Struktura modułu

Numer	MODUŁ 1 PART A
Tytuł modułu	**Rozwijanie przywództwa nauczycieli** Role nauczycieli - liderów. Umiejętności nauczycieli - liderów. Typy ról.
Temat / Krótki opis	Celem tego modułu jest zapoznanie czytelnika z portretem lidera: kim jest lider? Jakie formalne i nieformalne zasoby posiada? Jak i gdzie umiejętności przywódcze mogą się u niego wykształcić? Idea przywództwa jest silnie związana z moralnymi i etycznymi zasadami. Lider musi być zdolny do przekonania innych by go naśladowali. Musi inspirować ludzi ze swojego środowiska pracy do rozwoju i promować prawidłowe postawy. Jest kilka ról, których nauczyciel-lider powinien się podjąć. Każda z ról wiąże się z zestawem obowiązków. Postępowanie moralne i etyczne musi budować grupę, która chętnie wspiera lidera i jest gotowa iść w wyznaczonym przez niego kierunku. Ten moduł stara się opisać: ● cechy, które nauczyciel powinien rozwinąć, aby zostać liderem, ● kroki, które należy podjąć w celu przyjęcia formalnej i nieformalnej pozycji lidera. ● sposoby rozwijania wiedzy na temat stylów przywódczych i wiedzy z zakresu postępowania w duchu norm etycznych. Moduł został stworzony poprzez opracowanie dynamicznych aktywności, które uczestnik może użyć w celu samorozwoju i zdobycia cech lidera, które w rezultacie powinny przynieść korzyść społeczności szkolnej.
Grupa docelowa	*W trening można zaangażować:* Nauczycieli szkół podstawowych i szkół średnich Pedagogów i psychologów szkolnych Naukowców zajmujących się obszarem pedagogiki Trenerów nauczycieli Profesjonalistów podejmujących decyzje dotyczące systemu edukacji

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Cel treningu	Pod koniec aktywności uczestnicy treningu będą: -znali profil lidera; -rozumieli różnice między liderem formalnym i nieformalnym -wiedzieli w jaki sposób można trenować umiejętności przywódcze -znali wybrane zagadnienia z zakresu etyki i moralności w edukacji -będą potrafili rozróżnić jaką rolę może nauczyciel lider odgrywać w społeczności szkolnej -nabiorą poczucia odpowiedzialności za podejmowane działania -będą potrafili zbudować relacje lider-podwładny; -zapoznają się z dobrymi praktykami w ramach przywództwa nauczycieli. Celem tej sekcji jest zrozumienie i wzięcie pod uwagę roli, którą nauczyciel-lider odgrywa w społeczności szkolnej. Proponowane aktywności mają na celu pomóc zrozumieć, na czym polega rola lidera. Uczestnicy będą ćwiczyć umiejętności, które poprawią ich zdolność przyjęcia każdej z ról lidera, takich jak: • Lider wielu klas; • Nauczyciel - lider; • Przewodniczący; • Nauczyciel szkoły podstawowej/średniej; • Mentor lub coach; • Coach; • Specjalista od ewaluacji pracy szkoły (Data coach); • Specjalista od curriculum; • Asystent ds. profesjonalnego nauczania (Professional learning facilitator/ PLC); • Nauczyciel-mistrz; • Nauczyciel zarządzający. Jedna aktywność na każdą z ról są przedstawione poniżej
Nazwa sesji ***PRZYWÓDZTWO NAUCZYCIELI*** ***Część 1. Wprowadzenie. Co to znaczy być liderem?***	Opis aktywności/metody Rozpoczynamy spotkanie o ciepłego przywitania, ćwiczenia z kategorii: lodołamacz, wzajemnej wymiany wiedzy i prezentacji. Handout 1.1 Lodołamacz: Co przyniesiesz na spotkanie ? Trener przekazuje informacje na temat tego co zawiera moduł, rozpoczynając od jego krótkiego opisu i zaprezentowania celów treningowych.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Część 2. Krótka prezentacja teoretyczna	**Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** W celu zaprezentowania tematu potrzebny jest wideoprojektor, laptop i ekran. Sala treningowa musi pozwolić uczestnikom na pracę w grupach. Każda z grup będzie potrzebowała handoutów i przyborów do pisania. **Proponowany czas**: **15 minut** **Notatki dla trenera** Ważne by trener zadbał o ciepłą atmosferę w grupie w celu zachęcenia uczestników do aktywnej współpracy. **Część 2** **Opis aktywności/metody:** Trener powinien użyć prezentacji PPT opisującej omawiane podczas dalszych ćwiczeń zagadnienia. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** Wideoprojektor i Prezentacja Power Point o nauczycielach liderach Przybory do pisania, arkusze **Proponowany czas: 30 min** **Notatki dla trenera** Podczas prezentacji ważne jest uzyskanie informacji zwrotnej od uczestników treningu. Chcemy upewnić się, że każdy rozumie i zgadza się z prezentowaną teorią. Trener powinien zachęcać do zadawania pytań i komentowania. Należy zapytać o to kto jest liderem i co to oznacza. Następnie poprosić o wypełnienie Handout 1.2 Autoewaluacja Daj uczestnikom 5 minut by podzielili się swoimi wynikami. Po zadaniu pytania odczekaj 10 do 15 sekund zanim zaczniesz prosić poszczególne osoby o odpowiedź. Po uzyskaniu odpowiedzi poproś kogoś innego by się podzielił z grupą. Przeprowadź dyskusję na temat ćwiczenia. Jeśli jakiś uczestnik rzuci refleksję, która wymaga rozwinięcia lub nie jest dokładana możesz poprosić go o dalsze wyjaśnienie lub zapytać innego uczestnika, co o tym myśli.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Część. 3. Jakie są różnice między liderem formalnym a nieformalnym?	**Część 3** **Opis aktywności/metody** Uczestnicy mogą zostać poproszeni o określenie różnic między formalnym i nieformalnym liderem lub o porównanie i zestawienie różnych podejść opisanych w tekście (ach). Po krótkiej rozmowie na ten temat, uczestnicy otrzymają studium przypadku do omówienia (handout nr 5 Studium przypadku "nieformalnego przywództwa") **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** Handouts 1.2 dla każdego z uczestników Projektor i laptop, przybory do pisania **Proponowany czas: 30 min** **Notatki dla trenera** Trener musi mieć przygotowane pytania i poprowadzić dyskusję.
Część 4. Identyfikowanie cech przywódczych. Proces zdobywania	**Opis aktywności/metody** Uczestnicy treningu otrzymają studium przypadku do przeczytania (Handout nr1.3 Studium przypadku). Najpierw trener powinien poprosić uczestników o zapoznanie się z sytuacją opisaną w Handoucie. Następnie powinien zadać szereg pytań, które zachęcą do osobistej refleksji. Trener może zaprosić do "zidentyfikowania cech lidera". Studium przypadku może zostać użyte do sesji burzy mózgów w celu odnalezienia głównych cech lidera edukacyjnego (należy jednak pamiętać o przedstawieniu zasad burzy mózgów przed wykonaniem tej wersji ćwiczenia). Pod koniec burzy mózgów wszystkie pomysły, na które uczestnicy zgodzili się podczas fazy ewaluacyjnej powinny być zebrane i powinien powstać plakat, na którym znajdą się cechy lidera. Następny krok to odpowiedź na pytanie "jak je rozwinąć", w czym pomoże nam metoda Philips 6-6. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów**

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

umiejętności przywódczych.	Handout nr 1.3 Studium przypadku "Jestem tylko nauczycielem" Flipchart, papier do pisania, długopisy Handout 1.4. Zasady burzy mózgów Handout 1.5. Philips 6-6 Dyskusja **Proponowany czas: 30 minut** **Notatki dla trenera** Zapytaj uczestników treningu, kto jest dla nich liderem. Następnie poproś by odpowiedzieli czy samych siebie uważają za liderów. Po zadaniu tego pytania poczekaj 10-15 sekund zanim zaczniesz szukać ochotników lub wywoływać do odpowiedzi. Jeżeli odpowiedzi na pytanie nie są kompletne zachęć uczestników do rozwinięcia i klaryfikacji (np. "Co myślisz na ten temat - czy zgadzasz się, że…) Następnie poproś uczestników treningu by zapoznali się z tekstem. Pytania powinny prowadzić do osobistej refleksji albo mogą się pojawić w formie testu online. To jak uczestnicy treningu mają działać będzie zależało od natury danego pytania. Jeśli zostaną poproszeni o "zidentyfikowanie cech przywódczych" mogą otrzymać pytania, które będą od nich wymagać zidentyfikowania kluczowych terminów, o których mieli okazję się dowiedzieć z przygotowanego tekstu.
Nazwa sesji	
Ewaluacja sesji	**Opis aktywności/metody** Pod koniec sesji trenerzy zostaną poproszeni o ewaluacje aktywności w oparciu o wybrany model. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** Handout 1.6. Ewaluacja sesji Flipchart, papier, długopisy **Proponowany czas: 15 minut** **Notatki dla trenera**

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Po tym jak wszyscy skończą wypełniać arkusze należy podliczyć rezultaty. Itemy, które uzyskały najwięcej punktów będą reprezentować kwalifikacje, które uczestnicy nabyli podczas treningu Trener wyciągnie wnioski i dziękuje uczestnikom treningu za ich wkład w sesję.

Handouts

Moduł posiada następujące handouty: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6.

Ewaluacja

Ewaluacja całego modułu treningowego znajduje się w Handoucie B

Bibliografia i odnośniki

De Vries M. (2003). Leadership. Art and leadership skills. CODECS Publishing House, Bucharest.

Richard H. Ackerman, Sarah V. Mackenzie. (2007) Uncovering Teacher Leadership: Essays and Voices From the Field. Corwin Press, A Sage Publication, p.9

https://www.sessionlab.com/methods/what-are-you-bringing-to-the-meeting, accessed 15.03.2020

www.sharetolearn.com/leaders-link/5-school-leadership-qualities-every-teacher-possess/ accessed in 23.03.2020

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Handout 1.1

Nazwa: Lodołamacz - Z czym przychodzisz na spotkanie[1]?

Materiały: krzesła

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: przynajmniej 15 min, w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie:

To dobry sposób by rozpocząć spotkanie/warsztaty/trening i zobaczyć jak uczestnicy się czują, co może być dla nich przeszkodą i jaki jest ich poziom energii na obecną chwilę.

Cele:

- sprawdzenie jak się czują uczestnicy
- pomoc uczestnikom w lepszym zrozumieniu, jaki jest nastrój ich kolegów
- okazja do poproszenia uczestników by na czas treningu zostawili to co się wydarzyło i skupili się na zajęciach

Opis metody:

Ustalenia

Uczestnicy treningu powinni ustawić się tak by widzieć siebie nawzajem. Poproś wszystkich o refleksje na temat tego *„jak się mają”*. Jaki jest ich poziom energii? Co dzisiaj robili? Co teraz zajmuje ich myśli poza treścią spotkania? Poinformuj ich, że jeśli nie chcą, nie muszą się dzielić, ale

[1] https://www.sessionlab.com/methods/what-are-you-bringing-to-the-meeting

poproś by odpowiedzieli na przynajmniej jedno z tych pytań. Wytłumacz, że celem jest nie wgłębianie się w ich prywatne sprawy czy zdradzanie sekretów.

Każda osoba powinna krótko opowiedzieć *"co się u nich działo"* zanim przyszli na spotkanie. Np., *"Zaspałam i dopiero się budzę" „Musiałam zajmować się dzieckiem." "Pakuję się na wycieczkę i moja głowa jest pełna planów jak się przygotować"*

Podziękuj wszystkim za to, że się podzielili. Poproś ich by na czas treningu pozostawili za sobą to co się dzieje w ich życiu. Zachęć ich do dalszej rozmowy później jeśli potrzebują wsparcia od członków zespołu.

Podsumowanie

Pod koniec modułu zapytaj uczestników czy ta aktywność wprowadzająca była pomocna.

Handout 1.2

Nazwa: Autoewaluacja

Materiały: arkusze, ołówki

Liczba uczestników: 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji
Proponowany czas: przynajmniej 15 min, w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: niezbędne jest przeczytanie stwierdzeń znajdujących się poniżej i wybranie opcji A lub B, aby móc zinterpretować swoje rezultaty

Cele:

- analiza różnic między przywódcą i menadżerem
- sprawdzenie, w której roli jednostka czuje się lepiej
- zidentyfikowanie mocnych stron i słabości
- odkrycie od czego należy zacząć budowanie profilu lidera

Opis metody:
Uczestnicy treningu powinni otrzymać kwestionariusz do wypełnienia.

	Stanowisko	A	B
	W trakcie zarządzania moją organizacją...		
1.	Skupiam się głównie na	teraźniejszości	przyszłości
2.	Przykładam szczególną uwagę do:	utrzymywania stałego porządku	wprowadzania zmian
3.	Myślę o zmianach w zakresie ... terminowym:	krótko	długo

4.	Moje główne cele opierają się:	pilnej potrzebie	wewnętrznej inicjatywie
5.	Mam tendencję do zadawania pytania:	"Jak?"	"Dlaczego?”
6.	Moja pozycja w miejscu pracy opiera się na:	autorytecie	charyźmie
7.	Kiedy przebywam z innymi mam tendencję do:	kontrolowania	motywowania
8.	W komunikowaniu się mam tendencję do:	komplikowania przekazu	upraszczania przekazu
9.	Podczas podejmowania decyzji kieruję się:	logiką	intuicją
10.	Moje podstawowe zmartwienie dotyczy :	aspektów organizacyjnych	aspektów społecznych i organizacyjnych

Jeżeli więcej odpowiedzi zaznaczyłeś w kolumnie B to znaczy, że masz tendencje do myślenia jak przywódca. Jeśli w większości zaznaczyłeś kolumnę A to znaczy, że działasz jak menadżer. Jeśli zaznaczyłeś zarówno kolumny A jak i B to charakteryzują Cię cechy zarówno lidera jak i menedżera. Przy takiej pozycji jest możliwość dodania ważnego wkładu w dobry rozwój Twojej organizacji.

Handout 1.3

Nazwa: Studium przypadku: ” Jestem tylko nauczycielem!”
Materiały: flipchart, papier, arkusze, długopisy
Liczba uczestników: pomiędzy 15-20
Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji
Proponowany czas: przynajmniej 15 min, w zależności od rozmiaru grupy
Przygotowanie: przeczytaj stwierdzenia poniżej i sprawdź wersję, z którą się zgadzasz

Cele:
- zrozumieć różnice między nauczycielem a nauczycielem liderem
- zidentyfikować cechy lidera nauczyciela
- zrozumieć jak rozwijać cechy nauczyciela lidera

Opis metody:
Uczestnicy treningu otrzymają studium przypadku do przeczytania w 2-3 minuty.

„Przybyłem odwiedzić szkołę średnią szczególnie zainteresowany jak działa u nich proces podejmowania decyzji. W trakcie rozmowy z jedną z nauczycielek zapytałem: „Czy przyjmujesz rolę lidera w tej szkole” najwyraźniej to pytanie ją zdenerwowało. Odpowiedziała: ”Jestem tylko nauczycielem!”

Jeśli grupa jest za duża (więcej niż 6 osób) musimy podzielić uczestników na mniejsze grupy. Każda z grup po przeczytaniu sytuacji powyżej powinna odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaka jest różnica pomiędzy byciem „tylko nauczycielem” lub tylko „byciem liderem”?

- Jakie są cechy dobrego lidera?
- Jakie cechy powinien posiadać nauczyciel?
- Jak możemy rozwijać te cechy?

Odpowiedzi będą napisane na flipcharcie. Wspólne pomysły zostaną zaznaczone i omówione.

Handout 1.4

Nazwa: Zasady burzy mózgów

Materiały: flipchart, kartki, arkusze, długopisy

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Potrzebny czas: przynajmniej 30 minut

Przygotowanie:
Zanim rozpoczniemy burzę mózgów należy ustalić podstawowe zasady. Zasady nie mają ograniczać dobrej zabawy lub hamować kreatywności, wręcz przeciwnie. To złamanie owych zasad spowoduje, że uczestnicy ćwiczenia przestaną być twórczy. Dlatego należy się stanowczo trzymać poniżej przedstawionego kodu postępowania.

Cele:
- zidentyfikowanie cech lidera
- zrozumienie jak rozwinąć te cechy

Opis metody:
Zasady burzy mózgów:

1. Nie ma głupich pomysłów
2. Należy powstrzymać się od krytykowania
3. Można swobodnie rozwijać pomysły, które już się pojawiły
4. Należy postawić nacisk na jakość

Rules in Brainstorming

1. Wszyscy biorą udział w ćwiczeniu

2. Nie ma głupich pomysłów

3. Nie trzeba zawsze przytakiwać innym

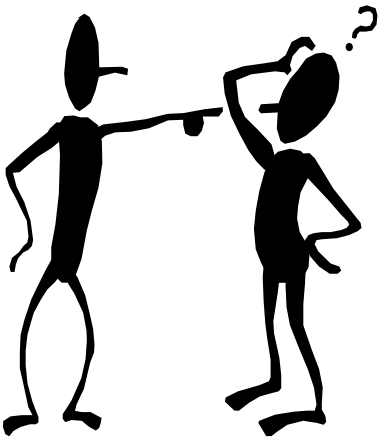
4. Można rozwijać czyjeś pomysły

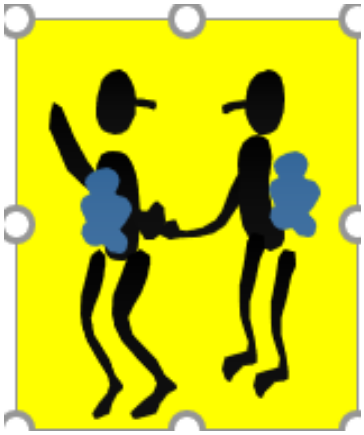
5. Należy mieć otwarty umysł

6. Należy zadawać pytania

7. Należy próbować zrozumieć w celu bycia zrozumianym

8. Należy dobrze się bawić!





Zadaj pytania!

Handout 1.5.

Nazwa: Philips 6-6.

Materiały: flipchart , papier, arkusze, długopisy

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: przynajmniej 10 minut

Przygotowanie:

Metoda Philips 6/6 polega na utworzeniu sześcioosobowej grupy. Zadaniem, której jest przez 6 minut generowanie pomysłów na wybrany temat.

W każdej grupie powinno wyznaczyć się osobę, która będzie zapisywać pomysły pojawiające się w trakcie dyskusji. Należy także wyznaczyć lidera grupy, który będzie prowadził dyskusję i wyciągnie wnioski. Zadaniem lidera będzie podsumowanie omawianego tematu, aby w streszczonej formie móc przedstawić rezultaty reszcie grupy.

To ćwiczenie zachęca do komunikacji, pozwala na wygenerowanie dużej liczby pomysłów w krótkim czasie, stymuluje kreatywność i wyobraźnię wśród wszystkich uczestników treningu, zachęca do kooperacji i rywalizacji.

Cele:

- zidentyfikowanie cech lidera u nauczyciela
- znalezienie odpowiednich sposobów pracy nad doskonaleniem umiejętności przywódczych

Metoda opisowa:

Trener powinien podzielić całą grupę na 2 - 3 mniejsze grupy. Ilość grup jest determinowana przez ilość osób uczestniczących w treningu. Ważne żeby w każdej z grup znajdowało się po 6 osób. Wszystkie z tych grup powinny otrzymać jeden lub dwa tematy do dyskusji. Po zakończeniu dyskusji i wyciągnięciu konkluzji liderzy grup powinni wyjść na środek sali i w skrócie opisać jakie pomysły na rozwinięcie cech przywódczych u lidera pojawiły się w ich grupach.

5 cech dobrego przywódcy, które posiada nauczyciel lider

Każdy z nauczycieli ma cechy przywódcy. Cechy te są mniej lub bardziej rozwinięte. Dla niektórych nauczycieli pewne charakterystyki są naturalną częścią ich charakteru, inne nabyli poprzez pracę w szkole.

Nauczyciele godni naśladowania posiadają kombinacje cech przywódczych. Są szanowani przez uczniów, rodziców oraz swoich kolegów z pracy. Mogą osiągnąć ważne cele dzięki aktywnej działalności w środowisku szkolnym i korzystaniu z pomocy swoich współpracowników.

1. **Zaangażowanie wobec studentów i nauczycieli**

Kiedy osoba mówi o zaangażowaniu w proces nauczania, przekazuje tym samym głębokie poczucie połączenia z wieloma ludźmi w swoim miejscu pracy.

Nauczyciel-lider powinien być zawsze zaangażowany w działania mające na celu zapewnienie każdemu z uczniów środowiska sprzyjającego nauce.

Praca z rodzicami ma na celu lepsze zrozumienie ucznia, wyzwań przed którymi stoi i kreowania indywidualnego podejścia, które ma na celu wspomóc proces rozwoju ucznia.

Angażowanie nauczycieli powinno polegać na zachęcaniu ich do współpracy przy układaniu planów lekcji i wspólnym doskonaleniu metod nauczania młodzieży.

Godni naśladowania nauczyciele są również głęboko zaangażowani w pracę nad poprawą funkcjonowania instytucji, tak aby ta instytucja mogła zapewniać najwyższą jakość edukacji.

A. W jakich obszarach poza klasą nauczyciel może działać?
B. W jaki sposób mógłby współpracować z nauczycielami i rodzicami ?

2. Pasja uczenia się i nauczania

Jako lider, nauczyciel zawsze powinien doskonalić swoje umiejętności oraz poszerzać swoją wiedzę. Szukać okazji by móc czegoś nauczyć innych. Jedno pytanie ucznia powinno wystarczyć by poprowadzić całą lekcję w kierunku, który pozwoli wszystkim uczniom wynieść z lekcji coś wartościowego. Nauczyciel nie powinien udzielać krótkich odpowiedzi, ale szczegółowo wyjaśniać koncepcje, które prezentuje.

Nauczyciel poprzez obserwację swoich rówieśników powinien uczyć się ich stylów nauczania. Dzięki temu będzie w stanie dawać informację zwrotną, dzielić się swoją opinią i doradzać jak można poprawić swój kontakt z uczniami. Ważne jest prezentowanie postawy bycia otwartym na sugestie i otwartości na aplikowanie nowych metod działania.

A. W jakiego rodzaju działania angażuje się nauczyciel w celu poprawienia jakości nauczania?
B. Co może mu w tym pomóc?

3. Współpraca

Utrzymują szacunek ze strony środowiska poprzez utrzymywanie wysokiego poziomu nauczania. Ich podejście do edukacji znajduje uznanie wśród kolegów. Wiedzą, że samodzielnie nie mogą wszystkiego zrobić więc proszą osoby o odpowiednich umiejętnościach o pomoc i wsparcie. Są świadomi, że sukces nie jest tylko i wyłącznie ich zasługą. Dzielą radość z osiągnięć z resztą swojego zespołu.

Będą szukali osób z podobnymi zainteresowaniami, aby uzyskać od nich wsparcie. Będą starać się przyjąć stanowisko adwokata na rzecz wysokiej jakości standardów nauczania.

Nauczyciele wiedzą, że najlepszym sposobem osiągnięcia sukcesu jest praca z innymi.

A. Jakie kroki należy podjąć żeby zadbać o dobrą współpracę?
B. Jak współpraca między nauczycielami wygląda w twojej szkole?

4. Komunikacja i zgłoszenia

Godni naśladowania nauczyciele są świetni w komunikowaniu się z innymi. Mają opracowane sposoby kontaktu z uczniami, rodzicami i współpracownikami. Posiadają umiejętność słuchania i potrafią szanować opinie innych.

A. Jakie techniki efektywnej komunikacji poznałeś/aś?
B. Jak można poprawić komunikację w szkole?

5. Akceptacja zmiany

W trakcie kariery nauczyciela wiele rzeczy się zmienia. Profile klas mogą się zmieniać z roku na rok. Materiały używane w trakcie lekcji również. Zmienia się administracja i prawo. Dobry nauczyciel wie o tym i oczekuje tych zmian. Odważnie stawia im czoła i nie boi się zmieniać metod działania lub modyfikować ich na rzecz zwiększenia swojej efektywności.

Zamiast czekać aż ktoś wprowadzi zmianę nauczyciel sam powinien dążyć do zmiany. Będąc świadomym, że zmiany są korzystne.

A. Czym charakteryzuje się proaktywne podejście do zmiany?
B. Czy jesteś gotowy/a na wprowadzanie zmian w swojej szkole?

Wspaniali nauczyciele są też świetnymi liderami

Nauczyciele którzy są zaangażowani w swoją profesję mają umiejętności przywódcze. Nie myślą tylko o sobie, ale o tym jak wspólnie z zespołem pracują na sukces każdego w swoim środowisku.

Źródło:

Bates, Alisa in www.sharetolearn.com/leaders-link/5-school-leadership-qualities-every-teacher-possess/ accessed in 23.03.2020

Handout 1.6.

Nazwa: Ewaluacja sesji

Materiały: flipchart, papier, arkusze, długopisy

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: przynajmniej **10 minut**

Przygotowanie: trener podzieli się arkuszami ewaluacyjnymi z uczestnikami, poprosi o ich wypełnienie

Cele:

- by zidentyfikować mocne i słabe strony treningu
- aby podkreślić co nie zostało zrozumiane i co nie było odpowiednie

Opis metody:

Po tym jak wszyscy wypełniają arkusze należy dokonać podsumowania wyników. Obszar z najwyższą gęstością będzie wskazywał na kwalifikacje uzyskane podczas treningu.

Entuzjazm	Zajęcia były wspaniałe					
	Podobało mi się					
	Było w porządku					
	Nie podobało mi się					
	Katastrofa					
		Niczego się nie nauczył em/am	Nie nauczyłem/ am się zbyt wiele	Nauczyłe m/am się czegoś	Sporo się nauczył em/am	Zdobyłe m/am bardzo dużo wiedzy
				Nauka		

Trener wyciągnie ostateczną konkluzję i podziękuje wszystkim za udział w zajęciach.

