

ZJAZD **III**

WSPÓŁPRACA

ZJAZD **III**

Redaktor Grzegorz Mazurkiewicz

WSPÓŁPRACA

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Recenzenci

dr Danuta Elsner
prof. dr hab. Joanna Madalińska-Michalak

„Przywództwo i zarządzanie w oświacie – system kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek”. Materiały szkoleniowe opracowane w ramach projektu (Nr UDA.POKL.03.01.02-00-002/13), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1. *Modernizacja systemu zarządzania i nadzoru w oświacie.*

© Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji
Wydanie I, Kraków 2015
All rights reserved

Niniejszy utwór ani żaden jego fragment nie może być reprodukowany, przetwarzany i rozpowszechniany w jakikolwiek sposób za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych oraz nie może być przechowywany w żadnym systemie informatycznym bez uprzedniej pisemnej zgody Wydawcy.

e-ISBN 978-83-233-9259-0
doi:10.4467/K9259.10/e/15.15.3630

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
JAGIELLOŃSKIEGO

www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-663-23-81, 12-663-23-82, fax 12-663-23-83
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98
tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl

Spis treści

Dzień 1

VI.7.11: Odstuch z terenu	5
IV.5.4: Charakterystyka kultury szkoły	6
IV.5.1: Animowanie działań społeczności szkolnej	7
IV.5.2: Sposoby budowania kultury szkoły	9
IV.5.3: Narzędzia diagnozy kultury szkoły	11
V.4.4: Podstawowe akty prawne w pracy dyrektora szkoły. Tworzenie wewnętrznych aktów prawnych	13
I.3.3: Metaprogramy jako podstawa różnorodności w zespole	15

Dzień 2

II.1.6: Strategie efektywnego uczenia się. Rdzeń nauczania	17
II.1.7: Strategie efektywnego uczenia się. Określanie celów i kryteriów w procesie uczenia się	19
VI.5.2: Facylitacja jako metoda poszerzania perspektywy w mojej szkole	21
VI.7.4: Narzędzie STOP-RÓB-ZACZNIJ	23

Dzień 1

Obszar VI Moduł 7: Refleksyjność.

VI.7.11

Zagadnienie 11: Odsłuch z terenu



Cel sesji: Doświadczenie pracy w zespole krytycznych przyjaciół. Podzielenie się wnioskami z analizy koncepcji pracy szkoły i wybranych dokumentów szkoły, przeprowadzonej pod kątem wartości oraz koncepcji pedagogicznych leżących u podstaw tych dokumentów.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: warsztat

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Ćwiczenie wprowadzające

OP przeprowadza ćwiczenie otwierające, wykorzystując wybrane ćwiczenie, np. *Co miłego/dobrego wydarzyło się w ciągu dwóch miesięcy od ostatniego spotkania?*

3. Spotkanie w grupie krytycznych przyjaciół

OP organizuje w małych grupach rozmowę skoncentrowaną na zadaniu domowym. Grupy wykorzystują następujące pytania: *Czego dowiedzieliście się o Waszych szkołach? Jak wyglądała praca w Waszej szkole nad wyżej wymienionym zagadnieniem? Co było oczywiste, a co Was zaskoczyło w pracy nad analizą koncepcji pracy szkoły (wartościami istotnymi dla Waszej szkoły)? Co było wspierające, a co utrudniało Wam pracę? Czego się nauczyłeś/dowiedziałeś, prowadząc analizę koncepcji pracy szkoły?*

Chętni uczestnicy dzielą się swoimi refleksjami na forum.



Co było oczywiste, a co Was zaskoczyło w pracy nad analizą koncepcji pracy szkoły (wartościami istotnymi dla Waszej szkoły)?

IV.5.4

Obszar IV Moduł 5: Budowanie i utrwalanie kultury szkoły.

Zagadnienie 4: Charakterystyka kultury szkoły



Cel sesji: Uświadomienie istoty i znaczenia budowania oraz utrwalania kultury szkoły dla realizacji misji i wizji szkoły.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: wykład, warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposób pracy nad nimi

2. Wykład i dyskusja nawiązująca do tematu wykładu



Jakie są charakterystyczne elementy kultury organizacyjnej Waszej szkoły/placówki?

OP organizuje rozmowy w parach nawiązujące do tematyki poprzedniego zjazdu: *Czym dla Was jest kultura organizacyjna? Jakie są charakterystyczne elementy kultury organizacyjnej Waszej szkoły?* OP zapowiada wykład na temat kultury organizacyjnej:



Obszar IV Moduł 5.4 Zał. 1
Kultura podsumowanie

Zagadnienie: Kultura organizacyjna szkoły.

Prowadzący: dr Roman Dorczak.

Wideo: <https://www.youtube.com/watch?v=EIF6DYbpY3c>.

Na podstawie obejrzanego filmu OP moderuje dyskusję według poniższych pytań: *Jaka jest specyfika kultury szkoły w odróżnieniu od innych organizacji? Jaka jest rola dyrektora w budowaniu kultury szkoły? Jakie kompetencje dyrektora szkoły są konieczne do budowania kultury szkoły?*

Alternatywne rozwiązanie: OP dzieli OU na trzy grupy lub sześć grup. Każda z grup dyskutuje na temat jednego pytania i przygotowuje krótkie wystąpienie/plakat. OU z innych grup mogą uzupełniać wypowiedzi.

3. Podsumowanie dyskusji

OP podsumowuje pracę grup. Prosi OU o wybranie kompetencji dyrektora, która ich zdaniem jest najważniejsza w budowaniu kultury organizacyjnej szkoły. Na zakończenie OU otrzymują materiał (Obszar IV Moduł 5.4 Zał. 1 Kultura podsumowanie).



Materiały szkoleniowe:

- Zagadnienie: Kultura organizacyjna szkoły
- Prowadzący: dr Roman Dorczak
- Wideo: <https://www.youtube.com/watch?v=EIF6DYbpY3c>
- Obszar IV Moduł 5.4 Zał. 1 Kultura podsumowanie

Materiały biurowe:

- rzutnik, laptop, głośniki, flipchart, flamastry

Obszar IV Moduł 5: Budowanie i utrwalanie kultury szkoły.

IV.5.1

Zagadnienie 1: Animowanie działań społeczności szkolnej



Cel sesji: Wyposażenie uczestników w wiedzę i umiejętności animowania członków społeczności szkolnej do działań na rzecz jej rozwoju.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: warsztat

Zadanie przed zajęciami

Cel zadania: Wprowadzenie do tematyki sesji.

Opis zadania: OU zapoznają się z literaturą na temat: 1) kultury szkoły – fragment z publikacji: J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole* oraz 2) animacji grup społecznych i roli dyrektora jako animatora działań w szkole: Profil Animatora. OU odpowiadają na pytania: *Co w tym tekście jest dla Ciebie inspirujące? Co jest trudne? Jaki widzisz związek między myślami zawartymi w tekście a rzeczywistością w Twojej szkole?*



J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 154–158

Forma: notatka w Dzienniku uczenia się, notatka na forum grupy.

Materiały do wykonania zadania: J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 154–158; M. Czarnecka, E. Grucal-Bielenda, P. Piątek, Profil Animatora. Opracowany przez Stowarzyszenia B4 w Rzeszowie w ramach projektu EQUAL „Partnerstwo na rzecz Aktywizacji Zawodowej ANIMATOR” (Obszar IV Moduł 5.4 Zał. 2 Pre-Work Profil Animatora).



Obszar IV Moduł 5.4 Zał. 2
Pre-Work Profil Animatora

Dodatkowa lektura fakultatywnie: J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo edukacyjne: rola dyrektora w kreowaniu kultury organizacyjnej szkoły*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 23–45; J. Madalińska-Michalak, *Dzielenie się przywództwem – wartość współpracy*, „Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej” 2013, nr 5 (233), s. 37–43.

Na kiedy do wykonania: przed zjazdem.



Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 1
Karta ćwiczeń BiUK 1



Jakie działania może podjąć dyrektor szkoły, aby świadomie budować kulturę organizacyjną i angażować w ten proces całą społeczność szkoły?



Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 2
Materiały edukacyjne BiUK 2
Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 3
Materiały edukacyjne BiUK 3,
Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 4
Materiały edukacyjne BiUK 4



Materiały szkoleniowe:

- Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 1
Karta ćwiczeń BiUK 1
- Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 2
Materiały edukacyjne BiUK 2
- Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 3
Materiały edukacyjne BiUK 3
- Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 4
Materiały edukacyjne BiUK 4

Materiały biurowe:

- np. flipchart, 10 flamastrów, długopisy

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposób pracy nad nimi

2. Budowanie indywidualnej wizji kultury szkoły

OU otrzymują karty pracy (Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 1 Karta ćwiczeń BiUK 1). Karta zawiera podstawowe wymiary kultury organizacyjnej w placówce edukacyjnej zaproponowanej przez C.S. Anderson (1982; por. Łuczyński, 2011). OP informuje, że wypełnienie karty pozwoli OU zbudować swoją wizję kultury Szkoły marzeń i będzie podstawą kolejnego etapu zajęć. OU mają za zadanie wypełnić karty ćwiczeń zgodnie z instrukcją.

3. Wypracowanie wspólnej dla grupy wizji kultury Szkoły marzeń

Po uzupełnieniu kart OP zaprasza OU do utworzenia pięcioosobowych grup. OU prezentują w grupach zbudowaną przez siebie wizję kultury szkoły (5 × 2 minuty), a następnie w grupach OU uzgadniają wspólną wizję Szkoły marzeń.

4. Przygotowanie wystąpienia na temat kultury szkoły i prezentacja na forum

OP prosi o przygotowanie krótkiego wystąpienia, w którym przedstawiciel grupy zaprezentuje wizję kultury organizacyjnej wymarzonej szkoły. Odbiorcą tego wystąpienia są pracownicy szkoły. OP losuje z całej grupy 2–3 przedstawicieli. Pozostałe OU wcielają się w role nauczycieli. Zadaniem przedstawiciela grupy jest pozyskanie członków zespołu nauczycielskiego do realizacji przygotowanej wizji placówki edukacyjnej.

5. Podsumowanie ćwiczenia

Na zakończenie OP omawia wystąpienia, wykorzystując pytania: *Jak czuliście się w trakcie wystąpienia? Co udało się osiągnąć dyrektorowi w trakcie spotkania? Z czym prowadzący miał największe trudności? Co zmieniło się w Waszym nastawieniu do proponowanej wizji (porównajcie Wasze wizje z kart ćwiczeń z wypracowaną wizją)? Czy czujecie się przekonani do działania i co o tym zdecydowało? Jakie etapy można było zobaczyć w trakcie animowania do działania? Jakie działania może podjąć dyrektor szkoły, aby świadomie budować kulturę organizacyjną i angażować w ten proces całą społeczność szkoły?* Podsumowując, OP mówi, że jednym z najważniejszych zadań przywódcy jest zbudowanie kultury organizacyjnej szkoły skoncentrowanej na uczeniu się i wzmacniającej współpracę w szkole z jednoczesnym odwoływaniem się do akceptowanych wartości.

Na zakończenie dyskusji OP rozdaje OU materiały edukacyjne (Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 2 Materiały edukacyjne BiUK 2, Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 3 Materiały edukacyjne BiUK 3, Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 4 Materiały edukacyjne BiUK 4).

Obszar IV Moduł 5: Budowanie i utrwalanie kultury szkoły.

IV.5.2

Zagadnienie 2: Sposoby budowania kultury szkoły



Cel sesji: Kształtowanie umiejętności budowania kultury szkoły.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: praca zespołowa

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposób pracy nad nimi

2. Ćwiczenie: Firma koncepcyjno-drukarska. Doświadczenie budowania kultury organizacyjnej

I część ćwiczenia

OP prosi o zgłoszenie się dwóch lub trzech osób, które później wraz z osobą prowadzącą wejdą w rolę kontrolerów jakości. Pozostali uczestnicy dzieleni są na równoliczne (5–6 osób) zespoły. OU wybierają lidera swojej grupy. OP informuje, że każda grupa będzie firmą koncepcyjno-drukarską, która będzie tworzyć ulotki reklamowe. Ważne jest to, że na rynku istnieje konkurencja, w związku z tym będą się liczyć efekty, a więc ilość wyprodukowanych ulotek i ich jakość. OP zapraszają do siebie liderów z czymś do notowania i tak, by pozostali uczestnicy nie słyszeli, przekazują im – **tylko raz ustnie** – specyfikację produktu, który mają wytworzyć.

Instrukcja przekazana przez OP liderom.

Efektom pracy grupy mają być ulotki w formacie A5 w liczbie:

- 6 ulotek reklamujących Społeczne Liceum Ogólnokształcące,
- 7 ulotek reklamujących kwiaciarnię Szkarłatna Róża,
- 4 ulotki banku Midas,
- 5 ulotek wody mineralnej Przegorzalska Perła.

Każda ulotka musi zawierać jakąś grafikę związaną z tematem, obrazek wykonany przynajmniej w dwóch kolorach, a także hasło reklamowe i logo firmy oraz jej nazwę.

Liderzy mogą zadać tylko po jednym pytaniu – jeśli nie zapamiętali całej specyfikacji – a osoba prowadząca odpowiada. Liderzy wracają z przygotowaną przez siebie notatką do grup i przekazują swojej grupie instrukcję również tylko ustnie. Uczestnicy w grupie mogą zrobić sobie notatki.

Zadanie zostaje zatrzymane, kiedy lider pierwszej grupy dociera do kontrolerów jakości. Jeśli jest potrzeba poprawienia czegoś, lider wraca do grupy i wraz z nią poprawia zadanie. Jeśli kontrolerzy jakości uznają, że jest wszystko w porządku, zadanie zostaje zatrzymane dla wszystkich grup.

Kontrolerzy udają się do pozostałych grup i przekazują im informację o efekcie ich pracy.

OP musi pamiętać, że nie zapisuje wyników pracy grup na flipcharcie, ponieważ może to prowadzić do skupienia uwagi OU na rywalizacji. W grupach toczy się rozmowa o tym, co się udało, co można poprawić, żeby osiągnąć lepsze efekty (5 minut na dyskusję). Spisują sobie na kartce ustalenia dotyczące pracy grupy, by uzyskać lepsze efekty.

II część ćwiczenia

OP ponownie zaprasza liderów, żeby przekazać specyfikację do dalszej pracy grupy. Instrukcja przekazywana jest ustnie, a liderzy mogą robić notatki.

Grupa ma tym razem ściśle określony czas (15 minut) i musi zaplanować spotkanie rozpoczynające kampanię reklamową firmy produkującej mundurki szkolne. Należy podać datę i miejsce spotkania, harmonogram spotkania i zadania wszystkich członków zespołu w tym wydarzeniu. Należy również przygotować:

- ulotki firmy produkującej mundurki szkolne Jedność – 5 sztuk,
- ulotki firmy przewozowej Hermes Taxi – 3 sztuki,
- ulotki sieci sklepów Flanela Chanel – 7 sztuk.

Kluczowa zmiana – Liderzy wracają, ale **nie** do swoich grup i z nimi pracują. Po 15 minutach kontrolerzy ogłaszają koniec ćwiczenia i sprawdzają efekty.

III część ćwiczenia

OU w pierwszej rundzie odsłuchują liderów, a potem uczestników grupy. W drugiej rundzie odsłuchują uczestników grupy, a na końcu liderów. Prowadzący nie zapisują notatek z odsłuchu. OP zadaje pytania: *Jak zachowania w mojej grupie sprzyjały budowaniu kultury organizowanej na wartościach, współpracy, uczeniu się?*

3. Podsumowanie

OP prosi OU o „wyjście z roli” i stworzenie trzyosobowych grup (innych, niż w których pracowali) oraz rozmowę w grupach skupioną wokół pytań: *Jakie są istotne kwestie dotyczące organizacji pracy grupy przez lidera, co wpływa na efekt pracy grupy, co zaobserwowaliśmy? Jaki wpływ na osiągnięcie bądź nie osiągnięcie sukcesu miała zmiana lidera? Jakie mogą być konsekwencje zmiany lidera w różnych sytuacjach – w sytuacji sukcesu czy porażki grupy?* Grupy przekazują swoje refleksje



Jak zachowania w mojej grupie sprzyjały budowaniu kultury organizowanej na wartościach, współpracy, uczeniu się?



Jakie mogą być konsekwencje zmiany lidera w różnych sytuacjach – w sytuacji sukcesu czy porażki grupy?

na forum. OP zadaje pytanie: *Jak to doświadczenie można wykorzystać w praktyce?* Chętne OU dzielą się swoim przemyśleniami na forum.

OP dopowiada, że **kultura organizacyjna jest czymś, na co mamy wpływ, co tworzymy wspólnie**. OP dodaje, że **każda organizacja ma jakąś kulturę, ale my jako jej członkowie nie jesteśmy wobec niej bezsilni**. OU odpowiadają na pytanie: *Jak mogę wpływać na kulturę szkoły jako dyrektor?*

OP prosi o dodatkową refleksję w trzyosobowych grupach. Zadaje pytania: *Jaką kulturę organizacyjną budowaliśmy w pracy w grupach, co ją wyróżniało? Co chcielibyśmy zmienić? Jak?*

Zadanie rozwojowe

Cel zadania: Refleksja nad własnym rozwojem pod koniec kursu.

Opis zadania: OU ma za zadanie wypisać swoje zasoby / mocne strony i te wymagające pracy – istotne w tworzeniu uczniom i współpracownikom warunków do rozwoju.

Forma: wpisać do Dziennika uczenia się.

Na kiedy do wykonania: przed następnym zjazdem.



Jak mogę wpływać na kulturę szkoły jako dyrektor?



Materiały biurowe

- duża ilość papieru A4
- 5 paczek kredek ołówkowych, długopisy

Lektura po sesji:

- J. Madalińska-Michalak, *Dzielenie się przywództwem – wartość współpracy*, „Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej” 2013, nr 5 (233), s. 37–43

Obszar IV Moduł 5: Budowanie i utrwalanie kultury szkoły.

IV.5.3

Zagadnienie 3: Narzędzia diagnozy kultury szkoły



Cel sesji: Wyposażenie uczestników w metody i techniki identyfikowania jakości kultury szkoły.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposób pracy nad nimi
2. Prezentacja narzędzi do badania kultury organizacyjnej

OP zapoznaje OU z narzędziem K.S. Camerona i R.E. Quinna do oceny kultury organizacji (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI – Obszar IV Moduł 5.3 Zał. 1 Kwestionariusz OCAI). Celem



Obszar IV Moduł 5.3 Zał. 1
Kwestionariusz OCAI

kwestionariusza jest określenie sześciu podstawowych wymiarów kultury szkoły (organizacji): charakterystykę ogólną, przywództwo w organizacji, zarządzanie pracownikami, spójność organizacji, na co się kładzie nacisk i kryteria sukcesu. Pytania odnoszą się do każdego z wymiaru i przekładają się na cztery rodzaje kultur organizacyjnych: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku. Kultury te są pochodną wartości, rozkładających się na dwóch osiach, które zawierają przeciwstawne wymiary. Jedna oś rozciąga się na kontinuum: elastyczność i swoboda działania – stabilność i kontrola. A druga na kontinuum: orientacja na sprawy wewnętrzne, integracja i jedność *versus* orientacja na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację.

3. Praca indywidualna – wypełnianie kwestionariusza

Każda z OU otrzymuje dwa kwestionariusze – jeden opisujący stan obecny (uzupełniają tylko stan obecny), a drugi pożądany (idealny). Drugi kwestionariusz będzie zadaniem domowym dla OU po III zjeździe.

OU, wypełniając kwestionariusz, odnoszą się do szkoły, w której pracują. Na każde z sześciu pytań podano cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów, w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w ich szkole (np. 60 A, B i C po 15 punktów, a D 10). Ważne, żeby suma punktów wynosiła 100. Po wypełnieniu kwestionariuszy uczestnicy szkolenia obliczają wyniki i nanoszą je na wykresy.

4. Praca w grupach. Rozmowa nad uzyskanymi wynikami oraz refleksja na temat kultury organizacyjnej w szkołach OU

OP dzieli OU na czteroosobowe grupy. Pierwszy etap analizy to podzielenie się na forum grupy uzyskanymi wynikami. Druga część to rozmowa w grupie o profilu kultury organizacji K.S. Camerona i R.E. Quinna (*Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących* Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006). Rozmowa jest skupiona wokół pytań: *Z czego wynika ich kultura organizacyjna? Jakie elementy na nią się składają? Jak ich kultura ma się do misji i wizji szkoły? (tzn. Czy kultura sprzyja realizacji misji, czy stoi na przeszkodzie?). Czy kultura organizacji zdiagnozowana przez poszczególnych uczestników w kwestionariuszu sprzyja uczeniu się i współpracy?*

Zadanie rozwojowe



Jaki związek ma kultura organizacyjna z misją i wizją szkoły/placówki?

Cel zadania: Refleksja nad kulturą organizacyjną placówki.

Opis zadania: OU uzupełniają znany z zajęć kwestionariusz na podstawie prognozowanego stanu pożądanego w ich placówkach. Podjęmą refleksje w kontekście pytań: *Jak interpretujesz uzyskane wyniki? Jakie wnioski wyciągasz, obserwując różnice między wynikami*



Materiały szkoleniowe:

- Obszar IV Moduł 5.3 Zał. 1
- Kwestionariusz OCAI

kwestionariusza oceniającego stan obecny i pożądaný? Jakże w związku z tym zaplanujesz zmiany w placówce?

Forma: np. e-learning, dyskusja na forum.

Materiały do wykonania zadania: Obszar IV Moduł 5.3 Zał. 8 Kwestionariusz OCAI.

Na kiedy do wykonania: przed kolejnym zjazdem.

Obszar V Moduł 4: Uwarunkowania prawne.

V.4.4

Zagadnienie 4: Podstawowe akty prawne w pracy dyrektora szkoły.

Tworzenie wewnętrznych aktów prawnych



Cel sesji: Uporządkowanie wiedzy uczestników na temat zasad tworzenia wewnętrznych aktów prawnych.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: wykład

Zadanie przed zajęciami

Cel zadania: Poznanie prawnych aspektów administrowania szkołą.

Opis zadania: OU oglądają prezentację (Obszar V Moduł 4.4 Zał. 1 Administrowanie szkołą – prezentacja) oraz zapoznają się z materiałem (Obszar V Moduł 4.4 Zał. 2 Administrowanie szkołą), zwracając uwagę na następujące zagadnienia: podstawy tworzenia i funkcjonowania aktów prawa wewnątrzszkolnego, rodzaje dokumentów prawa tworzonego przez organy szkoły, zasady techniki prawodawczej mające zastosowanie w szkole/placówce, statut szkoły – tworzenie, nowelizacja, przykładowe zapisy, regulaminy organów kolegialnych funkcjonujących w szkołach, etapy podejmowania decyzji i postępowania administracyjnego, konstruowanie decyzji administracyjnych zgodnie z wymogami prawa, propozycje aktualizacji prawa wewnętrznego zgodnie z projektowanymi zmianami w prawie oświatowym.

Forma: lektura.

Materiały do wykonania zadania: Obszar V Moduł 4.4 Zał. 1 Administrowanie szkołą – prezentacja, Obszar V Moduł 4.4 Zał. 2 Administrowanie szkołą.

Na kiedy do wykonania: przed kolejnym zjazdem.



Obszar V Moduł 4.4 Zał. 1
Administrowanie szkołą –
prezentacja



Obszar V Moduł 4.4 Zał. 2
Administrowanie szkołą

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Wykład

OP w przygotowaniu do wykładu przegląda aktualne dokumenty prawne adekwatne do sesji.

OU oglądają wykład Jacka Rudnika o administrowaniu szkołą ze strony internetowej: <https://www.youtube.com/user/PrzywodztwoEduUJ>.

3. Dyskusja



Zagadnienie:

- Tworzenie wewnętrznych aktów prawnych

Prowadzący:

- Jacek Rudnik – wideo: <https://www.youtube.com/user/PrzywodztwoEduUJ>

Materiały biurowe:

- flipchart
- karteczki samoprzylepne

Na podstawie filmu OP prowadzi dyskusję ogólną lub organizuje dyskusję w wybrany przez siebie sposób. Wykorzystać można pytania: *Czego dowiedzieliście się z wykładu? Co było dla Was szczególnie ważne? O czym do tej pory nie wiedzieliście? W jakich sytuacjach zdobyta wiedza będzie pomocna? Jak wiedza z zakresu prawa wspiera zagadnienia omawiane na poprzednich sesjach?*

OP zbiera pytania, wątpliwości podane w toku dyskusji. Informuje również OU, że wszelkie pytania można umieszczać na platformie, gdzie będzie można uzyskać ekspercką odpowiedź. (Zalecane jest, aby instytucja prowadząca szkolenie zapewniła możliwość zadawania pytań ekspertom przez OU, by istniała możliwość dalszej konsultacji. Proponuje się również, aby przygotować listę aktualnych dokumentów prawnych adekwatnych do kwestii poruszanych podczas wykładów).

Obszar I Moduł 3: Współpraca.

I.3.3

Zagadnienie 3: Metaprogramy jako podstawa różnorodności w zespole



Cel sesji: Uświadomienie sposobów wykorzystania różnorodności członków zespołu do jego budowania i przydzielania zadań, poznanie własnych predyspozycji, umiejętności, różnorodnych sposobów pracy oraz działania i współdziałania w zespole, dostrzeganie wagi znajomości metaprogramów do przewodzenia i zarządzania zespołem.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele i sposób pracy nad nimi

2. Wprowadzenie teoretyczne na temat metaprogramów

OP na wstępie podkreśla wartość tego ćwiczenia do wykorzystania w pracy z radą pedagogiczną oraz w klasie z uczniami np. w ramach godziny z wychowawcą. OP podaje krótkie wprowadzenie teoretyczne na temat metaprogramu, na którym oparte jest ćwiczenie „Północ, południe, wschód, zachód”, korzystając z materiału (Obszar I Moduł 3.3 Zał. 1 Metaprogramy, kierunki). Odczytuje „definicję” każdego z kierunków i prosi OU, aby zdecydowali, który kierunek najlepiej opisuje, określa ich styl pracy, ich styl działania, i na tej podstawie dobrali się w grupy. Jeżeli w którejś z grup znalazło się więcej osób, można taką grupę podzielić na dwie lub trzy mniejsze. Określenia związane z kierunkami:

- Północ – Działanie – „zróbmy to!”, lubi działać, próbować nowych rzeczy, rzucać się w wir zdarzeń,
- Południe – Dbanie – lubi mieć świadomość, że uczucia wszystkich zostały wzięte pod uwagę, a ich opinie wysłuchane,
- Zachód – Zwracanie uwagi na szczegóły – lubi wiedzieć, kto, co, kiedy, gdzie i dlaczego, zanim zacznie działać,
- Wschód – Spekulowanie – lubi patrzeć perspektywicznie, rozważać możliwości przed podjęciem działań.

3. Ćwiczenie. Pogłębienie wiedzy nad wybranym stylem (kierunkiem) działania

Dobre w powyższy sposób zespoły siadają razem i zaczynają pracę według instrukcji. OU otrzymują karty z czterema kierunkami świata, (Obszar I Moduł 3.3 Zał. 1 Metaprogramy, kierunki)



Obszar I Moduł 3.3 Zał. 1
Metaprogramy, kierunki



Obszar I Moduł 3.3 Zał. 1
Metaprogramy, kierunki
Obszar I Moduł 3.3 Zał. 2
Instrukcja dla grup



Materiały szkoleniowe:

- Obszar I Moduł 3.3 Zał. 1 Metaprogramy, kierunki
- Obszar I Moduł 3.3 Zał. 2 Instrukcja dla grup

Materiały biurowe:

- 4 karty z opisem 4 kierunków/stron świata (Obszar I Moduł 3.3 Zał. 1 Metaprogramy, kierunki do powieszenia na tablicy)
- taśma do przyklejenia na ścianie, kartki A4
- flipchart, pisaki
- stoliki do pracy dla grup (minimum 4)



Które z cech efektywnego zespołu są najważniejsze? Które dominują w Twojej szkole/placówce? Które należałoby rozwinąć?

oraz instrukcję do pracy dla grup (Obszar I Moduł 3.3 Zał. 2 Instrukcja dla grup).

Instrukcja: Razem z pozostałymi osobami, które wybrały ten kierunek, macie 15 minut, żeby odpowiedzieć na poniższe pytania (Obszar I Moduł 3.3 Zał. 2 Instrukcja dla grup): *Jakie są plusy tego stylu działania (4 przymiotniki)? Jakie są jego minusy (4 przymiotniki)? Z którym „kierunkiem” najtrudniej się wam współpracuje i dlaczego? Co powinny wiedzieć osoby z pozostałych kierunków na temat Waszego stylu, aby Wasza współpraca mogła być bardziej efektywna? Co cenisz u przedstawicieli pozostałych trzech „kierunków”?*

4. Podsumowanie

OP omawia pracę w grupach na forum zespołu, najważniejsze spostrzeżenia zapisuje na flipcharcie, podkreślając znaczenie znajomości metaprogramów dla zarządzania zespołem. Na zakończenie OP zadaje pytania: *Czego się nauczyłam/nauczyłem? Czego się dowiedziałem(am) o sobie? Odwołujemy się do roli dyrektora-lidera. Jak lider/przywódca powinien pracować z grupą, mając świadomość różnorodności grupy?*

Zadanie rozwojowe

Cel zadania: Pogłębienie zagadnienia dotyczącego pracy zespołowej, przygotowanie do pracy w następnym module.

Opis zadania (na czym polega?): Na następną sesję przeczytaj fragment „Cechy charakterystyczne efektywnego zespołu” z książki K. Blancharda *Przywództwo wyższego stopnia* i przygotuj się do dyskusji na temat: *Które z cech efektywnego zespołu są najważniejsze? Które dominują w Twojej szkole/placówce? Które należałoby rozwinąć? Czy współzarządzanie, delegowanie uprawnień, wzięcie odpowiedzialności za przydzielone zadania (empowerment) są możliwe w szkole/placówce?*

Forma: notatka w Dzienniku uczenia się.

Materiały do wykonania zadania: K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 143–146.

Kiedy do wykonania: tydzień przed następną sesją.

Dzień 2

Obszar II Moduł 1: Istota uczenia się.

II.1.6

Zagadnienie 6: Strategie efektywnego uczenia się. Rdzeń nauczania



Cel sesji: Wspólna refleksja nad najistotniejszymi kwestiami, dotyczącymi uczenia się uczniów w szkole. Uczestnicy poznają strategie dobrego uczenia się oraz ustalą, co jest rdzeniem uczenia się w przestrzeni szkolnej.



Czas: 105 minut



Sposób pracy: warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposób pracy nad nimi

2. Analiza elementów procesu uczenia się i roli nauczyciela w organizowaniu uczenia się uczniów

OU rozpoczynają od przypomnienia treści poznanych w module poświęconym zmianie paradygmatu. OP przygotowuje plakat, na którym umieszcza wszystkie elementy procesu uczenia się, wymienione przez OU na poprzednich zajęciach poświęconych uczeniu się. Odniesienie się do tego plakatu jest początkiem zajęć. OP prosi, aby uczestnicy najpierw zastanowili się, w którym z elementów tego procesu pojawiają się największe trudności w pracy w jego szkole. Dyskusja dotyczy uczenia się uczniów – zgodnie z założeniem – nasze uczenie się nie jest różne od uczenia się uczniów. Jeśli to dyskusyjna teza, warto, aby OP przedyskutowała ją na forum i podkreśliła te elementy procesu uczenia się dorosłych, które nie pojawiają się w uczeniu się uczniów.

3. Prezentacja tezy Richarda Elmora

OP z wykorzystaniem slajdów przedstawia idee wynikające z tezy R. Elmora (Obszar II Moduł 1.6 Zał. 1 Prezentacja rdzeń nauczania). Skupia się na rozpisanych relacjach między uczniem, nauczycielem a treściami oraz wynikających z tej relacji konsekwencjach.



Obszar II Moduł 1.6 Zał. 1
Prezentacja rdzeń nauczania

4. Ćwiczenie. Odnalezienie relacji wynikających z trójkąta Elmore'a w rzeczywistej sytuacji sesji

Krok 1. OU oglądają fragment zajęć lekcyjnych. Lekcja rozpoczyna się od zadania edukacyjnego – zadania na dobry początek, w którym

uczniowie przywołują wiedzę i umiejętności istotne dla realizacji kolejnego tematu sesji w module. OP prosi, aby OU zastanowili się w swoich grupach nad pytaniami, na które będą odpowiadać podczas obserwacji. Przypomina, że podstawą myślenia o pytaniach są trójkąt Elmore'a i jakość obserwowanego zadania edukacyjnego. Burza mózgów – na plakacie OP spisuje propozycje pytań. Następnie OU obserwują fragment sesji (wybrane 10–15 minut). Lekcja rozpoczyna się od zadania edukacyjnego – zadania na dobry początek, w którym uczniowie przywołują wiedzę i umiejętności istotne dla realizacji kolejnego tematu sesji w module. Po projekcji dwie trójki łączą się w sześciuosobowe zespoły i tworzą plakat z odpowiedzią na pytanie: *Jaka jest jakość zadania edukacyjnego, obserwowanego na sesji w kontekście trójkąta Elmore'a? Dlaczego?* OP zbiera informacje od OU na forum.

Krok 2. Po zebraniu informacji na forum uczestnicy w szóstkach na paskach papieru rozpisują rozumienie trójkąta Elmore'a. Zapisują na nich – na każdym pasku – jakie działania musi podjąć nauczyciel, a jakie uczeń i uczniowie, aby zadanie edukacyjne było jak najlepszej jakości. Następnie OP zaprasza po kolei przedstawiciela każdej z grup do wspólnego plakatu. OU przynoszą po jednym pasku na wspólny plakat, tłumaczą, dlaczego jest to istotne w tworzeniu dobrego zadania edukacyjnego.

Krok 3. W kolejnym kroku OU w parach rozmawiają i zapisują odpowiedzi na pytania: *Jakie zadania wynikają w związku z wyżej opracowanym schematem dla dyrektora? O co musi zadbać w szkole? Które z zadań, wynikających z tak rozumianej jakości zadania edukacyjnego, wymagają doskonalenia w mojej szkole?* OP zbiera wnioski od osób chętnych. Należy tutaj pamiętać, że w założeniu przywództwa edukacyjnego dyrektor jest pierwszym nauczycielem, nie tylko zarządzającym procesem. W trzecim kroku rozmowa w parach.

5. Podsumowanie ćwiczenia

OU w nowych trzyosobowych zespołach planują, jakie zadanie wyznaczą sobie jako liderom w swojej szkole/placówce po powrocie do pracy.

Dzielą się pomysłami na forum. W podsumowaniu OP odnosi się do treści poruszanych na innych warsztatach i w pracy samodzielnej: praca z podstawą programową i programem nauczania, diagnozowanie stylów uczenia się, planowanie procesu uczenia się, wpływ na wartości, które w naszej szkole są ważne. Warto zaznaczyć wszystkie powiązania i połączyć z omawianym modelem. OP zaznacza, że trójkąt Elmora jest punktem wyjścia do dyskusji nie tylko o dobrym planowaniu sesji czy pracy z programami nauczania w kontekście podstawy i diagnozy klasy/uczniów, ale także strategii dobrego uczenia się i dowodów na uczenie się.



Materiały szkoleniowe:

- Obszar II Moduł 1.6 Zał. 1
Prezentacja rdzeń nauczania
- Nagranie sesji do obserwacji
- Obszar II Moduł 1.6 Zał. 2
Strategie efektywnego uczenia się

Materiały biurowe:

- flipchart, mazaki
- pocięte paski papieru

Zadanie rozwojowe

Opis zadania: OU na podstawie przeczytanych tekstów tworzą listę kroków, które powinien podjąć w swojej szkole a) nauczyciel, b) dyrektor, aby wprowadzić do nauczania i uczenia się uczniów zasady istotne z punktu widzenia poznanych badań nad uczeniem się.

Forma: wpis do Dziennika uczenia się, wpis i dyskusja na forum internetowym.

Materiały do wykonania zadania: M. Schneider, E. Stern, *Uczenie się z perspektywy poznawczej: dziesięć najważniejszych odkryć*, [w:] *Istota uczenia się. Wykorzystanie badań w praktyce*, http://www.profinfo.pl/img/401/pdf40278887_4.pdf; M. Żylińska, *O głębokości przetwarzania informacji, czyli o tym, dlaczego ściągki są lepsze od zeszytów ćwiczeń*, [w:] *Neurodydaktyka. Nauczanie i uczenie się przyjazne mózgowi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013, s. 109–140.

Na kiedy do wykonania: przed kolejnym zjazdem.

Obszar II Moduł 1: Istota uczenia się.**II.1.7**

Zagadnienie 7: Strategie efektywnego uczenia się. Określanie celów i kryteriów w procesie uczenia się



Cel sesji: Wspólna refleksja nad najistotniejszymi kwestiami dotyczącymi uczenia się uczniów w szkole.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

1. OP przedstawia cele i sposób pracy nad nimi
2. Analiza zadania edukacyjnego w kontekście celów i kryteriów

OP podkreśla, że będziemy się zajmować pierwszą strategią uczenia się, dotyczącą świadomości celów i kryteriów – na ścianie wiszą plakaty, na których zapisano wszystkie elementy procesu uczenia się, wymienione przez OU na poprzednich zajęciach poświęconych uczeniu się, oraz afisz z wypisanymi 5 strategiami uczenia się. Odwołuje się także do listy działań, które podejmujemy, aby stworzyć dobrej jakości zadanie edukacyjne, poznane na poprzedniej lekcji. OP odwołuje się do filmu, który OU widziały wcześniej. OU w czteroosobowych grupach ustalają kryteria poprzednich lekcji, które zostały sprawdzone dzięki zadaniu domowemu dla grup (praca domowa, której wyniki prezentowali uczniowie). Otrzymują na slajdzie polecenie, które było

zadane uczniom. OU przedstawiają na forum proponowane kryteria, które nauczycielka sprawdziła za pomocą tak skonstruowanej pracy domowej.

3. Analiza polecenia do zadania edukacyjnego i kryteriów sesji w odniesieniu do poziomów kognitywnych taksonomii Blooma

OP podkreśla rolę taksonomii różnego rodzaju w tworzeniu kryteriów i zadań dla uczniów. Wprowadza jeden z przykładów taksonomii – taksonomię Blooma. OU w trójkach mają się zapoznać z materiałem dotyczącym taksonomii (Obszar II Moduł 1.7 Zał. 1 Taksonomia Blooma). OP zaznacza, że przedstawiony materiał zawiera tylko jeden aspekt taksonomii – dotyczy sfery kognitywnej, podczas kiedy w całości taksonomii znajdują się jeszcze dwa inne obszary – afektywny i psychomotoryczny. Powrócimy do nich jeszcze na kolejnych warsztatach. OU zapoznają się z taksonomią Blooma. Sprawdzają, jakie poziomy kognitywne z taksonomii zostały uwzględnione w kryteriach i w zadaniu domowym. Zastanawiają się także, które z nich wydarzyły się podczas realizacji zajęć na lekcji. Przedstawiają wnioski na forum.



Obszar II Moduł 1.7 Zał. 1
Taksonomia Blooma

OP podsumowuje – to ważne narzędzie pracy dyrektora w czasie obserwacji – dzięki niemu widać, w jaki sposób realizowana jest podstawa programowa – czy kryteria i zadania dotyczą tylko niższych poziomów, czy też kształtujemy u uczniów umiejętności złożone.

4. Analiza fragmentu sesji pod kątem realizacji i strategii uczenia się

OU w czwórkach zmieniają zadanie edukacyjne – tak aby uczniowie rozwijali umiejętności z wyższych poziomów taksonomii oraz aby zadanie edukacyjne było lepszej jakości. OU prezentują propozycje na plakatach (alternatywnie – w zależności od ilości czasu). OU oglądają początek lekcji – zadaniem grup jest stworzenie (wypisanie) celów i kryteriów, które według nich chciała osiągnąć nauczycielka i które podaje na początku lekcji. Odtwarzamy nagranie tylko raz. OP podkreśla, że znajdujemy się w sytuacji uczniów z tej lekcji – oni w ten sposób właśnie otrzymali cele i kryteria. OP pyta: *Jakie były cele i kryteria?* OP otwiera dyskusję wokół pytań: *Czy uczniowie wiedzą, czego i po co się uczą, po czym poznają, że osiągnęli cel? W jaki sposób uczniowie powinni otrzymywać cele i kryteria? Czy cele i kryteria są spójne? Kryteria wynikają z realizowanych celów? Jaka jest jakość kryteriów? Czy poziomy taksonomii są widoczne w kryteriach lekcji?*



Czy uczniowie wiedzą, czego i po co się uczą, po czym poznają, że osiągnęli cel?

Podsumowanie OP: Praca dotyczyła pierwszej strategii efektywnego uczenia się.

W ocenianiu kształtującym stosuje się dwa podstawowe elementy – w procesie uczenia się formułuje się cele i określa kryteria sukcesu. Cele zawsze formułuje się w języku uczącego się, tak aby je zrozumiał. Zarazem podaje się je w sposób widoczny – aby uczący się miał je na uwadze przez cały czas trwania procesu uczenia się.

