

Małgorzata Wojnarowska

ROLA DYREKTORA

W PROCESIE ROZWOJU SZKOŁY

SIECI WSPÓŁPRACY I SAMOKSZTAŁCENIA

Warszawa 2014

Redakcja merytoryczna

Katarzyna Leśniewska

Redakcja i korekta

Anna Fus

Projekt graficzny i skład

Łukasz Kluz

Wykorzystano elementy projektu

Studia Kreatywnego Małgorzaty Barskiej

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2014

Udostępnianie



Ośrodek Rozwoju Edukacji

00-478 Warszawa

Aleje Ujazdowskie 28

www.ore.edu.pl

Materiał przygotowany w ramach programu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół*, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W związku z realizacją projektów powiatowych w ramach pilotażu nowego modelu systemu doskonalenia nauczycieli i procesowego wspomagania przed dyrektorami szkół pojawiło się wiele nowych wyzwań. W wielu szkołach zaplanowane działania po zetknięciu z rzeczywistością wydały się trudne w realizacji i napotykały na opór. Nie zawsze dla dyrektorów jasny był podział zadań między nimi a zewnętrznymi konsultantami odpowiedzialnymi za wspomaganie (SORE lub animatorzy), często nie potrafili uregulować wzajemnych relacji. To niekorzystnie wpływało na realizację rocznego planu wspomagania i generowało dodatkowe problemy. Tymczasem w procesowym wspomaganiu, które akcentuje podmiotowość i autonomię szkoły, rola dyrektora jest kluczowa. To on wraz z nauczycielami podejmuje najważniejsze decyzje dotyczące tego procesu (zewnętrzny konsultant odpowiedzialny za wspomaganie pełni tylko rolę wspierającą). Wymaga to od dyrektora specyficznych umiejętności. Te wyzwania dotyczą nie tylko dyrektorów szkół uczestniczących w pilotażu. Każdy dyrektor kieruje przecież procesem rozwojowym w swojej szkole i organizuje związane z tym działania. Jednak nie zawsze jest do tego przygotowany — program kursu kwalifikacyjnego z zakresu organizacji i zarządzania oświatą oraz programy studiów podyplomowych z tego zakresu nie zawsze nadążają za dynamiką zmian w oświacie i szkolną rzeczywistością. Pilotaż tylko uwydatnił te zjawiska.

Dyrektorzy kierujący procesem rozwoju szkoły potrzebują doskonalenia umiejętności w zakresie:

- diagnozowania potrzeb rozwojowych szkoły,
- planowania, organizowania, ewaluacji działań rozwojowych,
- motywowania i wspierania nauczycieli w rozwoju,
- kierowania zmianą,
- radzenia sobie z oporem i zniechęceniem nauczycieli,
- rozwiązywania bieżących problemów,
- współpracy z zewnętrznym konsultantem.

Sieć *Rola dyrektora w procesie rozwoju szkoły* umożliwi rozwijanie niezbędnych umiejętności, wspólne wypracowanie rozwiązań i wymianę doświadczeń. Przygotowani w ten sposób dyrektorzy mają szansę na zmotywowanie i zaangażowanie nauczycieli w działania prowadzące do rozwoju szkół.

Grupa docelowa

Dyrektorzy wszystkich typów szkół, zainteresowani rozwijaniem umiejętności w zakresie kierowania procesem rozwoju swojej szkoły.

Cel ogólny (wynikający z kontekstu i potrzeb uczestników):

Doskonalenie umiejętności niezbędnych dyrektorowi w kierowaniu rozwojem szkoły.

