



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



**NUMER GRUPY SZKOLENIOWEJ: Gr 12 Opole**

**MIEJSCE SZKOLENIA: Opole**

**DATY ZJAZDÓW: 24 - 26.05.2019, 07-09.06.2019, 28-30.06.2019;**

## **Program /Scenariusz szkoleniowy dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów w ramach projektu „Profesjonalny system wspomagania opolskich szkół”**

Program /Scenariusz szkoleniowy dla **GRUPY 12 Opole** na podstawie ramowego programu szkoleniowego opracowanego w ramach projektu „Profesjonalny system wspomagania opolskich szkół” dostosowany do zdiagnozowanych potrzeb uczestników.

### **Trenerzy:**

1. Trener wiodący: Dorota Kałasz
2. Trener wspierający: Iwona Gładkowska-Skrobas

## **Program / Scenariusz szkoleniowy zjazd 1**

do ramowego programu szkoleniowo – doradczego

dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli

w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów

**Opole w terminie: 24 - 26.05.2019**

**Opracowali: Dorota Kałasz, Iwona Gładkowska - Skrobas**

**CEL PROJEKTU:** Poprawa funkcjonowania i zwiększenie wykorzystania systemu wspomagania szkół w zakresie kompetencji kluczowych uczniów niezbędnych do poruszania się na rynku pracy (ICT, matematyczno-przyrodniczych, języków obcych), nauczania eksperymentalnego, właściwych postaw (kreatywności, innowacyjności, pracy zespołowej) oraz metod zindywidualizowanego podejścia do ucznia.

**Zjazd pierwszy, moduł I – Przywództwo edukacyjne 18 godziny +2 godziny z modułu Wspomaganie + 4 godziny z modułu Kompetencje Kluczowe**

### **Cel ogólny:**

Zapoznanie uczestników z koncepcją przywództwa edukacyjnego jako stylu wspierającego rozwój kompetencji kluczowych uczniów i nauczycieli. Diagnoza osobistych kompetencji przywódczych uczestników szkolenia i określenie ścieżki rozwoju w obszarze wspomagania. Określenie osobistego celu udziału w projekcie.

### **Cele szczegółowe:**

Uczestnik szkolenia:

1. Wyjaśnia czym jest przywództwo i różnice pomiędzy przywództwem a zarządzaniem.
2. Uczestnik diagnozuje własny styl przywództwa i planuje własną ścieżkę rozwoju w oparciu o tę diagnozę.
3. Omawia podstawowe modele przywództwa.
4. Wymienia cechy lidera oraz analizuje wpływ tych cech na zachowania ludzi w organizacji.
5. Wyjaśnia rolę postawy przywódcy i różnicę pomiędzy postawą uczącego się a wyrokującego.
6. Wyjaśnia rodzaje kultur organizacyjnych określonych przez Frederica Laloux oraz wskazuje konsekwencje funkcjonowania szkoły opartej na danej kulturze.

7. Dostrzega specyfikę własnej kultury organizacyjnej szkoły w odniesieniu do modelu Frederica Laloux'a.
8. Wyjaśnia model przywództwa edukacyjnego i wskazuje elementy specyficzne dla edukacji i właściwe każdemu modelowi przywództwa.
9. Wskazuje podstawowe kompetencje przywódcze.
10. Wskazuje rolę wizji i misji w przywództwie oraz wpływ świadomości i uwewnętrznienia wizji i misji organizacji na zachowania jej członków.
11. Wyjaśnia rolę przywódcy w tworzeniu zespołu i motywowaniu do działań.
12. Wyjaśnia rolę dyrektora szkoły jako osoby modelującej zachowania członków społeczności (uczenie się przez powielanie wzorca zachowań).
13. Opisuje zależności pomiędzy poziomami funkcjonowania szkoły – misją i wizją, wartościami, umiejętnościami i zachowaniami członków społeczności i podejmowanymi przez nich działaniami oraz organizacją przestrzeni (środowiska).

Czas	Cele	Przebieg	Materiały, uwagi
<b>Dzień 1 - Sesja 1</b>			
<b>11:00 – 13:15</b>	Wprowadzenie do projektu Poznanie całego projektu, celów szkolenia, zadań, wstępnego harmonogramu do 2019 roku.  Integracja i ustalenie zasad pracy podczas szkoleń.	<p><b>1. Powitanie i integracja:</b> przedstawienie się trenera, przedstawienie się uczestników – formuła dowolna z prośbą OP o podzielenie się doświadczeniem bycia liderem (przywódcą, szefem, osobą zarządzającą).</p> <p><b>2. Omówienie głównych założeń i celów projektu</b> formuła dowolna z prośbą trenera o podzielenie się wiedzą i doświadczeniami związanymi z byciem liderem (przywódcą, szefem, osobą zarządzającą, kierującą innymi ludźmi).</p> <p><b>3. Potrzeby</b> uczestników/ potencjał uczestników/ obawy uczestników. OP rysuje na flipcharcie <b>drzewo/balon</b>. Prosi uczestników, aby na kartkach post-it (trzy kolory) napisali: jaki jest ich <b>potencjał</b> (coś, co nas unosi) (te kartki wieszają na koronie drzewa/czasza balonu), jakie są ich <b>potrzeby</b> (te kartki wieszają na pniu drzewa/kosz balonu) i jakie są ich <b>obawy</b> (te wieszają pod drzewem/balast w balonie – mają symbolizować spadające listki). W ten sposób OP zbiera dane nt. profilu grupy. Trener kategoryzuje zapisy na kartkach, podsumowuje.</p> <p><b>4. Wypracowanie wspólnych zasad pracy:</b> Czego potrzebuję, aby się uczyć i osiągnąć swoje cele?</p>	<b>Prezentacja PP</b>



	<p>Praca w 4 grupach - Wirujące plakaty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czego potrzebuję od grupy?</li> <li>• Czego potrzebuję od prowadzących?</li> <li>• Czego oczekuję od zajęć/metod pracy</li> <li>• Co mogę zaoferować grupie?</li> </ul> <p>OP omawia przygotowane plakaty, ustosunkowuje się do ich treści.</p> <p><b>5. Ćwiczenie:</b> Cytaty o przywództwie</p> <p>OP prezentuje slajd z cytatami o przywództwie (bez podawania autorstwa). Zadaniem uczestników jest zapoznać się z cytatami i wybrać jeden, który ich zdaniem odnosi się do celów szkolenia i rozumienia roli przywództwa w edukacji. Następnie każdy (lub chętni) podczas rundy bez przymusu podaje swój wybór i uzasadnia go.</p> <p>Na koniec prowadzący przekazuje uczestnikom ksero ze wszystkimi cytatami i ich autorami. <b>(Materiał_1_1).</b></p> <p><b>5. Podsumowanie</b></p> <p>Dyskusja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym jest przywództwo, jak można je rozumieć w edukacji?</li> <li>• Jak można rozumieć rolę dyrektora szkoły (placówki oświatowej) jako przywódcy.</li> </ul> <p><b>6. Praca własna z lekturą.</b> Na zakończenie sesji OP rozdaje materiał:</p> <p><b>Materiał_1_2</b> Paradygmaty przywództwa</p> <p>OP proponuje, aby OU przyporządkowały swoje cytaty do przedstawionych paradygmatów. OU mogą widzieć te cytaty w jednym bądź w kilku z nich. OP wyjaśnia, że w tym ćwiczeniu chodzi bardziej o zapoznanie się z językiem jakim opisywane jest przywództwo niż o trafną diagnozę. Krótka dyskusja na forum w oparciu o pytanie:</p>	<p><b>Materiał_1_1</b></p> <p><b>Materiał_1_2</b></p>
--	--	---



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie mogą być konsekwencje dla uczniów w szkole, która jest kierowana w oparciu o przedstawione paradygmaty.</li> </ul>	
<b>13.15 – 14.00 Obiad</b>			
<b>Dzień 1 - Sesja 2 – Wprowadzenie do wspomagania</b>			
<b>14.00 – 15.30</b>	Refleksja na temat własnej wiedzy dotyczącej wspomagania szkół.	<p><b>Rola dyrektora w procesowym wspomaganiu</b></p> <p><b>1. OP stawia pytanie:</b>  <b>Jaka jest rola dyrektora w procesowym wspomaganiu?</b>            Mini wykład OP na temat założeń procesowego wspomagania            System kompleksowego wspomagania szkół, który odpowiada na rzeczywiste potrzeby szkoły, zapewnia pomoc dyrektorom i nauczycielom w rozwijaniu ich kompetencji zawodowych i doskonaleniu warsztatu pracy. Istotną cechą nowego spojrzenia na wspomaganie pracy szkoły jest systemowość podejmowanych działań, traktowanie rozwoju jako ciągłego procesu, w którym ważne jest zespołowe uczenie się i doskonalenie oparte na przekonaniu o potrzebie podnoszenia jakości pracy szkoły.</p> <p><b>4. Podsumowanie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie pytanie/a chcę zadać?</li> <li>Co mnie niepokoi?</li> <li>Co mnie uspokaja?</li> </ul> <p><b>Runda bez przymusu.</b></p>	<b>Prezentacja PP</b>
<b>15.30 – 15.45 przerwa</b>			
<b>Dzień 1 - Sesja 3 – Kompetencje kluczowe</b>			
<b>15.45 – 17.15</b>	Interpretacja i zrozumienie kompetencji jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw.  Scharakteryzowanie	<p><b>Kompetencje kluczowe</b></p> <p><b>1. Wstęp do kompetencji – co to jest kompetencja?</b>            Na połączonych arkuszach flipcharta OP pisze hasło „kompetencje”. Następnie OU 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</p>	<b>Prezentacja PP</b>