(Jeśli jest potrzeba – aby uczestnicy dokonczyli pracę z celami i kryteriami – można pokazać fragment nagrania raz jeszcze.)



Materiały szkoleniowe:

- Obszar II Moduł 1.7 Zał. 1 Taksonomia Blooma
- Nagranie fragmentu lekcji

Materiały biurowe:

- flipchart
- cenki, nożyczki
- mazaki, kartki A4

5. Analiza fragmentu lekcji pod kątem monitorowania celów i kryteriów sukcesów

OP pokazuje zakończenie lekcji. OU odpowiadają na pytanie: *W jaki sposób nauczycielka monitoruje osiągnięcie celów i kryteriów?*

6. Podsumowanie

Na koniec sesji OU rozmawiają w parach: *Jakie działania powinien podjąć dyrektor po obserwacji lekcji?*

OP zwraca uwagę na kwestie: pracy indywidualnej z nauczycielem, zdobycia informacji na temat kultury pracy szkoły w tym zakresie itp.

Obszar VI Moduł 5: Poszerzanie perspektywy.

VI.5.2

Zagadnienie 2: Facylitacja jako metoda poszerzania perspektywy w mojej szkole



Cel sesji: Poznanie technik facylitacji i przećwiczenie ich w trakcie dyskusji.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele i sposób pracy nad nimi

2. Wprowadzenie teoretyczne na temat użyteczność facylitacji

OP prezentuje, czym jest facylitacja. Facylitowanie jest sposobem prowadzenia dyskusji (moderowaniem jej), który ma ułatwić proces komunikacji w grupie. Ta uniwersalna metoda oparta jest na technikach, którymi czasem się posługujemy w sposób intuicyjny, prowadząc rozmowę, warto jednak dokładnie je poznać i stosować w sposób celowy.

OP uzasadnia użyteczność facylitacji:

- ułatwia proces uczenia się,
- wspiera grupy w prowadzeniu dyskusji,
- wspomaga proces podejmowania decyzji,
- ułatwia pracę nad rozwiązaniem problemu.

3. Ćwiczenie: Wykorzystanie technik facylitacji w czasie prowadzenia dyskusji

OP dzieli grupę na połowę, każda z podgrup będzie pracować osobno, aby moderowanie było łatwiejsze (każdą grupą opiekuje się jedna OP).

UWAGA! Jeśli szkolenie prowadzą dwie osoby, to kolejne kroki dzieją się w obu grupach równoległe. Jeśli z jakichś powodów jest to niemożliwe (brak chętnych, warunków itp.), praca odbywa się w jednej grupie, ale to jest mniej korzystne.

Jedna osoba (ochotnik) moderuje dyskusję, wykorzystując materiał pomocniczy (Obszar VI Moduł 5.2 Zał. 1 Facylitacja), pozostałe osoby biorą w niej udział. Wspólnie w grupie OU wybierają temat dyskusji, który jest dla nich interesujący, może być nieco kontrowersyjny, tak aby OU mogły mieć różne opinie na dany temat np.: Edukacja seksualna powinna być obowiązkowa; Kadencyjność dyrektorowania powinna zostać zniesiona; Administrowanie szkołą nie powinno należeć do zadań dyrekcji tylko organu prowadzącego.

OP prosi osoby prowadzące dyskusję, aby poprowadziły rozmowę tak, aby poznać wszystkie możliwe opinie i zaangażować wszystkie obecne osoby. Zaznacza, że celem dyskusji nie jest ustalenie wspólnego stanowiska czy podjęcie decyzji, ale właśnie możliwie szerokie zaangażowanie osób i poznanie ich zdania na ten temat.

4. Podsumowanie

W omówieniu ćwiczenia OP dba, aby osoby prowadzące dyskusję miały okazję do powiedzenia, jak czuły się w roli facylitatora(ki), z czego były zadowolone, a co chciałyby zrobić inaczej następnym razem.

Grupę pyta o to, co im ułatwiało, a co utrudniało zaangażowanie się w rozmowę, i zapisuje wnioski na flipcharcie. Na podstawie stworzonych plakatów prosi OU o refleksję indywidualną na temat: *Jak wykorzystają tę wiedzę w szkole? Jakie są możliwości ćwiczenia facylitacji podczas prowadzenia rad pedagogicznych, spotkań z rodzicami, zorganizowania debaty w szkole, w czasie spotkań w środowisku lokalnym? Jakie korzyści mogą wynikać ze stosowania tych metod? Na co należy zwrócić uwagę, o co zadbać, aby metody te były efektywne, a nie spotkały się z oporem?*



Obszar VI Moduł 5.2 Zał. 1
Facylitacja



Jaki są możliwości wykorzystania facylitacji podczas prowadzenia rad pedagogicznych, spotkań z rodzicami, zorganizowania debaty w szkole, w czasie spotkań w środowisku lokalnym?



Materiały szkoleniowe:
• Obszar VI Moduł 5.2 Zał. 4
Facylitacja
• Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2
Wymagania państwa

Materiały biurowe:
• flipchart
• karteczki samoprzylepne

Obszar VI Moduł 7: Refleksyjność.

VI.7.4

Zagadnienie 7: Narzędzie STOP-RÓB-ZACZNIJ



Cel sesji: Podsumowanie zajęć i autorefleksja uczestników nad omówionym tematem/obszarem.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: praca indywidualna

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposób pracy nad nimi

2. Zadanie indywidualne lub dyskusja moderowana

OP rozdaje OU materiał do indywidualnej pracy (Obszar VI Moduł 7.4 Zał. 1 Narzędzie STOP-RÓB-ZACZNIJ) lub zadaje OU trzy pytania, na które odpowiadają w trakcie wspólnej rozmowy w grupie: *Co po danym module/zagadnieniu uczestnicy powinni przestać robić? STOP; Co mają kontynuować? RÓB; Co mają zacząć stosować? ZACZNIJ.*

Pomocnicze pytania, jakie może zadać OP: *Czego nie będziesz robić? Jakich zachowań zaprzestaniesz? Z jakich zachowań zrezygnujesz? Co powinnaś/powinieneś kontynuować? Które z Twoich działań powinnaś/powinieneś kontynuować? Które Twoje działania i aktywności warto wspierać? Co powinnaś/powinieneś zacząć robić? Z tego, co dziś usłyszałaś/usłyszałeś lub przeczytałaś(eś)/przeczytałaś(eś), co warto wykorzystać w Twojej pracy zawodowej?*

Zadania rozwojowe po trzecim zjeździe

Poza zadaniami rozwojowymi zapisanymi w sesjach realizowanych w zjeździe OU:

- wykonują zadanie projektowe nr 3,
- uzupełniają po zjeździe Dziennik uczenia się,
- podejmują na forum dyskusje związane z zadaniami rozwojowymi i projektowym.

Materiały: Dziennik uczenia się.

Forma: zapisanie pliku w elektronicznym portfolio kursu, dyskusja na forum kursu.

Kiedy do wykonania: przed kolejnym zjazdem.



Obszar VI Moduł 7.4 Zał. 1
Narzędzie STOP-RÓB-ZA-
CZNIJ



Materiały szkoleniowe:

- Obszar VI Moduł 7.4 Zał. 1
Narzędzie STOP-RÓB-ZA-
CZNIJ

Materiały biurowe:

- np. flipchart, flamastry

Załączniki

IV.5.4 Zał. 1: Kultura podsumowanie	28
IV.5.4 Zał. 2: Pre-Work Profil Animatora	29
IV.5.1 Zał. 1: Karta ćwiczeń BiUK 1	49
IV.5.1 Zał. 2: Materiały edukacyjne BiUK 2	50
IV.5.1 Zał. 3: Materiały edukacyjne BiUK 3	51
IV.5.1 Zał. 4: Materiały edukacyjne BiUK 4	52
IV.5.3 Zał. 1: Kwestionariusz OCAI	53
V.4.4 Zał. 1: Administrowanie szkołą – prezentacja	60
V.4.4 Zał. 2: Administrowanie szkołą	98
I.3.3 Zał. 1: Metaprogramy, kierunki	114
I.3.3 Zał. 2: Instrukcja dla grup	115
II.1.6 Zał. 1: Prezentacja rdzeń nauczania	116
II.1.6 Zał. 2: Strategie efektywnego uczenia się	117
II.1.7 Zał. 1: Taksonomia Blooma	119
VI.5.2 Zał. 1: Facylitacja	121
I.2.1 Zał. 2: Wymagania państwa	126
VI.7.4 Zał. 1: STOP-RÓB-ZACZNIJ	141

Obszar IV Moduł 5.4 Zał. 1

Kultura podsumowanie

Czym jest kultura szkoły?

Kultura szkoły odnosi się najczęściej do mentalnych elementów wspólnych dla jej członków, takich jak: wiedza, przekonania, wartości, zachowania, normy, rytuały, symbole i język danej społeczności¹.

Precyzyjniej ujmując zjawisko kultury organizacyjnej, obejmuje całość ludzkich wytworów powstałych w organizacji. Należą do nich zarówno wytwory niematerialne, jak i materialne (artefakty). Są one wspólne dla jej członków i oddziałują na zachowania w tejże organizacji².

Kultura szkoły to umiejętne wykorzystanie zasobów środowiskowych, cech członków zespołu szkolnego, umiejętności społecznych i systemu

norm i wartości do budowania społeczności szkolnej realizującej wizje i cele szkoły.

Elementy budujące kulturę według Anderson:

1. Wykorzystanie zasobów środowiskowych,
2. Cechy członków zespołu szkolnego,
3. Umiejętności społeczne,
4. System norm i wartości do budowania społeczności szkolnej realizującej wizje i cele szkoły.

Cechy kultur odnoszących sukces:

- silne i zdecydowane (celowe) przewodnictwo/ liderowanie,
- precyzyjne i jasne cele i kierunki działania,
- podejmowanie decyzji na podstawie informacji,
- stanowcze działania,
- otwarta komunikacja,
- umiejętności i techniki,
- cele jasne dla członków zespołu,
- równowaga wśród członków zespołu (w zakresie doboru odpowiedzialności itp.).

1 J. Fleming, E. Kleinhenz, *Towards a Moving School: Developing a Professional Learning*, ACER Press, Camberwell 2007.

2 J. Łuczynski, *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Obszar IV Moduł 5.4 Zał. 2

Pre-Work Profil Animatora

Nie ma animatorów bez ludzi, którzy chcą za nimi podążać. Jeśli chcesz wiedzieć, czy jesteś animatorem, zobacz, czy jest ktoś za Tobą.

Wstęp

Dotychczasowe, standardowo stosowane modele zwalczania zjawiska bezrobocia i zapobiegania jego występowaniu nie gwarantują osiągnięcia zakładanych rezultatów. Stopa bezrobocia na terenie województwa podkarpackiego, pomimo funkcjonowania różnorodnych instytucji działających na rzecz bezrobotnych i poszukujących pracy, utrzymuje się ciągle na wysokim poziomie.

Poszukując nowatorskich i skutecznych metod aktywizacji osób bezrobotnych, wypracowano alternatywny do innych metod sposób działań, polegający na wykorzystaniu pracy animatora.

Kim jest animator? Słowo wywodzi się od łacińskiego wyrazu *animatio* oznaczającego „ożywiam”. Animator jest więc osobą, która coś ożywia, daje impuls do czegoś, wzbudza zainteresowanie czymś, jest duszą jakiegoś przedsięwzięcia, jego inspiratorem³.

Zadaniem animatora w projekcie Partnerstwo na rzecz Aktywizacji Zawodowej „Animator” jest, ogólnie mówiąc, motywowanie beneficjentów do większej aktywności zawodowej, wzmacnianie wiary we własne możliwości, odkrywanie przez nich swoich mocnych stron, pogłębianie samoświadomości swoich predyspozycji i preferencji. Na tej podstawie beneficjenci będą mogli skonkretyzować swoje plany i cele zawodowe, tym samym i życiowe, konstruować indywidualny plan działania.

Animator to osoba, która wspiera, motywuje, inspiruje, towarzyszy, ale nie wyręcza. Zna problemy beneficjenta i jego rodziny, jego usytuowanie w najbliższym środowisku, lokalnej społeczności, dzięki czemu pomocny jest w budowaniu sieci wsparcia dla swych podopiecznych.

Skuteczny animator posiada dobrą znajomość lokalnego rynku pracy, instytucji zajmujących się niesieniem pomocy osobom bezrobotnym, zna Kodeks pracy. Bez trudności potrafi dorzeć do różnych źródeł ofert pracy, informacji

dotyczących szkoleń, możliwości przekwalifikowania, odbywania staży zawodowych, dofinansowania własnej działalności gospodarczej.

Animator będzie ukierunkowywał beneficjentów pod kątem rozwoju zawodowego i osobistego przez wysyłanie bezrobotnych na indywidualnie dopasowane do potrzeb kursy i szkolenia.

Naczelną zasadą animatora będzie indywidualne podejście do beneficjentów, uwzględnianie ich potrzeb, możliwości zarówno intelektualnych, osobowościowych, jak i wykonawczych i zdrowotnych.

Pojęcie animacji

Pojęcie „animacja” wywodzi się z fali kontestacji i buntu młodzieży francuskiej końca lat 60.⁴ Rewolucja społeczna, która dotknęła kraje Europy Zachodniej i USA, była reakcją na kumulujące się od dłuższego czasu nowe zjawiska, związane z niedopasowaniem systemów społecznych (edukacji, polityki, opieki społecznej) do dynamiki życia społecznego.

Samo słowo „animacja” pochodzi z języka łacińskiego i oznacza *anima*: dusza, *animo*: ożywiam, tchnąć duszę, ożywić, wprawić w ruch.

Pojęcia „animacja”, „animator” mają związek z charakterem współczesnego społeczeństwa masowego, anonimowego. Społeczeństwu temu trzeba przywrócić życie, „dać duszę” – taki jest sens etymologiczny terminu „animacja”.

Ruch animacji społeczno-kulturalnej i społeczno-wychowawczej najszerzej rozwinął się we Francji. Pojawienie się tych terminów spowodowało ożywioną dyskusję wśród pracowników kulturalno-oświatowych placówek wychowania pozaszkolnego zarówno we Francji, jak i na forum międzynarodowym. Problematykę tę podjęło wiele instytucji współpracujących z UNESCO. Również w literaturze pedagogiczno-socjologicznej znalazła ona szeroki odzew, zwłaszcza w takich krajach, jak: Francja, Niemcy, Wielka Brytania, Włochy, Belgia, USA, Kanada. Trudno jest się temu dziwić, skoro praca kulturalno-oświatowa i wychowawcza zaczyna przybierać charakter działalności masowej. Rośnie zapotrzebowanie

3 Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980, s. 35.

4 P. Jordan, B. Skrzypczak, *Szkoła animatorów społecznych. Kim jest animator społeczny?*, http://www.ipsir.uw.edu.pl/UserFiles/File/Katedra_Socjologii_Norm/TEKSTY/Pawe%20Jordan%20i%20Bohdan%20Skrzypczak%20-%20Kim%20jest%20animator%20spoeczny.pdf.

na usługi kulturalno-oświatowe i pedagogiczne dla ludzi w różnym wieku.

W działalności tej ważną rolę odgrywają animatorzy, którzy zaczynają tworzyć jeden z zawodów.

Animacja stanowiła próbę odrzucenia formalizacji, hierarchizacji oraz biurokratyzacji w relacjach międzyludzkich. Umysłowiono sobie wówczas, że prawdziwe życie społeczne nie może istnieć bez grup. Grupy są właśnie szkołą, w której zdobywamy umiejętności indywidualnego i zbiorowego działania. Animacja miała odrodzić tę naturalną, autentyczną komunikację społeczną i umożliwić organizowanie stosunków między grupami ludzi na podstawie ich twórczej aktywności.

Animacja jako metoda pracy szybko wykroczyła poza problematykę analizy wewnętrznej dynamiki procesu grupowego. Dostrzegła kontekst środowiskowy i instytucjonalny, w jakim funkcjonują grupy. Dzięki temu stała się metodą pobudzania obywateli do działania na rzecz społeczności lokalnej, a więc grupy zamieszkującej określone terytorium, gdzie między jej członkami występuje poczucie wspólnotowej identyfikacji i więzi. Odnajdywanie sił, które tkwią w środowisku, to wspólny cel animatorów, pedagogów społecznych, pracowników socjalnych, liderów lokalnych instytucji, samorządowców, a nawet przedsiębiorców. W tym podejściu najważniejsza staje się metoda pracy w środowisku.

Takie koncepcje animacji zgodne są zarówno z tradycją polskiej szkoły pedagogiki społecznej Heleny Radlińskiej, jak i amerykańskimi doświadczeniami *community development* (aktywizacji i rozwoju społeczności lokalnej) lub *community organizing* (organizacja społeczności lokalnej)⁵.

W Polsce pojęcie „animacja” występuje przede wszystkim w ujęciu animacji kultury lub szerszej animacji społeczno-kulturalnej. W obu wyraża tzw. kulturę czynną (działania), które mają wypełnić lukę między obszarami kultury elitarnej i kultury masowej.

Animacja społeczno-kulturalna jest dziedziną życia społecznego; główny jej cel sprowadza się do zmiany postaw jednostek i stosunków interpersonalnych przez bezpośrednie oddziaływanie. Oddziaływanie to dokonuje się w toku różnych czynności, wspomaga je pedagogika, odwołując się do metod aktywnych.

⁵ *Ibidem*.

Animacja implikuje trzy ściśle połączone ze sobą procesy:

proces odkrywania, w którym chodzi o stworzenie takich warunków, aby grupa i każda jednostka ujawniła swoje problemy, wątpliwości, pragnienia; w animacji kulturalnej proces ten dokonuje się przez styczność z dziełami i twórcami,

proces tworzenia związków, stanowiący kontakty ludzi między sobą, jak również z dziełami i twórcami; u podstaw tych związków leżą wzajemne zrozumienie i porozumienie oraz konflikt i negacja,

proces twórczości, wyrażający się dzięki sprzężeniu jednostek i grup z ich otoczeniem przez ekspresję, inicjatywę, odpowiedzialność i działania twórcze (P. Besnard).

Jak twierdzi A. Mioduszevska, procesy te są ze sobą połączone i charakteryzują najbardziej istotne cechy animacji; ich celem jest w stosunku do grup i jednostek inspirowanie twórczości w miejsce powtarzania oraz wynalazczości zamiast imitacji.

Według opracowań J. Żebrowskiego animacja spełnia pięć zasadniczych funkcji:

adaptacyjną (związaną z potrzebą rozbudzenia samokształcenia, odkrywania możliwości jego realizacji przez różne środki przekazu),

informacyjną (przekazywanie i wyjaśnianie zjawisk oraz stymulowanie potrzeby informacji w środowisku społecznym i wskazanie na źródła, z których zainteresowani mogą korzystać),

integracyjną (integracja wokół podobnych problemów),

komunikacyjną (zakłada nasycenie stosunków łączących ludzi między sobą oraz jednostki wobec określonych dzieł i ich twórców),

ułatwiająca przystosowanie, porozumienie i aktywny udział w życiu społecznym.

Animacja odgrywa rolę czynnika ułatwiającego komunikację społeczną, środka redukującego konflikty. Pozwala na przystosowanie jednostek

i grup do zmian typu ekonomicznego, technicznego, kulturalnego. Polepsza klimat społeczny i pozwala na zaspokojenie aspiracji jednostek i grup w ramach dość znormalizowanych.

Pojęcie „animacja” i „animator” zadomowiło się na dobre w naszym słowniku w latach 80. Obecnie zaś staje się uniwersalną etykietą, która używana jest dość dowolnie w sferze kultury, turystyki, samorządności, religii, pomocy społecznej, a nawet gospodarki.

Animacja pojmowana jest najczęściej w dwóch zakresach:

- w jednym oznacza kierunek działań podejmowanych przez grupy lub instytucje, mający na celu pobudzenie aktywności kulturalnej lokalnych społeczności,
- w drugim – węższym, ukierunkowana jest na wspieranie podmiotowej aktywności, twórczości i rozwoju poszczególnych osób i grup.

Daje się zauważyć także tendencja, zgodnie z którą pojęciu animacji przypisuje się zarówno teorie (z wielu dyscyplin naukowych), jak i praktyki socjotechniczne, profilaktyczne, psychoterapie, działalność wychowawczą, pracę wolontarystyczną lub edukację pozaszkolną.

W tym znaczeniu animacja jest wszystkim:

- celem,
- procesem,
- metodą i formą działań w sferze kultury oraz społeczno-edukacyjnej.

W literaturze przedmiotu jest to pojęcie niezwykle uniwersalne, w praktyce natomiast animacja ogranicza się raczej do sfery artystycznej, organizacji imprez, prowadzenia różnego typu grup i zespołów – a więc obejmuje głównie problematykę zagospodarowania czasu wolnego.

Pomimo że przywołując animację społeczno-kulturalną, wspomina się o jej powiązaniach z ideą rozwoju społeczności lokalnych (*community development*), to jednak w powszechnym odbiorze animator nadal pozostaje związany z pracą w kulturze artystycznej, turystyce i wypoczynku oraz pracą katechetyczną.

Kim jest animator?

Animator jest to „osoba ożywiająca coś, dająca impuls do czegoś, wzbudzająca zainteresowanie czymś, będąca duszą jakiegoś przedsięwzięcia; inspirator” (*Komputerowy słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl>), jest to ktoś, kto przewodzi, najlepiej orientuje się w sprawie, zagadnieniu, problemie, wie, jak je przedstawić, zreferować i podzielić zadania między współpracowników w taki sposób, aby osiągnąć zamierzony cel. Animatorów potrzebujemy w życiu społecznym, kulturalnym i oświatowym, potrzebujemy ich również w gospodarce. W każdej z dziedzin animatorzy muszą posiadać praktycznie te same główne cechy, pomimo innego zakresu obowiązków, wiedzy, wykształcenia i doświadczenia. W wypadku animatorów zajmujących się bezrobotnymi szczególnie predysponowani są ludzie z wizją przyszłości, budzący zaufanie, dający poczucie bezpieczeństwa, inspirujący i motywujący innych do działania. Dzięki swoim cechom osobowości muszą wpływać stymulująco na rozwój osobisty innych, pobudzać do kreatywności, aktywizować innych w dążeniu do zaspokajania potrzeb życiowych. Efektywność funkcjonowania jednostki jest zdeterminowana wieloma czynnikami. Mają one na ogół charakter społeczny. W ostatnich latach kładzie się duży nacisk na inteligencję społeczną i emocjonalną, zdolności społeczne i kompetencje emocjonalne. Animator powinien w tym zakresie posiadać bardzo wyraźnie zarysowane cechy.

Mając takie kompetencje, animator umożliwia zmianę wzorów zachowań, postawy z biernej na aktywną.

Pojęcie animatora pojawia się w publicznych wypowiedziach:

Animator to ktoś, kto musi być pozytywnie zakręcony. Ja zawsze takiego lidera określam ZW – Zakręcony Wariat. On musi być troszeczkę odmieńcem od danej grupy społecznej, ale bardzo wyczulonym na to, co tej grupie jest potrzebne. Pozytywnie Zakręcony Wariat jest wolnym elektronem, zbiera wszystkich w jeden atom – mówi: Wybuchniemy razem. I pokazuje, że można robić coś innego, niż stać pod płotem⁶.

Ks. Krzysztof Bednar – parafia w Kliczkowie Małym

6 M. Czarnecka, E. Gruca-Bielenda, P. Piątek, *Profil animatora*, http://www.equal.org.pl/download/produktAttachments/or649outwor_10_profil_animatora.pdf.

Animator to ktoś, kto szuka siebie cały czas. Jest otwarty i szczerzy i nie ma gotowych odpowiedzi. Zawsze zostawia pustą przestrzeń, którą można odkrywać na nowo⁷.

Marta Włodarska – Wielopłaszczyznowy Ośrodek Rozwoju przez Działania Twórcze „Aletheia”

Animator, tak jak amator, musi być miłośnikiem i znać rzemiosło. Nie każdy może być animatorem. Trzeba być animatorem, który nie robi krzywdy, ale jednocześnie sprawi, że pojawi się jakiś rodzaj nowej jakości. To człowiek, który kreuje i zmienia świat, ale nigdy nie zadaje gwałtu. Szanuje ludzi⁸.

Bożena Szroeder – Ośrodek Pogranicze – Sztuk, Kultury, Narodów

Animator to ten, który sprawia, że ludzie spotykają się ze sobą. Animator to też ktoś, kto lubi pracować z ludźmi i nie boi się pracować w dzień i w nocy. To praca rozrzucona w czasie i przestrzeni⁹.

Piotr Zgorzelski – Stowarzyszenie Dom Tańca

Animator to aranżer zastanej rzeczywistości. Fajnie, jeśli do pewnego stopnia jest to artysta. Cechuje go aktywna postawa. To tak jak w muzyce: są nuty i można je po prostu odtworzyć, a można włączyć w nie swoją pasję, indywidualne cechy i pozwolić sobie na improwizację. Animator powinien być takim aranżerem z pasją¹⁰.

Luba Zarembińska – Stowarzyszenie Społeczno-Edukacyjne „Teatr Stacja Szamocin”

Jak widać z przytoczonych opinii, pomimo że pojęcie animatora jest pojmowane w różny sposób, to pojawiają się pewne wspólne elementy w wypowiedziach.

Obecnie nie istnieje taki zawód jak animator. Można jednak podjąć próbę zdefiniowania funkcji oraz umiejętności, jakie powinien posiadać animator.

Animatorem może być pracownik wielu dziedzin życia: pedagog, pracownik socjalny, psycholog, lider organizacji pozarządowej; również w innych dziedzinach gospodarki spotyka się animatorów – polityka, gospodarka, religia.

Animator w środowisku lokalnym

Animator działa w określonym środowisku lokalnym. Staje się w ten sposób swoistym katalizatorem zmiany lokalnej, zwłaszcza w sytuacji transformacji, jaką doświadczamy we wszystkich dziedzinach życia, w tym również w naszym najbliższym otoczeniu.

Środowisko lokalne jest przestrzenią publiczną, w której sprawdzamy i weryfikujemy nasze postrzeganie świata, umiejętności radzenia sobie z problemami życia codziennego, a także kształtujemy postawę wobec innych. To właśnie animator pobudza aktywność i uruchamia związki międzyludzkie, międzygrupowe i instytucjonalne. Dzięki temu umożliwia włączanie się ludzi do uczestniczenia w konsumowaniu oraz wytwarzaniu dobra publicznego. Animator działa w społeczności lokalnej, stanowiąc jej serce.

Społeczność lokalną możemy określić jako sieć osobistych powiązań, sieci kontaktów grupowych, tradycji i wzorców zachowania, które powstają na tle konkretnej dzielnicy i sytuacji społeczno-gospodarczej¹¹. Rozwój społeczności lokalnej ma na celu wzbogacenie tej sieci i wzmocnienie jej, wypracowanie pewności siebie i umiejętności, tak by społeczność lokalna (ludzie) mogła znacznie poprawić sytuację w swojej dzielnicy (w samym miejscu i jego materialnych uwarunkowaniach).

Podstawę rozwoju społeczności lokalnej stanowi konkretny rejon geograficzny, na tyle mały, by jego mieszkańcy posiadali wspólne zainteresowania i stworzyli stałe wzorce współdziałania, związków i poczucia tożsamości. Miejsce, w którym mieszkają ludzie, to ważna jednostka społeczna i polityczna. W obrębie dzielnicy ludzie nawiązują ze sobą kontakt jako postaci wielowymiarowe – ludzie, którzy obchodzą święta, pracują, bawią się, cierpią i zmieniają... Podstawą ich wspólnoty jest fakt, że „spotykają się” w wielu różnych sytuacjach – w drzwiach szkoły, w sklepach, w pubie – mieszkając razem na wspólnym terenie. Każdy spędza znaczną część czasu „w domu”, zwłaszcza kiedy brak mu płatnego zajęcia. To w tym otoczeniu przechodzi się tak ważne życiowe etapy, jak rodzicielstwo,

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

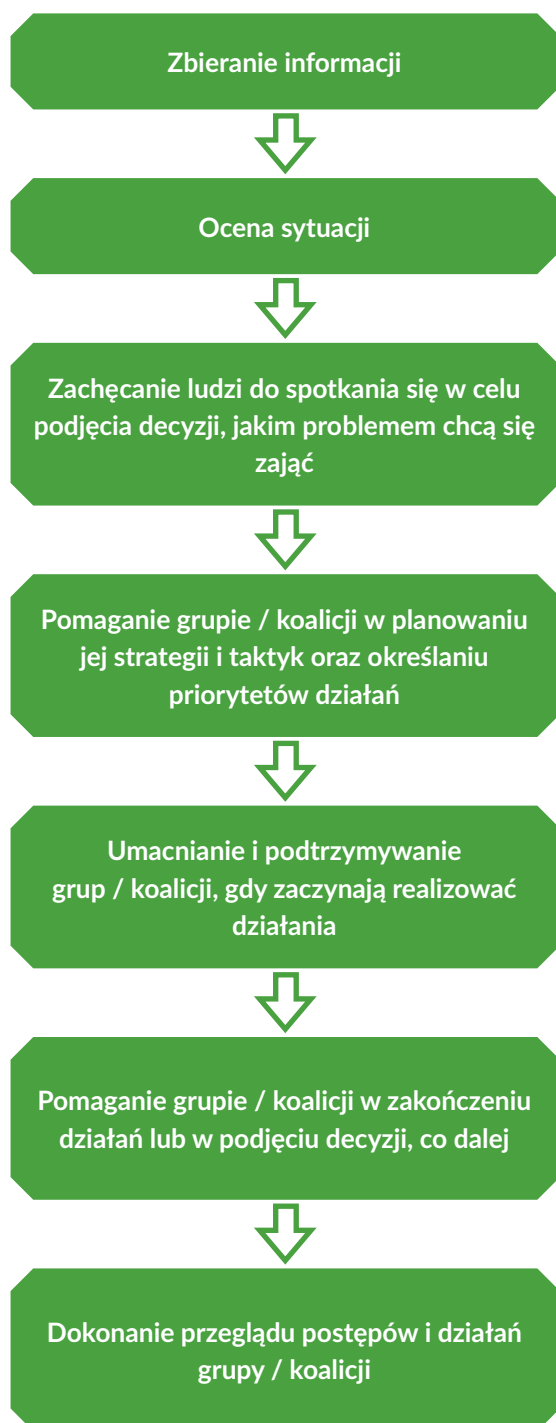
⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ P. Jordan, *Jak rozwijać społeczności lokalne*, BORIS – materiały szkoleniowe programu CELODIN.

dzieciństwo, starość. Ludzie zazwyczaj znajdują się w podobnej sytuacji materialnej, co ich sąsiedzi. Zjawisko bezrobocia, np. nie występuje z takim samym nasileniem w różnych miastach, ale koncentruje się w określonych dzielnicach.

Etapy działania w społecznościach lokalnych według Pawła Jordana to:



Rys. 1. Etapy działania w społecznościach lokalnych
Źródło: opracowanie własne.

Dużą rolę przypisuje się znaczeniu planowania w działaniach. Animatorzy powinni pracować profesjonalnie, a nie tylko kierować się emocjami. Należy więc podkreślić, że każdej aktywności w rozumieniu profesjonalnym powinno towarzyszyć kilka podstawowych zasad.

Jedną z najważniejszych jest mianowicie to, że profesjonalista najpierw planuje, potem działa, a na końcu, analizując swoje działania, wyciąga z nich wnioski w celu udoskonalenia swoich kolejnych przedsięwzięć.

Animator w projekcie „Partnerstwa na rzecz Aktywizacji Zawodowej ANIMATOR”

W toku analizy przed rozpoczęciem prac inicjujących projekt partnerzy ustalili, iż podstawowym problemem, jaki dotyka wiele osób na terenie Podkarpacia i nie tylko, jest nieskuteczność obecnie stosowanych metod aktywizacji zawodowej. Proponowane dotychczas sposoby oparte przede wszystkim na działalności Urzędów Pracy nie gwarantują osiągnięcia zakładanych rezultatów w postaci zwiększenia zatrudnienia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Dlatego zaproponowano alternatywną metodę aktywizowania bezrobotnych polegającą na wykorzystaniu pracy tzw. animatora. Osoba ta miałaby być pośrednikiem między rynkiem pracy a beneficjentami ostatecznymi. Do jej zadań należałyby: podnoszenie ich kwalifikacji zawodowych, określanie indywidualnych predyspozycji i dobór odpowiednich szkoleń, wskazywanie sposobów opieki nad osobami zależnymi, ułatwienie pozyskiwania informacji o ofertach pracy od przedsiębiorców oraz dopasowywanie ich do konkretnych beneficjentów. Dodatkowymi zadaniami animatora mają być ułatwienie kontaktu beneficjentów z samymi pracodawcami i pomoc w negocjacjach zatrudnieniowych.

Sposób pracy animatora określany jako nowatorski będzie testowany w ramach realizacji projektu. Do tej pory taki sposób aktywizacji bezrobotnych nie był znany na polskim rynku pracy. Uwzględniając jego specyfikę, stworzono model aktywizacji bezrobotnych oparty na funkcji osoby będącej niejako łącznikiem między rynkiem pracy a bezrobotnymi. Zakłada się, że ten sposób pracy okaże się bardziej wydajny i efektywny niż stosowane dotychczas.

Projekt przewiduje wyłonienie 15 animatorów; po pięciu na każdy z testowanych trzech powiatów województwa podkarpackiego, a mianowicie powiatu rzeszowskiego ziemskiego – obszar wiejski, tarnobrzesckiego – obszar przemysłowy oraz bieszczadzkiego – obszar popegeerowski.

Na każdym z wyżej wymienionych obszarów zostaną zrekrutowane następujące grupy:

- osoby niepełnosprawne,
- matki wychowujące samotnie dzieci w wieku do lat 7,
- kobiety w wieku między 25. a 34. rokiem życia,
- mężczyźni powyżej 45. roku życia,
- absolwenci szkół ponadgimnazjalnych różnego typu.

Grupy te, wyłonione w trakcie badań stanowiących pierwszy etap realizacji projektu, uznano za najbardziej dotknięte marginalizacją, co uniemożliwia im członkom znalezienie zatrudnienia. Pomocny w tym zakresie ma być właśnie animator. Z racji bezpośredniej opieki nad członkami grupy, uwzględniając jej specyfikę, będzie dostosowywać oferty pracy do umiejętności oraz predyspozycji swoich podopiecznych.

Zadania animatora

Ważną rolę w działaniach animatora odgrywa nawiązanie współpracy z instytucjami już istniejącymi w społeczności, które mają zasoby i posiadają realne siedziby, mogące stać się miejscami społecznymi. Efekt ten można osiągnąć w każdej sferze życia społecznego: oświacie, pomocy społecznej, kulturze, samorządności, przedsiębiorczości, pracy z bezrobotnymi, niepełnosprawnymi czy młodzieżą.

Animator powinien umiejętnie wykorzystywać techniki i narzędzia, które wychodzą od problemów i potrzeb osób bezrobotnych, przez motywację i edukację umożliwiają zaspokajanie potrzeb.

Animacja w tym rozumieniu to zarówno metoda działania w społecznościach, jak i postawa oraz sposób patrzenia na rzeczywistość. To sposób transformacji społecznej daleko wykraczający

poza kształtowanie aktywnej postawy, zwracający uwagę na twórczy rozwój osobowości. Przy tak zdefiniowanych zadaniach szczególna rola przypada osobie kierującej tym procesem, czyli animatorowi. Jest jednocześnie nauczycielem, wychowawcą, inicjatorem i organizatorem. Liczą się nie tylko stanowisko, lecz także bardzo określone kompetencje zawodowe i osobiste. Pewne niezbędne cechy charakteru, jak: dynamizm, otwartość, pasja i tolerancja, uzupełnione muszą być metodyką pracy z grupą, wiedzą z zakresu planowania, kształtowania stosunków międzyludzkich, zarządzania projektami czy zarządzania zespołem. Animator jest zarówno mediatorem ułatwiającym kontakty, jak i nosicielem zmiany działań.

Gdybyśmy mieli w skrócie przedstawić, na czym polega udział animatorów, najważniejszymi zadaniami byłyby:

- analizowanie potrzeb, określanie problemów,
- wypracowywanie wspólnych rozwiązań,
- planowanie i zarządzanie strategią,
- rekrutowanie i wspieranie uczestników,
- pomaganie ludziom we wzajemnej współpracy,
- zajmowanie się konfliktami i niepowodzeniami,
- zakładanie i wspieranie organizacji społecznościowych,
- zachęcanie do nauki i osobistego rozwoju,
- kontaktowanie ze sobą różnych grup i agencji,
- kwestionowanie nierówności i uprzedzeń.

Możemy również wyróżnić następujące funkcje, jakie powinien pełnić animator:

- zaangażowanie w wykonywaną pracę,
- ułatwianie,
- edukowanie,
- zachęcanie,

- wzmacnianie,
- wyrównywanie szans,
- ocenianie.

Zadania animatora w projekcie „Partnerstwa na rzecz Aktywizacji Zawodowej ANIMATOR”

Analizując zadania animatora w projekcie „Partnerstwa na rzecz Aktywizacji Zawodowej ANIMATOR”, należy stwierdzić, że animator powinien przede wszystkim: łączyć profesjonalizm z zaangażowaniem emocjonalnym. Skala emocjonalnego zaangażowania powinna być bardzo rozległa.

Zakres działalności i obowiązków animatora¹²

Do zadań animatora pracującego w środowisku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym należy zaliczyć:

1. Rozpoznanie środowiska lokalnego i identyfikowanie w nim osób i rodzin dotkniętych lub zagrożonych problemem bezrobocia.
2. Współpraca z instytucjami, jednostkami organizacyjnymi i innymi podmiotami podejmującymi działania pomocowe wobec bezrobotnych, pod kątem potrzeb beneficjentów ostatecznych.
3. Stymulowanie rozwoju zawodowego beneficjentów ostatecznych.
4. Dostarczanie informacji na temat zatrudnienia i samozatrudnienia.
5. Przygotowanie beneficjentów ostatecznych do aktywnego wejścia na rynek pracy.
6. Monitoring działań podejmowanych przez beneficjentów ostatecznych.
7. Ewaluacja sposobów działania beneficjentów ostatecznych na podstawie zebranych i przeanalizowanych danych pod kątem ich skuteczności.

8. Promocja projektu, jego celów i efektów w środowisku lokalnym.
9. Współudział w rekrutacji beneficjentów ostatecznych.

Obowiązki animatora

Indywidualna praca z bezrobotnym (poradnictwo, terapia, wsparcie) jako nieodzowna forma aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych:

1. Działania zmierzające do złagodzenia psychologicznych skutków bezrobocia, a następnie zmotywowanie do aktywnego poszukiwania pracy przez:

- zwiększenie motywacji do działania,
 - wzmacnianie wiary we własne możliwości, pozytywnej samooceny,
 - budowanie pozytywnego myślenia,
 - przełamywanie istniejących stereotypów,
 - poznanie własnych predyspozycji i mocnych stron.
2. Działania mające charakter socjalny – indywidualna pomoc w rozwiązywaniu trudnych, konfliktowych sytuacji życiowych.
 3. Działania o charakterze zatrudnieniowym, zmierzające do zwiększenia efektywności poszukiwania pracy:
 - diagnozowanie potrzeb edukacyjnych beneficjentów ostatecznych pod kątem zwiększania możliwości realizowania Indywidualnych planów działań,
 - pomaganie beneficjentom ostatecznym w modyfikowaniu i uaktualnianiu Indywidualnych planów działań w procesie pogłębiania samoświadomości, poszerzania kompetencji zawodowych i uzupełniania wiedzy na temat mechanizmów rynku pracy,
 - prowadzenie indywidualnych zajęć z beneficjentami ostatecznymi zmierzających do poszerzenia ich świadomości zawodowej (identyfikacja zainteresowań, uzdolnień, zamiłowań, talentów, umiejętności),

¹² Zakres działalności i obowiązków animatora – opracowany przez Stowarzyszenie „B-4” przy udziale Stowarzyszenia na rzecz Kobiet Poszukujących Pracy „Victoria”, Stowarzyszenia „Wsparcie”, MGOPS w Nowej Dębie, MGOPS w Baranowie Sandomierskim, ZSKU w Krośnie.

- zapoznanie z podstawowymi przepisami regulującymi zatrudnienie i z mechanizmami rynku pracy,
- pomoc beneficjentom ostatecznym w sporządzaniu wniosków o udzielenie wsparcia finansowego,
- gromadzenie i udostępnianie beneficjentom ostatecznym informacji z zakresu propozycji zatrudnienia, ofert pracy, możliwości przekwalifikowania lub innych działań podnoszących ich atrakcyjność na rynku pracy,
- zapoznanie z tematyką samozatrudnienia; wyjaśnianie beneficjentom ostatecznym podstawowych pojęć i zasad ekonomicznych oraz możliwości korzystania z różnych źródeł informacji ułatwiających podjęcie własnej działalności gospodarczej,
- wyposażenie beneficjentów ostatecznych w umiejętność samodzielnego formułowania CV, listów motywacyjnych oraz podań o pracę,
- przygotowanie beneficjentów ostatecznych do przeprowadzania rozmów z potencjalnymi pracodawcami,
- nawiązywanie współpracy z instytucjami rynku pracy, organizacjami opieki społecznej oraz innymi specjalistami na podstawie zidentyfikowanych potrzeb beneficjentów ostatecznych,
- prowadzenie monitoringu działań podejmowanych przez beneficjentów ostatecznych, zgodnie z wypracowanymi narzędziami.

