

Oferty doskonalenia nauczycieli

Od kwietnia 2010 r. w Ośrodku Rozwoju Edukacji realizowany jest projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganie szkół” w ramach Priorytetu III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowany z funduszy Unii Europejskiej.

Jednym z działań zaplanowanych i zrealizowanych w projekcie było przygotowanie ramowych ofert doskonalenia nauczycieli, które staną się punktem wyjścia do tworzenia rocznych planów wspomagania w konkretnych szkołach lub przedszkolach. W marcu 2012 r. przedstawiliśmy w TREN-DACH zasady zmodernizowanego systemu wspomagania szkół i zaprezentowaliśmy ofertę „Praca z uczniem młodszym”. W kolejnym, czerwcowym numerze zamieszczone zostały trzy oferty: „Ocenianie kształtujące”, „Jak i po co prowadzić ewaluację wewnętrzną” oraz „Wykorzystanie EWD w ewaluacji wewnętrznej szkoły”. We wrześniu Czytelnicy mieli okazję zapoznać się z ofertami: „Doradztwo edukacyjno-zawodowe w szkole”, „Oferta edukacyjna drogą do właściwej realizacji podstawy programowej”, „Postawy uczniowskie. Jak je kształtować?”, „Wspieranie pracy wychowawców klas – bezpieczna szkoła”, „Wykorzystanie TIK na zajęciach edukacyjnych – bezpieczny internet”.

W tym miesiącu zapraszamy do zapoznania się z kolejnymi ofertami:

- „Współpraca nauczycieli w prowadzeniu procesów edukacyjnych”;

- „Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi”;
- „Pierwszy/drugi rok pracy dyrektora szkoły”.

Planując pracę z zastosowaniem wybranej oferty, należy pamiętać, że jest ona jedynie punktem wyjścia do zaprojektowania działań odpowiadających na specyficzne potrzeby konkretnej szkoły. Zachęcamy do krytycznego przyjrzenia się przedstawionym propozycjom i wspólnej (w gronie pedagogicznym) refleksji, jak w Państwa szkole wykorzystać powyższe oferty w planowaniu jej rozwoju.

Prezentowane oferty doskonalenia pochodzą z katalogu ofert proponowanych do realizacji w szkołach, które uczestniczą w projektach powiatowych w ramach Działania 3.5 *Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół (Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki)*.

Zapraszamy wszystkie szkoły – niezależnie od tego, czy będą zaangażowane w realizację projektów, czy nie – do skorzystania z naszej propozycji. Oferty bowiem mogą być realizowane nie tylko w ramach projek-

tów, ale również samodzielnie przez szkołę lub we współpracy z placówką doskonalenia nauczycieli czy poradnią psychologiczno-pedagogiczną. Pogłębiona diagnoza, dokonana w szkole we współpracy ze specjalistą, pomoże nauczycielom wybrać priorytetowy obszar do rozwoju i zbudować roczny plan działań. Elementem takiego planu będzie m.in. doskonalenie nauczycieli. Myśląc o rozwoju szkoły jako organizacji uczącej się, warto zastanowić się nad istotą wspólnego uczenia się nauczycieli. Przeznaczenie dostępnych środków finansowych na doskonalenie nauczycieli w formach szkoleniowych, które angażować będą całe zespoły nauczycielskie, ma służyć podnoszeniu kompetencji nie tylko pojedynczych osób, ale całej rady pedagogicznej. Będzie to znaczący krok na drodze do zaspokojenia potrzeb szkoły, związanych z obszarem wskazanym w diagnozie jako priorytetowy.

Zachęcamy Państwa do śledzenia strony internetowej [Ośrodka Rozwoju Edukacji](#), na której można znaleźć aktualności na temat realizacji projektu, zaproszenia na szkolenia oraz informacje dla dyrektorów szkół i szkolnych organizatorów rozwoju edukacji. ▶

Nowe rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli

26 października Minister Krystyna Szumilas podpisała nowe [rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli](#). Zmiana przepisów ma służyć dostosowywaniu działań tych placówek do rzeczywistych potrzeb szkół, uwzględniających wnioski z nadzoru pedagogicznego oraz wyniki egzaminów zewnętrznych. Zakres wspomagania będzie wynikać z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiadać na jej specyficzne potrzeby, a punktem wyjścia wszelkich działań będzie rzetelna diagnoza potrzeb. Dzięki nowym rozwiązaniom powstaną sieci skupiające nauczycieli (dyrektorów, nauczycieli poszczególnych przedmio-