Numer	MODUŁ 1 Part B
Tytuł modułu	**Etyka lidera edukacyjnego** **Co oznacza rozwój moralny? Analiza roli etycznego postępowania w edukacji.**
Temat / Krótki opis	Celem tego modułu jest wprowadzenie czytelnika w problem roli etycznego postępowania w pracy nauczyciela lidera. W pierwszej kolejności skupiamy się na koncepcji rozwoju moralnego. Dokonujemy charakterystyki jego poszczególnych poziomów wychodząc od paradygmatu konstruktywistycznego. Przez to niezbędnym jest przesłanie materiału teoretycznego do uczestników treningu by zapoznali się z omawianymi koncepcjami. Następnie, przeprowadzona zostanie dyskusja na temat etyki teoretycznej i praktycznej w treningu nauczycieli liderów. Praca nad dylematami moralnymi będzie jedną z ostatnich aktywności. Analiza wagi etyki w aktywnościach nauczycieli-liderów to idea, która jest głównym motywem naszego modułu.
Grupa docelowa	*W trening można zaangażować:* Nauczycieli szkół podstawowych i szkół średnich Pedagogów i psychologów szkolnych Naukowców zajmujących się obszarem pedagogiki Trenerów nauczycieli Profesjonalistów podejmujących decyzje dotyczące systemu edukacji
Cel treningu	Pod koniec aktywności uczestnicy: -zidentyfikują różnice między etyką praktyczną i teoretyczną -zapoznają się z testami etycznymi -zaangażują się w próby rozwiązania dylematów moralnych poprzez odnoszenie się do różnych zasad i kryteriów Uczestnicy będą ćwiczyli umiejętności, które przyczynią się do zwiększenia ich możliwości oraz do wypełnienia ról nauczyciela-lidera: • Dylemat organizacyjny • Dylemat nauczyciel-hybryda • Dylemat nauczyciela jako lidera • Dylemat edukacji inkluzywnej

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Nazwa sesji	Opis aktywności/metody
1.Czym jest rozwój moralny? **Etyka praktyczna, etyka teoretyczna.**	1. Zaczynamy aktywność od poproszenia uczestników treningu o wyjaśnienie podstawowych terminów powiązanych z tematem sesji: Rozwój moralny, etyka, zasady etyczne, dylematy moralne Następnie prowadzimy krótką prezentację, która zakończy się dyskusją na temat słów kluczowych. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** W celu zaprezentowania tematu niezbędny będzie wideoprojektor, laptop i ekran. Ppt prezentacja: Rozwój moralny, etyka, zasady moralne, dylematy moralne Handout 1. rozwój moralny Proponowany czas: 10 minut
2. Dylematy moralne	2. Połączeni w grupy uczestnicy treningu przeanalizują dylematy moralne aby zidentyfikować podstawowe zasady etyczne. Będą także szukać ich rozwiązań. Dylematy będą poruszać różne problemy i rolę nauczyciela-lidera: • Inkluzywny lider edukacji • Specjalista od curriculum lub ewaluacji • Lider od spraw organizacyjnych • Lider zarządzający **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** Handout 2 Dylematy moralne Arkusze papieru Przybory do pisania **Notatki dla trenera** Niezbędne jest zadbanie o ciepłą atmosferę w grupie w celu zachęcenia uczestników do komunikowania się pomiędzy sobą. **Proponowany czas:** 15 min **Notatki dla trenera** Podczas aktywności grupowej niezbędne jest zadbanie o przekazanie uczestnikom informacji zwrotnej na temat tego jak sobie radzą. 3. Trenerzy będą pracować w grupach w celu przedyskutowania jaką rolę gra etyka w rolach lidera nauczyciela

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

3. Rola etyki w edukacji	Należy odnieść się do Handout 3. Rola etyki w treningu liderów edukacyjnych **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** Handout 3 dla każdej z grup Przybory do pisania Proponowany czas: 10 min **Notatki dla trenera** Trener musi prowadzić dyskusję i zachęcić wszystkich do udziału.
Nazwa sesji **1. Wprowadzenie do aktywności** **Co oznacza rozwój moralny?** **Etyka teoretyczna, etyka praktyczna**	**Opis aktywności/metody** **Wprowadzenie do aktywności** Pierwsza aktywność polega na zapoznaniu uczestników treningu z najważniejszymi koncepcjami związanymi z moralnym rozwojem, zasadami etycznymi i dylematami moralnymi. Trener wprowadza terminy kluczowe i prosi o wyjaśnienie ich w oparciu o poprzednią wiedzę. Uczestnicy otrzymają arkusze papieru z Handout 1, aby scharakteryzować poziomy rozwoju moralnego Kohlberga. Trener wypełnia wymagania w momencie wypełniania prezentacji PPT. Trener tłumaczy teorie Kohlberta nad rozwojem moralnym i wiąże się z różnymi teoriami etycznymi korespondującymi z wartościami i zasadmi. **Pierwsza** **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** Wymienione formy Handout 1 dla każdego z uczestników Przybory do pisania Projektor laptop **Proponowany czas**: 10 minut **Notatki dla trenera** Wyjaśnij poziomy rozwoju moralnego opracowane przez Kohlberga. Trener musi skupić się na tym jak uczestnicy rozumieją te etapy i zadbać o ich intelektualny i afektywny dobrostan.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

2. **Dylematy moralne**	**Opis aktywności/metody** Celem aktywności jest udowodnienie wagi i skuteczności dylematów moralnych w rozwoju rozumowania etycznego osób trenujących. Każda z grup otrzyma kartkę z następującymi sytuacjami: 1). Pewne wydarzenie, które miało miejsce 21 lat temu i zapadło mi w pamięć. Miałam sprawę rodzinną i poprosiłam sekretarkę o możliwość opuszczenia ostatniej godziny lekcyjnej. Sekretarka poinformowała mnie, że nie może odnaleźć nauczyciela na zastępstwo i powiedziała, że powinnam powiedzieć uczniom, aby zostali w bibliotece. Następnego dnia, kiedy przyszłam do pracy, jeden z nauczycieli zapytał mnie 'Słyszałaś co się stało? Wczoraj jeden z twoich uczniów pobił się podczas ostatniej lekcji i został hospitalizowany. Byłam kompletnie zszokowana i czułam się odpowiedzialna za to co się stało. Z legalnego punktu widzenia nie wiem, czy istnieją jakieś zasady odnośnie opuszczania szkoły przed zakończeniem godzin lekcyjnych. Miałam przeczucie, że może zaistnieć jakiś problem. To wydarzenie silnie zapadło mi w pamięć i zadecydowałam, że w przyszłości jeśli nie jestem pewna jakie są zasady zawsze będę prosić o wyjaśnienie (Rafi, mężczyzna, 63 lata, koordynator w szkole średniej) (Shapira-Lishchinsky, 2010). 2) W innej klasie pewien chłopiec, który nazywał się Shuki łamał wszystkie możliwe zasady i miał na swoim koncie kilkanaście zgłoszeń na policję. W związku z jego zachowaniem nauczyciel nie zgodził się na to by Shuki dalej był w jego klasie i prosi o jego przeniesienie. W związku z tym, że nikt nie chciał przyjąć Shukiego do swojej klasy pojawiło się zagrożenie, że Shuki zostanie usunięty ze szkoły. Dyrektor prosił mnie wielokrotnie, abym to ja przyjęła Shukiego i dała mu ostatnią szansę na poprawę zachowania. W końcu się zgodziłam. Shuki został przeniesiony i obiecał, że będzie się zachowywał jak należy. Niestety nie dotrzymał słowa. Minął miesiąc a ja podeszłam do jego miejsca pracy by z nim osobiście porozmawiać. Nie zdawałam sobie sprawy w tym czasie jak wiele ta rozmowa dla niego znaczyła. Skończył edukację utrzymując nagrodę najlepszego rekruta na koniec jego treningu w armii. Zawsze jestem w stanie dać drugą szansę i wierzę w każdego ucznia (Shapira-Lishchinsky, 2010). 3). Jako nauczyciel prowadzący zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze prowadzę lekcje indywidualne dla uczniów z różnych klas. Tego dnia kiedy prowadziłam zajęcia dla jednego z moich podopiecznych reszta klasy miała zajęcia z muzyki podczas, której została zniszczona własność szkoły. Nauczyciel muzyki podał nazwiska osób, które były odpowiedzialne za zniszczenia do dyrektora w tym nazwisko ucznia, który był w tym czasie ze mną. Cała grupa rzekomych sprawców została zawieszona w prawach ucznia. Matka ucznia, który był wtedy na moich zajęciach zadzwoniła do pani dyrektor i poinformowała ją, że podczas tego incydentu jej syn był ze mną. Dyrektorka jednak nie chciała zapytać mnie, czy owa informacja była prawdziwa i powiedziała, że prawdopodobnie uczeń został wypuszczony 15 minut przed końcem lekcji. Następnego dnia rozmawiałam z nauczycielem muzyki i przyznał mi, że mógł popełnić błąd. Potwierdziłam także matce ucznia, że jej syn był wtedy ze mną. Dyrektorka tym razem zareagowała wezwaniem mnie do jej gabinetu na rozmowę i powiedziała, że czuje jakbym nie była lojalna wobec niej ponieważ nie zgłosiłam się natychmiast do niej. Byłam młodym nauczycielem w tym czasie. To zdarzenie bardzo mnie zdenerwowało i w rezultacie zdecydowałam się być bardziej ostrożna i dbać o potrzeby moich kolegów z pracy. (Miri, kobieta, 29 lat, nauczyciel ze szkoły podstawowej) (Shapira-Lishchinsky, 2010).

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	4). Jakiś czas temu jedna z nauczycielek poprosiła mnie o stworzenie nowych zajęć dodatkowych. Dwa miesiące później podczas rady pedagogicznej wszyscy dostali broszurę na temat nowych zajęć, ale zasługi za inicjatywę zostały przypisane jej a nie mnie. Przez pewien czas nie wiedziałam co zrobić. Bałam się skonfrontować z koleżanką i nie chciałam jej zawstydzić. W końcu pracujemy razem i powinna być między nami jakaś solidarność. Teraz trochę żałuję ponieważ wydaje mi się, że powinnam się była odezwać w tej sytuacji. Gdyby ta sytuacja miała miejsce teraz zachowałabym się inaczej ponieważ jeżeli ktoś w ten sposób postępuje należy głośno zwrócić tej osobie uwagę. (Shapira-Lishchinsky, 2010) 5). Kiedy matka Amra dotarła do centrum w celu zapisania do niej swojego syna tylko trzech uczniów kandydujących na miejsce w grupie porannej miało zdiagnozowany autyzm. Inni byli z rodzin nisko zarabiających lub nie byli zidentyfikowani jako dzieci ze specjalnymi potrzebami. Jednakże ponieważ szkoła kieruje się zasadą proporcji 20/80 nauczyciele poinformowali mamę Amra, że nie mają możliwości przyjęcia jej syna chyba, że większa ilość dzieci bez specjalnych potrzeb zapisze się do szkoły. Po tym jak zasada proporcji 20/80 została wyjaśniona matce Amra kobieta zareagowała złością. Miała dość ponieważ usłyszała już wiele odmów w przeszłości. Wytłumaczyła, że zostało jej odmówione przyjęcie jej syna do przedszkola z powodu problemów w jego zachowaniu. Próbowała kilku drogich szkół prywatnych i oferowała zapłacić każdą cenę, aby przyjęli Amra. Niestety prywatne instytucje również odmówiły. W momencie dotarcia do centrum czuła się zdesperowana i samotna. Była na skraju łez gdy prosiła dyrektora i nauczycieli o przyjęcie Amra. Kiedy matka skończyła mówić dyrektor centrum czuł się zakłopotany i zaczął ponownie analizować zasadę proporcji, którą przyjęła jego szkoła. Zarówno zrezygnowanie jej jak i pozostawienie miałoby swoje minusy. (Rollan, 2018) 6) Ricky Johnson był znany z bycia szkolnym łobuzem i często angażował się w dokuczanie innym dzieciom. Pewnego dnia podczas obiadu Ricky zadecydował, że rzuci wyzwanie każdemu chłopcu w klasie na walkę wręcz. Stratował kilku uczniów, niektórzy dostali od niego pięścią w brzuch. Pan Washington szkolny ochroniarz zobaczył jak zachowuje się Ricky i przerwał walkę zanim udało mu się uderzyć kolejną ofiarę. Siłą przytargał Rickiego do gabinetu, w którym znajdowali się pielęgniarka szkolna i pedagog. Podczas pobytu w gabinecie Ricky poskarżył się, że pan Washington przytrzymywał go i pozwolił by inny uczeń (John Patterson) uderzył go w brzuch. Pedagog natychmiast skontaktował się z Johnem i zapytał czy to prawda. John potwierdził wersję zdarzeń przedstawioną przez Rickiego. W związku z powagą incydentu wezwano dyrektora szkoły pana Henry'ego, który poprosił by opisano mu całą sytuację. Nie tracąc czasu pan Henry porozmawiał z każdą osobą zaangażowaną w incydent. (Shapiro, Stefkovich, 2011) Zasady są te same dla każdej z grup: Przeanalizuj dylemat z perspektywy nauczyciela i dyrektora. Gdzie leży dylemat ? (perspektywa nauczyciela/perspektywa dyrektora) Jakie zasady (normy postępowania) stają się czynnikiem konfliktowym? Jak ustalić priorytety? Dlaczego? Przedyskutuj w grupach i znajdź rozwiązanie z punktu widzenia nauczyciela i dyrektora

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Grupa po odpowiedzeniu na pytania zaprezentuje swoje wnioski przed resztą uczestników treningu. **Proponowany czas**: 20 minut **Lista potrzebnych materiałów:** Handout 2. Przybory do pisania. Arkusze papieru **Notatki dla trenera :** Koordynuje aktywność grupy. Pomaga uczestnikom w zadawaniu pytań. Zachęca uczestników do zaangażowania się w aktywność grupową, szukania zasad etycznych które są zgodne z rodzajem moralnego dylematu, który należy rozwiązać.
3. **Rola postępowania etycznego w edukacji nauczycieli-liderów**	Trener rozdaje karty z handoutu 3. Członkowie grupy poproszeni są o pracę wspólną. Mają podjąć dyskusję na temat roli etyki w zachowaniu nauczyciela lidera i w edukacji. Trener powinien wyjaśnić uczestnikom, że ich handout sugeruje kryteria, którymi powinni się kierować przy udzielaniu odpowiedzi. Aktywność kończy się kiedy wszystkie grupy zaprezentują rezultaty. Trener rozdaje uczestnikom treningu karty z hangoutem 3. **Proponowany czas:** 10 minut **Lista potrzebnych materiałów**: Karty z hangoutem 3 dla każdej grupy Przybory do pisania **Notatki dla trenera** Podaje instrukcje, prowadzi aktywność i zachęca do dyskusji
Rady dla trenerów	Każda aktywność ma specjalne porady dla trenera *Notatka: Trener zarządza czasem podczas sesji zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami i planuje kiedy i jak długie będą przerwy pomiędzy aktywnościami.*

Handouts

Znajdują się w oddzielnych plikach – Handouts 1,2,3 + prezentacja (Rozwój moralny - kluczowe koncepcje)

Ewaluacja

Moduł treningowy będzie ewaluowany przez aplikację. Wpisz kod, który aplikacja wygeneruje automatycznie.

Bibliografia i załączniki

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

W dokumencie o tytule “Bibliografia i odnośniki” znajdziesz książki i linki, których użyliśmy do opracowania modułu.

Biasetti, P. 2014. Rights, Duties and Moral Conflicts: *Ethics and Politics*, XIV,2014, 2, pp 1042-1062.
Çam,Z., Çavdar, D., Seydooğullari, S., Çok, F. 2012. Classical and Contemporary Approaches for Moral Development, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12 (2).
Choudhurry, M. 2016. Emphasizing Morals, Values, Ethics, And Character Education in ScienceEducation And Science Teaching, *The Malaysian Online Journal of Educational Science* 2016, vol 4, issue 2.
Dahl, A., Killen, M., 2018. A Developmental Perspective on the Origins of Morality in Infancy and Early Childhood, *Frontieres in Psychology*, vol 9, 2018.
Davis , M. 2009. The usefulness of Moral Theory in Practical Ethics: A Question of Comparative Teaching Ethics, 10 (1): 69-78.
Fleming, J., S., 2006. Piaget, Kohlberg, Gilligan, and Others on Moral Development,
Gluchmanova, M. 2015. The importance of ethics in teaching profession. *Procedia. Social and Behavioral Sciences, 176(2015), 509-513.*
Gruber, G. 2019. Etica academică și elemente de didactică a acesteia, în Crețu, D., M. *Predarea și Învățarea în Învățământul Superior, Aspecte Teoretice și Practice,* București, Editura Universitară. Gülcan, N., Y. 2014. Discussing the importance of teaching ethics, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 174 (2015), 2622-2625.
Keun, Ma, Hing. 2013. The Moral Development of the Child: An Integrated Model, *Front Public Health*, vol 1, 2013.
Mc Leod, S. 2015. *Piaget`s Theory of Moral Development*, 2015, https://www.simplypsychology.org/piaget-moral.html#real).
Mureșan, V. 2009. *Managementul eticii în organizații*, București: Editura Universității.
Pettersen T. (2011). The Ethics of Care: Normative Structures and Empirical implications, *Healh Care Anal*, 19(1) 51-64. 19: 51. https://doi.org/10.1007/s10728-010-0163-7. Disponibil la https://link.springer.com/article/10.1007/s10728-010-0163-7.
Rollan, K. (2018). Dilemma in Inclusive Education: How Amre Challenged the Policy of Proportions of Students with or without Disabilities in an Inclusive Education Centre: *NUGSE . Research in Education*, dec. 2018, http://nur.nu.edu.kz/handle/123456789/3726
Sandu, A. (2012). *Etică și deontologie profesională,* Iași: Editura Lumen.
Sirswal, D., R., 2014. The Development of Morality in Human Life: An overview, *The Positive Philosophy Centre*, 2014, (January, 22) *http://niyamakphilosophy.blogspot.com/2014/01/the-development-of-morality-in-human.html*.
Shapira-Lishchinski, O. (2010). Teachers` critical incidents: Ethical Dilemmas in Teaching Practice> Teachimg and Teacher Education, XXX, (2010), 1-9.
Shapiro J.P., Stefcovich, J.A. (2011). *Ethical Leadership and Decision Making in Education. Appying Theoretical Perspectives toComplex Dilemmas*, Ney York, Taylor & Francis.
Shutt, T., Welmers, R. 2010. Preparing Ethical Leaders for a Caring School Community, https://www.researchgate.net/publication/294089635.
Turiel, E. 2018. Moral Development in the Early Years. When and How, *Human Development*, 2018, 297-308.
You, J. 2016. *Moral Dilemmas and Moral Theories*, (2), CUNY Academic Works.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Project number: 2018-1-PL01-KA201-050605

Handout 1.

Nazwa: Rozwój moralny

Materiały: Wymienione arkusze dla Handoutu 1 dla każdego z uczestników, artykuły piśmiennicze, wideoprojektor i laptop

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Potrzebny czas: 10 **minut**

Przygotowanie: Trener musi zwrócić uwagę na to jak uczestnicy kursu rozumieją przedstawiane pojęcia i dbać o ich intelektualny i emocjonalny dobrostan.

Cele:

- aby zapoznać uczestników treningu z problematyką postępowania etycznego przyszłych liderów-nauczycieli
- aby przeanalizować wagę postępowania etycznego w działaniach lidera-nauczyciela

Opis metody: Uczestnicy będą ćwiczyli umiejętności, które przyczynią się do zwiększenia ich możliwości do wypełnienia ról nauczyciela-lidera :

- Dylemat organizacyjny
- Dylemat nauczyciel-hybryda
- Dylemat nauczyciela jako lidera
- Dylemat edukacji inkluzywnej

Teoria Rozwoju Moralnego Kohlberga

Faza	Stopień	Charakterystyka
Moralność pre konwencjonalna	"racja jest po stronie silniejszego"	
	instrumentalizm: "co ja z tego mam"	
Moralność konwencjonalna	relacje interpersonalne, "dobra dziewczyna/chłopiec"	
	prawo i porządek	
Moralność postkonwencjonalna	"kontrakt społeczny"	
	uniwersalne zasady etyczne	

Zasady moralne

"Zestaw szeroko akceptowanych wartości, którymi człowiek kieruje się dokonując ewaluacji moralnych" (Beauchamp i Childress)

Wyjaśnij znaczenie:

Zasada moralna	Znaczenie
szacunek dla autonomii innych	
duma	
niewyrządzanie krzywdy	
korzyść	
sprawiedliwość	
uczciwość	

wrażliwość	

Dylemat moralny

- konflikt pomiędzy tym, co powinno mieć miejsce z jakiegoś powodu, a tym co powinno mieć miejsce z innego powodu. Charakteryzuje się brakiem właściwego rozwiązania, kiedy jeden z powodów nie może okazać się nadrzędny dla drugiego (Yun, 2016).
- sytuacja, która zawiera dwa lub więcej normatywnych elementów, które są ze sobą niekompatybilne i nie są zhierarchizowane. Cokolwiek osoba zadecyduje w tej sytuacji skutkuje złamaniem jakiejś zasady moralnej (Biasetti, 2014).
- sytuacja w której zawartości dwu lub większej ilości elementów normatywnych jest w rzeczywistości niekompatybilna lub nie może zostać uporządkowana. Niezależnie od tego co dana osoba zdecyduje się zrobić on/ona złamie jakąś zasadę moralną.

Rodzaje dylematów moralnych :

- **asymetryczne-** sprzeczne normy i zasady (postrzegane jako normatywne i ogólne)
- **symetryczne-** sprzeczne argumenty, które są identyczne i znajdują swoje źródło u tej samej podstawy moralnej

Handout 2.

Nazwa: Dylematy moralne

Materiały: arkusze wymienione w Handoucie 1 wydrukowane dla każdego z uczestników, przybory do pisania, wideoprojektor i laptop

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: 15 **minut**

Przygotowanie: Uczestnicy zostaną podzieleni na grupy i przeanalizują dylematy moralne identyfikując podstawowe zasady etyczne, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.

Cele:

- zidentyfikowanie podstawowych zasad moralnych
- ćwiczenie jak radzić sobie z dylematami moralnymi i szukać rozwiązań

Opis metody: Podczas aktywności grupowej niezbędne jest zadbać o otrzymywanie informacji zwrotnej od uczestników.

1)
Pewne wydarzenie, które miało miejsce 21 lat temu i zapadło mi w pamięć.
Miałam sprawę rodzinną i poprosiłam sekretarkę o możliwość opuszczenia ostatniej godziny lekcyjnej. Sekretarka poinformowała mnie, że nie może odnaleźć nauczyciela na zastępstwo i powiedziała, że powinnam powiedzieć uczniom, aby zostali w bibliotece.
Następnego dnia, kiedy przyszłam do pracy, jeden z nauczycieli zapytał mnie ‘Słyszałaś co się stało? Wczoraj jeden z twoich uczniów pobił się podczas ostatniej lekcji i został hospitalizowany”. Byłam kompletnie zszokowana i czułam się odpowiedzialna za to co się stało. Z legalnego punktu widzenia nie wiem, czy istnieją jakieś zasady odnośnie opuszczania szkoły przed zakończeniem godzin lekcyjnych. Miałam przeczucie, że może zaistnieć jakiś problem. To wydarzenie silnie zapadło mi w pamięć i zadecydowałam, że w przyszłości jeśli nie jestem

pewna jakie są zasady zawsze będę prosić o wyjaśnienie (Rafi, mężczyzna, 63 lata, koordynator w szkole średniej) (Shapira-Lishchinsky, 2010).
Przeanalizuj dylemat z perspektywy nauczyciela oraz z perspektywy dyrektora. Czego dotyczy ten dylemat?
Jakie zasady (normy postępowania) stają się czynnikiem konfliktowym?
Jak należy ustalać priorytety? Dlaczego tak?
Przedyskutujcie to w grupie i postarajcie się znaleźć rozwiązanie z perspektywy nauczyciela i dyrektora.
atmosfera troski vs. formalność
elastyczność
umiejętności organizacyjne

2)
W innej klasie pewien chłopiec, który nazywał się Shuki łamał wszystkie możliwe zasady i miał na swoim koncie kilkanaście zgłoszeń na policję.
W związku z jego zachowaniem nauczyciel nie zgodził się na to by Shuki dalej był w jego klasie i prosi o jego przeniesienie. W związku z tym, że nikt nie chciał przyjąć Shukiego do swojej klasy pojawiło się zagrożenie, że Shuki zostanie usunięty ze szkoły. Dyrektor prosił mnie wielokrotnie, abym to ja przyjęła Shukiego i dała mu ostatnią szansę na poprawę zachowania. W końcu się zgodziłam. Shuki został przeniesiony i obiecał, że będzie się zachowywał jak należy.
Niestety nie dotrzymał słowa.
Minął miesiąc a ja podeszłam do jego miejsca pracy by z nim osobiście porozmawiać. Nie zdawałam sobie sprawy w tym czasie jak wiele ta rozmowa dla niego znaczyła. Skończył edukację utrzymując nagrodę najlepszego rekruta na koniec jego treningu w armii. Zawsze jestem w stanie dać drugą szansę i wierzę w każdego ucznia (Ruth, kobieta, 55 lat, wychowawca w szkole średniej) (Shapira-Lishchinsky, 2010).

Przeanalizuj dylemat z perspektywy nauczyciela oraz z perspektywy dyrektora.
Czego dotyczy ten dylemat? (perspektywa nauczyciela/dyrektora)
Jakie zasady (normy postępowania) stają się czynnikiem konfliktowym?
Jak należy ustalać priorytety? Dlaczego tak?
Przedyskutujcie to w grupie i postarajcie się znaleźć rozwiązanie z perspektywy nauczyciela i dyrektora.

Inkluzja/dawanie drugiej szansy
Podążanie zgodnie z formalną procedurą/zaufanie

(Wykluczenie/sprawiedliwość)
Dylemat hybrydowy nauczyciela-lidera

3).
Jako nauczyciel prowadzący zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze prowadzę lekcje indywidualne dla uczniów z różnych klas. Tego dnia kiedy prowadziłam zajęcia dla jednego z moich podopiecznych reszta klasy miała zajęcia z muzyki podczas, której została zniszczona własność szkoły. Nauczyciel muzyki podał nazwiska osób, które były odpowiedzialne za zniszczenia do dyrektora w tym nazwisko ucznia, który był w tym czasie ze mną. Cała grupa rzekomych sprawców została zawieszona w prawach ucznia. Matka ucznia, który był wtedy na moich zajęciach zadzwoniła do pani dyrektor i poinformowała ją, że podczas tego incydentu jej syn był ze mną. Dyrektorka jednak nie chciała zapytać mnie, czy owa informacja była prawdziwa i powiedziała, że prawdopodobnie uczeń został wypuszczony 15 minut przed końcem lekcji. Następnego dnia rozmawiałam z nauczycielem muzyki i przyznał mi, że mógł popełnić błąd. Potwierdziłam także matce ucznia, że jej syn był wtedy ze mną.
Dyrektorka tym razem zareagowała wezwaniem mnie do jej gabinetu na rozmowę i powiedziała, że czuje jakbym nie była lojalna wobec niej ponieważ nie zgłosiłam się natychmiast do niej. Byłam młodym nauczycielem w tym czasie. To zdarzenie bardzo mnie zdenerwowało i w rezultacie zdecydowałam się być bardziej ostrożna i dbać o potrzeby moich kolegów z pracy. (Miri, kobieta, 29 lat, nauczyciel ze szkoły podstawowej) (Shapira-Lishchinsky, 2010).

Przeanalizuj dylemat z perspektywy nauczyciela oraz z perspektywy dyrektora.
Czego dotyczy ten dylemat? (perspektywa nauczyciela/dyrektora)
Jakie zasady (normy postępowania) stają się czynnikiem konfliktowym?
Jak należy ustalać priorytety? Dlaczego tak?
Przedyskutujcie to w grupie i postarajcie się znaleźć rozwiązanie z perspektywy nauczyciela i dyrektora.

Lojalność wobec kolegów vs normy przyjęte w szkole
Lojalność wobec kolegów po fachu/ prawidłowe postępowanie
Sprawiedliwość/podejrzliwość
Dylemat nauczyciela prowadzącego

4).
Jakiś czas temu jedna z nauczycielek poprosiła mnie o stworzenie nowych zajęć dodatkowych. Dwa miesiące później podczas rady pedagogicznej wszyscy dostali

broszurę na temat nowych zajęć, ale zasługi za inicjatywę zostały przypisane jej a nie mnie. Przez pewien czas nie wiedziałam co zrobić. Bałam się skonfrontować z koleżanką i nie chciałam jej zawstydzić. W końcu pracujemy razem i powinna być między nami jakaś solidarność. Teraz trochę żałuję ponieważ wydaje mi się, że powinnam się była odezwać w tej sytuacji. Gdyby ta sytuacja miała miejsce teraz zachowałabym się inaczej ponieważ jeżeli ktoś w ten sposób postępuje należy głośno zwrócić tej osobie uwagę. (Rona, kobieta, lat 24, nauczyciel-wychowawca w szkole średniej) (Shapira-Lishchinsky, 2010)

Przeanalizuj dylemat z perspektywy nauczyciela oraz z perspektywy dyrektora.
Czego dotyczy ten dylemat? (perspektywa nauczyciela/dyrektora)
Jakie zasady (normy postępowania) stają się czynnikiem konfliktowym?
Jak należy ustalać priorytety? Dlaczego tak?
Przedyskutujcie to w grupie i postarajcie się znaleźć rozwiązanie z perspektywy nauczyciela i dyrektora. (Shapira-Lishchinsky, 2010)

"komunikowanie swoich uczuć do przełożonych"
relacje koleżeńskie
Sprawiedliwość/ kłamstwo
Nieszczerość/ uczciwość
Strach/ prawda
Dylemat nauczyciela prowadzącego

5).

Kiedy mama Amry dotarła do centrum w celu zapisania swojego syna na zajęcia tylko trzech uczniów kandydujących na miejsce w grupie porannej miało zdiagnozowany autyzm.
Inni byli z rodzin nisko zarabiających lub nie byli zidentyfikowani jako dzieci ze specjalnymi potrzebami. Jednakże ponieważ szkoła kieruje się zasadą proporcji 20/80 nauczyciele poinformowali mamę Amry, że nie mają możliwości przyjęcia jej syna chyba, że większa ilość dzieci bez specjalnych potrzeb zapisze się do szkoły.
Po tym jak zasada proporcji 20/80 została wyjaśniona matce Amra kobieta zareagowała złością. Miała dość ponieważ usłyszała już wiele odmów w przeszłości. Wytłumaczyła, że zostało jej odmówione przyjęcie jej syna do przedszkola z powodu problemów w jego zachowaniu. Próbowała kilku drogich szkół prywatnych

i oferowała zapłacić każdą cenę, aby przyjęli Amrę, bezskutecznie. Niestety prywatne instytucje również omówiły. W momencie dotarcia do centrum czuła się zdesperowana i samotna. Była na skraju łez gdy prosiła dyrektora i nauczycieli o przyjęcie Amry. Kiedy matka skończyła mówić dyrektor centrum czuł się zakłopotany i zaczął ponownie analizować zasadę proporcji, którą przyjęła jego szkoła. Zarówno zrezygnowanie z niej jak i pozostawienie miałoby swoje minusy.
(Rollan, 2018)

Przeanalizuj dylemat z perspektywy nauczyciela oraz z perspektywy dyrektora.
Czego dotyczy ten dylemat? (perspektywa nauczyciela/dyrektora)
Jakie zasady (normy postępowania) stają się czynnikiem konfliktowym?
Jak należy ustalać priorytety? Dlaczego tak?
Przedyskutuj w grupach i znajdź rozwiązanie z punktu widzenia nauczyciela i koordynatora.
Jaki rodzaj dylematu ma miejsce z perspektywy koordynatora?

Sprawiedliwość/oficjalne zasady
Inkluzja/ prawa innych dzieci
Inkluzywny lider edukacyjny

6) Ricky Johnson był znany z bycia szkolnym łobuzem i często angażował się w dokuczanie innym dzieciom. Pewnego dnia podczas obiadu Ricky zadecydował, że rzuci wyzwanie każdemu chłopcu w klasie na walkę wręcz. Stratował kilku uczniów, niektórzy dostali od niego pięścią w brzuch. Pan Washington szkolny ochroniarz zobaczył, jak zachowuje się Ricky i przerwał walkę zanim udało mu się uderzyć kolejną ofiarę. Siłą przytargał Rickiego do gabinetu, w którym znajdowali się pielęgniarka szkolna i pedagog. Podczas pobytu w gabinecie, Ricky poskarżył się, że pan Washington przytrzymywał go i pozwolił by inny uczeń (John Patterson) uderzył go w brzuch. Pedagog natychmiast skontaktował się z Johnem i zapytał czy to prawda. John potwierdził wersję zdarzeń przedstawioną przez Rickiego. W związku z powagą incydentu wezwano dyrektora szkoły pana Henry'ego, który poprosił by opisano mu całą sytuację. Nie tracąc czasu pan Henry porozmawiał z każdą osobą zaangażowaną w incydent .
(Shapiro, Stefkovich, 2011, p. 43-45)

Przeanalizuj dylemat
Gdzie leży dylemat? (od perspektywy nauczyciela/dyrektora/strażnika)
Jakie zasady (normy postępowania) stają się czynnikiem konfliktowym?

Jak należy ustalać priorytety? Dlaczego tak?
Przedyskutuj w grupach i znajdź rozwiązanie z punktu widzenia nauczyciela i koordynatora.
Znęcanie się/ zachowanie pracownika
opieka/ społeczność
dylemat szkolnej społeczności

Literatura cytowana:

Shapira-Lishchinski, O. (2010). Teachers` critical incidents: Ethical Dilemmas in Teaching Practice> *Teaching and Teacher Education*, XXX, (2010), 1-9.
Shapiro J.P., Stefcovich, J.A. (2011). *Ethical Leadership and Decision Making in Education. Appying Theoretical Perspectives toComplex Dilemmas*, Ney York, Taylor & Francis., pp 43-45).
Rollan, K. (2018). Dilemma in Inclusive Education: How Amre Challenged the Policy of Proportions of Students with or without Disabilities in an Inclusive Education Centre: *NUGSE . Research in Education*, dec. 2018, http://nur.nu.edu.kz/handle/123456789/3726.

