

MOTTO:

Wiadomość dla nauczycieli jest taka, że „odpowiedź” już nie jest podstawą procesu uczenia się. Tą podstawą jest „pytanie”.

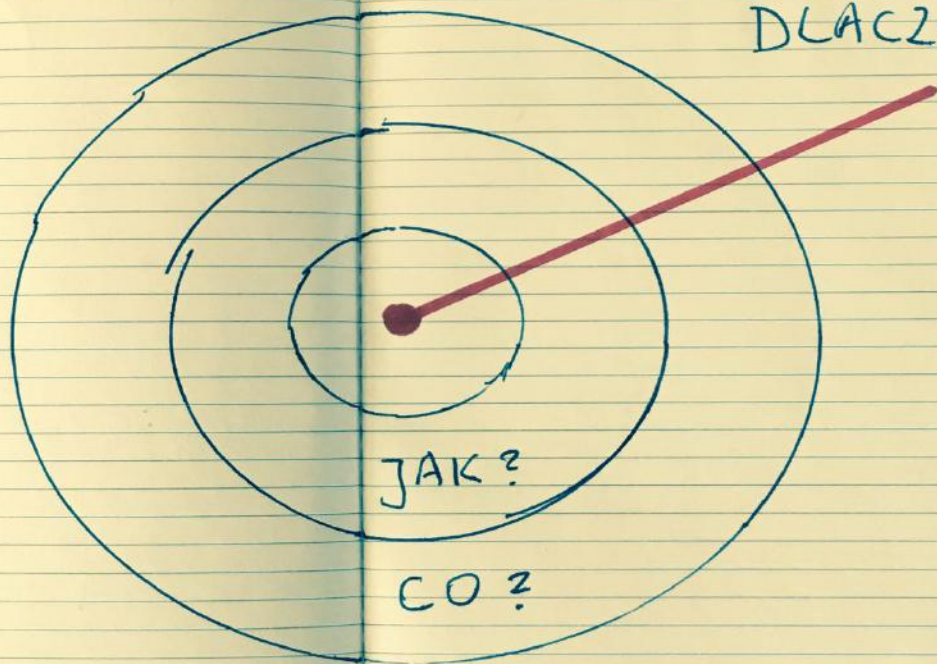
/Longworth K. i Davis W.K. Lifelong Learning/

CELE:

- ◆ poznanie, utrwalenie koncepcji i pojęć w zakresie przywództwa i współpracy;
- ◆ wywołanie refleksji dotyczących własnego stylu pracy i zarządzania oraz wpływu współpracy na jakość pracy szkoły/placówki;
- ◆ poznanie roli przywódcy w kontekście budowania współpracy

Simon Sinek: „Zaczynaj od **DLACZEGO**. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania”





DLACZEGO?

JAK?

CO?

ZŁOTY KRĄG

1. Klienci nie kupują tego, co robisz, ale dlaczego to robisz.

Odwołanie się do „Dlaczego?” poprawia motywację pracowników.

2. Idea złotego kręgu wynika z budowy ludzkiego mózgu – zewnętrzną część mózgu jest odpowiedzialna za racjonalne rozumowanie, a dwie środkowe części za uczucia człowieka (m.in. ufność czy lojalność).

Firmy, które odwołują się do „Dlaczego?”, odwołują się bardziej do **uczuciowej** niż do racjonalnej części mózgu.

Decyzje podejmowane w ten sposób są **szybsze i lepsze** jakościowo od podejmowanych tylko za pomocą racjonalnych ośrodków mózgu.

Definicje

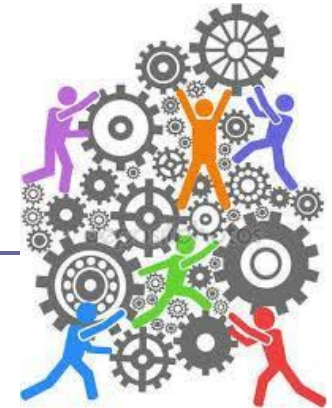
Przywódstwo wymaga dwóch rzeczy: wizji nieistniejącego świata i umiejętności komunikowania tej wizji.

Simon Sinek

Przewodzenie polega na wywieraniu wpływu. I tyle – ani mniej, ani więcej.

John Maxwell

Kultura organizacji - definicje



- Normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania.

„Kultura... „ 1998, s. 105

- Niepisane, często podświadome zasady, które wypełniają przestrzeń między pisanymi regułami a rzeczywistością.

(L. Zbiegień-Maciąg 1999, s. 15)

HISTORIA ROZWOJU ORGANIZACJI

Jaką organizacją jest, jaką ma być szkoła?