PRZYKŁADOWY PLAN DZIAŁAŃ:

Cele szczegółowe	Zagadnienia do omówienia (tematyka spotkań oraz aktywności między spotkaniami)	Proponowane metody pracy (uwzględniające pracę podczas spotkań, na platformie, samokształcenie, działania podejmowane w środowisku itp.)	Uwagi
Cel 1 Dyrektor diagnozuje (z nauczycielami) potrzeby rozwojowe szkoły	Sposoby pozyskiwania informacji o szkole	Samokształcenie — co może być źródłem informacji o pracy szkoły? Praca samodzielna - zgromadzenie informacji o swojej szkole z różnych źródeł.	Poszukiwanie dodatkowych, niekonwencjonalnych sposobów pozyskiwania danych o szkole (prócz tych już znanych, typowych)
	Analiza ilościowa i jakościowa wyników egzaminów zewnętrznych lub wykorzystanie raportu z ewaluacji zewnętrznej i wyników ewaluacji wewnętrznej do planowania działań rozwojowych w szkole.	Warsztat (spotkanie bezpośrednie)	Ekspert zewnętrzny (OKE lub ODN)
	Jak najtrafniej wyłonić wspólnie z nauczycielami w szkole obszar do rozwoju?	Wspólna praca na platformie - dyskusja, czat, przykłady dobrych praktyk, opracowanie scenariusza warsztatów z radą pedagogiczną, mającego na celu wyłonienie obszarów do rozwoju	
	Gdzie jesteśmy — dokąd zmierzamy czyli wypracowanie obszarów do rozwoju szkoły	Praca samodzielna – przeprowadzenie warsztatu w szkole	Jeśli szkoła uczestniczy w procesie wspomagania – prowadzi zewnętrzny konsultant
	Refleksje po warsztacie w szkole	Wspólna praca na platformie - wymiana doświadczeń po warsztacie, uwagi, refleksje itp. Zamieszczenie materiałów na platformie.	
Cel 2 Dyrektor planuje, organizuje i dokonuje ewaluacji (z nauczycielami) działań prorozwajowych w szkole	Jak zaplanować rozwój szkoły?	Samokształcenie – różne sposoby planowania, rodzaje planów itp.	
	Dobre praktyki w zakresie panowania rozwoju szkoły	Wspólna praca na platformie - zamieszczenie materiałów na platformie -przykładowe plany, wymiana doświadczeń w zakresie ich tworzenia	Można wykorzystać doświadczenie dyrektorów szkół uczestniczących w pilotażu, ale też szukać nowych rozwiązań
	Organizowanie działań służących rozwojowi w szkole na poszczególnych etapach tego procesu — rola dyrektora	Warsztaty (spotkanie bezpośrednie)	Ekspert zewnętrzny (ODN lub uczelnia), zaakcentowanie roli dyrektora w organizowaniu pracy zespołowej w szkole
	Ewaluacja działań służących rozwojowi szkoły	Praca samodzielna – przeprowadzenie ewaluacji w szkole, opracowanie wyników, wnioski i rekomendacje.	

	Dobre praktyki w zakresie ewaluacji działań służących rozwojowi szkoły	Wspólna praca na platformie - wymiana doświadczeń, zamieszczenie przykładów dobrych praktyk w zakresie ewaluacji, dyskusja.	
	Potrzeby rozwojowe nauczycieli	Praca samodzielna - przeprowadzenie działań w szkole (rozpoznanie problemów i potrzeb rozwojowych nauczycieli).	
	Wykorzystanie narzędzi coachingowych w pracy dyrektora do rozwiązywania zdiagnozowanych problemów i zaspokajania rozpoznanych potrzeb nauczycieli	Warsztaty (spotkanie bezpośrednie)	Ekspert (uczelnia lub ODN), narzędzia powinny być adekwatne do problemów nauczycieli rozpoznanych wcześniej
	Dyrektor w roli coacha	Praca samodzielna - przeprowadzenie działań w szkole (wdrożenie działań wspierające nauczycieli z wykorzystaniem adekwatnych narzędzi, dobranych do problemów)	
	Wady i zalety zastosowania narzędzi coachingowych w procesie wspierania nauczycieli w rozwoju	Wspólna praca na platformie - współredagowanie wniosków z wdrożenia działań z wykorzystaniem wybranych narzędzi coachingowych, zamieszczenie materiałów na platformie, dyskusja	
	Wpływ dyrektora-coacha na rozwój nauczycieli i szkoły.	Dyskusja na platformie	
Cel 3 Dyrektor inspirowuje i motywuje nauczycieli do wypracowywania i implementacji nowych rozwiązań	Sposoby skutecznego motywowania pracowników do rozwoju.	Samokształcenie	
	Dobre praktyki w zakresie motywowania nauczycieli	Wspólna praca na platformie - wymiana doświadczeń, zamieszczenie przykładów dobrych praktyk w zakresie motywowania, dyskusja.	
	Kierowanie zmianą	Warsztaty (spotkanie bezpośrednie)	Ekspert (uczelnia lub ODN)
	Dyrektor w roli osoby inspirującej i motywującej oraz promującej kreatywność nauczycieli	Wspólna praca na platformie - wymiana doświadczeń, wypracowanie katalogu pomysłów na prorozwojowe działania dyrektora	
	Nadzór dyrektora nad wdrażaniem przez nauczycieli nowych umiejętności nabytych w ramach doskonalenia	Praca samodzielna - przeprowadzenie działań w szkole (kontrola planów dydaktycznych, dokumentacji awansowej, obserwacja zajęć i spotkań zespołów przedmiotowych pod kątem wdrażania nowych	