Współpraca nauczycieli w prowadzeniu procesów edukacyjnych

1. Charakterystyka potrzeby

Oferta jest kierowana do szkół, w których w wyniku ewaluacji wewnętrznej i/lub zewnętrznej stwierdzono:

- brak współdziałania nauczycieli przy tworzeniu (analizie) procesów edukacyjnych;
- brak planowania/realizowania/analizowania wspólnych działań edukacyjnych w ramach zespołów nauczycielskich.

Ofertą mogą być również zainteresowane szkoły, w których:

- nauczyciele nie przywiązują wagi do wspólnych ustaleń w obszarze zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych;
- nauczyciele postrzegają proces edukacyjny jako zadanie indywidualne każdego z nich;
- dyrektor dostrzega potrzebę i/lub nauczyciele zgłaszają chęć doskonalenia w obszarze budowania zespołu, komunikacji w zespole, pracy w zespole nauczycielskim metodą projektu.

2. Cel realizacji oferty

Celem ogólnym jest zbudowanie w szkole kultury pracy zespołowej w zakresie organizacji procesów edukacyjnych oraz pozyskanie większości nauczycieli dla tego typu form pracy.

Cele szczegółowe (zostaną doprecyzowane lub zmodyfikowane tak, aby uwzględniać specyfikę szkoły i jej potrzeby):

- wspólne zbadanie kultury organizacyjnej szkoły i pozyskanie w ten sposób przez nauczycieli wiedzy do wypracowania rozwiązań umożliwiających budowę podstaw pracy zespołowej;
- podniesienie/rozwinięcie niezbędnych dla nauczycieli kompetencji w zakresie komunikacji interpersonalnej;
- nabycie/poszerzenie umiejętności praktycznego stosowania wiedzy oraz metod pracy w zakresie skutecznej organizacji procesów edukacyjnych;
- nabycie/poszerzenie umiejętności nauczycieli w obszarze zespołowego planowania działań, a także programowania i stosowania bieżącej oraz sumującej oceny efektów uzyskiwanych przez uczniów;
- pomoc przy opracowaniu struktury działań zespołowych na rzecz wspierania każdego ucznia w jego rozwoju oraz systematycznego i poddawanego bieżącej refleksji monitorowania efektów tych działań.

3. Grupy docelowe

Wszyscy pracownicy pedagogiczni oraz kadra kierownicza szkoły.

4. Efekty realizacji oferty

1. Zmniejsza się ilość sytuacji konfliktowych w gronie nauczycielskim; konflikty rozwiązywane są w sposób konstruktywny.
2. Zgodnie z przyjętą w szkole organizacją funkcjonują w niej zespoły nauczycielskie odpowiadające za efekty pracy nauczycieli różnych przedmiotów z uczniami reprezentującymi różne ograniczenia bądź potrzeby w zakresie uczenia się.
3. Funkcjonuje opracowany w szkole system monitorowania osiągnięć uczniów; dokonywana jest zespołowa analiza efektów pracy i w konsekwencji regularne modyfikowanie pracy nauczycieli z konkretnymi uczniami, grupami uczniów.
4. Zwiększa się liczba zajęć prowadzonych aktywnymi metodami pracy oraz poszerza się wachlarz metod motywujących uczniów.

5. Sposób realizacji oferty

Realizacja oferty rozpoczyna się od diagnozy potrzeb, angażującej wszystkich członków rady pedagogicznej i prowadzącej do sformułowania szczegółowego zakresu działań, wskazania osób odpowiedzialnych za ich wykonanie oraz opracowania rocznego planu wspomaganie szkoły (RPW), którego minimalny zakres stanowi załącznik ▶

tów, psychologów, pedagogów, bibliotekarzy, itp.) z różnych szkół określonego typu i rodzaju placówek. Sieci będą służyć współpracy i samokształceniu dającemu możliwość wymiany doświadczeń, analizie dobrych praktyk, tworzeniu innowacyjnych rozwiązań i poszerzaniu kompetencji. Zadania w nowej formule placówki mogą podejmować od wejścia w życie przepisów, tj. od 31 października 2012 r., a zadaniem obowiązkowym staną się one z 1 stycznia 2016 r. Docelowo we wspomaganie szkół uczestniczyć będą również biblioteki pedagogiczne i poradnie psychologiczno-pedagogiczne, stąd trwają obecnie prace legislacyjne nad zmianami przepisów w sprawie poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych.

[Więcej informacji](#)

▶ do każdej z ofert (dostępny na stronie www.ore.edu.pl).

Działania dopasowane do indywidualnych potrzeb szkoły mogą obejmować w szczególności:

1. Szkolenia z zakresu podstaw efektywnej komunikacji, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz pracy zespołowej.
2. Współuczestnictwo nauczycieli w badaniu preferencji uczenia się ich uczniów oraz wspólną pracę nad opracowaniem wniosków wynikających z tych badań.
3. Szkolenie nauczycieli zakresie celowego wykorzystywania różnych metod pracy z uczniem.
4. Współuczestnictwo w organizacji oraz omawianiu zajęć otwartych, potwierdzających celowość stosowania zróżnicowanej oferty edukacyjnej podczas zajęć.
5. Badania wśród uczniów i nauczycieli na temat przydatności nowych rozwiązań zastosowanych w szkole, wspólną analizę wniosków.

6. Zasady korzystania z oferty

Dyrektor:

- nadzoruje wszystkie działania;
- udostępnia pomieszczenia i sprzęt do realizacji szkoleń, warsztatów, konsultacji;
- motywuje pracowników do systematycznego i aktywnego udziału w szkoleniach, warsztatach, konsultacjach;
- promuje i wspiera pracę zespołów, stwarza atmosferę współpracy, zapobiegając w ten sposób złej rywalizacji.

Pracownicy pedagogiczni szkoły:

- stosują w praktyce nabyte umiejętności;
- aktywnie uczestniczą w szkoleniach, warsztatach i spotkaniach;
- prowadzą/współprowadzą uzgodnione zajęcia otwarte lub biorą w nich udział w roli obserwatora;
- biorą udział w prowadzonych badaniach rozpoznawczych i potwierdzających efekty podjętych w szkole działań.

Uczniowie:

- biorą udział w prowadzonych badaniach rozpoznawczych i potwierdzających efekty podjętych w szkole działań.

7. Czas i miejsce realizacji oferty

Czas: w zależności od potrzeb – optymalnie 10 miesięcy.

Miejsce realizacji: siedziba szkoły.

Oferta będzie realizowana etapowo, zgodnie z przyjętym harmonogramem.

W uzasadnionych przypadkach realizowana będzie poza szkołą (np. wizyta studyjna lub benchmarking w innej szkole, integracja zespołów nauczycielskich lub całej rady pedagogicznej – na przykład rajd pieszy lub rowerowy itp.).

8. Osoby realizujące szkolenia/warsztaty

Do prowadzenia form szkoleniowych lub konsultacji wskazane jest pozyskanie eksperta, np. specjalisty w dziedzinie rozwoju kompetencji interpersonalnych, pracy zespołowej, metodyka.

Bibliografia

Bers R., (2002), *Jak zaplanować pracę z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych: opracowanie metodyczne dla nauczycieli*, Warszawa: APS im. Marii Grzegorzewskiej. | Fairbairn G., Fairbairn S. (red.), (2000), *Integracja dzieci o specjalnych potrzebach – wybrane zagadnienia etyczne*, Warszawa: CMPPP MEN. | Gruszczyk-Kolczyńska E., Zielińska E., (2005), *Wspomaganie dzieci w rozwoju do skupienia uwagi i zapamiętywania. Uwarunkowania psychologiczne i pedagogiczne, programy i metodyka*, Warszawa: WSiP. | Puchała E., (2009), *Szkoła jako wspólnota osób. Poradnik dla nauczycieli i wychowawców*, Warszawa: CMPPP MEN. | Wyczesany J., Mikrut A. (red.), (2002), *Kształcenie zintegrowane dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych*, Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej.

Praca z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi

1. Charakterystyka potrzeby

Oferta kierowana jest do szkół ogólnodostępnych, w których dyrektor i/lub nauczyciele dostrzegają potrzebę nabycia lub zwiększenia kompetencji w obszarze pracy z uczniami posiadającymi orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego.

W szkole zauważono/zdiagnozowano problemy dotyczące:

- analizowania potrzeb uczniów z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego;
- planowania pracy z uczniami posiadającymi orzeczenia;
- zespołowej pracy nauczycieli przy planowaniu i/lub realizacji zaplanowanych działań wobec uczniów z orzeczeniami;
- efektów pracy z uczniami posiadającymi orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego.

2. Cel realizacji oferty

Celem ogólnym realizacji oferty jest utworzenie i wdrożenie efektywnego systemu pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, szczególnie z tymi, którzy posiadają orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego, a uczą się w szkole ogólnodostępnej.

- **Cele szczegółowe** (zostaną doprecyzowane

lub zmodyfikowane tak, aby uwzględniać specyfikę szkoły i jej potrzeby):

- zwiększenie kompetencji kadry pedagogicznej w zakresie analizowania indywidualnych potrzeb ucznia;
- nabycie/doskonalenie umiejętności zespołowego planowania pracy z uczniem posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego, w tym konstruowania indywidualnego programu edukacyjno-terapeutycznego (IPET);
- realizowanie zaplanowanych w IPET konkretnych działań, monitorowanie ich i poddanie ewaluacji;
- integracja nauczycieli, uczniów, rodziców i partnerów szkoły wokół działań służących zaspokojeniu potrzeb uczniów z orzeczeniami;
- zwiększenie szans powodzenia w realizacji celów określonych w IPET poprzez stworzenie klimatu sprzyjającego włączaniu uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi w proces nauczania i uczenia się w szkole ogólnodostępnej.

3. Grupy docelowe

Nauczyciele (w szczególności aktualnie pracujący z uczniami posiadającymi orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego oraz wychowawcy klas), dyrektor szkoły, psycho-

log szkolny, pedagog, rodzice (szczególnie uczniów z orzeczeniami).

4. Efekty realizacji oferty

1. Indywidualne programy edukacyjno-terapeutyczne są budowane zespołowo na podstawie wspólnie wypracowanych zasad.
2. Planowanie pracy z uczniem posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego oraz realizacja działań są systematycznie dokumentowane.
3. Zwiększa się udział uczniów z orzeczeniami w życiu szkoły.
4. Ewaluacja działań podejmowanych na rzecz uczniów z orzeczeniami wykazuje zwiększenie stopnia realizacji założonych celów.

5. Sposób realizacji oferty

Realizacja oferty rozpoczyna się od diagnozy potrzeb, angażującej wszystkich członków rady pedagogicznej i prowadzącej do sformułowania szczegółowego zakresu działań, wskazania osób odpowiedzialnych za ich wykonanie oraz opracowania rocznego planu wspomagania szkoły (RPW), którego minimalny zakres stanowi załącznik do każdej z ofert (dostępny na stronie www.ore.edu.pl).

▶ Działania dopasowane do indywidualnych potrzeb szkoły mogą obejmować w szczególności:

1. Szkolenie dla nauczycieli na temat zasad pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym z zakresu i sposobów dostosowania wymagań edukacyjnych do aktualnych możliwości psychofizycznych ucznia, metodologii.
2. Warsztaty dla nauczycieli – tworzenie IPET (analiza orzeczenia, wielospecjalistyczna ocena poziomu funkcjonowania ucznia, sformułowanie potrzeb ucznia, określenie form, sposobów i metod pracy z uczniem, opracowanie harmonogramu).
3. Pracę z zespołem nauczycieli i konkretnym uczniem, w tym opracowanie IPET, wsparcie przy realizacji zaplanowanych działań, np. zajęć specjalistycznych, konsultacji dla ucznia i jego rodziców, superwizji.
4. Konsultacje i warsztaty dla rodziców.
5. Konsultacje i warsztaty dla nauczycieli w zakresie pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

6. Monitorowanie zaplanowanych działań – wsparcie dla dyrektora, uczestniczenie w spotkaniach zespołu nauczycieli i specjalistów pracujących z uczniem.

6. Zasady korzystania z oferty

Dyrektor:

- nadzoruje wszystkie działania;
- udostępnia pomieszczenia i sprzęt do realizacji szkoleń, kursów, warsztatów, konsultacji metodycznych dla nauczycieli;
- powołuje zespoły;
- motywuje pracowników do systematycznego i aktywnego udziału w szkoleniach, kursach, warsztatach, konsultacjach metodycznych;
- w razie potrzeby występuje do rodziców ucznia o zgodę na udział eksperta w pracach zespołu.

Pracownicy pedagogiczni szkoły:

- stosują w praktyce nabyte umiejętności dydaktyczne i wychowawcze;
- biorą czynny udział w planowanych działaniach oraz udzielają informacji zwrotnej

na temat realizacji zadań;

- przeprowadzają zaplanowane działania w wyznaczonym czasie.

7. Czas i miejsce realizacji oferty

Czas: w zależności od potrzeb – optymalnie 10 miesięcy.

Miejsce realizacji: siedziba szkoły.

Oferta będzie realizowana zgodnie z przyjętym harmonogramem.

8. Osoby realizujące szkolenia/warsztaty

Do prowadzenia form szkoleniowych lub konsultacji wskazane jest pozyskanie eksperta, np. specjalisty o kwalifikacjach odpowiadających potrzebom ucznia/uczniów, psychologa, pedagoga specjalnego, metodyka.

Pilotażowy program wspierania placówek doskonalenia nauczycieli „Nowa rola placówek doskonalenia”

Działania na rzecz modernizacji systemu doskonalenia nauczycieli wspierane są przez uruchomiony w lutym 2012 r. przez Ośrodek Rozwoju Edukacji pilotażowy program wspierania placówek doskonalenia nauczycieli, „Nowa rola placówek doskonalenia”, którego zakończenie przewiduje się na wrzesień 2013 r. W jego ramach ORE zapewni placówkom pomoc we wdrażaniu zmian w systemie doskonalenia nauczycieli, a także bieżące informacje na temat prac systemowych dotyczących edukacji. W celu przygotowania szkół i placówek do korzystania z nowych form wspomaganie, w tym uczestnictwa w nauczycielskich sieciach współpracy, 5 lipca 2012 r. ogłoszono finansowany ze środków EFS w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” (POKL, Priorytet III Wysoka jakość oświaty), opracowany w Ośrodku Rozwoju Edukacji w Warszawie konkurs adresowany do samorządów powiatowych na przeprowadzenie naboru projektów pilotażowych. Na realizację tego zadania przeznaczono kwotę ok. 167 mln zł. Nabór wniosków prowadzony będzie do wyzerpania środków finansowych.

Bibliografia

Elsner D. (red.), (2003), *Szkoła jako ucząca się organizacja: szansa dla ambitnych*, Chorzów: Mentor. | Materiały do pobrania ze strony internetowej [Systemu Ewaluacji Oświaty](#) | Nowosad I., (2003), *Perspektywy rozwoju szkoły. Szkice z teorii szkoły*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych. | Tuohy D., (2002), *Dusza szkoły: o tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. | Wlazło S., [Nauczyciele pracują zespołowo i analizują efekty swojej pracy](#), Konferencja SEO.

Pierwszy/drugi rok pracy dyrektora szkoły

1. Charakterystyka potrzeby

Oferta kierowana jest do szkół, w których od nowego roku szkolnego następuje zmiana na stanowisku dyrektora lub zmiana taka miała miejsce w roku poprzednim (dyrektor ma roczny staż na obecnym stanowisku).

Przewiduje się przydatność wsparcia udzielonego dyrektorowi i radzie pedagogicznej w różnych obszarach, w szczególności:

- organizacji pracy szkoły oraz pracy własnej w wielu aspektach;
- delegowania uprawnień, określania i przydziału zadań/obowiązków, monitorowania działań;
- rozwijania umiejętności komunikacyjnych, budowania relacji, rozwiązywania konfliktów;
- stosowania w praktyce obowiązującego prawa (w tym wewnątrzszkolnego).

Oferta jest również skierowana do szkół, w których nowy dyrektor oczekuje wsparcia w obszarze zarządzania ludźmi, zespołem, swoim czasem czy wizerunkiem.

2. Cel realizacji oferty

Celem ogólnym realizacji oferty jest zbudowanie w szkole kultury organizacji opartej na zaufaniu i szacunku, udzielenie wsparcia

szkole i pomoc młodemu stażem dyrektorowi w kontekście zmiany na kluczowym stanowisku kierowniczym.

Cele szczegółowe (zostaną doprecyzowane lub zmodyfikowane tak, aby uwzględniać specyfikę szkoły i jej potrzeby):

1. Wsparcie grup społeczności szkolnej może dotyczyć obszarów takich jak np:
 - pozyskanie wiedzy na temat teorii zmiany, budowanie zespołu, ról w zespole i procesów grupowych;
 - radzenie sobie z emocjami, przekazywanie i przyjmowanie informacji zwrotnej, rozwiązywanie konfliktów;
 - organizacja pracy w różnych aspektach.
2. Wsparcie dyrektora może dotyczyć obszarów takich jak np:
 - umiejętne stosowanie wiedzy z zakresu zarządzania ludźmi, zarządzania zmianą;
 - praktyczne wykorzystanie wiedzy na temat zarządzania szkołą, z uwzględnieniem przepisów prawa i standardów Unii Europejskiej;
 - pomoc w przygotowaniu dokumentacji niezbędnej do skutecznego zarządzania szkołą;
 - budowanie relacji z organem prowadzącym szkołę, rodzicami, organem prowadzącym nadzór pedagogiczny;
 - radzenie sobie z emocjami i stresem, rów-

niez poprzez zbudowanie sieci szerokiej kontaktów.

3. Grupy docelowe

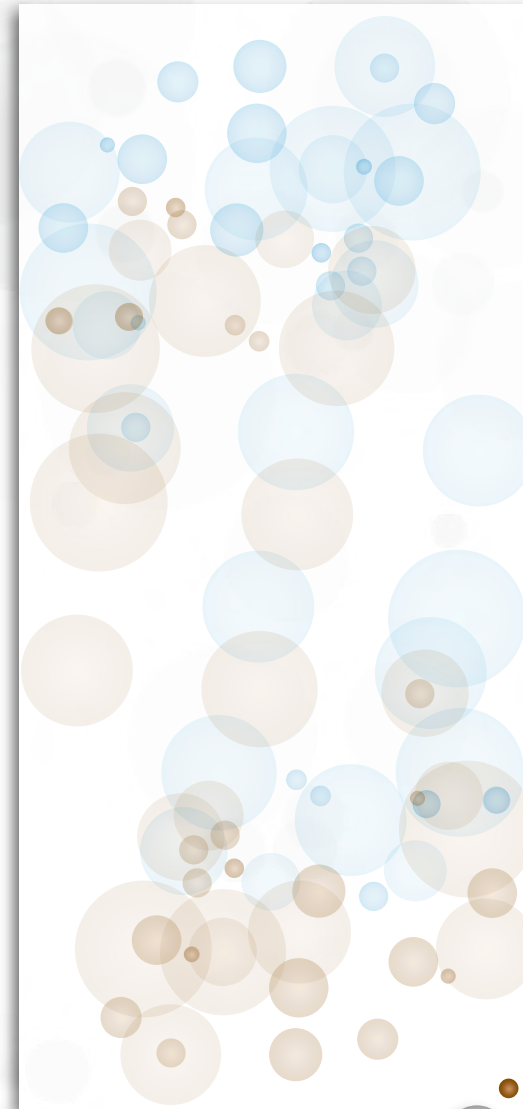
Dyrektor szkoły o stażu nieprzekraczającym roku pracy na stanowisku, nauczyciele, pracownicy niepedagogiczni szkoły.

4. Efekty realizacji oferty

1. Działania w szkole mają charakter planowy, zorganizowany i systemowy, zgodny z koncepcją pracy szkoły.
2. Pracownicy szkoły pracują zespołowo.
3. Wypracowane są wzory dokumentacji szkolnej.
4. Wypracowane są procedury postępowania w sytuacjach kryzysowych.

5. Sposób realizacji oferty

Realizacja oferty rozpoczyna się od diagnozy potrzeb, angażującej wszystkich członków rady pedagogicznej i prowadzącej do sformułowania szczegółowego zakresu działań, wskazania osób odpowiedzialnych za ich wykonanie oraz opracowania rocznego planu wspomagania szkoły (RPW), którego minimalny zakres stanowi załącznik do każdej z ofert (na stronie [ORE](#)).



► Działania dopasowane do indywidualnych potrzeb szkoły mogą obejmować w szczególności:

1. Coaching dla dyrektora szkoły.
2. Warsztaty i/lub szkolenia zaplanowane z uwzględnieniem tematyki spójnej ze zdiagnozowanymi potrzebami (teoria zmiany, procesy grupowe, organizacja pracy, budowanie zespołu, tworzenie szkolnych dokumentów lub inne).
3. Wspólne opracowanie mapy zasobów szkoły.
4. Zaplanowanie i realizację działań mających na celu budowanie kultury organizacji i relacji interpersonalnych.
5. Konsultacje indywidualne i grupowe prowadzone z uwzględnieniem problemów występujących na bieżąco.
6. Pozyskiwanie potrzebnych materiałów edukacyjnych.

6. Zasady korzystania z oferty

Dyrektor:

- jest aktywnym uczestnikiem wsparcia;
 - udostępnia szkołę na wizytę gospodarczą grupy dyrektorów;
 - uczestniczy w opracowaniu przydatnych w pracy procedur i dokumentów;
 - współtworzy sieć dyrektorów młodych stażem;
 - udostępnia pomieszczenia i sprzęt do realizacji szkoleń, warsztatów, konsultacji;
 - motywuje pracowników do wspólnego rozwiązywania problemów;
 - buduje pozytywne relacje z otoczeniem.
- Pracownicy szkoły:
- aktywnie uczestniczą w szkoleniach, warsztatach i spotkaniach informacyjnych oraz w innych formach uczenia się dorosłych.

7. Czas i miejsce realizacji oferty

Czas: w zależności od potrzeb – optymalnie 10 miesięcy.

Miejsce realizacji: siedziba szkoły.

Oferta będzie realizowana etapowo, zgodnie z przyjętym harmonogramem. W uzasadnionych przypadkach – w miejscach poza szkołą (np. wizyta studyjna lub benchmarking w innej szkole, wyjazd lub wyjście o charakterze integracyjnym itp.).

8. Osoby realizujące szkolenia/warsztaty

Do prowadzenia form szkoleniowych lub konsultacji wskazane jest pozyskanie eksperta, np. specjalisty w dziedzinie zarządzania, budowania zespołu, prawa oświatowego.

Zespół

Bibliografia

Fullan M., (2006), *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. | Gawrecki L., (2003), *Kompetencje menedżera oświaty. Poradnik dla dyrektorów szkół i innych placówek edukacyjnych oraz pracowników prowadzących i nadzorujących*, Poznań: eMPI2. | Kordziński J., (2009), *Koncepcja pracy i rozwoju szkoły: praktyczne wskazówki dla dyrektorów placówek oświatowych*, Warszawa: Verlag Dashofer. | MacBeath J., Schratz M., Meuret D., Jakobsen L., (2003), *Czy nasza szkoła jest dobra?*, Warszawa: WSiP. | Plewka Cz., Bednarczyk H. (red.), (2002), *Vademecum menedżera oświaty*, Radom: Instytut Technologii Eksploatacji. | Tuohy D., (2002), *Dusza szkoły: o tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. | Wyzemski A., (2000), *Planowanie rozwoju szkoły*, Warszawa: RAABE.

Zespół

Artykuł jest efektem pracy zespołu, który w Ośrodku Rozwoju Edukacji zajmuje się projektem „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” współfinansowanym przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W wyniku prac zespołu została uszczegółowiona koncepcja nowego systemu doskonalenia nauczycieli, opracowana w ramach wcześniejszego projektu. Przygotowywane są też narzędzia, szkolenia i platforma informatyczna, które mają służyć zmodernizowanemu systemowi wspomaganie rozwoju szkoły. Opracowano również zasady organizacyjne projektu wdrożeniowego „Bezpośrednie wspomaganie rozwoju szkół poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli”. Projekt ten, jako pilotaż nowego systemu, będzie realizowany przez samorządy powiatowe w latach 2012–2015.