	<p>kompetencji kluczowych zgodnie z Zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie.</p>	<p>uważnie śledzi zapisy (komentuje, wyprowadza z błędu, jeśli potrzeba itd.). Zatwierdzone paski zostają doklejane do flipcharta tworząc tym samym wiele promyków od głównego zagadnienia.</p> <p>W podsumowaniu OP podkreśla, że podstawowy wymiar kompetencji to <b>wiedza-umiejętności-postawa</b>.</p> <p><b>2. Czym są kompetencje kluczowe? Ćwiczenie: „Kompetencje kluczowe w praktyce”.</b></p> <p><b>Wersja 1: MOSTY</b></p> <p>Trener łączy grupę w zespoły 4 osobowe. Każda z nich otrzymuje polecenie: Z dostępnych materiałów zbudujcie most, po którym przejedzie miniaturowy samochód (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.</p> <p>Do tego każda grupa otrzymuje dodatkowe polecenie: <b>Materiał_1_3</b></p> <p><b>Grupa 1</b> – nazwijcie swój most nazwą najdłuższego mostu w Europie i przygotujcie ulotkę reklamującą Wasz most w języku angielskim/niemieckim/francuskim/rosyjskim (do wyboru).</p> <p><b>Grupa 2</b> – nazwijcie swój most nazwą najdłuższego mostu na półkuli południowej, zaprezentujcie jego położenie geograficzne.</p> <p><b>Grupa 3</b> – nazwijcie swój most nazwą najdłuższego wiszącego mostu na świecie przedstawcie, gdzie jest położony, co ze sobą łączy.</p> <p><b>Grupa 4</b> – nazwijcie swój most nazwą mostu, któremu poświęcony jest jakiś utwór artystyczny i zaprezentujcie ten utwór.</p> <p>Grupy otrzymują na wykonanie zadania 10 min. Na sali powinny być arkusze papieru A4, taśma klejąca dla każdej grupy.</p> <p>Po wykonaniu zadania przez grupy, każda z nich dokonuje próby przejazdu samochodu przez</p>	<p><b>Materiał_1_3</b></p>
--	---	---	----------------------------



	<p>most, a następnie prezentuje przygotowane dodatkowe zadanie.</p> <p>Podsumowanie i – przykładowe pytania: Jak się czuliście podczas wykonywania tego zadania? Co stanowiło dla Was wyzwanie? Co było najtrudniejsze? Jak sobie z tym poradziście? Jakimi kompetencjami musieliście wykazać się, aby wykonać to zadanie?</p> <p><b>Wersja druga:</b></p> <p><b>Wersja 2: FILM</b></p> <p>Instrukcja do ćwiczenia znajduje się w <b>Materiał_1_4</b></p> <p><b>3. Omówienie wg pytań</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak się czuliście podczas wykonywania tego zadania?</li> <li>• Co stanowiło dla Was wyzwanie?</li> <li>• Co było najtrudniejsze?</li> <li>• Jak sobie z tym poradziście?</li> <li>• Jakimi kompetencjami musieliście wykazać się, aby wykonać to zadanie?</li> </ul> <p>Następnie – w tych samych grupach w grupach, każdy uczestnik otrzymuje opis kompetencji kluczowych (zalecenia Parlamentu Europejskiego) i po zapoznaniu się z nimi wspólnie podejmują decyzję, z których kompetencji korzystali, budując mosty. <b>Materiał_1_5</b></p> <p><b>4. Podsumowanie ćwiczenia</b></p> <p>Podkreślenie przed jakim zadaniem stoją nauczyciele: Na każdym etapie edukacyjnym i każdym przedmiocie odpowiadamy za przygotowanie uczniów do uczenia się przez całe życie i samodzielności w życiu dorosłym. Zwrócenie uwagi, że model absolwenta powinien być zbudowany w oparciu o kompetencje kluczowe i wynikającą z nich wiedzę, umiejętności, postawy.</p>	<p><b>Materiał_1_4</b></p> <p><b>PP</b></p> <p><b>Materiał_1_5</b></p>
--	--	--





17.15 – 17.30 Przerwa kawowa			
Dzień 1 - Sesja 4 – Kompetencje kluczowe			
17.30 – 19.00	Uświadomienie roli wizji i misji w przywództwie	<p><b>Kompetencje kluczowe w praktyce – misja i wizja</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OP omawia poziomy Diltsa (<b>Materiał_1_6</b>)</li> <li>2. Następnie łączy OU w pary. Zadaniem jest stworzenie wizji i misji szkoły odpowiadając na pytania z <b>Materiału_1_7</b>. Najpierw jedna OU zadają pytania i tworzy opis misji i wizji szkoły na podstawie odpowiedzi drugiej OU. PO napisaniu zmiana. W ten sposób każda OU ma przygotowaną misję i wizję szkoły w oparciu o poziomy Diltsa. Kartki z opisem można wywiesić na ścianie („gadająca ściana”).</li> </ol> <p>Jeśli wystarczy czasu</p> <p><b>ćwiczenie - KOLAŻ</b></p> <p><b>1. Praca w grupach:</b></p> <p>OU tworzą kolaż ilustrujący szkołę kształtującą kompetencje kluczowe (może jedną wybraną KK) wraz z opisem tej szkoły.</p> <p><b>2. Prezentacja kolaży.</b></p> <p><b>3. Wspólna refleksja na forum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jak jest dziś?</li> <li>• co jest największą przeszkodą, aby to osiągnąć?</li> <li>• na co mamy wpływ?</li> <li>• co możemy robić, jakich szukać sojuszników w otoczeniu, czyli środowisku lokalnym?</li> </ul> <p><b>4. Podsumowanie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jak jest u mnie w szkole?</li> <li>• na jakim etapie budowy szkoły marzeń kształcącej kompetencje kluczowe jestem?</li> </ul>	<p><b>Materiał_1_6</b> <b>Materiał_1_7</b></p> <p>Kolorowe gazety</p>
		<p><b>Podsumowanie dnia</b></p> <p>Podczas dzisiejszego spotkania ważne i użyteczne dla mnie było...</p>	





