



Małgorzata Jarosińska, Małgorzata Jas

Tworzenie warunków wsparcia
oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów
w okresie zmiany organizacji pomocy
psychologiczno-pedagogicznej
w szkołach lub placówkach oświatowych
— zadania dyrektora

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •
-

Małgorzata Jarosińska

Małgorzata Jas

Autorki pracują w Świętokrzyskim Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Kielcach. Realizują programy i projekty z zakresu edukacji prawnej oraz zarządzania szkołą. Opracowały poradnik *Specjalne potrzeby edukacyjne dzieci i młodzieży. Prawne ABC dyrektora przedszkola, szkoły i placówki* (publikacja Ministerstwa Edukacji Narodowej z grudnia 2010 r., współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego).

Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora

1. Wstęp

Wdrażana od 1 lutego 2011 r. zmiana organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi stawia przed dyrektorami szkół i placówek oświatowych nowe wyzwania i motywuje do tworzenia warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych, specjalistów, którzy tę zmianę będą realizować w praktyce. Trzeba pamiętać o tym, że nowe ramy prawne dotyczące pracy z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym uczniów uzdolnionych, to dopiero początek zmiany – należy stworzyć ścieżkę realizacyjną norm prawnych, polegającą m.in. na:

- nowelizacji aktów prawa wewnątrzszkolnego;
- ustaleniu zasad odpowiedniego finansowania nowych zadań – przygotowania arkusza organizacji przedszkola, szkoły, placówki;
- przygotowaniu kadr (doskonalenie, szkolenie pracowników szkoły, zatrudnienie nowych osób, zapewnienie wsparcia metodycznego itp.);
- organizowaniu klas szkolnych z uwzględnieniem uczniów o specjalnych potrzebach – podjęciu decyzji i działań dotyczących np. liczebności klas, aranżacji przestrzeni edukacyjnej itp.;
- wypracowaniu optymalnych sposobów współdziałania szkoły z rodzicami uczniów objętych pomocą psychologiczno-pedagogiczną;

• Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •

- wdrożeniu rozwiązań organizacyjnych i programowych, ułatwiających tworzenie nowej jakości we współdziałaniu szkoły z poradnią psychologiczno-pedagogiczną, poradniami specjalistycznymi, placówkami doskonalenia nauczycieli i in.;
- stworzeniu „koalicji na rzecz wsparcia uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych” - połączeniu sił nauczycieli przedmiotowych, pedagogów i psychologów szkolnych, specjalistów z poradni psychologiczno-pedagogicznej i z innych placówek;
- stworzeniu warunków do efektywnej, codziennej współpracy ludzi z tejże „koalicji” (baza lokalowa, wyposażenie, sprzęt i pomoce dydaktyczne, normy i zasady współpracy oraz sprzyjający pracy zespołowej klimat szkoły/placówki).

Zastanówmy się zatem, jak dyrektor szkoły może wspierać nauczycieli, których zmiana dotyczy, w tym – zapewnić im „udział we wszelkich formach doskonalenia zawodowego na najwyższym poziomie” (KN, Art.12 ust. 3).

2. Jak zaplanować doskonalenie zawodowe w okresie zmiany?

2.1 Co mówią przepisy w sprawie doskonalenia nauczycieli?

Z przepisów prawa wynika, że dyrektor szkoły zobowiązany jest do:

- opracowania wieloletniego planu doskonalenia nauczycieli;
- złożenia do 30 listopada każdego roku wniosku o dofinansowanie doskonalenia nauczycieli, zgodnie z wieloletnim planem;
- złożenie do 31 marca danego roku sprawozdania z wykorzystania środków na doskonalenie w poprzednim roku budżetowym¹.

Ponadto corocznie rada pedagogiczna w ramach kompetencji stanowiących ustala organizację doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły lub placówki. Uchwała ta określa sposób, w jaki nauczyciele będą mieli możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji. Będzie ona wiążąca dla dyrektora przy konstruowaniu szkolnego planu nadzoru pedagogicznego

¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków. (Dz. U. z dnia 30 kwietnia 2002 r.).