		umiejętności, udzielanie informacji zwrotnej).	
	Dobre praktyki w zakresie nadzoru nad wdrażaniem nowych rozwiązań	Wspólna praca na platformie - wymiana doświadczeń, zamieszczenie przykładów, dyskusja.	
Cel 4 Dyrektor współpracuje z zewnętrznym konsultantem odpowiedzialnym za wspomaganie, ekspertami i partnerami zewnętrznymi na różnych etapach procesu rozwoju szkoły	Dyrektor a zewnętrzny konsultant odpowiedzialny za wspomaganie	Wspólna praca na platformie - wymiana doświadczeń w zakresie współpracy między zewnętrznym konsultantem odpowiedzialnym za wspomaganie a dyrektorem (np. przykłady prezentowane przez dyrektorów, którzy uczestniczą w pilotażu), zamieszczenie materiałów na platformie, dyskusja	
	Partnerstwo dla rozwoju czyli rola zewnętrznych podmiotów na różnych etapach procesu rozwojowego szkoły.	Panel dyskusyjny lub seminarium (spotkanie bezpośrednie)	Eksperti (SORE, animatorzy, przedstawiciele poradni, biblioteki pedagogicznej, ODN itp.)
	Współpraca szkoły z partnerami zewnętrznymi	Praca samodzielna - przeprowadzenie działań w szkole (zebranie rady pedagogicznej i przeprowadzenie ewaluacji działań szkoły w zakresie współpracy z partnerami zewnętrznymi (wnioski, rekomendacje)	
	Dobre praktyki w zakresie współpracy szkoły z partnerami zewnętrznymi	Wspólna praca na platformie - wymiana doświadczeń, zamieszczenie przykładów, dyskusja.	
	Zasady współpracy między dyrektorem a zewnętrznym konsultantem odpowiedzialnym za wspomaganie	Warsztat – wypracowanie przykładowego zbioru zasad i zamieszczenie go na platformie.	

Przykładowy harmonogram do planu działań:

