oceną dorobku zawodowego nauczyciela, o której mowa w art. 9c ust. 6, oraz:

- 1) w przypadku nauczyciela stażysty – uzyskanie akceptacji komisji kwalifikacyjnej po przeprowadzonej rozmowie;
  - 2) w przypadku nauczyciela kontraktowego – zdanie egzaminu przed komisją egzaminacyjną;
  - 3) w przypadku nauczyciela mianowanego – uzyskanie akceptacji komisji kwalifikacyjnej po dokonaniu analizy dorobku zawodowego nauczyciela i przeprowadzonej rozmowie.
2. Komisje kwalifikacyjne lub egzaminacyjne, o których mowa w ust. 1, przeprowadzają

odpowiednio postępowania kwalifikacyjne lub egzaminacyjne na wnioski nauczyciela skierowany odpowiednio do dyrektora szkoły lub właściwego organu, o którym mowa w ust. 4 pkt 2–4.

3. Nauczycielom, którzy złożą wnioski o podjęcie odpowiednio postępowania kwalifikacyjnego lub egzaminacyjnego do dnia 30 czerwca danego roku, właściwy organ, o którym mowa w ust. 4, wydaje decyzję o nadaniu lub o odmowie nadania stopnia awansu zawodowego w terminie do dnia 31 sierpnia danego roku.
- 3a. Nauczycielom, którzy złożą wnioski o podjęcie odpowiednio postępowania kwalifikacyjnego lub egzaminacyjnego do dnia 31 października danego roku, właściwy organ, o którym mowa w ust. 4, wydaje decyzję o nadaniu lub o odmowie nadania stopnia awansu zawodowego w terminie do dnia 31 grudnia danego roku.
4. Nauczycielom spełniającym warunki, o których mowa w ust. 1, oraz nauczycielom zatrudnionym w trybie art. 9a ust. 3 lub 4, w drodze decyzji administracyjnej, stopień awansu zawodowego nadaje:
  - 1) nauczycielowi stażysty stopień nauczyciela kontraktowego – dyrektor szkoły;
  - 2) nauczycielowi kontraktowemu stopień nauczyciela mianowanego – organ prowadzący szkołę;
  - 3) nauczycielowi mianowanemu stopień nauczyciela dyplomowanego – organ sprawujący nadzór pedagogiczny;
  - 4) nauczycielom, o których mowa w art. 1 ust. 2 pkt 1 oraz art. 9e ust. 3, odpowiedni stopień – właściwy minister.
5. Akt nadania stopnia awansu zawodowego zawiera w szczególności: nazwę komisji kwalifikacyjnej lub egzaminacyjnej, numer i datę wydania zaświadczenia o uzyskaniu akceptacji lub zdaniu egzaminu, stopień awansu zawodowego, a także informację o poziomie wykształcenia nauczyciela. W przypadku uzyskania stopnia awansu zawodowego z mocy prawa albo w sposób określony w art. 9a ust. 3 lub 4 akt nadania stopnia awansu zawodowego nie zawiera odpowiednio nazwy komisji kwalifikacyjnej lub egzaminacyjnej, numeru i daty wydania zaświadczenia o akceptacji lub zdaniu egzaminu.



6. W przypadku niespełnienia przez nauczyciela warunków, o których mowa w ust. 1, dyrektor szkoły lub właściwy organ, o którym mowa w ust. 4 pkt 2–4, odmawia nauczycielowi, w drodze decyzji administracyjnej, nadania stopnia awansu zawodowego.

7. Organami wyższego stopnia w rozumieniu Kodeksu postępowania administracyjnego w sprawach, o których mowa w ust. 4 pkt 1–3 oraz ust. 6, są odpowiednio:

- 1) w stosunku do dyrektora szkoły – organ prowadzący szkołę;
- 2) w stosunku do organu prowadzącego szkołę – organ sprawujący nadzór pedagogiczny;
- 3) w stosunku do organu sprawującego nadzór pedagogiczny – właściwy minister.

**Art. 9c. 1.** Staż, z zastrzeżeniem ust. 2, trwa w przypadku ubiegania się o awans na stopień:

- 1) nauczyciela kontraktowego – 9 miesięcy;
- 2) nauczyciela mianowanego i nauczyciela dyplomowanego – 2 lata i 9 miesięcy.

2. Nauczyciel kontraktowy lub nauczyciel mianowany posiadający co najmniej stopień naukowy doktora może ubiegać się o uzyskanie kolejnego stopnia awansu zawodowego po odbyciu stażu trwającego rok i 9 miesięcy. Dyrektor szkoły może nauczycielowi kontraktowemu, który uzyskał awans w sposób określony w art. 9a ust. 3 i ubiega się o uzyskanie stopnia nauczyciela mianowanego, skrócić staż do roku i 9 miesięcy.