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •

oraz dla nauczycieli w konstruowanych przez nich planach rozwoju zawodowego w ramach awansu zawodowego.

Ważnym elementem spajającym potrzeby szkoły z potrzebami doskonalenia poszczególnych nauczycieli jest Wewnątrzszkolne Doskonalenie Nauczycieli, które pozwala reagować na realne problemy szkoły oraz wypracowywać rozwiązania dostosowane do jedynych w swoim rodzaju warunków istniejących w konkretnej placówce.

Dobrze zaplanowane doskonalenie nauczycieli stanowi warunek powodzenia wszelkich zmian zachodzących w szkole lub placówce.

A zatem priorytetowym zadaniem dyrektora jest skonstruowanie przemyślanego planu doskonalenia zawodowego, uwzględniającego potrzeby nauczycieli i specjalistów, związane z wprowadzaną zmianą organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

2.2 Jak diagnozować potrzeby szkoleniowe nauczycieli?

Analiza przepisów regulujących wdrażanie zmian pozwala na sporządzenie rejestru niezbędnej wiedzy i pożądaných umiejętności nauczycieli w szkole/placówce, w której będzie funkcjonował nowy model opieki psychologiczno-pedagogicznej nad uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych.

Na tej podstawie został skonstruowany niżej zamieszczony arkusz diagnostyczny „Kompetencje nauczyciela wdrażającego nowy model opieki psychologiczno-pedagogicznej w szkole/placówce” – można go wykorzystać na etapie dyskusji rady pedagogicznej o potrzebach szkoleniowych nauczycieli.

Narzędzie:

„Kompetencje nauczyciela organizującego pomoc psychologiczno-pedagogiczną w szkole/placówce zgodnie z nowymi zapisami prawa”

Arkusz diagnostyczny potrzeb szkoleniowych

Zadania wynikające z Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 listopada 2010 r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.	W jakim stopniu posiadam dziś wiedzę i umiejętności potrzebne do realizacji tego zadania?*	W jakim stopniu chciałbym/abym opanować tę wiedzę i umiejętności w przyszłości?
---	--	---

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •

		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Rozpoznawanie możliwości psychofizycznych oraz rozpoznawanie i zaspokajanie indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych dzieci i młodzieży, wynikających:										
1)	z niepełnosprawności										
2)	z niedostosowania społecznego										
3)	z zagrożenia niedostosowaniem społecznym										
4)	ze szczególnych uzdolnień										
5)	ze specyficznych trudności w uczeniu się										
6)	z zaburzeń komunikacji językowej										
7)	z choroby przewlekłej										
8)	z sytuacji kryzysowych lub traumatycznych zaburzeń psychicznych										
9)	z niepowodzeń edukacyjnych										
10)	z zaniedbań środowiskowych związanych z sytuacją bytową ucznia i jego rodziny, sposobem spędzania czasu wolnego, kontraktami środowiskowymi										
11)	z trudności adaptacyjnych związanych z różnicami kulturowymi lub zmianą środowiska edukacyjnego, w tym związanych z wcześniejszym kształceniem za granicą										
* Diagnozując stopień posiadania „dziś” każdego elementu wymienionego w tej części tabeli, weź pod uwagę, na ile w Twoim przypadku posiadana wiedza jest rzetelna, pogłębiona, aktualna, wszechstronna, użyteczna itp.											
2.	Zadania osób tworzących szkolny zespół do spraw specjalnych potrzeb edukacyjnych uczniów:	W jakim stopniu posiadam dziś wiedzę i umiejętności potrzebne do realizacji tego zadania?*					W jakim stopniu chciałbym/abym opanować tę wiedzę i umiejętności w przyszłości?				