Spotkanie 1.						
	Tematyka (wynikająca z planu działań)	Opis przebiegu (działania/zadania)	Potrzebne materiały/pomoce	Odniesienie do celów szczegółowych	Bibliografia/netografia	Uwagi
Spotkanie stacjonarne	Analiza ilościowa i jakościowa wyników egzaminów zewnętrznych lub wykorzystanie raportu z ewaluacji zewnętrznej i wyników ewaluacji wewnętrznej do planowania działań rozwojowych w szkole.	Czynności organizacyjne • powitanie, przedstawienie się uczestników sieci - rundka, • zawarcie kontraktu, • zebranie oczekiwań uczestników sieci, • prezentacja propozycji planu i harmonogramu na cały rok przez koordynatora, • dyskusja nad planem i harmonogramem, ewentualna korekta, • ostateczne przyjęcie planu i harmonogramu przez uczestników sieci, ustalenie terminów spotkań.	Flipchart, pisaki, ksero – kopie propozycji planu i harmonogramu, arkusze egzaminacyjne, przykładowe wyniki egzaminów, raporty i analizy OKE i CKE, raport z ewaluacji zewnętrznej itp.	1	• Elsner D., <i>Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka</i>, Wolters Kluwer, Warszawa 2013. • Kocurek M., Sołtysińska I., Świeży M., Wachna-Sosin i., <i>Przewodnik metodyczny dla koordynatorów sieci współpracy i samokształcenia</i>, ORE, Kraków 2012. http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phoca_download&view=section&id=32&Itemid=1017 • Misztal J., <i>Analiza wyników egzaminów zewnętrznych jako warunek jakościowego rozwoju ucznia, nauczyciela i szkoły</i>, http://www.npseo.pl/data/various/files/misztal.pdf • <i>Nowe formy wspomagania szkół. SORE. System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół</i>, ORE, Warszawa, 2012 • Szaleniec H., <i>Jak komunikować uczniom wyniki egzaminów</i>, WSiP, Warszawa 2004. • Szaleniec H., Szmigiel K., <i>Egzaminy</i>	
		Warsztaty nt. analizy wyników prowadzony przez eksperta z OKE lub ODN. 1. Analiza materiałów OKE i CKE. 2. Analiza ilościowa i jakościowa wyników egzaminów. 3. EWD jako wskaźnik efektywności pracy szkoły. 4. Formułowanie wniosków i rekomendacji. 5. Wykorzystanie wniosków z analiz do dalszej pracy i sposoby ich monitorowania. 6. Rola dyrektora w procesie diagnozy potrzeb rozwojowych szkoły.				

		(lub warsztat na temat wykorzystania raportu z ewaluacji zewnętrznej – analogiczny program)				zewnętrzne. Podnoszenie kompetencji nauczycieli w zakresie oceniania zewnętrznego, Wyd. Zamiast Korepetycji, Kraków 2001.
		Ustalenie zadań do realizacji między spotkaniami.				- Noworól A., <i>Jak czytać raport z ewaluacji zewnętrznej szkoły lub placówki oświatowej</i> http://www.nadzorpedagogiczny.edu.pl/data/documents/2/164/164.pdf - Piotrowska I., Lachowicz I., <i>Wykorzystanie raportu z ewaluacji do rozwoju szkoły</i>, http://www.npseo.pl/data/various/files/sesja_3_7_piotrowska.pdf - Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., <i>warsztat diagnostyczno-rozwojowy</i> http://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/warsztat_diagnostyczno-rozwojowy.pdf <i>Wykorzystanie ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej przez szkoły. Raport tematyczny z badania</i> http://eduentuzjasci.pl/zespoły/110-badanie/785-wykorzystanie-ewaluacji-wewnetrznej-i-zewnetrznej-przez-szkoly.html www.ore.edu.pl www.nadzorpedagogiczny.edu.pl www.npseo.pl eduentuzjasci.pl/
Między spotkaniami	Sposoby pozyskiwania informacji o szkole	Samokształcenie i wymiana doświadczeń na platformie – co może być źródłem informacji o pracy szkoły?		1		
		Praca samodzielna - zgromadzenie informacji o swojej szkole z różnych źródeł.				
	Jak najtrafniej wyłonić wspólnie z nauczycielami w szkole obszar do rozwoju?	Wspólna praca na platformie: - dyskusja, chat, przykłady dobrych praktyk, - ustalenie na forum dyskusyjnym głównych punktów programu warsztatów z radą pedagogiczną, mającego na celu wyłonienie obszarów do rozwoju, - zamieszczenie materiałów na platformie.				
	Gdzie jesteśmy - dokąd zmierzamy czyli wypracowanie obszarów do rozwoju szkoły	Działania w szkole – przeprowadzenie warsztatów w szkole (przez dyrektora lub - jeśli szkoła uczestniczy w procesie wspomagania – przez zewnętrznego konsultanta - Mocne i słabe strony szkoły. - Wyłonienie obszarów do rozwoju. - Wybór jednego obszaru rozwoju na bieżący rok szkolny. - Opracowanie harmonogramu działań (cele, zadania, formy realizacji, odpowiedzialni, terminy, partnerzy				