19.00 Kolacja			
Dzień 2 – Sesja 5 – Dyrektor jako przywódca edukacyjny			
09.00 – 10.30	<p>Refleksja uczestników nad podobieństwami i różnicami przywództwa w różnych organizacjach i przywództwa edukacyjnego.</p> <p>Autodiagnoza własnych zasobów jako przywódcy edukacyjnego.</p> <p>Poznanie własnego motywacyjnego DNA.</p>	<p><b>1. Zadanie na dobry początek:</b></p> <p>OP może użyć kart „dixit” lub zdjęć i prosi OU o wybranie jednej, która najbardziej obrazuje jej styl kierowania szkołą. Każda osoba pokazuje kartę i uzasadnia wybór.</p> <p><b>2. Omówienie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co uruchomiło to ćwiczenie?</li> <li>• Czego się dowiedziałam/em o sobie, o innych?</li> </ul> <p>3. OP prezentuje uczestnikom wystąpienie z TED Lindy Cliaty-Wayman „Jak naprawić zepsutą szkołę? Dowodzić bez strachu i mocno kochać.” Film traktujemy jako studium przypadku.</p> <p><a href="https://www.ted.com/talks/linda_cliatt_wayman_how_to_fix_a_broken_school_lead_fearlessly_love_hard?language=pl">https://www.ted.com/talks/linda_cliatt_wayman_how_to_fix_a_broken_school_lead_fearlessly_love_hard?language=pl</a></p> <p><b>4. Omówienie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jaką rolę odegrała dyrektorka?</li> <li>• co mógłbym od niej wziąć do mojej szkoły?</li> <li>• co zrobiłabym inaczej w mojej szkole?</li> </ul> <p>5. OP proponuje indywidualną rozsypankę - przyporządkuj zwroty, które charakteryzują Twoją rolę w szkole jako dyrektora. <b>Materiał_1_8</b> pociąć na paski. Potem pokazujemy na slajdzie tabelę i każda osoba robi sobie diagnozę co ma z przywództwa z co z zarządzania.</p> <p><b>6. Runda bez przymusu:</b></p>	<p>Karty „dixit” lub kolorowe zdjęcia</p> <p><b>Materiał_1_8</b></p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaskoczyło mnie ...</li> <li>• Wiem, że potrzebuję ....</li> <li>• Zdziwiłam się...</li> <li>• Mogę...</li> </ul> <p>OP może odnieść się do ćwiczenia z początku dnia – jak widzą siebie dyrektorzy/dyrektorki. Co widzą teraz?</p> <p>7. Na koniec można „zdiagnozować”? - Lindę - czego u niej było więcej: zarządzania i przywództwa?</p> <p>8. <b>Praca własna z lekturą.</b> Na zakończenie tej części sesji OP rozdaje materiał do samodzielnej lektury:</p> <p><b>Materia_1_9 Przywództwo edukacyjne</b></p>	<b>Materia_1_9</b>
<b>10.30 – 10.45 Przerwa kawowa</b>			
<b>Dzień 2 – Sesja 6 - Dyrektor jako przywódca edukacyjny</b>			
<b>10.45 – 12.15</b>		<p><b>1. Motywacja lidera – moje motywacyjne DNA</b></p> <p>OP nawiązuje do tego, co oznacza bycie przywódcą edukacyjnym – dyrektorem liderem. Przypomina powiedzenie „Aby innych zapalać, samemu trzeba płonąć” i nawiązuje swobodną rozmowę na temat tego, skąd dyrektorzy - uczestnicy szkolenia czerpią motywację do działania.</p> <p><b>2. Rozmowa w parach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie są moje „siły napędowe”? Co mnie napędza?</li> <li>• Co sprawia, że mój zapał gaśnie?</li> </ul> <p>Następnie przedstawia koncepcję motywacyjnego DNA Tamary Lowe. Po omówieniu podstawowych założeń, trener proponuje wypełnienie przez OU profilu motywacyjnego (testu)</p>	<p><b>Materiał_1_10</b></p> <p><b>Materiał_1_11</b></p>



		<p>– <b>Materiał_1_10</b></p> <p>Po wypełnieniu testu, każdy OU otrzymuje opis wyników – <b>Materiał_1_11</b></p> <p>Następnie OU łączą się w zespoły zgodnie ze swoimi wynikami. W tych zespołach rozmawiają ze sobą w oparciu o następujące pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy zgadzam się z wynikiem, który uzyskałam/em?</li> <li>• Jakie czynniki mnie motywują, a jakie demotywują do działania?</li> <li>• O co powinniśmy dbać, aby nasza motywacja nie słabła?</li> </ul> <p>Wnioski każdy zespół zapisuje na plakatach. Następnie każdy zespół krótko prezentuje swoje plakaty.</p> <p><b>3. Podsumowanie</b></p> <p>OP zadaje pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co was zaskoczyło w tym ćwiczeniu?</li> <li>• Jak bardzo trafnie test określił to, co was motywuje i to, co was demotywuje?</li> <li>• Jakie wnioski wyciągacie dla siebie w kontekście dbania o swoją motywację?</li> <li>• Jakie wnioski wyciągacie w kontekście motywowania innych?</li> </ul>	
<b>12.15 – 12.30 Przerwa</b>			
<b>Dzień 2 – Sesja 7 - Dyrektor jako przywódca edukacyjny</b>			
<b>12.30 – 14.00</b>	<p>Refleksja nad wpływem postawy przywódcy (lidera) na funkcjonowanie prowadzonej przez niego placówki i zachowania ludzi w organizacji.</p> <p>Scharakteryzowanie</p>	<p>1. Wprowadzenie: <b>Motywację wspierają relacje</b>, czyli postawa lidera uczącego się, potrzebna jest zmiana języka w szkole.</p> <p>2. OP prezentuje <b>Materiał_1_12 Postawa lidera. Myślenie pytaniami.</b>, odnosi się do własnego doświadczenia.</p> <p>Prosi OU, aby indywidualnie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przypomnij sobie jakąś swoją trudną sytuację w szkole (spóźniający się nauczyciel, osoba nieciekawie prowadzi lekcje itp) i zaplanuj/odegraj w parze rozmowę wg pytań z materiału</li> </ul>	<b>Materiał_1_12</b>



	wpływu zachowań przywódcy na zachowania członków organizacji.	<p>3. <b>Omówienie doświadczenia.</b></p> <p>4. <b>OP inicjuje i moderuje dyskusję zadając pytania:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak zachowania osób zarządzających wpływają na zachowania, działania i postawy pracowników?</li> <li>• W jakim stopniu zarządzający w szkołach (placówkach oświatowych) mają tego świadomość?</li> <li>• Na co ja jako dyrektor powinienem zwrócić szczególną uwagę?</li> </ul> <p>Wnioski zapisujemy na flipcharcie.</p>	
<b>14.00 – 14.45 Obiad</b>			
<b>Dzień 2 – Sesja 8 - Dyrektor jako przywódca edukacyjny – Włączanie innych w proces współdecydowania</b>			
14.45 – 16.15	<p>Stworzenie listy cech lidera oraz analiza wpływu tych cech na zachowania ludzi w organizacji.</p> <p>Refleksja nad rolą dyrektora szkoły jako osoby modelującej zachowania członków społeczności (uczenie się przez powielanie wzorca zachowań).</p>	<p>1. <b>OP zaprasza OU do ćwiczenia:</b></p> <p>Obejrzyj z uczestnikami fragment filmu „Zakonnica w przebraniu” (od 42 minuty – od rozmowy Whoopi Goldberg z siostrą przełożoną do momentu występu chóru w kościele). Link do filmu: <a href="https://www.cda.pl/video/11903743">https://www.cda.pl/video/11903743</a></p> <p>Poproś uczestników, aby oglądając zwrócili uwagę na to, jakie <b>strategie zarządzania</b> wykorzystała W. Goldberg.</p> <p>2. <b>Rozmowa w parach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• co zwróciło moją uwagę?</li> </ul> <p>3. <b>Rozmowa na forum</b></p> <p>Trener wypisuje zaobserwowane strategie działania (zarządzania).</p> <p>4. <b>Podsumowanie</b></p> <p>czy wszystkie zostały odkryte:</p>	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bądź świadomy, które osoby czują się zagrożone w Twojej obecności.</li> <li>• Przyjmuj wyzwania.</li> <li>• Sprawdzaj dostępne dla Ciebie umiejętności i zasoby.</li> <li>• Jeśli to konieczne, przeorganizuj.</li> <li>• Jasno określaj oczekiwania, podpieraj je przykładami.</li> <li>• Akceptuj brak doświadczenia i rozwijaj.</li> <li>• Delikatnie proponuj ulepszenia.</li> <li>• Dawaj wskazówki w drodze do poprawy.</li> <li>• Bądź świadom ograniczeń innych osób.</li> <li>• Aby zwrócić uwagę zespołu, wykorzystuj wizualizacji.</li> <li>• Wykorzystuj humor w odpowiednim kontekście.</li> <li>• Ustalaj misje/wizje/racjonalne uzasadnienia.</li> <li>• Unikaj manipulacji</li> <li>• Słuchajcie się nawzajem.</li> <li>• Zachęcaj do ćwiczenia w celu doskonalenia się.</li> <li>• Podziel ludzi do pracy nad zadaniami.</li> <li>• Wykorzystuj znane, aby kierować się w stronę nieznanego.</li> <li>• Świętuj i ciesz się sukcesami.</li> <li>• Bądź innowacyjny.</li> <li>• Angażuj się i bądź źródłem inspiracji dla innych.</li> </ul> <p><b>5. Pytanie trenera:</b> W jakim stopniu włączanie innych w proces współdecydowania wpłynęło na zaangażowanie poszczególnych osób.</p>	
<b>16.15 – 16.30 Przerwa</b>			
<b>Dzień 2 – Sesja 9 – Dyrektor jako przywódca edukacyjny</b>			
<b>16.30 – 18.00</b>	Ujawnienie postaw osób w sytuacji postrzeganej jako rywalizacyjna. Rola przywódcy	<p><b>Umiejętności przywódcy - tworzenie zespołu</b></p> <p><b>1. Ćwiczenie “kładka” (30 min.)</b></p> <p><b>Cele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doświadczyć sytuacji współpracy i współzależności.</li> <li>• Zidentyfikować, czego ludzie potrzebują, aby w pełni zaangażować się w zadanie.</li> </ul>	9 kartek A4 , taśma do przyklejenia do podłogi Odległości



		<p>OP dzieli OU na dwa zespoły. Przygotowuje „kładkę“, po której będą się poruszały OU.</p> <p>Zespoły stają na „kładce” naprzeciwko, twarzami do siebie, zostawiając jedno puste pole na środku, oddzielające zespoły (można je zaznaczyć „X”).</p> <p>OP podaje cel zadania: zespoły muszą przejść po kładce na drugą stronę, zespół z prawej strony musi przejść na lewą, a zespół z lewej na prawą według zasad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poszczególne osoby z zespołu mogą się przesuwać tylko do przodu (nie można się cofać)</li> <li>• można wykonywać ruch tylko o jedno pole - na pole puste przed sobą</li> <li>• można ominąć jedną osobę jeżeli za nią jest wolna kartka (nie można mijać dwóch osób w jednym ruchu)</li> <li>• wszyscy muszą stać na kładce (nie można wychodzić za linie wytyczone przez kartki)</li> <li>• gdy zespół się „zakorkuje” (nie będzie mógł wykonać ruchu do przodu), osoby z „czoła” zespołów mogą przechodzić na koniec, w ten sposób każdy może (powinien) mieć okazję stać na początku</li> </ul> <p>Zespoły mogą próbować osiągnąć cel dowolną ilość razy.</p> <p><b>Rozwiązanie</b></p> <p>OP musi znać zasadę, która umożliwia wykonanie zadania:</p> <p>po wykonaniu ruchu dwie osoby z tego samego zespołu <b>nie mogą się znaleźć jedna za drugą</b>, bez dzielącej ich pustej przestrzeni lub osoby z przeciwnego zespołu</p> <p><b>2. Omówienie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak wyglądało przygotowanie w grupach? Jakie pojawiały się pomysły na realizację ćwiczenia?</li> <li>• Kiedy nastąpił moment przełomowy? Co sprawiło, że uczestnicy wykonali to zadanie?</li> <li>• Co pomaga w pracy zespołowej?</li> </ul>	<p>po między dwoma „szczeblami” powinny być takie, żeby swobodnie mógł się zmieścić jeden uczestnik.</p>
--	--	---	--



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co utrudnia pracę zespołową?</li> <li>• Jaka jest rola przywódcy w tworzeniu efektywnych zespołów?</li> </ul> <b>3. Podsumowanie</b>	
<b>18.00 Kolacja</b>			
<b>Dzień 3 – sesja 10 – Dyrektor jako przywódca edukacyjny</b>			
<b>09.00 – 10.30</b>	<p>Wyjaśnienie rodzajów kultur organizacyjnych określonych przez Frederica Laloux.</p> <p>Wskazanie konsekwencji funkcjonowania szkoły opartej na danej kulturze</p>	<p><b>Przywództwo XXI wieku – turkusowe organizacje. Koncepcja Frederica Laloux <sup>1</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OP wyjaśnia, że jest wiele różnorodnych koncepcji dotyczących kultury organizacyjnej. My chcemy przedstawić koncepcję Frederica Laloux.</li> <li><b>2. Praca metodą JIGSAW</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Grupy eksperckie:</b> OP łączy OU 5 grup. Każda z nich otrzymuje fragment <b>Materiału_1_13</b> jeden typ organizacji. OU zapoznają się ze swoim fragmentem tekstu i ustalają: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co jest istotą tego typu organizacji?</li> <li>• Co jest ważne w tekście?</li> <li>• Co przekażemy innym?</li> </ul> </li> <li>b. <b>Grupy uczące się</b> – w nowych grupach uczestnicy kolejno opowiadają, czego dowiedzieli się o swoim typie organizacji.</li> </ol> </li> <li><b>3. Rozmowa na forum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie różne obszary w „barwnego” modelu Laloux'a funkcjonują w mojej szkole?</li> <li>• Jakie widzą możliwości funkcjonowania polskich szkół jako turkusowych organizacji?</li> </ul> </li> </ol>	<b>Materiał_1_13</b>

<sup>1</sup> Na podstawie książki: Frederic Laloux „Pracować inaczej”, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2015





		<p><b>4. W tych samych grupach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie kroki należałoby podjąć, aby rozwijać w swojej szkole turkusową organizację?</li> <li>Jaki model przywództwa jest potrzebny turkusowym organizacjom?</li> </ul> <p><b>5. Prezentacja wyników pracy w grupach, dyskusja na forum.</b></p> <p><b>6. Podsumowanie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie drobne zmiany przychodzą mi do głowy, aby rozwijać swoją szkołę w tym kierunku?</li> </ul>	
<b>10.30 – 10.45 Przerwa kawowa</b>			
<b>Dzień 3 – sesja 11 - Dyrektor jako przywódca edukacyjny</b>			
<b>10.45 – 13.00</b>	<p>Zaplanowanie własnej ścieżki rozwoju w zakresie przywództwa.</p> <p>Refleksja nad własnymi zasobami i planuje rozwój wybranych kompetencji.</p>	<p><b>Moja własna ścieżka rozwoju</b></p> <p><b>1. Ćwiczenie indywidualne</b></p> <p><b>Koło kompetencji</b> – OU na kartce A4 rysują koło i dzielą je na 8 części.</p> <p><b>Krok 1:</b> OU wypisują 8 kompetencji, które są im potrzebne by być dyrektorem – przywódcą, a następnie każdą wpisują do jednej części koła.</p> <p><b>Krok 2:</b> OU przechodząc przez wszystkie kompetencje, zadają sobie pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>co rozumiesz pod kompetencją x? co dla Ciebie oznacza być ...?</li> <li>na ile w skali od 1 do 10 masz na ten moment daną kompetencję?</li> <li>co to dla Ciebie oznacza? (samoocena danej kompetencji)</li> <li>gdzie chcesz się znaleźć na tej skali (możesz podać jakiś czas/okres, kiedy chcesz to osiągnąć)?</li> <li>co to dla Ciebie oznacza? (jak chcesz rozwinąć daną kompetencję?)</li> </ul> <p><b>Krok 3:</b></p>	



		<p>Kiedy wszystkie kompetencje będą już ocenione przez OU poproś, aby patrząc na wykres odpowiedziała na pytanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój której kompetencji spowoduje jednoczesny szybki rozwój pozostałych?</li> </ul> <p>Zmiana w jednym obszarze, która będzie rzutowała na zmianę w innych to w tym narzędziu to tzw. punkt przyłożenia dźwigni.</p> <p><b>Krok 5:</b></p> <p>Istotne jest, aby OU po refleksjach, związanych z wypełnianiem koła kompetencji, zobowiązał się do podjęcia konkretnych działań. Oto kilka pytań, które mogą być pomocne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie podejmiesz działania, żeby rozwinąć się w zakresie kompetencji x?</li> <li>Co będzie Twoim pierwszym krokiem?</li> <li>Do kiedy chcesz to osiągnąć?</li> <li>Co będzie Twoim kolejnym krokiem?</li> <li>Jakie możesz napotkać przeszkody w realizacji poszczególnych kroków?</li> <li>Jak możesz poradzić sobie z przeszkodami?</li> </ul> <p><b>2. Podsumowanie 1 zjazdu</b></p> <p>OP podsumowuje cały zjazd. Przypomina tematy sesji. Prosi OU o przegląd wypracowanych w czasie wcześniejszych sesji pomysłów i zrobienie sobie zestawu zachowań, działań, które w szkole chcieliby zmienić, a które związane są z przywództwem edukacyjnym.</p> <p><b>3. Zadanie rozwojowe</b></p> <p>Jakie podejmiesz działania, żeby rozwinąć się w zakresie kompetencji x?</p> <p><b>4. Na forum na zakończenie rundka:</b></p> <p>Co zmienię, co zmodyfikuję? Lub Z czego zrezygnuję?</p> <p><b>5. Podsumowanie szkolenia – ewaluacja</b></p>	
13.00	Obiad		

**Potrzebne narzędzia:**

1. Rzutnik
2. Flipchart
3. Głośniki do laptopa
4. Papier do flipchartu

**Potrzebne narzędzia i materiały:**

1. Papier do flipcharta
2. Kartki A4 białe i kolorowe
3. Mazaki/flamastry
4. Taśma malarska
5. Masa mocująca
6. Taśma klejąca
7. Kolorowe gazety
8. Klej x 4 sztuki
9. Nożyczki



## **Program / Scenariusz szkoleniowy zjazd 2**

do ramowego programu szkoleniowo – doradczego

dla kadry kierowniczej szkół/przedszkoli

w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów

**Opole w terminie: 07-09.06.2019**

**Opracowali: Dorota Kałasz, Iwona Gładkowska - Skrobas**

**Cel ogólny:** Przygotowanie kadry kierowniczej szkół/przedszkoli do realizacji procesowego wspomaganie szkół w obszarach związanych z kształceniem kompetencji kluczowych uczniów poprzez zapewnienie im wsparcia szkoleniowo-doradczego.

**Cele szczegółowe (Uczestnik szkolenia):**

- charakteryzuje kompetencje kluczowe zgodnie z Zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie,
- podaje przykłady, wskazujące na konieczność kształtowania umiejętności kluczowych u uczniów,
- wyjaśnia znaczenie ponadprzedmiotowego i interdyscyplinarnego charakteru kompetencji kluczowych,
- opisuje rolę szkoły w kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów,
- projektuje arkusz obserwacji lekcji pod kątem kompetencji kluczowych,
- planuje, jak wykorzystać obserwację koleżeńską do doskonalenia procesu nauczania i uczenia się uczniów
- planuje własny plan wspomagania



czas	cel	aktywności	Metody, materiały, uwagi
<b>Sesja 1</b>			
11:00 – 13.15	budowanie społeczności uczącej się.	<p><b>Wstęp</b> – przywitanie, relacje, przypomnienie treści z poprzedniego zjazdu, przedstawienie celów na ten zjazd (prezentacja PP), czy OU popracowali ze swoimi radami, wykorzystując narzędzia/ćwiczenia z pierwszego zjazdu.</p> <p><b>Rekapitulacja wiedzy z poprzedniego zjazdu</b></p> <p><b>Profil kompetencji</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OU przygotowują projekt osoby dorosłej wyposażonej w daną kompetencję. Na arkuszach papieru rysują postać człowieka – następnie zapisują informacje dotyczące jego kompetencji z poziomu wiedzy, umiejętności i postaw (każdy poziom zapisany innym kolorem).</li> <li>2. Następnie każda grupa prezentuje swojego obywatela wyposażonego w daną kompetencję.</li> <li>3. Wnioski</li> <li>4. OU na kartkach zapisują, jakie metody i techniki pracy nauczyciela będą służyć kształtowaniu KK.</li> <li>5. Podsumowanie: Jak szkoła powinna zadbać, aby uczeń kończąc edukację był wyposażony w KK?</li> <li>6. prezentacja sesji plakatowej.</li> <li>7. refleksja – jak szkoła powinna zadbać, aby uczeń kończący edukację był wyposażony w kk /metody aktywizujące/</li> </ol>	<b>Prezentacja PP</b>
13.15 – 14.00	Obiad		
<b>Sesja 2 – kompetencje kluczowe</b>			



<p>14.00 – 15.30</p>	<p>Uświadomienie, że kompetencje kluczowe to nie osobny „przedmiot” czy specjalne zajęcia, ale są one sednem uczenia się w szkole i są wszystkie realizowane nie tylko z przypisaniu do poszczególnych przedmiotów, ale w różnych sytuacjach uczenia się w szkole i poza nią</p>	<p><b>Kompetencje kluczowe w mojej szkole</b> Przełożenie zapisów z PP na przejawy kształcenia wybranych kompetencji kluczowych podczas lekcji. Rozpoznanie, jak kształcenie KK przejawia się w pracy z uczniami, szczególnie w trakcie realizacji lekcji przedmiotowych.</p> <p><b>Praca w 4 zespołach</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>OU otrzymują i czytają fragment PP (<b>materiał 2_1 – podstawa programowa</b>). Materiał zawiera wymagania ogólne.</li> <li>Każda grupa ma przydzieloną jedną KK Gr. 1 – korzystanie z informacji Gr. 2 – umiejętność uczenia się Gr. 3 – kompetencje społeczne i obywatelskie Gr. 4 – kompetencje cyfrowe</li> <li><b>Zadanie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Przeanalizujcie wymagania ogólne z PP matematyki. Wyszukajcie i zaznaczcie wiedzę/umiejętności/postawy uczniów odpowiadające kształceniu przydzielonej kompetencji</li> <li>Zastanówcie się, w jaki sposób kształcenia tych kompetencji może przejawiać się podczas lekcji matematyki. Swoje pomysły zapiszcie na plakacie.</li> </ul> </li> <li>„Gadająca ściana” – OU przechodzą grupami do plakatów innych grup i zapoznają się z nimi, Formułują wnioski/wniosek wynikające z tej analizy, którymi dzielą się na forum.</li> <li>rola komunikacji interpersonalnej w procesie kształtowania kk</li> <li>Następnie w tych samych grupach odpowiadają na pytanie: <b>w jaki sposób można w mojej szkole wybrać KK, którą chcemy szczególnie wzmocnić? Kto ma podjąć decyzję w tej sprawie?</b></li> <li>Zebranie pomysłów od każdej z grup, aż do wyczerpania.</li> </ol>	<p><b>Materiał 2_1 – podstawa programowa</b></p>
--------------------------	--	---	--



		8. Rozmowa w parach: <b>w jaki sposób chciałabym w swojej szkole rozpocząć pracę nad kształtowaniem KK? Jakie będą moje pierwsze działania? Jakie nauczycieli?</b> 9. Prezentacja na forum.	
15.30 – 15.45	Przerwa		
<b>Sesja 3 – kompetencje kluczowe</b>			
15.45 – 17.15	Jak kształtować KK?	<p><b>„Złote kręgi”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podział OU na 8 zespołów.</li> <li>2. Każdy zespół otrzymuje plakat i jedną kompetencję. Staje się „nauczycielem” jednego przedmiotu.</li> <li>3. Na plakacie rysuje „złote kręgi”. W środku: po co kształtujemy daną kompetencję? kolejny krąg: jak można kształtować daną kompetencję na tym przedmiocie? ostatni krąg: co, czyli czego uczymy, co robimy na lekcjach danego przedmiotu (wiedza). <b>„Wirujące plakaty”</b> - grupy wymieniają się plakatami zgodnie z ruchem wskazówek zegara i kolejna grupa dopisuje odpowiedzi dotyczące kolejnego przedmiotu. Plakaty „wirują” między grupami, aż każda dopisze swoje odpowiedzi i plakat wróci do twórców. Wtedy grupa, która rozpoczęła pracę nad plakatem czyta to, co wpisali inni.</li> <li>4. Refleksje uczestników.</li> </ol>	
17.15 – 17.30	Przerwa		
<b>Sesja 4 – Kompetencje kluczowe</b>			





17.30 – 19.00	<b>World caffe</b>	<p><b>Dyskusja metodą world caffe</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OU dyskutują przy stolikach na zadane zagadnienie. Każdy stół wybiera spośród siedzących przy nim osób swego „gospodarza”.</li> <li>2. Na koniec gospodarze stołów krótko przedstawiają wyniki dyskusji.</li> <li>3. <b>Refleksja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie działania dyrektora mogą sprzyjać kształtowaniu KK?</li> <li>• Jakie korzyści szkole i nauczycielom przynosi kształtowanie KK?</li> <li>• Jakie działania dyrektora mogą wspierać nauczycieli w kształtowaniu KK?</li> <li>• Co zyskują uczniowie dzięki kształtowaniu KK?</li> <li>• Jakie mogą być trudności w kształtowaniu KK? Jak je pokonać?</li> </ul> </li> </ol> <p><b>Podsumowanie dnia.</b></p>	<b>Plakaty, markery</b>
<b>Dzień 2, sesja 5 – obserwacja lekcji</b>			
9.00 – 10.30	Doskonalenie umiejętności rozpoznawania sytuacji kształcenia KK w szkole	<p><b>Rekapitulacja.</b></p> <p><b>Przygotowanie się do praktycznego przeprowadzenia obserwacji kształcenia KK w szkole</b></p>	



		<p><b>1. Rozmowa w parach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie są nasze doświadczenia w obserwowaniu kształcenia KK w szkole?</li> <li>Ile KK warto obserwować podczas jednej lekcji?</li> </ul> <p><b>2. Rozmowa na forum</b></p> <p><b>Obserwacja lekcji</b></p> <p><b>1 – Przygotowanie arkusza obserwacji lekcji</b></p> <p><b>1. Rozmowa w zespołach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jak rozumiem kompetencję „porozumiewanie się w języku ojczystym?” (<b>materiał 2_2 kompetencje kluczowe</b>)</li> </ul> <p>2. Zapis propozycji na plakacie, ewentualne uzupełnienie zapisów</p> <p>3. <b>Rozmowa</b> – po czym poznamy obserwując lekcje, że KK jest kształcona? (działania nauczyciela i uczniów prowadzących do zdobywania wiedzy, nabywania umiejętności lub prezentowania postaw potrzebnych do porozumiewania się w języku ojczystym). <b>Ustalają wspólnie:</b> Po czym poznamy, że kształcona jest KK? Co w tym obszarze spodziewam się zobaczyć podczas lekcji?</p> <p>4. Zapis propozycji na plakacie</p> <p>5. Wybór kilku wskaźników, to one będą obserwowane podczas lekcji</p> <p>6. prezentacja przykładowych arkuszy obserwacji, dyskusja nad ich modyfikacją.</p> <p><b>2 – Obserwacja lekcji – J. Kostrzewa „Mały Książę”</b></p>	<p><b>materiał 2_2 kompetencje kluczowe</b></p>
--	--	---	---



		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zadaniem OU jest odszukanie w obserwowanej lekcji sytuacji, w których kształcona jest KK. Zwracają uwagę także na te momenty lekcji, w których KK mogła być kształtowana, a to nie wystąpiło.</li> <li>2. OU zapisują swoje spostrzeżenia z obserwacji lekcji i przygotowują podsumowanie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• co widziałem/am? (dowody)</li> <li>• czego nie widziałem/am?</li> <li>• Co można zrobić inaczej, aby kształtować daną KK?</li> </ul> </li> </ol>	
10.30 10.45	–	Przerwa	
<b>Sesja 6 – obserwacja lekcji</b>			
10.45 12.15	–	<b>3 – omówienie lekcji</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OU przygotowują i przedstawiają swoje refleksje po obserwacji lekcji <ul style="list-style-type: none"> <li>• Po czym poznaliśmy, że kształtowana była KK?</li> <li>• Propozycja zmian w lekcji, aby lepiej kształtować KK</li> </ul> </li> <li>2. Pozostałe grupy uzupełniają refleksje</li> <li>3. Wnioski wynikające z obserwacji lekcji</li> </ol>	
12.15 12.30	–	przerwa	
<b>Sesja 7 – informacja zwrotna</b>			



12.30 14.00	– Przygotowanie informacji zwrotnej	<p><b>Przygotowanie IZ dla nauczyciela po obserwowanej lekcji</b></p> <p><b>1. Rozmowa w grupach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jakie warunki powinna spełniać dobra, ucząca informacja zwrotna?</li> <li>Jaką IZ chciałbym/abym otrzymać, aby poprawić swoje nauczanie?</li> </ul> <p>2. OP zbiera propozycje od grup – zapis na plakacie, ewentualne uzupełnienie</p> <p>3. UO w parach przygotowują IZ wg zaproponowanego schematu</p> <p><b>4. Symulacja udzielania IZ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OU pracują w trójkach: jedna osoba jest nauczycielką; druga – udziela IZ; trzecia – obserwuje – co zachęca do poprawy, co blokuje? Po każdej rozmowie omówienie i zmiana.</li> <li>Prezentacja filmu – udzielanie informacji zwrotnej</li> </ul> <p><b>5. Podsumowanie na forum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Co w IZ pomaga się uczyć/rozwijać?</li> <li>Co blokuje przyjmowanie IZ?</li> </ul>	
14.00 14.45	– <b>obiad</b>		
<b>Sesja 8 - Obserwacja koleżeńska i spacer edukacyjny</b>			
14.45 16.15	– Poznanie innych metod wspierających rozwijanie KK	<p><b>Obserwacja koleżeńska i spacer edukacyjny.</b></p> <p>1. Wystąpienie Billa Gatesa pt. Nauczyciele potrzebują konstruktywnych opinii:</p> <p><a href="https://www.ted.com/talks/bill_gates_teachers_need_real_feedback?language=pl&amp;utm_campaign=tedspread&amp;utm_medium=referral&amp;utm_source=tedcomshare">https://www.ted.com/talks/bill_gates_teachers_need_real_feedback?language=pl&amp;utm_campaign=tedspread&amp;utm_medium=referral&amp;utm_source=tedcomshare</a></p>	



		<ol style="list-style-type: none"> <li>Po filmie dyskusja o tym, w jaki sposób informacje zwrotne mogą wpłynąć na pracę nauczycieli.</li> <li>Następnie OP: wspomaganie poprzez obserwację lekcji nie musi być prowadzone tylko przez dyrektora szkoły. Warto zachęcić nauczycieli, aby część odpowiedzialności za wspomaganie w gronie wzięli na siebie wykorzystując metody takie jak obserwacja koleżeńska lub/i spacer edukacyjny.</li> <li>OU czytają tekst o spacerze edukacyjnym. Po przeczytaniu zastanawiają się w parach, czym się różni spacer edukacyjny od klasycznej obserwacji lekcji i co może ona dać nauczycielom.</li> <li>Podsumowanie – film o spacerze edukacyjnym  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9V9mUkZMvjs">https://www.youtube.com/watch?v=9V9mUkZMvjs</a>                      oraz film na temat obserwacji koleżeńskiej:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ft748n-BfD8">https://www.youtube.com/watch?v=ft748n-BfD8</a> </li> </ol> <p>Następnie dwójki łączą się w czwórki i zastanawiają się, w jaki sposób dyrektorzy mogą wykorzystać oba te narzędzia do wspomagania nauczycieli w kształtowaniu KK u uczniów i jakie korzyści mogą z niego płynąć?</p> <p>Refleksja – wizja nauczyciela w serce dyrektora!</p>	
16.15 – 16.30	przerwa		
<b>Sesja 9</b>			
16.30 – 18.00	Jakie kompetencje powinien posiadać nauczyciel, aby skutecznie	<b>Jakie kompetencje powinien posiadać nauczyciel, aby kształtować KK</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Praca w zespołach.</b> Każdy zespół tworzy portret nauczyciela z wykorzystaniem narzędzi coachnigowych, prezentują i omawiają powstały wizerunki z uwzględnieniem najważniejszych wartości</li> </ol>	<b>Karty coachingowe</b>



	kształtować KK u uczniów	<p><b>2. refleksja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jakiego nauczyciela potrzebujemy, by kształtować kompetencje kluczowe uczniów?</li> <li>• które ze wskazanych kompetencji nauczycielskich są deficytowe, a które często występują u Waszych nauczycieli?</li> <li>• czego potrzebują nauczyciele, by rozwijać w sobie te kompetencje? jak wykorzystać w tym procesowe wspomaganie?</li> <li>• jakie oczekiwania mają dyrektorzy wobec nauczycieli? na czym się skupiają? z czego rozliczają?</li> </ul> <p>3. kompetencje psychospołeczne nauczyciela – mini wykład</p> <p>4. refleksja – świadomość p0procesów psychologicznych w relacjach interpersonalnych warunkiem skutecznego działania nauczycieli.</p>	
<b>Dzień 3, sesja 10</b>			
9.00 – 10.30	Jak zwiększać współpracę nauczycieli	<p><b>Rekapitulacja</b></p> <p><b>Jak dyrektor może wspierać zespoły nauczycielskie na różnych etapach ich funkcjonowania</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nawiązanie do przywództwa sytuacyjnego (Blanchard) i omówienie faz rozwoju grupy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• faza rozpoznania</li> <li>• faza niezadowolenia</li> <li>• faza integracji</li> <li>• faza rezultatów</li> </ul> </li> <li>2. Dyskusja</li> </ol>	
10.30 – 10.45	<b>przerwa</b>		
<b>Sesja 11 – plan wspomagania, podsumowanie</b>			



10.45 13.00	–	Zaplanowanie wspomagania Podsumowanie	<p><b>Plan wspomagania</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>OP przypomina, jak wygląda plan wspomagania</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozpoznanie/diagnoza obszaru do rozwoju (kk)</li> <li>zaplanowanie działań rozwijających kk</li> <li>przeprowadzenie działań prowadzących do wzmocnienia kk</li> <li>podsumowanie/ewaluacja wspomagania</li> </ul> </li> <li>Praca indywidualna OU           <ul style="list-style-type: none"> <li>Co mogę dać moim nauczycielom? Jakie są moje możliwości i zasoby?</li> <li>W czym mogę wspomóc pracę nauczycieli w mojej szkole w zakresie kształcenia KK?</li> </ul> </li> <li>Prezentacja na forum</li> <li>OU zastanawiają się, czym dysponują w szkole, jakimi zasobami, na jakie zewnętrzne wsparcie mogą liczyć?</li> <li>Prezentacja na forum</li> </ol> <p><b>Podsumowanie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Karty coachingowe – moje refleksje</b></li> </ul>	Przykładowe plany wspomagani a, karty coachingowe
----------------	---	---	--	--



## Program / Scenariusz szkoleniowy 3 zjazd

**Opole w terminie: 28-30.06.2019**

**Opracowali: Dorota Kalasz, Iwona Gładkowska – Skrobas**

**Cel ogólny:** Przygotowanie kadry kierowniczej szkół/przedszkoli do realizacji procesowego wspomaganie szkół w obszarach związanych z kształceniem kompetencji kluczowych uczniów poprzez zapewnienie im wsparcia szkoleniowo-doradczego.

### Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna założenia kompleksowego wspomaganie szkół i zadania instytucji systemu oświaty odpowiedzialnych za wspieranie szkół;
- wie, na czym polega zadanie związane z organizacją i prowadzeniem wspomaganie szkół/przedszkoli w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych uczniów;
- dostrzega i rozumie wartości procesowego wspomaganie szkoły;
- wskazuje główne zadania osób zaangażowanych w proces wspomaganie szkoły;
- charakteryzuje proces zmian;
- analizuje czynniki warunkujące wprowadzanie zmiany i wykorzystuje je w procesie wprowadzania zmiany podczas procesowego wspomaganie szkół
- dostosowuje metody motywowania poszczególnych osób do ich potrzeb;
- tworzy harmonogram własnych działań w procesowym wspomaganie;
- jest przygotowany do przeprowadzenia procesowego wsparcia w swojej szkole.

Czas	cel	aktywności	Metody, materiały, uwagi
<b>Sesja 1 – Wstęp. Szkoła/przedszkole jako organizacja ucząca się.</b>			
11:00 – 13.15	Budowanie społeczności uczącej	<b>Wstęp</b> – przywitanie, budowanie dobrej atmosfery, przypomnienie treści z poprzedniego zjazdu, przedstawienie celów na ten zjazd (prezentacja PP). Pytanie do OU, czy może już mieli okazję	<b>Prezentacja PP</b>



	<p>się.</p> <p>Refleksja na temat funkcjonowania szkoły/przedszkola jako uczącej się organizacji.</p>	<p>popracować ze swoimi radami wykorzystując narzędzia/ćwiczenia z pierwszego zjazdu.</p> <p><b>Szkoła/przedszkole jako organizacja ucząca się</b></p> <p><b>Ćwiczenie – jigsaw</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OP łączy OU w 5 zespołów.</li> <li>2. Każdy zespół staje się ekspertem od jednej dyscypliny OUS. Członkowie zespołów w drodze dyskusji formułują odpowiedzi na pytania zawarte pod opisem każdej dyscypliny – <b>Materiał_1</b>. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jakie najważniejsze cechy przypisuje konkretnej dyscyplinie Senge?</i></li> <li>• <i>Po czym poznamy, że szkoła działa zgodnie z dyscypliną?</i></li> <li>• <i>Jakie działania organizacyjne o tym świadczą?</i></li> <li>• <i>Jakie zachowania nauczycieli i dyrektora są dla tej dyscypliny charakterystyczne?</i></li> </ul> </li> <li>3. Grupy przygotowują plakaty z odpowiedziami na pytania. Prezentują na forum wyniki swojej pracy. Jeśli to potrzebne, zadają pytania i wyjaśniają wątpliwości.</li> </ol> <p><b>Planowanie wdrożenia modelu organizacji uczącej się</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. W tych samych grupach OU przystępują do kolejnego ćwiczenia. Każda z grup jest grupą liderów w dużej szkole ponadgimnazjalnej, którzy chcą pchnąć swoją szkołę w rozwoju w stronę uczącej się organizacji. OU dla każdej dyscypliny proponują po trzy działania, które zainicjują w swojej szkole, aby uprawdopodobnić rozwój szkoły w danej dyscyplinie organizacji uczącej się.</li> <li>2. OU nie prezentują swoich działań do 5 dyscyplin, zapisują je na kartkach A4 i przekazują kartkę z własnymi pomysłami kolejnej grupie. Każda grupa udziela informacji zwrotnej ustalając wspólnie, które działania będą zmianą trudną, zasadniczą, a które planowane działania są jedynie kosmetyczną lub nawet wcale zmianą nie są. OP proponuje, by OU myśleli o zmianach tak, jakby dotyczyły szkoły, w której pracują.</li> <li>3. Kartki z informacją zwrotną wracają do grup. Można także wybrać inny sposób. Jedna z osób z grupy</li> </ol>	<b>Materiał_1</b>
--	---	--	-------------------



		<p>przechodzi razem z kartką do kolejnej, by wyjaśnić swój punkt widzenia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utworzenie nowych zespołów – każdy przekazuje najistotniejsze informacje o swojej dyscyplinie. Prezentuje odpowiedzi na pytania.</li> <li>• W nowych zespołach – dyskusja nad sformułowanymi odpowiedziami.</li> </ul> <p>4. <b>Podsumowanie</b></p>	
13.15 – 14.00	obiad		
<b>Sesja 2 – Procesowe wspomaganie – pierwsze kroki</b>			
14.00 – 15.30	Poznanie procesowego wspomaganie z perspektywy dyrektora – krok po kroku	<p><b>Jak przebiega proces wspomaganie – krok po kroku?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OP przygotowuje plakat z kolejnymi krokami procesu wspomaganie i zapowiada, że na kolejnych sesjach uczestnicy przejdą krok po kroku wszystkie etapy.</li> </ol> <p><b>Etap 1</b> <b>Zorganizowanie spotkania RP – informacja o programie, kompetencjach kluczowych oraz zasadach procesowego wspomaganie (1,5h rada)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OP łączy OU w małe zespoły z danego poziomu edukacyjnego i prosi o przygotowanie na kartach z flipcharta scenariusza spotkania z RP lub opcjonalnie prezentacji pp.</li> </ul> <p>Zapoznanie się z pracami po kole i udzielenie na post-itach informacji zwrotnej.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Podsumowanie</b> – wspólne omówienie, jakie sformułowania są najtrafniejsze, co wzbudza zainteresowanie odbiorców.</li> </ol>	
15.30 – 15.45	przerwa		
<b>Sesja 3 – Diagnoza wstępna</b>			



15.45 – 17.15	Jak można przeprowadzić diagnozę w szkole/przedszkolu. Jak zaangażować wszystkich w proces diagnozy.	<p><b>Jak przeprowadzić diagnozę w mojej szkole?</b></p> <p><b>Etap 2</b></p> <p><b>Ta część szkolenia zostanie przeprowadzona w formie symulacji</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OP (dyrektor/dyrektorka) prezentuje na flipcharcie narzędzie do diagnozy wstępnej – koło kompetencji podzielne na 8 części.</li> <li>2. OP łączy uczestników w 3-4 osobowe zespoły, które stanowią RP. Zespoły otrzymują opis przypadku (<b>Materiał _2</b>) i na jego podstawie przeprowadzają dyskusję na temat poziomu rozwijania u uczniów KK (otrzymują pytania pomocnicze). Każdy zespół wykreśla koło diagnostyczne.</li> <li>3. OP zbiera na duże koło na flipcharcie wyniki prosząc o wskazanie dwóch kompetencji najniżej ocenionych.</li> <li>4. Podsumowanie i wskazanie na tę kompetencję, która zdaniem całej RP wymaga wzmocnienia i podjęcia działań.</li> <li>5. <b>Podsumowanie</b> – <i>co podoba mi się w takim sposobie prowadzenia diagnozy wstępnej? Jak zrobię to w swojej szkole?</i></li> </ol>	<b>Materiał _2</b>
17.15 – 17.30	<b>Przerwa</b>		
<b>Sesja 4 – Pogłębiona diagnoza</b>			
17.30 –19.00	Wprowadzenie Diagnoza pogłębiona	<p><b>Jak przeprowadzić pogłębioną diagnozę?</b></p> <p><b>Etap 3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Rozmowa w parach</b> – OU zastanawiają się, w jaki sposób można przeprowadzić pogłębioną diagnozę? Po co ją prowadzić?</li> </ol>	<b>Plakaty, markery</b>



		<ol style="list-style-type: none"> <li>OP zapisuje na plakacie obszar/kompetencję, która została wybrana dzień wcześniej jako ta, która wymaga wzmocnienia.</li> <li>OU pracują w zespołach, tych samych, co poprzedniego dnia.</li> <li>OP zapisuje pierwsze pytanie <i>metaplanu</i> (<b>Materiał_3</b>): <b>Jak jest?</b></li> <li>OU dyskutują w zespole i na samoprzylepnych kartkach piszą swoje odpowiedzi i przylepiają na plakacie. OP odczytuje je.</li> <li>Kolejne pytanie: <b>Jak być powinno? (Jak chcemy, żeby było?)</b> – ponownie OU piszą odpowiedzi na samoprzylepnych kartkach. OP odczytuje.</li> <li>Kolejne pytanie: <b>Dlaczego nie jest tak, jak być powinno? (Co sprawia, że nie jest tak, jakbyśmy chcieli, aby było?)</b>. OU zapisują odpowiedzi – OP odczytuje.</li> <li><b>Wnioski</b> – co możemy zrobić, aby było tak, jak być powinno? Dyskusja, zapisanie wniosków na flipcharcie.</li> <li><b>Podsumowanie</b> – <i>jak OU oceniają metodę metaplanu, jak widzą jej efektywność, jak postrzegają możliwość zastosowania jej w swojej szkole/placówce?</i></li> </ol>	<b>Materiał_3</b>
		<p><b>Podsumowanie dnia</b></p> <p>Co z dzisiejszych warsztatów było dla mnie najważniejsze?</p>	
<b>Dzień 2, sesja 5 – Cel, jak go sformułować</b>			
9.00 – 10.30	Przypomnienie zasad formułowania celów działania Formułowanie celów w oparciu o model SMART	<p><b>Zasady formułowania celu</b> <b>Etap 4</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Rozmowa w parach</b> – <i>jak powinien wyglądać/być sformułowany cel, aby można go było osiągnąć?</i></li> <li><b>OP</b> przypomina zasady formułowania celu – <b>Materiał_4</b></li> <li>OU w małych zespołach (trójki), formułują cel wynikający z pogłębionej diagnozy, OP zapisuje każdą</li> </ol>	<b>Materiał_4</b>



		<p>propozycję na plakacie.</p> <p>4. OU w dyskusji wybierają ten cel i takie brzmienie, które będzie najlepsze, do przyjęcia przez wszystkich.</p> <p>5. OP przypomina, że niezbędnym elementem związanym z celem jest określenie wskaźników jego realizacji, czyli: <i>po czym poznamy, że cel osiągnęliśmy?</i> Podkreśla, że poza <b>wskaźnikami ilościowymi</b> warto zadbać także o <b>wskaźniki jakościowe</b> – określające, co będziemy widzieć, słyszeć i czuć po osiągnięciu celu.</p> <p>6. OU w zespołach dyskutują nad wskaźnikami, proponują ich brzmienie, OP zapisuje je na plakacie.</p> <p>7. <b>Podsumowanie</b> – <i>jak proces ustalenia/wyboru celu przeprowadzę w mojej szkole?</i></p>	
10.30 10.45	– przerwa		
<b>Sesja 6 – Planowanie działań</b>			
10.45 12.15	– Planowanie działań i wspomaganie Planowanie nadzoru –wspomaganie i waluacji	<p><b>Jak zaplanować działania?</b> <b>Etap 5</b></p> <p>1. OP przypomina/omawia metody, które mogą być wykorzystane do generowania działań – 5Q, analiza pola sił, burza mózgów.</p> <p>2. <b>Burza mózgów</b> – <i>jakie działania możemy podjąć w szkole, aby zrealizować cel?</i> OP każdy pomysł zapisuje na plakacie.</p> <p>3. OP prezentuje metody przydatne w planowaniu działań – wykres Gantta, planowanie z przyszłości, gwiazda pytań – <b>Materiał _3</b></p> <p>4. Praca w zespołach (tych samych) – przygotowanie planu działań do wyznaczonego celu, zapis na plakacie.</p> <p>5. Prezentacja</p> <p>6. <b>Podsumowanie</b> – <i>jak zaplanuję działania w swojej szkole?</i></p>	<b>Materiał _3</b>



12.15 12.30	–	przerwa		
Sesja 7 – Plan wspomagania				
12.30 14.00	–	Jak zaplanować plan wspomagania?	Jak zaplanować plan wspomagania?  1. OU pracują w tych samych zespołach i planują wspomaganie dla „swojej” szkoły – uzupełniają przykładową tabelę. 2. OU zastanawiają się, w jaki sposób plan wspomagania włączyć do planu nadzoru pedagogicznego. Prezentacja na forum.	
14.00 14.45	–	obiad		
Sesja 8 – Monitorowanie				
14.45 16.15	–	Poznanie sposobów i narzędzi do monitorowania działań	Monitorowanie – jak to robić?  1. Rozmowa w parach – co i jak monitoruję w mojej szkole? 2. OP przypomina czym jest monitorowanie i jakie jest jego znaczenie w procesie wspomagania. Przypomina o sposobach monitorowania. 3. OU w zespołach zastanawiają się, w jaki sposób mogą monitorować zaplanowane działania, jak często itp. 4. Podsumowanie	
16.15 16.30	–	przerwa		





## Sesja 9 – Jak motywować innych do działania

<p>16.30 – 18.00</p>		<p><b>Jak motywować i wspierać podczas wdrożenia – jak to robić, z czego korzystać?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Rozmowa w parach</b> – <i>jak motywuję swoich nauczycieli? Co jest skuteczne?</i></li> <li>2. Action learning jako metoda pracy rady pedagogicznej oraz forma wsparcia nauczycieli – OP z ochotnikami przeprowadza rozmowę metodą AL.</li> <li>3. OU w dwóch grupach przeprowadzają sesję AL.</li> <li>4. <b>Podsumowanie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jak czuliście się w trakcie sesji?</i></li> <li>• <i>W jaki sposób można zorganizować grupy uczące się w szkole/przedszkolu?</i></li> <li>• <i>Jak jest moja rola w organizowaniu takich grup?</i></li> <li>• <i>Jak wykorzystać narzędzia coachingowe do pracy z nauczycielami</i></li> </ul> </li> </ol> <p>Alternatywa – model GROW (<b>Materiał_5</b>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OP wyjaśnia, że sposobem na dawanie autonomii i dążenie do mistrzostwa w tym, co robimy jest stosowanie coachingu w procesie realizowania zadań. OP krótko omawia zasady coachingu i prezentuje model GROW.</li> <li>2. OP proponuje ćwiczenie w parach. Każda osoba z pary raz jest „klientem” i raz coachem. Jako klient: wybierz jedną sytuację, którą chcesz omówić. Jako coach: przeprowadź „klienta” stosując technikę GROW. Potem zmiana. 15 min. Na osobę.</li> <li>3. <b>Podsumowanie</b> – <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>jak się czuliście jako klienci?</i></li> <li>• <i>jak się czuliście jako coachowie?</i></li> <li>• <i>jak oceniacie przydatność coachingu we wprowadzaniu zmiany?</i></li> <li>• <i>Jaka jest przewaga stosowania pytań nad dawaniem poleceń? Czy dla wszystkich jest to tak samo dobre? (tu można przypomnieć teorię Blancharda – przywództwa sytuacyjnego).</i></li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Materiał_5</b></p>
--------------------------	--	---	--------------------------



Dzień 3, sesja 10 – Ewaluacja procesu wspomagania			
9.00 – 10.30		<p><b>Jak poprowadzić ewaluację, aby nie była tylko formalnym zabiegiem, a dała nam wnioski i rekomendacje do pracy?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>OP prezentuje/przypomina alternatywne metody ewaluacji.</li> <li>Podsumowanie może być też formą ewaluacji, jeśli przeprowadzimy ją w formie sesji plakatowych, zapraszając wszystkich interesariuszy procesu zmiany – nauczycieli, uczniów, rodziców, pracowników obsługi i administracji. Można wykorzystać do tego dyskusję zogniskowaną. Najpierw każda z grup w oddzielnym pomieszczeniu, prowadzona przez moderatora, odpowiada na pytania (pytania dla poszczególnych grup można nieco zmodyfikować, ale powinny dotyczyć faktów, emocji, rozwiązań i decyzji): <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fakty:</b> Co się wydarzyło? Jak przebiegał proces wspomagania?</li> <li><b>Emocje:</b> Z czego jesteśmy zadowoleni? Co nam się podobało? Co poszło nie tak, jak planowaliśmy? Jakie były tego konsekwencje?</li> <li><b>Rozwiązania:</b> Czego nauczyło nas to doświadczenie? Jakie wnioski z tego płyną?</li> <li><b>Decyzje:</b> Co zrobimy inaczej następnym razem? Jak to doświadczenie wykorzystamy w przyszłości?</li> </ul> </li> <li>Następnie wszystkie grupy spotkają się w jednej Sali i przedstawiają wyniki swojej pracy. Wspólnie wypracowują wnioski do działań w roku następnym.</li> <li><b>Podsumowanie</b> – <i>jak mogę to przeprowadzić w mojej szkole, jaka jest moja rola na tym etapie?</i></li> </ol>	
10.30 – 10.45	przerwa		
Sesja 11 – Zmiana			
10.45 – 13.00	Poznanie skutecznych zasad	<p><b>Zasady wprowadzenie zmiany</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>OP przypomina, że celem szkolenia jest przygotowanie się OU do przeprowadzenia swojego</li> </ol>	



	wprowadzania zmiany w szkole/przedszkolu	<p>zespołu przez procesowe wspomaganie, które ma przynieść trwałą zmianę jakościową, w roli lidera – przywódcy edukacyjnego.</p> <p>2. OP prezentuje 8 kroków wprowadzania zmiany wg. Kottera. Na ścianach (lub stołach) umieszcza przygotowane wcześniej plakaty – każdy krok to jeden plakat. Prosi uczestników, aby</p> <p>w formie World Cafe (można też użyć techniki wirujących plakatów) wpisali na każdym z nich, jakie działania można podjąć w szkole (placówce oświatowej) na każdy z tych etapów.</p> <p>3. Następnie wieszamy plakaty obok siebie na ścianie i kolejno je omawiamy. Ważna jest wymiana pomysłów, doświadczeń. To ćwiczenie ma charakter podsumowania całego szkolenia. Warto tu odwoływać się do tego, o czym była mowa przez kolejne zjazdy, podkreślając rolę dyrektora jako przywódcy.</p> <p>4. OU pracują indywidualnie nad harmonogramem własnych działań – OP rozdaje propozycje formatki do stworzenia takiego harmonogramu</p> <p>5. <b>Podsumowanie</b> – formę podsumowania OP może dobrać do grupy. Ważne jest, aby podsumowanie koncentrowało się wokół kształtowania postawy przywódcy edukacyjnego.</p>	
--	--	---	--