Praca grupowa z osobami bezrobotnymi

1. Prowadzenie zajęć psychoedukacyjnych ukierunkowanych na zwiększenie samoświadomości beneficjentów ostatecznych (identyfikacja mocnych i słabych stron, wzmocnienie poczucia własnej wartości, samooceny i samoakceptacji).
2. Prowadzenie z beneficjentami ostatecznymi treningu umiejętności twórczego rozwiązywania problemów i konfliktów drogą

negocjacji, radzenie sobie ze stresem, aktywnego poszukiwania pracy.

3. Prowadzenie treningów z beneficjentami ostatecznymi w zakresie skutecznego komunikowania się, negocjowania i korzystania z reguł asertywności.
4. Prowadzenie treningu pod kątem tworzenia i stosowania przez beneficjentów ostatecznych właściwych strategii poszukiwania pracy.

Zadania wynikające z bezpośredniej realizacji projektu

1. Prowadzenie dokumentacji i sprawozdawczości wynikającej z założeń projektu.
2. Aktywny udział w szkoleniach przygotowujących do pracy animatora.
3. Współtworzenie z opiekunem animatora i Partnerstwem Lokalnym programów i pisanie wniosków o dotacje uzupełniające i/lub przedłużające realizację działań projektu IW EQUAL.
4. Informowanie opiekuna o konfliktach między animatorem a beneficjentem ostatecznym oraz o innych przeszkodach uniemożliwiających przyjęcie planu działania i współpracy w ramach realizacji projektu.
5. Realizacja w miarę potrzeb innych bieżących zadań projektu.

W pracy z beneficjentem ostatecznym animator powinien przestrzegać zasad:

- poszanowania godności oraz prawa do samostanowienia beneficjentów ostatecznych,
- kierowania się w swej działalności dobrem beneficjentów ostatecznych,
- zachowania w tajemnicy informacji uzyskanych w trakcie działalności zawodowej,
- przeciwstawiania się praktykom niehumanitarnym lub dyskryminującym osobę lub grupę osób, nie tylko na rynku pracy,
- wykorzystywania w swej pracy pełni wiedzy i własnych umiejętności,

- terminowego i zgodnego z przepisami prawnymi wypełniania powierzonych mu zadań i obowiązków,
- rzetelnego wykonywania powierzonych mu zadań oraz dołożenia wszelkich starań dla powodzenia projektu.

Adnotacja: Zadania realizowane przez animatora będą się odbywać na podstawie posiadanych kwalifikacji zawodowych, dostarczonych narzędzi oraz nabytej wiedzy i umiejętności w trakcie modułu szkoleniowego dla animatora.

Wszystkie wymienione wyżej zadania powinny być realizowane na podstawie:

- dynamiki grup,
- podtrzymywania zaangażowania i motywowania innych,
- zarządzania informacją i zasobami.

Profil osobowościowy animatora

Celem określenia profilu osobowościowego jest identyfikacja mocnych i słabych stron pod kątem predyspozycji intelektualnych i osobowościowych w pracy zawodowej. Określenie profilu osobowościowego jest niezbędne w wypadku najważniejszych stanowisk zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracowników – wskazuje na pożądane cechy i talenty oraz eliminujące słabości kandydata, daje wiedzę, jak rozwijać swoje mocne strony oraz jak niwelować słabości.

W celu sprecyzowania cech osobowościowych oraz predyspozycji i kompetencji zawodowych animatorów wzięto pod uwagę zadania i obowiązki, jakie będą oni pełnić w pracy. Jednocześnie uznano, iż predyspozycje osobowościowe będą stanowić element najbardziej pożądany i w znacznym stopniu będą decydować o przydatności do pracy w roli animatora.

Wiedza merytoryczna oraz dotychczasowe doświadczenie zawodowe nie będą głównym komponentem profilu zawodowego, ponieważ projekt przewiduje cykl kompleksowych szkoleń przygotowujących teoretycznie oraz praktycznie animatorów do pracy z osobami bezrobotnymi.

Uwzględnić należy jednak, aby animatorzy posiadali wykształcenie humanistyczne, a w szczególności psychologiczne, pedagogiczne, socjologiczne bądź prawnicze, które zapewni im lepsze podejście do pełnienia obowiązków zawodowych.

Wszędzie tam, gdzie zachodzi konieczność współdziałania grupy osób, jest realizowany cel, którym zainteresowani są różni ludzie, pojawia się problem przywódcy, lidera czy kierownika. Czym zatem różni się kierownik od animatora? Kierownik posiada władzę formalną z mocy prawa, ma prawo egzekwować, kontrolować, karać i nagradzać, może wymuszać, a jego autorytet jest autorytetem formalnym. Animator posiada władzę wynikającą z autorytetu merytorycznego (ekspertskiego) i/lub autorytetu moralnego, a przekłada się ona na chęć członków grupy do identyfikacji z nim.

Generalnie wyróżnia się trzy style kierowania pracą grupy:

- autokratyczny,
- demokratyczny,
- liberalny.

Styl autokratyczny występuje, gdy przywódca sam, autorytarnie wyznacza cele działania grupy, określa sposób ich realizacji i przydziela zadania konkretnym osobom. Komunikuje się z członkami grupy przez rozkazy, polecenia, jego oceny są arbitralne, często wymusza i odwołuje się do autorytetu formalnego, znacznie częściej stosuje kary niż nagrody. Sam ponosi odpowiedzialność, ale też sam osiąga zaszczyty i splendory. Jego postępowanie wywołuje frustrację, niezadowolenie i agresję u współpracowników.

Styl demokratyczny polega na konsultowaniu większości podejmowanych decyzji z członkami zespołu, którzy są zachęceni do dyskusji, częściej stosowana jest forma nagradzania niż karania, a przedmiotem troski lidera są nie tylko realizacja celu, ale także stosunki międzyludzkie. Styl demokratyczny sprawdza się w zadaniach koncepcyjnych, wymagających twórczego, kreatywnego podejścia.

Styl liberalny występuje, gdy osoba kierująca nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w wykonywaniu zadania lub robi to niechętnie, unika stosowania kar i nagród, nie troszczy się zbytnio ani o wykonanie zadania, ani o stosunki międzyludzkie.

Oczywiste jest, że animatorowi nie wolno kierować aktywnością grupy w sposób autokratyczny ani liberalny. Funkcjonowanie animatora nie powinno opierać się także jedynie na zasadach demokratycznego kierowania grupą.

Animator stara się wytworzyć odpowiednią atmosferę współdziałania, nie kieruje, a przewodzi członkom grupy, rozdziela zadania i wpływa na członków grupy tak, aby wykonywali je możliwie najlepiej. Jego działalność kontrolna sprowadza się do troski, aby aktywność grupy przybliżała ją do celu, aby nakład sił i środków był proporcjonalny do osiągniętych wyników. Założone cele animator zyskuje przez budzenie u członków grupy pragnienia osiągnięć, tendencji do brania na siebie odpowiedzialności za swój wzrost umiejętności i doświadczeń zawodowych.

Wychodząc z ogólnie przyjętych zasad konstruowania profili osobowościowo-zawodowych, osobowość animatora można ująć w trzech strukturach:

poznawczej: wyraża się działaniem związanym ze spostrzeganiem i rozumieniem beneficjenta – bezrobotnego,

motywacyjnej: obejmuje system wartości, potrzeby i postawy animatora,

czynnościowej: prakseologiczno-pedagogicznej.

Na układ właściwości osobowych animatora składają się następujące zintegrowane czynniki:

- światopogląd,
- zainteresowania,
- motywacje,
- zdolności,
- inteligencja,

- mechanizmy temperamentalne, charakterologiczne i samoregulujące.

Wszystkie one tworzą wzajemne relacje między animatorem i beneficjentami oraz środowiskiem lokalnym.

Cechy animatora można podzielić na pozytywne i negatywne. Animator powinien zatem być: dostępny, bezpośredni, szanujący godność beneficjentów, tolerancyjny, obowiązkowy, wytrwały, dobrym organizatorem, a także pogodny, opiekuńczy, kulturalny, taktowny. Nie powinny mu być obce: samokrytycyzm wobec własnej pracy, elastyczność w postępowaniu, życzliwość, poczucie humoru i pogoda ducha. Ma również być skromny, mądry życiowo, zaangażowany społecznie, bezinteresowny, sprawiedliwy, dyskretny, wyróżniać się walorami moralnymi, mieć własne zdanie.

Powinien być też człowiekiem wielkodusznym i posiadać określone wartości i postawę ideową.

Animatora powinna także charakteryzować inteligencja, mądrość, zdolność. Powinien mieć wysoki poziom wiedzy, kwalifikacji, sprawność intelektualną i szerokie zainteresowania, być samodzielnym w myśleniu, spostrzegawczym, powściągliwym w wyrażaniu opinii, sądów i ocen.

Pod względem dydaktycznym animator powinien posiadać aktualną wiedzę merytoryczną, stosować różnorodne metody i środki pracy, znać podstawy psychologii, być odważnym, postępowym, zachowywać rozsądek, rozwagę oraz obiektywność w relacjach z beneficjentami. Powinien również dobrze planować aktywność beneficjentów, pracę własną i całego zespołu. Animator zobowiązany jest do stosowania indywidualizacji w pracy, dostrzegania i podkreślania osiągnięć podopiecznych, nagradzania i wyróżniania, a także do wytwarzania poczucia bezpieczeństwa i warunków odpowiednich do osiągnięcia sukcesów przez beneficjentów.

Ponadto animator powinien się charakteryzować otwartością na problemy beneficjentów, postawą opiekuńczą, wyrozumiałą i pełną akceptacji wszystkich członków grupy.

Podsumowanie dotychczasowych rozważań stanowi poniższa tabela, w której wyszczególnione są zarówno pożądane, jak i niepożądane cechy animatorów.

Tab. 1. Pożądane i niepożądane cechy animatora

Cechy – właściwości pożądane (pozytywne)	Cechy – właściwości niepożądane (negatywne)
Cechy – właściwości osobowe	
<ul style="list-style-type: none"> • dostępny, bezpośredni, kontaktowy, • szanujący godność beneficjentów, akceptujący podopiecznych takimi, jakimi są, tolerancyjny, • obowiązkowy, zdyscyplinowany, wytrwały, • dobry organizator, pogodny, opiekuńczy, serdeczny, kulturalny, taktowny, • samokrytyczny wobec własnej pracy, • elastyczny w postępowaniu, • życzliwy, miły, sympatyczny, • skromny, mądry życiowo, • zaangażowany społecznie, • odważny w wyrażaniu swoich poglądów, mający własne zdanie, • prostolinijny, spontaniczny, autentyczny, • budzący zaufanie, bezinteresowny, o wysokich walorach moralnych, • sprawiedliwy, dyskretny, • pomysłowy, twórczy, samodzielnie inicjujący różnorodne przedsięwzięcia, • cierpliwy, zrównoważony emocjonalnie, • radzący sobie w trudnych sytuacjach, • optymistycznie usposobiony, • wrażliwy na problemy innych. 	<ul style="list-style-type: none"> • niedostępny, „niekontaktowy”, • złośliwy, ośmieszający, naruszający godność beneficjentów, • nieakceptujący odrębności beneficjentów, nietolerancyjny, • niezdiscyplinowany, niesumienny, łatwo zniechęcający się, • nieporadny, chaotyczny, • obojętny na sprawy innych, • niekulturalny, opryskliwy, • niesamokrytyczny, sztywny w postępowaniu, formalista, • nieżyczliwy, podejrzliwy, niemiły, • niemający poczucia humoru, nadmiernie poważny, ponury, • zarozumiwały, „ważny”, • pouczający, nieznający życia, • niechętny do pracy społecznej, • unikający wypowiedziania swoich poglądów, niemający zdania, asekurant, pochlebca, • nieszczerzy, nie jest sobą, • nadmiernie ostrożny, • niebudzący zaufania, wymuszający korzyści materialne, • niesprawiedliwy, • niedyskretny, • nieumiejący przystosować się do zmian społecznych i ekonomicznych, tradycjonalista, • nieposiadający inicjatywy, • mający nałogi, • niecierpliwy, niezrównoważony emocjonalnie, wybuchowy, agresywny, • niekoleżeński, nielojalny, żyjący dla siebie, • nietowarzyski, • małoduszny, • nieposiadający określonej postawy ideowej, eklektyczny, • abnegat – poddający się losowi, czekający, że ktoś go wyręczy.
Cechy – właściwości intelektualne	
<ul style="list-style-type: none"> • inteligentny, mądry, zdolny, • posiadający wysoki poziom wiedzy, kwalifikacji, sprawność intelektualną i szerokie zainteresowania, • samodzielny w myśleniu, twórczy w formułowaniu problemów i poglądów, • spostrzegawczy, posiadający żywą wyobraźnię, • powściągliwy w wyrażaniu opinii, sądów i ocen. 	<ul style="list-style-type: none"> • mało inteligentny, • niezdolny, odtwórczy, bierny, adaptujący się, powtarzający za innymi, • niespostrzegawczy, bez wyobraźni, • pochopny, nierozważny w wydawaniu opinii, sądów, ocen.

Cechy – właściwości pożądane (pozytywne)	Cechy – właściwości niepożądane (negatywne)
Właściwości – cechy dydaktyczne	
<ul style="list-style-type: none"> • mający odpowiednią wiedzę merytoryczną, • właściwie przygotowany metodycznie, • stosujący różnorodne metody pracy, w tym nowoczesne technologie, • znający podstawy psychologii, uznający ich przydatność, • pracowity, utożsamiający się z pracą zawodową i zaangażowany w nią, • znający beneficjentów, ich potrzeby i możliwości, odpowiedzialny, wymagający od siebie i innych, konsekwentny i dociekliwy, • obiektywny, bezstronny, • samodzielny, twórczy, poszukujący nowych metod i możliwości niezbędnych do osiągnięcia celów wynikających z założeń projektu, • ambitny, odważny, postępowy, • przestrzegający przepisów, zadań i obowiązków, • umiejący dobrze planować pracę własną i zespołu, • aktywizujący beneficjentów, stosujący indywidualizację w pracy z podopiecznymi, • stosujący demokratyczno-motywacyjny styl kierowania, • dostrzegający i podkreślający osiągnięcia beneficjentów, nagradzający i wyróżniający, • wytwarzający poczucie bezpieczeństwa i warunki osiągnięcia sukcesów przez beneficjentów, • uznający mądre kompromisy, • samokształcący i doskonalący swój warsztat pracy, pracujący nad sobą, • komunikatywny i sugestywny w sposobie przekazywania wiedzy i wartości oraz pobudzania do aktywności, • umiejący korzystać z różnych źródeł informacji, • traktujący równo wszystkich uczestników projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> • prezentujący znaczne braki w wiedzy merytorycznej, • słabo przystosowany metodycznie, • stosujący proste metody i środki dydaktyczne, nieznający nowoczesnych technik aktywizacji, • nieznający podstaw pedagogiki i psychologii, wątpiący w znaczenie tych nauk dla praktyki, • leniwy, nieidentyfikujący się z zawodem, stosujący strategię „przetwania”, • nieznający beneficjentów, niechętny ich poznawaniu, • nie lubiący beneficjentów, • niechętnie przyjmujący odpowiedzialność przed kimkolwiek, • niewymagający odpowiedzialności przed kimkolwiek, • niewymagający od siebie i innych, niekonsekwentny, pobłażliwym, • nieobiektywny (subiektywny), niesprawiedliwy w ocenianiu (nie uzasadnia swoich ocen), • unikający kontaktów z beneficjentami, podejmujący tylko sprawy organizacyjne i drugorzędne problemy, • prezentujący postawę odtwórczą i wierzący w rutynę, • pozbawiony aspiracji, zachowawczy, • lekceważący przepisy i dyrektywy, • nieudzielający się w pracach na rzecz aktywizacji beneficjentów, • nieumiejący planować i organizować pracy własnej i zespołu, • nieaktywizujący i niestosujący indywidualizacji w aktywizacji i poznawaniu beneficjentów, • stosujący styl autokratyczny (dyrektywny) lub liberalny (anarchizujący), • nastawiony na ukazywanie niedociągnięć i braków, chętnie stosujący wiele kar i nagan, • wytwarzający atmosferę lęku i zagrożenia, nietroszczący się o osiągnięcia i sukcesy beneficjentów, • niezdolny do negocjacji i kompromisów, wierzący we własną „rację”, • niechętny do samokształcenia się i doskonalenia warsztatu pracy, • niekomunikatywny, trudno docierający do odbiorcy, brak zdolności do dialogu, • „trzymający się” podręcznika, • preferujący określonych beneficjentów.

Cechy – właściwości pożądane (pozytywne)	Cechy – właściwości niepożądane (negatywne)
Cechy – właściwości opiekuńcze	
<ul style="list-style-type: none"> • otwarty na problemy beneficjentów, traktujący ich podmiotowo, • zajmujący się chętnie pracą z beneficjentami, emocjonalnie związany z nią, • przychylny i potrafiący zjednać sobie beneficjentów swą postawą, • nieobrażający się i nieośmieszający beneficjentów, wyrozumiały, opiekuńczy, • rozumiejący beneficjentów, służący im poradą w przewidywaniu kłopotów, • dążący do odnoszenia przez beneficjentów sukcesów w różnych działaniach w środowisku, • dotrzymujący słowa i obietnic, • zgłębiający wiadomości o życiu środowiska lokalnego, • rzetelny, o silnej woli oraz wytrwały w dążeniu do celu. 	<ul style="list-style-type: none"> • traktujący beneficjentów przedmiotowo, urzędowo, • niechętny do pracy z beneficjentami, wątpiący w jej sens, • niepotrafiący zjednać sobie beneficjentów i nieprzychylny im, ośmieszający i poniżający beneficjentów, • niechętny w niesieniu pomocy beneficjentom, niestaraający się ich zrozumieć, • tylko uczący, • nieposiadający autorytetu osobistego, nietroszczący się o swoją postawę ideową, • nieinteresujący się działaniami społecznymi uczniów w środowisku, • niedotrzymujący słowa i obietnic, • nieintegrujący się z życiem środowiska lokalnego, odcierwany od jego problemów.
Cechy – właściwości zewnętrzne	
<ul style="list-style-type: none"> • schludny wygląd, dobra prezencja ogólna, • dbający o zdrowie fizyczne i psychiczne, odporny na trudności w pracy, • ekspresyjnie przekazujący informacje, • kulturalny sposób bycia (miły, sympatyczny, budzący zaufanie), • właściwie układający sobie stosunki międzyludzkie w rodzinie i środowisku, • interesujący się sukcesami i kłopotami innych ludzi. 	<ul style="list-style-type: none"> • niechlujny wygląd, byle jaki, • niedbający o zdrowie fizyczne i psychiczne, źle znoszący trudności w pracy, • obojętnie i monotonicznie przekazujący informacje, • niekulturalny sposób bycia (antypatyczny, budzący niechęć), • nieumiejący ułożyć sobie stosunków w rodzinie i środowisku, • obojętny na sukcesy i kłopoty innych ludzi.

Źródło: opracowanie własne.

Cechy dobrego animatora

Kluczowym aspektem w działaniu animatora jest fakt, że to on jako człowiek jest źródłem zmiany. Jego kompetencje, emocjonalne zaangażowanie, wpływ na postawy innych umożliwiają zmianę nastawienia osób, z którymi pracuje, z pasywnej na bierną. Dlatego tak ważną rzeczą jest przyjrzenie się, jakie umiejętności, wiedzę, wartości powinien posiadać animator.

Wśród przymiotów osobistych animatora najczęściej wymienia się: jasność co do własnych możliwości i ograniczeń, zarówno fizycznych (np. odporność na zmęczenie), jak i dotyczących cech charakteru, motywacji, uzdolnień¹³. Animator musi być „dojrzały”, odpowiedzialny i stabilny uczuciowo, mieć rozwiązane problemy osobiste. Jego obiektywizm powinien iść w parze z realistyczną wizją wydarzeń, zachowań i osób.

Autonomia pozwala mu stawiać opór presjom i warunkowaniu, a jednocześnie działać,

koncentrując się na potrzebach i celach grupy, bez stronnictwa i manipulacji.

Animatorzy powinni najpierw sami odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego „ja” chcę pomóc innym – ponieważ bycie animatorem to jest również jakaś forma pomocy innym. Jakie są główne powody, motywy, które mną kierują, że odpowiadam mi rola „katalizatora” społecznego?

W odpowiedzi na te pytanie pomocne może być zapoznanie się z podstawowymi teoriami wyjaśniającymi, dlaczego ludzie pomagają innym.

Podejście socjobiologii (Wilson, Dawkins) opiera się na głównym założeniu: wiele społecznych zachowań ma swoje podłoże w wyposażeniu genetycznym. Z tej przesłanki wynika też pogląd, że ludzie będą się kierować selekcją rodową oraz wypracowaną w ciągu wieków normą wzajemności – która uprawdopodobni ich przetrwanie w świecie społecznym (człowiek sam ma mniejsze szanse). W teorii wymiany społecznej (Homans, Thibaut, Kelley) twierdzi się, że podstawową właściwością człowieka jest troska o własny interes. Ważny jest motyw maksymalizacji swoich

13 P. Jordan, B. Skrzypczak, *Szkoła animatorów społecznych. Kim jest animator społeczny?...*

zysków i minimalizacji strat. Zgodnie z tą teorią ludzie udzielają innym pomocy, jeśli zyski przeważają nad stratami. Zasada ta wykorzystana to, „jeśli ja pomogę komuś, to ktoś pomoże mi”; następuje redukcja swojego złego samopoczucia przez pomoc drugiemu człowiekowi. C. Daniel Batson (1991) natomiast zdecydowanie promuje pogląd, że ludzie udzielają pomocy innym z dobroci swoich serc. To, co nas do tego nakłania, to zjawisko empatii do osoby potrzebującej pomocy, czyli doświadczenia części jej bólu i cierpienia.

Akceptacja siebie i innych

Animator akceptuje siebie, próbując poznać swoje wady i braki, aby je stopniowo pokonywać. Jeśli opiera się na niezbędnej motywacji, ale jednocześnie nie obwinia się, rozpoznaje dystans dzielący go od tego, kim chciałby być, co chciałby mieć i umieć. Samoakceptacja sprzyja bezwarunkowej akceptacji innych, która jest podstawą każdego działania animacyjnego.

Zdolność do życia w zbiorowości

Jest to umiejętność ewoluowania w zbiorowości i wraz z nią, przestrzegania ustalonych reguł i norm. Konieczne są odporność na zmęczenie fizyczne i psychiczne, panowanie nad sobą w trudnych okolicznościach, nawiązywanie kontaktów ze wszystkimi uczestnikami, umiejętność pogodzenia wymogów życia grupowego z oczekiwaniami osobistymi. Skłonność do izolowania się, pozostawania na marginesie, niezdolność do obserwowania nieuchronnych sprzeczności w życiu zbiorowym i dokonywania analizy ich przyczyn stanowi poważne utrudnienie i przeciwwskazanie do podejmowania pracy animacyjnej.

Umiejętność dostosowywania się

Nie oznacza przyzwyczajęń i nawyków, ale refleksję nad uwarunkowaniami i środkami adaptacji w różnych okolicznościach i w specyficznych sytuacjach. Elastyczność myślenia i zachowania pozwala odpowiedzieć na to, co nieprzewidywane, i dokonywać ponownej oceny tego, co się planowało.

Postawa twórcza i inwencja

Umożliwia ona unikanie stereotypów, reagowanie na nieprzewidziane sytuacje i nagłe

wymagania, ciągłe, nastawione ku przyszłości odnawianie wizji problemów i sytuacji.

Szczególnie ważna w pracy animatora jest wiedza o tworzeniu się stereotypów. Musi on sobie zdawać sprawę z głęboko zakorzenionych lęków i uprzedzeń istniejących w każdej społeczności lokalnej. Dzieli się ona często na różnego typu grupy, które w różny sposób nawzajem się postrzegają, czasem pozytywnie, a czasem negatywnie. Animator krąży w świecie stereotypów kontaktując się z dużą liczbą osób w danym środowisku. Musi umieć je zauważyć i świadomie sprawować nad nimi kontrolę zarówno u siebie jako osoby, jak i u innych w społeczności. Często właśnie główną funkcją animatora jest walka z przyzwyczajeniami, głęboko zakorzenionymi nawykami w danej wspólnocie.

Raz sformułowane stereotypy są odporne na zmianę pod wpływem nowej informacji. Konsekwencją stereotypu w umyśle jest zjawisko „etykietowania”, czyli naznaczania określonych osób przez postrzeganie ich poprzez sposób ubierania, zachowania, wygląd, zawód itp. Bardzo sprzyjające tworzeniu stereotypów jest wytworzenia tzw. własnej grupy odniesienia, która umożliwia przeciwstawienie MY-ONI, grupy własnej i grupy obcej.

Umiejętność połączenia celów reprezentowanych przez siebie z celami swojego zespołu.

Animator powinien sprawić, że beneficjenci będą się identyfikować z celami projektu, w którym uczestniczą. Będzie to możliwe tylko wtedy, gdy realizacja celów będzie jednocześnie zaspakajająca różne potrzeby beneficjentów, np. potrzebę rozwoju, samorealizacji, znaczenia, satysfakcji, bycia kompetentnym, ważnym, przydatnym itp.

Umiejętność wzbudzania entuzjazmu, przede wszystkim w sobie, a następnie w beneficjentach
Entuzjazm własny bowiem rezonuje, udziela się, pobudza energię, pomysłowość, kreatywność, chęć działania. Entuzjazm i identyfikowanie się z celami projektu stanowią znaczną siłę napędową i tworzą silną motywację wewnętrzną. Taki stan można wywołać w ludziach, ułatwiając im działania na poziomie ich największych, na ten moment, możliwości i stwarzając im szansę rozwoju. Przeważająca większość ludzi chce bowiem być aktywna, czuć, że wykorzystuje swój potencjał, to, co ma najlepszego. Emerson powiedział,

że „najbardziej pragniemy, aby ktoś uczynił nas takimi, jakimi być możemy”. Jeśli napotykamy człowieka, który nam to umożliwi, chętnie za nim podążamy, zrobimy dla niego wiele i najlepiej, jak potrafimy. Animatorem jest więc człowiek, który w zespole stymuluje, pobudza proces wytyczania i osiągania celów, wyzwala w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru. Animacja jest sztuką, bardziej funkcją charakteru i osobowości niż umiejętności. Zależy od tego, co mamy w środku, od ekspresji charakteru. Tego nie da się nauczyć, to trzeba w sobie rozwijać. To, co jest animatorom niezbędnie potrzebne, to świadomość siebie i świata. Kierować innymi może bowiem wyłącznie ktoś, kto potrafi kierować sobą. Aby to spełnić, trzeba wiedzieć, kim się jest, kim się może być, w jaki sposób to osiągnąć i oczywiście tego chcieć.

Poczucie własnej wartości

Animator powinien mieć poczucie własnej wartości; tj. posiadać świadomość swojej wyjątkowości, niepowtarzalności, pewnych talentów i zdolności oraz poczucia siły, mimo posiadanych przywar. Ludzie niepewni własnej wartości częściej się boją, brak im odwagi w podejmowaniu decyzji, szybciej się gniewają, łatwiej wchodzą w konflikty z innymi, trudniej także osiągają sukcesy i jeszcze rzadziej sami je dostrzegają. Osoba o wysokim poczuciu własnej wartości stawia sobie wyższe cele, podejmuje się trudniejszych zadań, myśli w kategoriach zwycięstwa. Im wyżej siebie ceni, tym mniej wymaga dowodów wartości od innych, nie jest nadwrażliwa na krytykę innych, nie przyznaje sobie wszystkich zasług, ale dzieli się nimi z innymi, często chwali innych, jest dla nich miła, dostrzega wartości innych i traktuje ich z godnością.

Proaktywność

Być proaktywnym oznacza pełne przyjęcie odpowiedzialności za własne życie, świadomość, że moje życie jest funkcją moich wyborów i decyzji, a nie okoliczności. Dotyczy to wszystkich decyzji, zrozumienia, że nie ma ważnych i mniej ważnych decyzji. Ja i tylko ja odpowiadam za swoje zachowanie i życie, wszystko to, co mam dzisiaj, zawdzięczam wczorajszym wyborom, a co wybiorę dziś, będzie rzutować na jutro. Im mniej swoje poczucie własnej wartości, tym mniejsza

proaktywność. Proaktywne zachowanie pozwala na zdobycie poczucia kontroli. Im wyższa proaktywność, tym mniejsza bezradność.

Samodzielność

Być samodzielnym; jest to świadomość własnej zdolności do niezależności, cecha, którą zdobywa się w procesie dojrzewania. Ludzie samodzielni rozumują niezależnie, myślą kategoriami: „ja” to zrobię, załatwię, dam sobie radę. Ludzie zależni myślą: „ty mi to zrób”, „oni niech się o to troszczą”, „niech mi to dadzą”. Oczywiście niezależność zależy od poczucia własnej wartości.

Pozytywne myślenie

Odnaczać się pozytywnym myśleniem, czyli umiejętnością spojrzenia na te fragmenty rzeczywistości, które dają nam moc wyboru, pozytywnej reakcji, zarówno na rzeczywistość istniejącą, jak i spodziewaną. Mówiąc inaczej, jest to zdolność wyboru z dostępnych informacji tych, które pozwalają w jakiś sposób korzystnie dla nas przekształcać rzeczywistość. Łączy się to z umiejętnością dokonywania operacji poznawczych i emocjonalnych, które uświadomią nam pozytywne efekty tego, co się dzieje, wskażą nasze korzyści, w ostateczności zdobycie doświadczenia i wiedzy. Pozwala to koncentrować się na tym, co w danej chwili jest dla nas najlepsze, może służyć do rozwoju, a nie zajmować się tym, na co nie mamy wpływu. Większość ludzi myśli „realistycznie” tzn. negatywnie, spodziewając się trudności, problemów, oczekując negatywnych informacji, pesymistycznie patrzy w przyszłość. „Myśl realnie” czyli „spodziewaj się złego”. Czarnowidztwo animatora udziela się zespołowi.

Poczucie współzależności

Samodzielny, niezależny człowiek zdaje sobie sprawę, że znacznie lepsze efekty uzyskuje, pracując zbiorowo, zatrudniając do wykonania różnych rzeczy odpowiednich ludzi i łącząc wysiłki umysłowe. Osoby z poczuciem współzależności myślą „my”, rozumieją, że są fragmentem większej całości zespołu, rodziny, społeczności, narodu.

Spójność wewnętrzna

Być wewnętrznie spójnym, czyli zintegrowanym, polega na zgodności słów z myślami i czynami. Składa się na nią mówienie prawdy,

dotrzymywanie obietnic, nie branie tego, co się należy innym, nie manipulowanie ludźmi. Spójność wewnętrzna to cecha dotycząca charakteru, związana z wrażliwością sumienia. Ludzie spójni wewnętrznie zyskują zaufanie innych.

Poczucie obfitości

Świadomość obfitości to wiara, że dla każdego starczy dóbr tego świata, że człowiek nie musi walczyć o przetrwanie kosztem kompromisu z moralnością. Dobry animator to taki, który nie rywalizuje na zewnątrz, ale przedstawia się na konkurencję wewnętrzną, czyli aktywizuje własny potencjał twórczy, dba o swój rozwój, aby utrzymać pozycję, która pozwoli mu zachować naturalne przywództwo i zaspokoić własne potrzeby. Tylko wtedy nie będzie szedł na kompromis ze swoją uczciwością, będzie się kierował dobrem grupy, realizowanymi celami, nie będzie się bał o utratę swojej pozycji i koncentrował na jej zabezpieczeniu. Poczucie, że zawsze sobie poradzi i że jego autentyczne talenty mu to ułatwią, powoduje, że może wtedy bez obawy o swoją pozycję dzielić się z grupą powodzeniem, sukcesem, co wzmacnia go jako animatora, jego wiarygodność, zwiększa motywację do pracy grupy. Ludzie mający poczucie obfitości nie boją się konkurencji, jest to bardzo ważne w pracy zespołowej, wprowadza bowiem sprzyjającą atmosferę, daje poczucie bezpieczeństwa, pobudza ludzi do współpracy, wzajemnego wspierania siebie i swoich zadań, pozwala też na pokazywanie, a nie ukrywanie słabości własnych.

Umieć tworzyć wizje. Zadaniem animatorów jest wyszukiwanie nowych możliwości i posiadanie owych pomysłów. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy będą współpracować z członkami grupy, rozmawiać z nimi, tworzyć twórczą atmosferę poszukiwania nowych rozwiązań, tworzyć nowe wizje. Wyobraźnia i zdolność do marzeń animatora inspirowa i motywuje grupę do działania.

Wola i zdolność ciągłego uczenia się

Przez dziesięciolecia utarło się w Polsce przekonanie, że szkoła i studia dają niezbędną wiedzę do wykonywania zawodu. Są wystarczające do końca życia. Obecna rzeczywistość zmienia się tak szybko, że zmusza nas do stałego dokształcania się, aby móc zrozumieć, co dzieje się wokół, mieć właściwą świadomość świata i procesów,

które w nim zachodzą. Jest mnóstwo możliwości samokształcenia się; literatura, internet, szkolenia itp. Aby czuć się bezpiecznie, każdy powinien umieć więcej, niż się od niego wymaga. Animator powinien poszerzać swoje kompetencje zawodowe, zdobywać nowe umiejętności i uprawnienia, pogłębiać wyobraźnię i zdolności myślenia, rozwijać się intelektualnie, emocjonalnie i duchowo.

Intuicja

Intuicja jest to dochodzenie do prawdy bez pomocy logicznego myślenia, czyli jest to wiedza bez świadomości jej źródła, ludzki instynkt, szósty zmysł. Intuicja nie myli się nigdy, tylko nie zawsze umiemy jej słuchać.

Wśród cech idealnego animatora nie wymieniono kompetencji zawodowych, gdyż dobry animator nie musi być omnibusem, musi natomiast umieć znaleźć ludzi posiadających potrzebną mu wiedzę.

Sukces pracy animatorów niewątpliwie będzie zależny od odpowiednio dobranych osób na to stanowisko, od ich intelektu, samoświadomości, kontrolowania własnych emocji, zapału, wytrwałości w dążeniu do celu, a także od zdolności do empatii i umiejętności zachowań społecznych – czyli od współczynnika inteligencji emocjonalnej.

Mówiąc o animatorze, należy wskazać na wzór człowieka, który organizuje pracę, kieruje postępowaniem beneficjentów, motywuje i aspiruje ich do działania.

Trudności i zagrożenia w pracy animatora

Najczęściej pojawiające się trudności i zagrożenia w pracy animatora:

- bardzo szerokie pole działalności, co powoduje, że trudno czuć się kompetentnym w każdej dziedzinie, z którą się ma do czynienia, konieczność łączenia działań organizatora, edukatora i działacza,
- trudności z rozgraniczeniem życia prywatnego i zawodowego (pożądana jest zgodność wyznawanych ideałów z życiem osobistym),
- trudności z uzyskaniem szybkich i łatwo mierzalnych rezultatów swych działań,

- niełatwe chwile związane z usamodzielnianiem grup, z którymi był związany,
- uciążliwą zwykle konieczność mediowania oraz negocjowania współpracy pomiędzy grupami i partnerami społecznymi i instytucjonalnymi,
- niebezpieczeństwo przekroczenia granicy między animacją a manipulacją,
- możliwość konfliktu między własnymi poglądami a opinią grupy, z którą pracuje (nie powinien narzucać swoich poglądów grupie, nawet gdy to przyspieszyło proces rozwiązywania problemu).

Przed takimi zagrożeniami chronić powinna animatora świadomość roli i metody, jaką wykorzystuje w swoich działaniach, obowiązku codziennego ułatwiania i pobudzania grup do uczestnictwa w życiu społecznym.

Animator jako źródło zmiany

Osoba animatora jest katalizatorem zmian. Zmiana to ścieranie się poglądów, osobowości, podejść no i oczywiście interesów.

Ludzie boją się zmian. To, co znamy, jest nam bliskie i oswojone, a to, co nowe – dalekie i ryzykowne. Jednocześnie społeczność, która się nie rozwija – cofa się, zastyga w marazmie, kostnieje.

Zmiana dla wielu ludzi brzmi przerażająco, a zmiana w pracy animatora jest elementem ciągłym. W zasadzie cała jego praca jest wywoływaniem zmiany, tworzeniem zmiany, byciem w zmianie.

Jeśli zastanawiamy się, dlaczego w wielu sytuacjach w społecznościach lokalnych rodzi się opór wobec zmiany, musimy zdać sobie sprawę, że ten opór tworzą nie jakieś obiektywne zewnętrzne warunki, lecz żywi ludzie, którzy tam mieszkają. Dlatego tak ważne jest uświadomienie sobie, dlaczego ludzie w ogóle boją się zmiany.

Utrata kontroli

Kiedy zmiana jest nam narzucona, a nie wprowadzana przez nas, pojawia się uczucie bezsilności. Wynikiem bezsilności mogą być małostkowość, obrona własnego terytorium, nadmierne przestrzeganie przepisów oraz zbyt duża kontrola.

Zbyttna niepewność

Zwykły brak wystarczających informacji na temat kolejnego kroku uniemożliwia dobre samopoczucie. „Łatwiej jest pozostać z diabłem, którego się zna, niż oddać duszę diabłu, którego się nie zna”.

Niespodzianka

Ludzi szokują decyzje lub żądania, o których są informowani nagle, bez uprzedniego przygotowania. Brak ostrzeżenia może być postrzegany jako fakt, że organizacja/ instytucja nie ufa swoim członkom lub ich nie ceni.

Efekt „różnicy”

Radykalna zmiana sprawia, że ludzie stają się świadomi znajomej rutyny oraz nawyków i zaczynają je kwestionować. Potrzeba zmiany nawyków dodatkowo zwiększa stres. Prośzenie ludzi, by całkowicie „wyrzekli się przeszłości”, może wywołać zbyt wielki stres.

Utrata twarzy

Jeżeli akceptacja zmiany będzie oznaczać przyznanie, że przeszłe postępowanie było niewłaściwe, ludzie oczywiście przeciwstawiają się zmianie. Należy zminimalizować „utratę twarzy” lub uczucie zakłopotania.

Efekt falowania

Zmiana często przerywa realizację planów, projektów i zajęć rodzinnych poszczególnych osób. Mimowolne „fale” wywołane przez zmianę mogą być źródłem poważnego sprzeciwu wobec niej.

Więcej pracy

Zmiana prawie zawsze oznacza, że wymagany będzie dodatkowy wysiłek.

Zagrożenie jest realne

Czasami zagrożenie, jakie stanowi zmiana (szczególnie dla niektórych osób), jest realne.

Elementy, które pomagają ludziom przeżyć zmianę:

1. Aktywne zaangażowanie w proces.
2. Uznawanie, wspieranie i wynagradzanie dodatkowego wysiłku.
3. Pełna informacja.
4. Możliwe najwcześniejsze podzielenie się informacjami na temat wizji i konkretnych kroków prowadzących do zmiany.
5. Elastyczność.
6. Zminimalizowanie liczby wprowadzanych różnic, przedstawienie obecnej zmiany jako kontynuacji tradycji, rozbicie dużych, złożonych zmian na „łatwiejsze do przełknięcia kawałki”.
7. Przedstawienie przyszłych działań w pozytywnym świetle; uczczenie działań w przeszłości, a następnie stworzenie atmosfery podniecenia przyszłymi zmianami.
8. Unikanie kreowania „przeigranych” (jeżeli jednak niektóre osoby będą musiały przegrać w wyniku zmiany, powinny się o tym dowiedzieć jak najwcześniej).
9. Podejmowanie działań mających na celu zmniejszenie poniesionych przez ludzi strat w sposób sprawiedliwy i z wyczuciem.
10. Stawianie czoła ludzkim obawom i zajęcie się nimi jest często bardziej skuteczne niż ich pomniejszanie.

W świetle przedstawionych lęków i pewnych sposobów radzenia sobie z nimi najważniejsza w przeżywaniu zmiany jest postawa animatora. Musi on być jednocześnie na zewnątrz, ponieważ potrzebuje zachować dystans i refleksję, ale również wewnątrz, kiedy pomaga ludziom przezwyciężyć ich lęki. Czasem wystarczy powiedzieć: „przecież świetnie sobie dajecie radę”, wywołać dyskusję, dostarczyć informacji i wówczas ludzie przełamują impas, idą dalej.

Czas potrzebny na zmianę

Animator musi ich umieć wzmacniać, motywować, a także wiedzieć, że „gdzie drwa rąbią, tam wióry lecą”. Jeśli dotyka się wspólnie z ludźmi ich problemów, to nieuchronnie wkracza się w sferę ich osobowości, postaw, wartości i w końcu emocji. A dodatkowo w tym wszystkim wiele poglądów nie będzie zgodnych z poglądami animatora, ale on musi „być ekspertem w niebyciu ekspertem”, czyli utrzymywać pozycję neutralnego towarzysza-wspieracza.