		zewnątrzni). (w przypadku licznej rady pedagogicznej ostatni punkt realizuje zespół wybrany przez nauczycieli)				
	Refleksje po warsztacie w szkole	Wspólna praca na platformie: - wymiana doświadczeń po warsztacie, uwagi, refleksje itp. - zamieszczenie materiałów na platformie.				
Spotkanie 2.						
	Tematyka (wynikająca z planu działań)	Opis przebiegu (działania/zadania)	Potrzebne materiały/pomoce	Odniesienie do celów szczegółowych	Bibliografia/netografia	Uwagi
Spotkanie stacjonarne	Rola dyrektora w organizowaniu działań służących rozwojowi w szkole	Warsztaty nt. roli dyrektora na kolejnych etapach działań służących rozwojowi szkoły oraz niezbędnych do tego kompetencji (prowadzony przez eksperta z uczelni lub ODN) - Planowanie i realizacja działań służących rozwojowi. - Nadzór nad wdrażaniem nowych rozwiązań i stosowaniem w praktyce wiedzy i umiejętności nabytych w procesie wspomagania. - Zasady organizowania pracy zespołowej w szkole z zastosowaniem strategii ukierunkowanej na współdziałanie. - Współpraca z partnerami zewnętrznymi. - Ewaluacja działań: - narzędzia ewaluacyjne, - formułowanie wniosków	Flipchart, pisaki, karty pracy dla uczestników, instrukcje dla grup	2	<i>Autoewaluacja w szkole</i> (red. E. Tołwińska-Królikowska), ORE Warszawa 2010, - Elsner D., <i>Jak planować rozwój placówki oświatowej?</i>, BTiW MENTOR, Chorzów 2001, - Bednarek Krzysztof, <i>Pogłębiona diagnoza potrzeb rozwojowych</i>, "Dyrektor szkoły", nr 5 (2014), s. 72-74, - Filipowicz G., <i>Rozwój organizacji poprzez rozwój pracowników</i>, Kraków 2008, - Kordziński J., <i>Zarządzanie rozwojem szkoły</i>, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, - Leigh D., <i>Praktyczne metody pracy zespołowej</i>, Warszawa 1997. - Osińska M., <i>Praca zespołowa</i>	Kluczowy warsztat – dotyczy roli dyrektora na kolejnych etapach rozwoju szkoły (pominięto tył-ko diagnozę – była na poprzednim warsztacie). Nabyte umiejętności będą wykorzystywane przez dyrektorów w całym procesie rozwoju szkoły

		i rekomendacji.				
		Ustalenie zadań do realizacji między spotkaniami.				
Między spotkaniami	Jak zaplanować rozwój szkoły?	Samokształcenie: • różne sposoby planowania, • rodzaje planów itp.		2	w szkole, http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=1822&Itemid=1622 • Wlazło S., <i>Działania zespołowe nauczycieli i kształtowanie kompetencji uczniów w działaniu zespołowym</i>, http://www.npseo.pl/data/documents/2/131/131.pdf • Mizerek H., <i>Ewaluacja w szkole. Od czego zacząć?</i> http://www.npseo.pl/data/documents/1/70/70.pdf • <i>Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół</i> http://www.npseo.pl/action/download/5/3 • www.ore.edu.pl • www.nadzorpedagogiczny.edu.pl • www.npseo.pl • doskonaleniewsieci.pl	i na różnych etapach pracy sieci.
	Dobre praktyki w zakresie planowania rozwoju szkoły	Wspólna praca na platformie: • zamieszczenie materiałów na platformie — przykładowe plany działań służących rozwojowi szkoły, tworzone w szkołach uczestników sieci. • wymiana doświadczeń w zakresie ich tworzenia				
	Potrzeby rozwojowe nauczycieli	Praca samodzielna: • przeprowadzenie działań w szkole (rozpoznanie problemów i potrzeb rozwojowych nauczycieli).		3	Jak w spotkaniu 3	

