**SCENARIUSZ ZAJĘĆ**

**Moduł 3. Proces wspomagania szkół i jego wykorzystanie do podnoszenia jakości pracy szkół.**

**Miasta i powiaty**

**Moduł 3**

## **Dzień 1 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Omówienie zadania wdrożeniowego | warsztaty w grupach | 90 minut |
|  | Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę | warsztaty w grupach | 90 minut |
|  | Uspołecznienie procesu edukacjiCzęść I. Wprowadzenie Część II. Sposoby włączania (partycypacji) przedstawicieli środowiska lokalnego w diagnozowanie, planowanie, monitorowanie i ewaluację planu strategicznego Część III. Przykłady partycypacji | warsztaty w grupach | 2x90 minut |

## **Dzień 2 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania | warsztaty w grupach | 2x90 minut |
|  | Plan strategiczny a proces wspomagania szkół/placówek  | warsztaty w grupach | 2x90 minut |
|  | Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów – zmiana systemowa | wykład | 90 minut |

## **Dzień 3 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Przygotowanie zadania wdrożeniowego | warsztaty w grupach | 90 minut |
|  | Budowanie miejskich/powiatowych sieci współpracy jako elementu wspomagania szkół/placówekCzęść I. WprowadzenieCzęść II. Przykłady funkcjonowania sieciCzęść III. Sieci dla samorządowców  | warsztaty w grupach | 135 minut  |
|  | Platforma jako narzędzie do realizacji sieci współpracy | wykład | 45 minut |

**SCENARIUSZ TRZECIEGO MODUŁU (scenariusz nr 3)**

**Dzień 1 sesja 1**

**Omówienie zadania wdrożeniowego**

**Cel ogólny**

Tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się od siebie.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* prezentuje efekty zadania wdrożeniowego,
* dokonuje refleksji w odniesieniu do własnych doświadczeń oraz doświadczeń innych uczestników,
* wybiera działania, które uważa za wartościowe do wdrożenia w swoimmieście/powiecie.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Prezentacja wniosków z przeprowadzonych diagnoz lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane w procesowym wspomaganiu szkół/placówek w mieście, powieciei/lub mogą zostać wykorzystane przy opracowywaniu planu strategicznego miasta/powiatu.
2. Dyskusja zogniskowana.
3. Krótkie podsumowanie dyskusji.

**Formy/metody i techniki**

dyskusja zogniskowana

**Potrzebne materiały:**

markery, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4, minutnik lub klepsydra 5-7 minutowa

**Środki dydaktyczne:**

rzutnik, laptop, głośniki

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[1]](#footnote-1)** |
| 90’ | 1. **Powitanie, cele, organizacja wymiany doświadczeń - 5 minut**

Trener odwołuje się do treści zadania wdrożeniowego przekazanego na koniec II modułu. Przedstawia sposób pracy podczas tej sesji. Omawia w oparciu o narysowany na flipcharcie schemat(Załącznik 1), przebieg dyskusji zogniskowanej, aby przygotować uczestników do wymiany doświadczeń. 1. **Fakty – doświadczenie – 35 minut**

Trener informuje, że omówienie zadań wdrożeniowych rozpoczniemy od podzielenia się doświadczeniami (zaprezentowania zebranych informacji) w formie 5-7 minutowych wystąpień przedstawicieli samorządów na temat, który uczestnicy wybrali spośród dwóch możliwych. Tytułem przypomnienia trener przywołuje dwa warianty zadania wdrożeniowego, który uczestnicy mieli do wyboru:1. Wariant 1 dotyczył diagnozy lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane w procesowym wspomaganiu szkół/placówek w mieście, powiecie;
2. Wariant 2 dotyczył diagnozy lokalnych zasobów, które mogą zostać wykorzystane przy opracowywaniu planu strategicznego miasta/powiatu.

W każdym z wariantów uczestnicy mieli za zadanie uwzględnić dwóch spośród następujących obszarów:1.   Zasoby ludzkie, wiedza (kapitał ludzki)2.   Infrastruktura3.   Zasoby społeczne i demograficzne (w tym kapitał społeczny)4.   Środki finansowe5.   Instytucje i procedury, uwarunkowania (rozwiązania) organizacyjne6.   Potrzeby i oczekiwania lokalnej społeczności, potencjał do działania7.   Dotychczasowe działania i ich rezultatyUczestnicy wybierający wariant 1 mieli za zadanie zebrać dane w formie elektronicznej, a następnie dokonać ich agregacji w taki sposób, aby umożliwiały analizę i interpretację oraz wyciągniecie wniosków (tabela, wykres itp.) Należało przygotować prezentację zebranych informacji w dowolnej formie (plakat, prezentacja multimedialna, inne).Uczestnicy wybierający wariant 2 mieli za zadanie wybrać dane, które będą potrzebne do wyliczenia wskaźników (po dwa dla każdego obszaru). Dane należało zebrać w formie elektronicznej, następnie wyliczyć wskaźniki, dokonać ich analizy i interpretacji oraz wyciągnąć wnioski (tabela, wykres itp.). Następnie należało przygotować prezentację multimedialną zawierającą zebrane informacje. Efektami swojej pracy uczestnicy będą się teraz dzielić z innymi osobami. Będą to 7-10-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów.Rekomenduje się aby w trakcie tych wystąpień słuchacze do których adresowane są wystąpienia, mogli notować, zapisywać pytania, refleksje, inspiracje itp. Uwaga! Warto ustalić kolejność wystąpień poszczególnych samorządów i zapisać ustalenia na karcie flipchart. Proponujemy używanie minutnika lub klepsydry 5-10 minutowej ze względu na ograniczony czas prezentacji. 1. **Konsekwencje/ emocje - wspólna refleksja w odniesieniu do doświadczenia – 15 minut**

Trener zadaje pytania, by umożliwić uczestnikom szkolenia podzielenie się refleksjami. Przykładowe pytania na etapie konsekwencji/ emocji:*Co ważnego dowiedzieliście się i/lub doświadczyliście podczas realizacji tego zadania wdrożeniowego?**Co Was zainspirowało / zaskoczyło pozytywnie?**W jaki sposób wykorzystacie zebrane informacje?* *Które działania ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych wydają się Wam szczególnie ciekawe?* *Co było trudne w trakcie realizacjitego zadania wdrożeniowego?**Jakie refleksje towarzyszą Wam po wysłuchaniu wystąpień?*1. **Konceptualizacja/ rozwiązania – Czego nauczyło nas to doświadczenie? – 15 minut**

Czas na rozważanie ewentualnych rozwiązań w oparciu o fakty i wspólną refleksję.Przykładowe pytania na etapie konceptualizacji/ rozwiązań:*Czego na podstawie tego zadania dowiedzieliście się o zarządzanych przez Was szkołach/ przedszkolach?**Jaka nauka na przyszłość z tego płynie?**W jakich innych sytuacjach edukacyjnych możecie wykorzystać zebrane informacje?*1. **Planowanie/decyzje – Co możemy zaproponować naszym szkołom/ przedszkolom? – 15 minut**

To moment uzmysłowienia sobie, że wygenerowane wnioski należy zdefiniować w języku zmiany rozwojowej i zaplanować ich wdrożenie w praktykę.Przykładowe pytania na etapie planowania/ decyzji: *Jakie rozwiązania jesteście gotowi zaproponować swoim szkołom/ przedszkolom?**Jakie działania jako samorządy możecie podjąć, by urealnić wdrożenie wybranych rozwiązań/ pomysłów?* 1. **Podsumowanie i podziękowanie za wspólną dyskusję. – 5 minut**
 |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.**Schemat dyskusji zogniskowanej. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera (plik Z1\_3\_1\_1)*

**Dzień 1 sesja 2**

**Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę**

**Cel ogólny**

Poznanie mechanizmów psychologicznych związanych z reakcją na zmianę.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* wymienia typowe reakcje ludzi na zmianę,
* nazywa poszczególne etapy wdrażania zmiany według Kurta - Lewina,
* uświadamia sobie swój sposób reagowania na zmianę.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Mechanizmy psychologiczne związane ze zmianami.
2. uświadomienie i zrozumienie procesów i mechanizmów, jakie towarzyszą zmianom,
3. usystematyzowanie wiedzy z zakresu przeprowadzania siebie i innych przez zmianę.

**Formy/metody i techniki**

Runda bez przymusu, zdania niedokończone, ćwiczenie w parach, dyskusja moderowana, mini wykład

**Potrzebne materiały**

markery, blok flipchart, taśma malarska, karteczki

**Środki dydaktyczne**

rzutnik, laptop, głośniki

**Czas zajęć:** 90 minut

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[2]](#footnote-2)** |
| 90’ | 1. **Trener inicjuje rundę bez przymusu – prosi uczestników o dokończenie zdania – 5 min.**

*Zmiana jest dla mnie …* Odpowiedzi uczestników trener zapisuje na flipcharcie tworząc tym samym bank skojarzeń z pojęciem „zmiany”. Po zebraniu skojarzeń uczestników, trener informuje, że materiał ten będzie wykorzystany do podsumowania na końcu zajęć.1. **Ćwiczenie – Reakcja na zmianę - 15 minut**

Trener zaprasza grupę do ćwiczenia oraz informuje, że potrwa ono około 15 minut i będzie składało się z trzech instrukcji, które należy wykonać. Ćwiczenie odbywa się w parach. Osoby w parach stają na przeciwko siebie w odległości około pół metra. Trener podaje uczestnikom 1 instrukcję: * *Waszym zadaniem jest przyglądać się sobie w milczeniu przez 2 minuty. Za złamanie dyscypliny milczenia będą konsekwencje dla całej grupy – konsekwencją jest wydłużenie czasu przyglądania się sobie w milczeniu.*

Na pytanie uczestników czy należy patrzeć sobie tylko w oczy, trener precyzuje, że należy przyglądać się sobie całościowo – nie tylko w oczy. * Po minucie przyglądania się, trener informuje, że z uwagi na mobilizację i dyscyplinę grupy, drugą minutę mogą już ze sobą rozmawiać, choć nadal mają się sobie przyglądać.
* Po 2 minutach przyglądania się w parach, trener ogłasza koniec czasu i podaje 2 instrukcję:
* *Odwróćcie się do siebie tyłem (uczestnicy nie dotykają się plecami, po prostu stoją tyłem do siebie) i dokonajcie 5 zmian w swoim wyglądzie* (ważne aby były to takie zmiany, które będzie można rozpoznać). Na wykonanie tego zadania uczestnicy mają 2 minuty. Nie obowiązuje już dyscyplina milczenia. Po upływie tego czasu trener dziękuje za wykonanie zadania i prosi uczestników o to aby się odwrócili do z powrotem przodem do siebie, a następnie zidentyfikowali wzajemnie zmiany, które ich partner dokonał w swoim wyglądzie. Po wykonaniu tej instrukcji trener dziękuje za wykonanie polecenia, a następnie podaje 3 (ostatnią już) instrukcję:
* *Ponownie odwróćcie się do siebie tyłem. Tym razem macie nie 2, a 3 minuty na wykonanie zadania. Waszym zadaniem jest dokonać nie 5, lecz 10 kolejnych zmian w swoim wyglądzie (powrót do pierwotnego wyglądu nie jest zmianą).* W przypadkugdyby uczestnicy opierali się wykonaniu zadania, trener zachęca Ich komentarzami: *„Można wszystko, nie ma żadnych ograniczeń, chociaż spróbujcie…”*
* Po upływie 3 minut, trener prosi uczestników aby ponownie odwrócili się do siebie przodem oraz zidentyfikowali wzajemnie zmiany, które ich partnerzy dokonali w swoim wyglądzie.
* Po wykonaniu tego zadania, trener dziękuje uczestnikom za zaufanie oraz wykonanie zadania i ogłasza koniec ćwiczenia mówiąc: *„Kto skończył się rozpoznawać – wraca na swoje miejsce. To jest koniec ćwiczenia”.*
1. **Omówienie ćwiczenia– 40 minut**

Trener zadaje uczestnikom pytania odnoszące się do każdego etapu ćwiczenia, odpowiedzi zapisuje na flipcharcie oraz komentuje odnosząc uzyskane odpowiedzi do psychologii zmiany oraz związku zarządzania przez samorządy z angażowaniem ludzi do zmian rozwojowych i organizacyjnych. Kolejne pytania i komentarze trenera:1. *Co czuliście, kiedy musieliście się obserwować przez 2 minuty? Jakie emocje Wam towarzyszyły ?*

Spodziewanymi odpowiedziami będą: zażenowanie, dyskomfort, zakłopotanie, niepewność, śmiech, skrępowanie, obawa, lęk i niechęć do wykonania tego zadania.Komentarz trenera: Tego rodzaju uczucia zazwyczaj towarzyszą ludziom wtedy, kiedy nakłaniani są do robienia czegoś nowego, na co nie mają wpływu, nie znają celu, ani wartości tego co zostaje im narzucone. Takie sytuacje rodzą naturalny opór. Możecie spodziewać się u ludzi podobnych reakcji emocjonalnych na początku wprowadzanej zmiany. Te emocje wyciszają się jednak i często mijają kiedy ludzie się przyzwyczają - pomaga kiedy mają wsparcie u innych.Wniosek: ZMIANA TO PROCES1. *Jakich zmian dokonaliście kiedy powiedziałam/-em byście dokonali 5 zmian w swoim wyglądzie?*

*Jakie były Wasze działania?*Z reguły zdejmujemy (a nie dodajemy). Czasem rezygnujemy, zmiana wydaje nam się niemożliwa. Ograniczają ją nasze schematy myślowe. Przy zmianie rzadko mówimy i dostrzegamy, że coś zyskujemy. Zmiana kojarzy się nam ze stratą. Skupiamy się na wysiłku i często narzekamy na otoczenie i tych, którzy zmianę inicjują. To rezultat - musimy czymś uzasadnić stratę, którą ponosimy. Poza zdejmowaniem, często dokonujemy zmian pozornych, np. przekładamy coś z jednej strony na drugą i mówimy o zmianie, pomimo tego, że żadna jakościowa zmiana nie nastąpiła. Ludzie zachowują się w różny sposób – ma na to wpływ bardzo dużo zmiennych psychologicznych (osobowościowych), a także sytuacyjnych (np. relacje między osobą zlecającą zadanie, a jej realizatorem).1. *Jak było w trakcie ćwiczenia ze wsparciem od innych, na ile sobie pomagaliście?*

Pomimo tego, że zmiana dotyczy wszystkich osób zaangażowanych (np. w ćwiczenie, lub zmiany w oświacie itd.), to jednak typowym zachowaniem jest takie, że ludzie w trakcie zachodzących zmian w firmach / szkole czują się osamotnieni, niezależnie od tego, że zmiana dotyczy wszystkich. Wszyscy staramy się dokonać zmian samodzielnie, a to jest niezwykle trudne (potrzeba nam wsparcia innych -zwłaszcza kiedy zmiana dotyczy naszych nawyków, zmiany zachowania - np. nawyki żywieniowe).1. *Co się dzieje kiedy słyszymy o kolejnej zmianie? Jakie uczucia Wam towarzyszyły kiedy powiedziałam/-em byście dokonali kolejnych 10 zmian w swoim wyglądzie?*

Pojawiają się następujące reakcje: irytacja, to niemożliwe, mam dosyć, chęć poddania się, zniechęcenie, złość, a czasem rezygnacja z wykonania ćwiczenia do końca1. *Kiedy zaczęliście się bawić tym ćwiczeniem? CO ułatwia zaangażowanie się w kolejne zmiany?*

Akceptacja, zmiana myślenia – powoduje, że zaczynamy myśleć kreatywnie - wychodzimy poza schematy, to moment w którym zdarza się, że odkrywamy swoje uśpione zasoby.1. *Co zrobiliście po zakończeniu ćwiczenia?*

Powrót do starego wyglądu - przy świeżo wprowadzonej zmianie konieczna jest motywacja do zmiany starych nawyków, potrzeba wsparcia. Zmiana musi zaistnieć na trzech poziomach: wiedzy, umiejętności i postawy (czyli mojego stosunku emocjonalnego do zmiany).1. **Mini-wykład osadzający omówione ćwiczenie w psychologii zmiany – 20 min.**

Załącznik 1 (dla trenera)Trener odnosi omówienie ćwiczenia do 8 kroków Kottera. Wskazuje na niezwykle istotne znaczenie pierwszego kroku, którym jest u Kottera uświadomienie potrzeby zmiany. Trener inicjuje dyskusję z uczestnikami na temat konkretnych oddziaływań samorządów na dyrektorów szkół/przedszkoli i placówek edukacyjnych, mających na celu uświadomienie im potrzeby, pilności i ważności zmian w systemie oświaty w ich mieście/powiecie.Na zakończenie zadania trener odnosi się do uczestnictwa w tym programie i zmianie podejścia samorządów do budowania polityki oświatowej miasta/powiatu ze szczególnym wskazaniem na planowane strategiczne w partycypacji oraz budowanie jakości pracy szkół przez wdrożenie procesowego wspomagania ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych. Krótko omawia etapy zmiany wg Kurta Lewina (rozmrażanie, zmiana, zamrażanie) oraz nakładające się na nie fazy zmiany.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Faza wypierania |  | ROZMROŻENIE |
| Faza oporu |  |  |
| Faza prób |  | ZMIANA |
| Faza adaptacji |  | ZAMROŻENIE |

Na zamknięcie tej sesji trener powraca do zapisanych na flipcharcie skojarzeń uczestników z pojęciem „zmiany” oraz prosi ich o wskazanie, w którą fazę wpisują się poszczególne skojarzenia z początku zajęć. 1. **Podsumowanie sesji oraz zaproszenie do aktywnego uczestnictwa na kolejnych sesjach szkoleniowych – 10 minut**
 |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Materiał do mini wykładu nt. psychologii zmiany. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera* (plik Z1\_3\_1\_2)

**Dzień 1 sesja 3**

**Uspołecznienie procesu edukacji**

Część I. Wprowadzenie

Część II. Sposoby włączania (partycypacji) przedstawicieli środowiska lokalnego w diagnozowanie, planowanie, monitorowanie i ewaluację planu strategicznego

Część III. Przykłady partycypacji

**Cel ogólny**

Zrozumienie przez uczestników konieczności włączania interesariuszy w kształtowanie lokalnej polityki oświatowej poprzez ich udział we wszystkich etapach procesowego wspomagania szkół (diagnoza/planowanie/monitorowanie/ewaluacja).

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* wymieni i opisze różnorodne metody partycypacji obywatelskiej oraz możliwości ich zastosowania w kształtowaniu lokalnej polityki oświatowej,
* zaplanuje i przeprowadzi proces partycypacji obywatelskiej,
* wykorzysta informacje zawarte w Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego,
* wykorzysta różnorodne techniki  i kanały komunikacji do sprawnego przepływu informacji.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Po co warto włączać interesariuszy w podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju oświaty w mieście, powiecie? Kształtowanie postawy zaangażowania, kształtowanie kompetencji kluczowych (szczególnie społecznych i obywatelskich oraz inicjatywność i przedsiębiorczość).
2. Włączanie środowiska lokalnego w proces tworzenia planu strategicznego/ wspomagania szkół i placówek – na którym etapie można włączyć i kogo?
3. Instytucjonalno-prawne ramy konsultacji społecznych - rozwiązania ustrojowe i ustawowe.
4. Model partycypacji wg Sherry R. Arnstein - drabina partycypacji (niepartycypacja, tokenizm, partycypacja właściwa).
5. Proces planowania partycypacji:
* cel główny i cele "wtórne" oraz kontekst partycypacji
* interesariusze (kto jest, kogo nie ma, kogo zaprosić)
* proces (technika, zasoby, informowanie, plan działania, wyniki, ewaluacja)
* dekalog działań partycypacyjnych.
1. Etapy procesu konsultacji.

**Proponowane metody/ formy i techniki:**

symulacja, analiza przypadku (casestudy), burza mózgów, dyskusja, miniwykład, praca w grupach, dyskusja

**Czas trwania:** 2x90 minut

**Przykłady dobrych praktyk samorządowych:**

Filmy dla samorządowców -linki do filmów:

<https://www.youtube.com/watch?v=fJRxomJ6Y3k&index=25&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv> - Gdańsk Cz. II.

<https://www.youtube.com/watch?v=Q8Eut3eb2Rk&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=22> - Jarocin Cz. I.

**Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**

Długosz D., Wygnański J.J., Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej, Warszawa 2005

<https://docs.google.com/file/d/0B8b71MPLz94BNTRFNHZJYXQ3bzQ/edit>

Praca zbiorowa - Partycypacja a lokalna polityka oświatowa, ORE, Warszawa 2014, ISBN 978-83-62360-87-1

Dziekoński O. (red.), Cele, granice, metody i koszty lokalnych konsultacji społecznych, Samorząd Terytorialny dla Polski Kancelaria Prezydenta RP, BFDP 33/2014 <http://www.prezydent.pl/archiwum-bronislawa-komorowskiego/fdp/biuletyny-fdp/>

Ferens A., Kondas R., Matysiak I., Rzeźnik G., Szyrski M., Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach? Przewodnik dla samorządów, FDRL, Warszawa 2010, ISBN 978-83-60760-69-7

Kostkiewicz R., Głazek S. Podróż dzieci z Łysin, Przyszłość zawodu nauczyciela, Leszno-Warszawa 2014, ISBN 978-83-940070-0-3

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[3]](#footnote-3)** |
| 90’ | **Część I. Wprowadzenie**1. **Rozpoczęcie, wprowadzenie do tematyki sesji–** trener przedstawia cele szczegółowe dwóch następujących po sobie sesji **- 5 min.**

Do tej pory uczestnicy zobaczyli już korelację między planowaniem strategicznym, a doskonaleniem nauczycieli w formie procesowego wspomagania. Poznali możliwości i korzyści płynące z funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia dla instytucji z otoczenia szkoły. Mieli także możliwość wymiany doświadczeń na temat roli dyrektora i JST w budowaniu jakości pracy szkoły ze szczególnym uwzględnieniem rozwijania kompetencji kluczowych.Trzeci moduł pozwoli teraz uczestnikom uświadomić sobie wpływ partycypacji na planowanie strategiczne w kontekście budowania polityki oświatowej miasta/powiatu.1. **Pytanie na start:***Co powoduje, że tak trudno jest budować współpracę w środowisku lokalnym? – krótka dyskusja zbierająca opinie uczestników szkolenia* **– 5 min.**
2. **Ćwiczenie diagnostyczne „15 krzeseł” – 20 min.**

Cel ćwiczenia (jawny): zorganizować sytuację edukacyjną, w której uczestnicy będą mieli okazję doświadczyć swoich naturalnych nawyków związanych z realizacją swoich interesów.Cel ćwiczenia (utajony): doprowadzić do sytuacji postrzeganej jako rywalizacyjna i uświadomić ludziom, że niezależnie od naszych deklaratywnych intencji, w sytuacji postrzeganej jako rywalizacyjna, ludzie przyjmują założenia prowadzące do wzajemnej nieufności, a nawet konfliktu.Przebieg ćwiczenia: trener dzieli grupę na trzy zespoły i mówi, że za chwilę, każda z nich otrzyma swoją instrukcję. Do wykonania instrukcji potrzebne będą uczestnikom krzesła, które trener wcześniej przygotowuje robiąc z nich stos 15 krzeseł na środku pomieszczenia. Uczestnicy nie mają świadomości ile krzeseł jest do dyspozycji – wiedzą tylko, że do wykonania ćwiczenia mogą korzystać jedynie z tych przygotowanych przez trenera.Każda z grup otrzymuje jedną instrukcję. Od tego momentu zabronione jest komunikowanie werbalne pomiędzy uczestnikami oraz pokazywanie innym grupom swoich instrukcji. Instrukcja dla poszczególnych grup: Grupa IUstawcie co najmniej 5 krzeseł w kształcie litery L.Grupa IIUstawić co najmniej 9 krzeseł w kształcie litery T.Grupa IIIWykorzystując co najmniej 11 krzeseł ustawić je w szeregu, pamiętając przy tym, że co najmniej 7 z nich musi leżeć.Uczestnicy na znak trenera zabierają się do pracy. Trener obserwuje zmagania uczestników. Najczęściej zaczynają wyrywać sobie krzesła, albo wzajemnie podkradać. Żeby jednak każda z grup wykonała swoje zadanie, grupy muszą poszukać wspólnego rozwiązania, bowiem nie ma możliwości aby każda grupa wykonała swoje polecenie z dostępnych dla wszystkich krzeseł.Wykonanie zadania jest możliwe na kilka sposobów, pod warunkiem, że grupy połączą siły (nie mogą komunikować się werbalnie, jednak nikt nie zabronił Im komunikować się niewerbalnie).Jednym z możliwych rozwiązań jest następujący układ krzeseł: x x x x x x xxxx x x x x x1. **Omówienie ćwiczenia połączone z wyciągnięciem wniosków rozwojowych – 10 min.**

Po zakończeniu ćwiczenia trener omawia jego przebieg, przeprowadzając z uczestnikami wywiad grupowy. Pytania do wywiadu: * *Jak wyglądało przygotowanie w grupach? Jakie pojawiały się pomysły na realizację ćwiczenia?*
* *Kiedy nastąpił moment przełomowy? Co sprawiło, że uczestnicy wykonali to zadanie?*
* *Jakie założenia przyjmują ludzie w sytuacji postrzeganej jako rywalizacyjna?*
* *Co pomaga przełamać założenia rywalizacyjne i przyjmować postawę partycypacyjną?*
* *Jak zachowują się ludzie, kiedy mają poczucie wpływu na podejmowane decyzje?*

WAŻNE: Podczas omawiania ćwiczenia trener powinien dążyć do wskazania uczestnikom szerszego kontekstu zachowań. Najczęściej podawaną trudnością w wykonaniu tego ćwiczenia jest „brak zaufania”. Przyjmowanie założenia, że inni chcą zrobić coś „przeciwko nam”. Przełamanie tej bariery, zaufanie innym, podjęcie wspólnych działań przynosi sukces. Warto podkreślić, że takie postawy związane są z kompetencjami kluczowymi i utrzymywanie rywalizacyjnego środowiska w szkole uniemożliwia kształtowanie właściwych postaw. 1. **Ćwiczenie metodą śnieżnej kuli – 20 min.**

*Czego potrzebujemy w środowisku lokalnym, aby ludzie chcieli się włączać w tworzenie planu strategicznego/ wspomagania szkół i placówek?* Trener wypisuje na flipcharcie propozycje poszczególnych grup. W podsumowaniu prezentuje **koncepcję „cebuli współpracy”[[4]](#footnote-4),** nawiązując do wypracowanych przez uczestników czynników sprzyjających partycypacyjnej postawie. Warstwy „cebuli współpracy” składają się z następujących elementów:**Komunikacja**- nastawienie na słuchanie drugiej strony oraz jasne komunikowanie swoich potrzeb i wątpliwości.**Proaktywność**- gotowość i wola do działania na rzecz dobra wspólnego oraz branie odpowiedzialności za innych.**Sieci społeczne** - kontakty i relacje międzyludzkie, znajomości (szczególnie nieformalne). **Zaufanie**- dawanie przestrzeni innym osobom na realizację ich pomysłów, wiara w to, że mogą być pomocni.**Wzajemność**- inwestycja na przyszłość, a nie wymiana „1 za 1”**Część II. Sposoby włączania (partycypacji) przedstawicieli środowiska lokalnego w diagnozowanie, planowanie, monitorowanie i ewaluację planu strategicznego** 1. **Pytanie do dyskusji – 5 min.**

Trener inicjuje krótką dyskusję i zadaje uczestnikom pytania *Na co mieliście wpływ w swojej szkole w swoich czasach?* *Na co mieliście wpływ w swoim mieście/powiecie zanim nie zostaliście zatrudnieni w jej szeregach?*Zazwyczaj uczestnicy odpowiadają, że nie mieli żadnego wpływu, lub bardzo ograniczony (z różnych powodów). Odwołując się do tego o czym uczestnicy podyskutowali, trener przechodzi do mini-wykładu i prezentuje uczestnikom podstawę prawną i kontekst procesu oraz odwołuje się do treści Preambuły Załącznik 1 (dla trenera)1. **Mini – wykład: Przedstawienie podstaw prawnych i kontekstu procesu- 5 min.**

Rozwiązania ustrojowe – Konstytucja RP:* zasada demokratycznego państwa prawnego – art. 2
* zasada dialogu społecznego - Preambuła
* zasada pomocniczości – Preambuła
* zasada społeczeństwa obywatelskiego;
* Rzeczpospolita Polska jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli. - art. 1
* Władza zwierzchnia w Rzeczypospolitej Polskiej należy do Narodu, który sprawuje władzę przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio - art. 4
* zasada zaufania obywateli do państwa – art. 2 i 67
1. **Pytanie do dyskusji – 5 min**

Po mini wykładzie, trener inicjuje dyskusję zadając uczestnikom pytanie: *Czego potrzebujemy w środowisku lokalnym, aby ludzie chcieli się włączać w tworzenie planu strategicznego/ wspomagania szkół i placówek?* Trener zapisuje wnioski uczestników na flipcharcie, a następnie odwołuje się do nich w kolejnym mini-wykładzie. 1. **Mini-wykład – 10 min**

Trener przywołuje Raport z badania partycypacji obywatelskiej we współtworzeniu lokalnej polityki oświatowej, w którym to badaniu udział wzięły następujące samorządy:gmina miejska: Bełchatów, Łaskarzew, Sieradzgmina wiejska: Bielawy, Nowa Słupiagmina wiejsko-miejska: Dobre Miasto miasto na prawach powiatu: Gdańsk, Płockpowiat: hajnowski, kaliskiNa podstawie tego badania wyprowadzono wnioski, które trener prezentuje uczestnikom Załącznik 2  |
| Przerwa |
| 90’ | 1. **Symulacja konsultacji/debaty – 20 min.**

W nawiązaniu do poprzedniej sesji, trener inicjuje symulację konsultacji/debaty odwołując się do prawdziwej historii opisanej w książce „Podróż dzieci z Łysin” (Kostkiewicz, Głazek, 2014). Nakreśla cel konsultacji, aby uczestnicy mieli łatwość odnalezienia się w swoich rolach. Uczestnicy losują opis ról, które będą odgrywać (nauczyciela, który inicjuje spotkanie, uczniów, którzy chcą wyjechać na wycieczkę, uczniów, rodziców, przedstawicieli władz samorządowych, nauczycieli szkoły i dyrektora szkoły oraz mieszkańców), oraz losują opis sytuacji, której dotyczy symulacja – Załącznik nr 3Celem ćwiczenia jest "przeżycie" w praktyce procesu konsultacji i podzielenie się uczestników swoimi spostrzeżeniami i opiniami związanymi z wykonaniem zadania.1. **Omówienie symulacji – 10 min.**

Trener omawia przeprowadzoną symulację ze zwróceniem uwagi na: * odczucia jakie towarzyszyły uczestnikom w trakcie odgrywania ról;
* zasady efektywnej komunikacji (jak mówić, żeby nas słuchano, jak słuchać, żeby zrozumieć),
* bariery i zakłócenia, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.

**Część III. Przykłady partycypacji**1. **Mini-wykład dotyczący modelu partycypacji – 20 min.**

Trener prezentuje i wyjaśnia klasyczną drabinę partycypacji i porównuje są do Modelu partycypacji wg Sherry R. Arnstein (1969). Mini wykład uwzględnia pojęcia partycypacji obywatelskiej, modele, metody i zastosowanie, ze wskazaniem na komunikację jako narzędzie partycypacji – Załącznik nr 4.1. **Praca w 4 grupach – 20 min.**

Trener zaprasza uczestników do pracy w 4 grupach. Zadanie polega na zaplanowaniu sposobu uspołeczniania określonego etapu procesu tworzenia i wdrażania planu (etapów: diagnozy, planowania, monitorowania oraz ewaluacji planu strategicznego), oraz przedstawienia propozycji udziału interesariuszy (kogo zaprosić). Każda z grup pracuje nad jednym wskazanym etapem. Następnie uczestnicy prezentują na forum wypracowane propozycje, zaś trener ewentualnie uzupełnia wypowiedzi.Ważna wskazówka dla trenera - w przypadku niepełnych prezentacji uczestników, warto aby trener zainspirował ich wskazówką dot. tego jak można wykorzystać do tego zadania „Informację roczną o stanie realizacji zadań oświatowych”; wskazał jak wpisuje się ona w proces wdrażania planu strategicznego. Ilustracją do tej wypowiedzi może być fragment (3 min.) filmu „Gdańsk – miastem inicjatyw oświatowych. Cz. II” (10 - 13.55 min.)<https://www.youtube.com/watch?v=fJRxomJ6Y3k&index=25&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv>1. **Podsumowaniem sesji (15 min)** może być natomiast inspiracja filmem obrazującym efekt społeczny procesu uspołeczniania na przykładzie gminy Jarocin – film: „Jarocin – gmina szkół nie tylko publicznych. Cz. I”’ (15min 47s.). Link źródłowy: <https://www.youtube.com/watch?v=Q8Eut3eb2Rk&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=22>

Po obejrzeniu obu filmów uczestnicy odnoszą się do tego co zobaczyli: co było ważne, co ich zainspirowało, co mogą zaadoptować do swoich samorządów.1. **Podsumowanie dnia – 5 min.**

Trener dziękuje uczestnikom za wspólną pracę. |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Materiał do mini wykładu nt. przedstawienia podstaw prawnych i kontekstu procesu. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera* (plikZ1\_3\_1\_3)

**Załącznik 2.** Materiał do mini wykładu nt. wniosków wynikających z badania partycypacji obywatelskiej we współtworzeniu lokalnej polityki oświatowej *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera* (plikZ2\_3\_1\_3)

**Załącznik 3.** Opis ról oraz opis sytuacji do symulacji.*Na podstawie* studium przypadku z książki „Podróż dzieci z Łysin” *Materiał dla Uczestników* (plikZ3\_3\_1\_3)

**Załącznik 4** Materiał do mini wykładu nt. Modelu partycypacji wg Sherry R. Arnstein (1969) *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera* (plikZ4\_3\_1\_3)

**Dzień 2 sesja 1**

**Dyrektor gospodarzem procesu wspomagania**

**Cel ogólny**

Zainicjowanie przez JST procesowego wspomagania i tworzenie przestrzeni do współdziałania z dyrektorami w opracowaniu planu rozwoju oświaty w mieście, powiecie.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* określa cechy „szkoły dobrze zarządzanej”;
* definiuje podmiotowość, autonomię szkoły i kluczową rolę dyrektora w procesowym wspomaganiu;
* uświadamia sobie na czym polega budowanie jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa;
* uświadamia sobie odpowiedzialność JST za jakość lokalnej edukacji;
* wskazuje czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami.

**Treści - wymagania szczegółowe:**

1. Cechy „szkoły dobrze zarządzanej”.

2. Podmiotowość i autonomia szkoły oraz kluczowa rola dyrektora szkoły/placówki w procesowym wspomaganiu.

3. Rola dyrektora szkoły w budowaniu jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa.

4. Odpowiedzialność JST, za jakość lokalnej edukacji.

5. Czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami.

**Formy/metody i techniki**

Mini-wykład, mapa myśli, analiza pola sił, analiza dokumentów, runda do wyczerpania, praca w grupie, praca w parach, gadająca ściana, praca indywidualna.

**Potrzebne materiały:**

markery 4 kolory, blok flipchart, taśma malarska, karteczki

**Środki dydaktyczne:**

rzutnik, laptop, głośniki

**Czas zajęć**: 2x90 minut

**Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:**

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. poz. 1214)

Hajdukiewicz M. (red.), Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015. Źródło:

Mazurkiewicz G., Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Michalak J. M., Przywództwo w zarządzaniu szkołą, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[5]](#footnote-5)** |
| 90’ | 1. **Ćwiczenie na start: „Cechy szkoły dobrze zarządzanej” – 20 minut**

Trener łączy uczestników w 4 grupy. W oparciu o własne doświadczenie grupy ustalają, co oznacza dla nich „Szkoła dobrze zarządzana”. Na podstawie tego co ustalą - sporządzają mapy myśli.Trener informuje, iż wypracowany materiał zostanie wykorzystany w kolejnym zadaniu i wtedy będzie też prezentowany.**2. Rola dyrektora szkoły w budowaniu jakości pracy szkoły/placówki w kontekście wybranych wymagań państwa . Podmiotowość i autonomia szkoły oraz kluczowa rola dyrektora szkoły/placówki w procesowym wspomaganiu – 70 minut**Uczestnicy pozostają w tych samych grupach. Grupy otrzymują opis 1, 2, 3 i 9 wymagania państwa (Załącznik 1). Każda z grup przygotowuje plakat zawierający opis istoty otrzymanego wymagania oraz określenie w punktach roli oraz zadań dyrektora i nauczycieli. Prezentują efekty pracy. Następnie powracają do map myśli wypracowanych na początku sesji i uzupełniają je o nowe wątki/wnioski wynikające z bieżącej dyskusji w kontekście wybranych wymagań państwa. Prezentują efekty swojej pracy, plakaty zostają zawieszone na ścianach i tworzą „gadającą ścianę”.Trener w mini-wykładzie (Załącznik 2)doprecyzowuje zagadnienia związane z rolą dyrektora i nauczycieli w kontekście budowania jakości pracy szkoły poprzez doskonalenie nauczycieli w formie procesowego wspomagania. **3. Odpowiedzialność JST za jakość lokalnej edukacji – (ćwiczenie fakultatywne)**Trener łączy uczestników w grupy składające się z przedstawicieli tych samych jednostek samorządu terytorialnego. Wewnątrz grup poszukują odpowiedzi na pytania *Co My, jako przedstawiciele konkretnego samorządu możemy robić, aby w sposób strategiczny wpływać na budowanie jakości pracy szkoły oraz współpracę z dyrektorem?* Po ustaleniu odpowiedzi trener zaprasza uczestników do rozmów networkingowych. Zadaniem poszczególnych samorządów jest zebranie pomysłów od pozostałych grup. W czasie tego ćwiczenia zalecana jest kawiarniana atmosfera.Na koniec trener zaprasza do otwartej dyskusji na temat ich osobistych doświadczeń ze współpracy z dyrektorami w kontekście budowania jakości pracy szkoły.  |
| Przerwa |
| 90’ | 1. **Czynniki wzmacniające i utrudniające budowanie jakości pracy szkół/placówek wynikające ze współpracy przedstawicieli JST z dyrektorami – 80 minut**

Uczestnicy wracają do pracy w grupach składających się z przedstawicieli tych samych samorządów. Trener omawia sposób pracy z zastosowaniem metody „analizy pola sił” oraz przekazuje poszczególnym grupom paski papieru i markery. Na paskach uczestnicy zapisują, co ułatwia i co utrudnia im budowanie relacji pomiędzy JST a dyrektorami. W rundzie do wyczerpania pomysłów odczytują swoje propozycje na forum, przestrzegając zasady nie zgłaszania pomysłów, które już padły. Układają paski na podłodze w wyznaczonych polach (*Co ułatwia? Co utrudnia?*). Trener krótko podsumowuje to, co ułatwia budowanie relacji oraz rozdaje poszczególnym grupom po kilka pasków z zapisanymi trudnościami. Zadaniem grup jest wygenerowanie pomysłów na osłabienie tych trudności oraz zapisanie ich na paskach papieru. Grupa prezentuje swoje pomysły i daje możliwość zaproponowania nowych pomysłów pozostałym uczestnikom. W taki sposób pracują kolejno wszystkie grupy. Następnie trener zaprasza uczestników do połączenia się w pary. Zadaniem każdej pary jest ustalenie, na podstawie efektów z analizy pola sił, listy trzech postaw/zachowań/umiejętności stanowiących fundament do dobrych relacji. Każdy pomysł zapisują na kartce A4. W rundzie odczytują na forum. Trener zbiera niepowtarzające się pomysły i efekty prac rejestruje w formie gadającej ściany.1. **Podsumowanie – 10 minut**

Na koniec trener proponuje uczestnikom zapisanie na kartkach dwóch najważniejszych dla siebie wniosków związanych ze współpracą JST z dyrektorami szkół/placówek.  |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Wymagania państwa – materiał stanowi przedruk wybranych wymagań państwa z załącznika do Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek[[6]](#footnote-6)- *Materiał do wydruku dla każdego uczestnika*(plik Z1\_3\_2\_1)

**Załącznik 2** – Materiał do mini-wykładu - Podmiotowość i autonomia szkoły oraz kluczowa rola dyrektora szkoły/placówki w kompleksowym wspomaganiu – *Materiał tylko dla trenera*(plik Z2\_3\_2\_1)

**Dzień 2 sesja 2**

**Plan strategiczny a proces wspomagania szkół/placówek**

**Cel ogólny**

Wskazanie na konieczność budowania efektywnego systemu wspomagania pracy szkół.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* określa rolę samorządu w tworzeniu efektywnego systemu wspomagania szkół,
* decyduje o zakresie planu strategicznego,
* dostrzega potrzebę wdrażania planów ukierunkowanych na rozwój szkół w kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów z wykorzystaniem doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania,
* wymienia elementy planu wspomagania.

**Treści - wymagania szczegółowe:**

1. Utrwalenie dotychczas zdobytej wiedzy na temat procesowego wspomagania szkół/placówek oświatowych w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów i planowania strategicznego.
2. Podjęcie decyzji przez poszczególne samorządy o zakresie planów strategicznych (odnoszące się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania lub uwzględniające szeroko pojętą politykę oświatową miasta/powiatu).
3. Struktura planu rozwoju oświaty w mieście/powiecie.
4. Analiza przykładowych planów wspomagania. Rekomendacje do struktury planu wspomagania.
5. Wdrożenie czyli podjęcie działania ukierunkowanego na zastosowanie zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce.
6. Struktura przykładowego raportu na zakończenie procesu wspomagania.

**Formy/metody i techniki**

Mini-wykład, praca w grupach, mapa myśli, dyskusja, wirujące plakaty, praca w parach

**Czas zajęć**: 2x90 minut

**Materiały biurowe:**

markery 4 kolory, blok flipchart, taśma malarska, karteczki, kartki A4

**Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych:**

Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły,* Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 3. Planowanie działań,* Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

Hajdukiewicz M. (red.), *Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 4. Realizacja i podsumowanie działań,* Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015.

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[7]](#footnote-7)** |
| 90’ | 1. **Utrwalenie dotychczas zdobytej wiedzy na temat procesowego wspomagania szkół/placówek oświatowych w rozwijaniu kompetencji kluczowych uczniów i planowania strategicznego. – 45 minut**

Trener łączy uczestników w cztery grupy. Każda z grup otrzymuje rozsypankę przygotowaną według Załącznika 1. Zadaniem uczestników jest przygotowanie mapy ukazującej relacje pomiędzy pojęciami opisanymi na paskach papieru. Trener zaprasza uczestników do obejrzenia efektów pracy w innych grupach oraz podjęcia decyzji o ostatecznym kształcie ich mapy (dokonują ewentualnej korekty). Następnie trener zadaje pytania na forum umożliwiające sprawdzenie tematycznych wątków na mapach (np. *Jakie hasła przyporządkowaliście do planowanie strategicznego? Jakie do procesowego wspomagania? Jakie do kompetencji kluczowych*? itp.). To działanie pozwala uczestnikom na usystematyzowanie dotychczas zdobytej wiedzy. 1. **Podjęcie decyzji przez poszczególne samorządy o zakresie planów strategicznych (odnoszące się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania lub uwzględniające szeroko pojętą politykę oświatową miasta/powiatu) – 20 minut**

Trener zaprasza uczestników do rozmowy w grupach reprezentowanych przez przedstawicieli tych samych samorządów. Prosi, aby podjęli decyzję dotyczącą zakresu planów strategicznych spośród dwóch możliwości:a) plan strategiczny odnoszący się tylko do doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych,b) plan strategiczny uwzględniający szeroko pojętą politykę oświatową.Na forum każdy zespół przedstawia swoją decyzję, podając jednocześnie argumenty uzasadniające wybór.1. **Struktura planu rozwoju oświaty w mieście/powiecie. Analiza przykładowych planów wspomagania. Rekomendacje do struktury planu wspomagania\_cz.1 – 25 minut**

Trener łączy uczestników w 5 grup. Przekazuje grupom przykładowy plan rozwoju oświaty w mieście/powiecie przygotowany według Załącznika 2. Omawia strukturę planu, zachęca do zadawania pytań oraz wyjaśnia i doprecyzowuje wątpliwości.  |
| Przerwa |
| 90’ | 1. **Struktura planu podnoszenia jakości oświaty. Analiza przykładowych planów wspomagania. Rekomendacje do struktury planu wspomagania\_cz.2 - 55 minut**

Po przerwie każda z 5 grup otrzymuje po jednym planie wspomagania z zestawu przygotowanego w formie Załącznika 3. Zadaniem uczestników jest przeanalizowanie planu według kryteriów z Załącznika 4. Sporządzają notatki w odniesieniu do każdego z kryterium. Po wykonaniu tego etapu zadania przekazują plan kolejnej grupie (np. na prawo) i dokonują ponownej analizy według kryteriów. Po zakończeniu pracy trener inicjuje dyskusję, przywołuje kolejno kryteria i prosi uczestników o refleksję: *Czego się dowiedzieli? Jak to było przygotowane? Co dla nich było ważne? Co zwróciło ich uwagę? Jakie mają pytania*? Na koniec trener wskazuje wagę przygotowania planu wspomagania w kontekście finansowania doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania. Podkreśla także, że nie chodzi o tworzenie dokumentów i planów na papierze, ale o świadome i kierunkowe podejmowanie działań na rzecz budowania jakości oświaty, czyli o wdrożenie. 1. **Wdrożenie czyli podjęcie działania ukierunkowanego na zastosowanie zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce - 10 minut**

Trener inicjuje na forum dyskusję: *Co to jest wdrożenie*? *Na co samorządy powinny zwrócić uwagę przy wdrażaniu zaplanowanych strategii?* Celem dyskusji jest uświadomienie uczestnikom wagi wdrożenia i podkreślenie, iż planowanie jest początkiem drogi do zmian jakościowych.1. **Struktura przykładowego raportu na zakończenie procesu wspomagania – 15 minut**

Trener przekazuje uczestnikom przykładowy raport na zakończenie procesu wspomagania przygotowany według Załącznika 5. Omawia strukturę raportu, zachęca do zadawania pytań oraz wyjaśnia i doprecyzowuje wątpliwości1. **Podsumowanie – 10 minut.**

Trener zaprasza uczestników do rozmowy w parach: *Po co nam samorządowcom wiedza na temat struktury planu wspomagania i raportu na zakończenie procesu wspomagania*? W rundzie do wyczerpania uczestnicy podają swoje argumenty. |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.**Hasła odnoszące się do omówionej dotychczas na szkoleniu tematyki (plik Z1\_3\_2\_2)

**Załącznik 2**. Przykład struktury planu rozwoju oświaty w gminie/mieście/powiecie (plik Z2\_3\_2\_2)

**Załącznik 3**. Przykładowe plany wspomagania szkół/placówek oświatowych ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych(plik Z3\_3\_2\_2)

**Załącznik 4**. Kryteria do planu wspomagania szkół/placówek ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych(plik Z4\_3\_2\_2)

**Załącznik 5**. Przykładowy raport sporządzany na zakończenie procesu wspomagania(plik Z5\_3\_2\_2)

**Dzień 2 sesja 3**

**Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów – zmiana systemowa - wykład**

**Cel ogólny**

Przekazanie informacji dotyczących realizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji projektów w zakresie poprawy funkcjonowania i zwiększenia wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych.

**Przykładowa tematyka wykładu**

1. Prezentacja projektów POWER realizowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji:

a) Zwiększenie skuteczności działań pracowników systemu wspomagania i trenerów w zakresie kształcenia u uczniów kompetencji kluczowych,

b) Wspieranie tworzenia szkół ćwiczeń,

c) Przywództwo- opracowanie modeli kształcenia kadry kierowniczej systemu oświaty,

d) Efektywne doradztwo edukacyjno-zawodowe dla dzieci, młodzieży i dorosłych,

e) Partnerstwo na rzecz kształcenia zawodowego. Etap 1 Forum partnerów społecznych.

1. Dyskusja, pytania do wykładowcy, synergia projektów.

**Dzień 3 sesja 1**

**Przygotowanie zadania wdrożeniowego**

**Temat zajęć:** Przygotowanie spotkania dialogowego.

**Cel ogólny:**

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w miastach/powiatach między modułem III a modułem IV ukierunkowanego na budowanie lokalnej koalicji na rzecz rozwoju oświaty.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* sformułuje cele spotkania dialogowego.
* opracuje scenariusz spotkania dialogowego.
* zaplanuje wszystkie działania związane z organizowaniem i prowadzeniem spotkania dialogowego.
* zaplanuje sposób, w jaki zaprezentuje efekty przeprowadzonego spotkania dialogowego.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Cele przeprowadzenia spotkania dialogowego.
2. Zasady przeprowadzenia spotkania dialogowego.
3. Scenariusz spotkania dialogowego.
4. Planowanie wszystkich działań związanych z przygotowaniem, przeprowadzeniem i podsumowaniem spotkania dialogowego.
5. Przygotowanie prezentacji ze spotkania dialogowego.

**Formy/metody i techniki:**

Mini-wykład, praca w grupach, dyskusja

**Czas zajęć:** 90 minut

**Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**

* Tołwińska-Królikowska E., Jurewicz *A. Poradnik dla nauczycieli – jak tworzyć szkołę współpracy*, Fundacja Inicjatyw Oświatowych [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w Internecie: http://szkolawspolpracy.pl/poradnik-nauczyciela/standard-i-modelu-uczniowie-i-rodzice-uczestnicza-w-podejmowaniu-decyzji-dotyczacych-szkoly/
* *Partycypacja a lokalna polityka oświatowa – raport z badań terenowych,* praca zbiorowa, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w Internecie: <https://www.ore.edu.pl/materiay-do-pobrania-85916/category/191-publikacje>
* Iłowiecka-Tańska I., *Jak przygotować konsultacje społeczne?* [online, dostęp dn. 10.03.2017]. Dostępny w Internecie: <http://konsultacje.um.warszawa.pl/sites/konsultacje.um.warszawa.pl/files/jak_przygotowac_konsultacje_spoleczn_0.pdf>

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[8]](#footnote-8)** |
| 90’ | 1. **Przygotowanie spotkania dialogowego - 30 minut.**

Trener łączy uczestników w 4-5 osobowe grupy. Zadaniem uczestników jest przywołanie sobie w pamięci ich udziału w oficjalnym spotkaniu. W grupach uczestnicy dzielą się tym co sprawiło, że spotkania te były efektywne i/lub nieefektywne. Mogą zapisać refleksje na kartce A4. Trener zbiera czynniki efektywne i nieefektywne w rundzie do wyczerpania oraz zapisuje je na kartach flipchart. Wypracowane efekty są podstawą do uzupełnia przez trenera, w formie mini-wykładu, informacji dotyczących przegotowania i przeprowadzenia spotkania dialogowego nt. oświaty w danej JST. Szczególną uwagę zwraca na: * konieczność jasnego i jednoznacznego sformułowania celów spotkania dialogowego,
* precyzyjne opracowanie scenariusza spotkania dialogowego,
* szczegółowe zaplanowanie wszystkich działań, które są niezbędne, aby spotkanie przyniosło spodziewane efekty,
* zaplanowanie jak zostanie udokumentowany przebieg spotkania, kto będzie odpowiadał za spisanie wniosków i sformułowanie rekomendacji do strategii,
* w jaki sposób uczestnicy spotkania i inni członkowie lokalnej społeczności zostaną poinformowani o przebiegu i efektach spotkania.
1. **Zaplanowanie spotkania dialogowego – 50 minut.**

Trener zaprasza uczestników do pracy w zespołach reprezentujących daną JST. Zadaniem zespołów jest zaplanowanie spotkania dialogowego, które wdrożą między modułem trzecim i czwartym. WAŻNE:W ramach spotkania dialogowego należy uwzględnić możliwość przeprowadzenia analizy SWOT z zaproszonymi interesariuszami. Pozwoli to spojrzeć na edukację w mieście/powiecie z różnych perspektyw, dzięki porównaniu SWOT-a przygotowanego przez przedstawicieli JST w ramach pierwszego modułu ze SWOT-em wypracowanym w trakcie spotkania dialogowegoOprócz powyższej wskazówki każdy zespół otrzymuje pytania do przedyskutowania i formatkę do zaplanowania spotkania dialogowego Załącznik 1.Uczestnicy w zespołach opracowują plan spotkania dialogowego dla swojego miasta/powiatu. Trener monitoruje pracę grup, zadaje pytania, doprecyzowuje. Na zakończenie trener przekazuje informacje o sposobie prezentowania efektów spotkania dialogowego: * prezentacja efektów z przeprowadzonego spotkania odbędzie się podczas sesji poświęconej omówieniu zadania wdrożeniowego w module czwartym,
* każdy zespół przygotuje dokumentację fotograficzną lub filmową, która zostanie pokazana podczas prezentacji,
* każdy zespół na prezentację będzie dysponował ograniczonym czasem (ok. 10 minut),
* w prezentacji należy poruszyć następujące aspekty: *Kto uczestniczył w spotkaniu? Gdzie i kiedy się odbyło? Jaki był cel spotkania? Kto wygłosił wystąpienie wprowadzające? Jak przebiegało spotkanie? Jakie wnioski zostały wypracowane? Jakie rekomendacje do strategii zostały sformułowane?*
1. **Podsumowanie – 10 minut.**

Na zakończenie sesji uczestnicy mają możliwość zadawania pytań dotyczących zadania wdrożeniowego po module trzecim.  |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Planowanie spotkania dialogowego - pytania do przedyskutowania i formatka do zaplanowania spotkania dialogowego(plik Z1\_3\_3\_1)

**Załącznik 2.** Spotkanie dialogowe – wskazówki(plik Z2\_3\_3\_1)

**Dzień 3 sesja 2**

**Budowanie miejskich/powiatowych sieci współpracy jako elementu wspomagania szkół/placówek**

Część I. Wprowadzenie

Część II. Przykłady funkcjonowania sieci

Część III. Sieci dla samorządowców

**Cel ogólny**

Poznanie założeń funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* wymienia zasady tworzenia sieci współpracy i samokształcenia,
* podaje przykłady funkcjonujących sieci współpracy i samokształcenia, np. dyrektorów, nauczycieli, przedstawicieli samorządów,
* rozumie, że sieci współpracy i samokształcenia są uzupełnieniem procesowego wspomagania szkół,
* wskazuje rolę i zadania koordynatora sieci,
* określa kryteria sukcesu w pracy sieci,
* inicjuje rozwiązania dotyczące tworzenia sieci współpracy i samokształcenia samorządowców.

**Proponowane metody/formy i techniki:**

Mini-wykład, praca w grupach, dyskusja, burza mózgów

**Literatura/wykaz przydatnych materiałów/ stron internetowych**

*Jak samorząd może wspierać szkoły? Informacja o nowym systemie wspomagania pracy szkół,* ORE, Warszawa 2015r.

*Sieci współpracy i samokształcenia. Rozmowy o profilaktyce i wychowaniu*, ORE, Warszawa 2015r.

**Przykłady wykorzystania zasobów/produktów wypracowanych w ramach POKL i POWER przy realizacji programu:**

https://www.ore.edu.pl/wspomaganie-pracy-szkol-i-przedszkoli

**Czas trwania:** 135 min.

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[9]](#footnote-9)** |
| 60’ | **Część I. Wprowadzenie**1. **Ćwiczenie na start „6 kroków odchylenia wg Stanleya Millgrama” – 30 min.**

Trener inicjuje ćwiczenie mające na celu uświadomienie uczestnikom znaczenie kontaktów międzyludzkich w osiąganiu celów. Na wstępie prosi uczestników aby każdy z nich napisał na kartce imię i nazwisko jakiejś żyjącej osoby publicznej – obojętnie z jakiej branży i kraju. Następnie trener zbiera kartki z nazwiskami żeby za chwilę je rozdać na drugim etapie ćwiczenia. Trener łączy uczestników w zespoły 4-os. i każdy zespó losuje sobie 4 zapisane wcześniej nazwiska. Zadaniem Uczestników jest porozmawiać ze sobą i sprawdzić kogo mają w swoim otoczeniu, kto pomógłby im dotrzeć do osób, których nazwiska wylosowali. Metaforycznie chodzi o to aby przez swoje kontakty zdołali dotrze do wybranych osób rzekomo po autograf. UWAGA: zabrania się docierania do wybranych osób poprzez szukanie danych kontaktowych w internecie. Ścieżką dotarcia może być jedynie droga przez znajomych. Być może w swoim otoczeniu nie znajdą ludzi, którzy znają wylosowane osoby, ale wtedy muszą pomyśleć czy znajomi znajomych nie mają takich możliwości. Ważne aby ta ścieżka pośredników była jak najkrótsza.Następnie uczestnicy prezentują ścieżkę dotarcia do wylosowanych osób. **Omówienie ćwiczenia:** badania psychologiczne, które wykonywał w latach 60-tych Stanley Millgram dowodziły, że wystarczy 6 pośredników („6 kroków odchylenia”) żeby dotrzeć do każdej żyjącej osoby na świecie. Współcześnie sieci naszych kontaktów umożliwiają nam dotarcie do każdej żywej znanej osoby na świecie poprzez 3,5 kroków odchylenia (badania Microsoft na pocz. lat 2000).Ćwiczenie to uświadamia uczestnikom jak ważne w dzisiejszym świecie jest otaczanie się ludźmi, którzy mają określone zasoby (intelektualne, emocjonalne, organizacyjne itd.). Sieci współpracy i samokształcenia są taką formą pracy, która poszerza nasz krąg osób, z którymi łączą nas wspólne tematy, branża, potrzeby i możliwości.1. **Mini-wykład wprowadzający do zagadnienia sieci współpracy i samokształcenia – 15 min**

Istotne zagadnienia do mini-wykładu (Załącznik 1)* uświadamia czym są sieci współpracy i samokształcenia w kontekście procesowego wspomagania
* wskazuje na miejsce sieci wsparcia i samokształcenia w systemie doskonalenia nauczycieli – trener przedstawia informacje dotyczące umiejscowienia sieci w rozporządzeniach poszczególnych instytucjach (PPP, BP i ODN), informuje uczestników, że w dokumentach prawnych są one wskazane jako jedna z form realizacji zadań obowiązkowych tych placówek;
* wymienia zasady tworzenia sieci współpracy i samokształcenia;
* wskazuje na korzyści wynikające z uczestniczenia w sieciach współpracy i samokształcenia;
* uświadamia kto jest organizatorem sieci i jakie są zasady uczenia się w ramach sieci
* wskazuje na najczęściej organizowane sieci współpracy i samokształcenia
1. **Ćwiczenie „Koordynator jest vs koordynator nie jest”**– Załącznik 2 – **15 min.**

Trener łączy uczestników w 5 zespołów. Każdy zespół otrzymuje pakiet opisów roli koordynatora sieci współpracy i samokształcenia. Zadaniem zespołów jest posegregować opisy wg kryterium: „Koordynator jest” i „Koordynator nie jest”. Następnie grupy weryfikują na forum poprawność uszeregowania opisów do właściwej kategorii. Celem ćwiczenia jest uświadomienie uczestnikom, że istota funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia zupełnie odbiega od standardowych form szkoleniowych, w których jedna osoba jest odpowiedzialna za całokształt aktywności. Jest to natomiast formuła pracy dająca bardzo dużą autonomię uczestnikom sieci, a także wymagająca dużej odpowiedzialności. |
| **Przerwa** |
| 75’ | 1. **Symulacja scenki - Warunki wpływające na wejściową motywację uczestników sieci – 15 min.**

Jednym z wyzwań organizacji i sprawnego funkcjonowania sieci jest motywacja uczestników do takiej formy pracy, a także do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem. Trener inicjuje scenkę do udziału w której zaprasza kilkoro uczestników. Otrzymują oni wcześniej opis swojej postawy, którą będą prezentowali w trakcie ćwiczenia. Są to postawy obrazujące następujące zachowania potencjalnych uczestników sieci:* ,,Chcę działać wspólnie z Wami”
* ,,Zobaczymy, czy macie mi coś do zaproponowania”
* ,,Potrzebujemy co najmniej dwóch ochotników” – dyrektor szkoły
* ,,ja mam się dzielić wypracowanym przez siebie warsztatem pracy z konkurencją?”

Zadaniem pozostałych uczestników jest obserwować fragmentmożliwego pierwszego spotkania w ramach sieci oraz przyjrzeć się prezentowanym postawom. Na podstawie dokonanych obserwacji mają sformułować wnioski dotyczące warunków, jakie mają wpływ na motywację uczestników do pracy w sieci. Możliwymi wnioskami, które wypłyną w omówieniu scenki są:* SPOSÓB DELEGOWANIA DO UDZIAŁU W SIECI
* POSTAWA WOBEC SIECI JAKO FORMY UCZENIA SIĘ
* OCZEKIWANE KORZYŚCI UDZIAŁU W SIECI
* GOTOWOŚĆ DO DZIELENIA SIĘ DOŚWIADCZENIEM
* DOJRZAŁOŚĆ ZAWODOWA UCZESTNIKÓW SIECI
1. **Kryteria doboru uczestników do pracy w sieciach (z perspektywy organu prowadzącego). Praca w zespołach 5-os. – 10 min.**

Uczestnicy szukają odpowiedzi na pytanie „*Jak zachęcić nauczycieli do pracy w sieci współpracy i samokształcenia?”*Prezentacja pomysłów na forum – trener zapisuje pomysły na flipcharcie.Wśród możliwych pomysłów warto aby wybrzmiały m.in.: * postawa, kompetencje i potencjał dyrektora i kadry kierowniczej i ich zaangażowanie w proces wprowadzania zmiany;
* potencjał rady pedagogicznej, naturalni liderzy zmiany, edukatorzy, wyłonieni z grona pedagogicznego (lub się wyłonią w trakcie wprowadzania zmiany);
* uświadomienie ważności tej formy pracy w kontekście rozwoju indywidualnego i jego związku z pracą szkoły;
* doświadczenie dyrektorów i nauczycieli w realizacji projektów (np. projekt SORE, podczas realizacji którego szkoły miały już okazję sprawdzić nowy model wspomagania);
* rodzaje i formy oraz jakość współpracy szkół z poradniami, ośrodkami doskonalenia nauczycieli oraz z bibliotekami pedagogicznymi;

**Część II. Przykłady funkcjonowania sieci**1. **Roczny Plan Pracy Sieci – 5 min.**

Trener prezentuje poszczególne kroki budowania Planu Pracy Sieci. Celem tej prezentacji jest zainspirowanie uczestników do tego żeby do październikowych wniosków dyrektorów dołączone były plany pracy sieci, ponieważ to pozwoli im zaplanować środki na funkcjonowanie sieci. Plan należałoby uzupełnić o kosztorys – ile środkówi na co należy zaplanować. 1. **Przykłady sieci współpracy i samokształcenia – 20 min.**

Trener łączy uczestników w 4 zespoły. Każdy zespół otrzymuje opis przykładowych sieci współpracy i samokształcenia (Załącznik 3). Zadaniem uczestników jest zapoznać się z przykładami funkcjonujących sieci, przedyskutować sposób ich tworzenia i przedstawić wnioski, będące odpowiedzią na pytania:1. *Czy w Waszym mieście/powiecie jest możliwość stworzenia takiej sieci – uzasadnienie?*
2. *Zaproponujcie na podstawie przykładów funkcjonowanie podobnych sieci u Was. Jakie wprowadzilibyście zmiany i dlaczego?*

Prezentacja na forum wypracowanych wniosków.**Część III. Sieci dla samorządowców**1. **Potrzeby samorządowców – 10 min**

Trener zaprasza uczestników do zastanowienia się i zapisania na małych karteczkach post-it odpowiedzi na pytanie o potrzeby rozwojowe samorządowców. Prosi aby uczestnicy zamieścili swoje kartki na flipcharcie, a następnie odczytuje propozycje uczestników i porządkuje je wg. wspólnego mianownika. W ten sposób trener uzyskuje listę potrzeb uczestników, które będą uwzględnione przy organizowaniu sieci współpracy i samokształcenia dla nich samych na platformie [www.doskonaleniewsieci.pl](http://www.doskonaleniewsieci.pl)Trener informuje uczestników o kolejnych krokach związanych z udziałem uczestników w sieciach na platformie i przedstawia plan organizacji tychże. Jednocześnie trener zaprasza uczestników na wykład dotyczący platformy, co ułatwi im w przyszłości wspólną pracę w sieciach na tej platformie.1. **Podsumowanie trzeciego zjazdu szkoleniowego – 10 min.**

Trener prosi uczestników o napisanie do siebie samych „listu”, w którym odpowiedzą sobie na 2 pytania:* + które treści omawiane podczas 3 zjazdu były dla mnie ważne?
	+ Co mogę zastosować od dzisiaj w swojej pracy?

Następnie zadaniem uczestników jest wstać, podejść do dwóch wybranych osób, z którymi najmniej dotychczas pracowali i podzielili się z nim swoimi postanowieniami.Na koniec trener dziękuje uczestnikom za zaangażowanie, przypomina o zadaniu wdrożeniowym i zaprasza na kolejny 4 zjazd. |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Zagadnienia do mini-wykładu nt. sieci współpracy i samokształcenia – materiał dla trenera(plik Z1\_3\_3\_2)

**Załącznik 2.** „Koordynator jest vs koordynator nie jest” – materiał dla uczestników (plik Z2\_3\_3\_2)

**Załącznik 3.**Przykłady sieci współpracy i samokształcenia (plik Z3\_3\_3\_2)

**Dzień 3 sesja 3**

**Platforma jako narzędzie do realizacji sieci współpracy – wykład**

**Cel ogólny**

Budowanie sieci wsparcia dla samorządowców przy wykorzystaniu platformy internetowej ,,Doskonalenie w sieci”.

Zapoznanie uczestników szkolenia z funkcjonalnościami platformy stanowiącej uzupełnienie funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia.

**Proponowane treści wykładu**

1. Prezentacja platformy ,,Doskonalenie w sieci”
* Rejestracja uczestników
* Nawigacja strony z poziomu uczestników
* Wyszukiwanie kursów i/lub sieci
* Przypisanie się do swojej grupy
1. Rola i zadania koordynatora w pracy sieci na platformie
2. Rola i zadania Uczestników zgłaszających się do sieci na platformie
3. Modele pracy na platformie
4. Omówienie sposobów wykorzystania platformy ,,Doskonalenie w sieci” do budowania nowego modelu wsparcia szkół i placówek oświatowych
5. Przedstawienie różnych rodzajów sieci wsparcia dla samorządowców oraz nauczycieli.
* sieć pracowników samorządowych – decydentów, pracowników operacyjnych, radnych;
* sieć nauczycieli: kadra kierownicza, nauczyciele z niskim stażem, nauczyciele w trakcie awansu zawodowego, nauczyciele- przedmiotowcy.
1. Uświadomienie uczestnikom korzyści z uczestniczenia w wybranych przez siebie sieciach współpracy i samokształcenia.
2. Podsumowanie wykładu.
1. Na podstawie: Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Dorota Tomaszewicz]. [↑](#footnote-ref-1)
2. Na podstawie: Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Dorota Tomaszewicz] [↑](#footnote-ref-2)
3. Na podstawie: Pintal D., Tomaszewicz D., Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Anna Jurewicz] [↑](#footnote-ref-3)
4. Na podstawie materiałów projektu „Szkoła współpracy”, szkolenie dla nauczycieli, źródło: www.szkolawspolpracy.pl, dostęp z dn. 20.12.2017 r. [↑](#footnote-ref-4)
5. Na podstawie: Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [↑](#footnote-ref-5)
6. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek* (Dz.U. poz. 1611) [↑](#footnote-ref-6)
7. Na podstawie: Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [↑](#footnote-ref-7)
8. Na podstawie: Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [↑](#footnote-ref-8)
9. Na podstawie: Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [↑](#footnote-ref-9)