To, co szczególnie komplikuje sprawę, to fakt, że czasami czynniki, które na początku traktowane są jako sprzyjające, okazują się blokujące i na odwrót. Dlatego tak ważna wydaje się umiejętność śledzenia procesu zmiany i niezakładania niczego z góry i na zawsze. W społecznościach lokalnych nie ma bowiem niczego ani na zawsze, ani na nigdy i animator musi to wiedzieć i czuć. Proces zmiany ma swoją dynamikę, przez którą trzeba przejść. Czasem działanie, które pozornie nie przyniosło natychmiastowego rezultatu, za jakiś czas okaże się zaczynem jakiegoś lokalnego buntu, ruchu, rozwoju czy działania. Zmiana często nie odbywa się nagle, ludzie muszą do niej dojrzeć, muszą ją poczuć i się z nią oswoić. Animator jawi się w takich sytuacjach jako katalizator zmiany czyli katalizator konfliktu. To właśnie jest wielka tajemnica sukcesu lub porażki animatora, tzn., że jego główną rolą jest wywoływanie sporów i konfliktów i pomoc ludziom w radzeniu sobie z nimi, w przechodzeniu przez nie czasem boleśnie, ale nieuchronnie.

W pracy animatora konieczne są szacunek dla odmienności i zgoda na inność.

Zgoda na inność, ale bez przemocy i agresji, przejawiająca się w twórczym rozwiązywaniu konfliktów i staniu w obronie społecznie słabszych i upośledzonych¹⁴.

Autentyczne problemy i potrzeby w danej społeczności wyartykułowane przez ludzi są motorem pracy animatora.

Animator potrafi zaangażować ludzi wokół problemów. Potrafi ich zgromadzić, pomóc się zorganizować i wzmocnić w działaniu, tak aby odnieśli sukces. W pracy animatora człowiek jest podmiotem, a nie przedmiotem jego działań.

Radość i smutek animatora

Animator musi się pogodzić z tym, że mimo iż to on zainspirował działanie, ludzie, jeśli odniosą sukces, będą mówić, że oni to zaczęli i sami to zrobili. To jest ostateczne zwycięstwo animatora – osiągnął to, co zaplanował. Teraz mimo że czuje się związany emocjonalnie z grupą i zadaniem, musi szukać nowych wyzwań.

¹⁴ *Ibidem.*

Cechy osobowości – diagnoza

Do zbadania kompetencji kandydatów na animatorów powinny służyć właściwie dobrane testy psychologiczne, pozwalające na pełną diagnozę predyspozycji oraz wnioski oparte na spostrzeżeniach z bezpośrednich rozmów z kandydatami.

Baterią testów uwzględniających wszystkie komponenty profilu osobowości animatora są:

- TMS – Test Matrycy Ravena Standard – określenie inteligencji ogólnej kandydatów,
- KKS – Kwestionariusz Kompetencji Społecznych – ocena efektywności funkcjonowania w sytuacjach interpersonalnych oraz ekspozycji społecznej,
- EPQ-R – Kwestionariusz Osobowości Eysencka – wymiary osobowości; ekstrawersja–introwersja, zrównoważenie–neurotyczność, psychotyzm,
- Kwestionariusz Komunikatywności – umiejętność komunikowania się w relacjach z innymi,
- Kwestionariusz Kompetencji i Umiejętności – zdolność do myślenia logicznego, twórczego, bycia kreatywnym, umiejętność zarządzania czasem i własną karierą, sprawność komunikacji, współpracy w grupie, kultura osobista, posługiwanie się nowoczesnymi środkami komunikacji, znajomość programów komputerowych,
- Mapa asertywności – umiejętność zachowań asertywnych w kontaktach osobistych, towarzyskich, w wyrażaniu własnych opinii, próśb oraz uczuć w kontakcie z autorytetami,
- Inwentarz Stresu – stopień radzenia sobie w sytuacjach napięcia emocjonalnego,
- Test osobowości Mitteneckera Tomana – wielowymiarowy inwentarz pomiaru cech osobowości, jej dojrzałości i zrównoważenia,
- Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE N.S. Schutte, J.M. Malouff – badanie zdolności do rozpoznawania, rozumienia i kontroli

własnych emocji, zdolności do kierowania własnymi i cudzymi działaniami,

- Inwentarz osobowości Neo FFI P.T. Costa, R.R. Mc Crae – diagnoza cech osobowości,
- Test określający styl funkcjonowania interpersonalnego jednostki T. Leary’ego – style funkcjonowania i kierowania grupami.

Podsumowanie

Życie społeczne określa wciąż nowe wyzwania i metody działania, a rolą animatora jest podążanie za procesami społecznymi, tak by ich nowy kształt współtworzyli już sami aktywni obywatele. Jest to rola trudna i często niewdzięczna i podejmują się jej jedynie jednostki, często nieświadomie.

Próba szczegółowego opisu kompetencji i zadań stojących przed osobą mającą być świadomym animatorem pokazuje, że pojęcie to wykracza poza wszelkie definicje, w związku z czym można jedynie próbować określić zarys jego profilu. Precyzyjne zdefiniowanie profilu animatora nie jest technicznie możliwe, ponieważ w grę wchodzi zbyt dużo elementów, które nie muszą dla każdej osoby być jednoznacznym i niezbędnym wyznacznikiem cech gwarantujących jej zdolność do animacji procesów. Do celów realizacji animacji konkretnych procesów społecznych należy wybierać potencjalnych przyszłych animatorów, korzystając ze wskazanych ogólnych elementów określających ich predyspozycje lub skłonności.

Należy jednak pamiętać, że człowiek nie rodzi się animatorem, lecz nim zostaje w specyficznych warunkach. To, czy dana osoba zostanie animatorem, będzie możliwe do określenia dopiero na podstawie efektów jej pracy, które często są trudno mierzalne, ponieważ są procesami długotrwałymi, dotyczącymi sfery psychiki ludzkiej i wpływu animatora na nią. Pomiarów czynników bardziej mierzalnych i namacalnych mogą się okazać niewystarczające do oceny efektywności zjawiska animacji. Tego typu rezultaty mogą być bowiem konsekwencją dobrej pracy przeciętnego pracownika.

Duże znaczenie dla procesów wyboru i kreowania animatorów mają środowisko projektu i bezpośrednie otoczenie realizujące projekt i sterujące nim, gdyż od właściwego wyboru i postępowania z nimi, a także przedefiniowania

zadań dla wybranych osób, mających animować określone procesy będzie zależeć, czy ostatecznie będą to naprawdę animatorzy procesów, czy też jedynie liderzy lub wyłącznie dobrzy pracownicy starający się wykonać powierzone zadania.

Bibliografia

2. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
3. Hrycyk K. (red.), *Animacja społeczno-kulturalna wobec przemian cywilizacyjnych: animacja – animator i jego kształcenie*, Silesia, Wrocław 2000.
4. Jedlewska B., *Animatorzy kultury wobec wyzwań edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.
5. Jordan P., Skrzypczak B., *Szkoła Animatorów Społecznych. Kim jest animator społeczny?*, [Paweł Jordan i Bohdan Skrzypczak - Kim jest animator społeczny.pdf.](http://www.ipsir.uw.edu.pl/UserFiles/File/Katedra_Socjologii_Norm/TEKSTY/</div><div data-bbox=)

6. Kopczyńska M., *Animacja społeczno-kulturalna: podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Centrum Animacji Kultury, Warszawa 1993.
7. Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera*, Medium, Warszawa 1998.
8. Mendel M. (red.), *Animacja współpracy środowiskowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
9. Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972.
10. Stach R., Górniak L., *Szkoła liderów społeczności wiejskiej*, CD i EwR, Kraków 1995.
11. Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1971.
12. Żebrowski J. (red.), *Animacja kulturalna i społeczno-wychowawcza w środowiskach lokalnych*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.

Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 1

Karta ćwiczeń BiUK 1

Wymień pięć cech, które opisują szkołę Twoich marzeń. Wpisz je w każdy z wymienionych wymiarów kultury szkoły. Ważne, aby znalazły się tu cechy, które sprawiłyby, że szkoła byłaby wspianym miejscem do rozwoju uczniów i pracowników.

Tab. 2. Karta ćwiczeń BiUK 1

Lp.	Wymiar ekologiczny: warunki lokalowe, wygląd, wyposażenie	Wymiar zespołowy (milieu): cechy członków zespołu, który ją tworzy	Wymiar społeczny: struktura, sposób komunikowania się, podejmowania decyzji, style działania	Wymiar normatywny: normy i zasady
1				
2				
3				
4				
5				

Źródło: opracowanie własne.

Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 2

Materiały edukacyjne BiUK 2





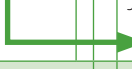

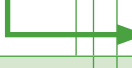

Zasady animowania działań w zespole:

1. Wprowadź pokrótce członków zespołu pedagogicznego w cel spotkania – pokaż znaczenie wykonania zadania dla zespołu i innych uczestników życia szkolnego (ogólnie odwołaj się do celów szkoły, potrzeb zespołu i przyjętych wartości).
2. Zachęć członków zespołu do wyrażania swoich opinii i potrzeb.
3. Wysłuchaj ich, okazując zrozumienie i akceptację osobom, które dzielą się opiniami. Nie krytykuj i nie pozwalaj na krytykę (skorzystaj z zasad burzy mózgów).
4. Akceptuj odmienne stanowiska i doceniaj ich wkład w naświetlanie problemu (np. „Cieszę się, że dzielisz się z nami swoimi spostrzeżeniami”).
5. Staraj się dostrzec i ukazać atuty każdej wypowiedzi (np. „To, co mówisz, jest ważne dla zrozumienia zagadnienia”, „To jest inny punkt widzenia” itp.).
6. Bądź moderatorem spotkania, a nie autokratą. Prowadź rozmowę, akcentując pożądane wątki, i zmierzaj do zbudowania wspólnej wizji.
7. Mów językiem korzyści. Odwołaj się pozytywów tak pracującej społeczności.
8. Przedstaw ostateczny obraz oczekiwanej społeczności szkolnej.
9. Podkreślaj efekt wspólnej pracy. Podziękuj wszystkim za pracę, pokazując, co się udało wypracować.

Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 3

Materiały edukacyjne BiUK 3

Etapy procesu grupowego prowadzącego zespół do działania w społeczności

ETAPY	CZŁONKOWIE GRUPY	ANIMATORKA (przez zadawanie pytań)
Etap I	Są niepewni i niezadowoleni z istniejącej sytuacji, ale pasywni.	
		Stymuluje ludzi do pomyślenia o tym, dlaczego są niezadowoleni i co w związku z tym można zrobić.
Etap II	Teraz są świadomi pewnych potrzeb.	
		Stymuluje ludzi do myślenia o wprowadzeniu zmian dla zaspokojenia określonych potrzeb.
Etap III	Teraz są świadomi konieczności wprowadzenia określonej zmiany.	
		Stymuluje ludzi do przemyślenia tego, jak mogą wspólnymi siłami wprowadzić zmianę.
Etap IV	Analizują wszystkie za i przeciw, próbując ustalić wspólne potrzeby.	
	 	Jeśli potrzeba, stymuluje ludzi do przemyślenia tego, jak mogą się najlepiej zorganizować do przeprowadzenia działania.
Etap V	Planują, co i jak mają do zrobienia i jak to można zrobić.	
	 	Stymuluje ludzi do przemyśleń i zdecydowania w szczegółach o tym, co należy zrobić, kto to zrobi, kiedy i jak.
Etap VI	Działają według planu.	
		Stymuluje ludzi do myślenia o tym, jakie nieprzewidziane przeszkody i trudności mogą napotkać na swojej drodze (animator może będzie musiał pomóc grupie przepracować każdy z pięciu etapów i zdecydować o tym, jak ponownie zabrać się do rozwiązania problemu).
Etap VII	Są usatysfakcjonowani z rezultatów, które osiągnęli.	

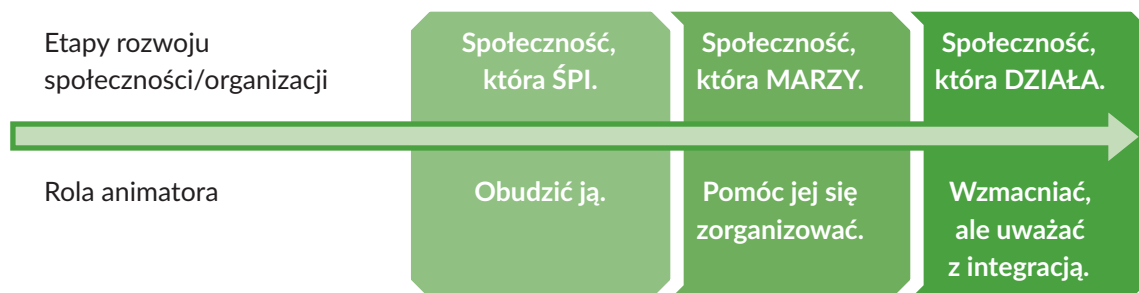
Rys. 2. Etapy procesu grupowego prowadzącego zespół do działania w społeczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Jordan, B. Skrzypczak, *Szkoła animatorów społecznych. Kim jest animator społeczny?*, http://www.ipsir.uw.edu.pl/UserFiles/File/Katedra_Socjologii_Norm/TEKSTY/Pawe%20Jordan%20i%20Bohdan%20Skrzypczak%20-%20Kim%20jest%20animator%20spoeczny.pdf.

Obszar IV Moduł 5.1 Zał. 4

Materiały edukacyjne BiUK 4

Animator w społeczności i organizacji



Rys. 3. Animator w społeczności i organizacji

Źródło: P. Jordan, B. Skrzypczak, *Szkoła animatorów społecznych. Kim jest animator społeczny?*, http://www.ipsir.uw.edu.pl/UserFiles/File/Katedra_Socjologii_Norm/TEKSTY/Pawe%20Jordan%20i%20Bohdan%20Skrzypczak%20-%20Kim%20jest%20animator%20spoeczny.pdf.

Obszar IV Moduł 5.3 Zał. 1

Kwestionariusz OCAI

Tab. 3. Kwestionariusz do oceny kultury organizacji – stan obecny

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?		Stan obecny	
A	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
B	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
C	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.		
D	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
Ogółem		100	
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?		Stan obecny	
A	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.		
B	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		
C	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		
D	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągania dobrych wyników.		
Ogółem		100	
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami.		Stan obecny	
A	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
B	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność?		
C	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.		
D	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienną stosunków.		
Ogółem		100	
4. Co zapewnia spójność organizacji.		Stan obecny	
A	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.		
B	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.		
C	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.		
D	Spójność organizacji jest zapewniana przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.		
Ogółem		100	

5. Na co kładzie się największy nacisk?		Stan obecny	
A	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.		
B	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.		
C	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.		
D	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.		
Ogółem		100	
6. Jakie są kryteria sukcesu organizacji?		Stan obecny	
A	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.		
B	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.		
C	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.		
D	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.		
Ogółem		100	

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Kwestionariusz do oceny kultury organizacji – stan pożądany

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?			Stan pożądany
A	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
B	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
C	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.		
D	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
Ogółem			100
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?			Stan pożądany
A	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.		
B	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		
C	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		
D	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.		
Ogółem			100

3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?			Stan pożądany
A	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
B	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.		
C	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.		
D	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków.		
Ogółem			100
4. Co zapewnia spójność organizacji?			Stan pożądany
A	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.		
B	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.		
C	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.		
D	Spójność organizacji jest zapewniana przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.		
Ogółem			100
5. Na co kładzie się największy nacisk?			Stan pożądany
A	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.		
B	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.		
C	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.		
D	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.		
Ogółem			100
6. Jakie są kryteria sukcesu organizacji?			Stan pożądany
A	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.		
B	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.		
C	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.		
D	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.		
Ogółem			100

Źródło: opracowanie własne.

Arkusz kalkulacyjny do obliczania wyników oceny kultury organizacji

Tab. 5. Stan obecny – wyniki

	1A				1B
	2A				2B
	3A				3B
	4A				4B
	5A				5B
	6A				6B
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi A				Suma punktów przyznawanych odpowiedzi B
	Średnia arytmetyczna				Średnia arytmetyczna
	1C				1D
	2C				2D
	3C				3D
	4C				4D
	5C				5D
	6C				6D
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi C				Suma punktów przyznawanych odpowiedzi D
	Średnia arytmetyczna				Średnia arytmetyczna

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 6. Stan pożądany - wyniki

1A				1B
2A				2B
3A				3B
4A				4B
5A				5B
6A				6B
Suma punktów przyznawanych odpowiedzi A				Suma punktów przyznawanych odpowiedzi B
Średnia arytmetyczna				Średnia arytmetyczna
1C				1D
2C				2D
3C				3D
4C				4D
5C				5D
6C				6D
Suma punktów przyznawanych odpowiedzi C				Suma punktów przyznawanych odpowiedzi D
Średnia arytmetyczna				Średnia arytmetyczna

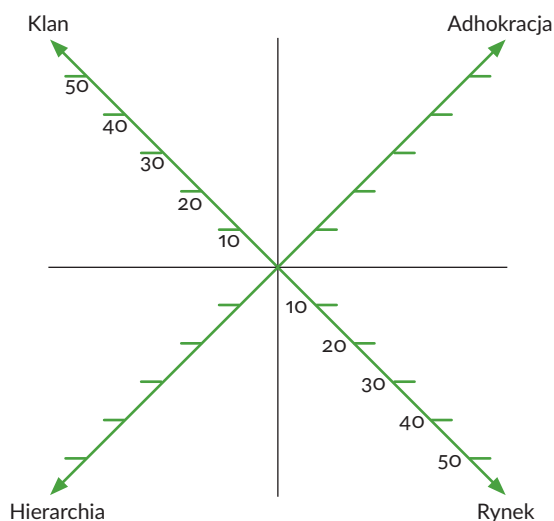
Źródło: opracowanie własne.

Układy współrzędnych do naniesienia profili dla poszczególnych pytań kwestionariusza OCAI

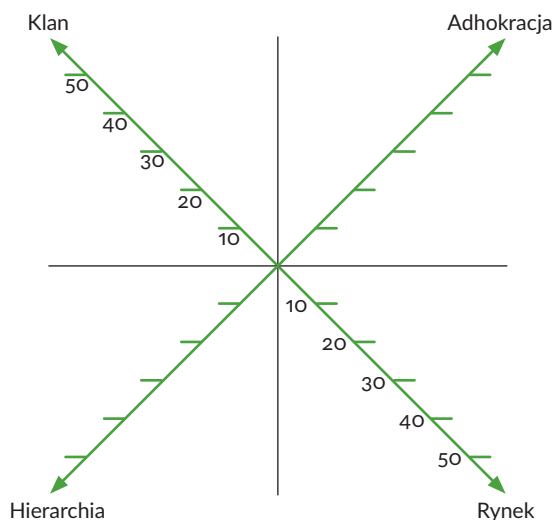
Tab. 7. Kwestionariusz OCAI

ODPOWIEDZI	ĆWIARTKA
A	Klan (lewa górna)
B	Adhokracja (prawa górna)
C	Rynek (prawa dolna)
D	Hierarchia (lewa dolna)

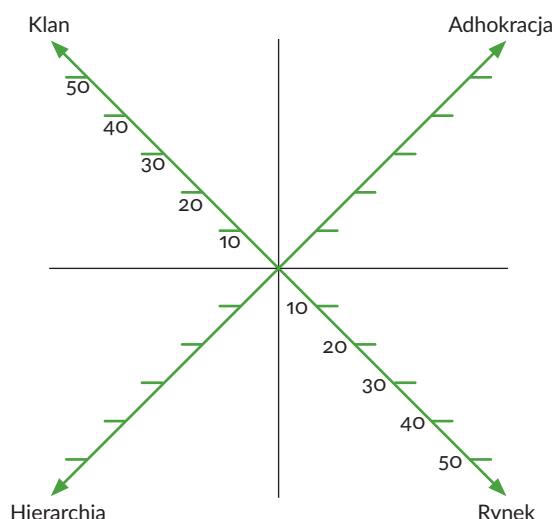
Źródło: opracowanie własne.



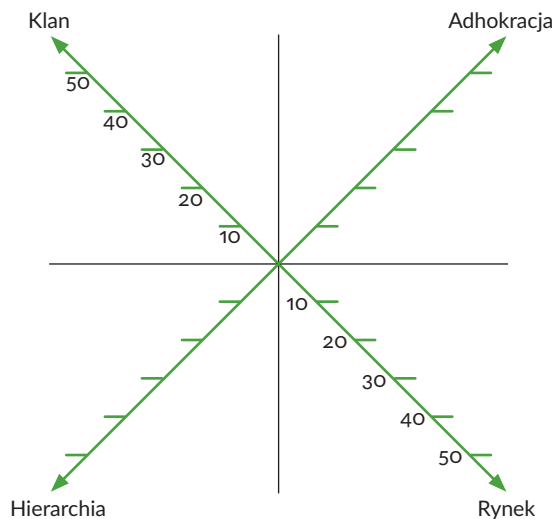
1. Co zapewnia spójność organizacji



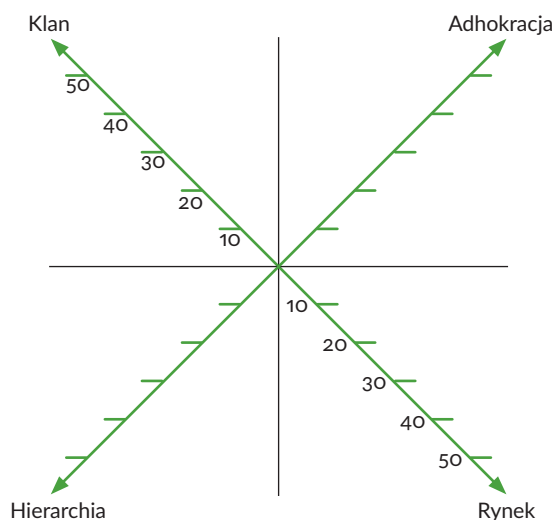
2. Zarządzanie pracownikami



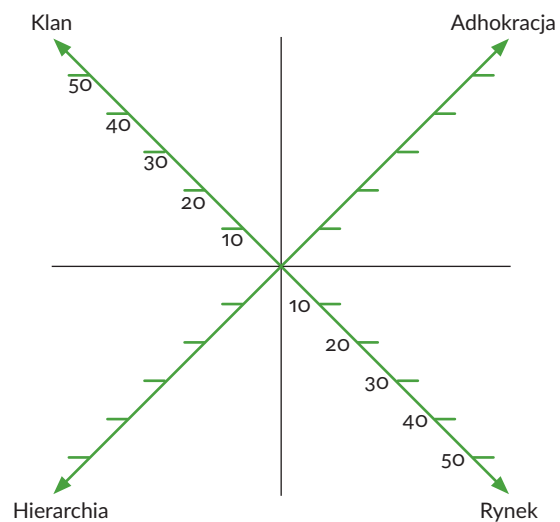
3. Charakterystyka organizacji



4. Przywództwo w organizacji



5. Na co kładzie się nacisk



6. Kryteria sukcesu

Rys. 4. Kwestionariusz OCAI

Źródło: opracowanie własne.

Obszar V Moduł 4.4 Zał. 1

Administrowanie szkołą – prezentacja

Jacek Rudnik

Prezentacja

„Administrowanie szkołą”

Jacek Rudnik
rudnik.jacek@gmail.com

Program spotkania

- Podstawy prawne tworzenia i funkcjonowania aktów prawa wewnątrzszkolnego
- Rodzaje dokumentów prawa tworzonego przez organy szkoły
- Zasady techniki prawodawczej mające zastosowanie w szkole
- Statut szkoły – tworzenie, nowelizacja, przykładowe zapisy
- Regulaminy organów kolegialnych funkcjonujących w szkołach
- Etapy podejmowania decyzji i postępowania administracyjnego
- Konstruowanie decyzji administracyjnych zgodnie z wymogami prawa
- Zarządzenia dyrektora

Podstawy prawne tworzenia aktów prawa wewnętrznego

- ▶ Prawo nadane – zewnętrzne
- ▶ Prawo wytworzone przez szkołę:
 - wymagane
 - zalecane
 - niewymagane
- ▶ Prawo „pomocnicze”

Podstawy prawne tworzenia aktów prawa wewnętrznego – prawo nadane (zewnętrzne)

- **Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty**
(Tekst jednolity: Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.)
- **Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela**
(Tekst jednolity: Dz.U. z 2014 r., poz. 191)
- **Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy**
(Tekst jednolity: Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.)
- **Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych**
(Tekst jednolity: Dz.U. z 2012 r. poz. 592 z późn. zm.)
- **Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 maja 2001 r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół**
(Dz.U. Nr 61, poz. 624 z późn. zm.)

i inne ...

Podstawy prawne tworzenia aktów prawa wewnętrznego – prawo wewnętrzne

Prawo wytworzone przez szkołę:

➤ **wymagane**

Wskazane w przepisach do stanowienia wewnętrznych aktów prawnych np. statut, regulaminy RP, RS, RR, SU, Regulamin pracy, Regulamin ZFŚS, i inne...

art. 42 ust. 1 UoSO
(przygotowanie projektu statutu
lub jego zmian)

np. § 3 ramowego statutu szkoły
podstawowej (szczegółowe
kompetencje organów szkoły)

```
graph TD; A[art. 42 ust. 1 UoSO (przygotowanie projektu statutu lub jego zmian)] --> C[Statut szkoły]; B[np. § 3 ramowego statutu szkoły podstawowej (szczegółowe kompetencje organów szkoły)] --> C;
```

Statut szkoły

Podstawy prawne tworzenia aktów prawa wewnętrznego – prawo wewnętrzne

Prawo wytworzone przez szkołę:

➤ **zalecane**

➤ **niewymagane**

Procedury (wszelkie) – obowiązujące dzisiaj prawo oświatowe nie wymaga opracowywania procedur, a co najwyżej zaleca je (wyjątek to procedury HACAP). Należą do nich przepisy dotyczące porządkowania niektórych spraw, np. rejestr zarządzeń dyrektora szkoły (książka zarządzeń), regulaminy pracowni szkolnych itp.

Podstawy prawne tworzenia aktów prawa wewnętrznego – prawo „pomocnicze”

Prawo „pomocnicze”

- ▶ Kodeks postępowania administracyjnego,
- ▶ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie Zasad techniki prawodawczej (Dz.U. Nr 100, poz. 908),
- ▶ Kodeks cywilny, Kodeks karny, Kodeks wykroczeń
- ▶ Konwencja o prawach dziecka,
- ▶ Ustawa o postępowaniu w sprawach nieletnich,
- ▶ Ustawa o przeciwdziałaniu narkomanii i inne...

Rodzaje dokumentów wewnętrznych

Związane z funkcją dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą wynikające z Ustawy o systemie oświaty:

- statut [art. 58 ust. 6 i 7 i art. 84 ust. 1 (niepubliczne)]
- program wychowawczy i program profilaktyki [art. 54 ust. 2 pkt 1 lit. a i b oraz rozporządzenie o ramowych statutach]
- regulaminy organów kolegialnych (RP, RS, RR, SU) [art. 43 ust. 2; art. 51 ust. 5; art. 53 ust. 4; art. 55 ust. 3]
- inne regulaminy (pracowni szkolnych, obiektów sportowych, stołówek, świetlic, bibliotek, wycieczek szkolnych, dyżurów nauczycielskich, pomocy socjalnej dla uczniów, itp.) [np. art. 39]
- zarządzenia dyrektora i uchwały RP [np. art. 39, art. 41 ust. 1 i 2]

Rodzaje dokumentów wewnętrznych

Odnoszące się do pracowników i funkcjonowania szkoły np.:

- regulamin pracy [art. 104² kp]
- regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych [art. 8 ust. 2 ustawy o zfsś]
- regulamin wynagradzania pracowników niepedagogicznych [art. 77² § 1 kp i art. 39 ustawy o pracownikach samorządowych]
- zarządzenia dyrektora – „pracownicze” [art. 39 UoSO – kierownik zakładu pracy]

Zasady techniki prawodawczej – generalne zasady dotyczące wewnętrznych aktów prawnych

- zgodność statutu jako podstawowego dokumentu z obowiązującym prawem oświatowym;
- zgodność wszystkich pozostałych dokumentów wewnętrznych zarówno z prawem oświatowym, jak i statutem;
- właściwa zawartość merytoryczna dokumentów.

Technika tworzenia prawa wewnętrznego

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie zasad techniki prawodawczej (Dz.U. Nr 100, poz. 908)

Dział I, Rozdział 7 – Oznaczenie przepisów ustawy i ich systematyzacja;

Dział V – Projekt aktu wykonawczego (rozporządzenia);

Dział VI – Projekty aktów normatywnych o charakterze wewnętrznym (uchwał i zarządzeń).

Oznaczanie przepisów i ich systematyzacja w tekście aktu prawnego

- ▶ Podstawową jednostką redakcyjną uchwały lub zarządzenia jest **paragraf [§ 1.]**

Każdą samodzielną myśl ujmuje się w odrębny paragraf. Paragraf powinien być w miarę możliwości jednozdaniowy.

- ▶ Jeżeli samodzielną myśl wyraża kilka zdań (zespół zdań), dzielimy paragraf na

ustępy [1. 2.]

Podział na ustępy stosuje się również wtedy, gdy między zdaniami wyrażającymi samodzielne myśli występują powiązania treściowe (nie na tyle, aby wydzielić w następny paragraf).

Oznaczanie przepisów i ich systematyzacja w tekście aktu prawnego

- ▶ W obrębie ustępu lub paragrafu można wyodrębnić **wyliczenia** tzw. **wprowadzenie do wyliczenia**

punkty [1) 2)]

kończy się je średnikami, a ostatni kropką.

- ▶ W obrębie punktów można dokonać kolejnego wyliczenia, wprowadzając

litery [a) b)]

kończy się je przecinkiem, a ostatnią średnikiem lub kropką.

- ▶ W obrębie liter można dokonać kolejnego wyliczenia, wprowadzając

tiret [–]

kończy się przecinkiem lub

średnikiem – ostatnie tiret ostatniej litery w ramach punktu,

kropką – ostatnie tiret ostatniej litery ostatniego punktu w ramach ustępu lub paragrafu.

Oznaczanie przepisów i ich systematyzacja przy ich powoływaniu

§ 1 – symbol „§” bez względu na liczbę i przypadek
+ cyfra arabska bez kropki;

ust. 1 – skrót „ust.” bez względu na liczbę i przypadek
+ cyfra arabska bez kropki;

pkt 1 – skrót „pkt” (bez kropki!) bez względu na liczbę
i przypadek + cyfra arabska bez nawiasu;

lit. a – skrót „lit.” bez względu na liczbę i przypadek
+ litera alfabetu łacińskiego bez nawisu;

tiret pierwsze – wyraz „tiret” + wyrażony słownie numer
porządkowy tego tiret (w rodzaju nijakim);

Jednostki systematyzacyjne wyższego stopnia

części
księgi
tytuły
działy
Rozdziały
artykuły/paragrafy

Przepisy o wejściu w życie – § 45 rozporządzenia

„§ 3. Statut wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.”

13 sierpnia + 14 dni

~~13~~-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28

Statut – tworzenie i nowelizacja

Statut (pierwszy) nadaje organ lub osoba zakładająca szkołę **[art. 58 ust. 6 UoSO]**. Statut powinien określać **w szczególności [art. 60 ust. 1]**:

- nazwę i typ placówki oraz ich cele i zadania,
- organ prowadzący placówkę,
- organy placówki oraz ich kompetencje,
- organizację placówki,
- zakres zadań nauczycieli oraz innych pracowników placówki,
- prawa i obowiązki uczniów, w tym przypadki, w których uczeń może zostać skreślony z listy uczniów szkoły.

Statut – tworzenie

Statut powinien określać także zadania wynikające z przepisów wykonawczych do ustawy, w tym rozporządzenia o ramowym statucie szkoły. Art. 60 ust. 2 ustawy wskazuje na obowiązek uwzględniania w statucie innych zadań zapisanych w rozporządzeniu np.:

- szczegółowe warunki i sposób oceniania wewnątrzszkolnego **[§ 3 ust. 4 rozporządzenia o ocenianiu]**,
- zasady współdziałania organów szkoły oraz sposób rozwiązywania sporów między nimi **[np.: §3 pkt 2 rozporządzenia o ramowym statucie szkoły podstawowej]**,
- szczegółowa organizacja biblioteki szkolnej i zadania nauczyciela bibliotekarza **[§ 10 ust. 1 rozporządzenia o ramowym statucie gimnazjum]**.

Rozdział 1
Postanowienia ogólne

1.

1. Nazwa gimnazjum zwanego dalej „gimnazjum” brzmi: „Publiczne Gimnazjum nr 1 w Pszczółkach”.
2. Siedzibą gimnazjum jest budynek przy ulicy Jana Kowalskiego 14.
3. Na pieczęci, stemplu i tablicy urzędowej używana jest nazwa „Publiczne Gimnazjum nr 1 w Pszczółkach”.

2.

....

Rozdział 2
Cele i zadania szkoły

....

Rozdział 3
Organy gimnazjum
10.

1. Organami gimnazjum są:
 - 1) Dyrektor gimnazjum;
 - 2) Rada pedagogiczna;
 - 3) Rada rodziców;
 - 4) Samorząd uczniowski.
2. Organy szkoły zobowiązane są do informowania o podejmowanych decyzjach, planowanych działaniach przez ogłaszanie ich na tablicy informacyjnej lub na zebraniach.
3. Za prawidłowy przepływ informacji między organami szkoły odpowiedzialny jest dyrektor.

....

Rozdział 5
Przepisy końcowe

Statut – nowelizacja

Zmiany dokonywane w statucie wprowadzamy uchwałą z wykorzystaniem zasad techniki prawodawczej i nowelizując statut:

- uchylamy niektóre jego przepisy,
- zastępujemy niektóre przepisy przepisami o innej treści lub brzmieniu,
- dodajemy do niego nowe przepisy.

Statut – zasady nowelizowania

- nie zmienia się zasadniczej struktury statutu;
- zmianę ujmuje się w jednym paragrafie, wymieniając poszczególne zmiany w statucie w punktach;
- każdy znowelizowany paragraf statutu ujmuje się w odrębny punkt;
- jeżeli w jednym paragrafie będzie kilka zmian, to ujmuje się je w litery;
- dodając paragraf, między paragrafy, do dodanego paragrafu – zachowując numer poprzedzający – dodaje się literę [np.: § 2a, § 2b] i analogicznie postępuje się dla ustępów i punktów;
- dodanym paragrafom po ostatnim z dotychczasowych nadaje się kolejny numer;
- dodanie słowa lub zmiana słowa w jednostce redakcyjnej (paragraf, ustęp, punkt, litera, tiret) powoduje, że nadaje się tej jednostce redakcyjnej nowe brzmienie;
- w przypadku, gdy w paragrafie dokonujemy zmiany jednego ustępu, to zmiana dotyczy tylko tego ustępu, a nie całego paragrafu.

**Uchwała nr 3/14/15
Rady Pedagogicznej Gimnazjum w Pszczółkach
z dnia 31 sierpnia 2014 r.
w sprawie zmian w statucie gimnazjum**

Na podstawie art. 52 ust. 2 w związku z art. 50 ust. 2 pkt 1 Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jednolity: Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.) rada pedagogiczna uchwała, co następuje:

§ 1.

W statucie gimnazjum wprowadza się następujące zmiany:

- 1) § 10 otrzymuje brzmienie:
„§ 10. Klasyfikowanie śródroczne odbywa się raz w roku w drugim tygodniu stycznia”;
- 2) w § 17 w ust. 6 uchyla się pkt 5;
- 3) w § 19 ust. 10 pkt 2 po słowach „zapewnienia regularnego uczęszczania dziecka na zajęcia szkolne” dodaje się słowa:
„oraz pisemnej prośby o usprawiedliwienie nieobecności w ciągu tygodnia od powrotu dziecka do szkoły”;
- 4) w § 20 dodaje się ust. 6 w brzmieniu:
„6. W przypadku prowadzenia zajęć obowiązkowych w grupie lub klasie przez dwóch nauczycieli ocenę śródroczną i roczną ustalają wspólnie, a wpisuje ją do dziennika nauczyciel wyznaczony przez dyrektora.”;
- 5) po § 32 dodaje się § 32a w brzmieniu:
„32a. Gimnazjum ma obowiązek pisemnego informowania rodziców (prawnych opiekunów) ucznia o przyznanej mu nagrodzie lub zastosowaniu wobec niego kary.”;
- 6) w § 56:
 - a) w ust. 1 na końcu zdania przed kropką dodaje się słowa:
„oraz § 51 ust. 8”;
 - b) w ust. 2 na końcu zdania przed kropką dodaje się przecinek i słowa:
„z zastrzeżeniem § 51 ust. 8”.

§ 2.

Zobowiązuje się dyrektora do opracowania i opublikowania ujednoliconego tekstu statutu.

§ 3.

Uchwała wchodzi w życie z dniem 1 września 2014 r.

Przewodniczący Rady Pedagogicznej
Roman Pszczółkowski

Statut – definicje

Nowelizacja – zmiana wynikająca z przepisów, na podstawie których wydano akt prawa.

Tekst jednolity – akt prawny ustalony przez organ uprawniony do uchwalania tego aktu.

Tekst ujednolicony – opracowany tekst aktu prawnego bez potrzeby podejmowania uchwał organu uprawnionego do jego tworzenia; najlepiej, aby dyrektor był do tego upoważniony.

Statut – tekst jednolity a ujednolicony

- **Tekst jednolity** – jest zdefiniowany przepisami Działu III Rozporządzenia w sprawie zasad technik prawodawczych i przewidziany w art. 16 Ustawy z dnia 20 lipca 2000 r. o ogłaszaniu aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych (Tekst jednolity: Dz.U. z 2011 r., Nr 197, poz. 1172)
- **Tekst ujednolicony** – nie jest zdefiniowany prawem i stanowi opracowanie aktu prawnego źródłowego z zastosowaniem technik prawodawczych, które uwzględniając dokonane zmiany, nie naruszają struktury źródłowego aktu. Tekst ujednolicony **nie jest** aktem prawnym, co oznacza, iż przy stosowaniu aktu w praktyce powołujemy się zawsze na akt źródłowy i zmiany dokonane później lub tekst jednolity i zmiany dokonane później.

Tekst jednolity	Tekst ujednolicony
są podstawy prawne do stosowania i publikowania	nie ma określonych podstaw prawnych do stosowania i publikowania
określone są zasady redagowania (§ 106 rozporządzenia) oraz warunki opracowania (art. 16 ust. 1 ustawy)	może być opracowywany po każdej zmianie (nowelizacji) z zastosowaniem zasad przewidzianych dla tekstu jednolitego
ogłoszony jest w formie obwieszczenia w trybie uchwalania aktu normatywnego przez organ właściwy do wydania tego aktu; tekst jednolity jest załącznikiem do obwieszczenia	nie ma obowiązku publikowania oraz nie jest uchwalany w trybie przewidzianym dla aktu normatywnego, gdyż nie jest aktem normatywnym
sam tekst jednolity publikowany jest w załączniku do obwieszczenia czy też uchwały i nie jest podpisywany	nie jest załącznikiem, lecz odrębnie opracowanym tekstem
poprzedzony jest wykazem wszystkich nowelizacji od nadania aktu bądź jego ostatniego tekstu jednolitego	może być sporządzany na bieżąco po każdej nowelizacji; tekstem podstawowym jest zawsze akt nadany

Regulamin rady pedagogicznej

Regulamin działalności rady pedagogicznej uchwała rada pedagogiczna **[art. 43 ust. 2 UoSO]**. Regulamin określa między innymi:

- cele, kompetencje stanowiące i zadania rady pedagogicznej,
- organizację rady pedagogicznej, w tym zespoły, komisje,
- obowiązki (zadania) i prawa przewodniczącego rady pedagogicznej,
- obowiązki (zadania) i prawa członka rady pedagogicznej,
- zadania i kompetencje powołanych zespołów rady,
- sposoby i formy protokołowania (np. co zawiera protokół, sposób przyjmowania protokołów),
- sposób dokumentowania pracy rady (np. zapisy dotyczące uchwał),
- zasady dokonywania zmian w regulaminie.

Słowniczek rady pedagogicznej (uchwała, opinia, aklamacja itp.)

Regulamin rady pedagogicznej – podejmowanie uchwał

Sposób utrwalania uchwał (np. księga protokołów, oddzielny dokument) zależy od zapisów regulaminu rady pedagogicznej, jednak każda uchwała powinna zawierać w szczególności:

- ▶ tytuł uchwały,
- ▶ podstawę prawną,
- ▶ tekst uchwały,
- ▶ podpis przewodniczącego.

Regulamin rady pedagogicznej – podejmowanie uchwał

Tytuł uchwały powinien składać się z następujących części:

- oznaczenia numeru uchwały literą arabską oraz roku szkolnego, którego dotyczy,
- daty podjęcia uchwały,
- wymienienia rady pedagogicznej jako organu podejmującego uchwałę,
- możliwie najzwięźlejszego określenia przedmiotu uchwały.

Tytuł uchwały – przykład

Uchwała nr 10/13/14
Rady Pedagogicznej
Publicznego Gimnazjum w Pszczółkach
z dnia 21 kwietnia 2013 r.
w sprawie zmian w regulaminie rady pedagogicznej

Regulamin samorządu uczniowskiego

Regulamin uchwała ogół uczniów szkoły lub szkół wchodzących w skład zespołu. Zależy to od zapisów statutowych, np. przy odrębności samorządów. Powinien zawierać:

- zasady wybierania i działania organów samorządu [art. 55 ust. 3],
- obowiązki i zadania organów samorządu; delegowanie przedstawicieli do rady szkoły [art. 55 ust. 3; art. 51 ust. 1 pkt 3*],
- prawa i obowiązki uczniów [art. 55 ust. 5; Konwencja o prawach dziecka],
- formy głosowania [art. 55 ust. 3],
- sposób wyboru opiekuna samorządu [art. 55 ust. 5 pkt 6],
- dokumentowanie działalności samorządu [zalecane].

* z wyłączeniem szkół podstawowych, w gimnazjach nie jest obowiązkowy

Regulamin rady rodziców

- Rada rodziców stanowi reprezentację rodziców uczniów, a zasady tworzenia rady rodziców **uchwala** ogół rodziców uczniów szkoły.
- Rada rodziców uchwala regulamin swojej działalności [art. 53 ust. 4].
- Skład rady rodziców [art. 53 ust. 2], w tym komisja rewizyjna [co wynika z gromadzenia funduszy i wydatkowania].
- Zadania i kompetencje rady rodziców [art. 54 ust. 1; art. 36a ust. 6 pkt 3 lit. b; art. 51 ust. 9; § 2 ust. 2 ramowego statutu; art. 9c ust. 7 KN].
- Gromadzenie funduszy i zasady ich wydatkowania [art. 54 ust. 8].
- Dokumentowanie działalności rady rodziców [zasady prowadzenia gospodarki finansowej; statut szkoły].

Pojęcie „władzy” i „administracji publicznej”

Władza publiczna



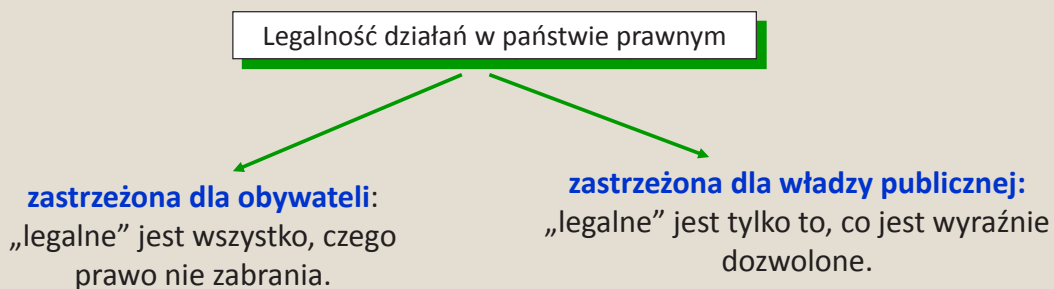
Wszystkie organy administracji publicznej reprezentują władzę publiczną, jednak niektóre organy władzy publicznej nie są organami administracji publicznej (np. Sejm i Senat, sądy)

Pojęcie „władzy publicznej” jest z pogranicza sfer polityki i prawa, podczas gdy „administracja publiczna” funkcjonuje w zasadzie tylko w obszarze prawa.

Prawne ograniczenia dyrektora szkoły jako organu administracji

Aby władza państwowa mogła w sposób legalny realizować swoje kompetencje, powinna zawsze czynić tylko tyle, na ile pozwala jej prawo. Zasadę tą wyraża art. 7 Konstytucji.

Konstytucja RP



Art. 7 Organy władzy publicznej działają na podstawie i w granicach prawa.

Rodzaje decyzji



Wydawanie decyzji

Stosowanie prawa oznacza

każdy przypadek wykonania normy prawnej (także przez osobę fizyczną niepełniącą żadnej funkcji).

- Jest to stosowanie prawa w szerokim znaczeniu tego słowa.

Akt obiektywnej oceny skutków prawnych czyjegoś postępowania przez upoważniony organ państwowy (organ administracji, komisja dyscyplinarna, sąd).

- Jest to stosowanie prawa *sensu stricto* np. wydanie przez dyrektora szkoły decyzji administracyjnej o odroczeniu spełniania obowiązku szkolnego itp...

Decyzja administracyjna jest jedną z form stosowania prawa, czyli władcze wkroczenia i świadomego kształtowania czyichś praw i obowiązków przez uprawniony do tego organ państwowy (sąd, komisję orzekającą, organ administracji, dyrektora szkoły)

Decyzja kierownicza

Związana z realizacją funkcji kierowniczych, dotycząca działania innych ludzi, podejmowana w ramach przyznaných uprawnień.

Treść decyzji związana jest z:

1. **wyznaczeniem celów** działania szkoły – planowanie;
2. **wyborem sposobów realizacji celów** i tworzeniem struktur organizacyjnych;
3. **wyborem sposobów motywowania** pracowników;
4. **wyborem sposobów kontroli** realizacji przyjętych celów i **wykorzystaniem** wyników kontroli.

Decyzje „kierownicze” dyrektora – przykłady

Ustawa o systemie oświaty

- przyjęcie do przedszkola dziecka, które ukończyło 2,5 roku [art. 14 ust. 1b],
- spełnianie przez dziecko szkolnego lub obowiązku nauki poza szkołą [art. 16 ust. 8],
- wstrzymanie wykonania uchwały RP [art. 41 ust. 3],
- organizacji nauczania indywidualnego ucznia [art. 71b ust. 5c],
- stypendium za wyniki w nauce lub osiągnięcia sportowe [art. 90g ust. 11],
- zwolnienie ucznia z zajęć wf, informatyki, zajęć komputerowych, technologii informacyjnej [§ 8 ust. 1 Rozporządzenia o ocenianiu i klasyfikowaniu].

Decyzje kierownicze dyrektora – przykłady

Karta Nauczyciela

- ocena dorobku zawodowego [art. 9c i rozporządzenie],
- stan nieczynny [art. 20 ust. 1 pkt 2],
- urlop dla poratowania zdrowia [art. 73 ust. 1].

inne ustawy

- usunięcie nieprawidłowości stwierdzonych przez społecznego inspektora pracy [art. 9 ust. 2 ustawy o SIP],
- niedopuszczenie pracownika, który stawił się do pracy po spożyciu alkoholu lub spożywał go [art. 17 ust. 1 Ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi].

Decyzja kierownicza – przykład

Zwolnienie ucznia z zajęć wychowania fizycznego, informatyki lub technologii informacyjnej (§ 8 ust. 1 Rozporządzenia MEN w sprawie oceniania...)

Warunki konieczne dla wydania decyzji:

- wniosek (wnioskodawca nie jest szczegółowo wskazany) zawierający opinię lekarza o ograniczonych możliwościach uczestniczenia ucznia w zajęciach wychowania fizycznego, informatyki i technologii informacyjnej.

Statut szkoły zawiera treści dotyczące oceniania uczniów i sprawowania nad nimi opieki, zatem powinny się tam znaleźć szczegółowe zasady postępowania uczniów, ich rodziców i dyrektora szkoły w sprawie zwalniania uczniów oraz zasady sprawowania nad nimi opieki w czasie, gdy odbywają się określone zajęcia.

Decyzja kierownicza – przykład

Decyzja kierownicza w sprawie dopuszczenia do użytku szkolnego programów wychowania przedszkolnego, programu nauczania ogólnego, programu nauczania dla zawodu.

art. 22a Ustawy o systemie oświaty i 2 Rozporządzenia MEN z dnia 21 czerwca 2012 r. w sprawie dopuszczania do użytku programów nauczania (Dz.U. z 2012 r., poz. 752)

Warunki konieczne dla wydania decyzji:

- wniosek nauczyciela o dopuszczenie programu,
- przedstawiony program jest dostosowany do potrzeb i możliwości dzieci i uczniów,
- program spełnia warunki opisane odpowiednio w § 3, 4 lub 5 rozporządzenia,
- opinia rady pedagogicznej.

Decyzja kierownicza w sprawie wstrzymania wykonania uchwały rady pedagogicznej (art. 41 ust. 3 UoSO)

Warunki konieczne dla wydania decyzji:

- uchwała podjęta przez radę pedagogiczną jest niezgodna z przepisami prawa.

O podjętej decyzji dyrektor zawiadamia organ sprawujący nadzór pedagogiczny i organ prowadzący.

Organ sprawujący nadzór pedagogiczny uchyla uchwałę, jeśli potwierdzi niezgodność z prawem, po zasięgnięciu opinii organu prowadzącego szkołę lub placówkę.

Decyzja kierownicza (art. 56 ust. 2 UoSO)

Podjęcie w szkole działalności przez stowarzyszenie lub inną organizację

Warunki konieczne dla wydania decyzji:

- szkoła lub placówka ma charakter publiczny i jest prowadzona przez jednostkę samorządu terytorialnego,
- wniosek stowarzyszenia lub innej organizacji wraz z dokumentami potwierdzającymi jej status prawny, których analiza pomoże potwierdzić fakt, że nie jest to partia ani organizacja polityczna,
- pozytywna opinia rady szkoły i rady rodziców, która nie jest wymagana, jeśli tych organizacji w szkole lub placówce nie utworzono.
- uzgodnione warunki działalności organizacji lub stowarzyszenia.

Decyzja kierownicza (art. 64a UoSO)

Wprowadzenie (zniesienie) obowiązku noszenia przez uczniów jednolitego stroju na terenie szkoły

Warunki konieczne dla wydania decyzji:

- inicjatywa dyrektora lub wniosek rady pedagogicznej, rady szkoły, rady rodziców lub samorządu uczniowskiego,
- zgoda rady rodziców i rady pedagogicznej i opinia samorządu uczniowskiego,
- ustalenie wzoru jednolitego stroju w uzgodnieniu z radą rodziców, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i samorządu uczniowskiego.

Zniesienie obowiązku noszenia przez uczniów na terenie szkoły jednolitego stroju przeprowadza się analogicznie.

Decyzja kierownicza – ocena pracy nauczyciela

Warunki konieczne dla wydania decyzji:

- wniosek o dokonanie oceny pracy,
- spełnienie przez nauczyciela warunku minimum rocznej przerwy od ostatniej oceny pracy lub oceny dorobku zawodowego,
- analiza zebranego w toku nadzoru pedagogicznego materiału dotyczącego pracy nauczyciela,
- zapoznanie nauczyciela z projektem oceny, wysłuchanie jego uwag i zastrzeżeń,
- dokonanie oceny pracy w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące od dnia złożenia wniosku.

Decyzja kierownicza – awans zawodowy nauczycieli

1. Przyjęcie od nauczyciela wniosku o wszczęcie postępowania na wyższy stopień awansu zawodowego.
2. Wyznaczenie opiekuna stażu nauczycielowi stażyście i kontraktowemu.
3. Zatwierdzenie projektu planu rozwoju zawodowego nauczyciela.
4. Wyrażanie zgody na wprowadzanie przez nauczyciela zmian w planie rozwoju zawodowego.
5. Ocena dorobku zawodowego nauczyciela.

Decyzja kierownicza – przyznanie nauczycielowi płatnego urlopu na kształcenie się

Warunki konieczne dla wydania decyzji:

- nauczyciel jest zatrudniony w pełnym wymiarze zajęć,
- złożenie wniosku przez nauczyciela,
- posiadanie środków finansowych,
- przedstawianie przez nauczyciela dokumentacji przebiegu studiów.

Z uwagi na fakt, że prawo dotyczące tego tematu określa w sposób szczegółowy przywileje nauczycieli związane z urlopem i innymi ulgami, a nie precyzuje warunków, w których dyrektor może odmówić zgody, każda szkoła publiczna powinna, w porozumieniu z organem prowadzącym, opracować zasady przyznawania urlopów i ulg związanych z kształceniem nauczycieli.

Decyzja kierownicza – zawieszenie nauczyciela w pełnieniu obowiązków (art. 83 ust 1 KN)

Warunki konieczne dla wydania decyzji:

- powzięcie przez dyrektora szkoły informacji z uprawnionego organu o wszczęciu przeciwko nauczycielowi postępowania karnego lub o złożeniu wniosku o wszczęcie postępowania dyscyplinarnego,
- uznanie, ze względu na powagę i wiarygodność wysuniętych zarzutów, że celowe jest odsunięcie nauczyciela od wykonywania obowiązków w szkole.

Wydawanie decyzji administracyjnych

Podstawy prawne

Decyzja administracyjna, żeby mogła być wydana, musi mieć podstawę w przepisach prawa:

- **materialnego** – są to te przepisy, które przyznają komuś określone prawa, obowiązki i bezpośrednio rozstrzygają o tym, jak należy się zachowywać; zawarte są w Ustawie o systemie oświaty, określają zakres kompetencji pomiędzy kuratorem (i Kuratorium) a szkołami, placówkami i ich organami prowadzącymi.
- **procesowego** – tryb, w jaki sposób dyrektor rozstrzyga o czyichś prawach i obowiązkach, korzystając ze swoich uprawnień jako organu administracji publicznej, jest regulowany prawem procesowym, a ściślej: pewnym rodzajem prawa procesowego, nazywanym prawem o postępowaniu administracyjnym.

(Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego [tekst jednolity: Dz.U. z 2013 poz. 267]).

Zasady postępowania administracyjnego

- Legalność,
- dążenie do wszechstronnego wyjaśnienia sprawy i przestrzegania interesu społecznego oraz indywidualnego pogłębiania zaufania do organów państwa oraz świadomości i kultury prawnej obywateli,
- informowanie o istotnych okolicznościach faktycznych i prawnych.

Zasady postępowania administracyjnego

- czynny udział strony w każdym stadium postępowania oraz umożliwienia zapoznania się przez stronę z materiałem dowodowym,
- ekonomia procesowa (szybkość postępowania),
- pisemność postępowania,
- dwuinstancyjność,
- sądowa kontrola decyzji administracyjnej.

Decyzja administracyjna

1. **Jest przejawem woli** organu administracyjnego – dyrektor szkoły, rozstrzygając sprawę, narzuca władczo swoją wolę.
2. **W decyzji wskazana jest podstawa prawna** umiejscowiona w **powszechnie obowiązujących przepisach** prawa administracyjnego – ustawy i akty wykonawcze.
3. **Rozstrzyga sprawę osoby fizycznej lub prawnej** w postępowaniu unormowanym przez przepisy proceduralne.
4. **Jest wyposażona w atrybut ważności**, jej adresat może się od niej odwołać do wskazanej instancji, a w razie jej niewykonania stosowany jest przymus państwowy.

Decyzje administracyjne dyrektora szkoły

Ustawa o systemie oświaty

- **art. 16 ust. 2** – wcześniejsze przyjęcie dziecka do szkoły;
- **art. 16 ust. 4** – odroczenie obowiązku szkolnego dziecka zamieszkującego w obwodzie tej szkoły;
- **art. 39 ust. 2** – skreślenie ucznia z listy uczniów;
- **art. 66 ust. 1** – odmowa udzielenia zezwolenia uczniowi na indywidualny program lub tok nauki.

Karta Nauczyciela

- **art. 9b ust. 4 pkt 1 lub art. 9b ust. 4** w związku z **art. 9a ust. 3 KN** – akt nadania stopnia nauczyciela kontraktowego;
- **art. 9b ust 6 KN** – odmowa nadania stopnia nauczyciela kontraktowego.

Metryka sprawy obowiązuje od 7 marca 2012 r.

Załącznik do rozporządzenia Ministra Administracji
i Cyfryzacji z dnia 6 marca 2012 r. (poz. 250)

WZÓR

METRYKA SPRAWY

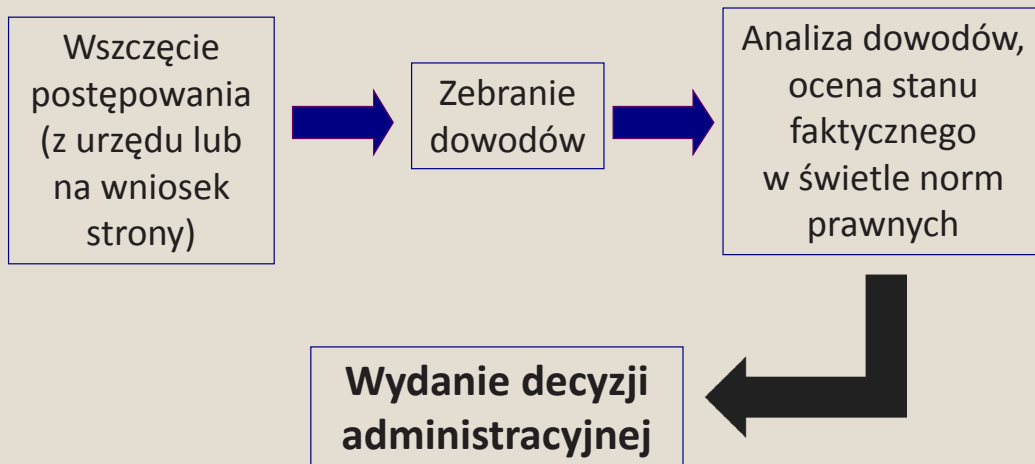
Oznaczenie sprawy ¹⁾				
Tytuł sprawy ²⁾				
Lp.	Data podjętej czynności	Oznaczenie osoby podejmującej daną czynność ³⁾	Określenie podejmowanej czynności	Wskazanie identyfikatora dokumentu w aktach sprawy, do którego odnosi się dana czynność ⁴⁾

Metryka sprawy

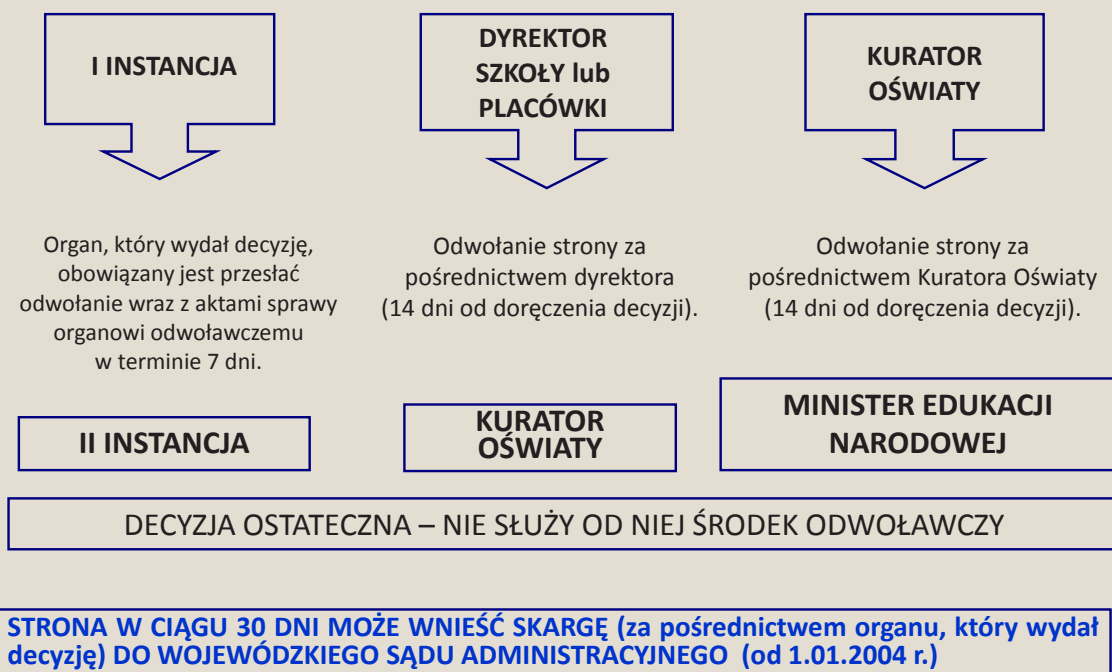
Obowiązek prowadzenia metryki dotyczy:

- **postępowania prowadzonego przez dyrektora przedszkola:**
 - a) zezwolenie na spełnianie obowiązku rocznego przygotowania przedszkolnego poza przedszkolem – **art. 16 ust. 8 UoSO**,
 - b) nadanie stopnia awansu nauczyciela kontraktowego - **art. 9b ust. 4 pkt 1 KN**,
- **postępowania prowadzonego przez dyrektora szkoły:**
 - a) skreślenie ucznia z listy uczniów – **art. 39 ust. 2 UoSO**,
 - b) wcześniejsze przyjęcie dziecka do szkoły podstawowej – **art. 16 ust. 2 UoSO**,
 - c) odroczenie obowiązku szkolnego – **art. 16 ust. 4 UoSO**,
 - d) odmowa przyznania uczniom indywidualnego programu lub toku nauki – **art. 66 ust. 1 UoSO**,
 - e) nadanie stopnia awansu nauczyciela kontraktowego – **art. 9b ust.4 pkt 1 KN**,
 - f) zezwolenie na spełnianie obowiązku szkolnego lub obowiązku nauki poza szkołą – **art. 16 ust. 8 UoSO**.

Etapy postępowania administracyjnego



Odwołanie od decyzji



Składniki decyzji administracyjnej (art. 107 kpa)

1. oznaczenie organu administracji publicznej,
2. data wydania decyzji,
3. oznaczenie strony lub stron,
4. powołanie podstawy prawnej,
5. rozstrzygnięcie,
6. uzasadnienie faktyczne i prawne,
7. pouczenie, czy i w jakim trybie służy od niej odwołanie,
8. podpis z podaniem imienia i nazwiska oraz stanowiska służbowego osoby upoważnionej do wydania decyzji (składa osoba pełniąca funkcję organu).

Uwagi ogólne konstrukcji decyzji

- Decyzje wydawane są w konkretnych, jednorazowych sprawach, niewymagających uregulowania w drodze zarządzenia.
- **Układ** decyzji powinien być **przejrzysty i wewnętrznie spójny**.
- **Redakcja** decyzji powinna być **prosta, jasna i wiążąca**.
- Należy w tekście **używać** takich **wyrażeń i określeń, które są przyjęte w obowiązującym ustawodawstwie oświatowym**, w szczególności zaś w KN, UoSO, bądź aktach niższego rzędu, zawierających upoważnienie do wydania aktów niższego rzędu.

Uwagi ogólne konstrukcji decyzji

- Tekst decyzji powinien być **powszechnie zrozumiały, odpowiadać zasadom poprawności i czystości języka polskiego**.
- Jeżeli w decyzji administracyjnej (zarządzeniu) wymienia się nazwę urzędu (Szkoła, Kuratorium) lub innej jednostki organizacyjnej, należy przytoczyć ją po raz **pierwszy w pełnym** brzmieniu, a w dalszym tekście używać skrótu, np. Szkoła Podstawowa nr 5 w Opolu (zwana dalej SP 5). Skróót należy podać w nawiasie obok podanej już pełnej nazwy.

Uwagi ogólne konstrukcji decyzji

- Liczby, z **wyjątkiem dat**, należy wpisywać słownie. Jeżeli powtórne lub kilkakrotne powtórzenie liczby (w decyzji, zarządzeniu) jest konieczne – możemy ją zaznaczyć cyframi arabskimi.
- Przy powoływaniu treści decyzji aktu prawnego należy przy pierwszym wskazaniu przytoczyć pełny **tytuł** oraz ewentualne źródło ogłoszenia (promulgacji), przy następnym zaś powołaniu – pominąć przedmiot aktu i źródło jego publikacji.

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – oznaczenie organu i data wydania

1. Oznaczenie organu administracji publicznej – pozwala ocenić, czy zachowane zostały przepisy regulujące właściwość rzeczową, miejscową oraz instancyjną organu (np. Dyrektor Szkoły Podstawowej w Igrekowie).
2. Data wydania decyzji - pozwala ustalić, w jakim stanie prawnym i faktycznym zapadło rozstrzygnięcie w sprawie (Datę wydania decyzji oznacza się przez wskazanie dnia, miesiąca i roku, przy czym dzień i rok pisze się **cyframi** arabskimi z dodaniem skrót „r.” – na oznaczenie wyrazu rok, zaś nazwę miesiąca – pisze się słowami).

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – oznaczenie stron

3. Oznaczenie strony lub stron **[art. 28 kpa]** wskazuje na podmioty, które z decyzji nabyły, lub nie, określone prawa

(osoby fizyczne powinny być oznaczone danymi personalnymi wraz z adresem zamieszkania – pamiętajmy – jeżeli do rodziców, to do **obojga**: „Zofia i Jan Kowalscy).

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – podstawa prawna

4. Powołanie podstawy prawnej – podstawę prawną decyzji stanowią w zasadzie przepisy tzw. materialnego prawa administracyjnego – przepisy k.p.a. stanowią podstawę prawną jedynie do rozstrzygnięcia kwestii procesowych.

Wskazanie podstawy prawnej polega na przytoczeniu przepisów prawnych **upoważniających** do wydania aktu decyzji z podaniem artykułu (art.) lub paragrafu (§) ustępu, punktu, litery, daty i **pełnego brzmienia** nazwy powołanego aktu prawnego, tytułu, numeru, pozycji dziennika promulgacyjnego, w którym akt ten został ogłoszony, np.: „Na podstawie art. ..., ust. ... Ustawy ... z dnia ... w sprawie ... (Dz.U. Nr ..., poz. ...)”.

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – rozstrzygnięcie

5. Rozstrzygnięcie musi być sformułowane w sposób zrozumiały, aby możliwe było następnie wykonanie decyzji.

Należy unikać powoływania całej lawiny przepisów prawnych, dat i liczb – bo adresatami – nie są profesjonaliści. Określenie przedmiotu decyzji (zarządzenia) należy rozpoczynać od słów: „w sprawie...”. Każda część tytułu podawana jest w oddzielnym wierszu, w kolejności wskazanej wyżej (należy starannie i symetrycznie rozmieścić cały tytuł).

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – uzasadnienie faktyczne

6a. Uzasadnienie faktyczne to wskazanie faktów, które organ uznał za udowodnione, dowodów, na których się oparł, oraz przyczyn, z powodu których innym dowodom odmówił wiarygodności i mocy dowodowej

(opis zdarzenia lub zdarzeń, zachowań lub zaniechań ocenianych pozytywnie lub negatywnie, ze wskazaniem dowodów, np. oświadczeń, zeznań, protokołów, innej dokumentacji, także zewnętrznej).

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – uzasadnienie prawne

6b. Uzasadnienie prawne to wskazanie podstawy prawnej decyzji z przytoczeniem przepisów.

uzasadnienie ma przedstawić trzy fazy rozumowania:

- I faza – wyjaśnienie zmierzające do ustalenia faktów,
- II faza – ustalenia ich znaczenia według normy prawnej,
- III faza – zastosowanie obowiązującej normy prawnej.

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – cechy uzasadnienia

6c. Cechy dobrego uzasadnienia to:

- logiczny związek i zgodność z rozstrzygnięciem i jego treścią,
- brak wywodów sprzecznych lub rozbieżnych z dokonany rozstrzygnięciem,
- ścisłość i dokładność wywodów,
- ich zwięzłość i prostota ujęcia,
- kompletność motywów.

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – wady

6d. Najczęściej spotykane wady uzasadnienia to:

- niepełność uzasadnienia,
- pozorność uzasadnienia (także sprzeczność uzasadnienia z obiektywnymi motywami),
- brak uzasadnienia obligatoryjnego,
- niepowiązanie uzasadnienia z rozstrzygnięciem decyzji,
- wady formalne (błędy logiczne, stylistyczne, wady budowy wewnętrznej, wady metodologiczne).

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – odstąpienie od uzasadnienia

6e. Przepis art. 107 § 4 kpa pozwala na odstąpienie od uzasadnienia decyzji ze względu na jej treść wtedy, gdy:

- postępowanie toczy się w pierwszej instancji,
- strona postępowania jest jedna, a gdy jest ich kilka, to mają wspólne i niesprzeczne interesy,
- decyzja uwzględnia w całości żądania zgłoszone przy wszczęciu i w toku postępowania przez stronę lub kilka stron, działających razem.

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – pouczenie

7. Pouczenie, czy i w jakim trybie służy od niej odwołanie

określa charakter decyzji – czy jest ona nieostateczna, czy też jest ostateczna i w jakim trybie można dokonać jej weryfikacji, a ponadto zawiera informacje dotyczące trybu zaskarżenia w toku instancji administracyjnych, wniesienia skargi do sądu administracyjnego.

Dokładniej o składnikach decyzji administracyjnej – podpis

8. Podpis z podaniem imienia i nazwiska oraz stanowiska służbowego osoby upoważnionej do wydania decyzji

składa osoba, która piastuje funkcję organu administracyjnego, osoba działająca z jego upoważnienia (np. wicedyrektor z upoważnienia dyrektora szkoły).

Decyzja administracyjna – przykład

- Dyrektor szkoły lub placówki może, w drodze decyzji, skreślić ucznia z listy uczniów **[art. 39 ust. 2 UoSO]** w przypadkach określonych w statucie szkoły lub placówki.
- Skreślenie następuje na podstawie uchwały rady pedagogicznej, po zasięgnięciu opinii samorządu uczniowskiego.
- Przepis nie dotyczy ucznia objętego obowiązkiem szkolnym. W uzasadnionych przypadkach uczeń objęty obowiązkiem szkolnym, na wniosek dyrektora szkoły, może zostać przeniesiony przez kuratora oświaty do innej szkoły.
- Skreślenie ucznia z listy uczniów w szkole niepublicznej jest określone statutem szkoły i może nastąpić także wobec ucznia objętego obowiązkiem szkolnym, który może wrócić wówczas do szkoły obwodowej.

Decyzja administracyjna – przykład

Warunkami koniecznymi dla wydania decyzji o skreśleniu ucznia są:

- 1) określenie, iż sprawa dotyczy ucznia nieobjętego obowiązkiem szkolnym,
- 2) wniosek o skreślenie ucznia z listy uczniów (wychowawca, nauczyciel) z podaniem przypadku uzasadnionego zapisem w statucie szkoły,
- 3) uchwała rady pedagogicznej w sprawie skreślenia z listy uczniów ze stwierdzeniem złamania przez ucznia konkretnego zapisu statutowego zagrożonego skreśleniem,
- 4) opinia samorządu uczniowskiego szkoły.

Decyzja o odroczeniu obowiązku szkolnego

Zarządzenia dyrektora

- Zarządzenia dyrektora najczęściej będą miały źródło w art. 39, 40, 41 UoSO, w art. 7 KN.
- Wynikać również mogą z przepisów wykonawczych (rozporządzenia), jak i dokumentów wewnętrznych (statut).
- Forma obwieszczenia „decyzji” dyrektora nie jest ujęta w prawie oświatowym poza decyzjami administracyjnymi oraz „kierowniczymi”.
- Istotą działania dyrektora jest zgodność z prawem i w jego granicach.
- Nie jest **istotna forma ani nazwa czynności** dla ważności podjętych decyzji przez dyrektora szkoły (zarządzenie, komunikat, ogłoszenie).

Zarządzenie jako akt prawny

- nazwę i jego kolejny numer (zarządzenie nr ...),
- oznaczenie organu wydającego akt prawa,
- datę wydania aktu prawnego (z dnia ...),
- przedmiot (w sprawie ...),
- powołanie podstawy prawnej (należy przywołać wszystkie podstawy prawne, zachowując ich hierarchię),
- jednostki redakcyjne (paragrafy, ustępy, punkty, litery),
- datę wejścia w życie (chyba, że obowiązuje w terminie określonym w tytule, np. dot. terminu zebrania rady pedagogicznej),
- podpis organu (lub uprawnomocnionego przedstawiciela),
- załączniki (jeśli istnieje taka potrzeba).

Zarządzenia – przykłady

- Wprowadzenie e-dziennika
- Klasyfikacja roczna
- Powołanie Zespołów Nadzorujących Egzamin
- Organizacja rekolekcji

Obszar V Moduł 4.4 Zał. 2

Administrowanie szkołą

Jacek Rudnik

Program seminarium

- Podstawy prawne tworzenia i funkcjonowania aktów prawa wewnątrzszkolnego.
- Rodzaje dokumentów prawa tworzonego przez organy szkoły.
- Zasady techniki prawodawczej mające zastosowanie w szkole/placówce.
- Statut szkoły – tworzenie, nowelizacja, przykładowe zapisy.
- Regulaminy organów kolegialnych funkcjonujących w szkołach.
- Etapy podejmowania decyzji i postępowania administracyjnego.
- Konstruowanie decyzji administracyjnych zgodnie z wymogami prawa.
- Propozycje aktualizacji prawa wewnętrznego zgodnie z projektowanymi zmianami w prawie oświatowym.

Dokumenty prawa wewnątrzszkolnego szkoły i placówki oświatowej oraz zasady ich aktualizacji

Podstawy prawne tworzenia i funkcjonowania aktów prawa wewnątrzszkolnego

Prawo wewnętrzne przedszkoli, szkół i placówek oświatowych ma swoje źródła głównie w Ustawie o systemie oświaty¹⁵. Na podstawie przepisów w niej zawartych nadawany jest pierwszy statut nowo tworzonej szkole lub placówce, wprowadza się sposób dokonywania w nim zmian czyli nowelizację statutu, określa się, co w statucie

¹⁵ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jednolity: Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).

należy w szczególności uregulować. Z przepisów ustawy wynika również obowiązek tworzenia wewnętrznych regulaminów organów kolegialnych szkoły wymienionych w ustawie. Wypływają z niej też dyspozycje do uchwalania dokumentów programowych szkoły, jakimi są program wychowawczy i program profilaktyki. Wszystkie wyżej wymienione dokumenty prawa wewnątrzszkolnego czy dokumenty programowe są mniej czy bardziej szczegółowo omawiane w rozporządzeniach ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania wydanych na podstawie ustawowej delegacji. Nie wszystkie jednak dokumenty prawa wewnątrzszkolnego mają swoje źródło w powyższej ustawie. Konieczność tworzenia aktów wewnątrzszkolnego prawa wynika również z zapisów Kodeksu pracy¹⁶ czy Ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych¹⁷, a także innych ustaw. Ustawy oraz akty wykonawcze do ustaw są podstawą do tworzenia najważniejszych dokumentów wewnętrznych, z których jedne muszą być stanowione zgodnie z zapisami ustaw, inne są fakultatywne (np. regulamin rady szkoły) w zależności od tego, czy ten organ występuje w danej szkole (placówce) lub czy dana szkoła/placówka jest zobligowana przepisem do stanowienia określonego aktu wewnętrznego. To jednak nie wszystkie dokumenty wewnętrznego prawa, które funkcjonują przecież w wielu szkołach. Najczęściej będzie tu chodziło o regulaminy wewnętrzne różnego rodzaju, o których milczą akty prawa zewnętrznego, a tworzone mogą być w szkole choćby w wyniku delegacji zawartej w statucie. Dość tu wspomnieć o regulaminach niektórych pracowni szkolnych, stołówek, sal gimnastycznych i innych obiektów sportowych itp. W dalszej części wskazano na najważniejsze i najczęściej występujące akty prawa wewnętrznego spotykane w szkołach i placówkach.

¹⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (tekst jednolity: Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94, z późn. zm.).

¹⁷ Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (tekst jednolity: Dz.U. z 1996 r. Nr 70, poz. 335, z późn. zm.).

Rodzaje dokumentów prawa tworzonego przez organy szkoły

Prawo do tworzenia podstawowych wewnętrznych dokumentów szkoły (placówki) związanych z działalnością oświatową wynika głównie z Ustawy o systemie oświaty. Właściwa organizacja pracy szkoły warunkuje efektywność przedsięwzięć podejmowanych w celu wypełnienia podstawowego obowiązku wobec ucznia, czyli działań na rzecz jego rozwoju intelektualnego, fizycznego i społecznego. Uczeń i jego rodzice są specyficznymi klientami, którzy mają być zadowoleni z usług świadczonych przez szkołę. Szkoła musi podejmować działania dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze, które ułatwią również start do kolejnego etapu edukacji i zwiększą w przyszłości jego szansę jako młodego człowieka na rynku pracy. Prawo wewnętrzne tworzone w tych celach odnosi się nie tylko do uczniów, rodziców i nauczycieli, ale także do pozostałych pracowników szkoły (placówki). Organizację pracy w znacznym stopniu opisują i regulują wewnętrzne akty prawne: **statut szkoły** jako podstawowy dokument oraz **regulamin pracy**, które określają podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach pracy. Sprawnie i efektywnie funkcjonująca szkoła (placówka) jako instytucja może osiągnąć wiele wtedy, gdy panuje w niej dobra atmosfera pracy, a każdy z pracowników jest przekonany, że spełnia istotną rolę i inni na niego liczą, a także wie, czego się od niego oczekuje. To samo dotyczy również uczniów, rodziców i innych klientów szkoły. Nawet najlepiej opracowana dokumentacja nie zastąpi dobrej organizacji szkoły, a ta zależy najczęściej od dyrektora, jego kultury osobistej, taktu, własnego zaangażowania w pracę, umiejętności negocjacji i rozwiązywania problemów, umiejętności codziennego doceniania pracowników, korzystania z prawa pracodawcy w sposób profesjonalny. Do tych podstawowych dokumentów, jakimi są statut i regulamin pracy, dostosowane są oczywiście i inne dokumenty dotyczące organizacji pracy, opisujące poszczególne relacje między czynnościami podmiotów szkoły działających na rzecz realizacji jej podstawowych funkcji: dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej. Są to:

Regulaminy organów kolegialnych: rady pedagogicznej, rady rodziców, rady szkoły, samorządu uczniowskiego opracowane jako odrębne dokumenty przez dany organ. to niezwykle ważne dokumenty organizacyjne regulujące działalność organów kolegialnych oraz określające wzajemne relacje między nimi w procesie rozwoju szkoły jako instytucji. Omówiono je szerzej w dalszej części materiału.

Instrukcja obiegu dokumentów (księgowych), która określa, co jest dowodem księgowym, zawiera ich szczegółowy opis, procedury postępowania z dowodami księgowymi oraz zasady przechowywania i udostępniania zbiorów. Dokument ten jest uzgadniany z głównym księgowym i wprowadzany **zarządzeniem dyrektora** szkoły bez potrzeby uzyskania opinii ani uzgodnień.

Instrukcja inwentaryzacyjna, która opisuje inwentaryzację, formy i metody jej prowadzenia. Określa również efekty i sposób rozliczenia różnic inwentaryzacyjnych. Dokument ten jest uzgadniany z głównym księgowym i wprowadzany zarządzeniem dyrektora szkoły bez potrzeby uzyskania opinii ani uzgodnień.

Regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, który wskazuje sposób gromadzenia środków, podział środków na pomoc socjalną oraz zakres działalności socjalnej, zasady przyzwania świadczeń, w tym na pomoc mieszkaniową. Dokument ten opracowany na podstawie Ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych wymaga uzgodnień ze związkami zawodowymi w myśl przysługujących im uprawnień wynikających z ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (tekst jednolity: Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 854, z późn. zm.).

Regulamin wynagradzania pracowników niepedagogicznych – zawiera zasady wynagradzania, tworzenia funduszu premiowego, przyznawania premii, warunki podwyższania premii, warunki przyznawania premii lub jej obniżania, określa kryteria i tryb przyznawania nagród. Jest dokumentem opracowanym na podstawie Ustawy z dnia 18 maja 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2008 r. Nr 223, poz. 1458). Wymaga zaopiniowania przez zakładowe

organizacje związkowe w myśl przysługujących im uprawnień wynikających z Ustawy o związkach zawodowych.

Nie jest celem tego opracowania wymienienie wszystkich dokumentów wewnętrznych, powyższe są wymagane przepisami prawa i powinny być niemal w każdej szkole (placówce). Inne akty prawa wewnątrzszkolnego, które spotykane są w szkołach, to **regulaminy** pracowni szkolnych, obiektów sportowych, stołówek, świetlic, bibliotek, wycieczek, dyżurów nauczycielskich itp. To dokumenty, które tworzone są na podstawie np. delegacji zawartej w statucie. Regulaminy powyższe nie są jednak załącznikami do statutu – wprowadzane są zarządzeniem dyrektora na podstawie delegacji statutowej lub – jeśli jej brak – na podstawie uprawnień, które posiada dyrektor jako kierownik zakładu pracy.

Dochodzimy tu do kolejnego aktu prawnego stosowanego w szkole i wymienianego już wyżej kilka razy, jakim są **zarządzenia** dyrektora regulujące te obszary bieżącej pracy szkoły, które nie są w pełni opisane innymi dokumentami lub szczegółowo je uzupełniają. Podstawą prawną wydawania zarządzeń są przepisy prawa oświatowego, w zależności od przedmiotu wydawanego zarządzenia, statut szkoły lub uprawnienia kierownicze dyrektora wynikające z art. 39 Ustawy o systemie oświaty.

Innym aktem wewnątrzszkolnego prawa są **uchwały** jej organów kolegialnych w tym rady pedagogicznej. Rada pedagogiczna (podobnie i inne organy kolegialne) wyrażają swoją wolę w formie uchwał. Należy tu jednak rozróżnić znaczenie terminu uchwała:

- uchwała jako akt prawny wykonawczy wobec przepisów wyższego stopnia i do nich zaliczamy uchwały, które wymienia Ustawa o systemie oświaty w art. 41 ust. 1. Uchwały pojęte w tym trybie są aktami prawnymi rodzącymi skutki prawne,
- uchwała, która może być podejmowana w formie aktu prawnego, lecz nie jest aktem prawnym, który będzie rodził określone skutki prawne. Przykładem może być wyrażenie jakiejś opinii, wyrażenie zgody, postanowienie o czymś.