Spotkanie 3.						
	Tematyka (wynikająca z planu działań)	Opis przebiegu (działania/zadania)	Potrzebne materiały/pomoce	Odniesienie do celów szczegółowych	Bibliografia/netografia	Uwagi
Spotkanie stacjonarne	Narzędzia coachingowe w pracy dyrektora	Dyskusja nt. problemów i potrzeb rozwojowych nauczycieli (nawiązanie do zadania wykonywanego między spotkaniami)	Flipchart, pisaki, karty pracy dla uczestników, instrukcje dla grup	3	- Bennewicz M., <i>Coaching i mentoring w praktyce</i>, Burda Publishing Polska, Warszawa 2011. - Bennewicz M., <i>Coaching czyli restauracja osobowości</i>, Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2013. <i>Coaching i mentoring: jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki</i>, MT Biznes, Warszawa 2006. - Brzeziński M., <i>Głaskologia</i>, Instytut Kreowania Skuteczności, Warszawa 2013. - Grzymkowska A. <i>Coaching w pracy z zespołami nauczycielskimi</i>, http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=1822&Itemid=1622	
		Warsztaty nt. wykorzystania narzędzi coachingowych do rozwiązywania zdiagnozowanych problemów i zaspokajania rozpoznanych potrzeb rozwojowych nauczycieli (prowadzony przez eksperta z uczelni lub ODN)				
		1. Istota coachingu. 2. Dyrektor w roli coacha – podstawowe umiejętności. 3. Przegląd wybranych narzędzi coachingowych oraz ich dobór do zdiagnozowanych problemów i rozpoznanych potrzeb nauczycieli. Ustalenie zadań do realizacji między spotkaniami.				
Między spotkaniami	Dyrektor w roli coacha	Praca samodzielna - przeprowadzenie działań w szkole (wdrożenie działań wspierających nauczycieli z wykorzystaniem adekwatnych narzędzi, dobranych do ich problemów i potrzeb)		3	- Hargrove Robert, <i>Mistrzowski coaching</i>, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006. - Kordziński J., <i>Nauczyciel, trener, coach</i>, Wolters Kluwer, Warszawa 2013. - Krysa W., Kupaj L., <i>Kompetencje coachingowe nauczycieli</i>, Wolters	
	Wady i zalety zastosowania narzędzi coachingowych w procesie wspierania nauczycieli	Wspólna praca na platformie: współredagowanie wniosków z wdrożenia działań z wykorzystaniem wybranych narzędzi coachingowych,				

w rozwoju	zamieszczenie materiałów na platformie.			Kluwer, Warszawa 2014. - Parsloe Eric, <i>Coaching i mentoring</i>, Petit, Warszawa 1998. - Rogala-Marciniak, S., Marciniak, Ł. (2012). <i>Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju</i>, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, - Rogers J., <i>Coaching. Podstawy umiejętności</i>, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010. - Sidor-Rządkowska M., <i>Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków</i>, Wolters Kluwer, Warszawa 2012. - Stoltzfus T., <i>Sztuka zadawania pytań w coachingu</i>, Aetos Media, Wrocław 2012. - Thorpe S., Clifford J., <i>Podręcznik coachingu</i>, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2007. http://coaching.focus.pl/ www.swiatcoachingu.pl www.zmiananadobre.pl www.ore.edu.pl	
Wpływ dyrektora-coacha na rozwój nauczycieli i szkoły.	Dyskusja na platformie				
Sposoby skutecznego motywowania pracowników do rozwoju.	Samokształcenie – finansowe i pozafinansowe sposoby motywowania nauczycieli		3,4	Jak w spotkaniu 3 i 4	
Dobre praktyki w zakresie motywowania nauczycieli	Wspólna praca na platformie: - wymiana doświadczeń, - zmieszczenie przykładów dobrych praktyk w zakresie motywowania, - dyskusja.		3,4		