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •

		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1)	Ustalenie zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej adekwatnie do indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych uczniów, w tym uczniów szczególnie uzdolnionych										
2)	Określanie form i sposobów udzielania uczniowi pomocy psychologiczno-pedagogicznej										
3)	Dokonywanie wielospecjalistycznej oceny poziomu funkcjonowania ucznia posiadającego orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego										
4)	Opracowanie indywidualnych programów edukacyjno-terapeutycznych (IPET) dla uczniów posiadających orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego										
5)	Opracowanie planów działań wspierających (PDW) dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i rozwojowymi (oprócz uczniów wym. w ppkt. d)										
6)	Dokonywanie oceny efektywności pomocy psychologiczno-pedagogicznej										
7)	Określanie wniosków i zaleceń dotyczących dalszej pracy z uczniem										
8)	Planowanie zadań z zakresu doradztwa edukacyjno-zawodowego oraz ich realizacja (dot. gimnazjum i szkoły ponadgimnazjalnej).										
9)	Planowanie wsparcia rodziców uczniów objętych pomocą psychologiczno-pedagogiczną										
10)	Podejmowanie działań mediacyjnych i interwencyjnych w sytuacjach kryzysowych										
11)	Inne – jakie?										

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •
-

Oprócz zebrania potrzeb nauczycieli w zakresie doskonalenia za pomocą proponowanego arkusza diagnostycznego, istotne na tym etapie mogą okazać się informacje pozyskane z innych źródeł, np.: wnioski z nadzoru pedagogicznego dyrektora szkoły, raporty z ewaluacji wewnętrznej i ewaluacji zewnętrznej, skargi i wnioski rodziców i uczniów, protokoły z zebrań rady pedagogicznej, rady rodziców itp.

Trzeba brać pod uwagę fakt, że nauczyciele mogą być nieświadomi niektórych potrzeb w zakresie doskonalenia w związku ze zmianą organizacji pomocy pedagogiczno-psychologicznej (tzw. etap nieświadomej niekompetencji w procesie uczenia się). To właśnie rolą dyrektora będzie ich uwzględnienie w planie doskonalenia i w modelu wsparcia nauczycieli.

2.3 Jak nowocześnie i efektywnie realizować plany doskonalenia zawodowego w szkole?

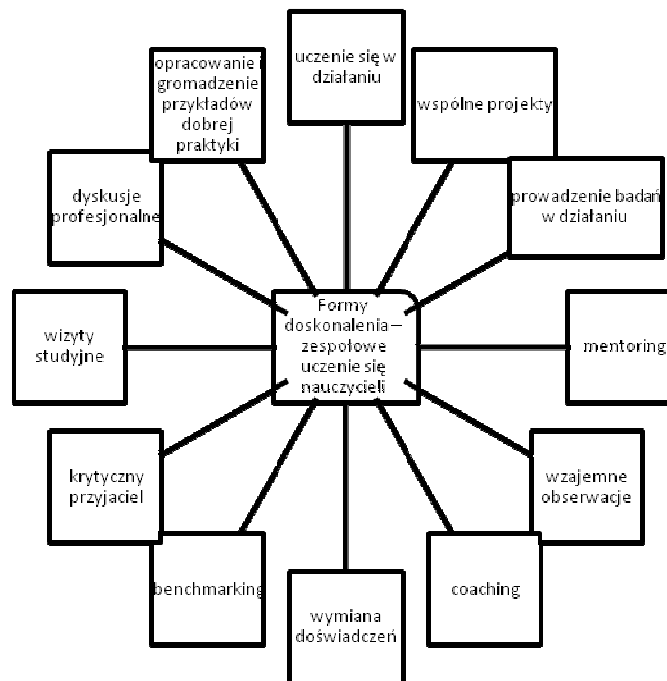
Każda szkoła i placówka realizuje własny model doskonalenia nauczycieli. Stojąc na progu zmiany, warto przemyśleć jego skuteczność, porównać go z nowymi tendencjami w uczeniu się dorosłych, które charakteryzują m.in.:

- **akcentowanie** nie tyle opanowania wiedzy i umiejętności, ile ich **zastosowania w praktyce**;
- **dobór treści** doskonalenia **do potrzeb konkretnej szkoły**;
- przesunięcie „punktu ciężkości” z doskonalenia kwalifikacji poza miejscem pracy na **wzbogacanie wiedzy i umiejętności w instytucji, w której wykonuje się obowiązki zawodowe**;
- **organizowanie procesu uczenia się zespołów i instytucji jako określonych całości** oraz odchodzenie od okazjonalnego doskonalenia kwalifikacji zawodowych pojedynczych nauczycieli;
- **przywiązywanie większej wagi do metod uczenia się wymagających od nauczyciela czynnej postawy, kreatywności, refleksji, świadomego**

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •

przeżywania doświadczanej rzeczywistości zawodowej² (tzw. uczenie się przez doświadczenie w miejscu pracy).

Poniżej przedstawiamy te formy zespołowego uczenia się nauczycieli (w parach, małych i dużych grupach), które sprzyjają realizacji nowej filozofii doskonalenia.



Rys. 1. Formy doskonalenia – zespołowe uczenie się nauczycieli

Aby szkolenia były skuteczne, nie wolno zapominać też, że punktem wyjścia do przekazywania nowych informacji powinny być wiedza i umiejętności już posiadane przez osoby, które biorą udział w szkoleniu. Istotne jest również wykorzystanie mocnych stron każdego nauczyciela, aby na nich budować nową jakość szkoły w obszarze organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Szkolenia powinny ponadto uruchamiać programy samorozwoju nauczycieli³, skutkujące stworzeniem szkoły przyjaznej uczniom ze specjalnymi potrzebami. Prawdą jest bowiem, że: „Jeżeli zmiany w praktyce organizacyjnej i szkoleniowej nie mają wpływu na uczniów, będziemy musieli przyznać otwarcie, że tak naprawdę bardziej inwestujemy w rozwój personelu niż w podnoszenie umiejętności uczniów”⁴.

² Elsner D., Knafel K., Jak organizować Wewnątrzszkolne Doskonalenie Nauczycieli, BTiW MENTOR, Chorzów 2000, s. 13-14.

³ Na podst.: Rękawek A., Potencjał szkoleń – twórcze zadanie dla dyrektora [w:] „Akademia Zarządzania 10”, „Dyrektor Szkoły” 6/2009.

⁴ Huberman M., *Critical introduction*. W: M. Fullan, *Successful Improvement*. London, Open University Press 1992. Cytat za: David Hopkins, Mel Ainscow, Mel West, *Sens zmian edukacyjnych*. Tłum. Alicja Gałązka.

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •
-

3. Jak dyrektor może wspierać nauczycieli wdrażających nowy model pomocy psychologiczno-pedagogicznej?

Dobrze zaplanowane i zorganizowane przez dyrektora doskonalenie zawodowe pojedynczych nauczycieli, zespołów oraz całej rady pedagogicznej jest ważnym, choć nie jedynym, elementem wsparcia ludzi w okresie zmiany. Wsparcie powinno obejmować również inne aspekty, np.:

- **Przemyślany, skuteczny w odniesieniu do danego zespołu nauczycieli sposób zapoznania ich z normami prawnymi oraz interpretacja tych norm** (zebranie rady pedagogicznej, analiza aktów prawnych w małych grupach, spotkanie informacyjne z ekspertem zewnętrznym, e-learning wewnątrzszkolny, korzystanie z zasobów platform edukacyjnych, warsztaty z zakresu praktycznego zastosowania znowelizowanego prawa itp.).
- Zainicjowanie **ogólnoszkolnej, merytorycznej dyskusji o jakości dotychczas stosowanych rozwiązań oraz o zakresie zmian** w obszarze organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole; dyskusja może toczyć się wokół pytań: *Co z dotychczas stosowanych rozwiązań „przyda się” nam w nowej rzeczywistości? Co wzmocni posiadane przez szkołę/placówkę zasoby? Na ile dotychczas stosowane rozwiązania wpisują się w założenia nowych przepisów/wymogów? Które dadzą się zaadaptować? Które trzeba zmodyfikować? Co całkiem nowego trzeba wprowadzić? Z których powinniśmy zrezygnować?* itp.
- **Umieszczenie wdrażanych zmian w przepisach prawa wewnątrzszkolnego** (statut, zarządzenia dyrektora, procedury, programy nauczania, wymagania edukacyjne, wewnątrzszkolne ocenianie, szkolny program wychowania i program profilaktyki itp.), stanowiących **czytelny i zrozumiały komunikat** dla nauczycieli, pracowników szkoły, rodziców, uczniów.
- Tworzenie przez kadrę kierowniczą **klimatu, sprzyjającego** nie tylko dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem, ale także **dzieleniu się wątpliwościami, obawami, trudnościami; tworzenie warunków, umożliwiających zbiorowe rozwiązywanie problemów** (jeśli to konieczne, z udziałem eksperta zewnętrznego, moderatora itp.).