Handout 3.

Nazwa: Rola etyki w treningu przywództwa edukacyjnego

Materiały: Handouts 3 dla każdej z grup, przybory do pisania

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: 10 minut

Przygotowanie: Trener musi brać pod uwagę dobrostan psychiczny i fizyczny uczestników treningu.

Cele:

- by wskazać rolę etycznego postępowania w zachowaniu nauczycieli-liderów
- by przeanalizować wagę postępowania etycznego w pracy nauczyciela lidera

Opis metody:

Trenerzy rozdają grupie Handout 3. Należy poprosić uczestników o dyskusję na temat roli etyki w postępowaniu nauczyciela lidera. Trener powinien wyjaśnić, że formularze z ich handoutów sugerują kryteria, od których powinny zależeć ich odpowiedzi.

Aktywność kończy się kiedy każda z grup zaprezentuje swoje wyniki

	Rola etyki w edukacji nauczycieli z zakresu profesjonalnego postępowania	
	Etyka teoretyczna	**Etyka praktyczna**
Etyka wartości: Skupia się na zestawie wartości		

Etyka utylitarna Skupia się na użyteczności - skupia się na maksymalizowaniu szczęścia		
Etyka deontologiczna Skupia się na obowiązkach moralnych		
Etyka konsekwencji Skupia się na konsekwencjach		
Etyka troski Skupia się na opiece i wrażliwości		

Co oznacza rozwój moralny? Etyka teoretyczna, praktyczna i ich rola w edukacji.

1. **Co oznacza rozwój moralny?**

Rozwój moralny jest bezpośrednio związany z tym, jak rozumiemy dobro i jakie wartości nami kierują, gdy dorastamy i dojrzewamy. Rozróżnienie dobra od zła jest także przedmiotem badań z obszaru etyki. Innymi słowy, rozwój moralny jest związany z etycznym postępowaniem.

To pojęcie zostało po raz pierwszy sformułowane przez J. Piageta i L. Kohlberga. Ich teorie zrodziły konstruktywistyczny paradygmat psychologiczny dotyczący rozwoju moralnego, który postaramy się omówić.

Jean Piaget uważa, że rozwój moralny dziecka jest ściśle powiązany z jego poziomem zaawansowania umysłowego i poznawczego. Zarówno Piaget, jak i Kohlberg twierdzą, że rozwój moralny jest procesem psychologicznym, który przebiega w kilku etapach. Z perspektywy sądów moralnych Piaget stwierdził istnienie dwóch etapów. Pierwszym z nich jest moralność heteronomiczna, która jest charakterystyczna dla dzieci w wieku 4-7 lat. Nazywana jest także realizmem moralnym (Fleming, 2006) lub moralnością ograniczoną (Keung Ma, 2013; Mc Leod, 2015). Drugim etapem rozwoju moralnego Piageta jest moralność autonomiczna (9-10 lat). Nazywa się ją także etapem relatywizmu moralnego, czyli moralnością współpracy (Keung Ma, 2013).

Teoria Kohlberga dotycząca rozwoju moralnego opiera się na poznawczych stadiach rozwoju Piageta, ale zawiera trzy poziomy i sześć etapów (Fleming, 2006; Çam, Çavdar, Seyulogullari, Çok, 2012). Trzy poziomy to: moralność prekonwencjonalna, moralność konwencjonalna i moralność postkonwencjonalna. Wszystkie te poziomy i etapy zostały odmiennie opisane przez analityków teorii Piageta i Kohlberga.

Pierwszy etap rozwoju moralnego Piageta przypada między 4 a 7 rokiem życia. Dzieci w tym wieku postrzegają normy jako narzucone z zewnątrz; przestrzegają wyznaczonych norm, myśląc, że normy są stałe i niezmienne. Uważają, że złamanie norm prowadzi do natychmiastowej kary. Drugi etap, to etap moralności autonomicznej, relatywizmu moralnego czy moralności współpracy, pojawia się w wieku 9-10 lat. Własne zasady dziecka stają się coraz ważniejsze w osądzaniu dobra i wartości. Dzieci uznają, że zasady moralne są zmienne i że moralność zależy również od intencji. Zaczynają rozumieć, że ich dobre intencje mogą być interpretowane jako decydujące i nie muszą im podlegać, nawet jeśli zachowują się niewłaściwie. Ważna staje się również idea sprawiedliwości. Karę uważa się za akceptowalną, aby naprawić sytuację lub zrozumieć krzywdę. Dzieci akceptują, że sprawiedliwość może być względna, tak że czasami winni nie są karani, a niewinni mogą niesprawiedliwie cierpieć. Te dwa etapy moralne mogą współistnieć w tym samym wieku i u tego samego dziecka, co oznacza, że nie są synchronizowane.

Teoria Kohlberga dotycząca rozwoju moralnego jest podzielona na poziomy i etapy. Pierwszy poziom, moralności przedkonwencjonalnej, pojawia się głównie wtedy, gdy zachowanie dzieci jest zdeterminowane chęcią uniknięcia kary. Poziom ten zawiera w wizji Kohlberga dwa etapy. W pierwszym, zwanym „silniejszy decyduje", dziecko przestrzega zasad unikania kary. Konsekwencje są ważne, ponieważ to od nich zależy co można a czego nie. Dzieci na tym etapie nie rozumieją reguł społecznych.

Etap 2, określany jako instrumentalizm, czyli „co z tego będę miał" to okres, w którym dziecko rozumie, że współpraca może być ważnym czynnikiem. Jest mniej egocentryczny i akceptuje, że jeśli coś jest dobre dla innych, to może być dobre także dla niego. Drugi poziom teorii Kohlberga na temat rozwoju moralnego nazywa się moralnością konwencjonalną, gdy dziecko zyskuje bardziej obiektywne spojrzenie na dobro i zło. Ten poziom obejmuje 2 inne etapy. W trzecim etapie moralność opiera się na byciu „grzeczną dziewczyną/dobrym chłopcem". Dziecko szuka społecznej akceptacji w swoim środowisku (u rodziców, braci). Czwarty etap, skupia się na „prawie i porządku", i polega na trzymaniu się społecznych konwencji. Dziecko ma wtedy silną potrzebę wypełniania swoich obowiązków.

Trzeci poziom teorii rozwoju moralnego Kohlberga nazywa się Moralnością post konwencjonalną. Obejmuje piąty etap „Umowy społecznej" i szósty - uniwersalnych zasad etycznych. Na piątym etapie jednostka akceptuje, że zasady i przepisy istnieją ponieważ są korzystne dla ludzi. Akceptuje również, że prawa można zmieniać. Na etapie szóstym sądy moralne jednostki są w pełni rozwinięte. Dobro i zło są określane przez indywidualną refleksję na temat właściwego zachowania. Jednostka akceptuje, że to, co jest złe w większości przypadków, może być uzasadnione w szczególnych kontekstach.

Carol Gilligan uznała, że teorie te kładą nieuzasadniony nacisk na moralność mężczyzn (Fleming, 2006; Çam, et al., 2012). Dlatego zaproponowała swoje etapy rozwoju moralnego: etap przedkonwencjonalny, podczas gdy najważniejszym celem jest przetrwanie jednostki, po którym następuje przejście od egoizmu do uznania odpowiedzialności za innych, etap konwencjonalny, w którym samopoświęcenie dla dobra ogółu odgrywa ważną rolę; kolejny etap przejściowy, od skrajnego dobrego zachowania do postrzegania siebie jako osoby, o rzeczywistych potrzebach, które powinny być spełnione i etap postkonwencjonalny, oparty na zasadzie niestosowania przemocy (Sirswal, 2014). Dlatego Gilligan zaproponował nową etykę, etykę troski, aby odróżnić ją od etyki sprawiedliwości Kohlberga. Keung Ma (2013) zaobserwował powiązania między szóstym etapem rozwoju moralnego Kohlberga, filozofią moralną Kanta a teorią sprawiedliwości Rawla. Wyjaśnił, że szósty etap rozwoju moralnego oznacza, że „wszyscy ludzie są traktowani jako równych moralnie".

Krytykując teorię Kohlberga, Turiel (2018) zauważył, że nie zwraca się uwagi na definicję moralności. Skoncentrował się na związkach między życiem społecznym a moralnością (Çam, i in., 2012) oraz podkreślił różnice między rozumieniem zasad przez dzieci i wpływem kar fizycznych na ich rozumienie moralności. Z tej perspektywy Fleming (2006) ujawnia, że Piaget znalazł 4 etapy ewolucji związane z zrozumieniem zasad przez dzieci. Dzieci poniżej czwartego roku życia przestrzegają bardziej zasad motorycznych niż werbalnych i nie rozumieją „reguł zbiorowych". W wieku od 4 do 7 lat niezbyt dobrze rozumieją zasady i nie mają silnej potrzeby współpracy lub rywalizacji. Dzieci w wieku od 7 do 11 lat charakteryzuje rodząca się tendencja do współpracy. Rozumieją zarówno zachowania oparte na współpracy, jak i rywalizacji, ale ich rozumienie różni się w zależności od dziecka i często jest niepełne. Na czwartym etapie, w wieku od 11 do 12 lat, dzieci rozumieją zasady w „bardziej legislacyjny sposób". Jest to etap „autentycznej współpracy", na którym dzieci szczególnie interesują się zasadami i wymyślają nowe. Zainteresowany rozwojem moralnym we wczesnych latach Turiel (2018) zwracał większą uwagę na znaczenie „intuicji i współpracy, normatywności, rodzicielstwa i różnic indywidualnych" (s. 299) w rozwoju moralnym dziecka. Turiel definiuje intuicję jako „formę myślenia związaną z kontekstem społecznym, która może występować na przestrzeni wieków, jako zaangażowana w sposoby, w jakie jednostki podchodzą do nowych problemów". Turiel stwierdza również, że „Istotnym wskaźnikiem rozwoju moralności« autonomicznej »jest to, że dzieci kwestionują zasady i normy grupowe" oraz kiedy „oczekiwania autorytetów są postrzegane jako niesprawiedliwe" (s. 300). Z punktu widzenia Turiela sprawiedliwość i normy społeczne to „pojęcia normatywne". Bezpośrednie interakcje społeczne i doświadczenia dzieci z innymi osobami, w tym dziećmi w różnym wieku i dorosłymi, również przyczyniają się do ciągłego procesu rozwoju moralnego.

Turiel (2018) uważa, podobnie jak Kohlberg, że „definicja moralna (…) obejmuje kwestie krzywdy, dobrobytu i sprawiedliwości", a Piaget wiąże moralność ze współpracą, szacunkiem i obowiązkiem "(s. 298). Definiując moralność jako „przyjęte normy dotyczące praw, uczciwości i sprawiedliwości". Dahl i Killen (2018) twierdzą, że moralność wywodzi się z neo kantowskich filozoficznych ujęć moralności, uzupełniają definicję poprzez dodanie, że „dzieci i dorośli również biorą pod uwagę konwencjonalne, religijne i osobiste względy bezpieczeństwa".

Konstruktywistyczno-psychologiczna perspektywa stanowi, że rozwój moralny jest długim procesem, który rozwija się na kilku poziomach i etapach. Koncentruje się na wartościach takich jak: normy, zaufanie, krzywda, dobrobyt czy kara. Przyjmuje zasady, takie jak równość, sprawiedliwość, wzajemność i uczciwość. Mówi o zachowaniach, które odnoszą się do norm i doświadczeń opartych na współpracy i rywalizacji.

Etyka praktyczna i teoretyczna w treningu nauczycieli

Relacje między rozwojem moralnym, moralnością i etyką były badane przez wielu badaczy. Rozwój moralny stanowi podstawę i źródło moralności, co powszechnie przyjmowane można uznać za synonim etyki (Choudhurry, 2016). Ale etyka to także gałąź filozofii, której przedmiotem badań jest moralność.

Pettersen (2011) uważa, że etyka troski opisuje zasady moralne nie jako niezależne a podkreśla ich współzależność, wrażliwość i asymetryczność. Etyka troski bierze pod uwagę wszelkiego rodzaju relacje między instytucjami i jednostkami, nie tylko prywatnymi czy zawodowymi. Zwraca uwagę na przemoc strukturalną, nierówność sił między stronami (globalna korporacja vs jednostka). Osoba kierująca się zasadami etyki troski stosuje inny zestaw pojęć do analizy problemu niż deontolog czy filozof utylitarny. Etyka troski powszechnie potępia wyzysk i wyrządzanie krzywdy (zasada nieczynienia zła) i zakłada powszechne zaangażowanie w rozwój człowieka (zasada czynienia dobra). Sięga dalej niż inne rodzaje etyki, prosząc o aktywną interwencję, biorąc pod uwagę doświadczenia, praktykując autorefleksję i wrażliwe sądy, podczas których bierze się pod uwagę kontekst (Pettersen, 2011; Gruber, 2019). Analizując różnice między teoriami etycznymi, Davis (2009, s. 77) stwierdza, że „w obszarze badań nad teoriami moralnymi panuje wyścig zbrojeń między teoretykami, którzy opracowują nowe kontrprzykłady, a teoretykami, którzy znajdują sposoby na przyswojenie tych kontrprzykładów do swojej teorii". Różnice między teoriami etycznymi obejmują najważniejsze wartości, zasady, reguły, koncepcje i metody akcentowane przez teoretyków.

Etyka stosowana lub etyka zawodowa to nowsza teoria etyczna o praktycznym zastosowaniu. Według Sandu (2012) etyka stosowana analizuje szereg konkretnych sytuacji z praktyki społecznej lub zawodowej, aby podjąć właściwe decyzje związane z kwestiami moralnymi. Beauchamp (Mureșan, 2009, s. 15) stwierdza, że etyka stosowana „polega na zastosowaniu określonych metod krytycznego badania problemów moralnych różnych zawodów, technologii lub różnych polityk publicznych". Gulcan (2014) uważa, że etyka stosowana bada poszczególne kwestie etyczne życia prywatnego i publicznego, podczas gdy etyka zawodowa jest jedną z ważnych gałęzi etyki stosowanej. Zasadniczo etykę zawodową można zdefiniować jako standardy lub kodeksy, które zapewniają ludziom wskazówki w życiu zawodowym.

Koncepcja zasad etycznych została ustalona przez Beauchamp i Childress dla dziedziny bioetyki. Beauchamp i Childress uważają, że zasady etyczne są „zbiorem powszechnie akceptowanych wartości, które kierują ocenami moralnymi" (cytowane przez Mureșana, 2009, s. 27). Takie ogólne zasady etyczne to poszanowanie własnej autonomii, godności, nieszkodliwość, dobroci i sprawiedliwości. Z biegiem czasu te wartości stały się podstawą do analizowania, krytykowania lub interpretowania zasad moralnych lub centralnych wartości społecznych. Na poziomie europejskim ogólne

zasady etyczne zostały zaadaptowane i przyczyniły się do powstania nowych zasad (Gruber, 2019). Zasada autonomii zakłada szacunek dla jednostki; pozwolenie na branie za siebie odpowiedzialności, prawo do zaangażowania politycznego i wyrażenia świadomej zgody. Zasada godności odnosi się do poszanowania człowieka jako „istoty moralnej", ale także jako „określonego człowieka", mającego „duszę i ciało". Zasada integralności zapewnia poszanowanie prywatności jednostki, jej stanu godnego, psychicznego i fizycznego życia, bez jakiejkolwiek interwencji z zewnątrz. Dotyczy to ochrony osób fizycznych poprzez publiczne przechowywanie danych osobowych, prawo do decydowania o jego śmierci itp. Zasada bezbronności odnosi się do „kruchości życia", odnosząc się do opieki nad istotami podatnymi na zagrożenia (Mureşan, 2009).

Doceniając wagę i użyteczność etyki teoretycznej dla studentów i praktyków, Davis (2009) uważa, że jest to sfera wyobraźni filozofów, natomiast etyka praktyczna to zestaw reguł i pytań, które mają wspomóc rozwiązanie rzeczywistych problemów. Z perspektywy uczniów teorie moralne oferują „użyteczne sposoby myślenia o problemie etycznym", co oznacza „listę lub zbiór wskazówek, które pomogą uczniom przemyśleć konkretny problem etyczny" oraz „część szerszej procedury decyzyjnej podczas nauczania etyki zawodowej ". Istnieją różne rodzaje testów postępowania etycznego, takie jak testy szkód, testy wartości, testy z zakresu działalności zawodowej lub testy organizowane przez miejsce pracy, które opierają się na określonych zasadach, zaczerpniętych ze zdrowego rozsądku, a uczniowie mogą je stosować z rozsądną dokładnością. Pytania zawarte w takich testach koncentrują się na konkretnych zasadach, takich jak wyrządzone krzywdy, uczciwość, sprawiedliwość, współpraca, konkurencja, czyli zasady, które zostały sformułowane przez etykę teoretyczną.

Testy wartości stawiają pytanie, które bazują na teorii utylitarnej i teorii wartości (czym bym się stał, gdybym często wybierał tę opcję?) Testy zawodowe, kolegialne i zorganizowane przez miejsce pracy skupiają się na pytaniach, które moglibyśmy kojarzyć z teoriami relatywistycznymi (co komisja etyki w moim zawodzie może powiedzieć na temat tej opcji ?; co mówią moi koledzy, gdy opisuję mój problem i sugeruję;co doradcy mówią o tym?) (Davis, 2009, 73).

Możemy też wykorzystać dylematy moralne, jako pożyteczne narzędzia treningu rozwoju myślenia etycznego. W literaturze możemy znaleźć wiele definicji dylematów moralnych. You (2016, s. 20) definiuje dylemat moralny jako „konflikt między tym, co powinno być z jednego powodu, a tym, co powinno być z innego powodu, którego nie można rozwiązać w kategoriach jednego powodu przeważającego nad drugim". Biasetti (2014, s. 1048) definiuje dylemat moralny jako „sytuację, w której dwa lub więcej elementy normatywne są ze sobą niezgodne lub niemożliwe do uporządkowania. Cokolwiek osoba zdecyduje się zrobić, złamie jakąś zasadę moralną ". Rozróżnia dylematy symetryczne i asymetryczne. Asymetryczny konflikt daje kilka możliwości,

które ułatwiają rozwiązanie: podmiot może zidentyfikować sprzeczne normy, może wskazać kluczowe niezgodności i skupić się na możliwych rozwiązaniach. Jednocześnie konflikt mógłby być odczytywany jako konflikt między dwoma sprzecznymi zasadami. Przykładami pewnych normatywnych zasad, które mogą być źródłem konfliktów między dwoma sprzecznymi prawa są takie zagadnienia jak własność prywatna, zgoda/zakaz, itd. (s. 1055). .

Symetryczne dylematy pojawiają się, gdy sprzeczne argumenty wywodzą się od tej samej zasady. Aby znaleźć rozwiązanie, osoba musi wziąć pod uwagę, że tylko jeden z dwóch zobowiązań jest rzeczywistym zobowiązaniem. W innej interpretacji konflikt będzie miał jakieś rozwiązanie, lepsze niż inne możliwe rozwiązania.

2. Rola etyki w zachowaniu nauczycieli-liderów.

Etyka uczenia się oznacza nabytą wiedzę teoretyczną z dziedziny etyki, kompetencje etyczne i umiejętność przyjęcia postaw etycznych. Wszystkie te elementy są ważne z punktu widzenia szkolenia nauczycieli, a zwłaszcza przygotowania ich do roli liderów. Znajomość etyki teoretycznej pomaga liderom edukacyjnym w dokonywaniu prawidłowych ocen etycznych i podejmowaniu najlepszych decyzji w oparciu o wartości i zasady etyczne.

Syntetyzując rolę etyki w edukacji, Gluchmanova (2015) uważa, że zasady moralne są podstawą etyki deontologicznej, a reguły i obowiązki podstawą działań moralnych. Opierając się na teoriach etycznych, liderzy edukacyjni mogą analizować znaczenie swoich działań i uzasadniać je dla publicznej edukacji, stosując wartości i metody, które zapewnia etyka konsekwencji. Etyka cnoty powinna służyć wychowawcom w kultywowaniu wartości u uczniów. Praktyczna etyka pomaga pedagogom i ich liderom w określeniu ich profesjonalizmu z różnych perspektyw. Etyka daje nauczycielom możliwość wyznawania własnych przekonań na temat znaczenia i wartości edukacji, wyrażając swoją filozofię edukacji, opartą na trosce o uczniów i siebie. Liderzy edukacyjni mogą również kierować się swoimi osądami i stosować zasady etyczne oparte na kodeksie etyki zawodowej. Kodeks etyczny nauczyciela obejmuje zasady etyczne, zasady zachowania zawodowego, standardy etyczne (Shutt, Welmers, 2010) oraz nakazy, które kierują działaniami edukacyjnymi dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w edukację.

Innym ważnym wkładem etyki uczenia się w przyszłych liderów edukacyjnych jest to, że mogą oni podejmować decyzje etyczne w rzeczywistych warunkach, jak również poprzez wspólne studiowanie (Shutt, Wlemers, 2010). Pierwszą i najważniejszą cechą dobrego nauczyciela i lidera edukacyjnego jest autentyczność. Oznacza to, że uczciwość musi znajdować się w centrum jego etycznej praktyki. Osoba nie może być etyczna, jeśli nie jest sobie wierna. Gulcan (2014) docenia fakt, że studiowanie etyki w szkołach

pomaga uczniom nawiązywać kontakty towarzyskie. Wpływa także na jakość życia ucznia, ponieważ szkoła powinna wychowywać go na dobrych ludzi, postępujących moralnie poprawnie.

Inne aspekty, które sprawiają, że etyka jest tak ważna w edukacji nauczycieli i liderów edukacyjnych, wynikają z najnowszych trendów w edukacji faktycznej, czyli wielokulturowości i edukacji włączającej. Gluchmanova (2015) docenia fakt, że faktyczny nacisk na wielokulturowość i edukację włączającą wymaga od liderów edukacyjnych, którzy angażują się w prawdziwie integracyjne klasy, które sprzyjają poczuciu obywatelstwa i postawie towarzyskiej. Wielokulturowość oznacza akceptację różnych etnicznych i narodowych wartości, norm i zwyczajów, ale także akceptację edukacji włączającej, promowanie pozytywnych działań edukacyjnych, praw człowieka i zaprzeczenie wszelkiej dyskryminacji. Wymogi te wymagają postaw i przekonań opartych na etyce, których nie można zasymulować, jeśli nie zostaną zinternalizowane.

Podsumowując, rozwój moralny stanowi podstawę etycznego postępowania. Jego teoretyczne poziomy i etapy opisują i charakteryzują ścieżkę, którą osoba musi podążać, aby stać się osobą moralną i etyczną. Etyka teoretyczna i etyka praktyczna mają zmienne znaczenie w szkoleniu liderów edukacji. Wartości, normy moralne, reguły i zasady etyczne dostarczone przez studium głównych teorii etycznych są przydatne dla przyszłych liderów edukacyjnych, ale podstawę tę należy uzupełnić praktyczną wiedzą, konkretnymi praktykami i ćwiczeniami z etycznych zachowań.

Odnośniki:

Biasetti, P. 2014. Rights, Duties and Moral Conflicts: *Ethics and Politics,* XIV,2014, 2, pp 1042-1062.
Çam,Z., Çavdar, D., Seydooğullari, S., Çok, F. 2012. Classical and Contemporary Approaches for Moral Development, *Educational Sciences: Theory and Practice,* 12 (2).
Choudhurry, M. 2016. Emphasizing Morals, Values, Ethics, And Character Education in ScienceEducation And Science Teaching, *The Malaysian Online Journal of Educational Science* 2016, vol 4, issue 2.
Dahl, A., Killen, M., 2018. A Developmental Perspective on the Origins of Morality in Infancy and Early Childhood, *Frontieres in Psychology,* vol 9, 2018.
Davis , M. 2009. The usefulness of Moral Theory in Practical Ethics: A Question of Comparative Teaching Ethics, 10 (1): 69-78.
Fleming, J., S., 2006. Piaget, Kohlberg, Gilligan, and Others on Moral Development,
Gluchmanova, M. 2015. The importance of ethics in teaching profession. *Procedia. Social and Behavioral Sciences, 176(2015), 509-513.*
Gruber, G. 2019. Etica academică și elemente de didactică a acesteia, în Crețu, D., M. *Predarea și Învățarea în Învățământul Superior, Aspecte Teoretice și Practice,* București, Editura Universitară.
Gülcan, N., Y. 2014. Discussing the importance of teaching ethics, *Procedia- Social and Behavioral Sciences,* 174 (2015), 2622-2625.

Keun, Ma, Hing. 2013. The Moral Development of the Child: An Integrated Model, *Front Public Health,* vol 1, 2013.

Mc Leod, S. 2015. *Piaget`s Theory of Moral Development*, 2015, https://www.simplypsychology.org/piaget-moral.html#real).

Mureșan, V. 2009. *Managementul eticii în organizații*, București: Editura Universității.

Pettersen T. (2011). The Ethics of Care: Normative Structures and Empirical implications, *Healh Care Anal*, 19(1) 51-64. 19: 51. https://doi.org/10.1007/s10728-010-0163-7. Disponibil la https://link.springer.com/article/10.1007/s10728-010-0163-7.

Sandu, A. (2012). *Etică și deontologie profesională,* Iași: Editura Lumen.

Sirswal, D., R., 2014. The Development of Morality in Human Life: An overview, *The Positive Philosophy Centre,* 2014, (January, 22) *http://niyamakphilosophy.blogspot.com/2014/01/the-development-of-morality-in-human.html*.

Shapiro J.P., Stefcovich, J.A. (2011). *Ethical Leadership and Decision Making in Education. Appying Theoretical Perspectives toComplex Dilemmas,* Ney York, Taylor & Francis.

Shutt, T., Welmers, R. 2010. Preparing Ethical Leaders for a Caring School Community, https://www.researchgate.net/publication/294089635.

Turiel, E. 2018. Moral Development in the Early Years. When and How, *Human Development*, 2018, 297-308.

You, J. 2016. *Moral Dilemmas and Moral Theories*, (2), CUNY Academic Works.