Uchwałami w sensie źródeł prawa będą tylko te, które są podejmowane w ramach kompetencji stanowiących rady pedagogicznej, a wymienionych w ustawie, czyli:

- a) zatwierdzanie planów pracy szkoły lub placówki po zaopiniowaniu przez radę szkoły lub placówki,
- b) podejmowanie uchwał w sprawie wyników klasyfikacji i promocji uczniów,
- c) podejmowanie uchwał w sprawie innowacji i eksperymentów pedagogicznych w szkole lub placówce, po zaopiniowaniu ich projektów przez radę szkoły lub placówki,
- d) ustalanie organizacji doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły lub placówki,
- e) podejmowanie uchwał w sprawach skreślenia z listy uczniów.

Pozostałe, choć będą wyrażeniem woli w formie uchwały, nie rodzą skutków prawnych. By bardziej zobrazować różnicę, wystarczy wspomnieć o ustaleniu porządku obrad rady pedagogicznej. Odbywa się to z reguły w formie głosowania, czyli uchwała się porządek obrad, lecz nie tworzy się przecież uchwały z tego głosowania, a jedynie zapisuje w protokole, że został on przyjęty. Uchwały rady pedagogicznej podejmowane są zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy jej członków. Przez zwykłą większość głosów należy rozumieć taką liczbę głosów „za”, która przewyższa co najmniej o jeden głos liczbę głosów „przeciw”. Pomija się głosy „wstrzymujące się”. **W przypadku równej liczby głosów o podjęciu uchwały decyduje głos przewodniczącego rady.**

Uchwały rady pedagogicznej mogą być podejmowane w głosowaniu jawnym lub tajnym, prawo oświatowe nie nakazuje jednak radzie pedagogicznej podejmowania uchwał w sprawach personalnych w trybie tajnym.

Jeszcze jedną z form aktów prawnych mającą zastosowanie w szkołach i placówkach są **decyzje** – zarówno administracyjne, jak i kierownicze, o obu będzie mowa dalej.

Zasady techniki prawodawczej mające zastosowanie w szkole/placówce

Przy tworzeniu prawa wewnątrzszkolnego obowiązuje generalna zasada, że statut musi być zgodny z obowiązującym prawem oświatowym, a w przypadku regulaminów i innych aktów prawa wewnątrzszkolnego także w niesprzeczności ze statutem szkoły. Zawartość merytoryczna oraz zasada niesprzeczności z prawem musi być dokonywana na podstawie określonych zasad. Zasady te reguluje Rozporządzenie w sprawie zasad techniki prawodawczej¹⁸, a dokładniej, załącznik do tego rozporządzenia. By skupić się na najważniejszych zasadach, warto prześledzić Dział I Rozdział 7, Dział V i Dział VI załącznika, które to zapisy mają zastosowanie w tworzeniu zapisów statutu, regulaminach organów kolegialnych funkcjonujących w szkole, a także do uchwał i zarządzeń. Tekst prawny jest zbudowany na bazie tzw. jednostek podstawowych, charakterystycznych dla poszczególnych przepisów prawa, przyjmujących postać normy prawnej. Jednostkę podstawową tworzy jedno zdanie w zależności od potrzeb proste lub złożone. W wypadku gdy normy prawnej nie da się zawrzeć w jednym zdaniu, konstruujemy ją w postaci tekstu powiązanych ze sobą tematycznie i funkcjonalnie zdań. Zdania te należy w odpowiedni sposób oznaczyć jednostkami systematycznymi. Oczywiście zasada jednozdaniowości jednostki systematycznej nie ma charakteru bezwzględnego. Pierwszeństwo, nawet w przepisach prawa, zawsze powinny wytyczać niewzruszalne zasady gramatyki obowiązujące w języku polskim.

Podstawową jednostką redakcyjną i systematyczną uchwały lub zarządzenia jest **paragraf**. Treść paragrafu, która powinna ujmować samodzielną myśl w postać normy prawnej i w miarę możliwości mieć formułę jednozdaniową, oznaczamy grecką literą „§” i kolejną liczbą zapisaną cyfrą arabską (cyframi arabskimi) z kropką „§ 1.”. Paragraf piszemy od nowej linii po akapicie. W obrębie całej uchwały zachowujemy ciągłość numeracji paragrafów, nawet w wypadku zastosowania w uchwale metody grupowania

jednostek systematycznych wyższego stopnia, takich jak np. „dział”, „rozdział” itd. Przy powoływaniu przepisu oznaczonego paragrafem piszemy literę grecką „§” bez względu na liczbę i przypadek oraz właściwą liczbę zapisaną cyfrą arabską (cyframi arabskimi) bez kropki.

Gdy ze względu na złożoność samodzielnej myśli mającej przyjąć postać normy prawnej nie da się tego wyrazić w jednym zdaniu, dla zachowania czytelności lub z uwagi na zasady poprawnej pisowni myśl, którą chcemy zapisać, wyrażamy jako zespół zdań. W takim przypadku paragraf dzielimy na **ustępy**, które oznaczamy cyfrą arabską z kropką bez nawiasu: **1. 2.** itd., z zachowaniem ciągłości numeracji w obrębie danego paragrafu. Podział paragrafu na ustępy wprowadza się także w wypadku, gdy między zdaniami wyrażającymi samodzielne myśli występują powiązania treściowe, ale treść żadnego z nich nie jest na tyle istotna, aby wydzielić ją w odrębny paragraf. Przy powoływaniu przepisu zawartego w konkretnym ustępie piszemy skrót – „**ust.**” bez względu na liczbę i przypadek oraz właściwą liczbę zapisaną cyfrą arabską bez kropki: „**ust. 1.**”. Warto też pamiętać, że nie numeruje się ustępu w paragrafie jednoustępowym.

W celu poprawienia przejrzystości aktu prawnego oraz ułatwienia posługiwania się nim konstruując jednostki systematyczne, paragrafy i występujące w ramach paragrafów ustępy, możemy zastosować **wyliczenia**. Wyliczenie składa się z wprowadzenia do wyliczenia oraz **punków**. Punkty oznaczamy cyfrą arabską z nawiasem po prawej stronie: **1), 2)** itd. z zachowaniem rzecz jasna ciągłości w obrębie danego paragrafu lub ustępu. Punkty kończy się średnikami, a ostatni kropką. Jeżeli wyliczenie kończy się częścią wspólną odnoszącą się do wszystkich punktów, piszemy je od nowego wiersza, po myślniku, a kończymy kropką. Przy powoływaniu piszemy skrót – „**pkt**” bez względu na liczbę i przypadek oraz właściwą liczbę zapisaną cyfrą arabską bez nawiasu.

W obrębie punktów można dokonywać dalszych wyliczeń, do których stosujemy **litery**. Wyliczenie w obrębie punktu oznacza się małymi literami alfabetu łacińskiego, z wyłączeniem liter właściwych tylko dla języka polskiego (ą, ć, ę, ł, ń, ó, ś, ź, ż), z nawiasem po prawej stronie: **a) b)** itd. z zachowaniem ciągłości alfabetycznej w obrębie

¹⁸ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie zasad techniki prawodawczej (Dz.U. Nr 100, poz. 908).

punktu. Przepis (jego część) oznaczony literą kończy się przecinkiem, a ostatnia część oznaczona literą kończy się odpowiednio średnikiem albo kropką. Jeżeli wyliczenie posiada część wspólną odnoszącą się do wszystkich liter, piszemy ją od nowego wiersza, po myślniku. Po części wspólnej stawiamy odpowiednio średnik albo kropkę. W przypadku gdy do oznaczenia wyliczenia zabraknie liter alfabetu, wprowadzamy oznaczenia dwuliterowe, a następnie wieloliterowe, dopisując do ostatniej litery kolejne litery alfabetu [a), b), c) ... z), za), zb), zc), ... zz) i dalej zza), zzb), zzc), ...]. Przy powoływaniu przepisu oznaczonego literą piszemy skrót – „lit.” bez względu na liczbę i przypadek oraz właściwą literę alfabetu bez nawiasu.

Dalsze wyliczenie, w obrębie liter, oznaczamy, wprowadzając **tiret** [–] czyli myślnik. Tiret kończymy przecinkiem lub:

średnikiem – ostatnie tiret ostatniej litery w ramach punktu,

kropką – ostatnie tiret ostatniej litery ostatniego punktu w ramach ustępu lub paragrafu. Przy powoływaniu tiret piszemy wyraz „tiret” oraz słownie numer porządkowy tego tiret. Wcześniej wskazujemy właściwą literę, punkt, ustęp i paragraf, w którym powołano tiret.

Dzięki stosowaniu techniki wyliczenia uzyskujemy większą przejrzystość i czytelność aktu prawnego (np. skracamy tekst przez uniknięcie powtórzeń). Ponadto jest to rozwiązanie ułatwiające „poruszanie się po tekście” aktu prawnego, dające możliwość czytającemu odniesienia się wyłącznie do przepisów, które go interesują.

Należy pamiętać, że zasady prawidłowego dokonania wyliczenia są identyczne bez względu na to, czy wyliczenie jest w ramach ustępu, punktu, litery czy tiret. Z brzmienia przepisu powinno wyraźnie wynikać, czy wyliczenie ma charakter przykładowy czy enumeratywny. Wyliczenie o charakterze przykładowym (tzn. niewyczerpujące pełnego katalogu spraw czy rzeczy) zaznaczamy, używając odpowiednich sformułowań, np.: „w szczególności”, „przede wszystkim”, „między innymi”, „co najmniej”, „w tym”. To ważne, bo jeśli nie użyjemy odpowiedniego sformułowania, uzyskujemy wyliczenie enumeratywne, tzn. zawierające pełen katalog spraw

czy rzeczy niepodlegający rozszerzaniu. Ponadto wprowadzenie do wyliczenia powinno zawierać jak największą część wspólną dla wszystkich wyliczonych elementów. W treści punktów, liter i tiret nie powinno się powtarzać wyrazów, które da się zawrzeć we wprowadzeniu do wyliczenia. Z wprowadzenia do wyliczenia powinno jasno wynikać, czy wyliczenie ma charakter:

łączny, tzn. dla spełnienia warunku muszą wystąpić jednocześnie wszystkie okoliczności wymienione w wyliczeniu,

rozłączny, tzn. dla spełnienia warunku wystarczy, gdy wystąpi co najmniej jedna z okoliczności wymieniona w wyliczeniu,

alternatywny, tzn. spełnienie warunku następuje poprzez wystąpienie jednej z okoliczności wymienionej w poszczególnych pozycjach wyliczenia.

Powyżej omówiono podstawowe jednostki redakcyjne i systematyzacyjne stosowane w wewnątrzszkolnych aktach prawnych. Przepisy prawa można grupować w jednostki systematyzacyjne wyższego stopnia, kolejno w: rozdziały, działy, tytuły, księgi, części. Jednak w praktyce szkolnej zastosowanie znajdzie raczej grupowanie jedynie do poziomu **rozdziału**. Nazwa tej jednostki systematyzacyjnej wyższego stopnia składa się z pisanego dużą literą właściwego wyrazu: „Rozdział” bez kropki wraz z odpowiednią liczbą porządkową wyrażoną cyfrą arabską, także bez kropki, oraz ze związłego określenia treści lub zakresu regulowanych spraw, rozpoczętego wielką literą, zapisanego od nowego wiersza i bez kropki na końcu. W dziennikach urzędowych przyjęto, że jednostki systematyzacyjne wyższego stopnia umieszcza się pośrodku wiersza tekstu uchwały i można też tak przyjąć w szkolnej praktyce.

Na zakończenie rozważań związanych z zasadami techniki prawodawczej należy jeszcze wspomnieć o powoływaniu przepisu. Przy powoływaniu konkretnego przepisu nie wskazujemy jednostek systematyzacyjnych wyższego rzędu np.: „Dział ... Rozdział ... Wskazujemy natomiast oznaczenie jego jednostki systematyzacyjnej według kolejności, licząc np. od paragrafu w dół czyli: „§ ... ust. ... pkt ... lit. ... tiret ...”, bez przecinków. Gdy jednostka redakcyjna składa się z kilku zdań, a zamierzamy powołać lub wskazać tylko

jedno z nich, wyrażamy to zwrotem np: „§ 3 ust. 2 zdanie trzecie”.

Przykład:

„W § 10 ust. 2 pkt 1 tiret drugie zdanie pierwsze uchwały Nr ... Rady Pedagogicznej ... z dnia ... w sprawie ...”

Statut szkoły – tworzenie, nowelizacja, przykładowe zapisy

Statut jako podstawowy dokument regulujący prawne podstawy funkcjonowania szkoły lub placówki często nazywany jest szkolną konstytucją. Pierwszy statut nadaje organ prowadzący, tworzący (powołujący) szkołę (placówkę), bądź osoba zakładająca szkołę¹⁹, a w wypadku szkół niepublicznych – osoba prowadząca szkołę²⁰. Statut jest jednym z dokumentów, które są wymagane przy zgłaszaniu do ewidencji; by placówka powstała, musi mieć nadany statut. Statut szkoły oprócz tego, co napisano wyżej, musi być również zgodny z Konwencją Praw Dziecka, ustawą – Karta Nauczyciela²¹ oraz z aktami wykonawczymi do ustaw. Kontrola niesprzeczności zapisów statutu z obowiązującym prawem zarówno nadanego przez organ prowadzący, jak i nowelizowanego już w szkole należy do kuratora (ministra²²), co oznacza, że może on decyzją administracyjną uchylić nadany lub uchwalony statut lub niektóre jego części.

Treści, które powinny być zawarte w statucie, określa ustawa²³, która mówi, że „Statut szkoły lub placówki publicznej powinien określać w szczególności”:

- 1) nazwę i typ szkoły lub placówki oraz ich cele i zadania,
- 2) organ prowadzący szkołę lub placówkę,
- 3) organy szkoły lub placówki oraz ich kompetencje,
- 4) organizację szkoły lub placówki,
- 5) zakres zadań nauczycieli oraz innych pracowników szkoły lub placówki,
- 6) zasady rekrutacji uczniów,

¹⁹ Art. 58 ust. 6 i 7 Ustawy o systemie oświaty.

²⁰ Art. 84 ust. I Ustawy o systemie oświaty.

²¹ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tekst jednolity: Dz.U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674, z późn. zm.).

²² Art. 60 ust. 3 Ustawy o systemie oświaty.

²³ Art. 60 ust. I Ustawy o systemie oświaty.

7) prawa i obowiązki uczniów, w tym przypadki, w których uczeń może zostać skreślony z listy uczniów szkoły.

Kolejne wskazówki do tworzenia statutu oraz regulowania w nim spraw znajdziemy w rozporządzeniach wydanych przez odpowiednich ministrów na podstawie delegacji zawartej w art. 60 ust. 2 ustawy.

Nowelizacja statutu

Częste zmiany w prawie oświatowym wymuszają aktualizowanie statutu szkoły, by nie był on sprzeczny z obowiązującymi przepisami prawa. Aktualizacja może wypływać również z własnych doświadczeń szkół i placówek ze względu na niedoskonałe przepisy wewnętrzne, ich brak albo konieczność uzupełnienia przepisów szkolnej konstytucji. Zatem nowelizowanie statutu szkoły lub placówki jest jednym z podstawowych obowiązków szkoły – czyli dyrektora. Trzeba pamiętać, że statut musi być dokumentem „żywym”, a nie „półkownikiem”, do którego zaglądamy wtedy, gdy wizytator podczas kontroli wytknie nam sprzeczne z prawem zapisy lub też wydarzy się jakaś sytuacja w szkole – skutkująca coraz częściej skargą świadomego rodzica czy relacją w mediach. Warto przy tej okazji pamiętać, że statut powinien opisywać i porządkować zadania i sprawy, które występują w danej szkole lub placówce w rzeczywistości. Błędem zatem będzie wpisanie do statutu zadań rady szkoły, jeśli taka rada w szkole nie została powołana.

Dokonując zmian w statucie, korzystamy z przywołanego już wyżej Rozporządzenia w sprawie zasad techniki prawodawczej²⁴ i zgodnie z jego zapisami będziemy nowelizować statut czyli:

- uchylić niektóre jego przepisy,
- zastępować niektóre przepisy przepisami o innej treści lub brzmieniu,
- dodawać do niego nowe przepisy.

Przepisy statutu zmienia się, podejmując uchwałę zmieniającą, w której należy wyraźnie wskazać dokonywane zmiany, używając odpowiednich sformułowań. Nowelizacja będzie zatem zastosowaniem pewnych zasad, które można wyliczyć następująco:

²⁴ § 82 rozporządzenia.

- 1) nie zmienia się zasadniczej struktury statutu,
- 2) zmianę ujmuje się w jednym paragrafie, wymieniając poszczególne zmiany w statucie w punktach,
- 3) każdy znowelizowany paragraf statutu ujmuje się w odrębny punkt,
- 4) jeżeli w jednym paragrafie będzie kilka zmian, to ujmuje się je w litery,
- 5) dodając paragraf, między paragrafy, do danego paragrafu, zachowując numer poprzedzający, dodaje się literę (np. § 2a, § 2b) i analogicznie dla ustępów i punktów,
- 6) dodanym paragrafom po ostatnim z dotychczasowych nadaje się kolejny numer,
- 7) dodanie słowa lub zmiana słowa w jednostce redakcyjnej (paragraf, ustęp, punkt, litera, tiret) powoduje, że nadaje się tej jednostce redakcyjnej nowe brzmienie,
- 8) w przypadku gdy w paragrafie dokonujemy zmiany jednego ustępu, to zmiana dotyczy tylko tego ustępu, a nie całego paragrafu.

Ustawa o systemie oświaty w art. 42 ust. 1 stanowi, że projekt zmian do statutu przygotowuje rada pedagogiczna i przedstawia do uchwalenia radzie szkoły. W przypadku gdy w szkole nie ma rady szkoły, to zmiany do statutu przygotowuje i uchwała rada pedagogiczna, o czym mówi art. 52 ust. 2 ustawy. Przy opracowywaniu uchwały zmieniającej statut należy stosować techniki tworzenia prawa. Podejmując uchwałę, należy wskazać podstawę prawną do jej podjęcia. Wprowadzając do wykazu poszczególne zmiany, każdą numeruje się liczbą arabską z nawiasem po prawej stronie. Nowe brzmienie przepisu umieszcza się w cudzysłowie i kończy średnikiem, podając kolejną zmianę. W uchwale należy również określić datę obowiązywania zmian (data wejścia w życie). Można też dodać zapis o zobowiązaniu dyrektora do opracowania tekstu jednolitego statutu, uwzględniającego nowe zmiany, o ile sam statut nie zawiera już takiego zapisu.

Uchwała nr 83/07/08
Rady Pedagogicznej
Gimnazjum w Pszczółkach
z dnia 10 maja 2007 r.
w sprawie zmian w statucie Gimnazjum

Na podstawie art. 50 ust. 2 pkt 1 w związku z art. 52 ust. 2 Ustawy z dnia 7 września 1991 r.

o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późniejszymi zmianami) oraz § 63 ust. 8 statutu Gimnazjum w Pszczółkach uchwała się co następuje:

§ 1.

W statucie Gimnazjum wprowadza się następujące zmiany:

§ 10 otrzymuje brzmienie:

- 1) „§ 10. Klasyfikowanie śródroczne odbywa się raz w roku w drugim tygodniu stycznia z wyjątkiem przedmiotów plastyka i muzyka, których klasyfikacja śródroczna ze względu na organizację zajęć odbywa się odpowiednio nie później niż do 15 listopada i 31 marca danego roku szkolnego.”;
- 2) w § 17 w ust. 6 skreśla się pkt 5;
- 3) po § 17 dodaje się § 17a w brzmieniu:
„§ 17a.1. W gimnazjum działa rada rodziców, która reprezentuje ogół rodziców uczniów.
2. W skład rady rodziców wchodzi po jednym przedstawicielu rady oddziału, wybranym w tajnych wyborach przez zebranie rodziców uczniów danego oddziału. Wyborów tych dokonuje się na pierwszych zebraniach w danym roku szkolnym.
3. Rada rodziców uchwała regulamin swojej działalności, który nie może być sprzeczny ze statutem gimnazjum. Regulamin określa w szczególności wewnętrzną strukturę i tryb pracy rady oraz szczegółowy tryb przeprowadzania wyborów do rady rodziców i rad oddziałowych.
4. Do kompetencji rady rodziców należy uchwalanie w porozumieniu z radą pedagogiczną programu wychowawczego i programu profilaktyki.
5. W przypadku braku porozumienia z radą pedagogiczną w sprawie programów, o których mowa w ust. 4, programy te ustala dyrektor w porozumieniu z Lubelskim Kuratorem Oświaty. Programy ustalone przez dyrektora obowiązują do czasu ich uchwalenia zgodnie z ust. 4.
6. Rada rodziców opiniuje:
1) szkolny zestaw programów nauczania i szkolny zestaw podręczników;
2) program i harmonogram poprawy efektywności kształcenia lub wychowania;
3) projekt planu finansowego składanego przez dyrektora;

- 4) wzór jednolitego stroju uczniów określonego przez dyrektora.
7. Rada rodziców może występować do dyrektora i innych organów gimnazjum, Gminy Pszczółki oraz Lubelskiego Kuratora Oświaty z opiniami i wnioskami dotyczącymi wszystkich spraw gimnazjum.
8. Rada rodziców w celu wspierania działalności statutowej gimnazjum może gromadzić fundusze z dobrowolnych składek rodziców oraz innych źródeł.”;

4) po § 32 dodaje się § 32a w brzmieniu:
„36a.1. Uczeń lub jego rodzice mogą się odwołać od nałożonej kary.

- 1) odwołania rozpatruje odpowiednio wychowawca lub dyrektor szkoły;
- 2) osoba, która nałożyła karę, może ją utrzymać, obniżyć, zawiesić wykonanie na okres próby lub uchylić;
- 3) utrzymanie nałożonej kary wymaga uzasadnienia;
- 4) od decyzji, o których mowa w ust. 3, nie przysługuje odwołanie.”;

5) w § 56:

- a) w ust. 1 na końcu zdania przed kropką dodaje się słowa:
„oraz § 51 ust. 8.”;
- b) w ust. 2 na końcu zdania przed kropką dodaje się przecinek i słowa:
„z zastrzeżeniem § 51 ust. 8.”.

§ 2.

Zobowiązuje się dyrektora do opracowania i opublikowania jednolitego tekstu statutu.

§ 3.

Uchwała wchodzi w życie z dniem 1 września 2007 r.

Przewodniczący Rady Pedagogicznej
Dyrektor Gimnazjum
mgr Roman Pszczółkowski

Pamiętać należy, że nowelizacja statutu nie może naruszać konstrukcji statutu, a szczególnie wprowadzać zmian w dotychczasowej numeracji i kolejności paragrafów. Zmiana numeracji i kolejności paragrafów jest związana wyłącznie z nadaniem nowego statutu.

Tekst ujednoczony czy tekst jednolity statutu?

„Tekst jednolity” jest dopuszczony oraz zdefiniowany przepisami Działu III Rozporządzenia w sprawie zasad technik prawodawczych i przewidziany Ustawą z dnia 20 lipca 2000 r. o ogłaszaniu aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych (Dz.U. z 2007 r. Nr 68, poz. 449, z późn. zm.²⁵). Jaka jest więc różnica między **tekstem jednolitym** a **tekstem ujednoczonym**? Różnice wykazano w poniższej tabeli.

Tab. 8. Różnice między tekstem jednolitym a ujednoczonym

Tekst jednolity	Tekst ujednoczony
Są podstawy prawne do stosowania i publikowania.	Nie ma określonych podstaw prawnych do stosowania i publikowania.
Określone są zasady redagowania (§ 106 rozporządzenia) oraz warunki opracowywania (art. 16 ust. 1 ustawy).	Może być opracowywany po każdej zmianie (nowelizacji) z zastosowaniem zasad przewidzianych dla tekstu jednolitego.
Ogłoszony jest w formie obwieszczenia w trybie uchwalania aktu normatywnego przez organ właściwy do wydania tego aktu; tekst jednolity jest załącznikiem do obwieszczenia.	Nie ma obowiązku publikowania oraz nie jest uchwalany w trybie przewidzianym dla aktu normatywnego, gdyż nie jest aktem normatywnym.
Sam tekst jednolity publikowany jest w załączniku do obwieszczenia czy też uchwały i nie jest podpisywany.	Nie jest załącznikiem, lecz odrębnie opracowanym tekstem.
Poprzedzony jest wykazem wszystkich nowelizacji od nadania aktu bądź jego ostatniego tekstu jednolitego.	Może być sporządzany na bieżąco po każdej nowelizacji; tekstem podstawowym jest zawsze akt nadany.

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, **tekst ujednoczony** będzie opracowaniem aktu prawnego źródłowego z zastosowaniem technik prawodawczych, które uwzględniając dokonane zmiany, nie naruszą struktury źródłowego aktu. Tekst ujednoczony nie jest aktem prawnym, co oznacza, iż przy stosowaniu aktu w praktyce powołujemy się zawsze na akt

²⁵ Dz.U. z 2007 r. Nr 179, poz. 1278.

źródłowy i zmiany dokonane później lub tekst jednolity i zmiany dokonane później. Ujednolicone teksty aktów normatywnych są ułatwieniem w praktycznym stosowaniu, trzeba jednak pamiętać, że tekst ujednolicony nie wskazuje zmian oraz terminów ich obowiązywania, co jest wadą tego dokumentu. Można oczywiście z punktu widzenia praktycznego w stopkach tekstu ujednoliconego wpisywać podstawę zmiany oraz termin, od kiedy zmiany wchodzi w życie, lub ostatnią zmianę w tekście przepisu wytłuszczyć, co ułatwi niewątpliwie przejrzystość i stosowanie. Można również wskazać na końcu tekstu wszystkie uchwały, które były przyczyną dokonanych zmian w statucie. Warto wspomnieć, że statut szkoły lub placówki publicznej jest dokumentem, który powinien być powszechnie dostępny dla całej społeczności szkolnej według stanu aktualnego i jest to obowiązek ustawowy. Można zatem publikować statut nadany i każdą jego nowelizację albo prościej i czytelniej dla adresatów opracować i opublikować tekst jednolity, który będzie dostępny w odpowiedniej liczbie egzemplarzy np. w szkolnej bibliotece lub na stronie internetowej szkoły.

Regulaminy organów kolegialnych funkcjonujących w szkołach

Ustawa o systemie oświaty określa, jakie organy powinny lub mogą funkcjonować w szkole lub placówce. Zgodnie z przepisami ustawy należą do nich: rada pedagogiczna²⁶, rada szkoły (placówki)²⁷, rada rodziców²⁸, samorząd uczniowski²⁹. Kolejne przepisy ustawy określają powinności tych organów, formy i sposób funkcjonowania tych, jak również stanowią, że organy te muszą ustalić regulaminy swojej działalności. To istotne zapisy powodujące, że organy te w nieskrępowany sposób same uchwalają swoje regulaminy pod warunkiem niesprzeczności ich ze statutem szkoły (placówki). Kwestia ta jest też istotna z uwagi na to, że niektóre statuty traktują owe regulaminy jako załączniki do statutu, co jest błędem, gdyż statut nie powinien mieć załączników, a jedynie

zawierać delegację do stanowienia innych przepisów wewnętrznych, które nie mają umocowania w prawie oświatowym. Statut nie powinien zawierać powtórzeń z prawa oświatowego, można jednak w nim podać informacje, że prawo oświatowe te kwestie reguluje – wtedy nie ma potrzeby dokonywania zmian przy każdej zmianie rozporządzenia – oczywiście jeśli nie niszczy ona zapisów oryginalnych dla danej szkoły.

Rada szkoły (placówki)

Jest organem, którego powoływanie nie jest obowiązkowe. Liczy co najmniej 6 osób i skupia w swoim gronie po równo przedstawicieli nauczycieli, rodziców i uczniów w zależności od typu placówki, o czym stanowi art. 51 ust. 1 ustawy. Statut powinien określać tryb wyboru rady, sposób ewentualnego rozszerzenia składu o inne osoby, dopuszczanie dokonywania corocznej zmiany jednej trzeciej składu rady, sposobu współdziałania z radami innych szkół. Powołanie rady może zainicjować dyrektor, może to być wniosek rady rodziców, a także samorządu uczniowskiego (w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych). Kadencja rady szkoły trwa 3 lata, jest jednak możliwość corocznej wymiany 1/3 jej składu, co pozwala funkcjonować przedstawicielowi przez 3-letnią kadencję, sama kadencja rady jest natomiast nieustająca. Warto zatem w statucie dokładnie uregulować zarówno ordynację wyborczą, jak i sytuacje związane z ukończeniem przez ucznia szkoły, a tym samym odejście rodzica, czy rozwiązaniem stosunku pracy z nauczycielem – członkami rady. Pamiętać należy, że to rada szkoły (placówki) w przypadku jej powołania ma uprawnienia do uchwalania statutu.

Rada pedagogiczna

Powoływana jest w szkołach, w których jest zatrudnionych co najmniej 3 nauczycieli, jej przewodniczącym jest dyrektor szkoły (placówki). Rada pedagogiczna podejmuje swoje decyzje w formie uchwał i do ich podjęcia niezbędna jest co najmniej połowa członków rady. Uchwały rady pedagogicznej mają formę aktu prawnego, a podjęcie danej uchwały powinno być odnotowane w protokole posiedzenia, które zgodnie z zapisami ustawy musi być protokołowane. Warto w tym

26 Art. 40 ust. 1 Ustawy o systemie oświaty.

27 Art. 50 ust. 1 Ustawy o systemie oświaty.

28 Art. 53 ust. 1 Ustawy o systemie oświaty.

29 Art. 55 ust. 1 Ustawy o systemie oświaty.

miejscu zwrócić uwagę na możliwość protokołowania w formie elektronicznej posiedzeń rady pedagogicznej, z czego korzysta już coraz więcej szkół. Nie zwalnia to oczywiście od konieczności wydrukowania protokołu. Poniżej przykład zapisów w regulaminie rady pedagogicznej związany z elektronicznym protokołowaniem.

R E G U L A M I N
RADY PEDAGOGICZNEJ
Gimnazjum w Koziej Wólce

§ 7.

1. Zebrania rady sporządza się protokół w terminie 7 dni w formie elektronicznej i udostępnia go w formie pisemnej w jednym oryginalnym egzemplarzu zawierającym podpisy przewodniczącego rady i protokolantów.
2. Członkowie rady zobowiązani są w terminie 14 dni od sporządzenia protokołu do zapoznania się z jego treścią i zgłoszenia ewentualnych poprawek przewodniczącemu. Rada na następnym zebraniu decyduje o wprowadzeniu zgłoszonych poprawek do protokołu.
3. Protokół posiedzenia rady pedagogicznej sporządzony w formie elektronicznej jest przechowywany na twardym dysku komputera, a jego kopia na nośniku elektronicznym. Zarówno komputer, jak i nośnik powinny być zabezpieczone przed dostępem osób trzecich.
4. Wydruki protokołów podpisane przez przewodniczącego rady pedagogicznej i protokolantów są corocznie oprawiane i przechowywane zgodnie z obowiązującymi przepisami.

§ 8.

1. Protokół posiedzenia powinien zawierać:
 - 1) numer, datę i miejsce posiedzenia oraz numery podjętych uchwał;
 - 2) stwierdzenie prawomocności posiedzenia (quorum);
 - 3) listę członków rady z wyszczególnieniem osób obecnych i nieobecnych oraz listę osób zaproszonych, jeśli taka sytuacja wystąpiła;
 - 4) porządek obrad;
 - 5) stwierdzenie przyjęcia protokołu poprzedniego zebrania;
 - 6) przebieg obrad, streszczenie wystąpień i dyskusji oraz przedmiot zgłoszonych wniosków;
 - 7) podpisy przewodniczącego i protokolantów.

2. Protokół posiedzenia protokolanci sporządzają w terminie 7 dni od dnia posiedzenia zgodnie z § 7 ust. 1.
3. Każdy z członków rady zobowiązany jest do zapoznania się z treścią protokołu i ma prawo zgłaszania przewodniczącemu uwag do treści protokołu.
4. Uwagi, o jakich mowa w ust. 3, można zgłaszać w formie pisemnej w ciągu 7 dni od dnia udostępnienia protokołu.
5. Niezgłoszenie żadnej uwagi jest równoznaczne z przyjęciem protokołu. Uwagi zgłoszone w trybie określonym w ust. 4 są uwzględniane w protokole bądź nie, na podstawie decyzji przewodniczącego zebrania.
6. Posiedzenia i uchwały numeruje się cyframi arabskimi. Nowa numeracja zaczyna się z początkiem roku szkolnego, z wyjątkiem uchwał, które numeruje się kolejno.

§ 9.

1. Niezależnie od utrwalenia podjęcia uchwał w protokole, uchwały sporządzane są niezwłocznie w formie odrębnych dokumentów, zawierających w szczególności:
 - 1) tytuł uchwały;
 - 2) podstawę prawną;
 - 3) tekst uchwały;
 - 4) podpis przewodniczącego.
2. Tytuł uchwały składa się z następujących części:
 - 1) oznaczenia numeru uchwały literą arabską oraz roku szkolnego, którego dotyczy;
 - 2) daty podjęcia uchwały;
 - 3) wymienienia rady pedagogicznej jako organu podejmującego uchwałę;
 - 4) możliwie najzwięźlejszego określenia przedmiotu uchwały.
3. Numer, o którym mowa w ust. 2 pkt. 1, nadawany jest kolejno bez względu na rok szkolny, w którym uchwała została podjęta.

Rada rodziców

Rada rodziców od 1 września 2007 r. jest obligatoryjnym organem szkoły³⁰. W jej skład wchodzi przedstawiciele wybierani corocznie zgodnie z zapisami art. 53 ust. 3 ustawy. Regulamin jej funkcjonowania powinien uwzględniać wewnętrzną

³⁰ Z wyjątkami określonymi na podstawie art. 53 ust. 6 Ustawy o systemie oświaty.

strukturę i tryb pracy rady, szczegółowy tryb przeprowadzania wyborów do rad oddziałowych oraz przedstawicieli rad oddziałowych do rady rodziców szkoły lub placówki. Rady rodziców mogą się porozumiewać i określać, ustalając zakres i zasady współpracy. Rada rodziców w ramach swoich kompetencji ustawowych uchwała w porozumieniu z radą pedagogiczną program wychowawczy i program profilaktyki. Ma także prawo do opiniowania tzw. programu naprawczego, o którym mowa w art. 34 ust. 2 ustawy oraz projektu planu finansowego przedkładanego przez dyrektora. Zapisy te są bardzo istotne, gdyż w wypadku braku porozumienia z radą pedagogiczną w kwestii programu wychowawczego i programu profilaktyki będą mogły one funkcjonować po ustaleniu ich przez dyrektora w porozumieniu z właściwym kuratorem oświaty, aż do czasu osiągnięcia porozumienia z radą pedagogiczną. W dobie wdrażania nowego nadzoru pedagogicznego ważną kwestią jest również opiniowanie tzw. programu naprawczego w wypadku gdy szkoła (placówka) spełni choć jedno wymaganie z obszaru efekty na literkę E. Poniżej w przykładzie podano propozycję zapisów regulaminu rady rodziców w związku z wyborem do rad oddziałowych i ich przedstawicieli do rady rodziców.

R E G U L A M I N
RADY RODZICÓW
Gimnazjum w Koziej Wólce

§ 2.

1. Rodzice uczniów Gimnazjum wybierają swoich przedstawicieli w radach oddziałowych w sposób następujący:
 - 1) Na zebraniach klasowych rodzice każdej klasy wybierają rady oddziałowe składające się z trzech rodziców uczniów danego oddziału;
 - 2) W wyborach, o których mowa w pkt 1, jednego ucznia reprezentuje jeden rodzic;
 - 3) Wychowawca klasy otwiera w danym oddziale część zebrania poświęconą wyborom rady oddziałowej i jej przewodniczy;
 - 4) Do zadań wychowawcy, jako przewodniczącego, należy:
 - a) przyjmowanie zgłoszeń kandydatur na członków rady oddziałowej,
 - b) przygotowanie we współpracy z rodzicami kart do głosowania,
 - c) nadzorowanie przebiegu głosowania,
 - d) obliczenie głosów w obecności rodziców, przy pomocy jednego z nich. Rodzic ten nie może być kandydatem do rady oddziałowej,
 - e) ogłoszenie wyników głosowania.
- 5) Wybory są tajne i odbywają się przy nieograniczonej liczbie kandydatów zgłoszonych przez rodziców, przy czym liczba kandydatów nie może być mniejsza niż trzech;
- 6) Osoba kandydująca do rady oddziałowej musi wyrazić na to zgodę;
- 7) Głosowanie odbywa się na przygotowanych kartach do głosowania, na których umieszcza się w porządku alfabetycznym nazwiska i imiona kandydatów;
- 8) Rodzic, biorący udział w wyborach, stawia znak „X” obok jednego, dwóch lub trzech nazwisk kandydatów, na których głosuje. Głos uważa się za ważny, jeżeli na karcie do głosowania wyborca wskazał znakiem „X” jedną, dwie lub trzy osoby;
- 9) Za wybranych do rady oddziałowej uważa się trzech pierwszych kandydatów, którzy uzyskali największe liczby głosów. W przypadku gdy trzecia i kolejna osoba lub kolejne osoby uzyskają taką samą liczbę głosów, głosowanie na te osoby zostaje powtórzone. Kolejne tury wyborów przeprowadzane są na tym samym zebraniu aż do ustalenia pełnego składu rady oddziałowej.

2. Przebieg czynności, o których mowa w ust. 1, dokumentuje protokół sporządzony przez wychowawcę lub jednego z rodziców, a podpisany przez wychowawcę i członków wybranej rady oddziałowej w obecności rodziców.
3. Jeżeli w ciągu roku szkolnego skład rady oddziałowej ulegnie zmniejszeniu, przeprowadza się wybory uzupełniające w tym oddziale, na zasadach określonych odpowiednio w ust. 1 na kolejnym lub dodatkowym zebraniu rodziców.
4. Członkowie każdej rady oddziałowej wybierają ze swojego grona przewodniczącego rady oddziałowej oraz osobę, która będzie przedstawicielem rady oddziałowej w radzie rodziców.
5. Członkowie rady oddziałowej wypełniają oświadczenie, na którym wskazują swojego przedstawiciela w radzie rodziców.

Oświadczenie podpisują wszyscy członkowie rady oddziałowej i przekazują za pośrednictwem wychowawcy klasy dyrektorowi.

6. Protokół wyborów, o których mowa w ust. 2, oraz oświadczenie, o którym mowa w ust. 4, przekazuje się dyrektorowi, a dyrektor przewodniczącemu nowej rady rodziców, o którym mowa w § 3 ust. 2.
7. Jeżeli w ciągu roku szkolnego skład rady rodziców ulegnie zmniejszeniu o przedstawiciela danego oddziału, to dana rada oddziałowa jest zobowiązana w trybie opisanym w ust. 4, dokonać wyboru swojego nowego przedstawiciela w radzie rodziców w terminie do 30 dni od dnia ustania członkowstwa w radzie przez przedstawiciela danego oddziału.

Samorząd uczniowski

Samorząd uczniowski (poza przypadkami wymienionymi w rozporządzeniu) jest obowiązkowym reprezentantem społeczności uczniów w szkole (placówce). Posiada własny regulamin, a w szkołach dla dorosłych może gromadzić środki finansowe w celu wspierania działalności statutowej szkoły. Uprawnienia samorządu określone są w ustawie i kilku aktach wykonawczych. Samorząd może występować do dyrektora i rady pedagogicznej (rady szkoły/placówki) z wnioskami i opiniami we wszystkich sprawach związanych z realizacją praw uczniów, a szczególnie jeśli chodzi o: prawo wyboru nauczyciela jako opiekuna samorządu, organizowanie działalności kulturalnej, oświatowej, sportowej i rozrywkowej w porozumieniu z dyrektorem, wydawanie gazetki, organizację życia szkolnego, a także prawo do jawnej i umotywowanej oceny postępów w nauce i zachowaniu oraz zapoznawania się z programem nauczania.

Wszystkie wymienione wyżej organy szkoły (placówki) powinny działać na podstawie uchwalonego przez nie regulaminu, który nie może być sprzeczny z postanowieniami statutu. Podobnie jak w wypadku statutu, regulaminy wewnętrzne powinny być stanowione na podstawie technik prawodawczych, co jest ważne nie tylko z punktu widzenia prawa, ale także w trosce o przejrzystość zapisów i naukę jego stanowienia w przypadku uczniów. Regulaminy tych organów w zasadzie będą wykorzystywały podstawowe jednostki

systematyzacyjne, poczynając od paragrafu z racji dość prostych zapisów regulaminowych.

Etapy podejmowania decyzji i postępowania administracyjnego

Przepisy prawa oświatowego przewidują wydanie decyzji administracyjnych również przez dyrektorów szkół i placówek. Dyrektor szkoły, wydając decyzję, staje się, w rozumieniu przepisów Kodeksu postępowania administracyjnego³¹ (dalej: k.p.a.) organem administracji i w związku z tym wydana decyzja podlega regułom określonym w Ustawie o postępowaniu administracyjnym w administracji³². Decyzja jest oświadczeniem jednostronnym organu administracyjnego o charakterze zewnętrznym i indywidualnym. Jest ona wydawana na podstawie przepisów prawa materialnego administracyjnego oraz musi działać w granicach prawa powszechnie obowiązującego. Dotyczy konkretnego adresata w jasno sprecyzowanej sprawie, o czym stanowi art. 104 k.p.a. „Organ administracji publicznej załatwia sprawę przez wydanie decyzji, chyba że przepisy kodeksu stanowią inaczej. Decyzje rozstrzygają sprawę co do jej istoty w całości lub w części albo w inny sposób kończą sprawę w danej instancji”. Z punktu widzenia możliwości prawnej zaskarżenia decyzji przez odwołanie decyzje dzieli się na:

nieostateczne – gdy służy prawo odwołania od danej decyzji albo gdy odwołanie zostało wniesione i nie jest jeszcze rozpatrzone,

ostateczne – wydane przez organ II instancji, ministra i samorządowe kolegium odwoławcze, niezaskarżone przez wniesienie odwołania i takie, od których z mocy prawa nie przysługuje odwołanie.

K.p.a. wyróżnia także decyzje: **tworzące** (art. 155) lub **nietworzące** (art. 154) prawa dla stron. Jak również decyzje **pozytywne** (gdy w całości uwzględniają żądanie strony) i **negatywne**

31 Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071, z późn. zm.).

32 Ustawa z dnia 17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (tekst jednolity: Dz.U. z 2005 r. Nr 229, poz. 1954, z późn. zm.).

(gdy w całości lub w części nieuwzględniają żądania strony lub gdy nakładają na stronę obowiązek prawny). Można także mówić o decyzjach **niewadliwych** (zgodnych z prawem), **wadliwych** (niezgodnych z prawem) oraz **nieważnych** (czyli dotkniętych szczególnie ciężkimi wadami). Postępowanie administracyjne kieruje się poniższymi zasadami:

- legalności,
- dążenia do wszechstronnego wyjaśnienia sprawy i przestrzegania interesu społecznego oraz indywidualnego pogłębiania zaufania do organów państwa oraz świadomości i kultury prawnej obywateli,
- informowania o istotnych okolicznościach faktycznych i prawnych,
- czynnego udziału strony w każdym stadium postępowania oraz umożliwienia zapoznania się przez stronę z materiałem dowodowym,
- ekonomii procesowej,
- pisemności postępowania,
- dwuinstancyjności,
- sądowej kontroli decyzji administracyjnej.

W postępowaniu administracyjnym wyróżniamy następujące etapy:

1. Wszczęcie postępowania – na wniosek albo z urzędu (art. 61 § 1 k.p.a.). Datą wszczęcia postępowania na żądanie strony jest dzień doręczenia żądania organowi administracji publicznej, a przy wszczęciu z urzędu pierwsza czynność organu administracyjnego.
2. Postępowanie dowodowe – czyli zebranie wszelkich dowodów, które mogą być pomocne w sprawie lub mogące się przyczynić do jego wyjaśnienia. Czasami wydanie decyzji uzależnione jest od wydania opinii przez inny organ. Zobowiązanemu do wydania opinii organowi wyznacza się termin 14 dni. Jeżeli organ stwierdzi, iż jest to termin niewystarczający do podjęcia właściwej decyzji, może on wyznaczyć sobie inny termin, przy czym musi on o zaistniałym fakcie poinformować organ, który poprosił o opinię.
3. Analiza zebranych dowodów.
4. Wydanie decyzji.

Wydanie decyzji kończy sprawę w danej instancji i służy na nie odwołanie. Zgodnie z art. 127 k.p.a. od decyzji wydanej w pierwszej instancji służy stronie odwołanie tylko do jednej instancji. Odwołanie wnosi się w terminie

14 dni od doręczenia decyzji za pośrednictwem organu, który wydał decyzję – tu za pośrednictwem dyrektora szkoły (placówki). Wniesienie odwołania w terminie wstrzymuje wykonanie decyzji. Postępowanie odwoławcze może być wszczęte wyłącznie w wyniku wniesienia odwołania przez uprawniony podmiot – stronę. Nie jest więc dopuszczalne rozpatrzenie sprawy przez organ odwoławczy w sytuacji, gdy nie wniesiono prawidłowo odwołania, np. odwołanie zostało wniesione po upływie terminu, który nie został przywrócony. To ważne zastrzeżenie, gdyż decyzja organu odwoławczego wydana pomimo braku prawidłowo wniesionego odwołania strony jest dotknięta wadą nieważności (Uchwała składu siedmiu sędziów NSA z 12 października 1998 r., OPS 11/98 – ONSA 1999). Wydanie decyzji w II instancji jest ostateczne i nie służy od niego odwołanie, strona jednak może wnieść w ciągu 30 dni skargę do Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego za pośrednictwem organu, który wydał decyzję.

Decyzje administracyjne w szkołach (placówkach), które podejmuje dyrektor, są określone w Ustawie o systemie oświaty i Karcie Nauczyciela.

Ustawa o systemie oświaty:

- **art. 16 ust. 2** – wcześniejsze przyjęcie dziecka do szkoły,
- **art. 16 ust. 4** – odroczenie obowiązku szkolnego dziecka zamieszkującego w obwodzie tej szkoły,
- **art. 39 ust. 2** – skreślenie ucznia z listy uczniów,
- **art. 66 ust. 1** – odmowa udzielenia zezwolenia uczniowi na indywidualny program lub tok nauki.

Karta Nauczyciela:

- **art. 9b ust. 4 pkt 1**,
lub
- **art. 9b ust. 4** w związku z **art. 9a ust. 3** ustawy – akt nadania stopnia nauczyciela kontraktowego,
- **art. 9b. ust. 6 KN** – odmowa nadania stopnia nauczyciela kontraktowego.

Konstruowanie decyzji administracyjnych zgodnie z wymogami prawa

Prawidłowe napisanie decyzji administracyjnej wymaga stosowania określonych przez przepisy

prawa reguł. Ich zachowanie pomoże uniknąć ewentualnych komplikacji związanych z wydaniem decyzji. Najważniejszą kwestią przy pisaniu decyzji jest uwzględnienie w niej elementów wskazanych w art. 107 § 1 k.p.a., a należą do nich:

1) oznaczenie organu administracji publicznej,

Oznaczenie organu jest istotne dla stwierdzenia, czy decyzję wydał organ właściwy miejscowo, rzeczowo i funkcjonalnie. Organ ten wskazany jest przede wszystkim w nagłówku decyzji oraz w pieczęcie pod decyzją. Należy zwracać uwagę, aby był on precyzyjnie określony także w uzasadnieniu decyzji. W przypadku szkoły organem będzie np. Dyrektor Szkoły Podstawowej w Igrzewie. Wpisanie w tym miejscu jako organu szkoły lub postawienie pieczętki szkoły jest wadą prawną.

2) data wydania decyzji,

Datą wydania decyzji jest dzień, w którym została ona podpisana przez upoważnioną osobę. Dzięki jej umieszczeniu na decyzji określić można stan prawny (a także w razie potrzeby faktyczny), jaki istniał w dniu, kiedy zapadła. Datę wydania decyzji oznacza się przez wskazanie dnia, miesiąca i roku, przy czym dzień i rok pisze się **cyframi** arabskimi z dodaniem skrótu „r.” – na oznaczenie wyrazu rok, zaś nazwę miesiąca – pisze się słowami. Co oczywiste, data wydania decyzji nijak nie stanowi daty jej doręczenia adresatowi (Wyrok WSA w Warszawie z 15 listopada 2005 r., VII SA/Wa 490/05). Umieszczanie obok daty miejsca wydania decyzji nie wynika z przepisów k.p.a., lecz przyjętego zwyczaju.

3) oznaczenie strony lub stron,

Zgodnie z art. 28 k.p.a., „stroną jest każdy, czyjego interesu prawnego lub obowiązku dotyczy postępowanie albo kto żąda czynności organu ze względu na swój interes prawny lub obowiązek”. W zakres oznaczenia strony wchodzi przede wszystkim jej imię i nazwisko oraz adres. W przypadku rodziców adresujemy decyzję do **oboju**: „Zofia i Jan Kowalscy”. Skierowanie decyzji do osoby niebędącej stroną w sprawie skutkuje w świetle art. 156 § 1 pkt 4 k.p.a. stwierdzeniem jej nieważności przez organ odwoławczy.

4) powołanie podstawy prawnej,

Podstawę prawną decyzji mogą stanowić przepisy wpływające ze źródeł prawa powszechnie obowiązującego (materialnego). Wskazanie podstawy prawnej polega na przytoczeniu przepisów

prawnych upoważniających do wydania aktu decyzji z podaniem artykułu (art.) lub paragrafu (§), ustępu, punktu, litery, daty i **pełnego brzmienia** nazwy powołanego aktu prawnego, tytułu, numeru, pozycji dziennika promulgacyjnego, w którym akt ten został ogłoszony. Np. Na podstawie art. ..., ust. ... Ustawy ... z dnia ... w sprawie ... (Dz.U. Nr ..., poz. ...). Jeśli w akcie prawnym nastąpiły nowelizacje, należy je wszystkie wymienić. Niepodanie w decyzji podstawy prawnej bądź też jej błędne lub ogólnikowe określenie nie oznacza, że decyzja została wydana bez podstawy. Oznacza natomiast, iż została ona dotknięta wadą formy (zob. Wyrok WSA w Warszawie z 17 października 2006 r., VI SA/Wa 1097/06) i może stanowić podstawę do jej uchylenia.

5) rozstrzygnięcie,

Rozstrzygnięcie jest jednym z najważniejszych elementów decyzji. Jego treść musi być jasna, precyzyjna i zbieżna z podaniem (w wypadku postępowania na wniosek strony). Istotą rozstrzygnięcia jest przyznanie stronie uprawnienia bądź nałożenie na nią obowiązku. Określenie przedmiotu decyzji (zarządzenia) należy rozpoczynać od słów: „w sprawie...”. Każda część tytułu podawana jest w oddzielnym wierszu, w kolejności wskazanej wyżej (należy starannie i symetrycznie rozmieścić cały tytuł).

6) uzasadnienie faktyczne i prawne,

Zakres uzasadnienia faktycznego i prawnego określa art. 107 § 3 k.p.a. **Uzasadnienie faktyczne** – w formie opisu powinno w szczególności zawierać wskazanie faktów, które organ uznał za udowodnione, dowodów, na których się oparł, oraz przyczyn, z powodu których innym dowodom odmówił wiarygodności i mocy dowodowej. **Uzasadnienie prawne** – wyjaśnienie podstawy prawnej decyzji, z przytoczeniem przepisów prawa. Zgodnie z Wyrokiem WSA w Gdańsku z 13 kwietnia 2005 r., II SA/Gd 3959/01 **do cech dobrego uzasadnienia należą**: logiczny związek i zgodność z rozstrzygnięciem i jego treścią, brak wywodów sprzecznych lub rozbieżnych z rozstrzygnięciem, ścisłość i dokładność wywodów, ich zwięzłość i prostota ujęcia oraz kompletność motywów. **Do wadliwości uzasadnienia zalicza się**: niepełność uzasadnienia, pozorność uzasadnienia (także sprzeczność uzasadnienia z obiektywnymi motywami), brak uzasadnienia obligatoryjnego, niepowiązane uzasadnienia

z rozstrzygnięciem decyzji oraz wady formalne (błędy logiczne, stylistyczne, wady budowy wewnętrznej, wady metodologiczne). W określonych sytuacjach (art. 107 § 4 i 5 k.p.a.) można zrezygnować z uzasadnienia decyzji. Jest to możliwe, gdy uwzględnia ona w całości żądanie strony, toczona jest w pierwszej instancji i strona postępowania jest jedna, a gdy jest ich kilka, to mają wspólne i niesprzeczne interesy.

7) pouczenie, czy i w jakim trybie służy od niej odwołanie,

Pouczenie powinno określać charakter decyzji – czy jest ona nieostateczna, czy też ostateczna i w jakim trybie można dokonać jej weryfikacji, czy i w jakim trybie służy odwołanie od decyzji, czyli za pośrednictwem jakiego organu i w jakim terminie. Organ natomiast nie ma obowiązku zamieszczać w decyzji pouczenia o skutkach uchybienia terminu ani o sposobie postępowania w razie uchybienia (Wyrok WSA w Warszawie z 2 lutego 2006 r., VI SA/Wa 2197/05). Jeśli w stosunku do decyzji mogą być wniesione powództwo do sądu powszechnego lub skarga do sądu administracyjnego, w pouczeniu powinna się znaleźć także informacja o dopuszczalności wniesienia powództwa lub skargi. Co istotne, zgodnie z art. 112 k.p.a., błędne pouczenie nie może szkodzić stronie, która się do niego zastosowała.

8) podpis z podaniem imienia i nazwiska oraz stanowiska służbowego osoby upoważnionej do wydania decyzji (składa osoba pełniąca funkcję organu).

Decyzja powinna zostać własnoręcznie podpisana przez uprawnioną osobę, przy czym podpis powinien zawierać jej imię, nazwisko oraz stanowisko służbowe. W przypadku organów kolegialnych podpis powinni złożyć wszyscy członkowie biorący udział w posiedzeniu. Podpis nie musi być czytelny, jeżeli został opatrzony imienną pieczętką składającej go osoby, z podaniem imienia, nazwiska i stanowiska służbowego (zob. Wyrok WSA w Warszawie z 8 lutego 2007 r., VI SA/Wa 2105/06). Jego zastąpienie przez faksymile podpisu jest jednak niedopuszczalne. W przypadku nieobecności dyrektora decyzję podpisuje wicedyrektor (wicedyrektor z upoważnienia dyrektora szkoły).

Zgodnie z Wyrokiem NSA w Warszawie z 20 lipca 1981 r., SA 1163/81, brak niektórych elementów decyzji nie tyle powoduje jej nieważność, co uniemożliwia w ogóle uznanie danego pisma

za decyzję. Za elementy niezbędne sąd uznał oznaczenie organu wydającego akt, wskazanie adresata aktu, rozstrzygnięcie o istocie sprawy oraz podpis osoby reprezentującej organ administracji. Warto wskazać także, że wady istotne decyzji powodują uchylenie decyzji bądź stwierdzenie jej nieważności, wady nieistotne natomiast usuwa się w trybie art. 111–113 k.p.a. Poniżej przykład decyzji administracyjnej w sprawie skreślenia ucznia z listy uczniów.

Igrekowie, dnia ... 20... r.

(pieczęć organu – dyrektor szkoły)

Decyzja nr .../20... r.

Na podstawie art. 39 ust. 2 Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, Nr 273, poz. 2703 i Nr 281, poz. 2781, z 2005 r. Nr 17, poz. 141, Nr 94, poz. 788, Nr 122, poz. 1020, Nr 131, poz. 1091, Nr 167, poz. 1400 i Nr 249, poz. 2104, z 2006 r. Nr 144, poz. 1043, Nr 208, poz. 1532 i Nr 227, poz. 1658, z 2007 r. Nr 42, poz. 273, Nr 80, poz. 542, Nr 115, poz. 791, Nr 120, poz. 818, Nr 180, poz. 1280 i Nr 181, poz. 1292, z 2008 r. Nr 70, poz. 416, Nr 145, poz. 917, Nr 216, poz. 1370 i Nr 235, poz. 1618, z 2009 r. Nr 6, poz. 33, Nr 31, poz. 206, Nr 56, poz. 458, Nr 157, poz. 1241 i Nr 219, poz. 1705) oraz § 45 Statutu V Liceum Ogólnokształcącego w Igrekowie, Uchwały rady pedagogicznej V Liceum Ogólnokształcącego w Igrekowie nr .../20... z dnia ... 20... r. w sprawie skreślenia ucznia klasy IIIa Konrada Iksińskiego, po zasięgnięciu opinii samorządu uczniowskiego i rozpatrzeniu sprawy skreślam z dniem ... 20... r. z listy uczniów V Liceum Ogólnokształcącego w Igrekowie ucznia klasy IIIa Konrada Iksińskiego.

Uzasadnienie

Uczeń klasy IIIa V LO w Igrekowie podczas zorganizowanej wycieczki szkolnej autokarowej „Szlakami orlich gniazd” sam spożywał alkohol i namawiał innych kolegów i koleżanki, uczestników tejże wycieczki, do spożywania alkoholu. Wymienione zachowanie było kolejnym zachowaniem negatywnym w ciągu kolejnych lat. Powyższe zostało potwierdzone protokołowanymi zeznaniami świadków oraz zabezpieczonymi dowodami spożycia alkoholu (butelka), a także przyznaniem się do winy ucznia Konrada Iksińskiego.

Powyższy czyn stoi w sprzeczności z zasadami zachowania ucznia V LO w Igrekowie, stanowi naruszenie § 45 Statutu szkoły i jest zagrożony skreśleniem z listy uczniów. Rada pedagogiczna szkoły w swej uchwale stwierdziła, że uczeń klasy IIIa Konrad Iksiński złamał postanowienia cytowanego zapisu Statutu szkoły i zasługuje na skreślenie z listy uczniów. Samorząd uczniowski w swej opinii nie oponował przeciwko skreśleniu wymienionego ucznia.

Pouczenie

Od niniejszej decyzji służy odwołanie do Igrekowskiego Kuratora Oświaty, za pośrednictwem Dyrektora V Liceum Ogólnokształcącego w Igrekowie, w terminie 14 dni od dnia jej doręczenia.

(pieczęć i podpis dyrektora)

Otrzymują:

- 1) Konrad Iksiński
- 2) Państwo Maria i Jan Iksińscy (rodzice)
- 3) a/a

Bibliografia

1. Boć J., *Prawo administracyjne*, Kolonia Limited 2001.
2. Jeżowski A., *Statut szkoły*, Instytut Badań w Oświacie, Wrocław 2002.
3. Krześnicki I., *Technika redagowania uchwał*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
4. Leoński Z., *Zarys prawa administracyjnego*, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa 2004.
5. Niewiadomski Z., Lipowicz I., Cieślak Z., *Prawo administracyjne*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 2002.
6. Zaleśny L., *Decyzje administracyjne dyrektora szkoły i placówki oświatowej*, Instytut Badań w Oświacie, Wrocław 2008.

Obszar I Moduł 3.3 Zał. 1

Metaprogramy, kierunki

Północ

Działanie – „zróbmy to!” Lubi działać, próbować nowych rzeczy, rzucać się w wir zdarzeń.

Południe

Dbanie – lubi mieć świadomość, że uczucia wszystkich zostały wzięte pod uwagę, a ich opinie wysłuchane.

Zachód

Zwracanie uwagi na szczegóły – lubi wiedzieć kto, co, kiedy, gdzie i dlaczego, zanim zacznie działać.

Wschód

Spekulowanie – lubi patrzeć perspektywicznie, rozważać możliwości przed podjęciem działań.

Obszar I Moduł 3.3 Zał. 2

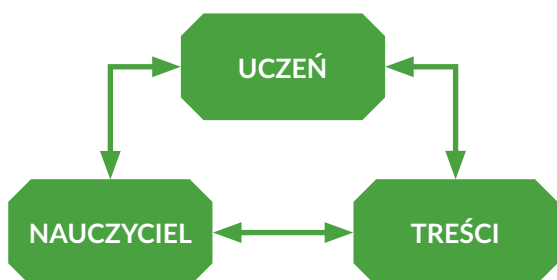
Instrukcja dla grup

Razem z pozostałymi osobami, które wybrały ten kierunek, macie 15 minut, żeby odpowiedzieć na poniższe pytania:

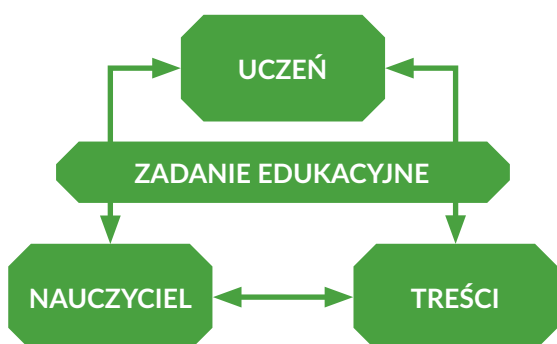
- Jakie są plusy tego stylu działania? (4 przymiotniki)
- Jakie są jego minusy? (4 przymiotniki)
- Z którym „kierunkiem” najtrudniej się Wam współpracuje i dlaczego?
- Co powinny wiedzieć osoby z pozostałych kierunków na temat Waszego stylu, aby Wasza współpraca mogła być bardziej efektywna?
- Co cenisz u przedstawicieli pozostałych trzech „kierunków”?

Obszar II Moduł 1.6 Zał. 1

Prezentacja rdzeń nauczania



Co wynika z wzajemnego oddziaływania trzech czynników?



Rys. 5. Rdzeń nauczania

Źródło: opracowanie własne.

- Jakość zadania edukacyjnego ma bezpośredni wpływ na efekt.
- Jeśli czegoś nie ma w rdzeniu nauczania, nie jest istotne w tym procesie.
- Jest to układ wzajemnie oddziałujący – zmiana jednego elementu pociąga za sobą zmiany w innych³³.

Mamy trzy sposoby na poprawę efektów:

1. Poprawić jakość nauczanych treści.
2. Rozwijać zarówno wiedzę i umiejętności nauczycieli, jak i wybranych treści nauczania.
3. Zwiększyć stopień aktywnego uczenia się uczniów³⁴.

Jakie działania wynikają z tak rozumianego procesu uczenia się na lekcji?

33 E.A. City, R.F. Elmore, S.E. Fiarman, L. Teitel, *Instructional Rounds in Education*, Harvard Education Press, Cambridge, Massachusetts 2010. Za: J. Strzemieczny, *Widoczne uczenie się. Rdzeń nauczania*.

34 *Ibidem*.

Obszar II Moduł 1.6 Zał. 2

Strategie efektywnego uczenia się

- Określanie i wyjaśnianie uczniom celów uczenia się i kryteriów sukcesu.
- Organizowanie w klasie dyskusji, zadawanie pytań i zadań, przekazujących informacje, jak uczniowie się uczą.
- Udzielanie uczniowi takich informacji zwrotnych, które umożliwiają jego widoczny postęp.
- Umożliwianie uczniom, by korzystali z siebie nawzajem jako „zasobów edukacyjnych”.
- Wspomaganie uczniów, by odpowiedzialnie planowali proces własnego uczenia się.

Cele spotkania

- Przedstawienie zasad oceniania kształtującego w perspektywie pięciu strategii.
- Refleksja nad rodzajami oceniania szkolnego i ich wpływem na uczenie się.
- Zdefiniowanie pojęcia „dowody na widoczne uczenie się uczniów”.
- Ewaluacja uczenia się i nauczania w szkole w perspektywie pięciu strategii dobrego uczenia się.

- Wykorzystanie zasad oceniania kształtującego w pracy z uczniami i z nauczycielami.
- Tworzenie przykładowych kryteriów sukcesu i informacji zwrotnych w procesie uczenia się.

Cele i kryteria

Rozmowa w parach

- Dlaczego jest to istotne? (podawanie celów w języku uczących się, widoczne cele)
- Jak często formułować kryteria sukcesu? (w ocenianiu kształtującym tzw. NACOBZU)

Ocenianie kształtujące

Nauczyciel

- odnosi się do kryteriów przy udzielaniu informacji zwrotnej.

W informacji zwrotnej podaje:

- co uczeń zrobił dobrze,
- gdzie popełnił błąd i na czym ten błąd polegał,
- jak można poprawić błąd,
- co można jeszcze zrobić, aby lepiej poznać omawiane zagadnienie lepiej wyćwiczyć wprowadzaną umiejętność?

Tab. 9. Tablica kryterialna – mapa myśli

	Sposób przedstawienia treści	Użycie symboli	Użycie kolorów
Krok 1.	Sposób prezentacji treści umożliwia zrozumienie sensu mniej niż połowy z nich.	Na mapie pojawiają się jakieś symbole.	Mapa jest sporządzona jednym kolorem lub dwoma.
Krok 2.	Mapa jest w miarę czytelna, a niektóre informacje trudne do zrozumienia.	Kilka kategorii na mapie jest oznaczonych odrębnymi symbolami.	Na mapie użyto przynajmniej trzech kolorów, aby wyróżnić istotne kwestie.
Krok 3.	Informacje są przedstawione w sposób czytelny i w większości są zrozumiałe dla odbiorcy.	Większość kategorii na mapie jest oznaczona odrębnymi symbolami.	Kolory na mapie pokazują powiązania między kilkoma zagadnieniami, ideami.
Krok 4.	Informacje są przedstawione w sposób czytelny i w pełni zrozumiałe dla odbiorcy	Wszystkie kategorie na mapie są oznaczone osobnymi symbolami.	Widać wyraźny związek między użytymi kolorami a porządkiem kategorii, idei, pomysłów.

Źródło: opracowanie własne.

Pięć strategii a uczenie się dorosłych

- Kiedy w mojej pracy otrzymałam(em) dobrą informację zwrotną? Dlaczego była dobra?
- Jaką informację zwrotną chciałabym/chciałbym otrzymywać w swojej pracy?
- Jakie cechy ma taka informacja zwrotna?
- W jaki sposób wykorzystaliśmy na dzisiejszym warsztacie elementy pięciu strategii?
- W jaki sposób wykorzystujemy je w uczeniu się nauczycieli?

Podsumowanie

1. Czy znałam cele szkolenia? Które z nich zrealizowałam(em)?
2. Co umożliwiło mi realizację celów: po stronie prowadzącego, grupy, po mojej stronie?
3. W jaki sposób dawałam(em) informację zwrotną innym – uczestnikom, prowadzącemu? Czy dzięki niej wspomagałam swój proces uczenia się i proces uczenia się innych uczestników?
4. Jak często robiłam(em) stop-klatkę, aby podsumować nabywane umiejętności i wiedzę?
5. Czego dowiedziałam(em) się o sobie, co poprawi moją pracę?

Obszar II Moduł 1.7 Zał. 1

Taksonomia Blooma

Tab. 10. Taksonomia Blooma

Poziom		Czasowniki operacyjne	
1	WIEDZA; PAMIĘTANIE umiejętność pamiętania i przywoływania z pamięci faktów, terminologii, sposobów postępowania, metod, modeli	definiować dopasować nakreślić, wyznaczyć nazwać, opisać, podkreślić powtórzyć przywołać	odtworzyć rozpoznać uporządkować wymienić, wyliczać wyznaczyć wypisać
2	ROZUMIENIE umiejętność wytłumaczenia i interpretacji znaczenia pojęć, porównywania i wnioskowania na podstawie zapamiętanych informacji	charakteryzować dać przykład dobierać dyskutować generalizować identyfikować ilustrować klasyfikować lokalizować nadać nową formę obrazować	opowiedzieć parafrazować podsumować przeliczać przepisywać przetłumaczyć raportować recenzować rozszerzyć wyjaśniać, objaśniać wyrazić opinię
3	ZASTOSOWANIE koncentracja na użyciu informacji, ich zastosowaniu do rozwiązywania znanych problemów, przez wybór rozwiązania z zamkniętej listy	interpretować korzystać manipulować montować naszkicować obliczyć obsługiwać odkryć pokazać przedstawić przewidywać przygotować	skonstruować stosować, praktykować użyć wdrażać wykonać wykorzystać zademonstrować zaplanować zastosować zmienić zmodyfikować
4	ANALIZOWANIE umiejętność rozpoznania elementów składowych, a także powiązań i relacji między elementami jakiejś struktury, co prowadzi do wnioskowania i rozwiązywania problemów poprzez podanie własnej odpowiedzi	analizować dyskutować, debatować dzielić kalkulować oddzielić porównać powiązać, skorelować próbować przeegzaminować przypisać rozebrać na części	rozpoznać rozróżniać rozwiązać skategoryzować stworzyć diagram wnioskować wybierać wykonać doświadczenie zakwestionować zbadać zestawić w przeciwieństwie z czymś
5	OCENIANIE umiejętność dobrania i zestawienia elementów składowych w nową strukturę, pozwala na tworzenie nowej informacji, nowych odpowiedzi i unikatowych rozwiązań problemów	decydować krytykować ocenić oszacować poprawiać sprawdzać	uzasadniać wartościować, wymierzyć weryfikować wynioskować zastanawiać się zbadać

	Poziom	Czasowniki operacyjne	
6	TWORZENIE koncentracja na ocenianiu i wartościowaniu informacji z uwagi na jakieś kryterium czy jakiś cel, a także argumentowanie i tworzenie własnych kryteriów oceny	formułować generować łączyć opracować pisać planować produkować projektować przestawić rekonstruować reorganizować	rozwijać skomponować skonstruować sporządzić tworzyć założyć, ustawić zaproponować zarządzać zebrać złożyć zorganizować

Źródło: Bloom 1956, Anderson 2000, oprac. za <http://www.jankowskit.pl/metodyka-nauczania/taksonomia-blooma.html>.

Obszar VI Moduł 5.2 Zał. 1

Facylitacja

Techniki komunikacyjne i facylitacyjne

Tab. 11. Facylitacja K

Lp	Co chcemy osiągnąć?	Techniki
1	Umożliwić wzajemne zrozumienie między osobą prowadzącą i uczestnikiem/uczestniczką, między osobami uczestniczącymi	Parafraza Zadawanie pytań Podsumowanie Przeformułowanie Zachęcanie
2	Zachęcić do wypowiedzi, zaangażować	Potwierdzenie Lustrzane odbicie Tworzenie przestrzeni Równoważenie Zachęcanie
3	Uporządkować pracę grupy	Podsumowywanie Udzielanie głosu Porządkowanie dyskusji
4	Przywrócić koncentrację na celu	Parking Przypominanie celu i tematu pracy grupy

Źródło: opracowanie własne.

Parafraza to powtórzenie tego, co zrozumieliśmy z wypowiedzi rozmówcy.

Kiedy?

Stosuj parafrazę wtedy, gdy nie do końca rozumiesz wypowiedź OU i nie są dla Ciebie jasne jego intencje. Za pomocą parafrazy sprawdzasz, czy dobrze ją rozumiesz, i dajesz mu możliwość weryfikacji.

Stosuj parafrazę również w sytuacji, gdy masz poczucie, że nie wszyscy uczestnicy usłyszeli lub zrozumieli wypowiedź jednej z osób.

W jakim celu?

- Aby pokazać, że słuchasz i koncentrujesz się na wypowiedzi uczestnika.
- Aby sprawdzić, czy dobrze rozumiesz jego intencje.
- Aby uporządkować treść rozmowy i skupić uwagę na poruszanych kwestiach.

- Aby okazać zainteresowanie i zrozumienie dla uczestnika oraz zachęcić go do dalszej wypowiedzi.

- Aby uczynić jego wypowiedź bardziej słyszalną.

- Aby właściwie zapisać ją na plakacie.

Jak?

Powtórz własnymi słowami wypowiedź rozmówcy tak, jak ją rozumiesz.

Powiedz na przykład: *O ile Cię dobrze zrozumiałem... Z tego, co rozumiem... Chodzi Ci o to... czy tak? Rozumiem, że pytasz...*

Pamiętaj

Korzystając z parafrazy, nie oceniaj i w żaden sposób nie wartościuj wypowiedzi uczestnika. Odłóż na bok własny punkt widzenia. Zrozumieć to wcale nie znaczy zgodzić się. Parafraza nie powinna zawierać nic więcej niż to, co usłyszałeś.

Podsumowanie to ponowne przedstawienie najważniejszych kwestii, myśli, odczuć, które pojawiły się na danym etapie pracy grupy.

Kiedy?

- Na zakończenie pracy z grupą.
- Na zakończenie każdej części pracy z grupą.

W jakim celu?

- Aby zebrać najważniejsze fakty i potwierdzić ich rozumienie.
- Aby pokazać, jaki postęp został osiągnięty, i zachęcić do dalszych wysiłków.
- Aby upewnić się, że wszystkie sprawy w danej części szkolenia zostały omówione i można przejść do następnej.
- Aby dać osobie uczestniczącej okazję do ewentualnego skorygowania naszego rozumienia jej wypowiedzi.

Jak?

Przedstaw sam(a) lub zachęć OU do przedstawienia najważniejszych kwestii, które dotychczas zostały poruszone.

Możesz dokonać podsumowania przez:

- Wyrażenie bezpośredniej prośby o podsumowanie, np.

Jakbyś podsumował(a) dotychczasowe ustalenia?

- Pośrednie wyrażenie prośby o podsumowanie, np.:

To może podsumujemy to, co dotychczas omówiliśmy...

To, co dotąd padło z Twojej strony, można by podsumować w następujących punktach...

- Osobiste podsumowanie, np.

Wydaje mi się, że podstawowe myśli, jakie zostały wyrażone, to...

Wygląda, że najważniejsze kwestie, które dotąd padły, to...

Czy coś pominęłam/pominąłem?

Potwierdzenie to okazanie osobie uczestniczącej, że jej słuchasz z zainteresowaniem i chcesz, aby mówiła dalej.

Kiedy?

- Małomówna dotychczas osoba zabrała głos.

- Na początku szkolenia.

W jakim celu?

- Aby zachęcić mało aktywną OU do większego zaangażowania.

- Aby okazać swoje zainteresowanie.

Jak?

Wyrazić swoje zainteresowanie przez niewerbalne sygnały oraz słowne potwierdzenia komunikujące, że oferujesz osobie mówiącej swój czas i uwagę:

- Potakiwanie głową, pochylenie się w kierunku mówiącego/mówiącej, kontakt wzrokowy, uśmiechanie się

- *aha, tak, tak, rozumiem* itp.

- *Czy masz ochotę powiedzieć coś więcej?*

Zachęcanie to technika, która pomaga osobie uczestniczącej wyjaśnić i sprecyzować swoją wypowiedź. Pokazujesz, że jesteś zainteresowany(a) tym, co mówi, i chcesz dowiedzieć się więcej, dokładniej.

Kiedy?

- Gdy ktoś wypowiada się niezbyt jasno.

- Wypowiedź OU jest krótka, lakoniczna, a ty chcesz się dowiedzieć więcej.

- Małomówna dotychczas osoba zabrała głos.

W jakim celu?

- Aby lepiej zrozumieć.

- Aby uzyskać więcej informacji.

- Aby wzmocnić zaangażowanie mało aktywnej osoby uczestniczącej.

Jak?

- Zaczynij od parafrazy wypowiedzi uczestnika/uczestniczki.

- Następnie zadaj pytanie otwarte, np. *Co przez to rozumiesz?, Jak to widzisz?, Co masz na myśli, kiedy mówisz...*

- Możesz też sparafrazować wypowiedź, użyć łącznika więc..., bo... lub i... i zawiesić głos.

Przykłady:

- Osoba uczestnicząca: *Myszę, że większość naszych projektów nie do końca odpowiada potrzebom młodych ludzi.*

Trener(ka): *O ile dobrze cię zrozumiałem, uważasz, że nasze działania nie są dostosowane do potrzeb młodych ludzi* (parafraza). *Czy mógłbyś podać jakiś przykład tego, co masz na myśli?* (zachęcanie)

- Osoba uczestnicząca: *Myślę, że powinniśmy skierować nasze działania do innych odbiorców.*
- Trener(ka): *Mówisz, żeby zwrócić się do innych odbiorców* (parafraza), *ponieważ...* (zachęcanie)

Lustrzane odbicie to technika polegająca na dokładnym odtworzeniu usłyszanej wypowiedzi. Niektóre osoby potrzebują wiernego powtórzenia swoich słów, by poczuć, że zostały uważnie wysłuchane. Czasem konieczna jest taka skrajna forma parafrazy, żeby zachować neutralność i wzbudzić zaufanie uczestnika/uczestniczki.

Kiedy?

- Na początku Twojej współpracy z grupą, gdy osoby uczestniczące nie mają jeszcze do Ciebie zaufania.
- W sytuacji gdy masz poczucie, że zagrożona jest Twoja neutralność.
- Gdy dyskusja toczy się zbyt wolno.

W jakim celu?

- Aby podkreślić swoją neutralność – nie mówisz nic więcej, niż powiedziała OU, Twoja wypowiedź jest lustrzanym odbiciem jej słów.
- Aby zbudować zaufanie, oparte na przekonaniu co do Twojej neutralności.
- Aby wzmocnić zaangażowanie uczestników i uczestniczek.

Jak?

- Jeżeli osoba wypowiedziała pojedyncze zdanie, powtórz je dokładnie, jeśli wypowiedziała kilka zdań – powtórz kluczowe słowa i frazy.
- Używaj wypowiedzianych słów, nie swoich.

- Mów tonem ciepłym i akceptującym, niezależnie od tego, jak brzmiał głos rozmówcy.

- Bądź sobą. Zachowaj swoje gesty i swój ton głosu. Pamiętaj, że celem stosowania tej techniki jest budowanie zaufania.

Równoważenie to technika, dzięki której umożliwiasz wypowiedzenie poglądów i opinii dotychczas nieujawnionych. Dyskusja często przybiera kierunek nadany jej przez kilka pierwszych osób zabierających głos. Stosując równoważenie, osoba prowadząca pomaga grupie wyjść z tego ograniczenia.

Kiedy?

- Równoważenie przeciwstawia się powszechnemu przekonaniu, że „milczenie oznacza zgodę”. Dzięki równoważeniu osoby, które nie czują się wystarczająco bezpieczne, by wyrazić poglądy postrzegane przez nich jako niepopularne, mogą to uczynić z pomocą trenera(ki).
- Równoważenie nie tylko pomaga indywidualnym osobom uczestniczącym, potrzebującym wsparcia w danym momencie. Wpływa pozytywnie również na normy grupy jako całości. Przesyła komunikat: „Wszystko, co powiecie, jest do przyjęcia, niezależnie od tego, jakie poglądy głosicie”.

W jakim celu?

- Aby ujawnić wszystkie poglądy reprezentowane przez członków/członkinie grupy.

Jak?

Oto kilka przykładów równoważenia:

- *Znamy już stanowisko trzech osób, czy ktoś proponuje inny sposób spojrzenia na tę sprawę?*
- *Co sądzą inni?*
- *Poznaliśmy punkt widzenia samorządu szkolnego i punkt widzenia przedstawicieli rodziców. Jakie jest w tej sprawie zdanie przedstawicieli organizacji pozarządowych?*

Tworzenie przestrzeni oznacza komunikat do mało aktywnej osoby: „Jeśli nie chcesz mówić, to w porządku, ale jeśli chciałabyś coś powiedzieć, teraz masz okazję”.

Kiedy?

- W każdej grupie są osoby, które dużo mówią, i inne, które rzadziej zabierają głos. Jeśli dyskusja przebiega w szybkim tempie, osoby nieśmiałe mogą mieć problemy ze znalezieniem odpowiednich słów.
- Niektórzy ludzie nie zabierają głosu, ponieważ obawiają się bycia postrzeganym jako niegrzeczni czy rywalizujący. Inni milczą, kiedy są w nowej grupie i nie są pewni, co jest akceptowane, a co nie. Jeszcze inni zachowują swoje myśli dla siebie, gdyż są przekonani, że ich pomysły nie są tak dobre jak pomysły innych. We wszystkich tych przypadkach bardzo pomocna staje się osoba prowadząca, która tworzy dla nich przestrzeń, umożliwiającą włączenie się do dyskusji.

W jakim celu?

- Aby umożliwić wypowiedzenie swoich opinii osobom, którym sprawia trudność wypowiedzenie się na forum grupy.

Jak?

- Uważaj na cichych uczestników, na ich „język ciała” czy mimikę twarzy, które mogą wyrażać chęć mówienia.
- Zapraszaj ich do mówienia. Na przykład: *Czy chciałbyś coś dodać?*
- Jeśli nie dają się namówić – nie naciskaj. Każdy ma prawo włączyć się wtedy, kiedy sam tego zechce.
- Jeśli to konieczne, „przytrzymaj” innych, np., jeśli cichy uczestnik sprawia wrażenie, że zaraz coś powie, ale ktoś inny wyrывa się do głosu, powiedz: *Mówcie pojedynczo, Kasiu, może ty pierwsza?*

- Jeśli niektórzy uczestnicy zabierają głos o wiele częściej niż inni i dominują dyskusję, zaproponuj, aby każdy po kolei mógł się wypowiedzieć.

Udzielanie głosu jest procedurą, która pomaga w sytuacjach, gdy wszyscy naraz chcą mówić. Sprawia, że każda osoba wie, kiedy przyjdzie jej kolej, i będzie mogła się wypowiedzieć.

Kiedy?

- Jeśli osoby uczestniczące nie wiedzą, kiedy przyjdzie im kolej, mimowolnie starają się coś powiedzieć, przerywając sobie nawzajem.
- Jeśli osoba prowadząca nie korzysta z techniki udzielania głosu, sama musi orientować się, kto już się wypowiedział i czyja jest kolej. Udzielanie głosu zdejmuje z facylitatora(ka) to zadanie: każda z osób uczestniczących wie, kiedy może mówić.

Jak?

Procedura udzielania głosu składa się z czterech etapów. Najpierw facylitator(ka) prosi o podniesienie rąk osoby, które chcą coś powiedzieć. Następnie ustala kolejność wypowiedzenia się, przyporządkowując każdemu numer. Dyskusja odbywa się w kolejności według ustalonych numerów. Na koniec facylitator(ka) jeszcze raz sprawdza, czy ktoś chciałby coś dodać, jeśli tak, procedura rozpoczyna się od początku.

Krok 1. *Proszę, aby wszystkie osoby, które chcą się wypowiedzieć, podniosły ręce.*

Krok 2. *Piotrek będziesz pierwszy, Marta druga, Jurek trzeci.*

Krok 3. [gdy Piotrek skończył mówić] *Kto był drugi? Ty Marta, mów.*

Krok 4. [gdy ostatnia osoba skończyła] *Czy ktoś jeszcze chciałby coś powiedzieć?*

Porządkowanie dyskusji oznacza kontrolowanie wielu wątków, które pojawiają się podczas dyskusji. Weźmy pod uwagę następujący przykład:

grupa rozmawia o możliwości zastosowania pracy zespołowej w tworzeniu strony internetowej. Dwie osoby mówią o możliwościach technicznych, dwie o podziale ról, a ktoś inny o brakujących zasobach. W takiej sytuacji konieczne jest uporządkowanie dyskusji, ponieważ każda z osób uczestniczących koncentruje się na istotnej dla niej kwestii, tracąc z oczu pozostałe.

Kiedy?

- Ludzie często zachowują się tak, jakby kwestia, która ich najbardziej interesuje, była najważniejsza także dla pozostałych. Porządkowanie pomaga grupie dostrzec różne aspekty tematu i zająć się wszystkimi z równą uwagą.
- Porządkowanie zapobiega niepokojowi osób, które czują, że grupy nie interesują jej pomysły i kwestie, które chciałyby omówić.

W jakim celu?

- Aby umożliwić wypowiedzenie wszystkich opinii na dany temat.
- Aby powiązać ze sobą różne wątki z dyskusji, uogólnić ogląd sytuacji lub wyciągnąć wnioski z dotychczasowych wypowiedzi.

Jak?

Porządkowanie dyskusji to proces, na który składają się trzy kroki. Najpierw facylitator(ka) sygnalizuje, że chce przerwać na chwilę dyskusję, by podsumować dotychczasowe wypowiedzi. Następnie, opisuje różne poddyskusje, które wystąpiły. Na zakończenie sprawdza, czy dobrze oddał(a) myśli grupy.

Krok 1. *Wygląda na to, że mamy tu trzy równoległe rozmowy. Chcę się upewnić, że dobrze wszystko zrozumiałem(am).*

Krok 2. *Jedna dyskusja dotyczy warunków technicznych, druga podziału ról i przydzielania zadań, zaś trzecia brakujących zasobów do realizacji projektu.*

Krok 3. *Czy coś pominąłem/pominęłam bądź źle zinterpretowałem(am)?* Ludzie z reguły odpowiadają na takie pytania. Jeśli ktoś próbuje wyjaśnić istotę swojej wypowiedzi, zachowuj się wspierająco. Poproś o wyjaśnienia także inne osoby.

Parking czyli odłożenie (zaparkowanie) tematu, który został wniesiony, a nie jest przedmiotem dyskusji w danej chwili.

Kiedy?

- Osoba uczestnicząca zgłasza pytania czy kwestie nieprzewidziane w programie.

Jak?

Zaakceptuj wypowiedź nie na temat, nie oceniaj. Zapisz pomysł w „pamięci grupowej”. Następnie zapytaj uczestników i uczestniczki szkolenia, czy chcą się zająć tym pomysłem teraz, czy raczej wolą odłożyć go na później. Zapisuj w „pamięci grupowej” pomysły, które zostały odłożone, i pozwól osobom uczestniczącym ustalić, kiedy chcą się nimi zająć (np. na następnym spotkaniu, następnego dnia, po przerwie).

Dobrze, że podjąłeś ten wątek. Prawdę mówiąc, nie przewidywaliśmy dziś rozmowy na ten temat. Jak uważacie, powinniśmy się tym zająć dziś, czy też możemy go zapisać na „Liście tematów” i omówić na następnym spotkaniu?

Utrzymywanie tematu dyskusji lub ustalonego porządku

Kiedy?

- Osoby uczestniczące odbiegają od tematu lub ustalonej procedury.

Jak?

Przypominając uczestnikom i uczestniczkom temat, pytanie lub zadanie, które postawiłeś/aś.

Umówiliśmy się na wymyślanie pomysłów rozwiązań, a zaczynacie już je oceniać. Poczekajmy z tym jeszcze chwilę, może są jeszcze jakieś inne pomysły?

Obszar I Moduł 2.1 Zał. 2

Wymagania państwa

Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560)
Wymagania wobec szkół i placówek, które muszą być spełnione dla ustalenia poziomu D i poziomu B

Tab. 12. Wymagania wobec przedszkoli³⁵

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Przedszkole realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój dzieci.	Przedszkole działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe dzieci, specyfikę pracy przedszkola oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Koncepcja pracy przedszkola jest znana rodzicom i przez nich akceptowana.	Koncepcja pracy przedszkola jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z rodzicami.
2. Procesy wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.	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.	Wdrażane wnioski z monitorowania procesów wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci podnoszą efektywność tych procesów. W przedszkolu stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi dzieci.
3. Dzieci nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.	Podstawa programowa wychowania przedszkolnego jest realizowana z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobów jej realizacji. W przedszkolu monitoruje się i analizuje osiągnięcia każdego dziecka, z uwzględnieniem jego możliwości rozwojowych, formułuje się i wdraża wnioski z tych analiz.	Wdrażane wnioski z monitorowania i analizowania osiągnięć dzieci przyczyniają się do rozwijania ich umiejętności i zainteresowań. Modyfikowane w przedszkolu programy wychowania przedszkolnego uwzględniają wnioski z monitorowania i analizowania osiągnięć dzieci oraz rozwój ich zainteresowań.
4. Dzieci są aktywne.	Dzieci są zaangażowane w zajęcia prowadzone w przedszkolu i chętnie w nich uczestniczą. Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają dzieci do podejmowania różnorodnych aktywności. Dzieci są wdrażane do samodzielności.	Dzieci inicjują i realizują działania na rzecz własnego rozwoju. Dzieci uczestniczą w działaniach na rzecz społeczności lokalnej.

³⁵ Dotyczy również oddziałów przedszkolnych zorganizowanych w szkołach podstawowych oraz form wychowania przedszkolnego innych niż przedszkole lub oddział przedszkolny zorganizowany w szkole podstawowej.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
5. Respektowane są normy społeczne.	<p>Relacje między wszystkimi członkami przedszkolnej społeczności są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Dzieci wiedzą, jakich zachowań się od nich oczekuje.</p> <p>Dzieci w przedszkolu czują się bezpiecznie.</p> <p>Podejmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań.</p> <p>W przedszkolu kształtuje się postawę odpowiedzialności dzieci za działania własne i działania podejmowane w grupie.</p> <p>Podejmowane działania wychowawcze są monitorowane i, w razie potrzeb, modyfikowane.</p>	<p>W przedszkolu, wspólnie z rodzicami, analizuje się podejmowane działania wychowawcze, w tym mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań. Ocenia się ich skuteczność oraz, w razie potrzeb, modyfikuje.</p> <p>Dzieci wykazują się odpowiedzialnością w działaniu i relacjach społecznych.</p>
6. Przedszkole wspomaga rozwój dzieci, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.	<p>W przedszkolu rozpoznaje się możliwości psychofizyczne i potrzeby rozwojowe oraz sytuację społeczną każdego dziecka. Informacje z przeprowadzonego rozpoznania są wykorzystywane w realizacji działań edukacyjnych.</p> <p>Zajęcia rewalidacyjne dla dzieci niepełnosprawnych oraz zajęcia specjalistyczne są odpowiednie do rozpoznanych potrzeb każdego dziecka.</p> <p>Przedszkole współpracuje z poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc dzieciom, zgodnie z ich potrzebami i sytuacją społeczną.</p> <p>W przedszkolu są realizowane działania antydyskryminacyjne obejmujące całą społeczność przedszkola.</p>	<p>W opinii rodziców wsparcie otrzymane w przedszkolu odpowiada potrzebom ich dzieci.</p>
7. Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.	<p>Nauczyciele pracują zespołowo. Wspólnie planują przebieg procesów edukacyjnych i analizują efekty swojej pracy.</p>	<p>Nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Nauczyciele pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p>
8. Promowana jest wartość wychowania przedszkolnego.	<p>Przedszkole prezentuje i upowszechnia informacje o ofercie zajęć prowadzonych w przedszkolu oraz podejmowanych działaniach. Przedszkole informuje środowisko lokalne o celowości i skuteczności podejmowanych przez przedszkole działań.</p>	<p>Przedszkole promuje w środowisku lokalnym wartość wychowania przedszkolnego.</p> <p>Przedszkole jest pozytywnie postrzegane w środowisku lokalnym.</p>
9. Rodzice są partnerami przedszkola.	<p>Przedszkole pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy.</p> <p>W przedszkolu współpracuje się z rodzicami na rzecz rozwoju ich dzieci.</p> <p>Rodzice współdecydują w sprawach przedszkola i uczestniczą w podejmowanych działaniach.</p>	<p>W przedszkolu są realizowane inicjatywy rodziców na rzecz rozwoju dzieci i przedszkola.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
10. Wykorzystywane są zasoby przedszkola i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów przedszkola oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju. Przedszkole w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jego działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.	Współpraca przedszkola ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój. Współpraca przedszkola z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym wpływa korzystnie na rozwój dzieci.
11. Przedszkole w planowaniu pracy uwzględnia wnioski z analizy badań zewnętrznych i wewnętrznych.	W przedszkolu analizuje się wyniki badań zewnętrznych i wewnętrznych dotyczących wspomaganie rozwoju i edukacji dzieci. Nauczyciele planują i podejmują działania edukacyjne i wychowawcze z uwzględnieniem wyników badań zewnętrznych i wewnętrznych oraz wniosków z tych badań, w tym ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Działania prowadzone przez przedszkole są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.	W przedszkolu wykorzystuje się wyniki badań zewnętrznych i prowadzi badania wewnętrzne, odpowiednio do potrzeb przedszkola, w tym badania osiągnięć dzieci, które zakończyły wychowanie przedszkolne.
12. Zarządzanie przedszkolem służy jego rozwojowi.	Zarządzanie przedszkolem zapewnia warunki do rozwoju dzieci. Zarządzanie przedszkolem sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu. Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami. W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi przedszkola.	Zarządzanie przedszkolem prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów. Zarządzanie przedszkolem sprzyja udziałowi nauczycieli i innych pracowników przedszkola oraz rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących przedszkola. Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające przedszkolu wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jego potrzeb.

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

Tab. 13. Wymagania wobec szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych, szkół artystycznych, placówek kształcenia ustawicznego, placówek kształcenia praktycznego oraz ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego³⁶

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów.	Szkoła lub placówka działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe uczniów, specyfikę pracy szkoły lub placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest znana uczniom i rodzicom oraz przez nich akceptowana.	Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z uczniami i rodzicami.

³⁶ Nie dotyczy szkół zorganizowanych w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych, młodzieżowych ośrodkach socjoterapii i specjalnych ośrodkach szkolno-wychowawczych.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
2. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się.	<p>Planowanie procesów edukacyjnych w szkole lub placówce służy rozwojowi uczniów.</p> <p>Uczniowie znają stawiane przed nimi cele uczenia się i formułowane wobec nich oczekiwania.</p> <p>Informowanie ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować ich indywidualny rozwój. Nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się.</p> <p>Nauczyciele i uczniowie tworzą atmosferę sprzyjającą uczeniu się.</p> <p>Nauczyciele motywują uczniów do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach.</p> <p>Nauczyciele stosują różne metody pracy dostosowane do potrzeb ucznia, grupy i oddziału.</p>	<p>Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie. Taka organizacja procesów edukacyjnych pomaga uczniom zrozumieć świat oraz lepiej funkcjonować w społeczności lokalnej.</p> <p>Uczniowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się. Czują się odpowiedzialni za własny rozwój. Uczniowie uczą się od siebie nawzajem.</p> <p>W szkole lub placówce stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi uczniów.</p>
3. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.	<p>W szkole lub placówce realizuje się podstawę programową z uwzględnieniem osiągnięć uczniów z poprzedniego etapu edukacyjnego.</p> <p>Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobów jej realizacji.</p> <p>W szkole lub placówce monitoruje się i analizuje osiągnięcia każdego ucznia, z uwzględnieniem jego możliwości rozwojowych, formułuje się i wdraża wnioski z tych analiz.</p>	<p>Wdrażane wnioski z monitorowania i analizowania osiągnięć uczniów przyczyniają się do wzrostu efektów uczenia się i osiągania różnorodnych sukcesów edukacyjnych uczniów. Wyniki analizy osiągnięć uczniów, w tym uczniów, którzy ukończyli dany etap edukacyjny, potwierdzają skuteczność podejmowanych działań dydaktyczno-wychowawczych.</p> <p>Uczniowie odnoszą sukces na wyższym etapie kształcenia lub na rynku pracy.</p>
4. Uczniowie są aktywni.	<p>Uczniowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w szkole lub placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają każdego ucznia do podejmowania różnorodnych aktywności.</p>	<p>Uczniowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, rozwoju szkoły lub placówki i społeczności lokalnej oraz angażują w nie inne osoby.</p>
5. Respektowane są normy społeczne.	<p>Działania szkoły lub placówki zapewniają uczniom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności szkolnej są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Uczniowie współpracują ze sobą w realizacji przedsięwzięć będących wynikiem działań samorządu uczniowskiego.</p> <p>Zasady postępowania i współzycia w szkole lub placówce są uzgodnione i przestrzegane przez uczniów, pracowników szkoły i rodziców.</p>	<p>W szkole lub placówce, wspólnie z uczniami i rodzicami, analizuje się podejmowane działania wychowawcze, w tym mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań. Ocenia się ich skuteczność oraz, w razie potrzeb, modyfikuje.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
6. Szkoła lub placówka wspomagają rozwój uczniów, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.	<p>W szkole lub placówce rozpoznaje się możliwości psychofizyczne i potrzeby rozwojowe, sposoby uczenia się oraz sytuację społeczną każdego ucznia.</p> <p>Zajęcia rozwijające zainteresowania i uzdolnienia, zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze i specjalistyczne organizowane dla uczniów wymagających szczególnego wsparcia w rozwoju lub pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz zajęcia rewalidacyjne dla uczniów niepełnosprawnych są odpowiednie do rozpoznanych potrzeb każdego ucznia.</p> <p>Szkoła lub placówka współpracuje z poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc uczniom, zgodnie z ich potrzebami i sytuacją społeczną.</p> <p>W szkole lub placówce są realizowane działania antydyskryminacyjne obejmujące całą społeczność szkoły lub placówki.</p>	<p>W szkole lub placówce są prowadzone działania uwzględniające indywidualizację procesu edukacji w odniesieniu do każdego ucznia.</p> <p>W opinii rodziców i uczniów wsparcie otrzymywane w szkole lub placówce odpowiada ich potrzebom.</p>
7. Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.	<p>Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych.</p> <p>Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami.</p>	<p>Nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Nauczyciele pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p>
8. Promowana jest wartość edukacji.	<p>W szkole lub placówce prowadzi się działania kształtujące pozytywny klimat sprzyjający uczeniu się.</p> <p>W szkole lub placówce prowadzi się działania kształtujące postawę uczenia się przez całe życie.</p>	<p>Szkoła lub placówka wykorzystuje informacje o losach absolwentów do promowania wartości edukacji.</p> <p>Działania realizowane przez szkołę lub placówkę promują wartość edukacji w społeczności lokalnej.</p>
9. Rodzice są partnerami szkoły lub placówki.	<p>Szkoła lub placówka pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy.</p> <p>W szkole lub placówce współpracuje się z rodzicami na rzecz rozwoju ich dzieci.</p> <p>Rodzice współdecydują w sprawach szkoły lub placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach.</p>	<p>W szkole lub placówce są realizowane inicjatywy rodziców na rzecz rozwoju uczniów oraz szkoły lub placówki.</p>
10. Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	<p>Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju. Szkoła lub placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</p>	<p>Współpraca szkoły lub placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój.</p> <p>Współpraca szkoły lub placówki z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym wpływa korzystnie na rozwój uczniów.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
11. Szkoła lub placówka, organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników sprawdzianu ³⁷ , egzaminu gimnazjalnego ³⁸ , egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych.	W szkole lub placówce analizuje się wyniki sprawdzianu i egzaminów oraz wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Analizy prowadzą do formułowania wniosków i rekomendacji, na podstawie których nauczyciele planują i podejmują działania. Działania prowadzone przez szkołę lub placówkę są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.	W szkole lub placówce wykorzystuje się wyniki badań zewnętrznych i prowadzi badania wewnętrzne, odpowiednio do potrzeb szkoły lub placówki, w tym badania osiągnięć uczniów i losów absolwentów.
12. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi.	Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na wychowaniu, nauczaniu i uczeniu się oraz zapewnieniu odpowiednich do realizacji tych zadań warunków. Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu. Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami. W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi szkoły lub placówki.	Zarządzanie szkołą lub placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów. Zarządzanie szkołą lub placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych pracowników szkoły lub placówki oraz uczniów i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących szkoły lub placówki. Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb.

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

37 Dotyczy sprawdzianu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w szkole podstawowej, w klasie VI ogólnokształcącej szkoły muzycznej I stopnia oraz w klasie III ogólnokształcącej szkoły baletowej.

38 Dotyczy egzaminu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w gimnazjum, w klasie III ogólnokształcącej szkoły muzycznej II stopnia, w klasie III ogólnokształcącej szkoły sztuk pięknych oraz w klasie VI ogólnokształcącej szkoły baletowej.

Tab. 14. Wymagania wobec placówek oświatowo-wychowawczych i placówek artystycznych

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój wychowanków i umożliwiającą organizację pracy w sposób sprzyjający osiągnięciu celów.	<p>Placówka działa zgodnie z przyjętą własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe wychowanków, specyfikę pracy placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu podejmowanych działań. W placówce monitoruje się osiągnięcia wychowanków. Czas spędzany przez wychowanków w placówce jest efektywnie wykorzystywany.</p>	<p>Koncepcja pracy placówki jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z wychowankami i rodzicami.</p> <p>Działania podjęte w wyniku wdrażania wniosków z badań zewnętrznych i wewnętrznych przyczyniają się do rozwoju placówki.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki uwzględniają opinie wychowanków w celu doskonalenia podejmowanych działań.</p> <p>W placówce stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi wychowanków.</p> <p>Dokonuje się analizy efektywności wykorzystania czasu spędzanego przez wychowanków w placówce, z uwzględnieniem ich potrzeb.</p>
2. Placówka wspomaga rozwijanie zainteresowań i uzdolnień wychowanków oraz umożliwia korzystanie z różnych form wypoczynku i organizacji czasu wolnego.	<p>W placówce diagnozuje się i analizuje potrzeby oraz możliwości wychowanków w celu podejmowania skutecznych działań wspierających ich rozwój.</p> <p>Oferta placówki pozwala na realizację jej zadań, odpowiada potrzebom wychowanków i daje im możliwość wyboru różnorodnych aktywności. Wychowankowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>W placówce kształtuje się umiejętność spędzania czasu wolnego oraz rozwijania zainteresowań i uzdolnień.</p> <p>W placówce są realizowane działania antydiskryminacyjne obejmujące całą społeczność placówki.</p>	<p>Wdrażane wnioski z diagnozy i analizy potrzeb oraz możliwości wychowanków zapewniają skuteczność działań placówki i przyczyniają się do rozwoju zainteresowań i uzdolnień wychowanków.</p> <p>W placówce ocenia się skuteczność podejmowanych działań. Oferta placówki jest modyfikowana i wzbogacana, umożliwia wychowankom odkrywanie i rozwijanie ich zdolności.</p> <p>Wychowankowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju i rozwoju placówki.</p> <p>Wychowankowie wykorzystują umiejętność uczenia się dla własnego rozwoju.</p>
3. Respektowane są normy społeczne.	<p>Działania placówki zapewniają wychowankom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności placówki są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Zasady postępowania i współzycia w placówce są uzgodnione i przestrzegane przez wychowanków, nauczycieli i inne osoby realizujące zadania placówki oraz rodziców.</p>	<p>W placówce, wspólnie z wychowankami i rodzicami, analizuje się podejmowane działania wychowawcze, w tym mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań.</p> <p>Ocenia się ich skuteczność oraz, w razie potrzeb, modyfikuje.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
4. Wykorzystywane są zasoby placówki i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	<p>Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju.</p> <p>Placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</p> <p>W placówce stwarza się warunki do wyrażenia opinii o jej funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Opinie te są wykorzystywane do doskonalenia pracy placówki.</p>	<p>Współpraca placówki z środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój.</p> <p>Współpraca placówki z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym wpływa korzystnie na rozwój wychowanków.</p> <p>W placówce w sposób zaplanowany, systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, pozyskuje się i wykorzystuje informacje ze środowiska lokalnego, dotyczące jej oferty.</p>
5. Zarządzanie placówką służy jej rozwojowi oraz promowaniu wartości edukacji.	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do tworzenia klimatu sprzyjającego realizacji jej zadań i promowania idei uczenia się przez całe życie.</p> <p>Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p> <p>W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi placówki.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz doskonaleniu zawodowemu.</p> <p>Placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku lokalnym.</p>	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie ewaluacji wewnętrznej.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Placówka wykorzystuje informacje o efektach pracy z wychowankami do promowania realizowanych działań i wartości edukacji.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz, w miarę możliwości, wychowanków i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących placówki.</p>

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

Tab. 15. Wymagania wobec placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Placówka realizuje koncepcję pracy.	<p>Placówka działa zgodnie z przyjętą własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe osób oraz potrzeby instytucji i organizacji korzystających z jej oferty, specyfikę pracy placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego.</p> <p>Koncepcja pracy placówki jest znana osobom, instytucjom i organizacjom korzystającym z oferty placówki.</p>	<p>Realizowana koncepcja pracy placówki jest monitorowana i, w razie potrzeb, modyfikowana z uwzględnieniem oczekiwań osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
2. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający rozwojowi osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki.	Planowanie procesów edukacyjnych w placówce służy rozwojowi osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki. W realizacji zadań stosuje się różne formy i metody pracy dostosowane do potrzeb osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki. Placówka pozyskuje informacje od osób, instytucji i organizacji, które skorzystały z oferty placówki, na temat podejmowanych przez placówkę działań.	W placówce stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki. Wnioski z analizy informacji pozyskanych od osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki są wykorzystywane do doskonalenia procesów edukacyjnych i prowadzonych przez placówkę działań.
3. Placówka zaspokaja potrzeby osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki.	Realizacja oferty placówki pozwala osiągać jej cele i zaspokaja potrzeby osób, instytucji i organizacji z niej korzystających. Podejmowane są działania służące wyrównaniu szans w dostępie do oferty placówki. W opinii osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki wsparcie otrzymywane w placówce jest odpowiednie do ich potrzeb. W placówce są realizowane działania antydyskryminacyjne.	Doskonalą ofertę placówki z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki oraz pozyskanych od nich opinii dotyczących pracy placówki. Placówka zachęca osoby, instytucje i organizacje korzystające z oferty placówki do własnego rozwoju.
4. Procesy edukacyjne są efektem współpracy nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki.	Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych. Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspomagają się w organizowaniu i realizacji procesów edukacyjnych.	Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.
5. Promowana jest wartość edukacji.	W placówce prowadzi się działania kształtujące postawę uczenia się przez całe życie. W placówce prowadzi się działania promujące wartość edukacji, skierowane do osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki oraz nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki. Placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku lokalnym.	Realizowane przez placówkę działania wzmacniają odpowiedzialność za własny rozwój osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki. Działania realizowane przez placówkę promujące wartość edukacji wpływają na rozwój lokalnej społeczności.
6. Wykorzystywane są zasoby placówki i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju. Placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym. W placówce stwarza się warunki do wyrażenia opinii o jej funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Opinie te są wykorzystywane do doskonalenia pracy placówki.	Współpraca placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój. Wykorzystywane przez placówkę zasoby środowiska lokalnego wpływają na rozwój osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
7. Placówka w planowaniu pracy uwzględnia wnioski z analizy badań zewnętrznych i wewnętrznych.	W placówce analizuje się wyniki badań zewnętrznych i wewnętrznych, w tym wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej. Analizy prowadzą do formułowania wniosków i rekomendacji, na podstawie których przygotowuje się ofertę placówki, planuje i podejmuje działania. Realizacja oferty i działania podejmowane w placówce są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.	Placówka doskonali własną pracę z uwzględnieniem systematycznie pozyskiwanych informacji na temat rozwoju osób, instytucji i organizacji, które skorzystały z oferty placówki.
8. Zarządzanie placówką służy jej rozwojowi.	Zarządzanie placówką zapewnia warunki do realizacji zadań statutowych placówki. Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki. W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi placówki. Zarządzanie placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz doskonaleniu zawodowemu. Zarządzanie placówką zapewnia przygotowanie oferty odpowiedniej do potrzeb osób, instytucji i organizacji korzystających z oferty placówki oraz odpowiednie warunki jej realizacji.	Zarządzanie placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów. Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie podejmowania decyzji dotyczących placówki. Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie ewaluacji wewnętrznej.

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

Tab. 16. Wymagania wobec specjalnych ośrodków wychowawczych oraz placówek zapewniających opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Planuje się i organizuje pracę w sposób sprzyjający osiągnięciu celów placówki.	W placówce diagnozuje się i analizuje potrzeby oraz możliwości wychowanków. Wyniki tych analiz i diagnoz są uwzględniane przy planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu działań placówki. Placówka działa zgodnie z przyjętą własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe wychowanków, specyfikę pracy placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Czas spędzany przez wychowanków w placówce jest efektywnie wykorzystywany.	Działania podjęte w efekcie wdrażania wniosków z badań zewnętrznych i wewnętrznych przyczyniają się do rozwoju wychowanków i placówki. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pracują wspólnie z wychowankami nad doskonaleniem podejmowanych działań. Placówka podejmuje innowacyjne działania w zakresie umożliwiania wychowankom rozwijania zainteresowań i uzdolnień lub specjalnej organizacji nauki, metod pracy i wychowania. Dokonuje się analizy efektywności wykorzystania czasu spędzanego przez wychowanków w placówce, z uwzględnieniem ich potrzeb. Wnioski z tych analiz przyczyniają się do podniesienia efektywności pracy placówki.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
2. Respektowane są normy społeczne.	<p>Działania placówki zapewniają wychowankom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności placówki są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Zasady postępowania i współżycia w placówce są uzgodnione i przestrzegane przez wychowanków, nauczycieli i inne osoby realizujące zadania placówki oraz rodziców.</p> <p>Podejmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań.</p> <p>Podejmowane działania wychowawcze są monitorowane i, w razie potrzeb, modyfikowane.</p> <p>Działania wychowawcze podejmowane w placówce są spójne i odpowiednie do potrzeb wychowanków i sprzyjają kształtowaniu i uzyskiwaniu pożądanych postaw i zachowań.</p> <p>Wychowankowie współpracują ze sobą.</p>	<p>W placówce ocenia się skuteczność podejmowanych działań. Ocena ta jest uwzględniana przy planowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu kolejnych działań. Podejmowane działania zaspokajają potrzeby każdego wychowanka.</p> <p>Wychowankowie, odpowiednio do swoich możliwości, wykazują się odpowiedzialnością w działaniu i relacjach społecznych.</p> <p>Wychowankowie biorą udział w procesie podejmowania decyzji dotyczących zadań placówki.</p>
3. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie podejmują działania odpowiednie do jej funkcji.	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu działań służących realizacji zadań placówki.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki monitorują jakość podejmowanych działań. Wnioski z monitorowania są wspólnie analizowane i wykorzystywane w planowaniu, organizowaniu i realizowaniu działań.</p> <p>Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p>	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p>
4. Placówka wspomaga rozwój wychowanków, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji.	<p>W placówce rozpoznaje się możliwości psychofizyczne, potrzeby rozwojowe oraz sytuację społeczną każdego wychowanka.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki stwarzają sytuacje, w których zachęcają wychowanków do podejmowania różnorodnych aktywności, z uwzględnieniem rozpoznanych możliwości psychofizycznych każdego wychowanka i jego potrzeb rozwojowych.</p> <p>Wychowankowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Placówka współpracuje z poradniami psychologiczno-pedagogicznymi i innymi podmiotami świadczącymi poradnictwo i pomoc wychowankom, zgodnie z ich potrzebami i sytuacją społeczną.</p> <p>W placówce są realizowane działania antydystryminacyjne obejmujące całą społeczność placówki.</p>	<p>W placówce są prowadzone działania zwiększające szanse edukacyjne wychowanków. Działania te uwzględniają indywidualne potrzeby każdego wychowanka.</p> <p>Wychowankowie biorą udział w procesie podejmowania decyzji dotyczących zadań placówki.</p> <p>Wychowankowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju i rozwoju placówki. Mają wpływ na organizację pracy placówki.</p> <p>W opinii rodziców i wychowanków wsparcie otrzymywane w placówce odpowiada ich potrzebom.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
5. Wykorzystywane są zasoby placówki i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	<p>Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju.</p> <p>Placówka wspiera rodziców w wychowaniu i zrozumieniu aktualnej sytuacji ich dzieci.</p> <p>Placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</p> <p>W placówce stwarza się warunki do wyrażenia opinii o jej funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Opinie te są wykorzystywane do doskonalenia pracy placówki.</p>	<p>Placówka realizuje inicjatywy zgłaszane przez rodziców na rzecz rozwoju wychowanków i placówki.</p> <p>Rodzice pozytywnie oceniają efekty wsparcia udzielonego im przez placówkę.</p> <p>Współpraca placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój.</p> <p>Wykorzystywane przez placówkę zasoby środowiska lokalnego wpływają na rozwój wychowanków i placówki.</p>
6. Zarządzanie placówką służy jej rozwojowi i promowaniu wartości edukacyjnych i wychowawczych.	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do tworzenia klimatu sprzyjającego realizacji jej zadań i promowania idei uczenia się przez całe życie.</p> <p>W placówce wspiera się wychowanków w przyjmowaniu odpowiedzialności za własny rozwój.</p> <p>Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p> <p>W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi placówki.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie podejmowania decyzji dotyczących placówki oraz doskonaleniu zawodowemu.</p>	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki w procesie ewaluacji wewnętrznej.</p> <p>Placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku lokalnym.</p>

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

Tab. 17. Wymagania wobec młodzieżowych ośrodków wychowawczych, młodzieżowych ośrodków socjoterapii, specjalnych ośrodków szkolno-wychowawczych, ośrodków umożliwiających dzieciom i młodzieży z upośledzeniem umysłowym w stopniu głębokim, a także dzieciom i młodzieży z upośledzeniem umysłowym z niepełnosprawnościami sprzężonymi realizację odpowiednio obowiązku rocznego przygotowania przedszkolnego, obowiązku szkolnego i obowiązku nauki³⁹

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
1. Placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój wychowanków.	<p>Placówka działa zgodnie z przyjętą własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe wychowanków, specyfikę pracy placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Koncepcja pracy placówki jest znana rodzicom i przez nich akceptowana.</p>	<p>Koncepcja pracy placówki jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z rodzicami.</p>

39 Ilekroć w części VI jest mowa o wychowankach, należy przez to rozumieć także uczniów szkół zorganizowanych w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych, młodzieżowych ośrodkach socjoterapii i specjalnych ośrodkach szkolno-wychowawczych.

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
2. Podejmowane w placówce działania są zorganizowane w sposób sprzyjający osiągnięciu celów placówki.	<p>Planowanie działań w placówce odpowiednio do rodzaju placówki: profilaktyczno-wychowawczych, edukacyjnych, prozdrowotnych, rekreacyjnych, terapeutycznych, resocjalizacyjnych i rewalidacyjnych, w tym wynikających z indywidualnych programów edukacyjno-terapeutycznych opracowanych dla wychowanków, służy rozwojowi wychowanków.</p> <p>Działania realizowane w placówce są monitorowane i, w razie potrzeb, modyfikowane w celu podniesienia efektywności pracy placówki.</p> <p>Wychowankowie znają stawiane przed nimi cele uczenia się i formułowane wobec nich oczekiwania.</p> <p>Informowanie wychowanków o ich postępach oraz ocenianie pomagają wychowankom uczyć się i planować ich indywidualny rozwój.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki motywują wychowanków do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach.</p> <p>Czas spędzany przez wychowanków w placówce jest efektywnie wykorzystywany.</p>	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pracują wspólnie z wychowankami, z uwzględnieniem ich możliwości, nad doskonaleniem podejmowanych działań.</p> <p>W placówce są prowadzone działania uwzględniające indywidualizację procesu edukacji i terapii w odniesieniu do każdego wychowanka.</p> <p>Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia wychowankom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie. Taka organizacja procesów edukacyjnych pomaga wychowankom zrozumieć świat oraz lepiej funkcjonować w społeczności lokalnej.</p> <p>Wychowankowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się. Czują się odpowiedzialni za własny rozwój.</p> <p>Wychowankowie uczą się od siebie nawzajem.</p>
3. Wychowankowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej.	<p>Działania służące nabywaniu wiedzy i umiejętności dostosowuje się do zdiagnozowanych potrzeb i możliwości wychowanków.</p> <p>Rozwój wychowanków planuje się indywidualnie, z uwzględnieniem postępów każdego wychowanka. Nauczyciele stosują różnorodne metody pracy, z uwzględnieniem możliwości, zdolności i sposobów uczenia się wychowanków.</p> <p>W szkole funkcjonującej w placówce realizuje się programy nauczania uwzględniające dotychczasowe osiągnięcia edukacyjne każdego wychowanka, jego możliwości i zdolności. Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobów jej realizacji.</p> <p>Wychowankowie nabywają wiadomości i umiejętności zgodnie z rozpoznanymi potrzebami i możliwościami.</p> <p>W placówce, odpowiednio do jej specyfiki, monitoruje się proces nabywania wiedzy i umiejętności przez wychowanków w odniesieniu do potrzeb i możliwości każdego wychowanka.</p>	<p>Placówka podejmuje nowatorskie rozwiązania, innowacje i eksperymenty w zakresie rozwijania zainteresowań i uzdolnień, organizacji nauki, metod pracy i wychowania.</p> <p>Zebrane informacje o losach byłych wychowanków potwierdzają skuteczność podejmowanych działań profilaktyczno-wychowawczych, edukacyjnych, terapeutycznych i resocjalizacyjnych.</p>
4. Wychowankowie są aktywni.	<p>Wychowankowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają każdego wychowanka do podejmowania różnorodnych aktywności, odpowiednio do ich możliwości.</p>	<p>Wychowankowie są, odpowiednio do swoich możliwości, samodzielni w podejmowaniu różnorodnych aktywności na rzecz własnego rozwoju i rozwoju placówki.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
5. Respektowane są normy społeczne.	<p>Działania placówki zapewniają wychowankom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności placówki są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Zasady postępowania i współżycia w placówce są uzgodnione i przestrzegane przez wychowanków, pracowników placówki oraz rodziców. Podejmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań. Realizacja tych działań jest monitorowana oraz, w razie potrzeb, modyfikowana.</p> <p>Działania wychowawcze podejmowane w placówce są spójne i odpowiednie do potrzeb wychowanków i sprzyjają kształtowaniu i uzyskiwaniu pożądanych postaw i zachowań. Wychowankowie współpracują ze sobą w miarę swoich możliwości.</p> <p>W placówce są realizowane działania antydyskryminacyjne obejmujące całą społeczność placówki.</p>	<p>W placówce ocenia się skuteczność podejmowanych działań profilaktyczno-wychowawczych, opiekuńczych, edukacyjnych, terapeutycznych i resocjalizacyjnych. Ocena ta jest uwzględniana przy planowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu kolejnych działań.</p> <p>Podejmowane działania zaspokajają potrzeby każdego wychowanka.</p> <p>Wychowankowie, odpowiednio do swoich możliwości, wykazują się odpowiedzialnością w działaniu i relacjach społecznych.</p> <p>Wychowankowie, odpowiednio do swoich możliwości, biorą udział w procesie podejmowania decyzji dotyczących zadań placówki.</p>
6. Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują w planowaniu i realizowaniu działań odpowiednich do jej funkcji.	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu podejmowanych działań. Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów zapewniających realizację zadań placówki (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p>	<p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy.</p> <p>Nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy.</p>
7. Promowana jest wartość edukacji.	<p>W placówce prowadzi się działania kształtujące pozytywny klimat sprzyjający uczeniu się.</p> <p>W placówce prowadzi się działania kształtujące postawę uczenia się przez całe życie.</p>	<p>Placówka wykorzystuje informacje o losach byłych wychowanków do promowania wartości edukacji.</p> <p>Działania realizowane przez placówkę promują wartość edukacji w społeczności lokalnej.</p>
8. Rodzice są partnerami placówki.	<p>Placówka, z uwzględnieniem jej specyfiki, pozytywnie i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy.</p> <p>W placówce współpracuje się z rodzicami na rzecz rozwoju ich dzieci.</p> <p>Rodzice współdecydują w sprawach placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach.</p> <p>Placówka wspiera rodziców w wychowaniu i zrozumieniu aktualnej sytuacji ich dzieci.</p>	<p>W placówce są realizowane inicjatywy rodziców na rzecz rozwoju wychowanków oraz placówki.</p> <p>W placówce w sposób zaplanowany, systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, wspiera się rodziców w działaniach na rzecz rozwoju ich dzieci. Rodzice dostrzegają efekty tego wsparcia.</p>

Wymaganie	Charakterystyka wymagania na poziomie D	Charakterystyka wymagania na poziomie B
9. Wykorzystywane są zasoby placówki i środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.	<p>Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju.</p> <p>Placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym, w tym z podmiotami odpowiedzialnymi za wspomaganie dzieci i młodzieży, odpowiednio do potrzeb dzieci i młodzieży i ich sytuacji społecznej.</p> <p>W placówce stwarza się warunki do wyrażenia opinii o jej funkcjonowaniu w środowisku lokalnym. Opinie te są wykorzystywane do doskonalenia pracy placówki.</p>	<p>Współpraca placówki ze środowiskiem lokalnym służy zwiększaniu szans edukacyjnych wychowanków, z uwzględnieniem indywidualizacji podejmowanych wobec nich działań.</p> <p>Współpraca placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój.</p> <p>Placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku lokalnym.</p>
10. Placówka w planowaniu pracy uwzględnia wnioski z analiz badań zewnętrznych i wewnętrznych.	<p>W szkole funkcjonującej w placówce, w której uczniowie przystępują do sprawdzianu⁴⁰ lub egzaminów⁴¹, analizuje się wyniki sprawdzianu i egzaminów.</p> <p>W placówce analizuje się wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej.</p> <p>Analizy prowadzą do formułowania wniosków i rekomendacji, na podstawie których nauczyciele i inne osoby realizujące zadania placówki planują i podejmują działania.</p> <p>Działania prowadzone przez placówkę są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb – modyfikowane.</p>	<p>Działania podjęte w efekcie wdrażania wniosków z zewnętrznych i wewnętrznych badań oraz analiz przyczyniają się do rozwoju placówki.</p>
11. Zarządzanie placówką służy jej rozwojowi.	<p>Dyrektor zapewnia warunki do realizacji zadań placówki. Zarządzanie placówką sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz doskonaleniu zawodowemu.</p> <p>Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami i innymi osobami realizującymi zadania placówki.</p> <p>W procesie zarządzania, w oparciu o wnioski wynikające z nadzoru pedagogicznego, podejmuje się działania służące rozwojowi placówki.</p>	<p>Zarządzanie placówką prowadzi do podejmowania nowatorskich działań, innowacji i eksperymentów.</p> <p>Zarządzanie placówką sprzyja udziałowi nauczycieli i innych osób realizujących zadania placówki oraz wychowanków i rodziców w procesie podejmowania decyzji dotyczących placówki.</p> <p>Dyrektor podejmuje skuteczne działania zapewniające placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do jej potrzeb.</p>

Źródło: Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. (poz. 560).

40 Dotyczy sprawdzianu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w szkole podstawowej.

41 Dotyczy egzaminu przeprowadzanego w ostatnim roku nauki w gimnazjum, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe oraz egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie.

Obszar VI Moduł 7.4 Zał. 1

STOP-RÓB-ZACZNIJ

STOP – Jakie zachowania powinienem przestać kontynuować?

- Czego nie będziesz robić?
- Jakich zachowań zaprzestasz? Z jakich zachowań zrezygnujesz?

RÓB – Co powinienem kontynuować?

- Które, z Twoich działań powinieneś kontynuować?
- Które Twoje działania i aktywności warto wspierać i kontynuować?

ZACZNIJ – Co powinienem zacząć robić?

- Z tego, co dziś usłyszałeś lub przećwiczyłeś, co warto wprowadzić do Twojej pracy zawodowej?