- **Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora** •
-

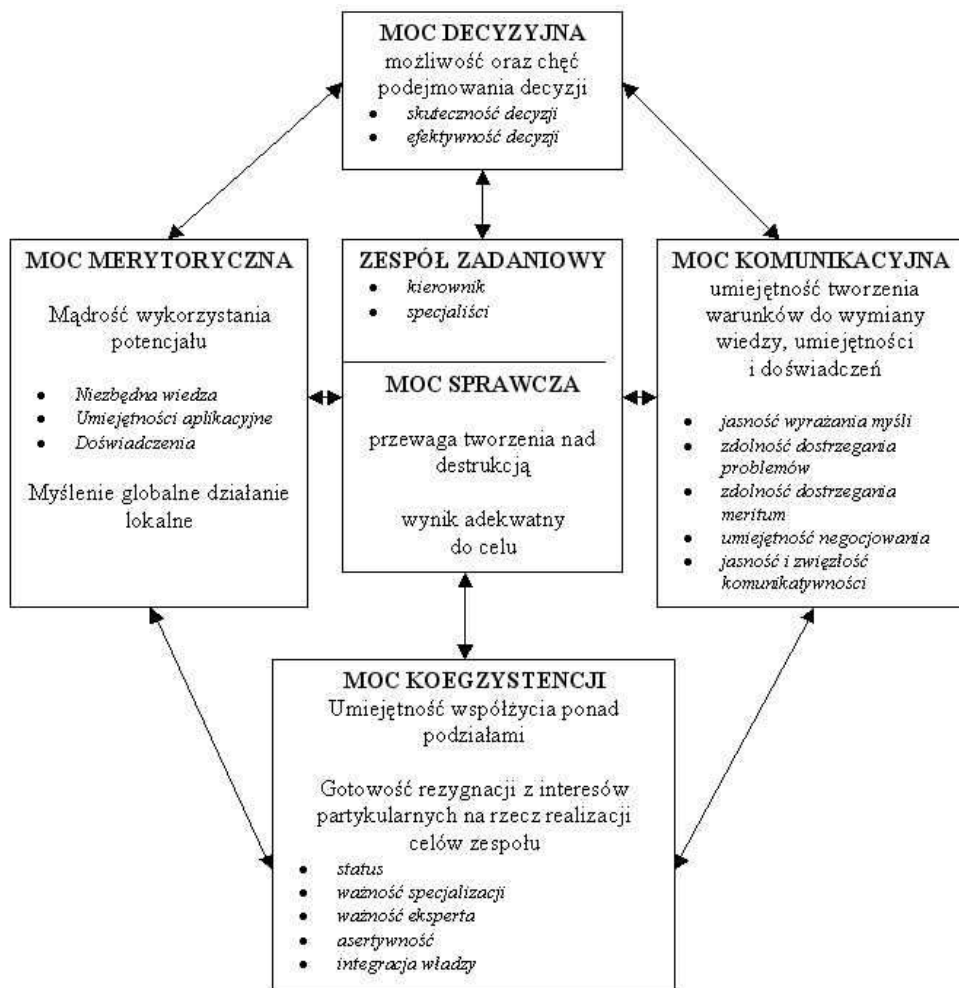
- **Tworzenie przestrzeni dla realizacji nowych zadań** (pomieszczenia na spotkania zespołu, przyjazne miejsce na rozmowy rodziców i uczniów z nauczycielami i specjalistami, dobrze wyposażone pracownie, sale, gabinety zajęciowe do pracy z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych itp.), wyczulenie nauczycieli na **właściwą organizację przestrzeni w klasie i poza nią.**
- **Wzbogacenie szkoły/placówki w pomoce dydaktyczne**, zalecane przez twórców reformy, adekwatne do zdiagnozowanych problemów i potrzeb uczniów.
- **Stworzenie „Biblioteczki pomocy psychologiczno-pedagogicznej”** – wzbogacenie księgozbioru szkolnego o pozycje ujmujące stan najnowszej wiedzy naukowej z dziedziny psychologiczno-pedagogicznej, listy „lektur” do samokształcenia, spisy/zbiory/abstrakty ciekawych artykułów z prasy specjalistycznej, ważne adresy internetowych źródeł informacji, pełne teksty aktów prawnych do bieżącego wglądu itp.
- **Gromadzenie i popularyzowanie (w szkole i poza szkołą) własnych, „autorskich” przykładów dobrej praktyki** w odniesieniu do ciekawych i skutecznych rozwiązań metodycznych, wychowawczych, opiekuńczych, organizacyjnych w pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych.
- **Tworzenie warunków do integracji nauczycieli i specjalistów wokół zadań zawodowych.**
- **Przemyślane, zgodne z wiedzą o procesach grupowych budowanie zespołu do spraw specjalnych potrzeb edukacyjnych uczniów** tak, aby potencjał jego członków synergicznie przyczyniał się do mocy sprawczej zespołu.

Moc sprawczą zespołu zadaniowego (a takim będzie zespół do spraw specjalnych potrzeb edukacyjnych uczniów) definiuje się jako; po pierwsze – osiągnięcie wyniku adekwatnego do celu, po drugie – przewagę tworzenia nad destrukcją.

Skuteczny zespół zadaniowy to taki, w którym proporcjonalnie rozkładają się jego cztery moce⁵.

⁵ Por.: Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą, w serii „Warsztaty menedżerskie”, Poltext, Warszawa 2000.

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •

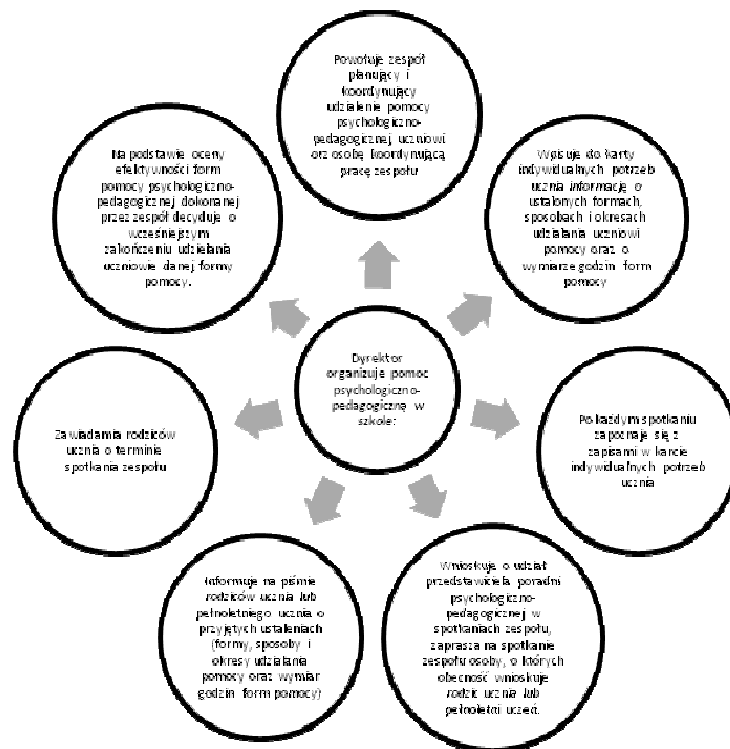


Rys. 2. Moc sprawcza zespołu zadaniowego

4. Podsumowanie

Zadania dyrektora w zakresie organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole/placówce są różnorodne i wieloaspektowe, dotyczą zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zasobami rzeczowymi i organizacyjnymi. Poniższy wykres prezentuje związane z tymi zadaniami działania dyrektora przedszkola, szkoły i placówki, wynikające z nowych przepisów prawa.