Struktura Modułów Treningowych

Numer	MODUŁ 2
Tytuł modułu	**Rodzaje liderów edukacyjnych i ich rola w życiu szkoły.**
Temat / Krótki opis	Celem tego modułu jest zapewnienie nauczycielowi wiedzy i umiejętności wymaganych na rzecz "Efektywnego Uczenia Liderów". Nauczyciele-przywódcy przyczyniają się do rozwoju szkoły i sukcesów edukacyjnych uczniów. Przywódcy biorą na siebie wiele zadań i są szanowani wśród rówieśników i uczniów. Takie zadania można opisać w postaci pięciu nagłówków. Zgodnie z ustaleniami Harrisona, C. oraz Killiona, J. Tymi, nauczyciel lider jest osobą, która: -zapewnia zasoby; -jest instruktorem-specjalistą; -świetnie zna curriculum; -jest chętny do pomocy w klasie; -wspomaga proces uczenia się; -jest mentorem; -wie jak zbierać i odczytywać dane; -jest katalizatorem zmian; -przyjmuję rolę nie tylko nauczyciela, ale i ucznia. Ludzie używają umiejętności interpersonalnych w codziennym życiu. Są im potrzebne zarówno w interakcjach grupowych, jak i indywidualnych. Osoby, u których umiejętności interpersonalne są wysoko rozwinięte, mogą osiągnąć więcej w życiu prywatnym i zawodowym. W związku z tym zakładamy, że nauczyciele-liderzy, którzy potrafią się skutecznie komunikować z innymi, osiągają więcej sukcesów jako przywódcy szkolnych społeczności. Umiejętności interpersonalne, które powinny być rozwinięte na rzecz uczenia efektywnego przywództwa:

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	umiejętność dobrej komunikacji, rozwinięta inteligencja emocjonalna, umiejętność współpracy, prowadzenia negocjacji, perswazji, wywierania wpływu, rozwiązywania konfliktów, prowadzenia mediacji, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Dzięki proponowanym ćwiczeniom pragniemy rozwinąć niżej wymienione umiejętności: - Kompetencje medialne; - Kompetencje informacyjne, kompetencje w interpretowaniu danych; - Rozwiązywanie konfliktów; - Umiejętność pracy zespołowej; - Pracy z dorosłymi uczniami. Wiedzę i umiejętności potrzebne do skutecznego przywództwa nauczyciela można zdobywać nie tylko poprzez nabywanie doświadczenia w zawodzie nauczyciela, ale także poprzez odpowiednie szkolenie/trening.
Grupa docelowa	Nauczyciele Pedagodzy i psycholodzy szkolni Naukowcy zajmujący się obszarem pedagogiki Trenerzy nauczycieli Profesjonaliści podejmujący decyzje dotyczące systemu edukacji
Cel treningu	-Podkreślenie wagi kompetencji informacyjnych i medialnych w dobie łatwego dostępu do informacji. -Umiejętność krytycznego spojrzenia na źródła używane w celach edukacyjnych (uczenie się/nauczanie, rozwój osobisty, podejmowanie decyzji itp.) z technicznego, wizualnego punktu widzenia, jak i również ocena zawartości merytorycznej. -Rozróżnianie danych i informacji -Zwiększenie wiedzy na temat przedstawiania danych w funkcjonalnej formie. -Zachęcenie do wykorzystywania różnych narzędzi do analizowania danych. -Zapewnienie podstawowych informacji na temat czterech rodzajów danych demograficznych, percepcyjnych, programowych, osiągnięć uczniów. -Efektywna komunikacja. -Dyskusja na temat szukania kompromisów w sytuacji

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	konfliktowej. -Zwiększenie samoświadomości. -Zwiększenie wiedzy na temat strategii rozwiązywania konfliktów. -Zidentyfikowanie strategii rozwiązywania konfliktów. -Szukanie obszarów, w których jest miejsce na rozwój. -Uzyskanie umiejętności rozwiązywania konfliktów poprzez dyskusje. -Zapoznanie uczestników z definicjami takimi jak: drużyna, praca zespołowa, rola nauczycieli i nauczycieli-liderów w pracy zespołowej. -Zrozumienie jak może zostać użyta praca zespołowa przez nauczyciela-lidera. -Strukturyzowana, sprawiedliwa dyskusja. -Zapewnienie bezpiecznego środowiska -Zrozumienie dorosłych uczniów, ich potrzeb, aby móc efektywnie nauczać -Zapewnienie rozwoju wiedzy pedagogicznej nauczyciela
Cele / Umiejętności	• Kompetencje medialne • Kompetencje informacyjne • Kompetencje zarządzania danymi • Umiejętność rozwiązywania konfliktów • Umiejętność pracy zespołowej • Praca z dorosłymi uczniami
Nazwa sesji **Część 1. Handout 2.1 Kompetencje medialne i informacyjne**	**Opis aktywności / Metody** Trener powinien przedstawić prezentację na temat Kompetencji Medialnych i Informacyjnych (IML). Jest to ważna umiejętność dla nauczycieli-liderów, podczas gdy starają się spełniać swoją rolę najlepiej jak potrafią. Grupa uczestników treningu wybierze stronę internetową i wypełni formularz krytycznej ewaluacji tegoż źródła. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Jakiekolwiek urządzenie mobilne z dostępem do internetu na grupę (laptop, tablet, smartfon itd.) 2. Papier, ołówek/długopis, projektor. 3. Prezentacja PowerPoint na temat kompetencji medialnych i informacyjnych (IML)

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."* Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	4. Handout 2.1 Kompetencje medialne i informacyjne **Proponowany czas:** 60 minut **Uwagi dla trenera:** Po krótkiej prezentacji wygłoszonej przez trenera (10 minut), uczestnicy zostaną podzieleni na grupy pięcioosobowe. Każda z grup wybierze osobę, która przedstawi pracę grupy po zakończeniu aktywności. Grupa ma za zadanie wybrać stronę internetową i wypełnić formularz na ten temat (15 minut). Po wypełnieniu formularza odbędzie się dyskusja, w której osoby wyznaczone do reprezentowania grupy przedstawią wykonaną pracę (5 minut na grupę). Instruktor lub inne grupy mogą zadawać pytania podczas dyskusji. W celu pogłębienia dyskusji trener może zadać następujące pytania: -Dlaczego wybrałeś/aś tę stronę? -Czy zmieniałeś swoją opinię o tej stronie po wypełnieniu formularza? Odpowiedź uzasadnij. -Czy polecisz swoim kolegom, by dokonywali ewaluacji w podobny sposób? Odpowiedź uzasadnij. -Na co w pierwszej kolejności będziesz zwracać uwagę przy wybieraniu strony internetowej na użytek swojej pracy lub pracy twoich kolegów? -Czy uważasz, że takie ewaluacje powinny być dokonywane przy użyciu innych rodzajów źródeł, takich jak książki, artykuły, plany lekcyjne? Jeśli tak to dlaczego? -Czy chciałbyś coś jeszcze dodać? Dyskusja zajmie około 15 minut.
**********	**********
Część 2. **Handout 2.2 Nauczyciel-lider jako Data Coach**	**Opis aktywności / Metody** Trener użyje krótkiej prezentacji na temat Data Coachingu, w której porusza się między innymi: jaka jest różnica między danymi a informacją, rodzajami danych, jak zbierać i analizować dane, jak podejmować decyzje na podstawie danych. Każda z grup otrzyma zestaw danych do przeanalizowania i zaprezentowania poprzez wypełnienie Handoutu 2.2-a

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Następnie, mówca wybrany z każdej grupy podsumuje ich pracę nad formularzami i część dyskusji na temat prezentacji i aktywności. Po części dyskusyjnej należy rozdać Handout 2.2-b, aby uczestnicy mogli dokonać autorefleksji. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 5. Jakiekolwiek urządzenie mobilne z dostępem do internetu na grupę (laptop, tablet, smartfon itd.) 6. Papier, ołówek/długopis, projektor. 7. Prezentacja PowerPoint na temat kompetencji Data Coach. 8. **Handout 2.2 Nauczyciel lider jako Data Coach.** **Proponowany czas:** 40 minutes **Uwagi dla trenera** Po tym, jak trener wygłosi krótką prezentację (10 minut), uczestnicy zostaną podzieleni na pięcioosobowe grupy. Każda grupa wybierze osobę, która będzie odpowiedzialna za przedstawienie wyników ich pracy po zakończeniu aktywności. Każda z grup otrzyma zestaw danych do przeanalizowania i zaprezentowania poprzez wypełnienie formularza w **Handoucie 2.2-a (10 minut)**. Następnie reprezentant grupy podsumuje wyniki ich pracy nad formularzem i 10 minut zostanie poświęcone nad dyskusją na temat prezentacji i ćwiczenia. Podczas tej części instruktor powinien skorzystać z zestawu pytań, dzięki któremu uczestnicy zostaną sprowokowani do myślenia na temat zbierania i organizowania danych oraz o tym, jaką ma wagę podejmowanie decyzji na podstawie zebranych danych dla przywództwa nauczycieli. Przykłady pytań, które można zadać: -Jakie rodzaje danych są zbierane przez nauczyciela-lidera. -Jakie metody zbierania danych są wśród nauczycieli najbardziej rozpowszechnione? -Co myślisz na temat dzielenia się danymi, które zebrałeś/aś w szkole? -Jakie są zalety podejmowania decyzji na podstawie zebranych danych?
********** **Część 2.** **Handout 2.2 Strategie**	

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Erasmus+ Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

rozwiązywania konfliktów	W zależności od ilości odpowiedzi podanych przez uczestników liczba pytań do zadania powinna się zwiększyć. Po części dyskusyjnej należy rozdać uczestnikom Handout 2.2-b, aby mogli dokonać autorefleksji. Na wypełnianie formularzy powinno się przeznaczyć 5 minut. ********** **Opis aktywności / Metody** Trener użyje kwestionariusza "Co jest Twoją Strategią Rozwiązywania Konfliktów" i prezentacji PowerPoint opisującej poszczególne strategie. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Projektor wideo, laptop i kartki, ołówki 2. Prezentacja Power Point: Strategia rozwiązywania konfliktów 3. **<u>Materiały informacyjne 2.3 Strategie rozwiązywania konfliktów dla każdego uczestnika</u>** **Proponowany czas:** 30 minut **Uwagi dla trenera** W grupie niezbędna jest ciepła atmosfera, która zachęci uczestników do wzajemnej komunikacji i wzbudzi u nich dobre samopoczucie. Trener powinien zapytać uczestników „Jaka jest Twoja strategia rozwiązywania konfliktów?", następnie prosić ich o wypełnienie kwestionariusza. Wypełnianie kwestionariusza znajdującego się w Handoucie **<u>2.3 Jaka jest Twoja strategia rozwiązywania konfliktów?</u>** powinno zająć 5 minut. Następnie poprosić uczestników, aby wypisali swoje wyniki w odpowiedniej tabelce zgodnie z instrukcją. Ich zadaniem będzie zsumowanie punktów, które uzyskali z każdej kategorii. Ich celem jest zapisać najniższy i drugi najniższy wynik.
********** **Część 4.**	

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."* Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Handout 2.4 **Wiedza na temat umiejętności zespołowych**	W dalszej kolejności trener powinien zaprezentować prezentację PowerPoint, w której opisane są strategie rozwiązywania konfliktów. Po wygłoszeniu prezentacji uczestnicy powinni wypełnić arkusz autoewaluacji. Uczestnicy powinni napisać trzy stwierdzenia dotyczące ich dominujących stylów radzenia sobie z konfliktem. Celem jest zachęcenie do refleksji i rozwijanie ich umiejętności. Uczestnicy będą mogli podzielić się tym co zapisali z grupą, jeśli chcą. Należy pamiętać o tym by być spokojnym, przyjaznym i nie rzucać ironicznych komentarzy. ********** **Opis aktywności / Metody** Zaczynamy tę sesję od prezentacji, która zawiera niezbędne informacje na temat znaczenia słów takich jak: drużyna, praca zespołowa, rola nauczyciela lidera w pracy grupowej. Następnie pokazujemy uczestnikom obrazek przedstawiający trudną sytuację. Kolejnym krokiem jest użycie pracy zespołowej, by odnaleźć rozwiązanie. Udzielać się mogą wszyscy uczestnicy treningu. Pod koniec przy pomocy kwestionariusza ewaluacyjnego monitorujemy czy aktywność osiągnęła zamierzony skutek czy nie. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Biały papier, arkusze, przybory do pisania. 2. Aby przeprowadzić prezentację, konieczny jest wideoprojektor, laptop i ekran. 3. Prezentacja PowerPoint: Kieruj drużyną i bądź jej częścią. 4. **<u>Handout 2.4. Kieruj drużyną i bądź jej częścią.</u>** 5. Przykładowa grafika: obrazująca kluczowy problem. 6. Połączenie internetowe w celu przeprowadzenia ewaluacji przez formularz Google. **Proponowany czas**: 30 minut **Uwagi dla trenera**
********** **Część 5.** **Handout 2.5** **Studium przypadku pracy z dorosłymi uczniami**	

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Erasmus+ Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Konieczna jest ciepła atmosfera w grupie, aby zachęcić uczestników do komunikowania się i wywołać w nich dobre samopoczucie. ********** **Opis aktywności / Metody** Sesja rozpoczyna się prezentacją, która zawiera informacje na temat wiedzy i umiejętności pożądanych u nauczyciela lidera pracującego z dorosłymi uczniami. Zaprezentowane jest studium przypadku, a uczestnicy są dzieleni na grupy. Pytania związane ze studium przypadku są zadawane grupie. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Flipchart, aby można było wypisać odpowiedzi uczestników. 2. Biały papier, arkusze, kolorowe długopisy. 3. Prezentacja Powerpoint: studium przypadku "Nauka z dorosłymi uczniami". **Proponowany czas**: 20 minut **Uwagi dla trenera** Konieczna jest ciepła atmosfera w grupie, aby zachęcić uczestników do komunikowania się i wywołać w nich dobre samopoczucie.

Handouts

Dla moduł 2 przeznaczone są handouty: 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 oraz 2.5.

Dobre praktyki

Oddzielne pliki.

Ewaluacja

Pod koniec modułu trzeciego będzie miała miejsce ewaluacja online. Uczestnicy odwiedzą: www.menti.com i wpiszą kod, który poda im instruktor. Instruktor przygotuje prezentację przy pomocy menti, przykład takiego działania można znaleźć tutaj:***https://www.mentimeter.com/s/f319ba8c606a2f451528a510c2bbcfd9/d13c098e8bb6***

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Bibliografia i odnośniki

- https://www.michigan.gov/documents/mde/Guide_to_Becoming_an_Effective_Data_Coach_2016.01.28_514371_7.pdf
- https://learningforward.org/journal/december-2014-issue/top-10-learning-needs-teacher-leaders/
- http://elearning.tki.org.nz/Teaching/Teaching-as-inquiry/Data-analysis
- https://schoolturnaroundsupport.org/sites/default/files/resources/guidebook.pdf
- http://www.ofis.ca/wp-content/uploads/2013/07/Conflict-Management-Assessment-2011.pdf
- Cannas, Antonello & Tedeschi, Luis & Atzori, Alberto & Lunesu, Mondina. (2019). How can nutrition models increase the production efficiency of sheep and goat operations?. Animal Frontiers. 9. 33-44. 10.1093/af/vfz005.
- https://www.researchgate.net/publication/332400827_How_can_nutrition_models_increase_the_production_efficiency_of_sheep_and_goat_operations
- https://dailymanna.blog/2019/05/01/data-information-knowledge-insight-wisdom-impact/
- https://schoolturnaroundsupport.org/sites/default/files/resources/guidebook.pdf
- https://www.spreadsheetclass.com/attendance-tracker-templates-for-google-sheets/
- Sibel Dincyurek & Ali H. Civelek , The Determination Of The Conflict Resolution Strategies Of University Students That They Use When They Have Conflicts With People ,page 2
- https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ862245.pdf
- https://www.kigem.com/kablumbaga-baykus-tilki.html
- https://www.dictionary.com/browse/team?s=t
- Thill, J., Courtland BoveeThill, J. V., & Bovee, C. L. (2002). *Essentials of business communication*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gaylord, V., Wallace, T., Pickett, A. L., and Likins, M. (Eds.). (2002). *Impact: Feature Issue on Paraeducators Supporting Students with Disabilities and At-Risk, 15(2)* [online]. Minneapolis: University of Minnesota, Institute on Community Integration. Available from http://ici.umn.edu/products/impact/152.
- http://cstp-wa.org/cstp2013/wp-content/uploads/2019/10/2018-Teacher-Leadership-Framework.pdf
- https://www.edglossary.org/professional-learning-community/
- Image:
- https://www.kamugundemi.com/egitim/sinif-ici-sorunlar-ve-cozum-onerileri-h72223.html
- https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/information-age
- https://www.desientrepreneurs.com/information-age-impact-jobs-around-world/

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- https://www.slideshare.net/timbuckteeth/teaching-in-the-digital-age-presentation/6-ICT_Promotes_Changes_in_ulliteaching
- https://lit.libguides.com/information-lit
- https://www.youtube.com/watch?v=pVJkpJmzF2E
- https://www.youtube.com/watch?v=pVJkpJmzF2E&authuser=1

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

RODZAJ LIDERÓW EDUKACYJNYCH I ICH ROLA W ŻYCIU SZKOŁY

Handout 2.1

Nazwa: Studium przypadku: " PRACA Z DOROSŁYMI UCZNIAMI"

Materiały: Flipchart i biały papier, formularze, kredki, prezentacja

Liczba uczestników : około 15-20 osób

Grupa docelowa: wszystkie grupy nauczycieli, menedżerów edukacyjnych oraz innych osób zaangażowanych w edukację

Potrzebny czas: przynajmniej 20 min, w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: Przeczytaj stwierdzenia poniżej i sprawdź, z którą wersją się zgadzasz

Cele[1]:

- aby ustrukturyzować sprawiedliwą i jasną dyskusję.
- aby zapewnić bezpieczne środowisko i uniknąć dyskomfortu.
- aby zrozumieć dorosłych uczniów i to czego potrzebują by uczyć się efektywnie.
- aby przyczynić się do rozwoju materiałów edukacyjnych i wiedzy pedagogicznej na temat nauczyciela

Opis metody:

Prowadzący wygłosi prezentację[2] na temat umiejętności nauczyciela lidera pracującego z dorosłymi uczniami.

Uczestnicy treningu dostają od 2 do 3 minut na przeczytanie studium przypadku:

Ethan otrzymuje od dyrektora raport z ilością uczniów, którym grozi oblanie geografii, raport jest podzielony na semestr i nauczycieli. Ethan zauważa, że u jednego z nauczycieli, który jest nowy w zespole przynajmniej 50% osób ma

zagrożenie kiedy u czterech innych nauczycieli jedynie poniżej 2% uczniów znajduje się w takiej sytuacji. Ethan zdaje sobie sprawę, że dyrektor chce, aby poruszył ten problem na spotkaniu PLC. Nie chce jednak robić nic co mogłoby potencjalnie zawstydzić nowego kolegę i doprowadzić do tego, że będzie czuł iż musi bronić swoich racji i opierać się wszelkim sugestiom.

***PAMIĘTAJ:** Środowisko profesjonalnego nauczania (PLC) jest to grupa składająca się z nauczycieli, którzy regularnie spotykają się, aby podzielić się wiedzą, doświadczeniem i wspólnie pracować aby poprawić wyniki pracy.

Jeśli grupa jest zbyt duża (więcej niż 6 osób) musi zostać podzielona. Każda z grup powinna przeczytać studium przypadku i znaleźć odpowiedzi na następujące pytania.[5]

- Jak następne spotkanie może być ustrukturyzowane, aby nauczyciele czuli się bezpiecznie i byli skłonni podzielić się swoimi doświadczeniami? Jak doprowadzić do tego, że każdy wkład jest postrzegany jako wartościowy a dane mogą być przeanalizowane w taki sposób by okazały się wsparciem dla dzieci?
- Jak Ethan może ustrukturyzować część refleksji nad aktywnościami, aby doprowadziło to do szczerej konwersacji, w której jest miejsce na komentarze i szukanie alternatywnych rozwiązań?
- Jak Ethan może pomóc drużynie wspólnie kontynuować pomoc wszystkim nauczycielom i uczniom tak, aby zajęcia z geografii były sukcesem?
- Które z krytycznych aspektów efektywnego uczenia się dorosłych powinny być brane pod uwagę?

Odpowiedzi będą zapisane na flipcharcie, aby były widoczne dla całej grupy. Powtarzające się odpowiedzi powinny zostać uznane za najbardziej optymalne rozwiązania.

	GRUPA 1	GRUPA 2	GRUPA 3
Pytanie 1			
Pytanie 2			
Pytanie 3			
Pytanie 4			

*Przykładowy formularz do zebrania odpowiedzi od wszystkich grup

ODNOŚNIKI

1,2,3,5-http://cstp-wa.org/cstp2013/wp-content/uploads/2019/10/2018-Teacher-Leadership-Framework.pdf

4- https://www.edglossary.org/professional-learning-community/

RODZAJ LIDERÓW EDUKACYJNYCH I ICH ROLA W ŻYCIU SZKOŁY

Handout 2.2-a, 2.2-b

Nazwa: Nauczyciel-lider jako data coach

Materiały: jakiekolwiek urządzenie mobilne (laptop, tablet, smartfon itd.) pozwalające na połączenia grupowe, papier, długopis/ołówek, projektor

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: 40 minut

Przygotowanie: Krótka prezentacja na temat data coachingu; dane versus informacja, rodzaje danych, jak zbierać i analizować dane, jak podejmować decyzje na podstawie zebranych danych.

Cele:

- nauka rozróżniania danych i informacji.
- ulepszenie umiejętności prezentowania danych w przejrzysty sposób.
- rozwijanie chęci uczenia się na temat sposobów kolekcjonowania danych i narzędzi ich analizy.
- zapewnianie podstawowych informacji na temat zrozumienia czterech typów danych (demograficznych, percepcyjnych, programowych, dotyczących osiągnięć uczniów)

Opis metody:

Po tym, jak trener wygłosi krótką prezentację (10 minut), uczestnicy zostaną podzieleni na pięcioosobowe grupy. Każda grupa wybierze osobę, która będzie odpowiedzialna za przedstawienie wyników ich pracy po zakończeniu aktywności. Każda z grup otrzyma zestaw danych do przeanalizowania i zaprezentowania poprzez wypełnienie formularza w Hangoucie 2.2-a (10 minut).

Następnie reprezentant grupy podsumuje wyniki ich pracy nad formularzem i 10 minut zostanie poświęcone na dyskusję na temat prezentacji i ćwiczenia.

Podczas tej części instruktor powinien skorzystać z zestawu pytań, dzięki któremu uczestnicy zostaną sprowokowani do myślenia na temat zbierania i organizowania danych oraz o tym, jaką ma wagę podejmowanie decyzji na podstawie zebranych danych dla przywództwa nauczycieli.

Przykłady pytań, które można zadać:
-Jaki rodzaj danych jest zbierany przez nauczyciela-lidera.
-Jakie metody zbierania danych są wśród nauczycieli najbardziej rozpowszechnione?
-Co myślisz na temat dzielenia się danymi, które zebrałeś/aś w szkole?
-Jakie są zalety podejmowania decyzji na podstawie zebranych danych?
W zależności od ilości odpowiedzi podanych przez uczestników liczba pytań do zadania powinna się zwiększyć.

Po części dyskusyjnej należy rozdać uczestnikom Handout 2.2-b, aby mogli dokonać autorefleksji. Na wypełnianie formularzy powinno się przeznaczyć 5 minut.

Handout 2.2- a

GRUPA NR:……. **DATA:…..…/…….…/2020**

Przeanalizuj próbkę danych podanych Twojej grupie i wypełnij poniższą tabelę.

1) Co przedstawiają Twoje dane i jakiego jest to rodzaj informacji?
2) Jakie informacje możesz uzyskać z danych, które posiadasz?
3) W jakiej formie przedstawiłbyś swoje dane w środowisku szkolnym?
4) Zakładając, że dane, które masz przed sobą, pochodzą z Twojej szkoły/od Twoich uczniów itd., co byś zasugerował w celu poprawy sytuacji?

Handout 2.2-b

Imię i nazwisko: **Data:**

AUTOREFLEKSJA

1) Co wyniesiesz z tej sesji? Wymień najbardziej kluczowe elementy wiedzy, którą udało Ci się uzyskać.
2) Co jest Ci jeszcze potrzebne do poprawienia swojego stanu wiedzy?

RODZAJ LIDERÓW EDUKACYJNYCH I ICH ROLA W ŻYCIU SZKOŁY

Handout 2.3

Nazwa: "Jaka jest Twoja strategia rozwiązywania konfliktów?"

Materiały: arkusze, ołówki

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: przynajmniej 30 min, w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: przeczytaj stwierdzenia poniżej i sprawdź wersję, z którą się zgadzasz

Cele:

- efektywna komunikacja
- uczenie się jak dojść do porozumienia w sytuacji konfliktu
- poszerzenie samowiedzy
- zrozumienie na czym polegają strategie rozwiązywania konfliktów
- zidentyfikowanie strategii rozwiązywania konfliktów
- poszukiwanie obszarów wiedzy, które wymagają rozwinięcia
- zyskanie umiejętności rozwiązywania konfliktów na różne sposoby

Opis metody:

Poniżej znajduje się 15 stwierdzeń, każde z nich reprezentuje możliwą do przyjęcia strategię radzenia sobie z konfliktem. Przypisz do każdego ze stwierdzeń wartość

numeryczną. Nie odczuwaj przymusu, aby wybierać „najlepsze" rozwiązanie. Skup się na tym jak rzeczywiście się zachowujesz[1].

JAKA JEST TWOJA STRATEGIA ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTU?		
1 = Zawsze **2** = Bardzo często **3** = Czasami **4** = Niezbyt często **5** = Jeśli już to rzadko		
Nr	**STRATEGIA**	**WARTOŚĆ**
a.	Przedstawiam swoje racje kolegom i współpracownikom, aby pokazać im zalety przyjętej przeze mnie pozycji w danej sprawie.	
b.	Próbuję osiągnąć kompromis poprzez negocjacje.	
c.	Staram się spełnić oczekiwania innych.	
d.	Staram się szukać rozwiązań przy pomocy innych tak, aby proponowane rozwiązania były wzajemnie akceptowane.	
e.	Potrafię zdecydowanie bronić swoich racji.	
f.	Staram się unikać bycia wykluczonym, jeżeli coś mi nie odpowiada, wtedy zostawiam to dla siebie.	
g.	Jeżeli ustalę jakiś sposób rozwiązania problemu, trzymam się go.	
h.	Szukam kompromisu w celu znalezienia rozwiązania.	
i.	Wymieniam się istotnymi informacjami ze stronami problemu w celu wspólnego znalezienia rozwiązania problemu.	
j.	Staram się nie rozmawiać z innymi o tym, w jaki sposób moja opinia różni się od ich opinii.	
k.	Staram się dostosować życzenia moich kolegów i współpracowników do rozwiązań, które proponuję.	
l.	Staram się zwracać uwagę na wszystkie komentarze w celu rozwiązania problemu w jak najlepszy sposób.	
m.	Proponuję rozwiązania, które pozwolą jednej i drugiej stronie wyjść z impasu.	
n.	Akceptuję uwagi kolegów i współpracowników.	

[1] http://www.ofis.ca/wp-content/uploads/2013/07/Conflict-Management-Assessment-2011.pdf

o.	Unikam nieporozumień poprzez zachowanie opinii na temat elektryzujących kwestii dla siebie.	

Zasady przyznawania punktów:

Piętnaście stwierdzeń, które właśnie przeczytałeś, w poniższej tabelce jest przypisanych do 5 kategorii. Każda z kategorii posiada litery z trzech stwierdzeń. Zapisz numer, który przypisał każdemu ze stwierdzeń. Podsumuj, aby uzyskać ostateczny wynik.

TABELA WYNIKÓW				
STRATEGIA				**SUMA PUNKTÓW**
Rywalizujący/Wymuszający REKIN	a. _____	e._____	g. _____	
Współpracująca SOWA	d. ____	i. _____	l. _____	
Unikający ŻÓŁW	f. _____	j. _____	o. _____	
Dopasowujący się MIŚ	c._____	k. _____	n. _____	
Ugodowy LIS	b. ____	h. ____	m. ____	

Moim dominującym stylem jest _____(Twój NAJNIŻSZY wynik)

Mój styl awaryjny to _____ (Twój drugi najniższy wynik)

STRATEGIA ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTU

KONFLIKT : Konflikt występuje poprzez zmagania pomiędzy przynajmniej dwoma niezależnymi stronami, które charakteryzują niekompatybilne cele i ubogie środki.

Ludzie w sytuacji konfliktowej używają konkretnych stylów rozwiązywania problemów. Johnson and Johnson (1994) zwracają uwagę, że przy rozwiązywaniu konfliktów istotne są dwa wymiary, którymi są „relacja" i „cel". W rezultacie interakcji tych dwóch dymensji wyłania się pięć stylów rozwiązywania konfliktów: przymusowy, unikający, dopasowujący się, kompromisowy i kolaboracyjny. Style rozwiązywania konfliktów stosowane przez jednostki determinują, czy relacja jest konstruktywna czy destruktywna (Deutsch, 1973).[2]

Zgodnie z badaniami Johnson i Johnson (1994) w konflikcie występują dwa istotne czynniki, do których ludzie dążą. Jednym z nich jest osobiste dążenie do osiągnięcia własnych celów, które są jednakowo przyczyną konfliktu interpersonalnego. Następnym ważnym czynnikiem jest potrzeba kontynuowania relacji. Różni ludzie w różnych sytuacjach przypisują inną wagę do tych dwóch wymiarów. Dla niektórych coś może być „bardzo ważne" lub „wcale nieważne". Innymi słowy, ważne jest to, w jakim zakresie cel będący źródłem konfliktu jest istotny dla jednostki. Skupiamy się na tym, jak istotna jest relacja jednostki z osobą, z którą występuje konflikt. Obydwa wyżej omówione czynniki determinują, strategie rozwiązywania konfliktu przyjmowane przez jednostkę.

Pięć różnych strategii rozwiązywania konfliktów zostało zdefiniowanych przez to jak bardzo ważne jest dla danej osoby dbanie o relacje vs cel (Johnson & Johnson, 1994). Każda ze strategii jest symbolizowana przez inne zwierzę. [3]

STRATEGIA	OSOBISTY CEL	RELACJA
Unikający ŻÓŁW	-	-

[2] Sibel Dincyurek & Ali H. Civelek , The Determination Of The Conflict Resolution Strategies Of University Students That They Use When They Have Conflicts With People ,page 2 https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ862245.pdf
[3] https://www.kigem.com/kablumbaga-baykus-tilki.html

Dopasowujący się MIŚ	-	+
Rywalizujący/wymuszający REKIN	+	-
Ugodowy LIS	+	+
Współpracująca SOWA	+ +	+ +

JOHNSON & JOHNSON **Strategia rozwiązywania konfliktu**	
 Unikający ŻÓŁW	Żółwie przyjmują unikowy lub wycofany sposób rozwiązania konfliktu. Żółw woli się ukryć i zignorować problem niż go rozwiązać: to prowadzi do braku kooperacji i asertywności. Żółwie zazwyczaj rezygnują z osobistych celów i przejawiają zachowanie pasywne. **Zalety:** Może pomóc w zachowaniu relacji, która zostałaby uszkodzona w wyniku rozwiązania konfliktu. **Wady:** Konflikty mogą pozostać nierozwiązane przez co inni mogą wykorzystywać żółwia. **KIEDY NALEŻY UŻYĆ STRATEGII ŻÓŁWIA** • kiedy stawki nie są wysokie a problem jest trywialny; • kiedy konfrontacja zaszkodziłaby relacji z pracownikiem; • kiedy jest niska szansa na osiągnięcie tego, czego się chce; • kiedy konsekwencje wprowadzonego zamieszania są większe niż potencjalne rozwiązanie konfliktu; • kiedy zdobycie informacji jest ważniejsze od natychmiastowego podjęcia decyzji; • kiedy inni mogą bardziej efektywnie rozwiązać konflikt; • kiedy ramy czasowe wymagają, aby przełożyć tę sprawę na inny termin.

 Dopasowujący się MIŚ	Misie korzystają z dopasowania się jako strategii rozwiązania strategii, przede wszystkim kładą nacisk na relację. Ignorują swoje własne cele i rozwiązują konflikty poprzez dawanie innym tego, czego chcą. Nie mają w sobie asertywności, w związku z tym współpracują z osobą o sprzecznych interesach. Jeżeli konflikt nadal trwa, boją się, że postawienie na swoim złamie drugiej osobie serce lub zniszczy ich relacje. **Zalety:** Dopasowanie pozwala na utrzymanie relacji. **Wady:** Dawanie nie zawsze musi być produktywne. Może się zdarzyć, że miś zostanie wykorzystany. **KIEDY NALEŻY UŻYĆ STRATEGII MISIA** • kiedy utrzymywanie dobrej relacji jest priorytetowe; • kiedy sugestie lub potencjalne zmiany nie są ważne dla osoby akomodującej; • kiedy minimalizuje się straty będąc na przegranej pozycji; • kiedy jest limit czasowy lub harmonia i stabilność są uznawane za wartościowe.
 Rywalizujący/ wymuszający rekin	Rekiny używają rywalizacji lub przymusu jako strategii rozwiązywania konfliktu. Są nastawione ściśle na osiągnięcie celu, a relacje interpersonalne mają dla nich mniejszy priorytet. Rekin nie zawaha się zachowywać się agresywnie w celu rozwiązania konfliktu. Mogą postępować w duchu autokratycznym, autorytatywnym, niekooperacyjnym, onieśmielającym, a nawet stosować groźby. Rekin musi wygrać za wszelką cenę w związku z tym, inni muszą przegrać. **Zalety:** Jeśli decyzja podjęta przez rekina jest prawidłowa lepszy rezultat osiągnie bez starania się o kompromis. **Wady:** Taka strategia może wytwarzać niechęć i złość w stosunku do rekina. **KIEDY NALEŻY UŻYĆ STRATEGII REKINA?** • kiedy rozwiązanie konfliktu jest sprawą pilną; • kiedy podjęcie decyzji jest kluczowe dla rozwiązania kryzysu;

	• kiedy należy podjąć decyzję, która nie zyskała na popularności; • kiedy inni będą próbowali wykorzystać osobę, która nie stara się z nimi rywalizować; • kiedy konflikt obejmuje różnice indywidualne, które trudno zmienić; • kiedy dbanie o jakość relacji i okazywanie wsparcia nie jest priorytetem.
 Ugodowy LIS	Lisy używają kompromisu jako strategii rozwiązania konfliktu. Dbają zarówno o osiągnięcie celu, jak i o utrzymanie relacji. Lisy są w stanie poświęcić niektóre ze swoich celów, jednocześnie starają się przekonać przeciwną stronę do zrezygnowania z pewnej części swoich wymagań. Kompromis wymaga asertywności i kooperacji. **<u>Zalety:</u>** Relacja jest zachowana a konflikt zażegnany. **<u>Wady:</u>** Kompromis może doprowadzić do rezultatu mniej pożądanego, niż sobie zamierzono. **<u>KIEDY NALEŻY UŻYĆ STRATEGII LISA?</u>** -kiedy ważne i/lub skomplikowane problemy nie pozostawiają żadnej prostej drogi/jasnego kierunku dla rozwiązania konfliktu; -kiedy nie istnieje nierówność sił pomiędzy stronami konfliktów i obie strony są silnie przywiązane do szukania alternatywnych rozwiązań; -kiedy nie ma limitu czasowego.

 Współpracująca SOWA	Sowy używają strategii współpracy lub konfrontacji z danym problemem, aby rozwiązać konflikt. Cenią sobie swoje cele i jakość relacji interpersonalnych. Postrzegają konflikty jako problemy, które wymagają wyszukania rozwiązań akceptowalnych dla każdej ze stron. **Zalety:** Obydwie strony mają to, czego chciały i negatywne emocje są wyeliminowane. **Wady:** Zajmuje wiele czasu i wysiłku. **KIEDY NALEŻY UŻYĆ STRATEGII SOWY?** • kiedy nie należy się martwić o limit czasowy; • kiedy mowa o konflikcie rówieśniczym; • kiedy się uczymy i staramy się postrzegać sytuację z różnych perspektyw; • kiedy staramy się uzyskać zaangażowanie poprzez budowanie konsensusu.

Strategia rozwiązywania konfliktów, która zawiera zarówno metodę konfrontacji, jak i kooperacji jest symbolizowana przez sowę. To także strategia, której przyjęcie zakłada, że obydwie strony konfliktu coś zyskują. Kiedy inne z powyższych strategii są stosowane, któraś ze stron traci, kiedy inna wygrywa lub obydwie przegrywają. W związku z tym nauczyciel powinien szczególnie skupić się na strategii współpracującej sowy i starać się pozyskać umiejętności i poznać metody, które pozwalają na jej stosowanie.

Po tym, jak powyższe informacje zostaną przekazane należy rozpocząć dyskusję grupową. Poproś uczestników treningu o komentarz odnośnie do każdego z pytań zadanych w kwestionariuszu, niech skomentują każdą formę rozwiązywania konfliktu.

Następnie, uczestnicy powinni wypełnić formularz autoewaluacyjny i zapewnić sugestie, które mogłyby poprawić ich umiejętności rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

Trener zakończy sesję dziękując wszystkim za udział w ćwiczeniach.

ODNOŚNIKI

RODZAJ LIDERÓW EDUKACYJNYCH I ICH ROLA W ŻYCIU SZKOŁY

Handout 2.4

Nazwa: „Kieruj drużyną i bądź jej członkiem"

Materiały: flipchart, biały papier, arkusze, przybory do pisania, projektor wideo, laptop i połączenie internetowe

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji
Proponowany czas: przynajmniej 30 minut, w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: Prowadzący musi zwracać uwagę na to, jak uczniowie rozumieją wykonywane ćwiczenie, jak i również dbać o ich dobrostan intelektualny i emocjonalny.

Cele:

- aby zapoznać grupę z terminem "drużyna", praca zespołowa oraz z rolą nauczyciela i nauczyciela-lidera w prowadzeniu aktywności grupowych
- aby zrozumieć jak umiejętność współpracy może być używana przez nauczycieli i nauczycieli-liderów.

Opis metody:

Prezentacja[1] zawiera niezbędne informacje na temat terminów takich jak: drużyna, praca zespołowa, rola nauczyciela i nauczyciela-lidera w prowadzeniu aktywności grupowych i jest przedstawiana przez trenera.

Trener powinien mieć przygotowany obrazek z sytuacją problemową. Przykład takiej ilustracji znajduje się w pliku: PL_Handout 3.4 SAMPLE IMAGE. Trener może wybrać inną grafikę w zależności od tego jaki temat chce podjąć. Obrazek może przedstawiać jakieś konkretne miejsce w szkole, grupę uczniów zaangażowanych w aktywność lub grupę nauczycieli. Uczestnicy treningu powinni zostać poproszeni o przeanalizowanie ilustracji, aby zidentyfikować problem i zaproponować swoje rozwiązanie (5 minut).

Kolejnym krokiem jest otrzymywanie sugestii rozwiązań od uczestników i trenera, jeden po drugim, uwzględniających umiejętności komunikacji interpersonalnej.Powinny

być zapisane na flipcharcie i omówione w celu ustalenia, które z nich jest najwygodniejsze i najskuteczniejsze. Proces ten jest utrzymywany przy zarządzaniu i udziale lidera nauczyciela, aż do podjęcia wspólnej decyzji.

Pod koniec sesji prosimy uczestników by wypełnili kwestionariusz autoewaluacji, który zawiera 10 pytań i jest dostępny dla trenerów w postaci formularza Google. Odpowiedzi powinny zostać przeanalizowane pod kątem tego, czy sesja spełniła zamierzone cele; trenerzy powinni krótko podsumować wyciągnięte z sesji konkluzje i podziękować uczestnikom za ich wkład.

	Zdecydowanie się nie zgadzam	**Nie zgadzam się**	**Częściowo się nie zgadzam**	**Zgadzam się**	**Zdecydowanie się nie zgadzam**
Wszyscy członkowie rozumieją cele grupy.					
Członkowie grupy zapewniają konstruktywną informację zwrotną w celu poprawy podejmowania decyzji.					
Ludzie dobrowolnie dzielą się informacjami.					
Członkowie drużyny są skłonni do komunikowania swoich obaw.					
Członkowie drużyny mają emocjonalną dojrzałość do rozpoznawania i radzenia sobie z konfliktami.					
Członkowie drużyny dbają o siebie i okazują sobie zainteresowanie.					
Członkowie grupy swobodnie dzielą się swoimi pomysłami.					
Członkowie grupy słuchają siebie nawzajem z otwartością i zrozumieniem.					
Przywództwo jest efektywne.					

Mam poczucie, że byłem/am częścią procesu decyzyjnego pod koniec sesji.					

KWESTIONARIUSZ AUTOEWALUACJI[2]

Forumlarz google, link: **https://forms.gle/w3LaS6dcvXJXEjiP9**

Odnośniki:

1-https://www.dictionary.com/browse/team?s=t

Thill, J., Courtland BoveeThill, J. V., & Bovee, C. L. (2002). *Essentials of business communication*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

2-Gaylord, V., Wallace, T., Pickett, A. L., and Likins, M. (Eds.). (2002). *Impact: Feature Issue on Paraeducators Supporting Students with Disabilities and At-Risk, 15(2)* [online]. Minneapolis: University of Minnesota, Institute on Community Integration. Available from http://ici.umn.edu/products/impact/152.

Numer	MODUŁ 3
Tytuł modułu	**Rodzaje, typy i teorie zmiany organizacyjnej. Zmiana organizacyjna w szkole. Różne typy i teorie zmiany organizacyjnej.**
Temat/krótki opis	Celem tego modułu jest zapewnienie niezbędnej wiedzy na temat typów i teorii zmiany organizacyjnej. Zaczynamy od określania definicji zmiany organizacyjnej, powołując się na ustalenia George i Jones (2002) wyróżniamy zmianę rewolucyjną i ewolucyjną. Następnie przeprowadzamy dyskusję na ich temat. Omawiamy drugą kategoryzację utworzoną przez Anderson i Anderson (2011). Wyróżniamy zmianę rozwojową, przejściową lub transformacyjną. Podczas trzeciej części modułu (sesji 3) rozmawiamy na temat różnych teorii zmiany organizacyjnej, to znaczy teorii teleologicznej, cyklu życia i dialektycznej.
Grupa docelowa	*Z tego modułu treningowego mogą skorzystać*: ● Nauczyciele szkół podstawowych i szkół średnich. ● Pedagodzy i psycholodzy szkolni. ● Badacze publikujący w obszarze edukacji i pedagogiki. ● Specjaliści opracowujący treningi doskonalące dla nauczycieli, trenerzy. ● Osoby odpowiadające za system edukacji.
Cel treningu	Pod koniec aktywności, wszyscy uczestnicy treningu: ● uświadomienie definicji zmiany organizacyjnej, ● zidentyfikowanie co sprawia, że ludzie są zmuszeni do dokonania zmian, ● zidentyfikowanie rodzajów i teorii zmian organizacyjnych, ● zidentyfikowanie różnic pomiędzy rodzajami i teoriami zmian organizacyjnych.
Nazwa sesji	**Opis ćwiczeń/ Metody** Trener rozpoczyna aktywność poprzez opisanie uczestnikom sytuacji, w której organizacja jest zmuszona do wprowadzenia

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

1. Czym jest zmiana organizacyjna? (Definicje)	zmian. Wymienione są potrzeby, które muszą zostać spełnione, by uznać zmianę za udaną. Następnie, trener jasno opisuje definicję zmian w organizacji (w naszym przypadku-szkoły). **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. W celu zaprezentowania tematu potrzebny jest wideoprojektor, laptop i ekran. 2. **Prezentacja**: Ten moduł zawiera prezentację PowerPoint, która będzie potrzebna do każdego z wymienionych ćwiczeń. Na rzecz tego Handoutu poświęcono slajdy 1 i 2. 3. **Handout 1**. Definicje zmiany organizacyjnej **Proponowany czas**: 10 minut **Notatki dla trenera** Należy zadbać o ciepłą atmosferę w grupie w celu zachęcenia uczestników do komunikowania się pomiędzy sobą.
2. Rodzaje zmiany organizacyjnej	**Opis ćwiczeń/ Metody** Podstawowym celem tego ćwiczenia jest zaprezentowanie uczestnikom różnych typów zmiany organizacyjnej. Poniżej prezentujemy typy zmiany organizacyjnej zgodne z ustaleniami George i Jones (2002): • Zmiana ewolucyjna, • Zmiana rewolucyjna. Inne podejście, oparte jest na pracy Anderson i Anderson (2011) i wyróżnione są: • Zmiana rozwojowa, • Zmiana przejściowa, • Zmiana transformacyjna. Trener zaprezentuje uczestnikom krótką prezentację opisującą poniższe terminy. Następnie, zostaną podzieleni na grupy 4-5 osobowe. Otrzymają zestaw kart od trenera. Ich celem będzie zidentyfikowanie rodzaju zmiany przedstawionej na obrazku. W następnej kolejności w grupach przedyskutują

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	charakterystyki swoich kart. Każda z grup pod koniec ćwiczenia zaprezentuje to, co udało im się ustalić. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów:** 1. W celu przedstawienia tematu potrzebny jest wideoprojektor, laptop i ekran. 2. **Prezentacja**: Ten moduł zawiera prezentację PowerPoint, która będzie potrzebna do każdego z wymienionych ćwiczeń. Na rzecz tego Handoutu poświęcono slajdy 3 i 4. 3. **Handout 2**. Rodzaje zmian organizacyjnych 4. **Karty:** przedstawiają obrazy, które schematycznie przedstawiają typu zmiany organizacyjnej. **Proponowany czas**: 20 minut **Notatka dla trenera** Należy zadbać o ciepłą atmosferę w grupie w celu zachęcenia uczestników do komunikowania się pomiędzy sobą.
3. Rodzaje zmiany organizacyjnej	**Opis ćwiczeń/ Metody** Podczas tej sesji prezentowane są różne teorie zmian organizacyjnych. Zgodnie z dotychczasowymi badaniami zaprezentowanymi w pracy Van De Men i Poole (1995) przyczyny zmian zachodzących w organizacji mogą być wyjaśnione poprzez następujące teorie: ● teleologiczną, ● cyklu życia, ● dialektyczną. Trener przedstawia krótką prezentację opisując powyższe itemy następnie rozdziela uczestników na 4 lub 5 osobowe grupy. Zadaniem trenera jest rozdać karty, każdą z grup prosi o przedyskutowanie wyżej wymienionych teorii. Uczestnicy treningu wspólnie dyskutują na temat każdej z kart i tego, co przedstawiają. Następnie trener przeprowadza rozmowę na temat zastosowań teorii, o których wiemy z historii i opisuje, czym się charakteryzowały. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów**

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	1. W celu przedstawienia tematu potrzebny jest wideoprojektor, laptop i ekran. 2. **Prezentacja**: ten moduł zawiera prezentację PowerPoint, która będzie potrzebna do każdego z wymienionych ćwiczeń. Na rzecz tego Handoutu poświęcono slajd 5. **3. Handout 3**. Różne rodzaje teorii na rzecz zmian w organizacji. 4. **Karty:** karty przedstawiają obrazy, na których schematycznie przedstawiono teorie zmiany w organizacjach. 2 części podręcznika **Proponowany czas**: 20 minut **Notatki dla trenera** Należy zadbać o ciepłą atmosferę w grupie w celu zachęcenia uczestników do komunikowania się pomiędzy sobą.
4. Siły na rzecz zmiany organizacyjnej	**Opis ćwiczeń/ Metody** Ta sesja prezentuje uczestnikom różne formy motywów przyczyniających się do zmian zachodzących w organizacji, aby zachować lub poprawić jej aktualną sytuację. Należy wykazać jak chęci i umiejętności pracowników organizacji są istotne dla tego, czy zareaguje lub nie na nowe wyzwania (ekonomiczne, technologiczne, społeczne itd.). Schematycznie, siły są kategoryzowane w dwie grupy: zewnętrzne i wewnętrzne siły. **Siły wewnętrzne:** ● Środowisko pracy, ● Zmiany w personelu zarządzającym, ● Deficyty w istniejącej strukturze zarządzającej, ● Unikanie stagnacji. **Siły zewnętrzne:** ● Technologia, ● Kondycja rynku, ● Zmiany społeczne, ● Polityka. Planowo, trener powinien pokazać uczestnikom krótką prezentację opisują powyższe itemy. Powinni przedyskutować wspólnie swoje

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	doświadczenia na temat motywów przyczyniających się do zmian w organizacji. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. W celu przedstawienia tematu potrzebny jest wideoprojektor, laptop i ekran. 2. **Prezentacja**: ten moduł zawiera prezentację PowerPoint, która będzie potrzebna do każdego z wymienionych ćwiczeń. Na rzecz tego Handoutu poświęcono slajdy 7. 3. **Handout 4**. siły na rzecz zmian organizacyjnych 4. **Załącznik 1:** całościowy opis na temat zewnętrznych i wewnętrznych sił. **Proponowany czas**: 20 minut **Notatki dla trenera** Należy zadbać o ciepłą atmosferę w grupie w celu zachęcenia uczestników do komunikowania się pomiędzy sobą.
5. Proces zmiany organizacyjnej	**Opis ćwiczeń/ Metody** Zorganizowani w grupy, uczestnicy treningu zostaną poinformowani o procesie zmiany organizacyjnej. Badacze najczęściej zgłaszają, że zmiana zakończona sukcesem charakteryzuje się wystąpieniem trzech kroków: odmrażania, przesuwania i zamrażania. Organizacje takie jak szkoły są przedmiotem pewnych procesów podczas wprowadzania zmian, ponieważ nie jest to fenomen, który trwa jedną noc. Celem trenerów jest pokazanie uczestnikom krótkiej prezentacji opisującej poniższe itemy. Dyskutują wspólnie na temat ich doświadczeń na temat sytuacji, które mają związek ze zmianą organizacyjną. **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. W celu przedstawienia tematu potrzebny jest wideoprojektor, laptop i ekran.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	2. Ten moduł zawiera prezentacje PowerPoint, która będzie potrzebna do każdego z wymienionych ćwiczeń. Na rzecz tego Handoutu poświęcono slajdy 8. 3. **Handout 5**. Proces zmiany organizacyjnej **Proponowany czas**: 20 minut **Notatki dla trenera** Należy zadbać o ciepłą atmosferę w grupie w celu zachęcenia uczestników do komunikowania się pomiędzy sobą.

Handouts

Znajdują się w oddzielnych plikach –

1. Handouts 1,2,3,4,5
2. Prezentacja dla modułu (zmiany organizacyjne w szkole)
3. Appendix 1 (na temat motywów zmiany organizacyjnej)

Ewaluacja

Ewaluacja znajduję się w Hangoucie 1.6

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Bibliography and references

[1]	J. M. George and G. R. Jones, Understanding and ManagingOrganizational Behavior (3rd), New York: Pearson Education, Inc, 2002.
[2]	D. Anderson and L. Anderson, Conscious Change Leadership: Achieving Breakthrough Results, Leader ot Leader, 2011.
[3]	A. Van de Ven and M. S. Poole, "Explaining development and change in organizations," *Academy of management review,* no. 20, pp. 510-540, 1995.
[4]	I. F. Gouevia de Vasconcelos and F. Carvalho de Vasconcelos, The dialectic model of organizational change and the phenomena of resistance to the established order in Brazil: a critical analysis of systemic strategies to maintain the status quo, Paris, 2012.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Handout 3.1

Nazwa: Definicje zmiany organizacyjnej

Materiały: Wymienione formularze z Handoutu 1 dla każdego z uczestników, przybory do pisania, projektor wideo i laptop

Liczba uczestników: 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Potrzebny czas: 10 minut

Przygotowanie: Trener musi zadbać o intelektualny i emocjonalny dobrostan uczestników treningu.

Cele:

- Zapoznanie uczestników z siłami, które wymuszają zmianę w organizacji,
- Zapoznanie się z definicją zmiany organizacyjnej.

Opis metody:

Uczestnicy będą mieli możliwość rozpoznania i opisania sytuacji, gdzie organizacja musi podjąć się wprowadzenia zmian. To oznacza, że przedyskutujemy z uczestnikami następujące pytania:

1. Czy zmiana organizacyjna przenosi organizację ze stanu obecnego w stan pożądany w celu zwiększenia jej efektywności? [1]

2. Czy zmiana organizacyjna jest procesem, w którym zmiana organizacyjna optymalizuje wyniki pracy w celu utworzenia stanu idealnego? [2]

Wnioski

Uczestnicy powinni zdać sobie sprawę, że zmiana organizacyjna następuje jako reakcja na zmiany w środowisku lub jest odpowiedzią na pojawiający się kryzys (Jones, 2004). Z drugiej strony zgodnie z Haveman, Russo i Meyer (2001), zmiana jest wyzwalana przez proaktywnego menedżera.

Środowisko nie jest statyczne, zmienia się i wymusza zmianę organizacyjną. Trener powinien pokazać uczestnikom, że menedżer odgrywa kluczową rolę we wprowadzaniu długotrwałych i pozytywnych zmian, a w szkole rolę katalizatora zmian przyjmuje nauczyciel-lider.

Odnośniki:

[1] B. C. Lunenburg, "Forces for and Resistance to Organizational Change," *National Forum Of Educational Administration And Supervision,* vol. 27, 2010.

[2] G. Jones, Organization Theory, Design, and Change., New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2004.

[3] H. Haveman, M. Russo and A. Meyer, "Organizational environments in Flux: the impact for regulatory punctuations on organizational domains,CEO succession and performance," *Organization Science,* no. 12, pp. 253-273, 2001.

[4] D. Anderson and L. Anderson, Conscious Change Leadership: Achieving Breakthrough Results, Leader ot Leader, 2011.

Handout 2

Nazwa: Rodzaje zmiany organizacyjnej

Materiały: Wymienione formularze w Hangoucie 2 dla każdego z uczestników, przybory do pisania, wideoprojektor, laptop

Liczba uczestników: 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: 20 minut

Przygotowanie: zorganizowane w grupach, trenerzy będą analizować różnice na temat ewolucyjnej, rewolucyjnej, rozwojowej, przejściowej i transformacyjnej zmiany.

Cele: zidentyfikowanie różnych rodzajów zmiany organizacyjnej

Opis metody: podczas aktywności, trenerzy dyskutują i analizują obrazki przedstawiające różne rodzaje zmian..

Zmiana ewolucyjna zgodnie z ustaleniami George i Jones (2002) jest stopniowa, sporadyczna i zakłada wąską ścieżkę postępowania. Jej głównym celem jest doprowadzenie do ciągłej poprawy w celu dopasowania się do zmian środowiskowych [2].
Zmiana rewolucyjna jest natomiast gwałtowna, dramatyczna i szeroko ukierunkowana. Ma miejsce zazwyczaj, gdy metody operacyjne nie mogą dłużej zaspokoić potrzeb środowiska zewnętrznego i wymagane są istotne zmiany w krótkim odstępie czasowym, aby zapewnić funkcjonowanie organizacji.

Inna kategoryzacja oparta jest na pracy Anderson i Anderson (2011), którzy wyróżniają:

Zmianę rozwojową: polega na poprawie, udoskonaleniu, wzmocnieniu tego, co już istnieje.

Zmianę przejściową: oznacza przejście ze starego do nowego stanu, przełączanie się z rutyny na nowe postępowanie.

Zmianę transformacyjną: odnosi się do fundamentalnej zmiany w strategii, tożsamości, światopoglądzie, sposobie myślenia, kulturze, "kim jesteśmy" i „co robimy". Czasami używa się określenia „zmiana niszcząca". Powód dla zmiany jest jasny od początku, ale efekt nie jest oczywisty. Jasny rezultat pojawia się jako produkt aktywności niosącej zmianę, która sama w sobie nie jest prostoliniowa. Zmiana transformacyjna jest często najtrudniejszą do osiągnięcia, ponieważ wymaga od personelu kompletnej zmiany sposobu funkcjonowania. Wymaga też od lidera przeformułowania swojej tożsamości, światopoglądu i sposobu myślenia. Wielu ludzi, w tym liderzy organizacyjni nie ma chęci (lub odpowiedniej motywacji) do adaptowania radykalnie innych sposobów działania, jednak tego właśnie wymaga zmiana transformacyjna [3].

Odnośniki:

[1] J. M. George and G. R. Jones, Understanding and ManagingOrganizational Behavior (3rd), New York: Pearson Education, Inc, 2002.

[2] K. E. Weick and R. E. Quinn, "Organizational change and development," *Annual Review of Psychology,* no. 50, pp. 361-386, 1999.

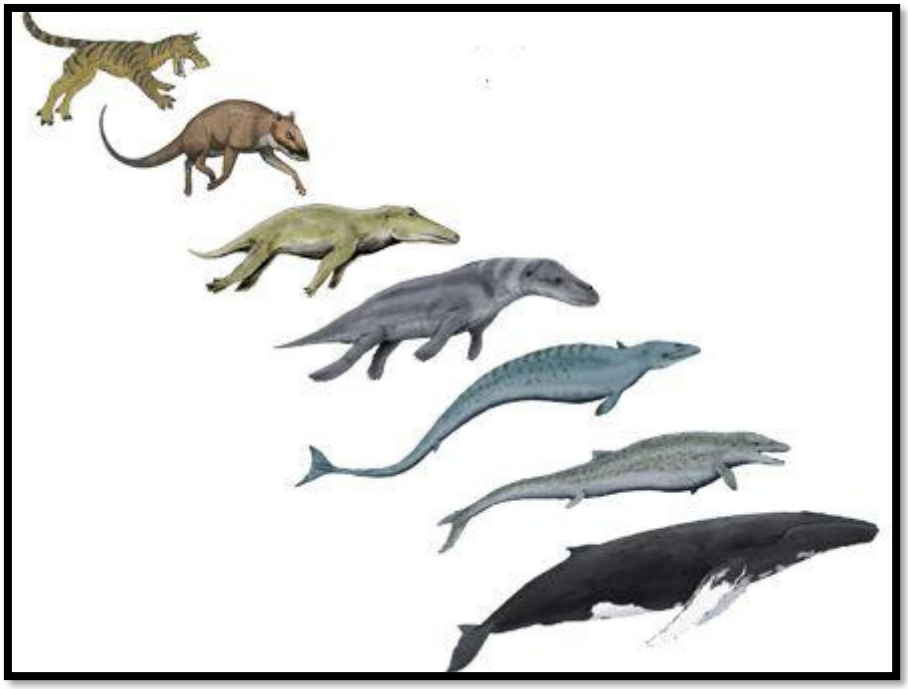
[3] D. Anderson and L. Anderson, Conscious Change Leadership: Achieving Breakthrough Results, Leader ot Leader, 2011.

[4] B. C. Lunenburg, "Forces for and Resistance to Organizational Change," *National Forum Of Educational Administration And Supervision,* vol. 27, 2010.

[5] G. Jones, Organization Theory, Design, and Change., New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2004.

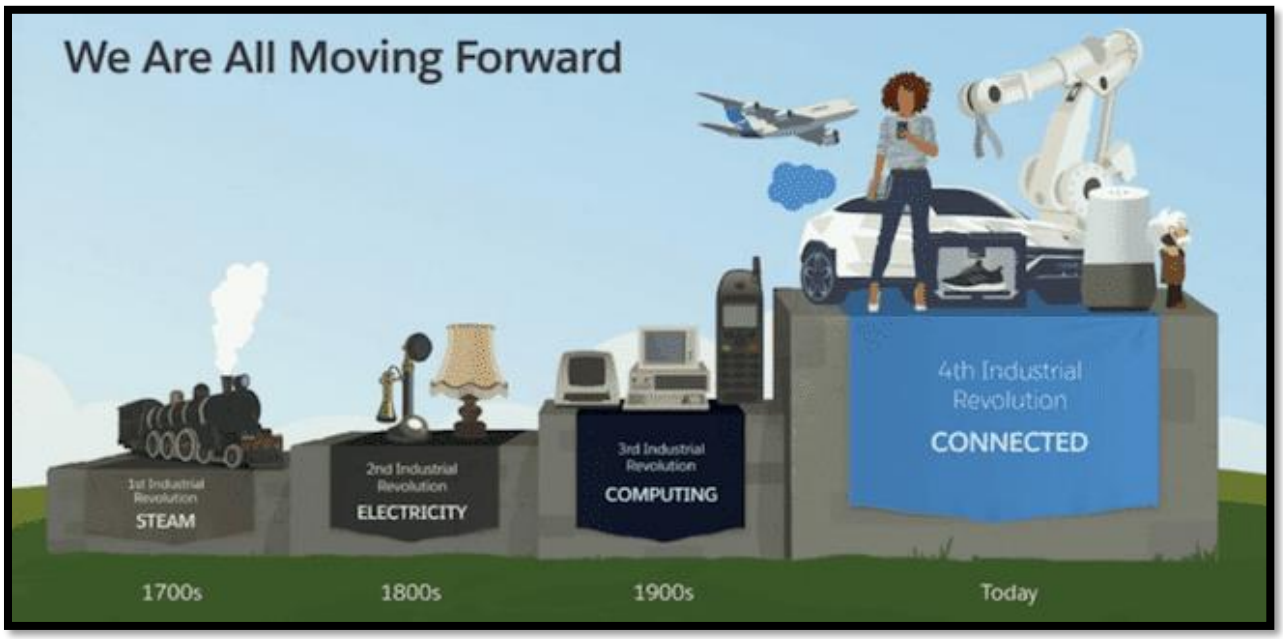
[6] H. Haveman, M. Russo and A. Meyer, "Organizational environments in Flux: the impact for regulatory punctuations on organizational domains,CEO succession and performance," *Organization Science,* no. 12, pp. 253-273, 2001.

OBRAZEK A

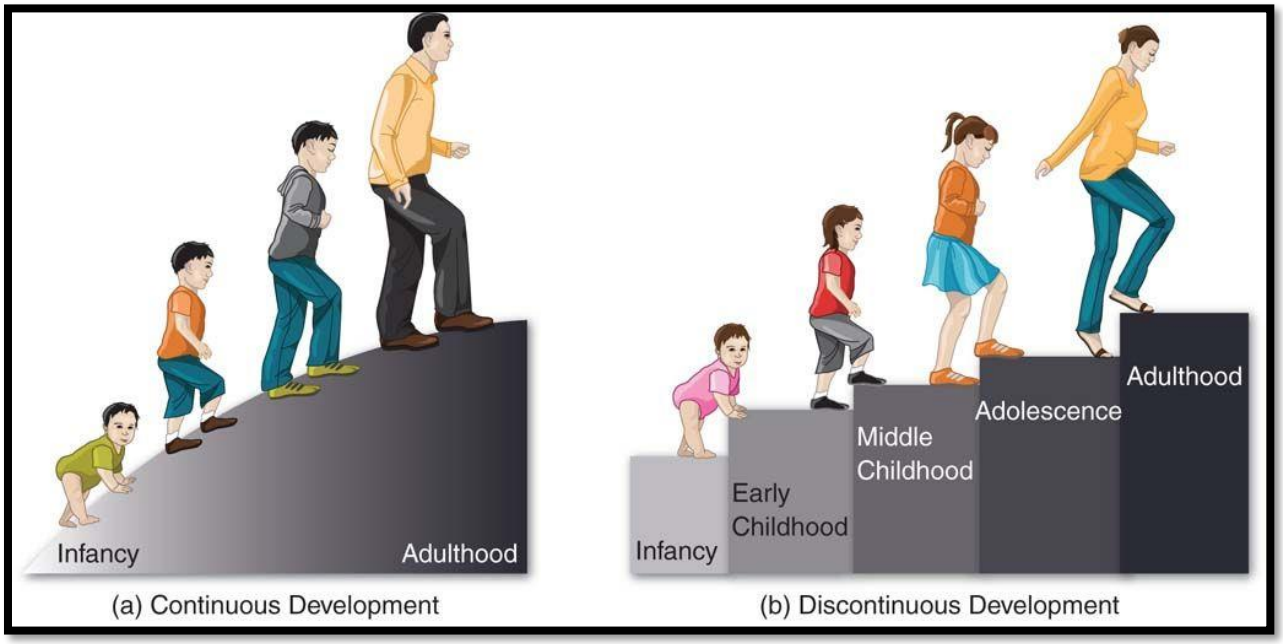


OBRAZEK B

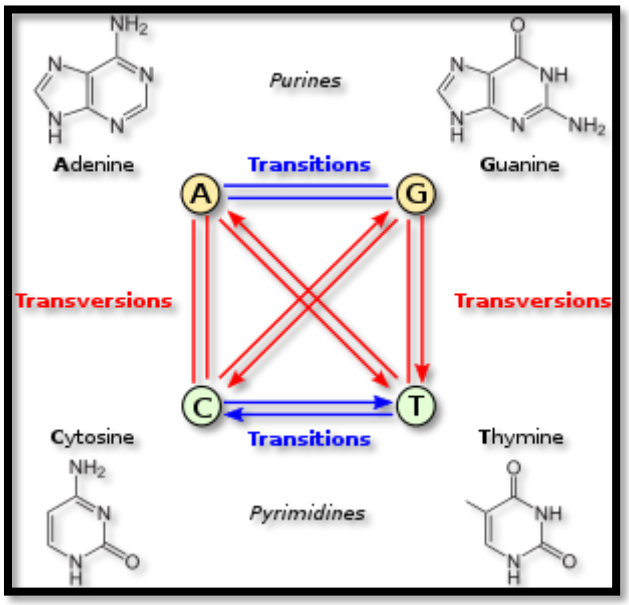
OBRAZEK C



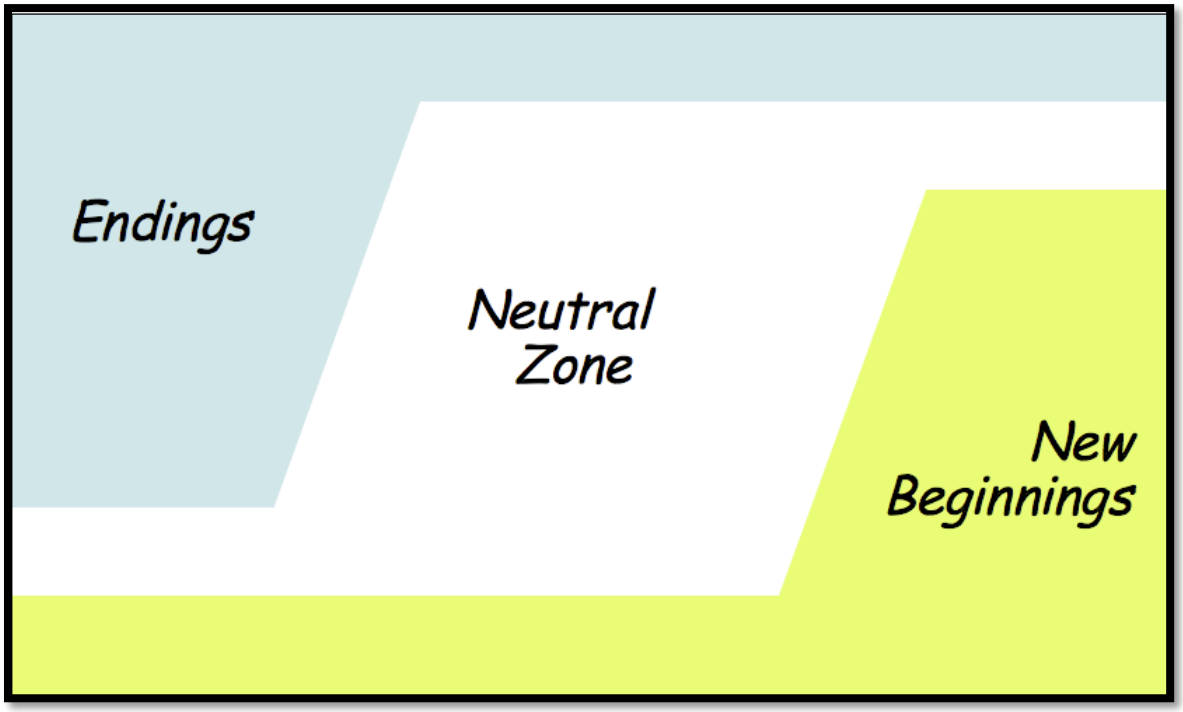
OBRAZEK D



OBRAZEK E



OBRAZEK F (model przejściowy)



OBRAZEK G1 (transformacyjne przywództwo)

OBRAZEK G2 (zmiana transformacyjna)

Handout 3

Nazwa: Teorie zmiany organizacyjnej

Materiały: Wymienione formularze w Hangoucie 3 dla każdego z uczestników, przybory do pisania, wideoprojektor, laptop

Liczba uczestników: 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: 20 **minut**

Przygotowanie:
Zorganizowane w grupach, trenerzy przeanalizują różnice w teoriach teleologicznej, cyklu życia i dialektycznej.

Cele: aby zidentyfikować różne typy teorii na temat zmiany organizacyjnej

Opis metody: podczas aktywności, trener powinien zaprezentować slajdy PowerPoint opisujące teorię cyklu życia, teorię teleologiczną i dialektyczną. Następnie przeprowadzić dyskusję na temat tego, w jaki sposób te teorie są do siebie podobne i czym się od siebie różnią.

Handout 4

Nazwa: Siły na rzecz zmiany organizacyjnej

Materiały: wymienione formularze w Hangoucie 4 dla każdego z uczestników, przybory do pisania, wideoprojektor, laptop

Liczba uczestników: 15-20

Grupa docelowa: wszystkie grupy nauczycieli, pracowników szkoły, osób zaangażowanych w edukację

Potrzebny czas: 15 minut

Przygotowanie: podzieleni na grupy, uczestnicy treningu przeanalizują różne rodzaje motywów i konsekwencji zmiany organizacyjnej (w przypadku dokonania rzeczywistej zmiany) oraz konsekwencje stagnacji.

Cele: aby zidentyfikować różne rodzaje motywów działających na rzecz zmiany organizacyjnej.

Opis metody: trener przedstawi prezentację na temat różnych typów sił wpływających na zmiany w organizacji - zewnętrznych i wewnętrznych. Zostaną one szczegółowo omówione. Celem tej sesji jest pokazanie czynników wymuszających zmiany w szkole lub organizacji.

Wsparcie dla szkolnej kadry zarządzającej.

Perspektywa historyczna

W latach sześćdziesiątych czasopisma praktyków wzywały do przywództwa w celu dokonania zmian, wskazując na problem z jakością nauczania w segregowanych szkołach jak i kosztach oraz sztywności systemu szkolnictwa w szkołach miejskich. Pierwsza (nieco zniechęcająca) odpowiedź uczonych nadeszła dość późno, wraz z badaniami (Grossa i in., 1971), wskazującymi że dezintegracja lokalnych wysiłków na rzecz zmian wynika ze złego zarządzania (przywództwa). Ponad 35 lat później wciąż zaskakuje nowatorski pogląd, że błędy administracyjne doprowadziły zdolnych nauczycieli do szaleństwa, gdy podejmowali poważne wysiłki w celu wdrożenia innowacji powierzonych przez okręg. Opór pojawił się, ponieważ nauczyciele byli sfrustrowani nieudolnością osób u władzy, a nie dlatego, że „utknęli" w starych wzorcach nauczania (zwykłe wyjaśnienie w tamtych czasach).

Najbardziej znaczącym wkładem w ten zmienny teren był strumień publikacji powstałych w badaniu Rand Change Agent Study. (Berman i wsp., 1974) Początkowy model badania zignorował role zarządców okręgów i szkół, ale później potwierdzili (Gross i wsp., 1971) wnioski na temat znaczenia przywództwa - i jego porażek (Berman, i wsp. , 1978). W tym samym okresie zaczęły krążyć również wstępne wersje syntezy badań dotyczących rozwoju organizacyjnego w szkołach, co spowodowało, że wielu zaczęło uważniej patrzeć na rolę grup i wzorców wpływów w szkołach jako cechę ważnego nacisku na przywództwo (Fullan i wsp., 1980).

Istotność zmian w organizacji (takiej jak szkoła)

.

Głównym celem rozdziału czwartego jest zrozumienie, dlaczego organizacja taka jak szkoła potrzebuje zmian organizacyjnych? Jest to pytanie, które również (Jones, 2004) zadaje sobie, pisząc „Teorię organizacji, projektowanie i zmianę". Zmiana organizacyjna jest ważnym zagadnieniem w organizacjach, w tym przypadku jest bardzo ważna w szkołach. Środowisko edukacyjne stale się zmienia, a organizacja szkoły musi dostosować się do tych zmian, aby pozostać istotna i skuteczna. Dodatkowo, jeśli organizacja taka jak szkoła ma istnieć w zmieniającym się środowisku, musi przestrzegać zmian, które się pojawiają. Głównym problemem jest wyjaśnienie, dlaczego zmiana

organizacyjna jest kluczowa. Ważne aby uchwycić prawdziwy obraz tego, czym jest zmiana organizacyjna i z czym się ona wiąże. W obecnym podręczniku idziemy też o krok dalej i chcemy wyjaśnić kilka zagadnień:

Włączając:

1. rodzaj przemian w organizacji,
2. teorie przemian w organizacji, oraz
3. procesy przemian w organizacji.

Definicje

Definicje

Wielu uczonych próbowało zdefiniować, czym jest zmiana organizacyjna i dla celów niniejszego Podręcznika zajmiemy się kilkoma z tych definicji. W przypadku (Lunenburg, 2010) zmiana organizacyjna to odejście od obecnego stanu organizacji w kierunku pożądanego stanu przyszłego w celu zwiększenia jego skuteczności. Natomiast w przypadku (Jones, 2004) jest to proces, w którym organizacja optymalizuje wydajność, dążąc do uzyskania idealnego stanu. Patrząc na definicję, zdajemy sobie sprawę, że oboje chcieli nam powiedzieć, że zmiana organizacyjna musi być ukierunkowana na coś pozytywnego, albo w celu osiągnięcia lepszych wyników, albo ze względu na skuteczność.

Z pasywnego punktu widzenia (Jones, 2004) mówi się, że zmiany organizacyjne zachodzą jako reakcja na ciągle zmieniające się otoczenie lub odpowiedź na obecną sytuację kryzysową. Z drugiej jednak strony, według (Haveman, i in., 2001), z bardziej proaktywnego punktu widzenia, jest ona uruchamiana przez postępowego menedżera. Tak jak zostało to przedstawione we wstępie, środowisko nie jest statyczne, zmienia się i to zmusza nawet organizację do zmiany zgodnie z obowiązującymi czasami. Musimy zrozumieć, że tak jak kierownik odgrywa bardzo istotną rolę w zmianach organizacyjnych, podobnie w szkołach dyrektor szkoły jest na tej samej pozycji. Lider szkoły musi być głównym katalizatorem zmian, i dbać o to by zmiana była zarówno pozytywna, jak i trwała.

Różne typy przemian organizacyjnych

Kierownicy lub dyrektorzy organizacji, takiej jak szkoła, nieustannie stają przed wyborem, jak najlepiej reagować na zmiany. Istnieje kilka rodzajów zmian, które menedżerowie mogą zastosować, aby pomóc swoim organizacjom w osiągnięciu pożądanego przyszłego statusu i może być tak wiele rodzajów zmian organizacyjnych, jak to możliwe, jednak w niniejszym Podręczniku przyjęto typy przedstawione przez (George, i in., 2002) oraz (Anderson, i in., 2011). Według (George i in., 2002) rodzaje zmian dzielą się na dwie szerokie kategorie: *zmiany ewolucyjne i zmiany rewolucyjne*

> **Zmiana ewolucyjna** według (George i wsp., 2002) jest stopniowa, przerywana i ściśle skoncentrowana. Jej głównym celem jest ciągłe doskonalenie w celu dostosowania się do zmian środowiska (Weick i in., 1999).
>
> **Zmiana rewolucyjna** jest szybka, gwałtowna i ma szeroki zakres skoncentrowania. Często zdarza się, gdy obecna metoda działania nie jest już w stanie zaspokoić zapotrzebowania środowiska zewnętrznego i trzeba wprowadzić znaczną zmianę w krótkim czasie, aby organizacja mogła działać.

Istnieje jednak inna kategoria rodzajów zmian, którą omówili (Anderson, i in., 2011). Według nich istnieją trzy główne typy zmian organizacyjnych. Każda z nich wymaga innego rodzaju wysiłku i działań przywódczych, a każda z nich niesie inne ryzyko. Te typy zmian obejmuje:

1. **Zmiana rozwojowa:** Dotyczy to ulepszenia, udoskonalenia lub ulepszenia tego, co już istnieje.
2. **Zmiana przejściowa:** Oznacza to przejście ze starego do nowego stanu z działaniami ukierunkowanymi na tworzenie nowego i „wyłączanie" starego. Ten rodzaj zmiany nadaje się do zaplanowanych projektów.
3. **Zmiana transformacyjna**: Dotyczy to fundamentalnych zmian w strategii, tożsamości, światopoglądzie, sposobie myślenia, kulturze; zmian dotyczących myślenia o tym „kim jesteśmy" i tym, "co robimy". Jest to czasami określane jako zmiana nieciągła lub zakłócająca. Przy tego rodzaju zmianie kluczowym jest aby zmiana była widoczna na samym początku, pod koniec ostateczny wpływ wprowadzonej modyfikacji staje się mniej istotny. Transparentność pojawia się jako wynik działań związanych ze zmianą, które same w sobie będą nieliniowe. Zmiana transformacyjna jest często najtrudniejsza do osiągnięcia, ponieważ wymaga od personelu sporych zmian. Wymaga także od liderów zmiany

własnej tożsamości, światopoglądu i sposobu myślenia. Wiele osób, w tym liderzy organizacyjni, ma niewielką chęć (lub zachętę) do przyjęcia radykalnie różnych sposobów rozumienia otaczającego ich świata i interakcji z nim. A jednak jest to dokładnie to, co jest wymagane podczas zmiany transformacyjnej (Anderson, i in., 2011).

Mogą istnieć inne kategorie zmian organizacyjnych, ale jak już wspomniano, w niniejszym Podręczniku omawiamy te dwie kategorie zmian organizacyjnych.

Teorie przemian w organizacji

Aby uchwycić całą koncepcję zmian organizacyjnych w następnej części rozdziału pragniemy opisać kilka teorii. Omówiliśmy te teorie odnosząc się do odkryć dwóch istotnych badaczy zmian organizacyjnych: Van de Ven i Poole. Według (Van de Ven i in., 1995) przyczyny zmiany organizacji można wytłumaczyć jedną z następujących teorii: *teorią teleologiczną, teorią cyklu życia i teorią dialektyczną.*

- **Perspektywa teleologiczna** Uważa, że zmiana organizacyjna jest próbą osiągnięcia idealnego stanu poprzez ciągły proces wyznaczania celów, realizacji, oceny i restrukturyzacji. Teorie teleologiczne określają osiągnięcia organizacji w konsekwencjach działań organizacyjnych. Zgodnie z modelem teleologicznym (lub konsekwencjalistycznym) wszystkie racjonalne działania ludzkie są teleologiczne w tym sensie, że zadajemy sobie pytania dotyczące tego jaki jest cel osiągania pewnych rezultatów. Działania i zachowania organizacyjne są zatem ukierunkowane na cel. W szkole, jeśli nastąpi zmiana w trakcie wykonywania jej zadań, plus wszystkie wysiłki włożone w osiągnięcie wyznaczonych celów i zadań, zmiana musi być ukierunkowana na telos, tj. cel końcowy.
- **Teoria cyklu życia (Life-cycle theory)** twierdzi, że organizacja jest jednostką, która w zależności od środowiska zewnętrznego, przechodzi przez etapy narodzin, wzrostu, dojrzewania i deklinacji. Zawsze następuje zmiana z jednego etapu na drugi. Na przykład jest uważana za zmianę z narodzin na wzrost, ale także jest uważana za zmianę z narodzin na dojrzewanie, a także za zmianę z dojrzewania na deklinację. Tak więc, według (Van de Ven i in., 1995), organizacje również przechodzą takie etapy, a szkoła nie jest wyjątkiem.

- **Teoria dialektyczna (Dialectical theory)**. wysuwa hipotezę, że organizacja jest jak wielokulturowe społeczeństwo o przeciwstawnych wartościach. Kiedy jedna konkretna siła dominuje nad innymi, ustanawia się nową wartość organizacyjną i cel, co powoduje zmianę organizacyjną. Podobnie w szkole na pewno zderzą się sprzeczne wartości i siły. Wynika to z faktu, że organizacja taka jak szkoła ma wiele różnych zadań, które musi wykonać. Kiedy te siły i wartości wzajemnie się zastępują, zmiana musi nastąpić. (Gouevia de Vasconcelos i in., 2012). Istnienie sprzeczności, które kumulują się i są postrzegane przez podmioty społeczne, jest w rzeczywistości tym, co napędza historyczną zmianę organizacji, zgodnie z dialektyką, Według (Gouevia de Vasconcelos i in., 2012), z czasem sprzeczność między teorią i praktyką rośnie, w wyniku czego powstają nowe formy kwestionowania systemu, które generują nowe praktyki społeczne. Te nowe praktyki społeczne są nazywane (praktyka), ich celem jest przekształcenie istniejącego systemu społecznego zgodnie z tym modelem.

Siły przemiany w organizacji

Według modelu analizy pola sił Lewina organizacja jest systemem otwartym. Istnieją dwie siły w zmianie organizacji (Lewin, 1951), jedną z nich jest popychanie organizacji w nowym kierunku; to siła napędowa. Drugim jest zapobieganie zmianom w organizacji; to siła hamująca. Kiedy siła napędowa jest silniejsza niż siła hamująca, następuje zmiana organizacyjna i organizacja zmierza w nowym kierunku. Kiedy hamowanie jest silniejsze niż siła napędowa, organizacja pozostanie tam, gdzie była; a gdy te dwie siły będą równie silne, pozostaną stabilne czasowo. Kiedy organizacja ma się zmienić, istnieją różne siły, które zapobiegną ich zmianie, czyli wspomniane powyżej siły ograniczające. Siły ograniczające można podzielić na trzy poziomy: poziom organizacji, poziom jednostki pomocniczej i poziom indywidualny (Yang, i in., 2009).

- *Czynniki na poziomie organizacji* obejmują strukturę organizacyjną bezwładności i presję systemu, kulturę organizacyjną oraz presję wynikającą z przeszłego sukcesu.
- *Czynniki na poziomie jednostki pomocniczej* uwzględniają różnicę stanowisk i konflikt interesów między różnymi działaniami.
- *Czynniki na poziomie indywidualnym* obejmują nieporozumienie, brak zaufania, poczucie zagrożenia korzyści własnych, niepewność itp.

Jak zarządzać tymi czynnikami, które mogą utrudniać pomyślną zmianę organizacji? Aktywne sposoby uzyskania wsparcia członków organizacji obejmują edukację, komunikację, uczestnictwo i zaangażowanie. Pasywne sposoby eliminowania oporu członków obejmują pomoc, kontrolowane negocjacje i przymus (Kotter, i in., 1979). Skuteczność metody zależy od sytuacji, dlatego nadzorca musi zarządzać zmianami w organizacji ze znajomością kontekstu występowania konfliktu i stosować kombinację odpowiednich metod w celu wdrożenia zmian.

Proces przemian w organizacji

Proces zmian w organizacjach według (Anderson, i in., 2011) oznacza, w jaki sposób nastąpi zmiana w organizacji. Rozważania na temat procesu obejmują, kto będzie kierował i był odpowiedzialny za aspekty zmiany, szybkość zmiany, komunikację na temat zmiany i monitorowanie powodzenia zmiany. Organizacje takie jak szkoły przechodzą pewien proces, gdy napotykają zmiany, ponieważ nie jest to zjawisko zachodzące z dnia na dzień. Niezależnie od tego, jaką zmianę wprowadza organizacja, menedżerowie stoją przed problemem zmiany organizacji. Większość prac pisemnych poświęconych badaniu procesu zmian organizacyjnych jest zgodna z „Teorią siły zmian" (*Force Theory of change)* Lewina. Na podstawie obserwacji rzeczywistych zmian organizacyjnych Lewin, cytowany w (George i in., 2002), zaproponował trzyetapowy proces udanej zmiany organizacyjnej. Te kroki to; odmrażanie, przenoszenie i zamrażanie.

Odmrażanie

Odmrażanie zaczyna się od zrozumienia przez członków kryzysu organizacyjnego lub posiadanie wizji, która motywuje ich do zmiany. Odmrażanie zwykle przechodzi przez trzy etapy.

1. Przede wszystkim muszą istnieć wystarczające informacje wskazujące, że obecny stan organizacyjny nie jest idealny.
2. Po drugie, informacje te muszą być powiązane z ważnym celem organizacji, wywołując tym samym niepokój członków.
3. Na koniec należy zaproponować rozwiązanie, które obniży niepewność członków i ich odporność na zmiany (Schein, 1992)

Przemieszczanie

Przemieszczanie polega na podjęciu określonych działań w celu przekształcenia organizacji w oczekiwany stan. Proces przenoszenia jest dość skomplikowany; według (Schein, 1992) obejmuje to ustalanie celów, poszukiwanie wsparcia, poszukiwanie zasobów, planowanie i realizację celów. Istnieją dwie formy "przemieszczania się", a są to: orientacja rozwiązywania problemów i orientacja wzrokowa. Organizacja może dostosować jedno z nich w zależności od konkretnej sytuacji.

Zamrażanie

Zamrożenie ma ustabilizować zmianę osiągniętą w fazie ruchomej. Jednostka, dział i organizacja mają inercyjny sposób myślenia i działania, dzięki czemu zmiana osiągnięta w stanie ruchomym powróci do statusu quo ante, jeśli zamrażanie nie zostanie wykonane. Formuj nowe reguły, bezpośrednio reguluj nowe zachowania członków, wzmacniaj odpowiednie reakcje, to wszystkie możliwe sposoby na internalizację nowej wartości lub zachowania w kulturze organizacyjnej.

Cele przemian w organizacji

Cele zmian organizacyjnych należy wyraźnie określić: „co organizacja może zmienić". Wpływające czynniki efektywności organizacyjnej są szeroko rozpowszechnione, w tym czynniki związane z zewnętrznymi zmianami środowiskowymi oraz czynniki, które poprawią wewnętrzną efektywność zarządzania. Organizacja musi wziąć pod uwagę powody zmiany, środowisko zewnętrzne i sytuację wewnętrzną, aby zdecydować, które czynniki zmienić.

Najczęstsze znane cele zmian organizacyjnych obejmują wizję, strategię, kulturę, *strukturę, system, technologię, produkcję i styl przywództwa* (Yang i in., 2009).

1. **Wizja** obejmuje podstawową wartość organizacyjną firmy, ale taką, która dostosowuje się również do otoczenia zewnętrznego. Kiedy organizacja ulega zmianie, jej podstawową wartość należy ustalić, aby w procesie transformacji mogła zostać zachowana.
2. **Strategia**: Odnosi się to do długoterminowych celów organizacji oraz kroków i zasobów, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Zmianę strategii można podzielić na zmianę strategii przedsiębiorstwa (np.strategia niskokosztowa), ogólną zmianę strategii (np.zarządzanie wieloaspektowe) i zmianę strategii globalnej ekspansji.

3. **Kultura**: Odnosi się to do zbiorowej wartości, normy i podstawowych założeń jej członków. Wprowadzona zmiana polega na zmianie treści wspólnych wartości i / lub podstawowych założeń. Zazwyczaj kultura jawna jest łatwiejsza do zarządzania lub zmieniania niż kultura niejawna
4. **Struktura:** Jest to oficjalny system obowiązków i relacji władzy w organizacji. Zmiana strukturalna przekształca pionową dezintegrację organizacji lub horyzontalne zróżnicowanie, siłę alokacji i poziom formalizacji.
5. **System**: Są to formalne regulacje, zasady i procedury, takie jak system nagród, metody oceny wyników, cele budżetowe itp., które są stosowane do zarządzania organizacją.
6. **Nauka produkcji i technologii**: Jest to technologia, wiedza, umiejętności, materiały, maszyny, komputery, narzędzia i inny sprzęty, które przekształcają dane wejściowe w dane wyjściowe. Przywództwo to wpływowa siła w organizacji. Styl przywództwa wpływa na dynamikę grupy, a także interakcję jej członków.

Powyższe cele zmiany organizacyjnej będą na siebie wpływać. Na przykład aktualizacja wizji zależy od włączenia odpowiedniej strategii i kultury organizacji. Dlatego w procesie zmiany organizacji należy postrzegać wszystko całościowo, aby różne cele zmiany mogły być rozpatrywane jako elementy układanki. Taki sposób myślenia może zapewnić pomyślną zmianę organizacyjną.

1 Literatura cytowana

Anderson, D. και Anderson, LA. 2011. *Conscious Change Leadership: Achieving Breakthrough Results.* s.l. : Leader ot Leader, 2011.

Berman, P. και McLaughlin, M. 1974. *Federal programs supporting educational change: Vol I: A modelof change.* Santa Monica : s.n., 1974.

—. 1978. *Federal programs supporting educational change: Vol VII:Implementing and sustaining innovation.* Santa Monica : Rand Corporation, 1978.

Fullan, M., Miles, M. και Taylor, G. 1980. Organization Development in Schools: The State of theArt. *Review of Educational Research.* 1980, Τόμ. 50(1), σσ. 121-183.

George, J. M. και Jones, G. R. 2002. *Understanding and ManagingOrganizational Behavior (3rd).* New York : Pearson Education, Inc, 2002.

Gouevia de Vasconcelos, Isabella Freitas και Carvalho de Vasconcelos, Flavio. 2012. *The dialectic model of organizational change and the phenomena of resistance to the established order in Brazil: a critical analysis of systemic strategies to maintain the status quo.* Paris : s.n., 2012.

Gross, N., Guiaquinta, J. και Berstein, M. 1971. *Implementing organizational innavations.* New York : Basic Books, 1971.

Haveman, H., Russo, M. και Meyer, A. 2001. Organizational environments in Flux: the impact for regulatory punctuations on organizational domains,CEO succession and performance. *Organization Science.* 2001, 12, σσ. 253-273.

Jones, G.R. 2004. *Organization Theory, Design, and Change.* New York : Addison-Wesley Publishing Company, 2004.

Kotter, J. P. και Schlesinger, L. A. 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review.* 1979, Τόμ. 57, σσ. 106-114.

Lewin, K. 1951. *Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers.* New York : Harper & Brothers, 1951.

Lunenburg, Berd C. 2010. Forces for and Resistance to Organizational Change. *National Forum Of Educational Administration And Supervision.* 2010, Τόμ. 27.

Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership.* 2nd. SanFrancisco : Jossey-Bass, 1992.

Van de Ven, A. και Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of management review.* 1995, 20, σσ. 510-540.

Weick, K. E. και Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology.* 1999, 50, σσ. 361-386.

Yang, R. S., Zhuo, X. Z. και Yu, H. Y. 2009. *Organization theory andmanagement: cases, measurements, and industrial applications.* Taipei : Yeh-Yeh, 2009.

Handout 5

Nazwa: Proces zmiany organizacyjnej

Materiały: Wymienione formularze w Hangoucie 5 dla każdego z uczestników, przybory do pisania, wideoprojektor, laptop

Liczba uczestników: 15-20

Grupa docelowa: wszystkie grupy nauczycieli, pracowników szkoły, osób zaangażowanych w edukację

Czas potrzebny: 15 **minutes**

Przygotowanie:
Podzieleni na grupy, uczestnicy treningu zostaną poinformowani o procesie zmiany organizacyjnej. Badacze najczęściej zgłaszają, że zmiana zakończona sukcesem charakteryzuje się przejściem trzech kroków: odmrażania, przesuwania i zamrażania.

Cele: aby zidentyfikować kroki, które powinny zostać podjęte na rzecz pomyślnej zmiany organizacyjnej.

Opis metody:
Podczas ćwiczenia trener powinien zaprezentować slajdy z dwoma obrazkami pokazującymi trzy specyficzne kroki. Szczegółowe wyjaśnienie będzie miało miejsce, a następnie uczestnicy powinni zostać podzieleni na grupy 4-5 osobowe, które odkryją nowe możliwości osiągnięcia sukcesu.

Celem tej sesji jest wyjaśnienie uczestnikom treningu, na czym polega zmiana w organizacji.

Handout 6

Nazwa: Moduł ewaluacyjny

Materiały: Przybory do pisania

Liczba uczestników: 15-20

Grupa docelowa: wszystkie grupy nauczycieli, menedżerów edukacyjnych i innych osób zaangażowanych w edukację

Potrzebny czas: 5 minut

Przygotowanie:
Wydrukowanie kopii formularza ewaluacyjnego znajdującego się poniżej

Cele: Ewaluacja modułu treningowego

Metoda przygotowania:
Uczestnicy treningu poproszeni są o zaznaczenie odpowiedzi na poniższe pytania.

	Stanowczo się zgadzam	Zgadzam się	Neutralnie	Nie zgadzam się	Stanowczo się nie zgadzam
Cele treningu były jasno zdefiniowane.	○	○	○	○	○
Uczestników treningu zachęcano do interakcji i partycypacji.	○	○	○	○	○

Opracowane tematy były dla mnie istotne.	○	○	○	○	○
Przekazywane informacje były łatwe do zrozumienia i dobrze zorganizowane.	○	○	○	○	○
Przekazane materiały okazały się pomocne.	○	○	○	○	○
Doświadczenia z treningu będą przydatne w mojej pracy.	○	○	○	○	○
Trener miał wiedzę na temat zestawu treningowego.	○	○	○	○	○
Trening był dobrze przygotowany.	○	○	○	○	○
Cele treningu zostały spełnione.	○	○	○	○	○
Czas przeznaczony na trening był wystarczający.	○	○	○	○	○
Miejsce, w którym odbywał się trening było adekwatne i wygodne.	○	○	○	○	○

1. Co się Panu/Pani najbardziej podobało w treningu?

2. Które element treningu należy poprawić?

3. W jaki sposób trening wpłynął na Pana/Pani działania w pracy?

4. Prosimy o podzielenie się innymi komentarzami lub rozwinięcie poprzednich odpowiedzi.

Dziękujemy za pomoc!

Załącznik 1.

Zmiana w organizacji

Znaczenie

Odnosi się do każdej zmiany, która następuje w środowisku pracy. Ludzie zazwyczaj są przyzwyczajeni do pewnej struktury, rutyny i wprowadzenie jakichkolwiek modyfikacji to swego rodzaju wyzwanie. Zmiana może być bardzo prosta może to być przeniesienie biura w inną lokalizację lub może być bardziej skomplikowana np. rozpoczęcie użytkowania nowej technologii. Niektóre z wprowadzanych zmian mogą zagrozić pozycji pracowników firmy.

Termin "zmiana" odnosi się do każdej modyfikacji, która występuje w środowisku pracy. Zmiana może być również postrzegana jako stan w którym: "Siły zewnętrzne i wewnętrzne przeszkadzają w działalności systemu danej organizacji wymuszając modyfikacje. Zmiana jako proces jest modyfikacją struktury lub systemu, która może być też pozytywna lub negatywna".

Siły na rzecz zmian w organizacji

Istnieje wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wpływają na funkcjonowanie organizacji. Wymienia się:

A. Siły zewnętrzne

Środowisko zewnętrzne bezpośrednio i pośrednio wpływa na organizację. Organizacje nie mają nad nim kontroli. Z racji tego, że organizacja nie może zmienić środowiska, musi przystosować się do niego. Należy zwrócić uwagę na kilka czynników:

1. **Technologia:** Technologia jest główną siłą zewnętrzną zachęcającą do wprowadzania zmian. Wprowadzanie nowych technologii tzn. systemów komputerowych, telekomunikacyjnych i elastyczność ich zastosowań ma istotny wpływ na instytucje, które je adaptują.

   Zamiast bezpośredniej superwizji, możliwa jest superwizja komputerowa. W rezultacie poszerza się obszar kontroli podlegający menadżerom.

   Zaawansowana technologia informacyjna sprawia, że organizacje są bardziej reaktywne. Zarówno organizacje, jak i pracownicy muszą się adaptować do zmieniającej się sytuacji. Wiele stanowisk pracy jest

przekształcanych. Jednostki, które działają rutynowo, są wyspecjalizowane w konkretnym działaniu i zastępowane przez osoby, które są w stanie podjąć się wielu działań i aktywnie partycypować w podejmowaniu decyzji. Zarządy organizacji muszą zwiększać inwestycje w trening personelu i edukację swoich pracowników, ponieważ szybko stają przed nowymi wyzwaniami.

2. **Kondycja rynku**: Warunki rynkowe z natury nie są statyczne. Są w procesie ciągłych zmian, ponieważ potrzeby, pragnienia i oczekiwania klientów zmieniają się szybko i często. Ponadto w tym obszarze panuje silna konkurencja, ponieważ każdego dnia rynek jest zalewany nowymi, innowacyjnymi produktami. Aby wpłynąć na klientów, stosowane są nowe metody reklamy. Dziś pojęcie konsumpcjonizmu zyskało duże znaczenie, a konsumenci są traktowani w duchu zasady: "Klient nasz Pan".

3. **Zmiany społeczne:** Środowisko społeczne i kulturowe może również zachęcać do zmian w organizacji. Istnieje wiele zmian społecznych w związku z rozpowszechnieniem edukacji i wiedzy. Koncepcja równości np. korygowania różnic międzypłciowych w obszarze płac to spore wyzwanie dla ciała zarządzającego w organizacji. Menedżerowie muszą stosować się do pewnych norm społecznych kształtujących zasady zatrudniania pracowników, marketingu i innych aspektów polityki firmy.

4. **Siły polityczne:** Środowisko polityczne w kraju i poza nim ma istotny wpływ na biznes, szczególnie kiedy mowa o korporacjach międzynarodowych. Wpływ rządu wpływa na sektor korporacji, reguluje jego prawa i zasady. Organizacje nie mają żadnej kontroli nad siłami politycznymi i prawnymi, ale muszą się zmieniać pod ich naciskiem.

B. Siły wewnętrzne

Istnieje wiele siły wewnętrznych w związku z tym trudno wymienić je wszystkie a tym bardziej szczegółowo opisać. Poniżej zamieszczamy podstawowe motywy, które warto rozpoznać jako istotne czynniki zewnętrzne:

1. **Środowisko pracy**: Wartość pracy i jej natura są różnie postrzegane na przestrzeni czasu. Pracownicy w grupie wiekowej 50+ doceniają lojalność wobec szefa. Pracownicy w wieku średnim (30-40 lat) są lojalni wobec siebie. Najmłodsza grupa jest skupiona na rozwoju kariery. Profil siły

roboczej szybko się zmienia. Nowa generacja pracowników naszej dekady ma lepsze wykształcenie i kładzie nacisk na moralne wartości w środowisku pracy. Ich światopogląd głęboko rozwinął się w przeciągu ostatnich lat i w związku z tym zmieniły się cele organizacyjne i wyzwania stojące przed menedżerami. Wysoki stopień zmian kadrowych kładzie dużą presję nad osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie. Siła robocza się przekształca z gwałtownym wzrostem procentu zatrudnianych kobiet. Organizacje muszą modyfikować swoją politykę, by spotkać się z wymaganiami obecnych czasów.

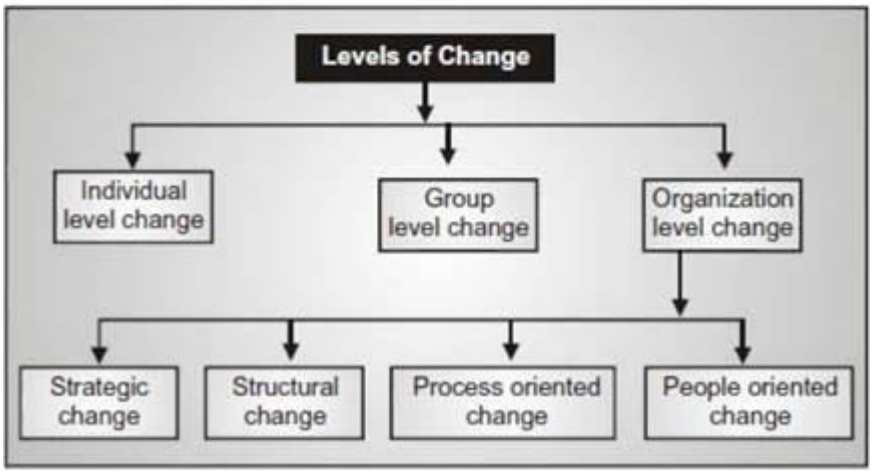
2. **Zmiany w personelu zarządzającym**: Zmiana w personelu zarządzającym jest jedną z sił, która przekształca organizację. Starsi menedżerowie są zastępowani przez nowych, co jest narzucane poprzez awans, przejście na emeryturę, transfer na inne stanowisko, zwolnienie. Każdy z menedżerów wnosi nowy zestaw pomysłów i sposobu pracy do organizacji. Relacje nieformalne przekształcają się w wyniku zmian personelu. Czasami nawet przy braku zmiany personelu relacje pomiędzy pracownikami ulegają zmianie. W rezultacie organizacja również się zmienia.

3. **Deficyty w istniejącej strukturze zarządzającej**: Czasami zmiany są niezbędne z powodu braków w istniejącej strukturze organizacji, jej procesach działania i sposobie funkcjonowania. Braki mogą się przejawiać się w postaci trudności w zarządzaniu dużą liczbą osób, brakiem koordynacji międzysektorowej, problemami w komunikacji, brakiem jednolitej polityki itd. Jeśli problemy są ignorowane, zmieniają się w poważny kryzys.

4. **Unikanie stagnacji**: W wielu przypadkach zmiany organizacyjne mają miejsce, ponieważ jest potrzeba unikania stagnacji i braku elastyczności. Świadomi menedżerowie biorą pod uwagę fakt, że organizacja powinna być dynamiczna i stosowanie jednej i tej samej metody nie jest najlepszym narzędziem w ich pracy. Z racji tego zmiany powinny być wprowadzane w taki sposób, aby dla personelu były czymś pozytywnym, w ten sposób możliwe jest uniknięcie niepotrzebnego oporu.

Wszystkie powyżej wymienione czynniki są przedstawione na poniższej rycinie.

Forces of Organizational Change
External forces
Internal forces
Technology
Market conditions
Social changes
Political process
Nature of the work force
Change in managerial personnel
Deficiencies in existing organizational structure
To avoid development inertia


Levels of Change
Individual level change
Group level change
Organization level change
Strategic change
Structural change
Process oriented change
People oriented change

Struktura modułu treningowego

Numer	MODUŁ 4
Tytuł modułu	**Rola nauczyciela-lidera w poprawie jakości pracy szkoły. Standardy jakości pracy szkoły.**
Temat / Krótki opis	Celem modułu jest zaznajomienie czytelnika z obrazem nauczyciela-lidera. Pragniemy rozwinąć temat odpowiadając między innymi na pytania: co to znaczy być liderem? jak zostać liderem? które obszary powinny zostać wzięte pod uwagę w pracy nauczyciela lidera? Jedną z ról, które musi przyjąć lider jest bycie częścią szerszej społeczności nauczycieli, administracji szkoły, uczniów i rodziców. Pragniemy naświetlić w jaki sposób nauczyciel może współpracować z tak różnorodną grupą i przynieść niezbędną zmianę. Mamy nadzieję, że zaproponowane aktywności w tej sekcji stworzą dynamiczne doświadczenie, dzięki któremu uczestnicy będą mogli stać się pozytywną zmianą dla poprawy jakości pracy szkoły.
Grupa docelowa	Nauczyciele szkoły podstawowej i ponadpodstawowej Dyrektorzy Pedagodzy, psycholodzy szkolni i inni eksperci Badacze zajmujący się edukacją Trenerzy nauczycieli Osoby podejmujące decyzje odnośnie systemów edukacji
Cele treningowe	Celem tej sekcji jest zrozumienie i przyjęcie roli nauczyciela-lidera. Stawia się szczególny nacisk na kilka obszarów: zachowanie uczniów, wyniki edukacyjne, kulturę organizacyjną, kooperację z innymi nauczycielami i rodzicami itp.

Erasmus+
This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Dzięki zaproponowanym aktywnościom uczestnik treningu będzie w stanie korzystnie wpływać na swoje miejsce pracy.
Cele nauczania / Umiejętności	Pod koniec treningu, uczestnicy opanują wiedzę na temat : • kim jest lider i co robi; • w jaki sposób nauczyciel może z sukcesem wpływać na szkołę; • które obszary funkcjonowania szkoły należy wziąć pod uwagę podczas tworzenia planu ulepszenia szkoły; • jak zdobyć umiejętności przekonywania i motywowania innych do implementowania prezentowanych wizji/pomysłów; • jak poprawić jakość pracy szkoły; • jaka jest rola nauczyciela-lidera; • jaka jest waga kooperacji uczniów, rodziców, administracji szkolnej z nauczycielami. **Opis zastosowanych metod/aktywności:** 1. Trener powinien w pierwszej kolejności przywitać się z uczestnikami i przedstawić. 2. Sesja treningowa powinna się rozpocząć od ćwiczenia, które pomoże uczestnikom czegoś się o sobie dowiedzieć. To sprawi, że dalsza kooperacja będzie łatwiejsza. 3. Trener powinien przedstawić temat ćwiczeń poczynając od krótkiego opisu i zaprezentowania celów modułu treningowego. 4. **Handout 4.1 Lodołamacz: Randka w ciemno.** • Dzięki temu ćwiczeniu uczestnicy nauczą się swoich imion i zdobędą trochę informacji o

Erasmus+
This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	sobie. To ułatwi dalszą kooperacje i dzielenie się wiedzą. 5. **Handout 4.2.1 Jak poprawić jakość pracy szkoły?** ● Uczestnicy będą mieli okazję przedyskutować przywództwo edukacyjne w kontekście poprawy jakości pracy szkoły 6. **Handout 4.2.2 Korzyści dla szkoły z posiadania nauczyciela lidera.** ● Celem tego ćwiczenia jest poszerzanie perspektywy na temat tego jak przywództwo nauczyciela może wpłynąć na szkołę 7. **Handout 4.3 Energizer: Kim jest lider?** ● Celem tego ćwiczenia jest pobudzenie uczestników i zachęcenie ich do refleksji na temat tego jaka jest rola lidera w grupie. 8. **Handout 4.4 Nauczyciel jako lider zmiany** ● Celem tego ćwiczenia jest stymulowanie kreatywności uczestników, aby mogli stworzyć obraz nauczyciela-lidera, którym chcieliby się stać. 9. **Handout 4.5 Energizer: Lider mówi** ● To proste ćwiczenie, którego celem jest stymulowanie uczestników, poprawianie ich skupienia, sprowokowanie dyskusji na temat roli lidera. 10. **Handout 4.6 Przekonaj mnie!** ● Celem tego ćwiczenia jest tworzenie wizji, która ma publiczne wsparcie. Ćwiczenie powinno służyć jako sposób do polepszenia: kreatywności, rozwiązywania problemów, przywództwa edukacyjnego. 11. **Handout 4.7 Ewaluacja** ● Przeprowadzenie ewaluacji jakości treningu.

Erasmus+
This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Kwestionariusz do wypełnienia
Rady dla trenera	• W celu wygłoszenia prezentacji potrzebny będzie laptop, wideoprojektor i tablica. • Do wykonania ćwiczeń potrzebne będą handouty dla trenera, długopisy, ołówki i kredki dla uczestników. • Trener używa prezentacji na temat sposobu w jaki może wpłynąć na szkołę w pozytywny sposób. Podczas prezentacji to konieczne, aby zadbać o angażowanie uczestników, aby mieć pewność, że rozumieją prezentowane pomysły.

Handouts

Osobne pliki – Handouts 4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 dla Modułu 4

Dobre praktyki

W osobnym pliku

Ewaluacja

Trener może zaproponować własną metodę ewaluacji lub skorzystać z osobnego pliku dołączonego do zestawu treningowego.

Literatura cytowana i odnośniki

Career Intership Network (2010). Group Ice Breakers & Energizers Practices to Stimulate Youth Retrieved from https://careerintern.ydinstitute.org/cin/resources/cin/2010-04-13-file:en-us.pdf

Erasmus+
This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Colorado High School Activities Association (2014). What's on Your Plate. Retrieved from https://www2.chsaa.org/activities/student_council/pdf/2014/ideas/What's%20on%20Your%20Plate.pdf

Gehrke, N. (1991). Developing Teacher Leadership Skills. ERIC Digest, ERIC: 5.

Gilbertson, A., Morreim, P., Skelly, C., Stevenson, A. (2006). 10 Minute Leadership Lessons.University of Minnesota. Retrieved from http://www.enetlearning.org/wp-content/uploads/2015/05/10minuteleadershiplessons.pdf

Griffin, M. A. (2001), Dispositions and work reactions: A multilevel approach. Journal of Applied Psychology, Vol. 86, pp. 1142-1151.

Harris, A. (2002) School Improvement: What's in it for Schools? London: Falmer Press.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. Journal of educational administration.

Michalak, J.M. (2010). *Przywództwo w zarządzaniu szkołą.* Ośrodek Rozwoju Edukacji: Warszawa.

Mika, S. (1987). Psychologia społeczna, Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa.

Miles, M. B., E. R. Saxl, and A. Lieberman. 1988. What skills do educational 'change agents' need? *An empirical view. Curriculum Inquiry 18*(2): 157–93.

Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership—Improvement through empowerment? An overview of the literature. Educational management & administration, 31(4), 437-448.

Sickler, J. L. (1988). Teachers in Charge: Empowering the Professionals. *Phi Delta Kappan*, *69*(5).

Taylor, D. L., & Bogotch, I. E. (1994). School-level effects of teachers' participation in decision making. *Educational evaluation and policy analysis*, 16(3), 302-319.

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Erasmus+
This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Handout 1

Nazwa: Randka w ciemno (Lodołamacz)
Materiały: krzesła
Liczba uczestników: około 10 do 20 osób
Grupa docelowa: ćwiczenie odpowiednie dla każdej grupy wiekowej, nie wymaga wcześniejszego przygotowania
Potrzebny czas: około 25 minut w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: Trener powinien poprosić uczestników, aby usiedli naprzeciw siebie. Ćwiczenie będzie wykonane w parach.

Cele: uczestnicy poznają swoje imiona i dowiedzą się wzajemnie czegoś o sobie. Ułatwi to dalszą kooperację, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. To ćwiczenie pozwala na zbudowanie więzi emocjonalnej pomiędzy uczestnikami.

Opis metody: Ustaw dwa rzędy krzeseł naprzeciw siebie. Następnie poproś uczestników, aby usiedli, podali sobie ręce i przedstawili się. Zadaj im jedno z pytań wymienionych poniżej. Każda osoba ma ok. 1 minutę aby odpowiedzieć na zadane pytanie. Kiedy minie czas, uczestnicy wstają i przesuwają się o jedno miejsce w lewo, również się ze sobą witają po czym trener zadaje kolejne pytanie. Ćwiczenie kończy się wtedy, kiedy każdy z uczestników miał okazję przedstawić się i porozmawiać z każdą osobą w grupie.

Pytania:

1. Jakie jest Twoje ulubione wspomnienie z wakacji?
2. Jaki jest Twój ulubiony sposób na zrelaksowanie się?
3. Jaki jest Twój ulubiony film i dlaczego?
4. Jaka jest Twoja ulubiona książka i dlaczego?
5. Gdybyś był/była zmuszona przenieść się na bezludną wyspę, jakie trzy przedmioty byś ze sobą zabrał/zabrała?
6. Jaka była Twoja ulubiona zabawka w dzieciństwie?
7. Jakie jest Twoje ulubione danie?
8. Co zabiera zbyt dużo Twojego czasu?
9. Gdzie byłeś najdalej poza domem?
10. Z czego najprawdopodobniej staniesz się sławny?
11. Jakie fikcyjne miejsce najbardziej chciałbyś/łabyś odwiedzić?
12. Na jaki temat mógłbyś/mogłabyś wygłosić 40 minutową prezentację bez wcześniejszego przygotowania?
13. Gdybyś nie musiał/musiała spać co zrobiłbyś/łabyś z wolnym czasem?
14. Co sprawia, że życie jest dobre?
15. Jaka jest Twoja najlepsza cecha?

Wersja internetowa:
Podczas wideokonferencji

Źródło (ćwiczenie zmodyfikowane): http://www.enetlearning.org/wp-content/uploads/2015/05/10minuteleadershiplessons.pdf

Handout 2.1

Nazwa: Jak poprawić jakość pracy szkoły?
Materiały: Arkusze papieru, długopis ołówek lub marker, flipchart
Numer uczestników: od 10 do 20 osób
Grupa docelowa: nauczyciele oraz inni pracownicy oświaty
Potrzebny czas: około 20 minut w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: trener powinien przypomnieć uczestnikom, że w trakcie burzy mózgów nie należy oceniać pomysłów innych, a zamiast tego starać się cały czas wygenerować coś nowego. Na ewaluacje przyjdzie czas później. Zanim ćwiczenie się rozpocznie należy rozdać każdej z grup arkusze papieru i długopisy.

Cele: rozwijanie umiejętności rozwiązywania problemów, poszerzanie wiedzy i dzielenie się doświadczeniami, szansa na przedyskutowanie przywództwa edukacyjnego w kontekście poprawy jakości pracy szkoły.

Opis metody:
Jakość edukacji zależy od jakości przywództwa edukacyjnego nauczyciela. Trener ma podzielić uczestników na grupy 4 osobowe i poprosić ich, aby rozpoczęli dyskusję na temat tego, jakie zmiany powinny być zastosowane w szkole, aby poprawić jakość jej pracy(mogą być to zmiany związane z samodoskonaleniem,szkoleniem współpracowników, kulturą szkoły itd.). Każda grupa powinna zapisać swoje pomysły, następnie zdecydować się na wybranie dwóch pomysłów, które ich zdaniem byłyby najbardziej skuteczne, na koniec zaprezentować je przed całą grupą.

Handout 2.2

Nazwa: Korzyści dla szkoły płynące z przywództwa nauczycieli
Materiały: Papier, długopis/ołówek lub marker
Liczba uczestników: około 10 do 20 osób
Grupa docelowa: nauczyciele oraz inni pracownicy oświaty
Potrzebny czas: około 25 minut w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: po ukończeniu ćwiczenia opisanego 4.2.1 trener powinien ponownie podzielić uczestników na grupy i każda z grup powinna wybrać jeden pomysł do zmiany, który został zaproponowany w poprzednim ćwiczeniu.

Cele: poszerzanie perspektywy na temat tego jak przywództwo nauczycieli może wpłynąć na jakość pracy szkoły

Opis metody: Grupa powinna wypełnić tabelę, dotyczącą tego jakie korzyści przyniesie wprowadzona zmiana. Będzie to wymagało dalszej analizy: w jaki sposób proponowane rozwiązanie może przynieść coś dobrego dla zainteresowanych grup (nauczycieli, uczniów i rodziców). Po zakończeniu ćwiczenia uczestnicy każdej z grup powinni podzielić się swoją analizą z pozostałymi uczestnikami treningu.

Grupa:	**Korzyści:**
Nauczyciele	
Uczniowie	
Rodzice	

Źródło (ćwiczenie zmodyfikowane):

http://www.bc.ore.edu.pl/Content/618/przywodztwo_w_zarzadzaniu_szkola.pdf

Handout 4.3

Name: Kto jest liderem?
Materials: krzesła
Liczba uczestników: około 10-20 osób
Cel grupy: nauczyciele oraz inni pracownicy oświaty
Czas potrzebny: przynajmniej 25 minut, w zależności od rozmiaru grupy
Przygotowanie: przygotowanie nie jest potrzebne
Cele: celem tego ćwiczenia jest zachęcenie uczestników do aktywności i pobudzenie do refleksji, na temat tego, jaka jest rola nauczyciela-lidera

Opis metody:
Część I: Ćwiczenie
1. Podczas ćwiczenia uczestnicy powinni siedzieć w kręgu.
2. Jedna osoba powinna zostać poproszona o opuszczenie sali.
3. Spośród pozostałych uczestników powinien zostać wybrany lider. Zadaniem lidera jest zainicjowanie działania, za którym inni mogą podążyć. Może to być na przykład klaskanie, kiwanie głową, klepanie kolan itp. Za każdym razem gdy lider zmienia gest, aktywność, grupa go naśladuje.
4. Po wybraniu lidera, osoba, która jest na zewnątrz powinna zostać zaproszona do sali. Jej zadaniem będzie odgadnięcie, kto jest liderem.
5.Wyzwaniem dla grupy jest obserwowanie lidera i zmienianie aktywności w dyskretny sposób tak, aby "outsider" nie wiedział, kto jest liderem.
4. Gra trwa dopóki "outsider" nie zgadnie, kto jest liderem.
5. Gra może zostać powtórzona kilka razy, z różnymi liderami i różnymi "outsiderami", w zależności od potrzeb.

Część II: Dyskusja

Co sprawiło, że trudno było zgadnąć kto jest liderem?

Jakich umiejętności lider potrzebuje, aby odnieść sukces?

Jak to jest podążać za kimś? Jakie umiejętności są potrzebne?

Jakie aspekty tej gry można zaadaptować w prawdziwym życiu: jako lider lub jako osoba, która daje się prowadzić liderowi?

Czy kiedykolwiek musiałeś zarządzać grupą ludzi, aby ukończyć zadanie?

Źródło: http://www.enetlearning.org/wp-content/uploads/2015/05/10minuteleadershiplessons.pdf

Handout 4.4

Nazwa: Nauczyciel- liderem zmiany
Materiały: Biały papier, długopis,/ołówek lub markery
Liczba uczestników: pomiędzy 10-20
Grupa docelowa: nauczyciele oraz inni pracownicy oświaty
Potrzebny czas: około 30 minut w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: lider dzieli uczestników na grupy i rozdaje arkusze papieru oraz markery.

Cel: rozwijanie kreatywności, poszerzanie wiedzy na temat roli lidera

Opis metody: Trener prosi uczestników, aby wyobrazili sobie że od 10 lat pracują dla popularnego magazynu publikującego na temat edukacji. Ich zadaniem na teraz jest przygotowanie okładki portretującej najbardziej inspirującego i docenionego nauczyciela, którego aktywności zainspirowały zmianę w szkole na lepsze. Dlaczego zasługuje na takie uznanie? Po ukończeniu zadania liderzy grup mogą zaprezentować swoje prace reszcie uczestników treningu.

Źródło (zmodyfikowane ćwiczenie):
https://www2.chsaa.org/activities/student_council/pdf/2014/ideas/What's%20on%20Your%20Plate.pdf

Handout 4.5

Nazwa: Lider mówi
Materiały: Brak
Liczba uczestników: od 10 do 20 osób
Grupa docelowa: ćwiczenie odpowiednie dla każdej grupy wiekowej, nie wymaga wcześniejszego przygotowania
Potrzebny czas: około 10-15 minut w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: Trener powinien wybrać jedną osobę, która zostanie liderem w pierwszej rundzie oraz wyjaśnić uczestnikom, znaczenie każdego polecenia.

Cele: zwiększenie skupienia,koncentracji uwagi w grupie, pobudzenie uczestników

Opis metody:
Kiedy lider mówi "idź", uczestnicy powinni stać w miejscu,
Kiedy lider mówi 'stój', uczestnicy powinni zacząć się przemieszczać,
Kiedy lider mówi "głowa" uczestnicy powinni złapać się za kolana,
Kiedy lider mówi "kolana" uczestnicy powinni podnieść ręce.
Runda kończy się w momencie, gdy ktoś popełni błąd. Aby zwiększyć trudność, lider powinien wydawać polecenia coraz szybciej. Na kolejnego lidera powinna zostać wyznaczona osoba, która jako pierwsza pomyliła się w poprzedniej rundzie.

Źródło: https://careerintern.ydinstitute.org/cin/resources/cin/2010-04-13-file:en-us.pdf

Handout 6

Nazwa: Przekonaj mnie!
Materiały: Papier, długopisy/ołówki lub markery
Liczba uczestników: około 10-20
Grupa docelowa: nauczyciele oraz inni pracownicy oświaty
Potrzebny czas: około 1h w zależności od rozmiaru grupy

Przygotowanie: Przed rozpoczęciem ćwiczenia należy przygotować papier i długopisy dla każdej z grup.

Cele: Celem tego ćwiczenia jest pokazanie w praktyce procesu tworzenia wizji, która uzyska publiczne wsparcie. Ćwiczenie powinno służyć jako droga do rozwoju: kreatywności, rozwiązywania problemów, przywództwa edukacyjnego.

Metody opisu:
1. Podziel uczestników na drużyny od cztery do sześciu osób.
2. Poproś ich, aby sobie wyobrazili, że jako nauczyciele otrzymują możliwość wykorzystania 1000 PLN. Są to pieniądze na rzecz inicjatywy, która bezpośrednio lub pośrednio pozytywnie wpłynie na pracę szkoły.
3. Każda z grup powinna przygotować przynajmniej 5 pomysłów na wykorzystanie tej sumy i zapisać je na papierze. Uczestnicy powinni wiedzieć, że te pomysły muszą uzyskać publiczne poparcie (w tym wypadku innych uczestników treningu). Jeśli chodzi o cel wydania pieniędzy, może dotyczyć: jednostki, grupy, ,szkoły itp. -10 minut

4. Poproś uczestników o wybranie jednego pomysłu, który w ich opinii jest najlepszy.- 5 minut.
4. Poproś uczestników o wymianę pomysłów między grupami. Niech grupy popracują nad poprawianiem pomysłów innej drużyny. - 15 minut.
5. Uczestnicy warsztatu pracują w grupach, aby rozwinąć pomysły wybrane przez inne drużyny.
5. Prezentacja "rozbudowanych pomysłów" przez uczestników.
6. Głosowanie grupowe - każda z grup ma jeden głos. -10 minut
7. Ogłoszenie rezultatów.
9. Podsumowanie warsztatów i pytania (15 minut):

- Jakie element wpływają na wybór pomysłu?
- Do jakich korzyści się odnosiły?
- Jakie cechy idei umożliwiają zdobycie uznania oraz wsparcie ze strony społeczności szkolnej?
- Jak powinniśmy przekonać społeczność szkolną do naszej wizji?

Źródło (ćwiczenie zmodyfikowane):
https://www2.chsaa.org/activities/student_council/pdf/2014/ideas/What's%20on%20Your%20Plate.pdf

Handout 4.7

Nazwa: Ewaluacja modułu
Materiały: wydrukowane karty ewaluacyjne, długopis lub ołówek

Liczba uczestników: pomiędzy 15-20

Grupa docelowa: nauczyciele oraz inni pracownicy oświaty
Potrzebny czas: przynajmniej 10 minut

Przygotowanie: trener rozdaje karty ewaluacyjne uczestnikom kursu i prosi o ich wypełnienie.

Cele:

- zidentyfikowanie mocnych stron i słabości treningu
- zidentyfikowanie obszarów treningu, które należy udoskonalić

Opis metody:

Trener powinien poprosić uczestników o udzielnie odpowiedzi na pytania poniżej. Uczestnik powinien zaznaczyć pole, które koresponduje z jego opinią. Kwestionariusze mają być anonimowe a rezultaty zostaną wykorzystane w celu udoskonalenia treningu.

1-zdecydowanie nie zgadzam się

2-raczej się nie zgadzam

3-nie mam zdania

4-raczej się zgadzam

5-zdecydowanie się zgadzam

Crt. No	Pytania	1	2	3	4	5
1.	Instrukcje trenera były jasne i zrozumiałe.					

