

PROGRAM KURSU KWALIFIKACYJNEGO z zakresu zarządzania oświatą

Kurs organizowany jest zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 września 2016 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U z dn. 30 września 2016 r., poz. 1591) .

Uczestnikami kursu mogą być nauczyciele posiadający odpowiedni poziom wykształcenia, zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce (Dz. U. z dn. 25 sierpnia 2017 r., poz. 1597).

Uczestnicy kursu w trakcie zajęć zapoznają się z:

- pojęciami specyficznymi dla realizacji przywództwa edukacyjnego i uczącej się szkoły,
- sposobami budowania oraz utrwalania kultury pracy szkoły dla realizacji koncepcji pracy,
- znaczeniem i rolą prawa jako regulatora zewnętrznego i wewnętrznego funkcjonowania szkoły.

Uczestnicy w ramach zajęć zdobywają i rozwijają umiejętności:

- stosowania i tworzenia przepisów prawa,
- budowania zaufania we współpracy i radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych,
- projektowania i kierowania procesem doboru pracowników na stanowisko nauczyciela i odchodzenia pracowników ze szkoły,
- motywowanie pracowników,
- inicjowania, wspierania i monitorowania doskonalenia i rozwoju zawodowego własnego i pracowników,
- sprawnego zarządzania finansami i majątkiem szkolnym,
- budowania koncepcji pracy szkoły opartej na wartościach,
- inicjowania i wspierania współpracy zespołowej w społeczności szkolnej,
- projektowania, prowadzenia i monitorowania zmiany jako wyniku myślenia strategicznego umożliwiającego realizowanie koncepcji pracy szkoły,
- projektowanie procesów uczenia się, zgodnie z wybranymi teoriami i koncepcjami pedagogicznymi oraz zarządzania nimi,
- diagnozowania lokalnego kontekstu funkcjonowania szkoły oraz animowania lokalnej społeczności,
- pełnienie roli informatora w zakresie polityki oświatowej inspirującego do współpracy wszystkie podmioty funkcjonujące w otoczeniu szkoły,
- projektowania współpracy rodziców ze szkołą w kontekście wspólnej odpowiedzialności za szkołę,
- budowanie relacji ze środowiskiem lokalnym dla wzajemnego rozwoju,

- tworzenia strategii rozwoju szkoły jako narzędzia realizacji koncepcji pracy szkoły zorientowanej na rozwój szkoły i uczniów,
- planowania nadzoru pedagogicznego i wykorzystywania jego wyników w procesie zarządzania szkołą,
- organizowania pracy szkoły zgodnie z przepisami prawa i potrzebami rozwojowymi szkoły.

Organizacja kursu:

Przyjmuje się następujące parametry organizacyjne kursu:

- zajęcia prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość będą realizowane z wykorzystaniem platformy e-learningowej,
- materiały szkoleniowe zamieszczane będą na stronie internetowej kursu – platforma edukacyjna moodle,
- egzaminy odbywać się będą poprzez sprawdziany testowe lub prace pisemne,
- około 20% zajęć będzie miało charakter stacjonarny,
- słuchacze 5 razy spotkają się z kadrami dydaktyczną, w sesjach 8 godzinnych,
- realizowana liczba godzin zajęć - 210 godzin + 26 godz. przeznaczonych na praktykę szkolną + 4 godziny przeznaczone na seminarium dyplomowe,
- aktywność słuchaczy będzie analizowana poprzez ich udział w forach, dyskusji na czatach, wykonywania zadań i rozwiązywaniu testów oraz w zajęciach stacjonarnych,
- terminy spotkań na czacie ustalone będą podczas kursu,
- ewaluacja wewnętrzna – narzędzie w postaci ankiety ewaluacyjnej,
- słuchacze, po wywiązaniu się z wszelkich powinności, otrzymają świadectwo kwalifikacyjne.

Praktyka przewidziana do wykonania w ramach kursu będzie odbywała się w wyróżniających się szkołach i placówkach oświatowych, zaś opiekę nad słuchaczami będą sprawować doświadczeni dyrektorzy tych szkół, którzy odnoszą znaczące sukcesy w pracy. Praktyka trwać będzie 6 dni i obejmie 26 godzin.

Słuchacze będą analizować pracę dyrektorów szkół w oparciu o treści kształcenia w ramach kursu:

Dzień I Dyrektor jako przywódca edukacyjny.

Dzień II Dyrektor jako organizator procesu uczenia się.

Dzień III Dyrektor jako lider w środowisku.

Dzień IV Dyrektor jako odpowiedzialny przywódca rozwoju pracowników.

Dzień V Dyrektor przywódcą sprawnego działania.

Dzień VI Dyrektor jako zarządzający własnym rozwojem.

Praca dyplomowa o charakterze projektu, będzie opracowaniem koncepcji pracy szkoły lub wybranych obszarów jej działania.

Warunki ukończenia kursu:

- aktywny udział w zajęciach stacjonarnych,
- ożywiona komunikacja między uczestnikami kursu, z organizatorami i wykładowcami na platformie e-learningowej
- zdanie obowiązkowych egzaminów,
- zaliczenie praktyki,
- napisanie i obrona pracy dyplomowej.

Obszar tematyczny kursu	Treści kształcenia	Ilość godzin
<p>Przywództwo edukacyjne w szkole</p> <p>Cel: kształcenie umiejętności w zakresie przywództwa edukacyjnego i stosowanie go adekwatnie do etapu rozwoju organizacyjnego szkół.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przywództwo organizacyjne: definicje, podejścia, paradygmaty. 2. Style przywództwa a etapy rozwoju zespołu i organizacji. 3. Wartości w życiu jednostki, zespołu, organizacji. 4. Ustalanie hierarchii wartości w szkole. 5. Partycypacja i współpraca w szkole. 6. Budowanie zespołu. 7. Cechy efektywnego zespołu. 8. Przywódca/lider w zespole. 9. Przywództwo przez inspirację. 10. Zmiana jako proces. Mechanizm zmian w szkole. 11. Wyznaczanie i komunikowanie celów i wartości w zmianie. 12. Zarządzanie zmianą. 	30
<p>Przywództwo dla uczenia się i rozwoju indywidualnego</p> <p>Cel: zapoznanie słuchaczy z organizowaniem procesu uczenia się i budowania szkoły jako organizacji uczącej się.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Społeczny wymiar uczenia się. 2. Szkoła wobec wyzwań społeczeństwa wiedzy. 3. Zmiana paradygmatu: od ilości wiedzy do jej struktury. 4. Wykorzystanie emocji w procesie uczenia się. 5. Wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa wśród uczących się. 6. Strategie efektywnego uczenia się. 7. Wykorzystanie wybranych teorii i koncepcji pedagogicznych w planowaniu uczenia się. 8. Podstawa programowa jako mapa treści. 9. Skuteczne metody opracowywania programu nauczania. 10. Ocenianie dla uczenia się. 11. Szkoła jako organizacja ucząca się. 12. Kultura otwartych drzwi. 13. Uczenie się dorosłych 	40

<p>Polityka oświatowa – dyrektor jako lider w środowisku</p> <p>Cel: analizowanie efektywnej współpracy wewnątrz i międzyinstytucjonalnej jako podstawy dobrego funkcjonowania w środowisku lokalnym.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podstawy partycypacji społecznej. 2. Sposoby poznawania społeczności lokalnej. 3. Współpraca z rodzicami uczniów, aktywizowanie ich potencjału dla realizacji celów szkoły. 4. Współpraca z instytucjami edukacyjnymi. 5. Współpraca z samorządem terytorialnym, instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi i podmiotami prywatnymi. 6. Informowanie o zmianach w szkole. 7. Komunikacja w szkole. 8. Mediacje i negocjacje w przypadku konfliktu. 9. Media w procesach komunikowania się szkoły. 	<p>30</p>
<p>Zarządzanie zasobami ludzkimi</p> <p>Cel: rozumienie koncepcji opartej na zarządzaniu zasobami ludzkimi, inicjowaniu, wspieraniu i monitorowaniu doskonalenia rozwoju zawodowego własnego i pracowników.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi: diagnoza sytuacji w szkole. 2. Polityka kadrowa oraz procedury prawne. 3. Procedura rekrutacji i selekcji pracowników. 4. Wprowadzenie do pracy nowo przyjętego nauczyciela. 5. Zwalnianie pracownika. 6. Motywowanie pracowników. 7. Rozwój kariery zawodowej nauczyciela. 8. Doskonalenie nauczycieli. Dyrektor jako lider uczenia się nauczycieli. 9. Kultura szkoły: diagnoza, charakterystyka, budowanie. 10. Animowanie działań społeczności szkolnej. 11. Rozwiązywanie problemów szkoły w oparciu o pracę grup zadaniowych. 12. Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych. 	<p>35</p>
<p>Zarządzanie strategiczne w kontekście prawnym, społecznym i finansowym</p> <p>Cel: poznanie organizacji pracy szkoły z uwzględnieniem kontekstu ekonomicznego i prawnego.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cele i zadania szkoły w świetle obowiązujących przepisów prawa. 2. Wymagania państwa wobec szkół. 3. Stosowanie prawa powszechnego i miejscowego w pracy dyrektora szkoły. 4. Struktura i tworzenie wewnętrznych aktów prawnych. 5. Zarządzanie finansami w szkole. 6. Kontrola zarządcza. 7. Nadzór pedagogiczny sprawowany przez dyrektora szkoły i zewnętrzny nadzór pedagogiczny. 8. Wykorzystywanie danych w procesie planowania. 	<p>50</p>

	<p>9. Koncepcja pracy szkoły: podstawy prawne, fundamenty, tworzenie.</p> <p>10. Architektura, infrastruktura techniczna i wyposażenie szkoły.</p> <p>11. Strategia rozwoju szkoły.</p> <p>12. Planowanie rocznej pracy szkoły.</p>	
<p>Zarządzanie własnym rozwojem zawodowym</p> <p>Cel: kształtowanie umiejętności zarządzania własnym rozwojem zawodowym.</p>	<p>1. Ja jako lider.</p> <p>2. Zasady udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej.</p> <p>3. Gotowość do uczenia się przez całe życie.</p> <p>4. Mój styl uczenia się.</p> <p>5. Znajomość procesu rozwojowego i planowanie własnego rozwoju.</p> <p>6. Motywacja wewnętrzna.</p> <p>7. Utrzymywanie równowagi między pracą a życiem osobistym.</p> <p>8. Radzenie sobie ze stresem.</p> <p>9. Zarządzanie sobą w czasie.</p> <p>10. Korzystanie ze wsparcia innych: coaching, mentoring, sieci wsparcia</p>	25
Razem:		210
<p>Praktyka w szkole</p> <p>Cel: wyposażenie słuchaczy w podstawowe wiadomości dotyczące pracy dyrektora kompatybilne z obszarami tematycznymi kursu i treściami kształcenia.</p>		26
Seminarium dyplomowe		4
Ogółem:		240

Sluchacze w trakcie kursu nabywają wiele kompetencji, co ma znaczenie dla rozwoju osobistego, rynku pracy i edukacji, ułatwia również rozwój osobisty i zawodowy.

Kompetencja: Koncentracja na koncepcji pracy szkoły.

- Budowanie koncepcji pracy szkoły skoncentrowanej na procesie uczenia się wszystkich członków społeczności szkolnej i tworzeniu sytuacji sprzyjających uczeniu się i rozwojowi, we współpracy ze wszystkimi zaangażowanymi podmiotami.
- Ustalanie priorytetów uwzględniających kontekst zewnętrzny szkoły (lokalną kulturę) oraz potrzeby uczniów i nauczycieli.
- Stanowienie szczegółowych i jasnych celów oraz tworzenie strategii ich realizacji.
- Podejmowanie działań uwzględniających potrzeby szkoły i środowiska oraz współpraca z różnymi podmiotami przy realizacji tych działań.

Kompetencja: Świadome wprowadzanie wizji przywództwa.

- Znajomość i rozumienie różnych sposobów sprawowania przywództwa i łączenia go z praktyką zarządzania.
- Tworzenie i efektywne komunikowanie wizji i koncepcji pracy szkoły (wspólnie z wszystkimi zainteresowanymi).
- Wzmacnianie i ujawnianie potencjału pracowników (empowerment) w celu odpowiedzialnego i skutecznego realizowania zadań zgodnie z własnym sumieniem i szacunkiem wobec innych.

Kompetencja: Myślenie systemowe.

- Postrzeganie organizacji jako całości, na którą składają się poszczególne elementy i procesy w niej zachodzące oraz wpływ, jaki na siebie wywierają.

Kompetencja: Komunikatywność.

- Komunikowanie się z innymi mające na celu budowanie porozumienia i utrzymywania relacji, umiejętność słuchania i dawania konstruktywnych informacji zwrotnych.

Kompetencja: Budowanie kultury szkoły skoncentrowanej na procesie uczenia się wszystkich członków społeczności szkolnej.

- Rozumienie istoty procesu i warunków uczenia się.
- Rozwijanie uczenia się we współpracy.
- Poddawanie refleksji procesowi uczenia się.

Kompetencja: Zarządzanie szkołą jako organizacją uczącą się.

- Tworzenie warunków do uczenia się uczniów i nauczycieli.
- Wykorzystywanie użytecznych danych w procesie podejmowania decyzji służących rozwojowi szkoły i warsztatu pracy nauczycieli.
- Organizowanie procesów edukacyjnych z uwzględnieniem wymagań państwa.

Kompetencja: Prowadzenie współpracy ze środowiskiem służące wzajemnemu rozwojowi.

- Identyfikacja znaczących dla rozwoju uczniów i środowiska potencjałów indywidualnych, organizacyjnych i społecznych.
- Tworzenie sieci współpracy z lokalnymi instytucjami edukacyjnymi (szkołami, poradniami, placówkami doskonalenia nauczycieli, bibliotekami, itp.) dla wspierania wzajemnego rozwoju.

- Komunikowanie się z podmiotami szkoły oraz społecznością lokalną i stwarzanie możliwości dialogu na temat wartości edukacji i polityki oświatowej

Kompetencja: Tworzenie i realizacja polityki personalnej zorientowanej na rozwój pracowników.

- Diagnozowanie i tworzenie warunków do rozwoju osobistego i profesjonalnego potencjału nauczycieli i pracowników, zwłaszcza przez udzielanie i wykorzystywanie informacji zwrotnej.
- Wykorzystanie indywidualnego rozwoju nauczycieli i pracowników dla doskonalenia pracy zespołu we wszystkich obszarach działalności szkoły.

Kompetencja: Upelnomocnianie pracowników szkoły.

- Budowanie partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji w różnych obszarach zarządzania szkołą.
- Wzmacnianie wewnętrznej motywacji prowadzące do tego, że wszyscy pracownicy szkoły są zaangażowani, czują się odpowiedzialni, kompetentni, autonomiczni, zdolni do wykonania zadań i twórczej pracy.

Kompetencja: Myślenie koncepcyjne i strategiczne.

- Rozwijanie strategicznego zarządzania zmianą z uwzględnieniem wszystkich "podsystemów" szkoły.
- Rozumienie podstawowych zasad stosowania i tworzenia prawa.
- Stosowanie wymagań państwa w zarządzaniu edukacyjnym.
- Rozumienie systemu zarządzania szkołą w demokracji i zapewnianie zachowania standardów etycznych.
- Podejmowanie decyzji na podstawie analizy dostępnych danych.

Kompetencja: Systemowe administrowanie szkołą.

- Organizowanie pracy adekwatnie do obowiązujących przepisów prawa, zgodnie z koncepcją pracy szkoły.
- Planowanie finansów i zarządzanie przepływem pieniędzy, budżetowanie, rozliczanie i kontrolowanie finansów.
- Stosowanie technologii do doskonalenia administrowania szkołą.
- Tworzenie adekwatnego do potrzeb szkoły i spójnego z jej koncepcją pracy procesu rekrutacji (selekcji) i oceny nauczycieli (innych pracowników).
- Wprowadzanie nowych pracowników w kulturę organizacji według ustalonego i obowiązującego modelu.
- Podejmowanie decyzji na podstawie analizy dostępnych danych.

Kompetencja: Budowanie modelu zarządzania szkołą opartego na współpracy.

- Tworzenie przestrzeni do zarządzania opartego na współpracy.
- Organizowanie procesów współdziałania, komunikacji i rozwiązywanie konfliktów między grupami.

Kompetencja: Samodoskonalenie. Rozwój samoświadomości w roli liderek.

- Rozpoznawanie własnego potencjału, możliwości i ograniczeń oraz potrzeb rozwojowych, budowanie wiedzy na temat własnych przekonań, postaw, wartości i sposobu działania.
- Budowanie świadomości na własny temat w kontekście przyjętej roli zawodowej, oraz współczesnych wyzwań w zarządzaniu szkołą (w szczególności warunków

funkcjonowania szkoły, ciągłego charakteru zmian, tworzenia społeczeństwa wiedzy, globalizacji).

- Świadome podejmowanie roli liderskiej.

Kompetencja: Planowanie i podejmowanie inicjatyw na rzecz własnego rozwoju.

- Określanie własnych celów rozwojowych w odniesieniu do wizji rozwoju szkoły.
- Współpraca z innymi na rzecz własnego rozwoju, korzystanie ze wsparcia innych.
- Stymulowanie rozwoju dzięki wykorzystaniu wewnętrznej motywacji i energii.
- Dbanie o higienę psychiczną, samoakceptację oraz równowagę między pracą i życiem osobistym.

Kompetencja: Gotowość do uczenia się i rozwoju, otwartość na nowe doświadczenia.

- Ciągłe aktualizowanie wiedzy i umiejętności zawodowych.

Kompetencja: Refleksyjność.

- Zdolność i prowadzenie systematycznej refleksji nad podejmowanymi działaniami.

Literatura:

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Warszawa 2007. Bruner J., *Kulturo edukacji*, Kraków 2010.
- Buchanan J.M., Musgrave R.A., *Finanse publiczne a wybór publiczny. Dwie odmienne wizje państwa*, Warszawa 2005.
- Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*, Poznań 2007.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa 2013.
- Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2012.
- Elsner D., Bednarek K., *Pierwszy rok dyrektora szkoły. W kręgu wyzwań*, Chorzów 2008.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Kraków 2008.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, konsultacja nauk. B. Gliński, red. I. Różańska, Warszawa 2002. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
- Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2012.
- Jeżowski A., *Zadania dyrektora szkoły i placówki oświatowej*, Wrocław 2009.
- Jeżowski A.J., Madalińska-Michalak J., *Dyrektor szkoły - koncepcje i wyzwania. Między teorią i praktyką*, Warszawa 2015.
- Juul J., *Kryzys szkoły. Co możemy zrobić dla uczniów, nauczycieli i rodziców?*, Podkowa Leśna 2014.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.
- Kobyliński W., *Polska myśl organizacyjna w oświacie*, Warszawa 2000.
- Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej w Polsce. Raport z badań, red. R. Dorczak, J. Kołodziejczyk, Kraków 2015.
- Madalińska-Michalak J.; *Dyrektor szkoły liderem - inspiracje i perspektywy*, Warszawa 2015.
- Madalińska-Michalak J., *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Łódź 2012.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Kraków 2011.
- Melosik Z., *Systemy kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej w krajach Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych Ameryki*, Warszawa 2015.
- Michalak J.M., *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, Warszawa 2010. *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, Warszawa 2011. *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, Warszawa 2010.
- Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, red. S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Warszawa 2014.
- Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, red. G. Mazurkiewicz, Warszawa 2015.
- Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, red. S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Kraków 2013.
- Pyżalski J., *Kompetencje przywódców dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa 2015.
- Pyżalski J., *Analiza porównawcza systemów kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej szkół oraz placówek*. Warszawa 2015.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 2012. *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, red. D. Elsner, Warszawa 2013.