Spotkanie 4.						
	Tematyka (wynikająca z planu działań)	Opis przebiegu (działania/zadania)	Potrzebne materiały/pomoce	Odniesienie do celów szczegółowych	Bibliografia/netografia	Uwagi
Spotkanie stacjonarne	Kierowanie zmianą	Dyskusja nt. motywowania nauczycieli (nawiązanie do zadań wykonywanych między spotkaniami)	flipchart, pisaki, karty pracy dla uczestników, instrukcje dla grup	4	- Bridges W., <i>Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych</i>. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, - Elsner D., <i>Kierowanie zmianą w szkole: nowy sposób myślenia i działania</i>, ORE, Warszawa 2005, - Elsner D., <i>Refleksje na temat kierowania zmianą</i>, „Dyrektor szkoły” 2004 nr 11, s. 24-25. - Kazimierska I., <i>Aspekty praktycznego wykorzystania czynników wpływających na motywację wewnętrzną nauczycieli w pracy zespołowej</i> http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=1822&Itemid=1622	Bardzo ważne zadanie dyrektora – czuwanie nad tym, aby nowe umiejętności i rozwiązania dydaktyczne nabyte/ wypracowane podczas szkoleń i prac w zespołach zaplanowanych w procesie rozwoju szkoły lub szkoleń zewnętrznych zostały <u>zastosowane w praktyce</u>
		Warsztaty nt. kierowania zmianą (prowadzony przez eksperta z uczelni lub ODN): 1. Prawidłowości i uwarunkowania procesu zmiany. 2. Ludzie wobec zmiany. a. źródła i formy oporu wobec zmiany, b. sposoby przewyższania oporu. 3. Strategie wprowadzania zmiany. 4. Dyrektor „agentem zmiany” w szkole. 5. Ewaluacja w procesie zmiany. Ustalenie zadań do realizacji między spotkaniami.				
Między spotkaniami	Dyrektor w roli osoby inspirującej i motywującej oraz promującej kreatywność nauczycieli	Wspólna praca na platformie: - wymiana doświadczeń, - wypracowanie katalogu pomysłów na prorozwojowe działania dyrektora.		4	Maksymowska E., <i>O czym warto pamiętać, wprowadzając znaczącą zmianę w zarządzanej placówce?</i> http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phoca_download&view=category&id=82&	
	Nadzór dyrektora nad wdrażaniem przez nauczycieli nowych umiejętności nabytych w ramach doskonalenia	Działania w szkole: kontrola planów dydaktycznych, dokumentacji awansowej pod kątem stosowania w praktyce umiejętności nabytych w ramach doskonalenia oraz wypracowanych wspólnie nowych				

	rozwiązań, • obserwacja zajęć i spotkań zespołów przedmiotowych pod kątem wdrażania nowych umiejętności oraz wypracowanych wspólnie nowych rozwiązań, • udzielanie informacji zwrotnej.			Itemid=1650 • <i>Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia</i> (pod red. G. Mazurkiewicza), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, • www.ore.edu.pl • www.nadzorpedagogiczny.edu.pl • www.npseo.pl • doskonaleniensieci.pl	
Dobre praktyki w zakresie nadzoru nad wdrażaniem nowych rozwiązań	Wspólna praca na platformie: • wymiana doświadczeń, • zamieszczenie przykładów, • dyskusja.				
Dyrektor a zewnętrzny konsultant odpowiedzialny za wspomaganie	Wspólna praca na platformie: • wymiana doświadczeń w zakresie współpracy między zewnętrznym konsultantem odpowiedzialnym za wspomaganie a dyrektorem (np. przykłady prezentowane przez dyrektorów, którzy uczestniczą w pilotażu), • zamieszczenie materiałów na platformie, • dyskusja.		5	Jak w spotkaniu 5	
Współpraca szkoły z partnerami zewnętrznymi	Działania w szkole: • zebranie rady pedagogicznej i przeprowadzenie ewaluacji działań szkoły w zakresie współpracy z partnerami zewnętrznymi (jakie zdiagnozowane problemy były rozwiązywane z pomocą partnerów zewnętrznych, z jakimi efektami), • wypracowanie wniosków i rekomendacji.				