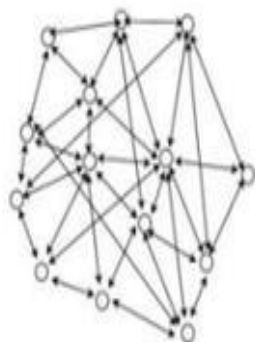


1. metafora,
2. styl przywództwa,
3. skutek,
4. przykłady

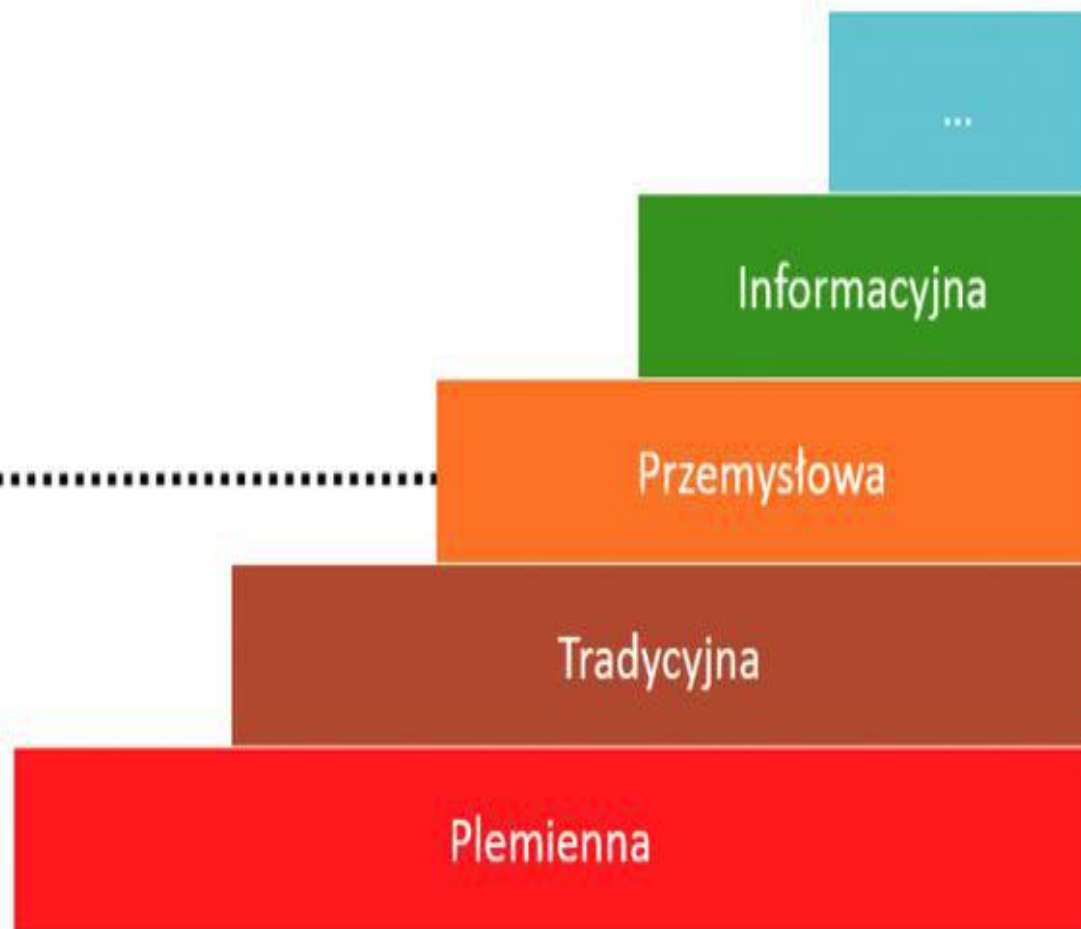
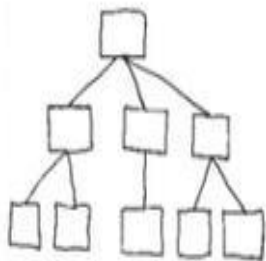
Kolor	Opis	Metafora	Kluczowe idee	Współczesne przykłady
CZERWONY				
	Permanentny przymus jako narzędzie zarządzania. Strach jako spoiwo. Wysoka reaktywność. Perspektywa krótkoterminowa. Celem - przetrwanie w chaotycznym i niebezpiecznym środowisku	Wataha wilków	Podział pracy Autorytet przywódcy	Mafia Uliczne gangi Organizacje terrorystyczne
BURSZTYNOWY				
	Wyraziste, formalne role oparte na hierarchicznej piramidzie. Zarządzanie i kontrola: góra-dół. Przyszłość jako powtarzanie przeszłości. Nacisk na stabilność. Rygorystyczne procedury	Armia	Formalne role Wyraźna hierarchia Perspektywa długoterminowa	Kościół katolicki Wojsko System publicznej edukacji
POMARAŃCZOWY				
	Rywalizacja. Celem jest pokonanie konkurencji. Nastawienie na zysk. Innowacyjność. Odgórne narzucanie celów - swoboda w zakresie wyboru strategii i narzędzi realizacji.	Maszyna	Innowacyjność Odpowiedzialność Merytokracja	Korporacje Szkoły niepubliczne
ZIELONY				
	Podważenie piramidy hierarchicznej i formalnych ról. Skupienie na kulturze pracy i wzmacnianiu w celu motywowania pracowników. Nastawienie na interesariuszy.	Rodzina	Wzmacnianie Egalitarne zarządzanie Model interesariuszy	Organizacje pozarządowe
TURKUSOWY				
	Samozarządzanie zastępuje hierarchiczną piramidę. Organizacja jako żywa całość zorientowana na realizację swego potencjału. Elastyczne reagowanie jako odpowiedź na złożoność świata.	Żywy organizm	Samozarządzanie Pełnia Ewolucyjny cel	Nowe pionierskie organizacje (np. Burtzorg, ESBZ)

Jaki kolor ma Twoja organizacja?

Sieć



Hierarchia



Organizacja turkusowa:

samozarządzanie, pełnia – bycie sobą, ewolucyjny cel

- Turkus – to ewolucja zieleni. Turkusowa struktura organizacji nie jest strukturą. Ludzie mają funkcje, a nie stanowiska. Tworzą ją samoorganizujące się zespoły, zdecentralizowany jest system podejmowania decyzji. Organizacja zarabia, ale jej cel jest inny. Celem głównym jest dobre życie. Laloux uważa, że wtedy korzyści i pieniądze przyjdą same.
- Turkusowe firmy są samozarządzające. Wszyscy pracownicy są w nich zaangażowani, podejmują autonomiczne decyzje i ponoszą odpowiedzialność. Z uwagi na swobodę działania, problem odpowiedzialności rozwiązuje się sam.
- np. niektóre firmy rodzinne, czasem organizacje, które trzeba zreaktywować po upadku.

Czy szkoły/placówki oświatowe mogą być TURKUSOWYMI organizacjami ?

- Czy może istnieć szkoła bez dyrektora?



Kim powinien być dyrektor szkoły XXI w.?



- ❖ liderem czy administratorem?
- ❖ menedżerem czy pierwszym nauczycielem?
- ❖ dyktatorem ?



- ❖ kreatorem czy wykonawcą?



Z kim jest dyrektor?

- ❖ Uczeń - podmiot czy przedmiot?
- ❖ Nauczyciel - sprzymierzeniec czy przeciwnik?
- ❖ Rodzic - partner czy petent?
- ❖ Samorząd – sojusznik czy wróg?

Czy tylko dyrektor jest przywódcą w szkole?

Krótka Skala Nauczycielskiego Przywództwa

Uważnie wysłuchuję uwag uczniów

Podpowiadam uczniom nowe sposoby spojrzenia na problemy

Okazuję wiarę, że uda się im osiągnąć wspólne cele

Staram się być przekonujący poprzez swoje ideały, przekonania i wartości

Dostarczam uczniom ciągłego wsparcia

Gdy rozwiązujemy problem zwracam uwagę uczniów na różne punkty widzenia

Budzę w uczniach odwagę do wyrażania pomysłów i opinii

Zachęcam uczniów do patrzenia na problem z różnych perspektyw

Wspieram pracę nad sobą (samorozwój) uczniów

Zachowuję się w sposób zgodny z wyrażanymi przez siebie wartościami

**Przywództwo edukacyjne - proces zachodzący w grupach ludzi,
budowanie kultury organizacyjnej dla uczenia się i rozwoju.**

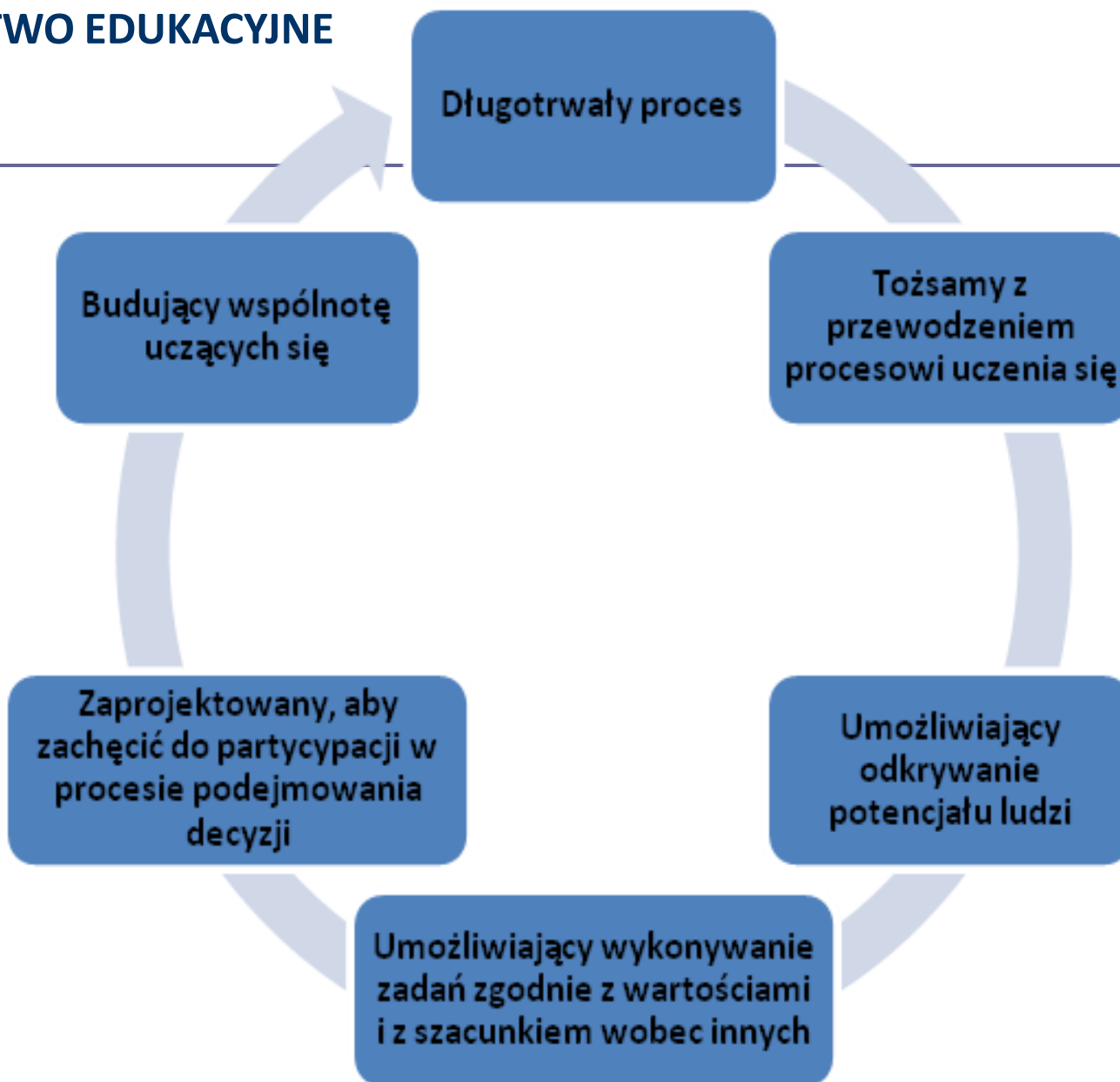
*Podstawą jest motywowanie do realizacji wspólnie przyjętych celów,
a nie przymus*



Budowanie szkoły jako organizacji uczącej się



PRZYWÓDZTWO EDUKACYJNE



Wartości (zasady, normy) przywództwa edukacyjnego

- **Adekwatność** – działania odpowiednie do kontekstu (warunki, potrzeby społeczności).
-
- **Wolność** - niezależność w myśleniu i zarządzaniu, możliwość dokonywania wyborów, brak uwikłania i uzależnienia od czynników zewnętrznych, poszanowanie wolności innych (czy to jest możliwe w edukacji?)
 - **Odwaga** - podejmowanie odpowiedzialnych decyzji zwłaszcza w niesprzyjających okolicznościach, umiejętność przyznania się do błędu oraz zdawanie sobie sprawy z jego konsekwencji i uczenie się na tej podstawie. To także budowanie kultury otwartości na informację zwrotną.
 - **Rozwój i uczenie się** – SUS - wspieranie procesu uczenia się. Składa się na głęboka wiedza o procesach rozwojowych, jak i profesjonalna praktyka oparta na tej wiedzy.
 - **Zaufanie** - wiara, że inni będą się zachowywać zgodnie z przyjętymi wartościami, uzgodnionymi celami i zasadami, a także dawanie szansy na uczenie się na błędach.

Wartości (zasady normy) przywództwa edukacyjnego

Otwartość - gotowość na zmianę, poszukiwanie dobrych rozwiązań i akceptacja dla inności, poszukiwanie i korzystanie z nowych idei, zmienianie rzeczywistości oraz myślenie o rozwoju, to otwarta komunikacji, poszukiwanie nowego.

□ **Dialog i partycypacja, empowerment** jako fundamenty kultury szkoły. To budowanie rzeczywistości, umiejętność inicjowania i utrzymywania relacji opartych na wzajemności. Partycypacja - informowanie konsultowanie, wspólne podejmowaniu decyzji. Dbanie, by w procesie określania celów oraz koncepcji rozwoju szkoły i wdrażaniu zmian brały udział wszystkie podmioty.

□ **Różnorodność** - czerpanie z bogactwa perspektyw i unikalności jednostek, nawet jeśli mają zupełnie odmienne zdania lub postawy.

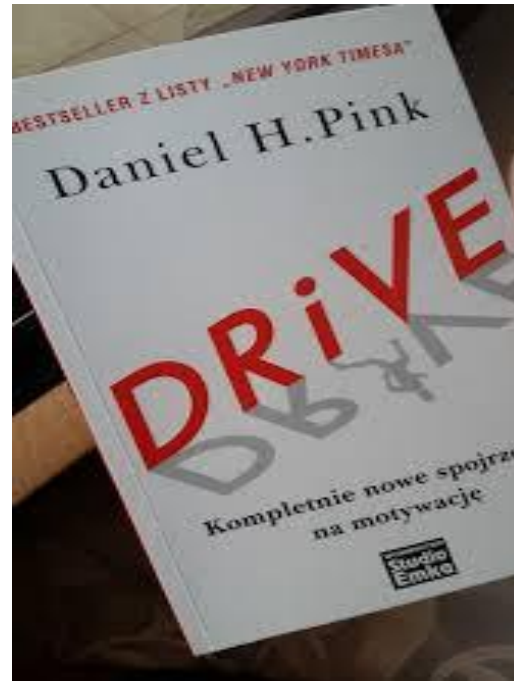
□ **Refleksyjność**. To poszukiwanie sensu własnych działań. Namysł nad własnymi założeniami i wynikającymi z nich działaniami .

□ **Służebność** - wspieraniu innych w pokonywaniu przeszkód, które uniemożliwiają im realizację obowiązków. Przywódca przykładem zachęca innych do podejmowania inicjatyw na rzecz społeczności.

Motywacja, istota motywowania

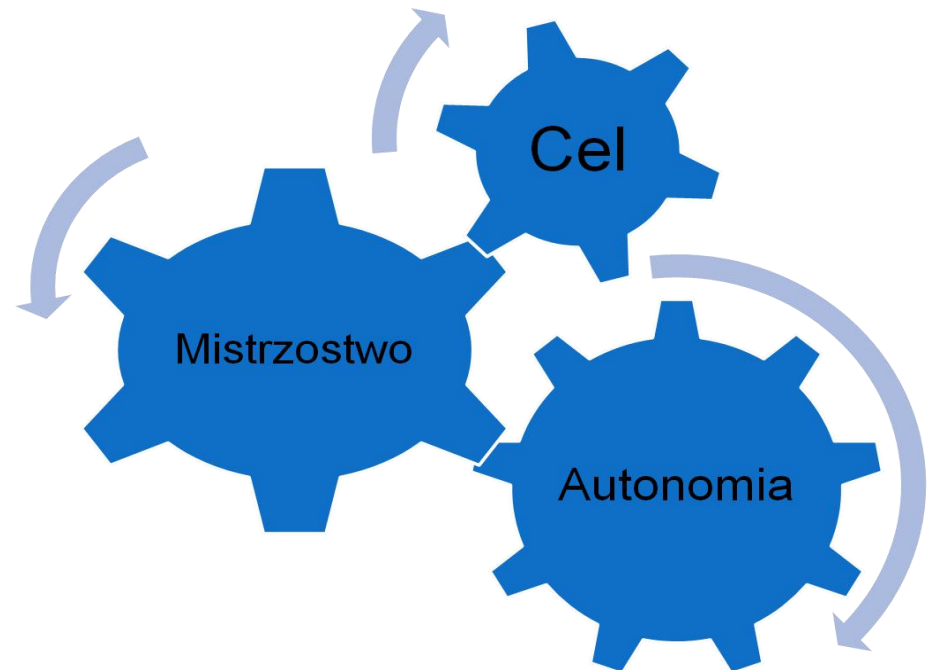
Motywowanie to umiejętność wydobywania z ludzi tego, co jest w nich najlepsze.

).