- Tworzenie warunków wsparcia oraz doskonalenia nauczycieli i specjalistów w okresie zmiany organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach lub placówkach oświatowych – zadania dyrektora •



Rys.3. Zadania dyrektora organizującego pomoc psychologiczno-pedagogiczną w przedszkolu, szkole i placówce

Organizacja pomocy psychologiczno-pedagogicznej wymaga przekształceń w wielu obszarach pracy szkoły, zmian w sposobie myślenia i działania nauczycieli, specjalistów, rodziców. Osobą, bez której te zmiany nie mają szans na planowanie (inicjację), wdrożenie (implementację) i stabilizację (instytucjonalizację), jest dyrektor szkoły lub placówki. To on – zarówno z formalnoprawnego, jak i logicznego punktu widzenia, jest liderem zmiany. Wiadomo, że „nie można zarządzać innymi lepiej, niż zarządza się sobą” (P. F. Drucker). A zatem dyrektor-lider zmiany powinien „zainwestować” nie tylko w rozwój podwładnych, ale i w swój profesjonalny rozwój. Na początek – spróbować odpowiedzieć na kluczowe pytania:

- Jaka wiedza, umiejętności kierownicze i kompetencje są potrzebne Tobie, Dyrektorze, aby skutecznie i efektywnie wykonywać zadania związane z organizacją pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole?
- Jakie formy doskonalenia mogą Ci w tym pomóc?
- Kto i co mogą stworzyć warunki wsparcia dla Twojego działania i rozwoju?

5. Bibliografia wykorzystywana w tworzeniu artykułu:

- 1) *Nowa reforma pedagogiczna 2010 kształcenie uczniów ze specjalnymi problemami* - wywiad z Dorotą Żyro Głos Pedagogiczny; czerwiec 2010.
- 2) *Reforma pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkołach czyli co nas czeka po 1 września* - wywiad z Izabelą Suckiel. Głos Pedagogiczny; czerwiec 2010.
- 3) *Nowa reforma nowe problemy* – wywiad z prof. dr hab. Janusz Gęsicki. Głos pedagogiczny; kwiecień 2010.
- 4) *Zespół do spraw niepotrzebnych*. Halina Drachal; Głos Nauczycielski Nr 24 2010.
- 5) *Kluczowe elementy zmiany*; Danuta Elsner Dyrektor Szkoły 2/2009.
- 6) *Dyrektorzy szkół jako ucząca się zawodowa społeczność* Danuta Elsner; Dyrektor Szkoły 4/2009.
- 7) *Momenty krytyczne w procesie zmiany* Danuta Elsner; Dyrektor Szkoły 7/2009.
- 8) *Założenia projektowanych zmian. Uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi* Informator W-wa 2010
- 9) *Jak organizować edukację uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi?* Przewodnik W-wa 2010
- 10) *Co warto wiedzieć o kierunkach zmian w edukacji, aby skutecznie realizować projekty z Europejskiego Funduszu Społecznego?* Przewodnik W-wa 2010.
- 11) *Elsner D., Knafel K., Jak organizować Wewnątrzszkolne Doskonalenie Nauczycieli?*, BTiW MENTOR, Chorzów 2000.
- 12) *Gut R., Cechy osobowe dyrektora szkoły a styl zarządzania*, CODN, Warszawa 2009.
- 13) *Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą, w serii „Warsztaty menedżerskie”, Poltext, Warszawa 2000.*
- 14) *Huberman M., Critical introduction. W: M. Fullan, Successful Improvement. London, Open University Press 1992. Cytat za: David Hopkins, Mel Ainscow, Mel West, Sens zmian edukacyjnych. Tłum. Alicja Gałązka. W: Współczesne tendencje w kierowaniu zmianą edukacyjną. Antologia II. pod red. Doroty Ekiert-Grabowskiej. Wydawnictwo finansowane z funduszy PHARE Unii Europejskiej – Program TERM, Program TERM FRSE, Ministerstwo Edukacji Narodowej 1997.*



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI