



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Szkoła jako organizacja ucząca się - rola zewnętrznego wsparcia

## Szkoła w zmianie – zmiana w szkole



**Young Digital Planet**  
WYDAWNICTWA INTERAKTYWNE

# Zakres prezentacji

---

**Szkoła organizacją uczącą się**

**Szkoła kształcąca kompetencje**

**Szkoła zarządzana**

**Nauczyciel uczący się**

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

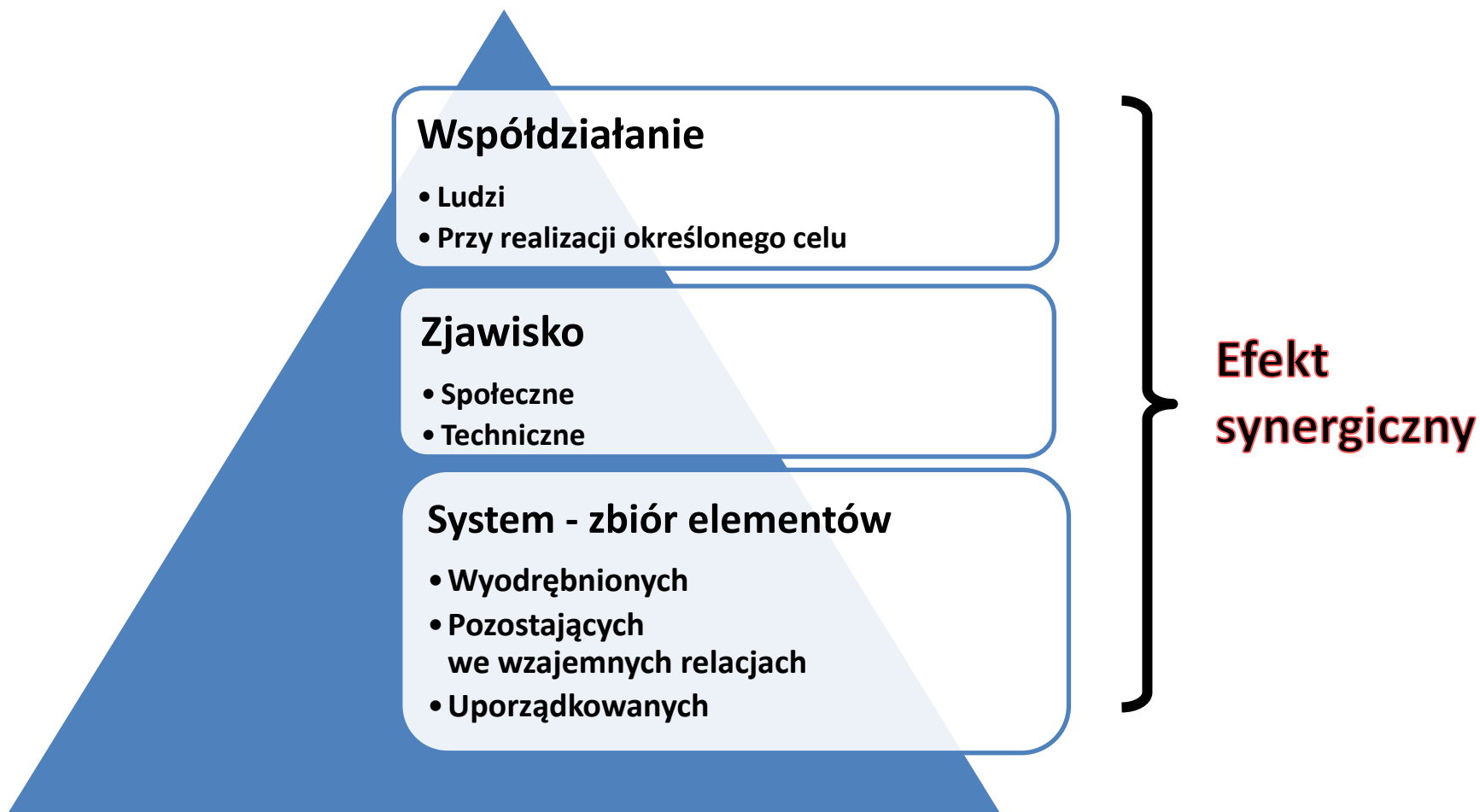


# Szkoła organizacją uczącą się



**Young Digital Planet**  
WYDAWNICTWA INTERAKTYWNE

# Istota organizacji



# Cechy organizacji



# Pojęcie organizacji uczącej się

## Środowisko społeczno-techniczne, w którym

### Ludzie uczą się

- Systematycznie
- Skutecznie
- Efektywnie

### Następuje akumulowanie wiedzy dla

- Rozwijania adaptacji organizacji i jej członków
- Rozwijanie uczenia się



# Działania organizacji uczącej się

---

## Tworzy organizacyjne zasoby wiedzy poprzez nieustanne uczenie się

- Od konkurencji (monitoring, PR, benchmarking, sponsoring)
- Przez studiowanie (innowacje, wdrożenia, możliwości poznawcze)
- Od otoczenia (konsulting, media, informacje zwrotne)
- Przez doświadczenie (eksperymenty, rozwiązywanie problemów)
- Od innych (systemy komunikowania się i wymiany poglądów)



## Działania organizacji uczącej się

---

**Stymuluje organizacyjne dzielenie się wiedzą poprzez wykorzystywanie czynników**

- **Kulturowych (wartości, postawy, wspólnota wizji i misji, normy)**
- **Techniczno-technologicznych (systemy zarządcze, standardy, procedury)**
- **Organizacyjne (struktury, współdziałanie)**





# Działania organizacji uczącej się

---

**Wykorzystuje wiedzę w praktyce  
poprzez**

- **Tworzenie wspólnej wizji**
- **Rozwijanie kreatywności**
- **Testowanie innowacji**
- **Wdrażanie nowych idei i rozwiązań**



# Uczenie się organizacji uczącej się

Uczy się rozwijać  
lepsze  
produkty/usługi,

Uczy się doskonalić  
procesy,

Uczy się  
rozpowszechniać  
nowe idee, praktyki,  
procesy i procedury,

Uczy się powiększać  
zasób wiedzy, posiada  
mechanizmy  
promujące nabywanie  
i rozpowszechnianie  
wiedzy,

Traktuje każdą  
działalność jako  
okazję do uczenia się,

Jest wrażliwa na  
zjawiska zewnętrzne,

Jest otwarta na  
otoczenie



# Cechy organizacji uczącej się

## Dynamika uczenia się: indywidualna, grupowa, zespołowa i organizacyjna

- Zachęcanie do uczenia się i własnego rozwoju.
- Unikanie zniekształcania informacji i blokowania kanałów informacyjnych, wykorzystywanie takich umiejętności, jak: aktywne słuchanie, efektywne sprzężenie zwrotne.
- Szkolenie w zakresie, jak się uczyć.
- Wykorzystanie nauki przez działanie.
- W myśleniu i działaniu ujawnia się systemowe podejście.

## Transformacja organizacji: wizja, kultura, strategia, struktura

- Menedżerowie najwyższego szczebla wspierają wizję organizacji uczącej się.
- Tworzony jest klimat zachęcający do uczenia się.
- Realizowane jest uczenie się, zarówno na błędach, jak i na sukcesach.
- Struktura organizacyjna sprzyja komunikacji i procesowi uczenia się.



# Cechy organizacji uczącej się

## Troska o ludzi: pracownicy, menedżerowie, klienci i inni

- Decentralizacja i delegowanie uprawnień.
- Menedżerowie wykorzystują coaching, mentoring, ułatwiają uczenie.
- Informacje i pomysły aktywnie pozyskiwane są od klientów w celu uczenia się i ulepszania produktów i usług.
- Uczestnictwo w różnych wydarzeniach, sprzyjających uczeniu się.

## Wykorzystanie technologii: system informacyjny i informatyczny

- Efektywny i wydajny, komputerowy system pomagający organizacji uczyć się.
- Szybki dostęp do informacji. Wsparcie procesu uczenia się multimediami.
- Wykorzystanie w procesie uczenia się zintegrowanego systemu obejmującego technologię, coaching i procesy pracy.



# Cechy organizacji uczącej się

---

## Zarządzanie wiedzą: nabywanie, kreowanie, przechowywanie, wyszukiwanie, transfer, wykorzystanie

- Monitorowanie trendów na zewnątrz organizacji, wykorzystanie benchmarkingu, najlepszych praktyk, uczestnictwo w konferencjach, analizowanie publikowanych badań.
- Szkolenia w zakresie umiejętności kreatywnego myślenia i eksperymentowania.
- Podejmowanie wielu prób testowania i rozwoju nowych produktów i usług.
- Rozwój nowych strategii i mechanizmów sprzyjających dzieleniu się wiedzą.



# Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się

## Od

- Podstawy „wiedza daje władzę”
- Wielu poziomów zarządzania
- Nieregularne szkolenia
- Władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska
- Nierówno rozłożonej odpowiedzialności

## Do

- Podstawy „cenimy dzielenie się wiedzą”
- Niewielu poziomów zarządzania
- Nieustannego uczenia się
- Władzy wynikającej z przynależności do sieci ekspertów
- Wspólnej odpowiedzialności



# Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się

---

## Od

- Kultury obwiniania innych
- Przywiązywania wagi do tytułów
- Kultu zasad
- Unikania ryzyka
- Orientacji na przedsiębiorstwo
- Skrytości i braku przejrzystości
- Racjonowanego i kontrolowanego dostępu do informacji

## Do

- Kultury odpowiedzialności
- Nie zwracania uwagi na tytuły
- Kultu wartości
- Ducha przedsiębiorczości
- Orientacji na klienta
- Pełnej przejrzystości działań zarządu
- Pełnego dostępu pracowników do informacji



# Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się

## Od

- Koncentracji na ekspertach i najlepszych pracownikach
- Postawy:  
„co ja z tego będę miał?”,  
„to nie moja działka”,  
„jeśli nie jest to nasz pomysł to na pewno zły pomysł”
- Cynizmu
- Zespołów zadaniowych dobieranych przez zarząd

## Do

- Koncentracji na wszystkich pracownikach
- Postawy:  
„co z tego będzie miał klient?”,  
„jak mogę pomóc?”,  
„wykorzystywać najlepsze pomysły bez względu na pochodzenie”
- Kultury celebrowania współpracy
- Wspólnot praktyk





# Obszary uwagi

## Wspólna wizja

- Stanowi centrum koncentracji wysiłków i energii w działaniu

## Mistrzostwo osobiste

- Przejawiane w kreatywności w codziennej pracy zawodowej i życiu osobistym

## Zespołowe uczenie się

- Ukierunkowanie zespołu i rozwoju jego możliwości uzyskiwania wyników, których jego członkowie naprawdę pragną

## Rozpoznanie modeli myślowych

- Nawyki i stereotypy, które służą zrozumieniu otaczającej rzeczywistości, jak i podejmowaniu działań

## Myślenie systemowe

- Służy wyjaśnianiu dynamicznych zjawisk i zdarzeń systemowych, a nie pojedynczych, statycznych





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



# Szkoła kształcąca kompetencje

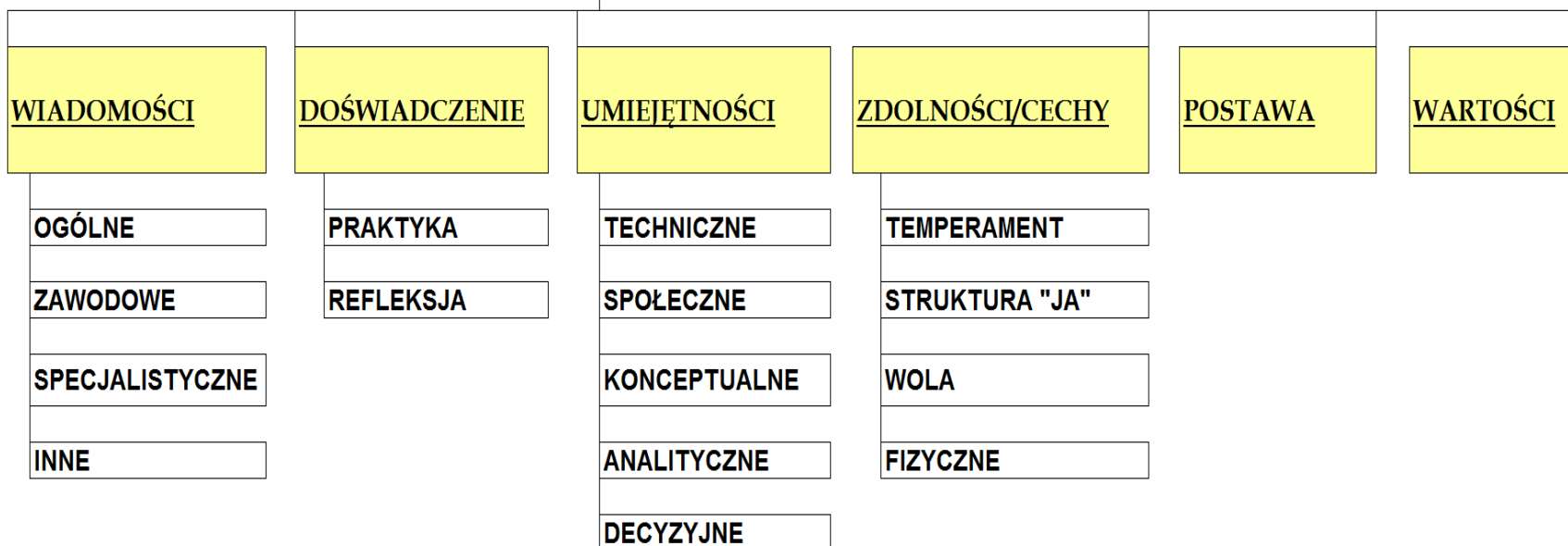


**Young Digital Planet**  
WYDAWNICTWA INTERAKTYWNE

# Pojęcie kompetencji

Stosowane w pracy, nauce, karierze

## KOMPETENCJE INDYWIDUALNE



# Pojęcie kwalifikacji zawodowych

---

**Kwalifikacje zawodowe - wymagane do realizacji składowych zadań zawodowych układy**

- **Wiedzy**
- **Umiejętności**

**Aspekty kwalifikacji zawodowych**

- **Poziom**
- **Specjalizacja**

# Cechy kompetencji

**Związek z określonym zadaniem lub działalnością zawodową**

**Zmienność poprzez**

- **Kształcenie**
- **Rozwój**
- **Doskonalenie**

**Mierzalność**

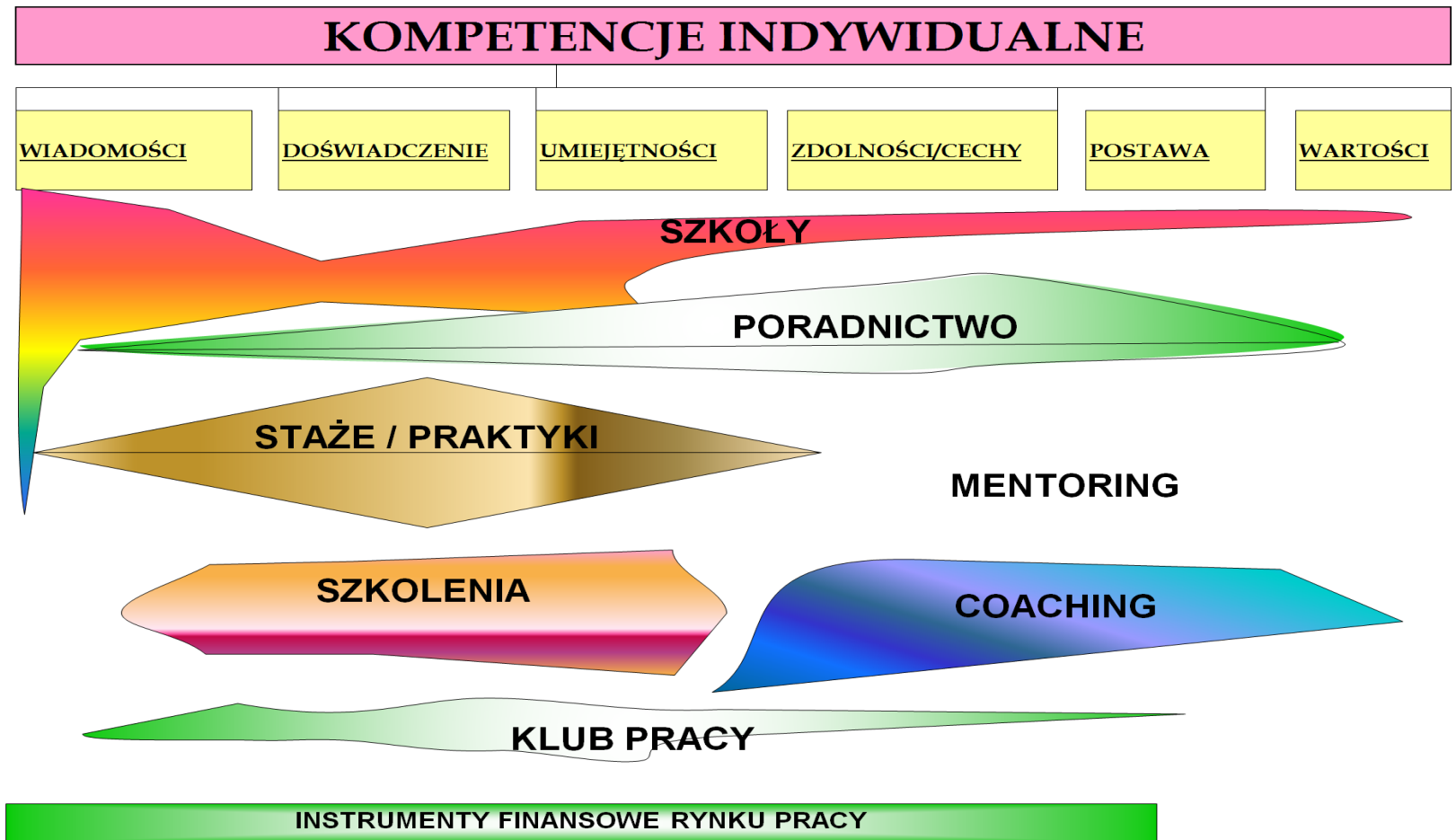
- **Pożądany poziom kompetencji**
- **Metody pomiaru**
- **Narzędzia pomiaru**

**Przejawy kompetencji**

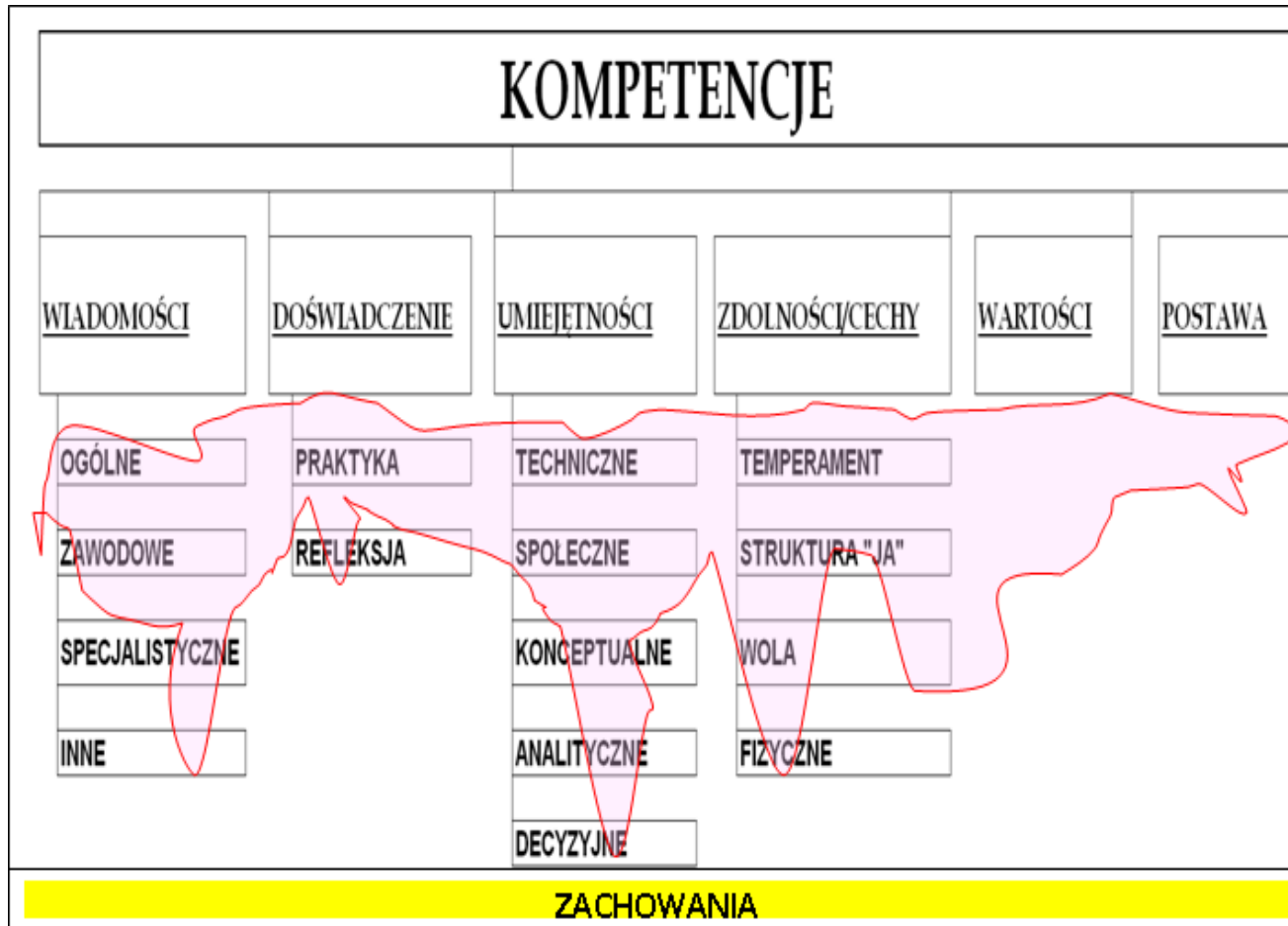
- **Zachowania będące przedmiotem obserwacji**



# Źródła kompetencji



# Kompetencje kluczowe



Wyodrębnienie  
poprzez

- Zdefiniowanie
- Ustalenie poziomu
- Operacjonalizację



# Ramy odniesienia do uczenia się przez całe życie

## Główne deskryptory poziomów odniesienia

- **Wiedza** (efekt przyswajania informacji poprzez uczenie się)
- **Umiejętności** (zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z know-how w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów)
- **Kompetencje** (udowodniona zdolność stosowania wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, społecznych lub metodologicznych, okazywana w pracy lub nauce oraz w karierze zawodowej i osobistej)

## Zestaw ośmiu poziomów odniesienia opisujących

- **Co uczący się wie,**
- **Co uczący się rozumie,**
- **Co uczący się potrafi wykonać bez względu na system, w ramach którego dane kwalifikacje zostały mu przyznane.**





# Kompetencje kluczowe w UE

- 1) Porozumiewanie się w języku ojczystym;
- 2) Porozumiewanie się w językach obcych;
- 3) Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne;
- 4) Kompetencje informatyczne;
- 5) Umiejętność uczenia się;
- 6) Kompetencje społeczne i obywatelskie;
- 7) Inicjatywność i przedsiębiorczość; oraz
- 8) Świadomość i ekspresja kulturalna.





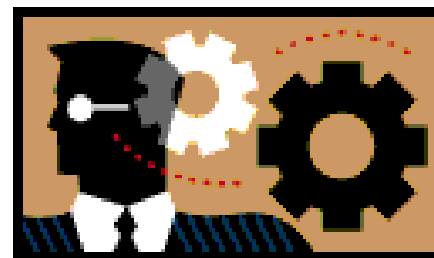
**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



# Szkoła zarządzana



**Young Digital Planet**  
WYDAWNICTWA INTERAKTYWNE

# Zarządzanie organizacją

- Wykorzystywania wszystkich zasobów organizacji
- Dla osiągnięcia jej celów

**Zarządzanie  
- proces**



- Proces realizowania strategii
  - Zasięg organizacji (rynk),
  - Alokacja zasobów (sposób rozdziału zasobów pomiędzy zastosowania),
  - Wyróżniająca kompetencja (dziedzina sprawnego działania),
  - Synergię - czyli sposób, w jaki różne dziedziny działalności organizacji uzupełniają się lub wspomagają
- Fundament- Kultura organizacyjna

**Zarządzanie  
strategiczne**



# Siatka zarządzania

	MARKETING	FINANSE	LUDZIE	DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA (PRODUKCJA / USŁUGI)	BADANIA I ROZWÓJ	LOGOSTYKA
PLANOWANIE						
DECYDOWANIE						
ORGANIZOWANIE						
MOTYWOWANIE						
KONTROLOWANIE						



# Finanse publiczne w szkole

---

**Kontrola  
zarządcza**



**Audyt  
wewnętrzny**



# Kontrola zarządcza

## Dotyczy procesów związanych z

- Gromadzeniem środków publicznych
- Rozdysponowaniem środków publicznych
- Gospodarowaniem mieniem

## Obejmuje

- Przeprowadzanie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków
- Badanie i porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym w zakresie dotyczącym procesów pobierania i gromadzenia środków publicznych, zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków ze środków publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych

## Prowadzona jest wg standardów i procedur



# Cele kontroli zarządczej

Legalność działalności

Skuteczność i efektywność działalności

Wiarygodność sprawozdań

Ochrona zasobów

Zgodność z zasadami etycznego postępowania

Skuteczność i efektywność przepływu informacji

Zarządzanie ryzykiem

W tym ocena skuteczności efektywności realizacji planów w układzie zadaniowym

Na podstawie mierników stopnia realizacji funkcji państwa



# Audyt wewnętrzny

- Ocena kontroli zarządczej
- Doradztwo

- **Ogół działań obejmujących**
  - Niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli
  - Obiektywną i niezależną ocenę **ADEKWATNOŚCI, EFEKTYWNOŚCI I SKUTECZNOŚCI** tych systemów, w tym w zakresie
    - Zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz obowiązującymi procedurami
    - Efektywności i gospodarności podejmowanych działań w zakresie systemów zarządzania i kontroli
    - Wiarygodności sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wykonania budżetu
  - Czynności doradcze, w tym składanie wniosków, mające na celu usprawnienie funkcjonowania jednostki
- Prowadzi upoważniony audytor wewnętrzny lub usługodawca
- Na podstawie rocznych planów
- Prowadzona jest wg standardów i procedur



# Koordinacja kontroli i audytu

---

**Określanie i upowszechnianie standardów stosowanych, zgodnych z powszechnie uznawanymi standardami;**

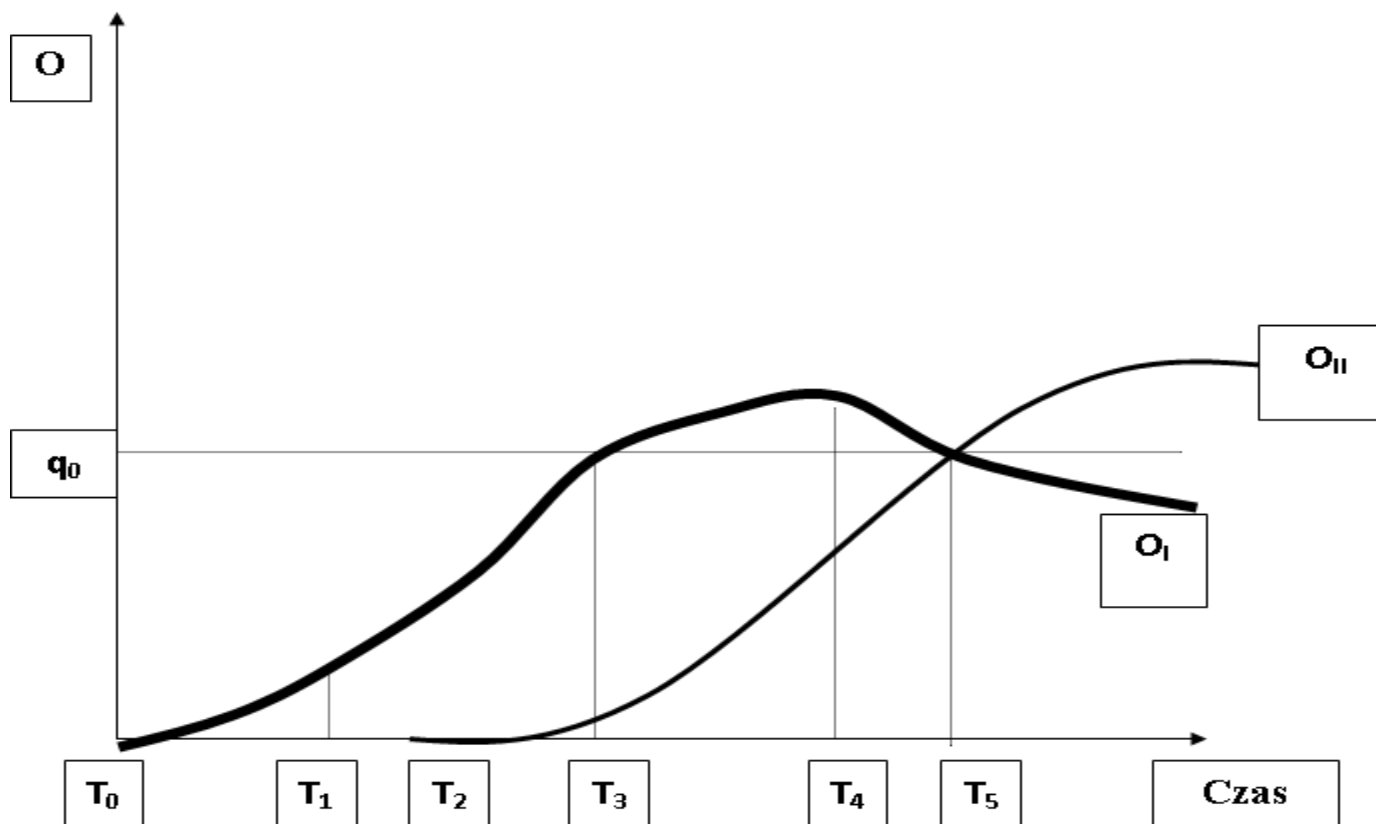
**Współpraca z zagranicznymi instytucjami zajmującymi się kontrolą i audytem**

**Uzyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie informacji w trybie ustalonym**

**Podejmowanie działań w celu poprawy funkcjonowania audytu i kontroli**



# Cykl życia organizacji



# Kroki w procesie zmian organizacji





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

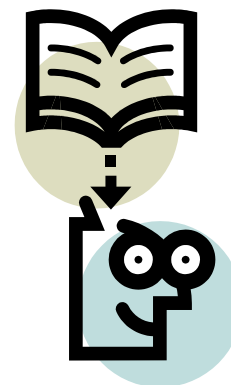


**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Nauczyciel uczący się



# Mistrzostwo osobiste

## Wewnętrzna potrzeba

- Samorozwoju
- Uczenia się przez całe życie

## Cele mistrzostwa osobistego

- Utrzymanie napięcia twórczego
- Pogłębianie wizji przyszłości
- Obiektywne obserwowanie rzeczywistości
- Kształcenie cierpliwości



# Zespołowe uczenie się

---

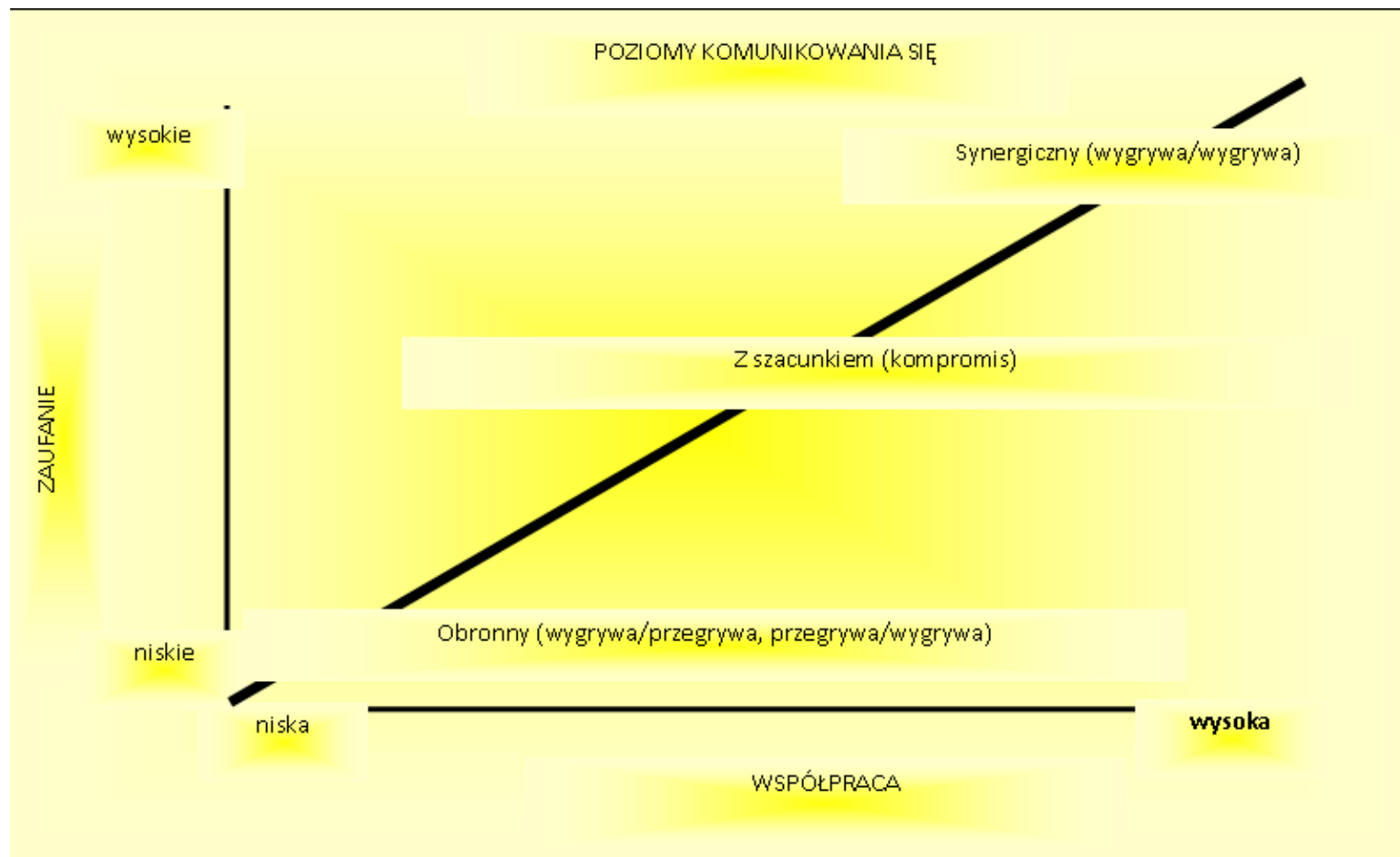
Współpraca w zespole

Synergiczne komunikowanie się

Potrzeba zbiorowego samodoskonalenia się



# Synergiczne komunikowanie się



# Czynniki wpływające na sprawność zespołowego uczenia się

## Czynniki związane z cechami zespołu

- Rodzaj
- Wielkość
- Doświadczenie członków
- Oportunizm

## Czynniki związane z ilością i rodzajem informacji

- Szum informacyjny i hałas
- Dystrybucja informacji
- Wzmacnianie, tj. dostarczanie informacji o rezultatach

## Czynniki związane ze składem osobowym

- Tendencja do dominacji
- Autorytarność
- Styl przywództwa
- Popularność
- Niezależność
- Nasycenie
- Możliwość tworzenia koalicji





# Sieci współpracy i samokształcenia

---

## Metoda

- Współpracy
- Samokształcenia

## Umożliwia

- Wymianę doświadczeń
- Wspólne rozwiązywanie problemów

## Komunikowanie się w sieci

- Na spotkaniach
- Poprzez platformę cyfrową



# Uczący się nauczyciel

---

Nieustannie rozwija się indywidualnie.

Uczestniczy w różnych formach rozwoju zespołowego.

Stosuje różne style uczenia się.

Uprawia refleksję i samoocenę.

Poszukuje źródeł i energii do ciągłego rozwoju.

Oczekuje od innych zarówno wyzwań jak i wsparcia.

Jest otwarty na dialog i dyskusję.

Wykazuje gotowość do uczenia się nowych umiejętności.

Jest kreatorem własnej drogi rozwoju.

Kształtuje własną inteligencję emocjonalną.

Radzi sobie z trudnościami, stresem, wypaleniem.



# Dziękuję za uwagę

---