3. W okresie stażu nauczyciel realizuje własny plan rozwoju zawodowego zatwierdzony przez dyrektora szkoły, uwzględniający wymagania, o których mowa w art. 9g ust. 10. Po zakończeniu stażu nauczyciel składa dyrektorowi szkoły sprawozdanie z realizacji tego planu.

3a. Nauczycielowi mianowanemu, ubiegającemu się o awans na stopień nauczyciela dyplomowanego, za spełnienie odpowiednich wymagań, o których mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 9g ust. 10, uznaje się także jego odpowiedni dorobek zawodowy ze szczególnym uwzględnieniem okresu od dnia uzyskania stopnia nauczyciela mianowanego.

4. Nauczycielowi stażyście i nauczycielowi kontraktowemu odbywającemu staż dyrektor szkoły przydziela spośród nauczycieli

mianowanych lub dyplomowanych opiekuna, z tym że w przedszkolach, szkołach i placówkach, o których mowa w art. 1 ust. 2 pkt 2, opiekunem nauczyciela stażysty i nauczyciela kontraktowego może być również nauczyciel zajmujący stanowisko kierownicze.

5. Zadaniem opiekuna stażu, o którym mowa w ust. 4, jest udzielanie nauczycielowi pomocy, w szczególności w przygotowaniu i realizacji w okresie stażu planu rozwoju zawodowego nauczyciela, oraz opracowanie projektu oceny dorobku zawodowego nauczyciela za okres stażu.

6. Ocenę dorobku zawodowego nauczyciela za okres stażu ustala, w terminie nie dłuższym niż 21 dni od dnia złożenia sprawozdania, o którym mowa w ust. 3, z uwzględnieniem stopnia realizacji planu rozwoju zawodowego nauczyciela, dyrektor szkoły:

1) w przypadku nauczyciela stażysty i nauczyciela kontraktowego – po zapoznaniu się z projektem oceny opracowanym przez opiekuna stażu i po zasięgnięciu opinii rady rodziców;

2) w przypadku nauczyciela mianowanego – po zasięgnięciu opinii rady rodziców.

7. Rada rodziców powinna przedstawić swoją opinię w terminie 14 dni od dnia otrzymania zawiadomienia o dokonywanej ocenie dorobku zawodowego nauczyciela. Nieprzedstawienie opinii rady rodziców nie wstrzymuje postępowania, o którym mowa w ust. 6.

8. Ocena dorobku zawodowego nauczyciela może być pozytywna lub negatywna. Ocena sporządzana jest na piśmie i zawiera uzasadnienie oraz pouczenie o możliwości wniesienia odwołania.

9. Od oceny dorobku zawodowego nauczycielowi służy odwołanie do organu sprawującego nadzór pedagogiczny w terminie 14 dni od dnia jej otrzymania. Organ sprawujący nadzór pedagogiczny rozpatruje odwołanie w terminie 21 dni. Ocena dorobku zawodowego nauczyciela ustalona przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny jest ostateczna.

10. W przypadku niedotrzymania przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny terminu rozpatrzenia odwołania, o którym mowa w ust. 9, nauczyciel jest dopuszczony odpowiednio do rozmowy kwalifikacyjnej, o której

mowa w art. 9b ust. 1 pkt 1, egzaminu, o którym mowa w art. 9b ust. 1 pkt 2, lub może się ubiegać o akceptację komisji, o której mowa w art. 9b ust. 1 pkt 3.

11. W przypadku gdy ostateczna ocena dorobku zawodowego nauczyciela jest negatywna, ponowna ocena dorobku może być dokonana po odbyciu, na wniosek nauczyciela i za zgodą dyrektora szkoły, jednego dodatkowego stażu w wymiarze 9 miesięcy.

**Art. 9d. 1.** Nauczyciel rozpoczyna staż z początkiem roku szkolnego, nie później jednak niż w ciągu 14 dni od dnia rozpoczęcia zajęć, na swój wniosek skierowany do dyrektora szkoły, z tym że nauczyciel stażysta rozpoczyna staż bez złożenia wniosku.