	Ewaluacja działań służących rozwojowi szkoły	Działania w szkole (wykorzystanie poznanych narzędzi i umiejętności nabytych na warsztacie 2,): • przeprowadzenie ewaluacji działań służących rozwojowi w szkole • opracowanie wyników, • opracowanie wniosków i rekomendacji.		2	Jak w spotkaniu 2	Można połączyć z poprzednim działaniem (na jednym zebraniu rady)
	Dobre praktyki w zakresie ewaluacji działań służących rozwojowi szkoły	Wspólna praca na platformie: • wymiana doświadczeń z działań ewaluacyjnych, • zamieszczenie przykładów dobrych praktyk w zakresie ewaluacji, dyskusja.		2	Jak w spotkaniu 2	
Spotkanie 5.						
	Tematyka (wynikająca z planu działań)	Opis przebiegu (działania/zadania)	Potrzebne materiały/pomoce	Odniesienie do celów szczegółowych	Bibliografia/netografia	Uwagi
Spotkanie stacjonarne	Partnerstwo dla rozwoju czyli rola zewnętrznych podmiotów na różnych etapach procesu rozwojowego szkoły.	Dyskusja nt. ewaluacji działań w szkołach (nawiązanie do zadań wykonywanych między spotkaniami) Panel dyskusyjny lub seminarium z udziałem ekspertów zewnętrznych (SORE, animatorzy, przedstawiciele poradni, biblioteki pedagogicznej, ODN itp.) 1. Rola podmiotów zewnętrznych w procesie rozwoju szkoły. 2. Różne obszary i formy współpracy. 3. Przykłady dobrej praktyki w zakresie wspólnego rozwiązywania zdiagnozowanych problemów i zaspokajania potrzeb rozwojowych szkoły z udziałem partnerów zewnętrznych.	flipchart, pisaki, karty pracy dla uczestników, instrukcje dla grup, kserokopie kwestionariusza ankiety ewaluacyjnej	5, 2	• Budzik M., <i>Zarządzanie wsparciem</i>, http://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/BUDZIK_ZARZADZANIE_WSPARCIEM_TARNOW_2013.pdf • Kazimierska I., Lachowicz. I., Piotrowska L., <i>Współpraca SORE z dyrektorem</i> http://doskonaleniewsieci.pl/Download/SORE.aspx • <i>Nowe formy wspomagania szkół. Koordynator sieci. System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym</i>	

		Warsztat - wypracowanie przykładowego zbioru zasad współpracy między dyrektorem a zewnętrznym konsultantem i zamieszczenie go na platformie. Podsumowanie pracy sieci: • ewaluacja (badanie ankietowe), • sformułowanie wniosków i rekomendacji.			wspomaganiu szkół, ORE, Warszawa, 2012, • <i>Nowe formy wspomagania szkół. SORE. System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół</i>, ORE, Warszawa, 2012, • <i>Nowe formy wspomagania szkół. Dyrektor. System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół</i>, ORE, warszawa 2012, • www.ore.edu.pl • www.nadzorpedagogiczny.edu.pl • doskonaleniewsieci.pl	
--	--	---	--	--	--	--

Proponowane formy prezentacji/propagowania efektów pracy sieci (opis)

Efekty pracy sieci współpracy i samokształcenia ROLA DYREKTORA W PROCESIE ROZWOJU SZKOŁY mogą być prezentowane i propagowane:

- 1/ na platformie instytucji, która organizuje sieć,
- 2/ na platformie „Doskonalenie w sieci”,
- 3/ w postaci publikacji internetowych na stronach ośrodków doskonalenia,
- 4/ w postaci publikacji internetowych na stronach kuratoriów oświaty,
- 5/ w postaci publikacji internetowych na stronach organów prowadzących, na których terenie działa sieć,
- 6/ w postaci publikacji internetowych na stronach szkół macierzystych dyrektorów-uczestników sieci,
- 7/ w postaci publikacji w czasopismach oświatowych o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim,
- 8/ w postaci materiałów drukowanych, wykorzystywanych w szkołach macierzystych dyrektorów-uczestników sieci,
- 9/ w postaci materiałów drukowanych, wykorzystywanych podczas zajęć kursów kwalifikacyjnych z organizacji i zarządzania oświatą oraz zajęciach dla dyrektorów w placówkach doskonalenia.

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl