**SCENARIUSZ Nr 1**

**Moduł 1 - Miasta i powiaty
Dzień 1 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Wprowadzenie do realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST | wykład | 60 min. |
|  | Wzajemne poznanie i integracja uczestników | warsztaty | 45 min. |
|  | Edukacja siłą napędową rozwoju miasta/ powiatu | wykład | 90 min. |
|  | Szkoła jako organizacja ucząca się Cz. I. Szkoła na miarę XXI wiekuCz. II. Jak możemy wspierać nasze szkoły przedszkola w stawaniu się organizacjami uczącymi się? | warsztaty  | 2 x 90 min. |

**Dzień 2 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Kompetencje kluczowe w edukacji. Część I. Wprowadzenie do kompetencji kluczowych. | warsztaty  | 2 x 90 minut |
|  | Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty.Część I. Wprowadzenie do diagnozy stanu lokalnej oświaty.Część II. Pytania kluczowe, wskaźniki i źródła informacji. | warsztaty  | 90 minut |
|  | Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty.Część III. Planowanie diagnozy lokalnej oświaty. | warsztaty  | 90 minut |
|  | Wykład fakultatywny wynikający z potrzeb JST | wykład | 90 minut |

**Dzień 3 – ramowy program**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Tematyka | Forma | Czas trwania |
|  | Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty.Część IV. Analiza SWOT. | warsztaty  | 90 minut |
|  | Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty.Część IV. Analiza SWOT. cd | warsztaty  | 90 minut |
|  | Kompetencje kluczowe w edukacji. Podsumowanie modułu. Przygotowanie do zadania wdrożeniowego | warsztaty  | 90 minut |

**Dzień 1 sesja 1**

### Wprowadzenie do realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST – wykład

**Cel ogólny**

Poinformowanie uczestników o zasadach organizacji i realizacji programu szkoleniowo-doradczego dla kadry JST.

**Przykładowe treści wykładu**

1. Przedstawienie logiki interwencji.
2. Omówienie warunków uczestnictwa w szkoleniach przez JST.
3. Oczekiwane efekty szkoleń.
4. Określenie zasad pracy grupy.

**Dzień 1 sesja 2**

### Wzajemne poznanie i integracja uczestników

**Cel ogólny**

Przedstawienie celów i planowanego przebiegu szkolenia. Poznanie się członków grupy. Zebranie od uczestników ich potrzeb, zasobów jakie już posiadają, obaw. Określenie zasad pracy grupy.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* prezentuje swoje miasto/powiat,
* określa własne potrzeby, które zdecydowały o jego udziale w szkoleniu,
* wskazuje zasoby, dzięki którym może wspierać proces uczenia się podczas szkolenia,
* określa obawy związane ze szkoleniem,
* jest świadomy zasad obowiązujących podczas szkolenia.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Poznanie się uczestników szkolenia.

2. Potrzeby, zasoby, obawy uczestników.

3. Określenie zasad pracy grupy.

**Formy/metody i techniki**

praca w grupach, praca w parach, praca indywidualna, technika śnieżnej kuli

**Potrzebne materiały:**

pisaki, flipchart, wykałaczki, paski papieru, masa mocująca, samoprzylepne kartki w trzech kolorach (zielone, żółte, różowe), mapa Polski

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[1]](#footnote-1)** |
| 45’ | 1. **Poznanie się uczestników szkolenia – 15 minut.**

Każdy zespół reprezentujący daną jednostkę samorządu przygotowuje plakat informacyjny o swoim mieście/ powiecie. Na plakacie powinny znaleźć się informacje dot. np. liczby mieszkańców, liczby szkół i placówek oświatowych, powody do dumy, atrakcje turystyczne, itp. Trener przygotowuje mapę Polski. Z wykałaczki, paska papieru i masy mocującej każdy zespół uczestników przygotowuje mini-chorągiewką, na której pisze nazwę swojego miasta/ powiatu i przedstawiając się, przykleja ją na mapie w miejscu, skąd przybył. Mapa towarzyszy uczestnikom podczas dalszego szkolenia. Uczestnicy prezentują efekty swojej pracy, jednocześnie przedstawiając się (imię, pełniona funkcja). 1. **Potrzeby, zasoby, obawy uczestników – 15 minut.**

Trener rysuje na flipcharcie balon (czasza, kosz i balast). Prosi uczestników, aby na samoprzylepnych karteczkach napisali: jakie potrzeby sprawiły, że zdecydowali się wziąć udział w projekcie (kartka zielona), jakie mają zasoby (kartka żółta), dzięki którym mogą wspierać proces uczenia się podczas szkolenia (doświadczenia związane ze szkoleniami/ wiedzą/ doświadczeniami dotyczącymi kompetencji kluczowych, kompleksowego wspomagania szkół, cechy osobiste, jak np. poczucie humoru, otwartość na dzielenie się doświadczeniami, itp.), a na trzeciej kartce (kartka różowa) uczestnicy piszą, jakie są ich obawy związane ze szkoleniem. Przyklejają do flipcharta z balonem. W czaszy umieszczają kartki zielone (potrzeby), w koszu kartki żółte (zasoby), w miejscu z balastem umieszczają kartki różowe (obawy). Trener porządkuje, odczytuje i grupa wspólnie wyciąga wnioski, które stają się podstawą do wspólnego określenia zasad pracy. 1. **Określenie zasad pracy grupy – 15 minut.**

Technika śnieżnej kluli. Trener prosi uczestników, aby każdy zastanowił się, jakie zasady pozwolą grupie na wspólne efektywne uczenie się. Każdy ma zapisać co najmniej 5 takich zasad. Następnie uczestnicy łączą się w pary i wypracowują wspólne 5 zasad. Następnie dwie pary łączą się w czwórkę  i wypracowują wspólnych 6 zasad. Trener przygotowuje plakat: „Nasze zasady”. Każda grupa kolejno przedstawia jedną zasadę – grupa decyduje, czy można ją zapisać, czy wszyscy wyrażają zgodę. Ważne, aby znalazły się tam zasady mówiące o współodpowiedzialności każdego uczestnika za atmosferę panującą podczas szkolenia oraz za ostateczny efekt (rezultat) szkolenia. Na koniec trener przedstawia cele i przebieg szkolenia. |

**Załączniki:**

* Brak

**Dzień 1 sesja 3**

**Edukacja siłą napędowa rozwoju miasta/powiatu – wykład**

**Cel ogólny**

Zapoznanie uczestników szkolenia z pojęciami kapitału społecznego, kapitału ludzkiego oraz kompetencji kluczowych i ich znaczeniem dla rozwoju lokalnej edukacji i rynku pracy.

**Przykładowe treści wykładu**

Część I: Wprowadzenie

1. Kapitał społeczny a kapitał ludzki:

a) składniki kapitału społecznego i kapitału ludzkiego,

b) typy i rodzaje kapitału społecznego (R. Putnam),

c) rola i zadania samorządu w kształtowaniu obu typów kapitału,

d) kapitał społeczny – w relacjach JST – szkoła.

2. Kompetencje kluczowe:

a) pojęcie i rodzaje kompetencji kluczowych,

b) kapitał społeczny i kapitał ludzki a kompetencje kluczowe.

3. Polityka edukacyjna i polityka rynku pracy w samorządzie miejskim i powiatowym:

a) przykłady wzajemnych relacji,

b) dobre i złe praktyki w samorządach.

4. Podsumowanie. Znaczenie edukacji dla rozwoju kapitału społecznego i kapitału ludzkiego w wymiarze lokalnym.

Część II: Znaczenie kompetencji kluczowych dla rozwoju lokalnego.

Potrzeby i wymagania współczesnego rynku pracy:

a) bilans kapitału ludzkiego, kluczowe wnioski z badań dotyczących rynku pracy,

b) kompetencje kluczowe a stanowisko pracy i kształcenie ustawiczne,

c) wpływ kompetencji kluczowych na skuteczne pełnienie funkcji lidera lokalnego (na przykładzie burmistrza/ prezydenta miasta)

**Dzień 1 sesja 4**

**Szkoła jako organizacja ucząca się**

**Część I. Szkoła na miarę XXI wieku**

**Część II. Jak możemy wspierać nasze szkoły/przedszkola w stawaniu się organizacjami uczącymi się?**

**Cel ogólny**

Rozbudzenie myślenia o szkole jako organizacji uczącej się. Uświadomienie istoty organizacji uczących się i jej związku z budowaniem efektywnych organizacji.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* definiuje pojęcie organizacji uczącej się,
* wyjaśnia związek założeń modelu organizacji uczącej się z rozwojem i funkcjonowaniem szkoły,
* podaje przykłady działań (i ich efektów) ze strony samorządów na rzecz rozwoju szkoły, jako organizacji uczącej się.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Szkoła widziana oczami kadry kierowniczej JST.

2. Wymagania Państwa wyznacznikiem budowania jakości szkół/przedszkoli.

3. Cechy wyróżniające organizację uczącą się wg. P. Senge:

* mistrzostwo osobiste,
* modele myślowe,
* wspólna wizja,
* zespołowe uczenie się,
* myślenie systemowe.
1. Nasze szkoły / przedszkola przez pryzmat organizacji uczących się – refleksja indywidulana.
2. Dyskusja wokół 5 pytań Jona Scherera (5Q).
3. Przykłady praktyk samorządowych dających przestrzeń do rozwoju szkołom/ przedszkolom (dostosowane o odbiorcy).

**Formy/metody i techniki**

metoda projekcyjna, stoliki eksperckie, tarcza strzelnicza, mini wykład, praca indywidualna, 5Q z dyskusją w małych zespołach, film

**Potrzebne materiały:**

markery 4 kolory po 6 sztuk, 6 pudełek kredek, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4 z nadrukowanymi cechami wyróżniającymi organizację uczącą się, losy ze skrótami do łączenia w grupy (MO, MM, WW, ZUS, MS), karki A4, kartki A4 w 5 kolorach

**Środki dydaktyczne**

rzutnik, laptop, głośniki

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[2]](#footnote-2)** |
| 2x90’ | 1. **Szkoła widziana oczami kadry kierowniczej/pracowników operacyjnych JST– 30 minut.**

Uczestnicy pracują w jednorodnych zespołach samorządowych. Zadaniem każdego zespołu jest przygotowanie metaforycznej wizualizacji/rysunku na ½ karty flipcharta, który obrazuje szkołę jako organizację (Jaka jest szkoła? Jak widzą szkołę? Jak funkcjonuje?). Osoby w poszczególnych zespołach wspólnie ustalają, co jest dla nich ważne i co ma się znaleźć na rysunku. Następnie każdy zespół prezentuje swój mini plakat, odnosząc się do kluczowych elementów, które się na nim znalazły.1. **Wymagania Państwa wyznacznikiem budowania jakości szkół/przedszkoli – 10 minut.**

Trener inicjuje dyskusję na forum w odniesieniu do podobieństw i różnic zaprezentowanych „obrazów szkoły”. Trener dopytuje uczestników o to: Co jest wyznacznikiem kierunku zmian dla szkół/przedszkoli? Co jest wyznacznikiem jakości pracy szkoły/przedszkola? Odnosi się do Wymagań Państwa, które są rodzajem wyrażenia oczekiwań i kontraktu Państwa ze szkołami - i tego, jakie być powinny (Załącznik 1. Wymagania Państwa). Trener krótko odnosi się do wybranych wymagań. To, czy szkoły/przedszkola będą odpowiadały na stawiane im wymogi/oczekiwania, zależy od planowanych i zorganizowanych działań na rzecz oświaty na poziomie samorządu, dyrektora szkoły oraz całego zespołu nauczycieli. Trener podkreśla, że szkoły muszą się zmieniać, żeby realizować wymagania państwa, które są odzwierciedleniem tego, jak się zmienia rzeczywistość. Wyzwaniem dla szkół/przedszkoli jest stawanie się organizacjami uczącymi się.1. **Cechy wyróżniające organizację uczącą się wg. P. Senge – 50 minut.**

Trener informuje grupę, że teraz przyjrzą się charakterowi organizacji uczących się. Następnie zaprasza uczestników szkolenia do pracy przy pięciu „stolikach eksperckich”. Na stolikach rozkłada kartki A4 z zapisanymi cechami wyróżniającymi organizację uczącą się (mistrzostwo osobiste MO, modele myślowe MM, wspólna wizja WW, zespołowe uczenie się ZUS, myślenie systemowe MS) oraz prosi uczestników o rozlosowanie karteczek, na których zapisane są skrótowo nazwy czynników (MO, MM, WW, ZUS, MS). Po połączeniu w zespoły wg klucza uczestnicy zapoznają się z materiałem, odnoszącym się do jednej z cech wyróżniających organizację uczącą się (Załącznik 2) oraz przygotowują mapę myśli, aby w kolejnym kroku omówić ją na forum. (20 minut przygotowanie plakatu oraz 5 minut na prezentację mapy każdego zespołu z ewentualnym uzupełnieniem trenera).1. **Nasze szkoły / przedszkola przez pryzmat organizacji uczących się – refleksja indywidulana**  – **20 minut**.

Trener wywiesza plakat z tarczą strzelniczą: *Szkoły/przedszkola przez pryzmat organizacji uczącej się*. Omawia sposób wypełnienia tarczy (Załącznik 3 - prosi o dokonanie oceny poszczególnych czynników wyróżniających organizację ucząca się w kontekście szkół / przedszkoli na skali 1 – 6, gdzie 1 oznacza w ogóle nie spełnia, a 6 spełnia na bardzo wysokim poziomie.). Zapewnia o anonimowości refleksji. Prosi uczestników szkolenia o podzielenie się doświadczeniami/ spostrzeżeniami w badanym kontekście. Zaprasza do samodzielnego wypełnienia karty pracy. Zbiera karty, tasuje i ponownie w przypadkowej kolejności rozdaje je uczestnikom. Zaprasza uczestników do przeniesienia wyniku na zbiorczą tarczę. Omówienie na forum: *Gdzie jesteście Państwo zadowoleni i daliście wysoką notę? Proszę o podanie przykładów wpływających na Państwa satysfakcję/ Gdzie jesteście Państwo niezadowoleni i daliście niską notę? (Z czego to wynika?)*. 1. **Dyskusja wokół 5 pytań Jona Scherera (5Q) - 55 minut.**

*Co mogą zrobić samorządy, by tę sytuację poprawić*? (zapisanie pytania na flipcharcie) – poszukamy odpowiedzi na to pytanie w drodze dyskusji wokół 5 pytań Jona Scherera (5Q).Każde z poniższych pytań zapisujemy na kartce A4 innego koloru oraz przygotowujemy paski papieru w 5 kolorach do rejestrowania odpowiedzi przez uczestników.*Czego jako samorządy możemy* ***robić więcej****, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?**Czego jako samorządy możemy* ***robić mniej****, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?* *Co jako samorządy możemy* ***robić inaczej****, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?* *Co jako samorządy możemy* ***przestać robić****, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?**Co jako samorządy możemy* ***zacząć robić****, aby szkoły/przedszkola stawały się organizacjami uczącymi się?* Trener wywiesza kartkę z pierwszym pytaniem oraz prosi uczestników o indywidualne zapisanie odpowiedzi (rejestrowanie odpowiedzi na paskach zgodnych z kolorem kartki, na której zapisane jest pytanie). Tak samo pracujemy z kolejnymi pytaniami. Powstaje pięć „paczek myśli”.Połączenie uczestników w 5 grup. Każda grupa otrzymuje losowo jedną „paczkę myśli”. Mają za zadanie dokonać analizy banku odpowiedzi. Na koniec każda grupa prezentuje przygotowany materiał. 1. **Przykłady praktyk samorządowych dających przestrzeń do rozwoju szkołom/ przedszkolom – 15 minut.**

Trener zaprasza grupę do obejrzenia 2- 3 filmów, jako przykład praktyk samorządowych dających przestrzeń do rozwoju szkołom/ przedszkolom:* Kadra kierownicza/pracownicy operacyjni JST - miasta

Dobre rozwiązania edukacyjne – gwarancją sukcesu (samorząd województwa pomorskiego) – <https://www.youtube.com/watch?v=PJksSsJLE4> [dostęp dn.20.12.2017]* Kadra kierownicza/pracownicy operacyjni JST - powiaty

Liczą się fakty, a nie intuicja (powiat Poznań) – <https://www.youtube.com/watch?v=TKgv-gjMR2o&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv&index=29> [dostęp dn. 20.12.2017]Inwestycja w uczniów to inwestycja w przyszłość Powiatu Kwidzyńskiego. Cz. I – <https://www.youtube.com/watch?v=CbOsbBk3HQU&index=30&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv> [dostęp dn. 22.12.2017]<https://www.youtube.com/watch?v=r_rfbH8aMzY&index=31&list=PLSHIqPCSNDscHEf5-JEvJ4vGz00DdLSvv> [dostęp dn. 22.123.2017] |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Wymagania państwa[[3]](#footnote-3). *Wydrukowane po 1 egzemplarzu dla każdego uczestnika. (plik Z1\_1\_1\_4)*
**Załącznik 2**. Cechy wyróżniające organizację uczącą się. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z2\_1\_1\_4)***Załącznik 3.** Tarcza strzelnicza do pracy indywidualnej**.** *Wydrukowane po 1 egzemplarzu dla każdego uczestnika. (plik Z3\_1\_1\_4)*

**Dzień 2 sesja 1**

**Kompetencje kluczowe w edukacji**

**Część I. Wprowadzenie do kompetencji kluczowych**

**Cel ogólny**

Zapoznanie uczestników szkolenia z pojęciem, historią, celem wprowadzenia kompetencji kluczowych do edukacji. Zrozumienie korzyści płynących z kształtowania kompetencji kluczowych.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* charakteryzuje pojęcie kompetencji,
* wyjaśnia, czym są kompetencje kluczowe zgodnie z zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady Europy,
* definiuje osiem kompetencji kluczowych określonych przez Parlament Europejski i Radę Europy,
* wyjaśnia korzyści płynące z kształtowania kompetencji kluczowych dla przygotowania dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Kompetencja jako wiedza, umiejętności i postawy.
2. Kompetencje kluczowe w Zaleceniu Parlamentu Europejskiego.
3. Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji – znaczenie w przygotowaniu dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy.
4. Przepisy polskiego prawa oświatowego (wymagania państwa, podstawa programowa) a kompetencje kluczowe.
5. Kompetencje kluczowe najważniejsze dla młodych ludzi w mieście/powiecie?
6. Kompetencje obywateli najważniejsze dla przyszłości i rozwoju danej społeczności lokalnej – miasta/powiatu. Związek ze strategią rozwoju miasta/powiatu?
7. Możliwości kształtowania i rozwijania kompetencji kluczowych ważnych dla rozwoju danego miasta/powiatu w szkołach, placówkach oświatowych i innych instytucjach danego miasta/powiatu (JST).
8. Wspieranie szkół i placówek oświatowych przez JST w kształtowaniu kompetencji kluczowych.

**Formy/metody i techniki**

runda bez przymusu, burza mózgów, dyskusja, mini wykłady, praca w grupach, gadająca ściana

**Potrzebne materiały:**

papier flipchart, kolorowe pisaki, paski papieru, masa mocująca, papier A4, taśma klejąca,

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[4]](#footnote-4)** |
| 2x90’ | **1. Wstęp do kompetencji kluczowych – co to jest kompetencja? - 30 minut.**Na połączonych arkuszach flipcharta trener pisze hasło „kompetencje”. Następnie uczestnicy w małych grupach na paskach papieru („promyczkach”) zapisują swoje skojarzenia, wiedzę itp. Potem kolejno grupy przyklejają - jedna grupa - jeden pasek, potem następna itd. Jeśli mają to samo, to promyczek się wydłuża. W trakcie odczytywania skojarzeń poszczególnych grup, trener uważnie śledzi zapisy (komentuje, wyprowadza z błędu, jeśli potrzeba itd.). Zatwierdzone paski zostają doklejane do flipcharta, tworząc tym samym wiele promyków od głównego zagadnienia. W podsumowaniu trener podkreśla, że podstawowy wymiar kompetencji to wiedza-umiejętności-postawa. **2. Czym są kompetencje kluczowe?** - **60 minut.**Trener łączy grupę w zespoły 5 osobowe. Każda z nich otrzymuje polecenie: *Z dostępnych materiałów zbudujcie most, po którym przejedzie miniaturka samochodu (trener musi dysponować takim małym samochodzikiem - zabawką, który zademonstruje uczestnikom). Most ma mieć długość 0,35 m, a wysokość filarów stanowić ma 3/5 długości mostu*. Do tego każda grupa otrzymuje dodatkowe polecenie: Grupa 1. – *nazwijcie swój most nazwą najdłuższego mostu w Europie i przygotujcie ulotkę reklamującą Wasz most w językuangielskim/niemieckim/francuskim/rosyjskim (do wyboru).*Grupa 2. – *nazwijcie swój most nazwą najdłuższego mostu na półkuli południowej, zaprezentujcie jego położenie geograficzne*. Grupa 3. – *nazwijcie swój most nazwą najdłuższego wiszącego mostu na świecie, przedstawcie, gdzie jest położony, co ze sobą łączy*. Grupa 4. – *nazwijcie swój most nazwą mostu, któremu poświęcony jest jakiś utwór artystyczny i zaprezentujcie ten utwór*. Grupy otrzymują na wykonanie zadania 10 min. Na sali powinny być arkusze papieru A4, taśma klejąca dla każdej grupy. Po wykonaniu zadania przez grupy, każda z nich dokonuje próby przejazdu samochodu przez most, a następnie prezentuje przygotowane dodatkowe zadanie. Podsumowanie pierwszej części – przykładowe pytania: *Jak się czuliście podczas wykonywania tego zadania? Co stanowiło dla Was wyzwanie? Co było najtrudniejsze? Jak sobie z tym poradziliście? Jakimi kompetencjami musieliście wykazać się, aby wykonać to zadanie?* **3. Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji – znaczenie w przygotowaniu dzieci i młodzieży do dorosłego życia i funkcjonowania na rynku pracy - 30 minut.**Trener, odwołując się do doświadczenia z pierwszej części ćwiczenia, bardzo ogólnie przedstawia koncepcję kompetencji kluczowych – jako kompetencji niezbędnych dla współczesnego obywatela Europy. Każda grupa otrzymuje opis 8 kompetencji kluczowych do pracy. Zadaniem grupy jest zapoznanie się z opisami każdej kompetencji i zastanowienie się nad wagą tych kompetencji u dorosłego człowieka, by mógł sprawnie funkcjonować na rynku pracy. W rundzie bez przymusu uczestnicy dzielą się swoją refleksją na forum.Po tym doświadczeniu trener zaprasza do ćwiczenia: Moje stanowisko pracy a moje kompetencje.Każdy uczestnik otrzymuje kartkę A4, z której wydziera „ludzika”. Następnie na poziomie głowy wpisuje, jaka wiedza jest mu potrzebna do wykonywania zadań na zajmowanym przez siebie stanowisku pracy. Na poziomie serca wpisuje, jakie postawy są niezbędne, aby wykonywać swoje zadania (związane z zajmowanym stanowiskiem). Natomiast na poziomie rąk wpisuje umiejętności, dzięki którym może realizować swoje zadania.Następnie w parach uczestnicy rozmawiają o efektach swojej pracy oraz odpowiadają na pytania: Dlaczego ważne jest kształcenie kompetencji kluczowych już od najmłodszych lat? Jakie powinno mieć to znaczenie w prowadzeniu diagnozy lokalnej oświaty i planowaniu strategicznym? 1. **Przepisy polskiego prawa oświatowego a kompetencje kluczowe - 60 minut**
2. Wymagania państwa a kompetencje kluczowe

Trener łączy uczestników w 9 zespołów. Każda grupa dostaje jedno wymaganie. Zadaniem każdej grupy jest przeanalizowanie wymagania pod kątem pytań: *Co warunkuje jakość w szkole/placówce? Jaki to ma związek z rozwijaniem kompetencji kluczowych? Co to oznacza dla samorządów?* Swoje refleksje uczestnicy szkolenia zapisują na kartkach A4, z których powstaje ,,gadająca ściana” w odniesieniu do trzech pytań, nad którymi pracowali.1. Podstawa programowa a kompetencje kluczowe

Trener prowadzi mini wykład (Załącznik 3) odnoszący się do zapisów podstawy programowej warunkujących z litery prawa konieczność kształtowania kompetencji kluczowych.W podsumowaniu warto podkreślić, że tradycyjna szkoła (taka, do której chodzili być może uczestnicy szkolenia) nie sprzyja kształtowaniu kompetencji kluczowych. Nowoczesna szkoła musi się zmienić, aby przygotować uczniów do życia i funkcjonowania w XXI wieku. Dlatego też samorządy muszą się zmieniać i dostrzegać konieczność strategicznego wspierania szkół/placówek w budowania jakości. |

**Załączniki:**

**Załącznik 1.** Opis kompetencji kluczowych**.** *Wydrukowany po jednym egzemplarzu dla każdej grupy ćwiczeniowej. (plik Z1\_1\_2\_1)*

**Załącznik 2.** Wymagania państwa. *Wydrukowany po jednym egzemplarzu dla każdej grupy ćwiczeniowej. (plik Z2\_1\_2\_1)*

**Załącznik 3.** Kompetencje kluczowe w podstawie programowej. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z3\_1\_2\_1)*

**Dzień 2 sesja 2 i 3**

**Jakie są nasze szkoły? Diagnoza stanu lokalnej oświaty**

**Część I. Wprowadzenie do diagnozy stanu lokalnej oświaty**

**Część II. Pytania kluczowe, wskaźniki i źródła informacji**

**Część III. Planowanie diagnozy lokalnej oświaty**

**Cel ogólny**

Rozwijanie umiejętności przygotowania procesu diagnozy stanu lokalnej oświaty

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* zna etapy planowania diagnozy lokalnej oświaty,
* wskazuje obszary badawcze,
* określa cele diagnozy,
* rozróżnia cele kierunkowe, ogólne i szczegółowe (ideały, zadania, cele),
* formułuje pytania kluczowe,
* wymienia wskaźniki oświatowe,
* wskazuje interesariuszy i partnerów oraz źródła informacji w procesie diagnozowania.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Identyfikacja czynników wpływających na rozwój oświaty w JST w zakresie: zasobów ludzkich, wiedzy, instytucji, finansów, dotychczasowych działań, oczekiwań mieszkańców.
2. Diagnoza problemów społecznych i jej wpływ na ocenę stanu ich zaspokojenia:
	1. zakres przedmiotowy i podmiotowy diagnozy,
	2. formułowanie celów diagnozy,
	3. określenie pytań kluczowych i przykładowych wskaźników.
3. Monitoring i ewaluacja realizacji strategii, jako uzupełnienie diagnozy stanu oświaty:
4. wyniki ewaluacji jako element oceny skuteczności realizowanych działań,
5. informacja o wartości wskaźników,
6. monitoring realizacji diagnozy w celu identyfikacji zmian skali, zakresu i skutków problemów społecznych w czasie.
7. Interesariusze i partnerzy w procesie diagnozowania i monitorowania problemów społecznych:
8. udział przedstawicieli środowiska lokalnego w procesie diagnozowania
i monitorowania,
9. udział partnerów w procesie diagnozy.

**Formy/metody i techniki**

praca indywidualna, praca w parach, praca w grupach, dyskusja, runda bez przymusu, metoda 635, mini wykład

**Potrzebne materiały:**

kartki A4, papier flipchart, pisaki, taśma malarska

**Środki dydaktyczne**

komputery z dostępem do Internetu lub urządzenia mobilne

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[5]](#footnote-5)** |
| 2x90’ | **Część I - Wprowadzenie – 10 minut**Trener omawia schemat diagnozy, schemat przebiegu diagnozy sektora edukacji oraz schemat ilustrujący etapy diagnozy (Załącznik 1).**Część II – 80 minut****Krok 1. Identyfikacja czynników wpływających na rozwój oświaty w JST.** Trener wprowadza uczestników w tematykę związaną z czynnikami wpływającymi na powodzenie diagnozy społecznej, przypomina korzyści z prowadzenia diagnozy społecznej. Łączy uczestników w 3 grupy. Następnie inicjuje pracę z trzema pytaniami: Grupa 1 - *Jakie czynniki wpływają na rozwój oświaty w mieście/powiecie w zakresie zasobów ludzkich i wiedzy?*Grupa 2 - *Jakie czynniki wpływają na rozwój oświaty w mieście/powiecie w zakresie instytucji i finansów?*Grupa 3 - *Jakie czynniki wpływają na rozwój oświaty w mieście/powiecie w zakresie dotychczasowych działań i oczekiwań mieszkańców?*Każda osoba w danej grupie otrzymuje formularz (Załącznik 2) i w ciągu 6 minut indywidualnie precyzuje i zapisuje w nim 3 pomysły rozwiązania problemu. Po upływie określonego czasu podaje formularz sąsiadowi siedzącemu po jego lewej ręce. Uczestnicy wpisują kolejne trzy pomysły (nie należy powtarzać już zapisanych, ale można modyfikować te, które są wpisane przez innych). Formularze przekazywane są wewnątrz małych grup cztery razy. Następnie każda grupa dokonuje oceny pomysłów według kryteriów podanych przez trenera, tzn. kryterium realności, trafności, użyteczności. Grupy wybierają 6 najlepszych rozwiązań, zapisują je na plakacie i prezentują na forum. **Krok 2. Jak formułować cele ogólne?**Uczestnicy pracują w parach, każda z nich otrzymuje tabelkę z zestawem czynności (Załącznik 3). Zadanie polega na określeniu do tych czynności przykładowych celów ogólnych. Po 10 minutach pary odczytują dokonane w tabelach wpisy, w razie potrzeby wyjaśniają różnice poglądów lub opowiadają, jakimi przesłankami kierowali się przy ich formułowaniu. **Krok 3. Pytania kluczowe i kryteria.**Trener przygotowuje mini wykład na temat pytań kluczowych i kryteriów[[6]](#footnote-6) (Załącznik 4). Przy formułowaniu lub wybieraniu kryteriów dla danego badania należy wziąć pod uwagę cel diagnozy oraz oczekiwania i wartości najistotniejsze z perspektywy głównego odbiorcy diagnozy (radni, nauczyciele, uczniowie, rodzice, mieszkańcy, instytucje wspierające rozwój oświaty w mieście/powiecie). Kryteria te mogą być wspólnie wynegocjowane przez poszczególne grupy społeczności lokalnej (np. ekonomia, efektywność, skuteczność, adekwatność, powszechność, partycypacja, jakość itp.). Warto podać konkretne przykłady pytań kluczowych i kryteriów.*Pytanie kluczowe: W jaki sposób finansowanie szkół wpływa na efektywność pracy szkół?**Przykłady kryteriów:** *ekonomia*
* *jakość*
* *efektywność*

**Krok 4. Interesariusze i partnerzy oraz źródła informacji.**Trener proponuje krótką naradę w parach, czyli dwuminutowa dyskusję na temat: *Kto może być interesariuszem, a kto partnerem?, Jakie źródła informacji wykorzystamy w procesie diagnozy*? Trener zbiera w rundzie bez przymusu pomysły i zapisuje je na flipcharcie. Trener podsumowuje ćwiczenie, zwracając uwagę na różnice i podobieństwa w proponowanych przez uczestników rolach poszczególnych interesariuszy i partnerów oraz źródeł informacji. **Krok 5. Techniki, metody i narzędzia zbierania danych.**Trener w formie mini wykładu wprowadza uczestników w tematykę związaną z metodami, narzędziami zbierania danych. Dokonuje przeglądu metod ilościowych i jakościowych oraz wybranych narzędzi. Mocno akcentuje narzędzie, jakim są wskaźniki oświatowe (wskaźniki Jana Herczyńskiego)[[7]](#footnote-7).**Krok 6. Monitoring i ewaluacja realizacji strategii, jako uzupełnienie diagnozy stanu oświaty**.Trener krótko omawia korzyści z dokonywania ewaluacji i monitoringu diagnozy. Wyjaśnia różnicę między ewaluacją a monitoringiem **Część III. Etapy budowy diagnozy stanu lokalnej oświaty w praktyce** – 90 minutTrener odwołuje się do schematu ilustrującego etapy prowadzenia diagnozy, zaprezentowanego w wykładzie wprowadzającym. Warto zaznaczyć, że podobny schemat można wykorzystać przy sporządzaniu ,,Informacji o stanie realizacji zadań oświatowych”.Uczestnicy będą pracować przez całą sesję w grupach składających się z przedstawicieli tych samych samorządów. Efektem pracy będzie plan diagnozy stanu lokalnej oświaty. Trener informuje, iż uczestnicy będą sporządzać plan etapami według schematu. (Załącznik 5)Uczestnicy otrzymują karty z przykładowymi pytaniami, kryteriami, wskaźnikami, metodami (Załącznik 6). Rozpoczynają pracę w grupach od sformułowania celu. Trener cały czas podchodzi do grup, wyjaśnia, pomaga. Uczestnicy kontynuują pracę nad projektem:* określają obszar, prezentują wyniki,
* formułują pytania kluczowe, prezentują na forum,
* zapisują i podają przykładowe kryteria w odniesieniu do pytania kluczowego,
* proponują wskaźniki oświatowe i dzielą się nimi na forum,
* wskazują źródła informacji oraz przykładowe metody/techniki/narzędzia, prezentują je na forum.

Zadanie kończy się przygotowaniem galerii plakatów z zaprezentowaniem efektów pracy poszczególnych grup przedstawiających plany diagnozy lokalnej oświaty. Uczestnicy mają możliwość zadawania pytań oraz sporządzają fotorelacje.**Podsumowanie**Trener omawia wpływ dobrze zorganizowanej i przeprowadzonej diagnozy na jakość podejmowanych decyzji w samorządzie.  |

**Załączniki:**

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

**Załącznik 2**. Formularz do indywidualnej pracy – czynniki wpływające na rozwój oświaty. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu na uczestnika. (plik Z2\_1\_2\_2)*

**Załącznik 3**. Tabela z przykładowymi czynnościami, do których uczestnicy określają cele ogólne. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu na uczestnika. (plik Z3\_1\_2\_2)*

**Załącznik 4***.* Mini wykład nt. pytań kluczowych i kryteriów. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z4\_1\_2\_2)*

**Załącznik 5.** Schemat planu*. Wydrukowany po 1 egzemplarzu dla każdego uczestnika. (plik Z5\_1\_2\_2)*

**Załącznik 6.** Tabela z przykładowymi pytaniami kluczowymi, kryteriami, wskaźnikami, metodami. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu na uczestnika. (plik Z6\_1\_2\_2)*

**Dzień 2 sesja 4**

*Wykład fakultatywny wynikający z potrzeb JST*

**Dzień 3 sesja 1 i 2**

### Diagnoza stanu lokalnej oświaty. Część IV Analiza SWOT

**Cel ogólny**

Rozwijanie umiejętności diagnozowania stanu lokalnej oświaty z zastosowaniem metody analizy SWOT, jako podbudowy do wyznaczania celów strategicznych rozwoju oświaty w swojej JST

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* określa słabe i mocne strony oświaty w mieście/powiecie,
* określa szanse i zagrożenia dla rozwoju oświaty w mieście/powiecie,
* ocenia słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia, jako najbardziej istotne dla rozwoju oświaty w mieście/powiecie,
* ocenia na ile szanse i zagrożenia mają wpływ na mocne i słabe strony oświaty w mieście/powiecie,
* wybiera odpowiednią strategię działania,
* wskazuje rekomendacje do określenia strategii rozwoju oświaty w swojej JST.

**Treści - wymagania szczegółowe**

1. Omówienie metody analizy SWOT, jej zastosowania w planowaniu strategicznym.
2. Źródła informacji do analizy.
3. Analiza SWOT - uporządkowanie zgromadzonych informacji w diagnozie stanu lokalnej oświaty i rekomendacje do opracowania celu rozwoju oświaty:
	1. określenie słabych i mocnych stron oświaty w mieście;
	2. określenie szans i zagrożeń dla rozwoju oświaty
4. Sformułowanie rekomendacji do strategii rozwoju edukacji w swojej JST.

**Formy/metody i techniki**

mini wykład, dyskusja, burza mózgów, praca w grupach, analiza SWOT, technika grupy nominalnej (TGN), gadająca ściana

**Potrzebne materiały**

flipchart, pisaki w różnych kolorach,

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć** |
| 2x 90’ | 1. **Wprowadzenie do tematu sesji - 15 minut.**

Trener w krótkim mini wykładzie (Załącznik 1) z wykorzystaniem aktywności własnej uczestników omawia metodę analizy SWOT, jej zastosowania w planowaniu strategicznym, określa krok po kroku etapy budowy analizy oraz wskazuje źródła informacji do analizy. **2. Wykonanie analizy SWOT swojej JST - 60 minut.****Krok 1** - Uczestnicy pracują grupach składających się z przedstawicieli tego samego JST. Zbierają informację o stanie oświaty w swoim mieście/powiecie, posługują się wskazówkami/pytaniami zapisanymi na flipcharcie:* Jakie są cele oświaty w mieście/powiecie?
* Jaka jest sieć szkół w mieście/powiecie?
* Kto jest klientem, jakie ma potrzeby? (interesariusze, podmioty, źródła informacji).
* Jakie jest otoczenie? (konkurencja, rynek, na którym działa, prognozy itp.).

Następnie uczestnicy tworzą katalog, który zgodnie z ich opinią wskazuje mocne i słabe strony oświaty.**Krok 2** - Uczestnicy wykorzystując *Kartę pracy 1* (Załącznik 2) oceniają mocne i słabe strony oświaty poprzez wybór tych obszarów, które uważają za najistotniejsze dla rozwoju swojej JST. Przyjmując skalę: * „-2” pkt – czynnik uznany za bardzo słabą stronę oświaty,
* „-1” pkt – czynnik uznany za słabą stronę,
* „+1” pkt – czynnik uznany za mocną stronę,
* „+2” pkt – czynnik uznany za bardzo mocną stronę;

- wyceniają czynnik jako mocną lub słabą stronę oświaty swojej JST.**Krok 3** - W podobny sposób uczestnicy wyceniają szanse i zagrożenia, wykorzystując *Kartę pracy 2 (Załącznik 3)*.Posługują się skalą:* „-2” pkt – czynnik uznany za bardzo silne zagrożeniedla oświaty w mieście/powiecie,
* „-1” pkt – czynnik uznany za zagrożenie, ale omniejszym wpływie,
* „0” pkt – czynnik, którego nie można jednoznacznie zidentyfikować jako zagrożenie czy szansę, ale który warto uwzględnić;
* „+1” pkt – czynnik uznany za szansę,
* „+2” pkt – czynnik uznany za szansę o dużym wpływie.

Konstruują na flipcharcie swoje arkusze analizy SWOT. Następnie grupy prezentują na forum swoje analizy SWOT, tworząc "gadającą ścianę".**3.Podsumowanie części pierwszej - 15 minut.**Na podstawie zaprezentowanych analiz SWOT swojej JST uczestnicy omawiają różnice i podobieństwa w postrzeganiu oświaty w mieście/powiecie.**4. Analiza SWOT - łączenie elementów, tworzenie strategii - 45 minut.**Uczestnicy w swoich grupach, w oparciu o przeprowadzoną analizę SWOT wypracowują rekomendacje dla JST, które zapisują na kartce A4. Do przeprowadzenia analizy i zaproponowania na ich podstawie rekomendacji poszczególne grupy wykorzystują pytania pomocnicze zapisane na flipcharcie:1. Które mocne strony pozwalają na pełne wykorzystanie szans?

2) Które słabe strony mogą uniemożliwić wykorzystanie szans?3) Które mocne strony pomogą w likwidacji zagrożeń?4) Które słabe strony sprawiają, że skorzystanie z szansy jest niemożliwe?Każda grupa prezentuje na forum wypracowane rekomendacje i zawiesza je na tablicy - **20 minut***.***5. Cztery rodzaje strategii - mini wykład - do 10 minut.** Trener w mini wykładzie (Załącznik 1) przedstawia 4 rodzaje strategii i podaje ich charakterystykę.**6. Kategoryzacja wypracowanych analiz SWOT** - **30****minut***.*Uczestnicy w trakcie wspólnej dyskusji analizują poszczególne SWOT pod kątem 4 możliwych strategii i kategoryzują SWOT-y do wybranych rodzajów strategii.Trener zapisuje propozycje na flipcharcie i prosi o uzasadnienie dokonanych wyborów. W podsumowaniu, nawiązując do typologii strategii zwraca uwagę na fakt, że są to typy idealne, natomiast strategia działań i przyjęte rekomendacje powinny zależeć od charakteru i znaczenia poszczególnych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.W podsumowaniu warto podkreślić, że zespół strategiczny, formułując główny cel strategiczny, powinien dążyć do zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu (udanego dorosłego życia) mieszkańców miasta/powiatu. |

**Załączniki:**

**Załącznik 1*.*** Materiał do mini wykładu nt. metody SWOT i typologii strategii. *Materiał przeznaczony dla Trenera. (plik Z1­\_1\_3\_1)*

**Załącznik 2*.*** Karta pracy 1. *Wydrukowany po 1 egzemplarzu dla każdego uczestnika* (*plik Z2\_1\_3\_1)*

**Załącznik 3.** Karta pracy 2*. Wydrukowany po 1 egzemplarzu dla każdego uczestnika* *(plik Z3\_1\_3\_1)*

**Dzień 3 sesja 3**

**Kompetencje kluczowe w edukacji. Podsumowanie modułu. Przygotowanie do zadania wdrożeniowego**

**Cel ogólny**

Zaplanowanie zadania do wdrożenia przez samorządowców w miastach/powiatach między modułem I a modułem II.

**Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

* wymienia korzyści dla miasta/powiatu z kształcenia kompetencji kluczowych,
* dokonuje autorefleksji na temat podejmowanych działań w samorządach ukierunkowanych na rozwój kompetencji kluczowych u uczniów.

**Treści – wymagania szczegółowe**

1. Omówienie zadania wdrożeniowego
2. Przygotowanie zadania – praca w grupach:

a) planowanie działań do wykonania w jednostce,

b) zasoby kadrowe niezbędne do realizacji zadania, (kto, co?),

c) organizacja pracy nad zadaniem,

d) prezentacja wyników.

**Formy/metody i techniki**

dyskusja, praca indywidualna, praca w parach, praca w grupach

**Potrzebne materiały:**

pisaki, flipchart, paski papieru, masa mocująca, samoprzylepne kartki

|  |
| --- |
| **Przebieg zajęć[[8]](#footnote-8)** |
| 90’ | **1. Przyszłość naszego miasta/powiatu! - 50 minut.**Tę część zajęć trener rozpoczyna od luźniej dyskusji prowadzącej do odpowiedzi na pytania: *Jakie czynniki są kluczowe dla rozwoju miasta/powiatu? Na co macie wpływ jako osoby zajmujące określone stanowiska w samorządach?* Trener moderuje dyskusję. W podsumowaniu podkreśla, że siłą napędową jest rozwój przedsiębiorczości, powstawanie nowych przedsiębiorstw, napływ lub pozostawanie ludzi w obecnym miejscu zamieszkania oraz przygotowanie dzieci i młodzieży oraz dorosłych do funkcjonowania na rynku pracy poprzez rozwój kompetencji kluczowych. Następnie trener łączy uczestników w kilkuosobowe grupy i zapisuje na plakacie pytanie: *Jakie korzyści może mieć miasto/powiat z kształcenia kompetencji kluczowych uczniów w prowadzonych przez Was szkołach/placówkach*? Uczestnicy dyskutują i zapisują odpowiedzi na paskach papieru. Następnie w rundzie do wyczerpania trener zbiera pomysły. Powstaje lista korzyści płynących z kształtowania kompetencji kluczowych. W kolejnym kroku trener proponuje pracę w zespołach składających się z reprezentantów tych samych miast/powiatów. Każdy zespół dyskutuje wokół pytań: * *Które kompetencje są najważniejsze dla młodych ludzi w Waszych miastach/powiatach? Dlaczego te?*
* *Które kompetencje są najważniejsze dla rozwoju Waszej społeczności? Jaki jest ich związek ze strategią rozwoju miasta/powiatu?*
* *Jakie do tej pory podjęliście działania, aby wspierać szkoły/placówki w kształtowaniu kompetencji kluczowych?*

W trakcie dyskusji uczestnicy zapisują refleksje i dzielą się nimi na forum.**2. Omówienie zadania wdrożeniowego – 15 minut**Trener przedstawia treść zadania wdrożeniowego: *Zbierzcie informację od dyrektorów szkół/placówek, w jaki sposób w szkołach przez nich zarządzanych rozwijane są kompetencje kluczowe u uczniów. Przygotujcie prezentację zebranych informacji, w dowolnej formie (plakat, mapa myśli, prezentacja multimedialna, inne). Efektami swojej pracy podzielicie się na następnym spotkaniu*. *Będą to 5-minutowe wystąpienia przedstawicieli poszczególnych samorządów*. Trener zaprasza do zadawania pytań, wyjaśnia ewentualne wątpliwości.**3. Podsumowanie warsztatów w module I.**Trener zaprasza uczestników do napisania na samoprzylepnych kartkach odpowiedzi na pytania: *W jaki sposób ten moduł przybliżył mnie do opracowania planu strategicznego?* Każdy uczestnik dzieli się zapisana refleksją na forum. |

**Załączniki:**

Brak

1. 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-1)
2. 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. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek* (Dz. U. poz. 1611). [↑](#footnote-ref-3)
4. 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-4)
5. 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 Urszula Blicharz] [↑](#footnote-ref-5)
6. red. Borek A., Kowalczyk-Rumak E., *Różne drogi ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek*, Wydawnictwo Ery Ewaluacji, Warszawa 2015. [↑](#footnote-ref-6)
7. red. J. Herczyński, [*Wskaźniki oświatowe*](http://www.bc.ore.edu.pl/Content/256/Wskazniki_oswiatowe.pdf)*,* Ośrodek Rozwoju Edukacji*,* Warszawa 2011 [↑](#footnote-ref-7)
8. 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-8)