2. W przypadku nawiązania stosunku pracy po upływie terminu, o którym mowa w ust. 1, nauczyciel nie rozpoczyna stażu do końca tego roku szkolnego.
3. Przepisy ust. 1 i 2 stosuje się również do dodatkowego stażu, o którym mowa w art. 9c ust. 11 i art. 9g ust. 8.
4. Nauczyciel kontraktowy może rozpocząć staż na stopień nauczyciela mianowanego po przepracowaniu w szkole co najmniej dwóch lat, a nauczyciel mianowany może rozpocząć staż na stopień nauczyciela dyplomowanego po przepracowaniu w szkole co najmniej roku od dnia nadania poprzedniego stopnia awansu zawodowego.
5. W przypadku nieobecności nauczyciela w pracy z powodu czasowej niezdolności do pracy wskutek choroby, zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy lub urlopu innego niż urlop wypoczynkowy, trwającej nieprzerwanie dłużej niż miesiąc, staż ulega przedłużeniu o czas trwania tej nieobecności. W przypadku nieobecności dłuższej niż rok nauczyciel obowiązany jest do ponownego odbycia stażu w pełnym wymiarze.
6. Nauczyciel kontraktowy i nauczyciel mianowany mogą przerwać staż na swój wniosek w każdym czasie. W przypadku ponownego rozpoczęcia stażu odbywają staż w pełnym wymiarze.
7. Nauczyciel stażysta i nauczyciel kontraktowy składają wniosek o podjęcie odpowiednio postępowania kwalifikacyjnego lub egzaminacyjnego w roku uzyskania pozytywnej oceny

dorobku zawodowego za okres stażu. Nauczyciel mianowany może złożyć wniosek o podjęcie postępowania kwalifikacyjnego w okresie 3 lat od dnia otrzymania pozytywnej oceny dorobku zawodowego za okres stażu. W przypadku niedotrzymania terminów złożenia wniosków nauczyciele ci obowiązani są do ponownego odbycia stażu w pełnym wymiarze.

8. Dyrektor szkoły corocznie, w arkuszu organizacyjnym szkoły, o którym mowa w odrębnych przepisach, podaje liczbę nauczycieli, w podziale na stopnie awansu zawodowego, przystępujących do postępowań kwalifikacyjnych lub egzaminacyjnych w roku szkolnym, którego dotyczy dany arkusz organizacyjny, oraz wskazuje terminy złożenia przez nauczycieli wniosków o podjęcie tych postępowań.
9. Nauczyciele skierowani do pracy za granicą w celu wspomaganie nauczania języka polskiego, historii, geografii, kultury polskiej oraz innych przedmiotów nauczanych w języku polskim w środowiskach polonijnych po powrocie do pracy w polskiej szkole mogą złożyć wniosek o podjęcie odpowiednio postępowania egzaminacyjnego o awans na stopień nauczyciela mianowanego lub postępowania kwalifikacyjnego o awans na stopień nauczyciela dyplomowanego po odbyciu stażu w wymiarze rok i 9 miesięcy.

**Art. 10. 1.** Stosunek pracy z nauczycielem nawiązuje się w szkole, a w przypadku powołania zespołu szkół jako odrębnej jednostki organizacyjnej – w zespole szkół na podstawie umowy o pracę lub mianowania, z zastrzeżeniem ust. 8.

2. Z osobą posiadającą wymagane kwalifikacje, z zastrzeżeniem ust. 3, i rozpoczynającą pracę w szkole stosunek pracy nawiązuje się na podstawie umowy o pracę na czas określony na jeden rok szkolny w celu odbycia stażu wymaganego do uzyskania awansu na stopień nauczyciela kontraktowego, z zastrzeżeniem ust. 7. W przypadkach, o których mowa w art. 9c ust. 11 i art. 9g ust. 8, w razie ustalenia dodatkowego stażu, z nauczycielem stażystą nawiązuje się stosunek pracy na czas określony na kolejny jeden rok szkolny.
3. W szczególnych przypadkach uzasadnionych potrzebami szkoły z osobą, o której mowa w ust. 2, legitymującą się wymaganym poziomem wykształcenia, lecz nieposiadającą

przygotowania pedagogicznego, dopuszczalne jest nawiązanie stosunku pracy, o ile osoba ta zobowiąże się do uzyskania przygotowania pedagogicznego w trakcie odbywania stażu. W przypadku gdy nauczyciel w ciągu pierwszego roku pracy w szkole nie uzyska przygotowania pedagogicznego z przyczyn od niego niezależnych, z nauczycielem może być zawarta umowa o pracę na kolejny jeden rok szkolny. Staż wymagany do ubiegania się o awans na stopień nauczyciela kontraktowego przedłuża się do czasu uzyskania przygotowania pedagogicznego.

4. Stosunek pracy z nauczycielem kontraktowym nawiązuje się na podstawie umowy o pracę zawieranej na czas nieokreślony, z zastrzeżeniem ust. 7.

4a. (uchylony).

5. Stosunek pracy z nauczycielem mianowanym i z nauczycielem dyplomowanym nawiązuje się na podstawie mianowania, jeżeli:

- 1) posiada obywatelstwo polskie, z tym że wymóg ten nie dotyczy obywateli państwa członkowskiego Unii Europejskiej, Konfederacji Szwajcarskiej lub państwa członkowskiego Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym;
- 2) ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z praw publicznych;
- 3) nie toczy się przeciwko niemu postępowanie karne lub dyscyplinarne, lub postępowanie o ubezwłasnowolnienie;
- 4) nie był karany za przestępstwo popełnione umyślnie;
- 5) posiada kwalifikacje wymagane do zajmowania danego stanowiska;
- 6) istnieją warunki do zatrudnienia nauczyciela w szkole w pełnym wymiarze zajęć na czas nieokreślony.

5a. Stosunek pracy nawiązany na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony przekształca się w stosunek pracy na podstawie mianowania z pierwszym dniem miesiąca kalendarzowego następującego po miesiącu, w którym:

- 1) nauczyciel uzyskał stopień nauczyciela mianowanego, o ile spełnione są warunki określone w ust. 5;

- 2) w przypadku nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego w czasie trwania umowy o pracę zostały spełnione warunki, o których mowa w ust. 5.

5b. Przekształcenie podstawy prawnej stosunku pracy, o którym mowa w ust. 5a, potwierdza na piśmie dyrektor szkoły.

6. W przypadku braku warunków do zatrudnienia nauczyciela, o których mowa w ust. 5 pkt 6, stosunek pracy z nauczycielem mianowanym lub dyplomowanym nawiązuje się na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze, z zastrzeżeniem ust. 7.

7. W przypadku zaistnienia potrzeby wynikającej z organizacji nauczania lub zastępstwa nieobecnego nauczyciela, w tym w trakcie roku szkolnego, z osobą rozpoczynającą pracę w szkole, z nauczycielem kontraktowym lub z nauczycielami, o których mowa w ust. 5, stosunek pracy nawiązuje się na podstawie umowy o pracę na czas określony.

8. Nie można nawiązać stosunku pracy z nauczycielem, który nie spełnia warunków, o których mowa w ust. 5 pkt 2–5, z zastrzeżeniem ust. 9.

8a. W celu potwierdzenia spełniania warunku, o którym mowa w ust. 5 pkt 4, nauczyciel, przed nawiązaniem stosunku pracy, jest obowiązany przedstawić dyrektorowi szkoły informację z Krajowego Rejestru Karnego.

9. W przypadku, o którym mowa w ust. 7, jeżeli nie ma możliwości zatrudnienia osoby posiadającej wymagane kwalifikacje, można za zgodą organu sprawującego nadzór pedagogiczny zatrudnić nauczyciela, który nie spełnia warunku wymienionego w ust. 5 pkt 5.
10. Do nauczycieli zatrudnionych na podstawie ust. 9 nie stosuje się przepisów rozdziału 3a. Dla celów płacowych nauczyciele ci są traktowani jak nauczyciele stażyści.

11. W przypadku nauczyciela zatrudnionego na podstawie ust. 7, posiadającego wymagane kwalifikacje, na jego wniosek odstępuje się od stosowania przepisów rozdziału 3a. Dla celów płacowych nauczyciele ci są traktowani jak nauczyciele stażyści, chyba że posiadają wyższy niż stażysta stopień awansu zawodowego.

**Art. 35. 1.** W szczególnych wypadkach, poddyktowanych wyłącznie koniecznością realizacji programu nauczania, nauczyciel może być obowiązany do odpłatnej pracy w godzinach ponadwymiarowych zgodnie z posiadaną specjalnością, których liczba nie może przekroczyć 1/4 tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć. Przydzielenie nauczycielowi większej liczby godzin ponadwymiarowych może nastąpić wyłącznie za jego zgodą, jednak w wymiarze nieprzekraczającym 1/2 tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć.

2. Przez godzinę ponadwymiarową rozumie się przydzieloną nauczycielowi godzinę zajęć dydaktycznych, wychowawczych lub opiekuńczych powyżej tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych, wychowawczych lub opiekuńczych.

2a. Przez godzinę doraźnego zastępstwa rozumie się przydzieloną nauczycielowi godzinę zajęć dydaktycznych, wychowawczych lub opiekuńczych powyżej tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych, wychowawczych lub opiekuńczych, której realizacja następuje w zastępstwie nieobecnego nauczyciela.

3. Wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe i za godziny doraźnych zastępstw wypłaca się według stawki osobistego zaszeregowania nauczyciela, z uwzględnieniem dodatku za warunki pracy.

4. Kobiecie w ciąży, osobie wychowującej dziecko do lat 4 oraz nauczycielowi w trakcie odbywania stażu nie przydziela się pracy w godzinach ponadwymiarowych bez ich zgody.

**Art. 61. 1.** Nauczyciel, który uzyskał stopień nauczyciela kontraktowego w ciągu dwóch lat od dnia podjęcia pierwszej pracy zawodowej w życiu w szkole i posiada kwalifikacje wymagane do zajmowania danego stanowiska, otrzymuje w szkole wskazanej jako podstawowe miejsce zatrudnienia na swój wniosek jednorazowy zasiłek na zagospodarowanie w wysokości dwumiesięcznego otrzymywanego wynagrodzenia zasadniczego. Do pierwszej pracy zawodowej w życiu nie zalicza się pracy wykonywanej w okresie studiów lub nauki w zakładzie kształcenia nauczycieli.

2. Prawo do złożenia wniosku o wypłacenie zasiłku na zagospodarowanie przysługuje

nauczycielowi w okresie roku, licząc od dnia uzyskania stopnia nauczyciela kontraktowego.

3. Zasiłek na zagospodarowanie podlega zwrotowi, jeżeli nauczyciel nie przepracuje w szkole trzech lat, licząc od dnia uzyskania stopnia nauczyciela kontraktowego. W szczególnie uzasadnionych przypadkach organ prowadzący szkołę może zwolnić nauczyciela w całości lub w części z obowiązku zwrotu zasiłku.

#### **Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 marca 2013 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli (Dz.U. z dnia 26 marca 2013 r., poz. 393)**

§ 4. 1. Dyrektor szkoły zapewnia nauczycielowi odbywającemu staż warunki do:

- 1) obserwacji zajęć dydaktycznych, wychowawczych oraz innych prowadzonych w szkole, w szczególności zajęć prowadzonych przez nauczyciela tego samego przedmiotu lub rodzaju zajęć w tej samej lub innej szkole;
  - 2) udziału w formach kształcenia ustawicznego, jeżeli wynika to z zatwierdzonego planu rozwoju zawodowego i potrzeb szkoły;
  - 3) korzystania z pomocy merytorycznej i metodycznej poradni psychologiczno-pedagogicznej lub innych placówek i instytucji oświatowych.
2. W szczególnie uzasadnionych przypadkach w czasie trwania stażu dyrektor szkoły może pisemnie zobowiązać nauczyciela do zmiany planu rozwoju zawodowego lub zmienić nauczycielowi opiekuna stażu.
3. W czasie trwania stażu nauczyciel może wprowadzać zmiany w planie rozwoju zawodowego za zgodą dyrektora szkoły.
4. W terminie 30 dni od dnia zakończenia stażu nauczyciel składa dyrektorowi szkoły sprawozdanie z realizacji planu rozwoju zawodowego.

#### **Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (tekst jednolity: Dz.U. z 2013 r., poz. 1207, ze zm.)**

§ 1. Ilekroć w rozporządzeniu jest mowa o:

- 1) nauczycielu – należy przez to rozumieć nauczycieli, wychowawców i innych pracowników pedagogicznych wymienionych w art. 1 ust. 1 pkt 1, 2 i 4 oraz ust. 2 pkt 1a i 2 Ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela;
- 2) kursie kwalifikacyjnym – należy przez to rozumieć kurs kwalifikacyjny z zakresu określonego przedmiotu, prowadzonych zajęć lub przygotowania pedagogicznego, organizowany zgodnie z przepisami w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli, którego ukończenie umożliwia nauczycielowi posiadającemu poziom wykształcenia wymagany od nauczycieli danego typu szkoły lub rodzaju placówki uzyskanie kwalifikacji do nauczania przedmiotu, prowadzenia zajęć lub przygotowania pedagogicznego;
- 3) przygotowaniu pedagogicznym – należy przez to rozumieć nabycie wiedzy i umiejętności z zakresu psychologii, pedagogiki i dydaktyki szczegółowej, nauczanych w wymiarze nie mniejszym niż 270 godzin w powiązaniu z kierunkiem (specjalnością) kształcenia oraz pozytywnie ocenioną praktyką pedagogiczną – w wymiarze nie mniejszym niż 150 godzin; w przypadku nauczycieli praktycznej nauki zawodu niezbędny wymiar zajęć z zakresu przygotowania pedagogicznego wynosi nie mniej niż 150 godzin; o posiadaniu przygotowania pedagogicznego świadczy dyplom ukończenia studiów lub inny dokument wydany przez uczelnię, dyplom ukończenia zakładu kształcenia nauczycieli lub świadectwo ukończenia kursu kwalifikacyjnego;
- 4) zakładzie kształcenia nauczycieli – należy przez to rozumieć kolegium nauczycielskie, nauczycielskie kolegium języków obcych, studium nauczycielskie, studium wychowania przedszkolnego, studium nauczania początkowego lub pedagogiczne studium techniczne;
- 4a) szkołach podstawowych za granicą, gimnazjach za granicą lub liceach ogólnokształcących za granicą – należy przez to rozumieć odpowiednio szkoły podstawowe, gimnazja lub licea ogólnokształcące oraz zespoły tych szkół, a także szkolne punkty konsultacyjne, przy przedstawicielstwach dyplomatycznych, urządach konsularnych

i przedstawicielstwach wojskowych Rzeczypospolitej Polskiej, realizujące plany nauczania uzupełniającego;

- 5) studiach pierwszego stopnia – należy przez to rozumieć studia licencjackie, inżynierskie lub studia wyższe zawodowe;
- 6) studiach magisterskich – należy przez to rozumieć studia drugiego stopnia lub jednolite studia magisterskie;
- 7) studiach wyższych bez bliższego określenia – należy przez to rozumieć studia, o których mowa w pkt 5 i 6.

§ 2. 1. Kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w zakładach kształcenia nauczycieli, placówkach doskonalenia nauczycieli, poradniach psychologiczno-pedagogicznych, w tym poradniach specjalistycznych, bibliotekach pedagogicznych, kolegiach pracowników służb społecznych, liceach ogólnokształcących, liceach profilowanych, technikach, uzupełniających liceach ogólnokształcących, technikach uzupełniających i szkołach policealnych, z zastrzeżeniem § 11 ust. 1 i 2, § 12–14, 16–22 i 24, posiada osoba, która ukończyła:

- 1) studia magisterskie na kierunku (specjalności) zgodnym z nauczaniem przedmiotem lub prowadzonymi zajęciami oraz posiada przygotowanie pedagogiczne lub
- 2) studia magisterskie na kierunku, którego zakres określony w standardzie kształcenia dla tego kierunku studiów w grupie treści podstawowych i kierunkowych obejmuje treści nauczanego przedmiotu lub prowadzonych zajęć, oraz posiada przygotowanie pedagogiczne, lub
- 3) studia magisterskie na kierunku (specjalności) innym niż wymieniony w pkt 1 i 2 i studia podyplomowe w zakresie nauczanego przedmiotu lub prowadzonych zajęć oraz posiada przygotowanie pedagogiczne.

2. Kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela teoretycznych przedmiotów zawodowych w szkołach, o których mowa w ust. 1, posiada również osoba, która ukończyła:

- 1) studia pierwszego stopnia na kierunku (specjalności) zgodnym z nauczaniem przedmiotem oraz posiada przygotowanie pedagogiczne lub
- 2) studia pierwszego stopnia na kierunku, którego zakres określony w standardzie kształcenia dla tego kierunku studiów w grupie treści

podstawowych i kierunkowych obejmuje treści nauczanego przedmiotu, oraz posiada przygotowanie pedagogiczne.

**§ 3.** Kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w gimnazjach i zasadniczych szkołach zawodowych, z zastrzeżeniem § 11 ust. 1 i 2, § 12–14, 16–22 i 24, posiada osoba, która:

- 1) ma kwalifikacje określone w § 2 lub
- 2) ukończyła:
  - a) studia pierwszego stopnia na kierunku (specjalności) zgodnym z nauczaniem przedmiotem lub prowadzonymi zajęciami oraz posiada przygotowanie pedagogiczne lub
  - b) studia pierwszego stopnia na kierunku, którego zakres określony w standardzie kształcenia dla tego kierunku studiów w grupie treści podstawowych i kierunkowych obejmuje treści nauczanego przedmiotu lub prowadzonych zajęć, oraz posiada przygotowanie pedagogiczne, lub
  - c) studia wyższe na kierunku (specjalności) innym niż wymieniony w lit. a i b, a ponadto ukończyła studia podyplomowe lub kurs kwalifikacyjny w zakresie nauczanego przedmiotu lub prowadzonych zajęć, oraz posiada przygotowanie pedagogiczne.

**§ 24.** Kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela-wychowawcy w świetlicach szkolnych i nauczyciela-wychowawcy w internatach posiada osoba, która:

- 1) ukończyła studia wyższe na kierunku pedagogika w specjalności odpowiadającej prowadzonym zajęciom oraz posiada przygotowanie pedagogiczne lub
- 2) ukończyła studia wyższe na dowolnym kierunku (specjalności) i studia podyplomowe z zakresu prowadzonych zajęć oraz posiada przygotowanie pedagogiczne, lub
- 3) ma kwalifikacje wymagane do zajmowania stanowiska nauczyciela w danym typie szkoły, w której prowadzone są świetlica szkolna lub internat określone w § 2–4, § 6, § 11 i § 14–22.

**§ 28.** Nauczyciele zatrudnieni w dniu wejścia w życie rozporządzenia, którym na podstawie dotychczasowych przepisów uznano ukończony kierunek (specjalność) studiów za zbliżony do nauczanego przedmiotu lub rodzaju prowadzonych zajęć, zachowują nabyte kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danym typie szkoły lub rodzaju placówki.

## Obszar IV Moduł 1.4 Zał. 1

## Zestaw pytań do rozmowy kwalifikacyjnej

(zgodnie z przyjętym profilem wymagań na stanowisku nauczyciela)

Tab. 4. Zestaw pytań do rozmowy kwalifikacyjnej

Funkcjonowanie prospołeczne	Zadawane pytania
Podejmowanie wyzwań i udzielanie wsparcia	Proszę opowiedzieć o konkretnej inicjatywie, którą może podjąć/podjął(ęła) Pan(i) jako nauczyciela, którą zdaniem Pana(i) można uznać za szczególnie inspirującą dla uczniów.
Zaufanie	Proszę opowiedzieć o nowym wyzwaniu, które zamierza Pan(i) podjąć lub które podejmował(a) Pan(i), wymagającym zaangażowania innych osób.
Odwaga w kreowaniu prawdy	Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której uzasadniał(a) Pan(i) publicznie swoje poglądy, opinie, nawet jeśli mogły się spotkać z krytyką.
Szacunek dla innych ludzi	Proszę opowiedzieć o zdarzeniu, w trakcie którego okazał(a) Pan(i) szacunek innym osobom, mimo rozbieżności opinii, poglądów itp.
Planowanie i formułowanie oczekiwań wobec innych	Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której planował(a) i formułował(a) Pan(i) swoje oczekiwania wobec innych.
Dążenie do rozwoju społeczności szkolnej i do własnego rozwoju	Proszę opowiedzieć o rzeczywistej lub hipotetycznej sytuacji, kiedy wprowadził(a) Pan(i) innowacje, znalazł(a) rozwiązanie, które okazało się skuteczne w określonej organizacji lub dla pojedynczych osób.
Nastawienie na pozyskiwanie informacji i dzielenie się wiedzą	Proszę opowiedzieć o sytuacji, kiedy pozyskując informacje z zewnątrz, kontaktując się z innymi osobami, rozwiązał(a) Pan(i) problem badawczy, który na początku wydawał się trudny do rozstrzygnięcia.
Inicjatywa w ustalaniu celów i rozwiązywaniu problemów	Proszę opowiedzieć o sytuacji, kiedy rozwiązał(a) Pan(i) konkretny problem społeczny, wykorzystując nadarzającą się okazję lub pojawiające się nowe możliwości.
Relacje z innymi – komunikowanie się	Proszę opowiedzieć, jak wyglądają Pana(i) relacje z innymi, w jaki sposób przebiega komunikacja? Jak radzi Pan(i) sobie z trudnościami w komunikowaniu się?
Oddziaływanie na uczniów i inne osoby	Proszę opisać sytuację, w której udało się Panu(i) zmobilizować uczniów lub innych ludzi do podjęcia określonego działania.
Współpraca w zespole	Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której udało się Panu(i) poprzez współpracę w zespole osiągnąć zamierzony, wspólny cel.
Rozumienie innych	Proszę omówić sytuację, w której udzielił(a) Pan(i) pomocy kolegom lub uczniom, którzy takiej pomocy nie oczekiwali, a wręcz byli z tego powodu niezadowoleni.
Przewodzenie w zespole uczniowskim	Proszę opowiedzieć o swoich doświadczeniach w sytuacji, kiedy przewodził(a) Pan(i) zespołowi uczniowskiemu?
Elastyczność w działaniu	Proszę opowiedzieć o rzeczywistej lub możliwej do realizacji sytuacji dotyczącej zmian w metodach lub treściach nauczania (w ramach istniejących możliwości).
Budowanie odpowiedzialności w zespole	Proszę opowiedzieć o hipotetycznej lub rzeczywistej sytuacji, kiedy zmuszony(a) był(a) Pan(i) skrytykować czyjąś pracę.
Kierowanie aktywnością uczniów	Proszę opowiedzieć o Pana(i) doświadczeniach z wychowawstwem w trudnej klasie lub w innych sytuacjach.
Rozbudzenie pasji do uczenia się	Proszę opowiedzieć o sytuacji, kiedy zainspirował(a) Pan(i) uczniów do uczenia się, które nie wynikało z ich obowiązków, lub o zaplanowaniu takiej sytuacji.

Źródło: opracowanie własne.

Załączone materiały są zestawem pytań, z których moderatorzy mogą korzystać w sposób dowolny i alternatywny oraz które mogą być stosowane w zależności od doświadczenia uczestniczących w zajęciach dyrektorów.

## Obszar IV Moduł 1.4 Zał. 2

## Kwestionariusz i skala do obserwacji lekcji

Tab. 5. Kwestionariusz i skala do obserwacji lekcji

Kryterium oceny	0	1
<b>Planowanie</b>		
Czy nauczyciel zaprezentował klarowny plan lekcji i cele, które zamierza osiągnąć na początku lekcji?		
Czy nauczyciel przygotował wszystkie niezbędne materiały do poprowadzenia lekcji?		
Czy i w jakim stopniu zaplanowane treści uwzględniły treści wcześniej opanowane w ramach przewidzianego w programie materiału?		
Czy i w jakim stopniu nauczyciel był w stanie sprawdzić, czego uczniowie nauczyli się w czasie lekcji?		
<b>Metody nauczania</b>		
W jakim stopniu nauczyciel potrafił zaktywizować uczniów obecnych na lekcji?		
Czy i w jakim stopniu nauczyciel wykorzystywał zróżnicowane metody aktywizacji uczniów?		
W jakim stopniu nauczyciel zachęcał uczniów do samodzielnego rozwiązywania problemów?		
Czy i w jakim stopniu nauczyciel przez zastosowanie zróżnicowanych metod pozyskiwania informacji zwrotnych dążył do uzyskania wiedzy na temat stopnia zrozumienia prezentowanego materiału?		
<b>Kierowanie aktywnością uczniów</b>		
Czy i w jakim stopniu nauczyciel był w stanie skoncentrować uwagę uczniów na zadaniu?		
Czy nauczyciel starał się eliminować i korygować niewłaściwe zachowanie uczniów?		
W jakim stopniu nauczyciel nagradzał wysiłek i osiągnięcia uczniów?		
Czy nauczyciel traktował wszystkich uczniów (niezależnie od zaobserwowanych różnic) tak samo?		
Czy nauczyciel odpowiednio odnosił się do pozostałych osób (takich, które nie miały wpływu na decyzję kadrową dotyczącą jego osoby)?		
<b>Zarządzanie czasem i wykorzystanie materiałów przygotowanych do lekcji</b>		
Czy i w jakim stopniu nauczyciel potrafił zaplanować i ustrukturyzować lekcję, aby właściwie wykorzystać czas?		
Czy nauczyciel poświęcał swój czas poszczególnym uczniom sprawiedliwie i wystarczająco?		

Kryterium oceny	0	1
Czy i w jakim stopniu nauczyciel kontrolował tempo wykonywania poszczególnych zadań?		
W jakim stopniu nauczyciel wykorzystywał przygotowane przez siebie materiały?		
W jakim stopniu przygotowane przez nauczyciela materiały okazały się pomocne w osiągnięciu zaplanowanych celów dydaktycznych?		
Czy i w jakim stopniu nauczyciel zachęcił uczniów do lepszego wykorzystywania czasu w przyszłych zadaniach?		
<b>Zlecone zadanie domowe</b>		
W jakim stopniu zadanie domowe konsoliduje bądź poszerza materiał prezentowany na lekcji?		
W jakim stopniu nauczyciel wyjaśnił uczniom cele i korzyści, które płyną z wykonania zadania domowego?		
<b>Ocena celów realizowanych i osiągniętych przez nauczyciela</b>		
W jakim stopniu zaplanowana przez nauczyciela lekcja posłużyła do rozwijania następujących kompetencji uczniów?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznania i zrozumienia określonych treści.</li> <li>• Zdobycia wiedzy o charakterze faktograficznym (treści pamięciowe).</li> <li>• Rozwojowi określonych umiejętności.</li> <li>• Zastosowaniu opanowanych treści w praktyce.</li> </ul>		
Czy nauczyciel przygotował, opracował jakieś narzędzie do badania osiągniętych rezultatów nauczania?		
Czy i w jakim stopniu nauczyciel rozpoznał źródła trudności w zakresie opanowania przez uczniów prezentowanych treści (jakie treści nie są zrozumiałe)?		
<b>Ogólna ocena przeprowadzonej lekcji i postawy wobec uczniów.</b>		
Jak można ocenić prezentację przez nauczyciela treści będących przedmiotem nauczania?		
W jakim stopniu nauczyciel różnicował stosowane techniki motywujące do pracy poszczególnych uczniów?		
Czy nauczyciel różnicował wymagania w stosunku do możliwości uczniów?		
W jakim stopniu nauczyciel odwoływał się posiadanej przez uczniów wiedzy i umiejętności?		
Czy i w jakim stopniu nauczyciel okazywał postawę akceptacji wobec uczniów?		

Źródło: opracowanie własne.