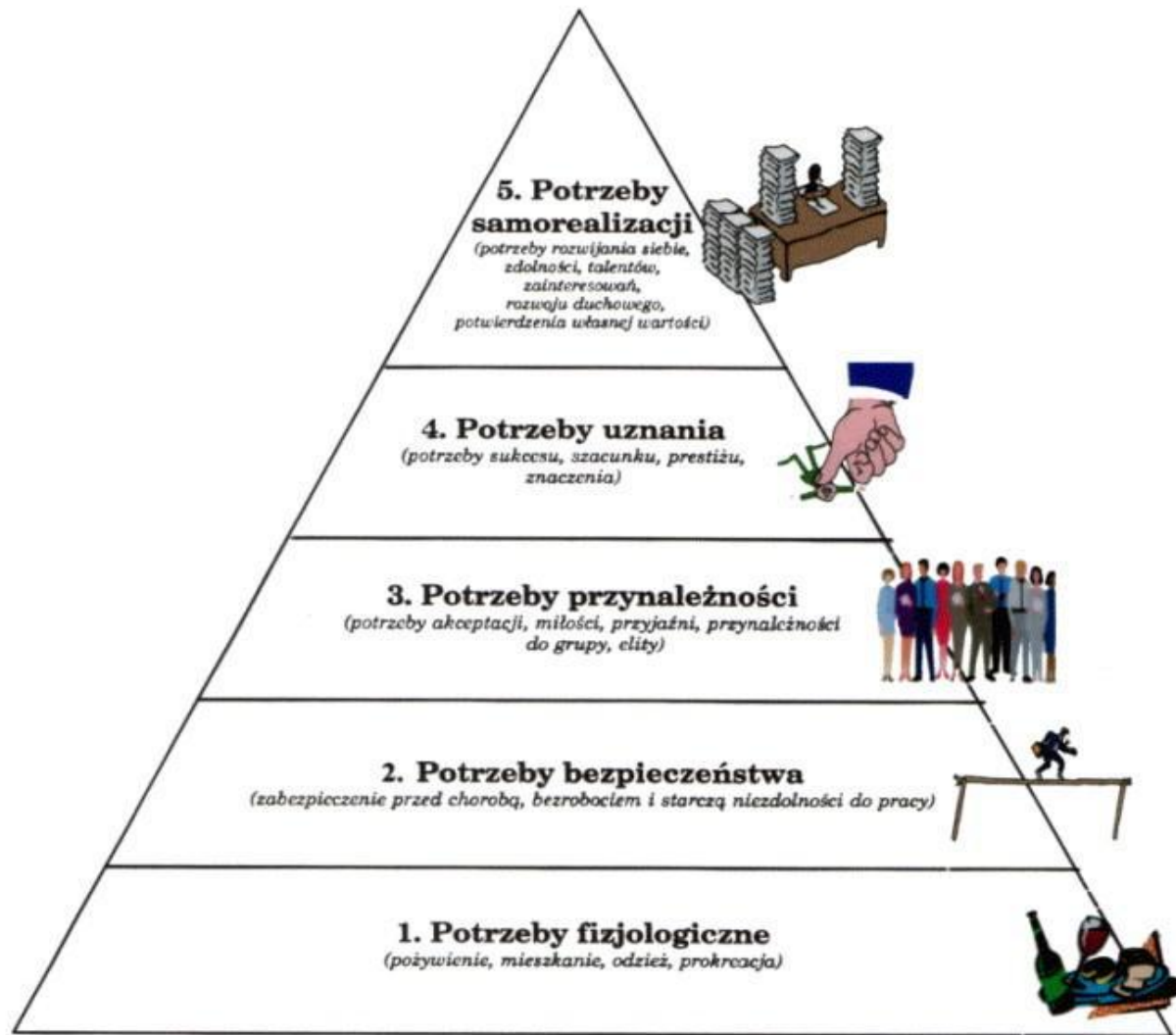


Motywacja

- Motywacja wynikająca z potrzeb naturalnych (1.0)
- Motywacja zewnętrzna czyli motywacja *kija i marchewki* (2.0)
- Motywacja wewnętrzna (tzw. 3.0)



Piramida Masłowa (motywacja 1.0)



Metoda kija i marchewki (motywacja 2.0)

- ❑ Przez wiele lat uznawano, że kary i nagrody (kij i marchewka) to najlepszy sposób motywowania innych do działania.
- ❑ Dziś już wiadomo, że w ten sposób tworzymy „zewnątrzsterowalnych” 😞
- ❑ Prowadzi to do tego, że bez nagrody nikt nie chce nic zrobić 😞



MOTYWACJA 3.0

Autonomia

- W zadaniach, czasie, zespole i technice.

Mistrzostwo

- Myślenie, że zawsze mogę się poprawić. Wymaga wysiłku i determinacji. Asymptota

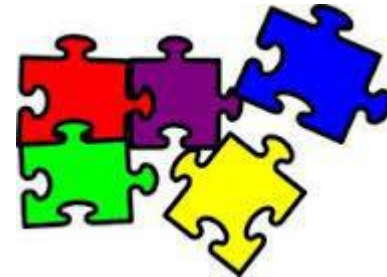
Cel

- Pragnienie by „coś po nas pozostało”

Organizacja ucząca się - organizacja zdolna do uczenia się, adaptującą się do zmiennych warunków funkcjonowania

Piąta dyscyplina (The fifth discipline), Peter Senge 1990

Pięć dyscyplin warunkujących tworzenie organizacji uczącej się:



1. **Mistrzostwo osobiste**
2. **Modele myślowe**
3. **Tworzenie wspólnej wizji jako nadrzędnego celu,**
4. **Zespołowe uczenie się - doskonalenie, gotowość i otwartość na dialog i współpracę**
5. **Myślenie systemowe**

Określenie "organizacja ucząca się" pochodzi z publikacji *Piąta dyscyplina* (*The fifth discipline*, Peter Senge 1990)

Pięć dyscyplin warunkujących tworzenie organizacji uczącej się:

1. **Mistrzostwo osobiste** - doskonalenie umiejętności zawodowych
 - skupienie się na rezultatach, dostrzeganie aktualnej rzeczywistości,
 - dokonywanie wyborów
2. **Modele myślowe** - umiejętność odkrywania i poznawania i odrzucenia własnych schematów myślowych i stereotypów
 - analizowanie własnych, wewnętrznych obrazów świata
3. **Tworzenie wspólnej wizji** jako nadrzędnego celu,
 - zmienia stosunek ludzi do organizacji ("ich" na "nasza"),
 - stymuluje podejmowanie ryzyka,
 - angażuje uczestników organizacji w działania długofalowe;
4. **Zespołowe uczenie się** i doskonalenie, gotowość i otwartość na dialog i współpracę
 - synergia umysłów,
5. **Myślenie systemowe** (piąta dyscyplina spajająca wszystkie inne)
 - widzenie wielokierunkowych wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuchów przyczynowo-skutkowych,
 - widzenie procesów, a nie pojedynczych zdarzeń;



Pięć dyscyplin - kluczowe pytania



Pytanie 1: Co może oznaczać mistrzostwo osobiste w szkole? W jaki sposób dyrektor może stymulować pracowników do jego rozwijania?

Pytanie 2: Jakie modele myślowe utrudniają a jakie sprzyjają wprowadzaniu zmian w szkole? Co mogę zrobić jako dyrektor, aby ujawniać ograniczające modele myślowe pracowników szkoły?

Pytanie 3: Co mogę zrobić jako dyrektor, aby zbudować wspólną wizję naszej placówki? Jakie działania podjąć aby kształtować poczucie wspólnoty i zaangażowania wszystkich pracowników szkoły w realizację wizji?

Pytanie 4: Co mogę zrobić jako dyrektor, aby kształtować nawyk zespołowego uczenia się nauczycieli?

Pytanie 5: Jakie zjawiska (działania) podejmowane w szkole mają wpływ na ostateczny efekt wprowadzanej zmiany? Co mogę zrobić jako dyrektor, aby wprowadzać myślenie systemowe w mojej placówce?

Nie musisz się zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe

E. Deming



Wymiary zmiany



Jacqueline S. Thousand & Richard A. Villa
Managing Complex Change; 2001

Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się

OD	DO
postawy „wiedza daje władzę”	postawy „cenimy dzielenie się wiedzą” tworzymy warunki do wykorzystania potencjału wiedzy pracowników
wielu poziomów zarządzania	niewielu poziomów zarządzania
nieregularne szkolenia	nieustannego uczenia się
władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska	władzy wynikającej z przynależności do sieci ekspertów
nierówno rozłożonej odpowiedzialności	wspólnej odpowiedzialności

Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się

OD	DO
rozliczania	mobilizowanie do uczenia się, inspirowanie do działania
koncentracji na ekspertach i najlepszych pracownikach	koncentracji na wszystkich pracownikach
zespołów zadaniowych dobieranych przez zarząd	pracy zespołowej dla wszystkich i wspólnot praktyk, rzeczywistej współpracy
cynizmu, rywalizacji	kultury celebrowania współpracy

WSPÓŁPRACA

To zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów.



Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie wymagań wobec szkół i placówek z dn. 11 sierpnia 2017 r.

Wymagania wobec przedszkoli

1. Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci są
zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.

Charakterystyka wymagania :

- Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci są podporządkowane indywidualnym potrzebom edukacyjnym i rozwojowym oraz możliwościom psychofizycznym dzieci.
- Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci są planowane, monitorowane i doskonalone.
- Wnioski z monitorowania są wykorzystywane w planowaniu i realizowaniu tych procesów.
- Stosowane metody pracy są dostosowane do potrzeb dzieci i grupy przedszkolnej.
- **Nauczyciele pracują zespołowo. Wspólnie planują przebieg procesów edukacyjnych, współpracują przy ich realizacji i analizują efekty swojej pracy.**
- **Nauczyciele pomagają sobie nawzajem i wspólnie rozwiązują problemy.**

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie wymagań wobec szkół i placówek z dn. 11 sierpnia 2017 r.

Wymagania wobec szkół

1. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.

Charakterystyka wymagania :

- ❑ ***Planowanie i organizacja procesów edukacyjnych w szkole lub placówce służy rozwojowi uczniów.***
- ❑ ***Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych.***
- ❑ ***Nauczyciele pomagają sobie nawzajem i wspólnie rozwiązują problemy.***
- ❑ ***Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie.***
- ❑ Uczniowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się.
- ❑ Uczniowie znają stawiane przed nimi cele i formułowane wobec nich oczekiwania.
- ❑ Nauczyciele stosują różne metody pracy dostosowane do potrzeb ucznia, grupy i oddziału.
- ❑ Sposób informowania ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować indywidualny rozwój.
- ❑ Nauczyciele motywują uczniów do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach, tworząc atmosferę sprzyjającą uczeniu się.
- ❑ Nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się.

Współpraca nauczycieli

Czas refleksji: po co?

Współpraca nauczycieli nie jest celem.

- ❑ Celem jest skuteczne uczenie się uczniów, które wynika z doboru efektywnych metod nauczania.
- ❑ Wypracowanie efektywnych metod uczenia i pozytywnego klimatu.
- ❑ Praca zespołowa sprzyja organizacji i realizacji procesów edukacyjnych, w których podstawą jest troska i zainteresowanie każdym uczniem, jego potrzebami i możliwościami.

Warunki. Współpraca w szkole wymaga:

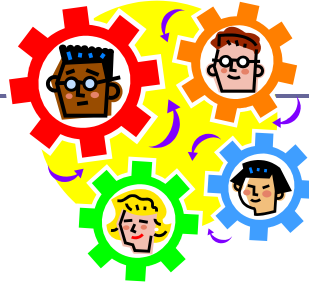
- ❑ 1. koncentracji na uczeniu się uczniów,
- ❑ 2. kultury, zaufania i otwartości,
- ❑ 3. zapewnienia czasu,
- ❑ 4. mądrych instytucjonalnych procedur.

ZESPÓŁ

- mała grupa osób (*do 10 osób – najefektywniej 4-6 osób*) mająca wspólny cel o uzupełniających się umiejętnościach
- grupa, której członkowie czują się odpowiedzialni za rezultaty wspólnej pracy



Ważniejsze cechy zespołów



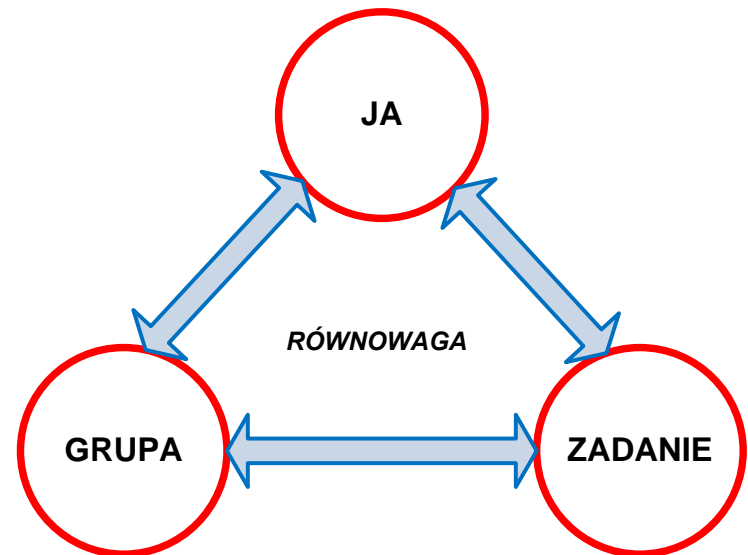
- **Określony udział** – dwie osoby lub więcej, które można określić nie tylko z imienia i nazwiska, ale także poprzez role, jakie spełniają.
- **Świadomość bycia w grupie** - uczestnik zespołu ma poczucie bycia w nim, postrzega zespół jako jedność, potrafi zidentyfikować innych jego uczestników.
- **Poczucie wspólnego celu** - uczestnicy zespołu mają wspólne zadanie do wykonania, wspólne cele lub zainteresowania.

Ważniejsze cechy zespołów c.d

- **Współzależność** - uczestnicy potrzebują wzajemnej pomocy w dążeniu do celu.
-
- **Interakcja** - uczestnicy zespołu komunikują się wzajemnie ze sobą, wpływają na siebie, reagują.
- **Normy** - uczestnicy przestrzegają pewnych pisanych i niepisanych norm postępowania.
- **Struktura** - istnieje pewna określona hierarchia ról w zespole.
- **Zdolność do działania w jedności** - zespół może działać jak pojedynczy organizm, tworząc coś, co określa się czasem jako "duch zespołu".

Model grupy zadaniowej

- ▶ Grupa zadaniowa funkcjonuje najlepiej, jeśli potrzeby jednostek, grupy i zadania są w równym stopniu zaspokajane (trzy aspekty funkcjonowania grupy są w równowadze).
- Zadaniem jest tworzenie warunków, w których potrzeby poszczególnych uczestników zespołu, w których pracują oraz zadania, które realizują są w możliwie równym stopniu zaspokajane.



Korzyści wynikające z pracy zespołowej nauczycieli:

- synergiczny efekt działania zespołowego,
- większa skuteczność pracy,
- duże zaangażowanie i motywacja,
- zadowolenie z pracy, ponieważ członkowie zespołu wykonują zadania adekwatnie do swoich potrzeb,
- integracja członków zespołu,
- odciążenie dyrektora w realizacji zadań z jednoczesnym jego wsparciem,
- wzajemnie uzupełnianie się mocnych stron poszczególnych osób w zespole,
- lepszy przepływ informacji,
- udoskonalenie pokonywania indywidualnych różnic wynikających z postaw,

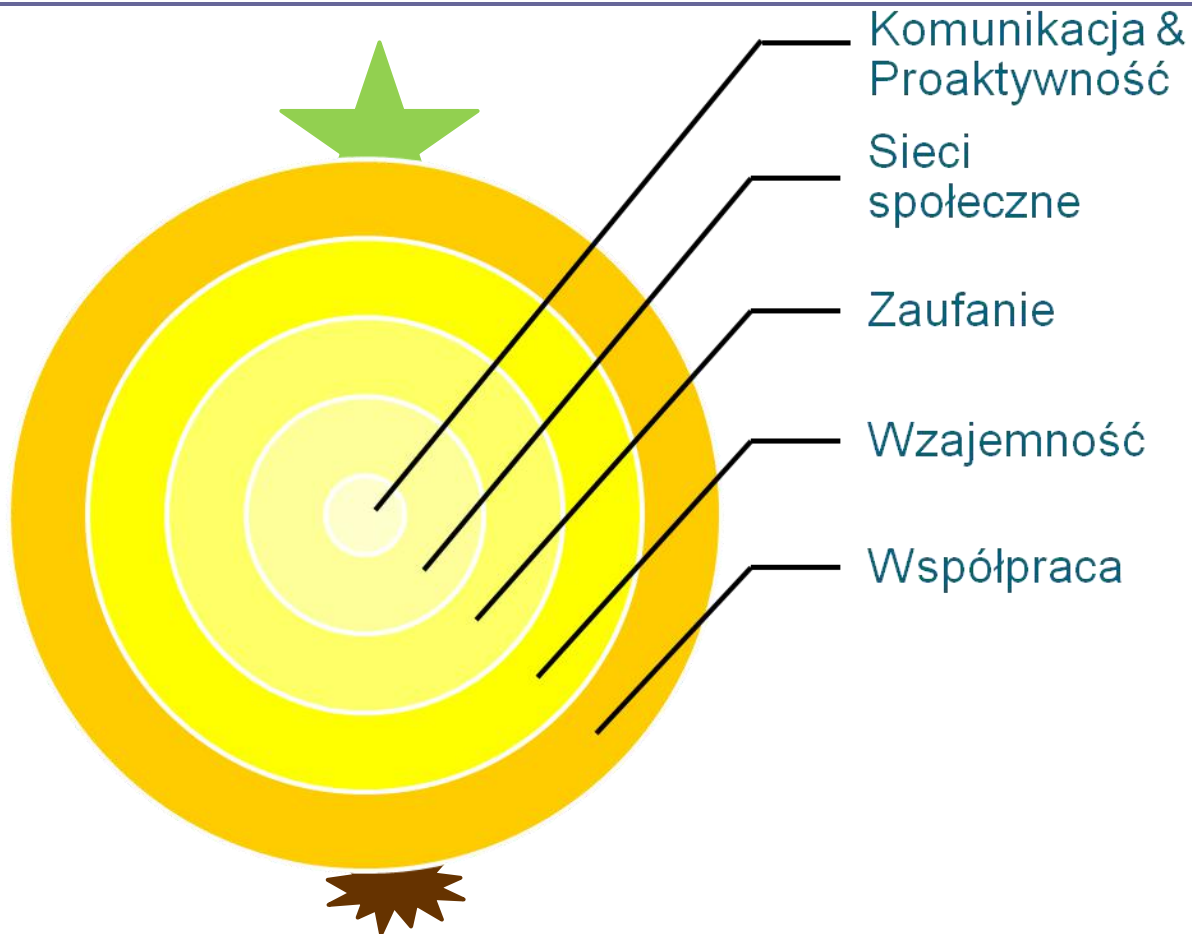
Korzyści wynikające z pracy zespołowej nauczycieli – c.d.:

- umożliwienie dokonania odpowiedniego podziału pracy,
- dokonywanie wzajemnej kontroli i autokontroli,
- zbiorowa odpowiedzialność za wyniki pracy,
- wzajemne wsparcie w realizacji zadań edukacyjnych i wychowawczych,
- zaspokajanie licznych potrzeb edukacyjnych uczniów,
- wzajemne wsparcie w dążeniu do celu, poszukiwaniu rozwiązań problemów,
- uczenie się od siebie nawzajem,
- lepsze wyniki kształcenia i wychowania,
- lepsza jakość pracy własnej,
- oryginalne podejście do rozwiązania problemów,
- większa kreatywność,
- lepsza komunikacja.

Negatywne zjawiska, na które narażona jest praca zespołowa:

- pojawienie się syndromu grupowego myślenia,
- konflikt członków zespołu,
- brak możliwości osiągnięcia kompromisu,
- bariery komunikacyjne, rywalizacja między członkami zespołu,
- krytyka przełożonych, manipulacja, brak wspólnego kierunku działania,
- niewystarczające zaangażowanie w pracę zespołową,
- brak miejsca na indywidualizm,
- brak wystarczających umiejętności w zakresie współpracy przy realizacji działań.

Cebula współpracy



Komunikacja - nastawienie na słuchanie drugiej strony oraz jasne komunikowanie swoich potrzeb i wątpliwości.

Proaktywność - branie odpowiedzialności za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów; gotowość i wola do działania, również na rzecz dobra wspólnego.

Sieci społeczne - kontakty i relacje międzyludzkie, znajomości (szczególnie nieformalne).

Zaufanie - dawanie przestrzeni innym osobom na realizację ich pomysłów, wiara w to, że mogą być pomocni.

Wzajemność - inwestycja na przyszłość, a nie wymiana „1 za 1”
(dziś daję, ale nie oczekuję natychmiastowego zwrotu)

Rola dyrektora jako przywódcy edukacyjnego w budowaniu zespołu.

Czas refleksji: jak?

- Jak współpracować, jak budować zespół?
- Jakie kompetencje musi posiadać dyrektor w tym zakresie?

Dyrektor a budowanie zespołu: **co robić?**

Rola dyrektora, rola lidera/przewodniczącego zespołu.

- ustalić, czy obowiązek powołania zespołu wynika z przepisów prawa, czy też istnienie zespołu rzeczywiście jest niezbędne w realizacji określonego zadania;
- po zorganizowaniu zespołu ustalić wspólne cele, zadania i kryteria sukcesu;
- pamiętać, że sukces osiągnięty przez zespół to nie tylko zasługa lidera;
- prowadzić zebrania zespołu tak, aby każdy mógł się wypowiedzieć i czuł się współodpowiedzialny za podejmowane decyzje i planowanie;
- rozwiązać zespół, kiedy osiągnął swoje cele, pod warunkiem że jego istnienie nie wynika z przepisów prawa.

Dyrektor a budowanie zespołu: czego nie robić?

Rola dyrektora, rola lidera/przewodniczącego zespołu.

- oczekiwać, że nowy zespół od pierwszego dnia ruszy pełną parą do pracy;
- dominować, nawet nieświadomie;
- narzucać swojego zdania;
- prowadzić surowej kontroli menedżerskiej, która ogranicza kreatywność;
- pozwalać poszczególnym osobom na przypisywanie sobie sukcesów zespołu;
- pozwalać zespołowi na demonstrowanie swojej wyjątkowości, ponieważ izoluje się on od innych elementów organizacji.

Dyrektor – jak budować efektywny zespół?

- podmiotowo traktować zespoły nauczycieli;
- różnicować członków zespołu (osoby o wysokich kwalifikacjach, różnorodnych umiejętnościach i różnym doświadczeniu – uczenie się od siebie);
- ograniczać wielkość zespołów;
- dobierać członków do zespołu (osoby, które potrafią ze sobą współpracować); tworzyć zespoły losowe (wzrost współpracy);
- doskonalić członków zespołu w zakresie umiejętności interpersonalnych, współpracy w zespole, podnoszenia efektywności podejmowania decyzji;
- jasno określić cele, by wspólnie dążyć do ich osiągnięcia,
- motywować do pracy zespołowej – nagradzać cały zespół za sukces;
- zachęcać do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji.

Czas refleksji: po co? jak? co?

TEZA:

- To, jak dyrektor pracuje z radą pedagogiczną w znaczącym stopniu przekłada się na jakość pracy nauczycielskich zespołów.

Dyrektor moderatorem Rady Pedagogicznej

- **Moderator** – osoba odpowiedzialna za przebieg pracy grupowej, często nie angażująca się w jej treść merytoryczną, starająca się zachować neutralność wobec zagadnień, którymi zajmuje się grupa.
- **Moderowanie:**
 - ułatwianie grupie dyskusji,
 - wspomaganie procesu podejmowania decyzji,
 - ułatwianie pracy nad rozwiązaniem problemu

Zadania moderatora:

- Ułatwianie pracy grupy – usprawnienie komunikacji;
- Koncentrowanie uwagi członków grupy na tej samej treści;
- Pomoc w rozwiązywaniu konfliktów;
- Proponowanie różnych procedur usprawniających wykonywanie zadań przez grupę, umożliwianie prezentowania różnych punktów widzenia;
- Wspieranie rozwiązań, które uwzględniają opinie i propozycje jak najszerszej reprezentacji grupy;
- Zachęcanie do pełnego uczestnictwa w pracy zespołu;
- Dbanie o pełne zrozumienie w zespole;
- Uczenie sztuki grupowego myślenia.

Czas refleksji:

- Na ile znamy i stosujemy zasady pracy zespołowej?
-
- Na ile znamy i stosujemy techniki prowadzenia dyskusji grupowej?
 - Na ile znamy i stosujemy metody porządkowania informacji?
 - Na ile znamy i stosujemy metody poszukiwania nowych rozwiązań?
 - Na ile znamy i stosujemy metody podejmowania decyzji?

Określcie Państwo w skali 1 – 5.

ZESPOŁY SZKOLNE

- Co wynika z prawa?
- Jakie zespoły pracują w szkołach?
- Jaka jest współpraca w zespołach?

USTAWA z dnia 14 grudnia 2016 r.

Prawo oświatowe

(Dz. U. z 2017 r. poz. 59 i 949)

ogłoszono dnia 11 stycznia 2017 r.

obowiązuje od dnia 1 września 2017 r.

Art. 111. Minister właściwy do spraw oświaty i wychowania określi, w drodze rozporządzenia, szczegółową organizację publicznych szkół i publicznych przedszkoli, uwzględniając prawidłową realizację celów i zadań szkół i przedszkoli, w tym:

5) warunki i tryb tworzenia zespołów nauczycieli do realizacji zadań szkoły określonych w statucie;

ROZPORZĄDZENIE MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ

z dnia 17 marca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli

(Dz. U. poz. 649)

ogłoszono dnia 27 marca 2017 r.

obowiązuje od dnia 1 września 2017 r. do dnia 24 lipca 2020 r.

- § 4. 1. Zespół nauczycieli, o którym mowa w art. 111 pkt 5 ustawy, dyrektor szkoły może powołać na czas określony lub nieokreślony.

- 2. Pracą zespołu kieruje przewodniczący powoływany przez dyrektora szkoły lub przedszkola na wniosek tego zespołu. Dyrektor szkoły, na wniosek przewodniczącego zespołu, może wyznaczyć do realizacji określonego zadania lub zadań zespołu innych nauczycieli, specjalistów i pracowników odpowiednio szkoły lub przedszkola. W pracach zespołu mogą brać udział również osoby niebędące pracownikami tej szkoły lub przedszkola.

- 3. Zespół określa plan pracy i zadania do realizacji w danym roku szkolnym. Podsumowanie pracy zespołu odbywa się podczas ostatniego w danym roku szkolnym zebrania rady pedagogicznej.

Jakie zespoły w szkole?

- Zespół klasowy (n-le uczyący w jednym oddziale): dobór programów nauczania, sposoby monitorowania postępów w nauce, dobór efektywniejszych metod pracy i?
- Zespół wychowawczo-profilaktyczny: planowanie pracy wychowawczej i profilaktycznej szkoły i klas, rozwiązywanie bieżących problemów....
- Zespół ds. wolontariatu: organizacja wolontariatu w ścisłej współpracy z przedstawicielami samorządu uczniowskiego, rodzicami i środowiskiem lokalnym.
- Zespoły przedmiotowe: realizacje podstawy programowej, dobór i metod i treści, realizacja projektów edukacyjnych, sposoby monitorowania efektów pracy i ich oceniania.
- Zespoły zadaniowe (krótki/określony czas realizacji zadania, możliwość rozwiązania zespołu po zakończeniu pracy): np.. Zespół ds. Ewaluacji wewn., Zespół ds. wspomaganie, Zespół ds. projektów edukacyjnych....

Inne zespoły w szkole

Zespoły samokształceniowe:

- formalne lub nieformalne spotkania w celu doskonalenia warsztatu pracy (np. Grupa Krytycznych Przyjaciół, Action Learning).

Jakie inne zespoły mogą pracować w szkole?

Czas refleksji: po co?

- Czy współpraca, praca zespołowa nauczycieli przekłada się na jakość pracy szkoły?
- Czy współpraca, praca zespołowa nauczycieli przekłada się na współpracę i pracę zespołową uczniów?

Kształcenie ogólne w podstawie programowej

Najważniejsze umiejętności rozwijane w ramach kształcenia ogólnego w szkole podstawowej to:

- sprawne komunikowanie się w języku polskim oraz w językach obcych nowożytnych;
- sprawne wykorzystywanie narzędzi matematyki w życiu codziennym, a także kształcenie myślenia matematycznego;
- poszukiwanie, porządkowanie, krytyczna analiza oraz wykorzystanie informacji z różnych źródeł;
- kreatywne rozwiązywanie problemów z różnych dziedzin ze świadomym wykorzystaniem metod i narzędzi wywodzących się z informatyki, w tym programowanie;
- rozwiązywanie problemów, również z wykorzystaniem technik mediacyjnych;
- **praca w zespole i społeczna aktywność;**
- aktywny udział w życiu kulturalnym szkoły, środowiska lokalnego oraz kraju.

Nowa PP

- Duże znaczenie dla rozwoju młodego człowieka oraz jego sukcesów w dorosłym życiu ma nabywanie kompetencji społecznych takich jak komunikacja i współpraca w grupie, w tym w środowiskach wirtualnych, **udział w projektach** zespołowych lub indywidualnych oraz organizacja i zarządzanie projektami.

Podstawa Programowa – zalecane warunki realizacji

Współpraca w szkole – uczniowie, rodzice i nauczyciele.

Umiejętność współpracy w relacjach:

- rodzice - nauczyciele
- samorząd uczniowski – nauczyciele
- samorząd uczniowski - rodzice

-
- Rola i zadania przedstawicieli samorządu uczniowskiego.
 - Rola i zadania Rady Rodziców (Rady Szkoły).

Współpraca? Praca zespołowa?

□ DRABINA WSPÓŁPRACY :

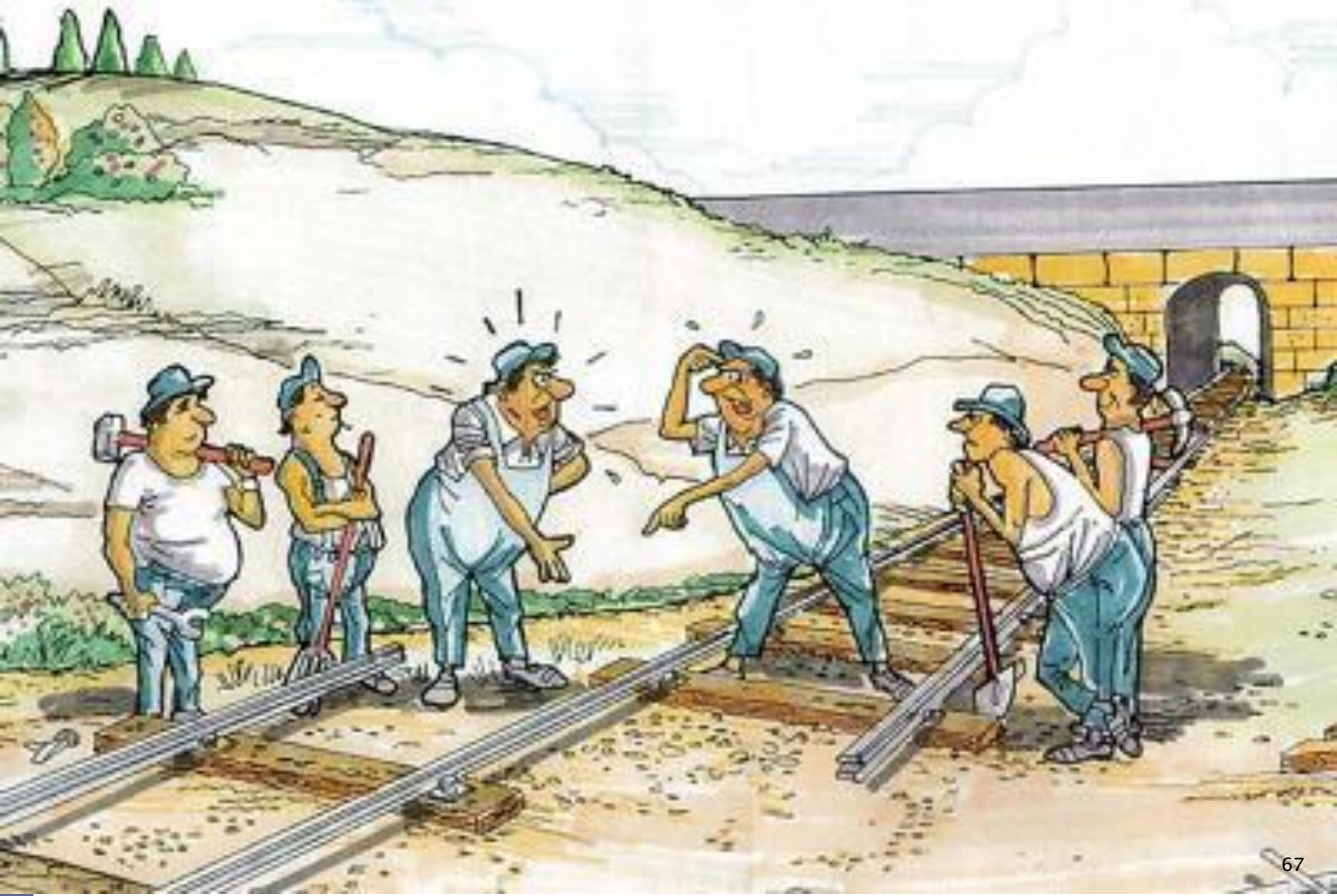
□ udział uczniów i rodziców w funkcjonowaniu szkoły

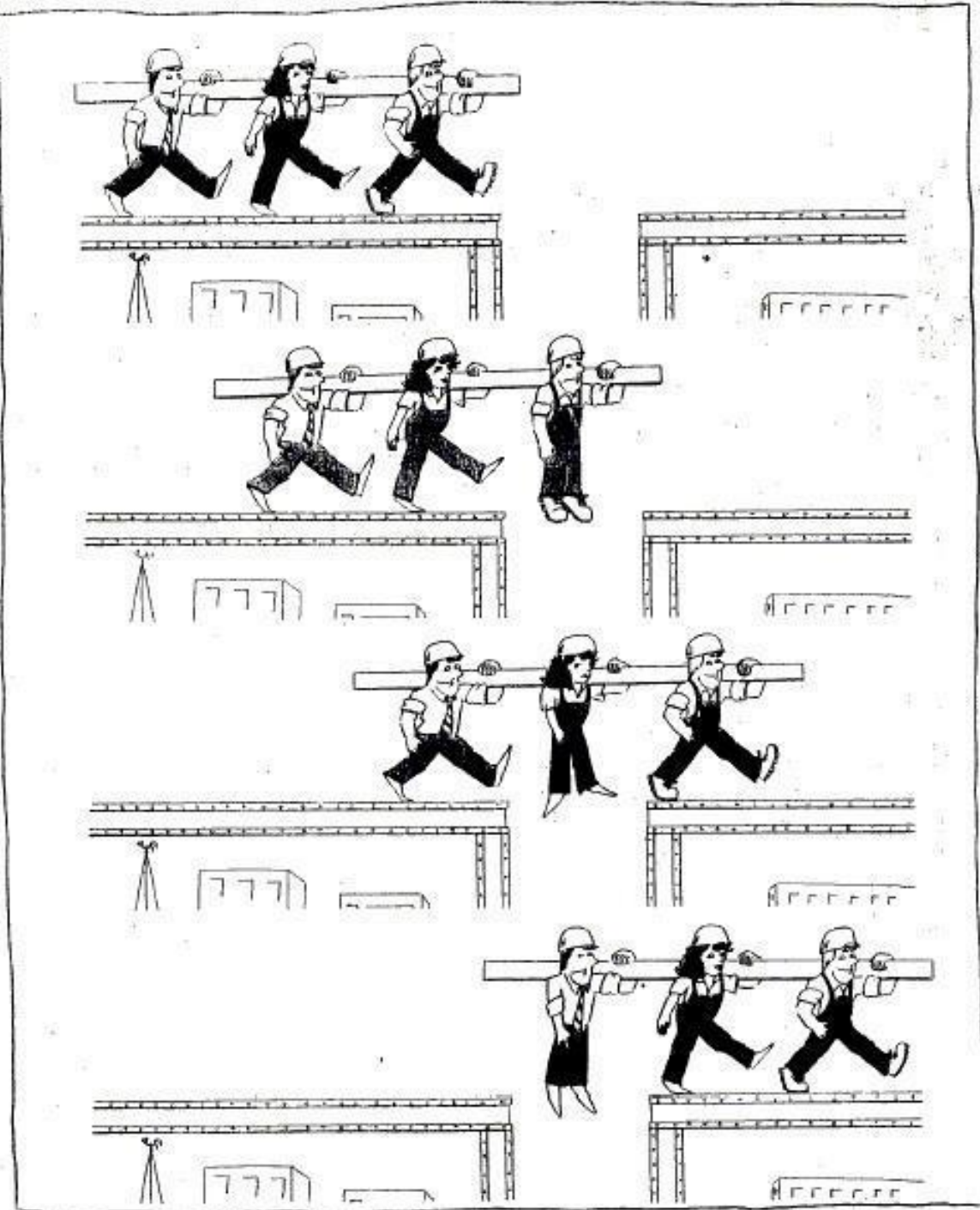


- decydowanie
- współdecydowanie
- opiniowanie
- informowanie



Team Work





Dziękujemy za uwagę



Barbara Benyskiewicz

Maria Furtak

Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli

w Zielonej Górze

b.benyskiewicz@odn.zgora.pl

m.furtak@odn.zgora.pl

68/328 6431