2.	Czas na wykonanie ćwiczeń był wystarczający.					
3.	Proces treningowy wspierał wymianę pomysłów i aktywną partycypację.					
4.	Uzyskałam/em nowe perspektywy dzięki wymianie pomysłów z uczestnikami kursu.					
5.	Wiedza teoretyczna zaprezentowana podczas kursu pomogła mi w wykonywaniu ćwiczeń praktycznych.					
6.	Kurs miał jasne cele.					
7.	Informacje uzyskane podczas kursu były aktualne i istotne dla mojej pracy.					
8.	Uzyskałem/am nowe pomysły jak poprawić jakość pracy szkoły i wykorzystam je w mojej pracy.					
9.	Myślę, że dzięki temu treningowi jestem lepiej przygotowany/a do pracy.					
10.	Trening zmotywował mnie do podejmowania działań, które wpłyną na jakość pracy szkoły.					
11.	Zawartość kursu była odpowiednia to programu.					
12.	Rozumiem kim jest nauczyciel lider i jakie są jego zadania.					
13.	Trenerzy korzystali z różnych materiałów w celu polepszenia procesu uczenia się.					
14.	Atmosfera w trakcie treningu była pomocna dla procesu uczenia się.					
15.	Trenerzy zachęcali uczestników do udziału w dyskusji.					
16.	Podczas treningu faworyzowano pracę zespołową i kooperację.					
17.	Trenerzy byli sympatyczni i chętnie udzielali pomocy.					

Wiek : 25-30 lat 30-35 lat 35-40 lat 40-45 lat 45-50 lat
więcej niż 50 lat

Płeć : M K

Stanowisko:

nauczyciel dyrektor trener nauczycieli inne

Numer	MODUŁ 5
Tytuł modułu	**Nauczyciel jako lider, mentor, tutor i coach - teoria i praktyka.**
Temat / Krótki opis	Celem tego modułu jest dostarczenie czytelnikowi niezbędnej wiedzy o nauczycielu jako liderze, mentorze, tutorze i coachu. Na zajęciach nacisk kładziemy również na pracę w „klasie", inteligencję emocjonalną, dbałość o efektywny rozwój i dobre samopoczucie uczniów. To moduł, w którym zdefiniujemy pojęcia mentoringu, tutoringu i coachingu w szkole. Celem tego modułu jest wyposażenie ucznia (czytelnika) z niezbędną wiedzą na temat nauczyciela jako lidera, mentora, tutora i coacha. **Pierwsza sesja.** Wyjaśnienie znaczenia przywództwa nauczyciela w klasie i jego roli w całym procesie uczenia się, indywidualnie dla każdego dziecka. **Druga sesja.** Zdefiniowanie istoty pojęć mentor, tutor i coach oraz różnic między nimi, ich roli w procesie uczenia się. **Trzecia sesja.** Definicje inteligencji emocjonalnej. Odpowiadamy na pytanie: „Jak rozwijać inteligencję emocjonalną u dzieci?" Porozmawiamy również o technikach radzenia sobie ze złością. **Czwarta sesja.** Tabelka (model graficzny) cech i kompetencji nauczyciela jako lidera, mentora, tutora i coacha. **Piąta sesja.** Porozmawiamy o efektywnym rozwoju i dobrym samopoczuciu uczniów oraz o tym, jak osiągnąć cel. **Szósta sesja.** Podczas tej sesji podamy przykłady i sposoby rozwijania umiejętności mentorskich i coachingowych, a także podzielimy się dobrymi praktykami.
Grupa docelowa	*Moduł treningowy adresowany jest do:* Nauczycieli Pedagogów i psychologów szkolni Badaczy zajmujących się obszarem pedagogiki Trenerów nauczycieli Profesjonalistów podejmujących decyzje dotyczące systemu edukacji

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."*

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Cel treningu	Po zakończeniu zajęć wszyscy uczestnicy zdobędą następujące kompetencje: ● będą zmotywowani do pracy nad ulepszaniem swoich umiejętności przywódczych, mentoringu i coachingu ● będą w stanie zastosować w praktyce gry i metody przedstawione w tym module ● podnoszą poziom swoich kompetencji stosując różne techniki ● będą potrafili rozróżnić, kiedy konieczne jest bycie liderem, mentorem, coachem w klasie ● zdobędą kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej zdobędą wgląd w bezpośrednie doświadczenia odnoszących sukcesy nauczycieli
Nazwa sesji **1. Nauczyciel jako lider w klasie (lider ucznia)**	**Opis aktywności / Metody** Podczas tej sesji wyjaśnimy znaczenie przywództwa nauczyciela w klasie i jego rolę w całym procesie uczenia się, indywidualnie dla każdego dziecka. Jakie są wyzwania dla współczesnego nauczyciela? Co my jako nauczyciele możemy zrobić, aby zmienić edukację? Wymienimy cechy i kompetencje zawodowe, które musi posiadać lider nauczycieli. Zaprezentujemy gry demonstracyjne z praktyki naszych kolegów (ze Szkoły Podstawowej „Khan Krum" 107), które dają nam ilustrowane przykłady różnych sposobów działania w klasie. **Handout 5.1 (Rytm)** **Handout 5.2 (Moja nauka – gra inspiracji)** **Handout 5.3 (Elitarny klub)** **Handout 5.4 (Wskaż mi kierunek)** **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Do prezentacji tematów potrzebny jest projektor wideo, laptop i ekran. 2. Statyw i marker.

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."* Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

2. Nauczyciel jako mentor, tutor i coach.	3. Prezentacja ppt: W tym module dostępna jest prezentacja PowerPoint obejmująca wszystkie sesje. **Proponowany czas**: 25 minut **Opis aktywności / Metody** Szukanie definicji dla mentora, tutora, coacha i różnic między nimi. Określanie celów oraz zadań mentora. Kim jest coach w szkole? Jaka jest jego rola w procesie uczenia się? Jak być indywidualnym trenerem? Uczymy się o: celach trenera w szkole. Budowaniu silnych relacji coachingowych. Głównych zaletach stosowania umiejętności trenerskich w systemie edukacyjnym. Łatwych do zastosowania technikach coachingowych (przykłady). Cechy i kompetencje, które musi posiadać nauczyciel. **Handout 5.5 (Jak bardzo kontrolujący jesteś?)** **Handout 5.6 (Pomóż innym zwiększyć ich samoocenę)** **Handout 5.7 (Podążaj za moimi instrukcjami)** **Handout 5.8 (Coaching)**
3. Inteligencja emocjonalna.	**Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Do prezentacji tematów potrzebny jest projektor wideo, laptop i ekran. 2. Prezentacja ppt: W tym module dostępna jest prezentacja PowerPoint obejmująca wszystkie sesje. **Proponowany czas**: 25 minut

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."* Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Opis aktywności / Metody Definicje inteligencji emocjonalnej. Odpowiadamy na pytanie: jak stać się inteligentnym emocjonalnie? **Umiejętności społeczno-emocjonalne** w jaki sposób trenerzy identyfikują się i zarządzają interakcjami z innymi ludźmi. **Złość i kontrola złości.** Prewencja agresywnych zachowań. Korzyści i wiedza na temat regulacji emocji. Rozpoznanie inteligencji emocjonalnej. **Handout 5.9 (Przedstaw się)** **Handout 5.10 (Przegrany czy wygrany)** **Handout 5.11 (Ćwiczenie samoświadomości)** **Handout 5.12 (Analiza temperamentu)** **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Do prezentacji tematów potrzebny jest projektor wideo, laptop i ekran. 2. Prezentacja ppt: W tym module dostępna jest prezentacja PowerPoint obejmująca wszystkie sesje. **Proponowany czas:** 30 minut
4. Nauczyciel jako lider i mentor – standardy.	**Opis aktywności / Metody**. Tutaj oferujemy tabelę (model graficzny) cech i kompetencji lidera nauczyciela, mentora, opiekuna i coacha. Wyjaśnimy, dlaczego potrzebne są te kompetencje zawodowe i cechy osobiste. Wesprzemy przykładami z rzeczywistych sytuacji w klasie. **Załącznik** 1: “Cechy nauczyciela lidera” autorstwa Antoaneta Yaneva **Handout 5.13 (Znajdź koncepcje)** **Handout 5.14 (Jeśli …, to …)** **Handout 5.15 (Agresywne, Uległe, Asertywne odpowiedzi)** **Handout 5.16 (Czy masz zaufanie do ludzi?)**

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."*

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

5. Efektywny rozwój i dobrostan ucznia.	**Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Do prezentacji tematów potrzebny jest projektor wideo, laptop i ekran. 2. Prezentacja ppt: W tym module dostępna jest prezentacja PowerPoint obejmująca wszystkie sesje. **Proponowany czas:** 15 minut **Opis aktywności / Metody** Dobrostan ucznia Od czego zależy dobrostan w wieku szkolnym? Wskazujemy główne cechy dobrostanu z ankiety przeprowadzonej wśród uczniów szkoły podstawowej. Zadawane pytania są dla nas drogowskazem jako, że jesteśmy badaczami potrzeb i wizji rozwoju szkoły. Dzieci podają odpowiedzi na następujące pytania: Co pomogłoby im osiągnąć sukces? Czy to co wynoszą ze szkoły pomoże im w przyszłym rozwoju? **Handout 5.17 (Badanie ankietowe)** Wskazujemy własne poglądy, jako aktywni pedagodzy, na to, co jest najważniejsze dla zapewnienia dobrego klimatu w szkole: kładziemy nacisk na indywidualne podejście do komunikacji z uczniami oraz efektywną i ciągłą współpracę nauczycieli z rodzicami, psychologami / asystentami nauczycieli /, logopedami. Tworzenie i budowanie kultury szkolnej i społeczności szkolnej, w której dzieci i uczniowie czują się wspierane i zaangażowane - gazetka szkolna, szkolne radio, dzień umiejętności, wakacje sportowe, włączenie uczniów do programu ERASMUS +, rozmowa z psychologiem w godzinach zajęć Rozwój osobisty uczniów - szanse i perspektywy • Wczesna ocena i odkrywanie talentów u uczniów • Praktyka Szkoły Podstawowej im. Khan Krum 107 do pracy z dziećmi zdolnymi: praca w grupach zainteresowań • Diagnoza dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych • Aktywny udział w konkursach krajowych i międzynarodowych

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."*

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

6. Development of mentoring and coaching skills. Good practices.	Załącznik 2: "ROLA NAUCZYCIELA-LIDERA W ZAKRESIE WŁĄCZENIA UCZNIÓW O SZCZEGÓLNYCH POTRZEBACH DO SZKOŁY MIESZANEJ" (artykuł Danko Kalapish) **Handout 5.18 (Popraw swoją samoocenę i pewność siebie)** **Handout 5.19 (Wzloty i upadki)** Załącznik 3: Zdjęcie klasowe **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Do prezentacji tematów potrzebny jest projektor wideo, laptop i ekran. 2. Prezentacja ppt: W tym module dostępna jest prezentacja PowerPoint obejmująca wszystkie sesje. **Proponowany czas:** 15 minut **Opis aktywności / Metody** Podczas tej sesji podamy przykłady i sposoby rozwijania umiejętności mentorskich i coachingowych, a także podzielimy się dobrymi praktykami. Mentoring - porady - nawiązanie więzi między mentorem a jego podopiecznym - czas wspólnie spędzony wzmacnia zaufanie między nimi - rysowanie granic między dwiema częściami - odwołuje się do dystansowania się niezależnie od tego jak przyjacielska potrafi być relacja mentorska (szczególnie w relacji uczeń - nauczyciel, nauczyciel -kolega z pracy) jak i również pozwalają, aby granice przesuwały się na dalszych etapach relacji. - aby dać podopiecznemu szansę na robienie błędów, o których mogą porozmawiać jej/jego mentorem - pracuj nad celami mentora - mentor często potrzebuje innego mentora, aby go prowadził i pomógł mu wybrać zestaw celów, którymi będzie się kierował w dalszej pracy - mentor w klasie musi dobrze znać zarówno konkretnego ucznia, jak i ogólne statystyki, które pomogą wybrać mu odpowiednią metodę nauczania (aby wskazać je jako ogólnie skuteczne lub generalnie nieskuteczne)

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."*

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	- radość z sukcesu podopiecznych - często mentor czuje się opuszczony i niepotrzebny po tym, jak podopieczny zyska pewność siebie i niezależność po osiągnięciu celów. Istnieją dwa kierunki wyjścia z tego stanu psychicznego - mentor musi zdać sobie sprawę, że główną częścią mentoringu jest przyjaźń, która pozostaje długo po osiągnięciu celów; mentor musi znaleźć nowe cele i nowe osobowości, którym może przekazać swoje cenne doświadczenie Jak być dobrym mentorem dla twoich kolegów. Umiejętność coachingu – wskazówki - trener musi rozumieć i akceptować swoją neutralność w stosunku do drugiego, pracować nad swoją bezstronnością i konstruktywnym dystansem. Jednocześnie musi lubić to co robi - aby wzbudzać zaufanie - trener musi stale ćwiczyć swoją umiejętność zadawania jak największej liczby „otwartych" pytań, bez kierowania drugą osobą w swoich odpowiedziach - trener musi słuchać i zbierać maksymalną liczbę opinii na temat konkretnych sytuacji. - każda sesja coachingowa powinna rozpoczynać się z ustalonym czasem trwania, aby zapewnić system zadań i celów możliwych do osiągnięcia w określonych godzinach / dniach - przede wszystkim - w coachingu zaczyna się od dokładnego ustalenia zamierzonych celów **Handout 5.20 (Eksternalizacja konfliktów wewnętrznych)** **Handout 5.21 (Ćwiczenie przywództwa: Które słowo jest popularne?)** **Handout 5.22 (Energizer: Czego się nauczyłem?)** **Handout 5.23 (Kwestionariusz "Jak znaleźć mentora?)** **Lista potrzebnego sprzętu i materiałów** 1. Do prezentacji tematów potrzebny jest projektor wideo, laptop i ekran. 2. Prezentacja ppt: W tym module dostępna jest prezentacja PowerPoint obejmująca wszystkie sesje.

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."* Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Proponowany czas: 25 minut

Zawartość

- Handouts 1 – 23
- Załączniki 1 – 3
- Prezentacja (Nauczyciel jako lider uczniów, mentor, tutor i coach - teoria i praktyka)

Literatura cytowana

1. https://keuneacademy.ge
2. https://www.skillsconverged.com/
3. https://cleverbook.net/blog/da-pomognem-na-detsata-si-da-stanat-lideri-v-5-stapki
4. https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/latest/practices/school-leadership--when-good-.htm
5. https://www.lifehack.bg/business/zlatni-pravila-za-menidgment-jack-welch/
6. http://www.wefbulgaria.com/
7. https://priobshti.se/
8. Differentiated Teaching in Academically Diverse Classroom Book - Carol Ann Tomlinson
9. CURRENT TRENDS IN LEARNING SPACES (article) by Denitsa Davidkova
10. Some problems of the modern management of the teaching staff (article) by Ivan Ivanov
11. 15 Tips for Building Leadership Skills in Children – by John Rampton (Entrepreneur), for Entrepreneur Magazine
12. Games and adventures for young and old (handbook) by David Bisset, Galina Bisset, Stefka Peteva - Open Society Club – Ruse

Erasmus+ *This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."* Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

13. 100 games for development of personal and social skills – by Ilian Rizov, Mariana Mincheva – Rizova

14. https://www.miroslavnachev.com/2017/03/25/diff-speaker-trainer-facilitator-mentor-coach/
Dr. Ilieva-Koleva, Daniela; "Mentoring as a process"

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Handout 5.1

Nazwa: Rytm (szybka gra) - przydatne jako metoda rozpoczęcia treningu lub do zastosowania w trakcie, w dowolnym momencie

Materiały: brak

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele i inne osoby pracujące w obszarze edukacji

Proponowany czas: 5 minut

Przygotowanie:brak

Cele:

- budowanie koncentracji i uwagi

- praca zespołowa

- kreatywność

- cechy przywódcze

- tworzenie pozytywnej atmosfery

Opis metody: Uczestnicy mogą stać lub siedzieć, ale powinni być ustawieni w kręgu. Trener ustala sekwencję rytmu poprzez klaskanie dłońmi w charakterystycznych odstępach czasu. Zaprasza uczestników do naśladowania swoich ruchów. Następnie spośród grupy wybierana jest osoba, która będzie narzucać tempo po czym ćwiczenie jest wykonane ponownie.

Handout 5.2

Nazwa: Moja nauka – gra inspiracji

Materiały: tablica i marker

Liczba uczestników: dowolna

Grupa docelowa: nauczyciele, drużyna pracująca nad integracją grupową, uczestnicy treningu

Proponowany czas: 3 – 4 minuty

Przygotowanie: niepotrzebne

Cele:

- Rozwijanie kreatywnego podejścia do podejmowanych działań
- Autoewaluacja treningu,autoprezentacja
- Rozwijanie cech lidera - kreatywność i aktywizacja
- Rozwój myślenia asocjacyjnego

Opis metody:

Trener wybiera ochotnika i zaprasza go do napisania na tablicy nazwy dyscypliny, której naucza w formie akrostychu. Celem jest, aby przy każdej z liter uczestnik napisał istotne dla niego hasło, które kojarzy mu się z jego dyscypliną. Powinien zrobić to w przeciągu 3 minut. Faza końcowa gry następuje gdy uczestnik przedstawia swój przedmiot.

Przykład:

M – Magiczny (Magical)

U – Unikalny (Unique)

S – Urzekający (Smooth)

I – Inspirujący (Inspiring)

C – Kolorowy (Colourful)

Handout 5.3

Nazwa: Elitarny klub

Materiały: papier i długopis

Liczba uczestników: 10 uczestników i więcej

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową, uczestnicy treningu

Proponowany czas: 12-15 minut

Przygotowanie: niepotrzebne

Cele:

- Rozwój umiejętności autoprezentacji

- Rozwój umiejętności perswazji

- Rozwój umiejętności adekwatnej selekcji osobistych i profesjonalnych cech

Opis metody: Trener tłumaczy na czym polega gra: Uczestnicy mają wyobrazić sobie, że są członkami elitarnego klubu. Każdy z członków dobrze się zna od dłuższego czasu i sobie ufa. Dostęp do klubu jest bardzo ograniczony. Zadaniem ochotnika jest przekonać wszystkich członków klubu do zaakceptowania kogoś nowego, kto zostanie mu przedstawiony. Na tej podstawie ochotnik opisze osobę, która chce się dostać do klubu. Sukces zostanie osiągnięty jeśli dzięki tej prezentacji wszyscy członkowie grupy zagłosują „ZA" przyjęciem nowego członka.

Jeden z uczestników treningu ma 5 minut (na zewnątrz) aby przedstawić się osobie, która będzie go reprezentować. Osoba próbująca przekonać klub ma 3 minuty, aby przekonać innych do oddania głosu „ZA".Podczas ćwiczenia można zadawać pytania.

Handout 5.4

Nazwa: Wskaż mi kierunek

Materiały: brak

Liczba uczestników: około 15-20 osób

Grupa docelowa: nauczyciele

Proponowany czas: około 5 minut

Przygotowanie: Trener mówi uczestnikom gdzie należy zająć miejsce.

Cele:

- Gra uważności
- Podążanie za instrukcjami
- Radzenie sobie z trudnościami
- Praca zespołowa

Opis metody:

Każdy z uczestników stoi w wybranym przez siebie miejscu w pomieszczeniu. Następnie trener prosi każdego z uczestników, żeby zajął inne miejsce. Uczestnicy nie powinni informować innych o tym jakie będzie ich nowe położenie. Na sygnał dany przez trenera wszyscy zaczynają się poruszać, chcąc dotrzeć do wyznaczonego punktu bez wpadnięcia na innych uczestników.

Notatka dla trenera: Gra może mieć ograniczenie czasowe - na przykład jedna runda może trwać 25 sekund.

Handout 5.5

Nazwa: Ćwiczenie umiejętności przywódczych: Jak bardzo kontrolujący jesteś?

Materiały: Kopia *" Formularz ewaluacji kontrolnej"* zapewniona poniżej (do rozdania).

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową
Proponowany czas:
Wytłumaczenie ćwiczenia: 5 minut
Aktywność: 10 minut
Informacja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: niepotrzebne

Cele: Dokonaj ewaluacji swoich działań w oparciu o to, co inni o tobie myślą (przykładając szczególną uwagę do opinii członków twojej drużyny)

Opis metody: Rozdaj *"Formularz ewaluacji kontrolnej"* wszystkim uczestnikom treningu.

Po pierwsze, poproś ich o zidentyfikowanie liczby osób, które uważają ich za swoich liderów.
Poproś by zapisali ich imiona na kartce.
Następnie oddeleguj osoby, do wypowiedzenia opinii na temat Twoich działań.
To zachęca ich do myślenia z perspektywy innej osoby i zobaczenia jak postrzegają Twoje działania.
Przeznacz 10 minut na to ćwiczenie.
Podsumuj ćwiczenie i przeprowadź dyskusję.

Dyskusja: Czy uważasz, że niektórzy z Twoich podwładnych oceniliby Cię jako osobę kontrolującą? Co to oznacza? Co byś z tym zrobił? Czy Twój sposób zarządzania się im podoba? Co możesz zrobić, aby stworzyć bardziej przyjazną atmosferę?

Inne warianty: Aby trochę skomplikować to ćwiczenie przygotuj podobne formularze i daj je członkom drużyny

Dzięki temu możesz porównać wyniki z tym, co uzyskał lider. Wszystkie duże różnice muszą być dalej przeanalizowane by sprawdzić co one oznaczają. Na przykład: Twoi podwładni mogą ocenić Cię negatywnie, kiedy Ty możesz oceniać siebie pozytywnie. Ta różnica będzie sugerować, że możesz robić coś czego nie powinieneś albo nie jesteś czegoś świadomy. Samoświadomość jest pierwszym krokiem w dążeniu do mniej kontrolującego i bardziej otwartego stylu przywództwa.

2018-1-PL01-KA201-050605

FORMULARZ EWALUACJI KONTROLNEJ

CZĘŚĆ 1:

Jak bardzo lubisz kontrolować ludzi w różnych sytuacjach? Proszę zaznaczyć odpowiedni numer krzyżykiem.

Niska potrzeba kontroli				***Wysoka potrzeba kontroli***
-2	***-1***	***0***	***1***	***2***

CZĘŚĆ 2:

1. Zapisz imię swoich podwładnych lub członków zespołu po lewej.

2. Zapytaj każdą osobę jak oceniłaby Cię na skali potrzeby kontroli sytuacji.

Imię członka drużyny	***Niska potrzeba kontroli***				***Wysoka potrzeba kontroli***
	-2	***-1***	***0***	***1***	***2***

Handout 5.6

Nazwa: Ćwiczenie stylów przywódczych: Pomóż innym zwiększyć ich samoocenę

Materiały: Kopia *"Formularzy wartości"* zapewniona poniżej do rozdania

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową
Proponowany czas:
Tłumaczenie ćwiczenia: 5 minut
Aktywność: 15 minut
Informacja zwrotna: 15 minut

Przygotowanie: niepotrzebne

Cele:
Zidentyfikuj co możesz zrobić, aby sprawić by Twoi zwolennicy poczuli się ważni i poczuli wagę zadań, które są przed nimi.

Opis metody: Rozdaj *"Formularz wartości"* wszystkim uczestnikom

Wyjaśnij cel ćwiczenia poprzez zaznaczenie, że lider musi sprawić aby jego zwolennicy czuli, że mają wartość. Dzięki temu będą zmotywowani do wykonywania swoich obowiązków. Będą również świadomi, że przyczyniają się w całości do ich spełniania.

Poproś uczestników treningu by wypełnili formularz. Najpierw powinni zidentyfikować liczbę osób, które są ich podwładnymi, następnie odpowiedzieć na dwa główne pytania odnośnie wartości. Poproś ich o mówienie konkretów. Ogólne deklaracje nie powinny mieć miejsca. Tutaj przykłady:

Dobre praktyki:

"Poproszę Janinę o przygotowanie się do wygłoszenia prezentacji podczas naszego spotkania monitorującego program naszych działań i będę wymagać od niej by wywarła pozytywne wrażenie na naszych klientach, będzie to bardzo wartościowe dla drużyny"

"Zaproszę Jana do mojego biura jutro aby porozmawiać na temat nowych propozycji rozszerzenia działu"

"Poproszę Pawła o przygotowanie szybkiego dokumentu roboczego dla nowego oprogramowania architektonicznego naszej firmy, o którym dyskutowaliśmy podczas lunchu w ubiegłym tygodniu."

Na następnym spotkaniu drużyny wytłumacz jak ważne są nowe projekty dla przyszłości ich firmy.

Złe przykłady:

"Wytłumaczę Marii jak ważna jest jej rola"

"Wyjaśnię innym, że Max jest ważnym członkiem grupy "

"Powiem Albertowi, że dobrze mu idzie"

Przeznacz na tą część od 10 do 15 minut.

Następnie niech cała grupa dzieli się przykładami działań, które zidentyfikowali. Poproś innych, aby skomentowali jakość tych działań i obserwuj ich, aby upewnić się, że ich działania są prawidłowe i niezbyt ogólne.

Przeprowadź dyskusję.

Dyskusja:

Czy było łatwo wpaść na pomysły dotyczące tego, co pomoże innym w docenianiu swojej pracy? Jakich nowych metod nauczyłeś się od reszty uczestników treningu? Jak ważne jest by stale podkreślać wagę zadań? Co możesz zrobić, aby poprawić zadania dotychczas postrzegane jako rutynowe? Jak ważne jest by dokumentować te działania?

Formularz wartości

Imię członka drużyny	*Co mogę zrobić by osoba poczuła, że jest ważna i wartościowa*	*Co można zrobić by zwiększyć wartość zadania, za które on/ona jest odpowiedzialna?*

Handout 5.7

Nazwa: Ćwiczenie przywództwa: Podążaj za moimi instrukcjami

Materiały: Dużo przestrzeni. Miejsce, w którym ludzie mogą usiąść lub położyć się, najlepiej na zewnątrz, na trawie w wygodnych ubraniach

Osoba wyznaczona do prezentowania (opcjonalnie)

Nagroda dla zwycięzców (opcjonalnie)

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas:
Tłumaczenie ćwiczenia: 10 minut
Aktywność: (10 minut dla każdego lidera) * 3 = 30 minut
Reakcja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: niepotrzebne

Cele: Grupa musi słuchać instrukcji lidera i uformować konkretne wzory w oparciu o specyficzny cel.

Opis metody: Wyznacz lidera. Celem ćwiczenia jest wykazanie cech lidera u jednostki.
Pokaż wzór wydrukowany na papierze tylko liderowi. Inni nie powinni go widzieć. Ten wzór to może być seria połączonych linii lub innych podstawowych kształtów.
Poproś lidera by odwrócił się tyłem od grupy. Jeśli to konieczne możesz znaleźć wolontariusza, który będzie przekazywał polecenia lidera tak, aby inni mogli je usłyszeć.
Poproś lidera by poprowadził grupę, aby utworzyła specyficzny kształt. Lider nie może patrzeć na grupę, kiedy podaje instrukcje.

- Lider musi użyć wyobraźni, pamięci i dokładności instrukcji by dobrze wykonać zadanie.
- Lider może tylko wydawać polecenia odnośnie poruszania się.
- Lider nie może zacząć opisywać pożądanego kształtu.

Kiedy lider jest zadowolony ze swoich instrukcji powinien powiedzieć grupie, że ukończyła zadanie. Lider może teraz zobaczyć ustawienie grupy i sprawdzić czy jest zgodna z docelowym kształtem.
Zapytaj grupę o umiejętność lidera w nawigowaniu sytuacją. Zapytaj lidera jak się czuje, kiedy przekazuje instrukcje i jak pewny siebie jest, kiedy grupa wykonuje jego polecenia.
Przeprowadź dyskusję.

Dyskusja:

Jak dobrze lider występował? Jaki jest sekret jego sukcesu? Dlaczego niektórzy liderzy nie poradzili sobie dobrze z zadaniem? Co nam to mówi o udzielaniu instrukcji i otrzymywaniu instrukcji? Przekazywaniu informacji zwrotnej i generalnej umiejętności zarządzania?

Inne warianty: Możesz powtórzyć ćwiczenie z innymi członkami drużyny używając tego samego obrazu. W takim przypadku będą znali cel ale będą musieli czekać na podążanie za instrukcjami. Alternatywnie możesz użyć nowych obrazków dla nowych liderów więc muszą tylko podążać za instrukcjami nie wiedząc ostatecznego kształtu.
Możesz również zorganizować zawody, gdzie lider, który uzyska kształt najbardziej przypominający kształt oryginalny wygrywa. Byłyby trudniej przeprowadzić ćwiczenia jako zawody jeśli używasz różnych wzorów na każdego z lidera z racji tego, że niektóre wzory mogą stanowić większe wyzwanie niż inne.

Handout 5.8

Nazwa: Ćwiczenia umiejętności komunikacyjnych: Coaching

Materiały: brak

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową
Proponowany czas:
Wytłumaczenie ćwiczenia: 5 minut
Aktywność: 15 minut
Informacja zwrotna: 15 minut

Przygotowanie: brak

Cele:
Celem ćwiczenia jest zwiększenie pewności siebie i wiary we własne umiejętności.

Opis metody:
Podziel uczestników treningu na dwie grupy. Osoby znajdujące się w pierwszej grupie powinny wcielić się w rolę coacha. Osoby z drugiej grupy powinny przyjąć rolę uczniów.
Do każdego coacha powinien zostać przydzielony jeden uczeń.
Każdy z uczniów ma minutę, aby zadecydować jakiego przedmiotu chce nauczać swoich uczniów. To nie musi być przedmiot akademicki. Może to być wszystko, od grania na instrumencie muzycznym po malowanie, bycie dobrym w grach wideo, gotowanie itd.
Każdy z trenerów ma 5 minut by nauczyć swojego ucznia wybranego tematu.
Pod koniec tego segmentu każdy z uczniów powinien ocenić coacha i jego umiejętności coachingowe. Między innymi określić czy zrozumiał styl uczenia się ucznia, czy sposób dostarczania informacji (wybór słów i przykładów) był odpowiedni, czy potrafił wyczerpująco odpowiadać na zadane pytania.
Coach z najlepszymi ocenami otrzymuje nagrodę.

Dyskusja: Przedyskutuj z grupą jak to ćwiczenie pomaga w zrozumieniu i rozpoznaniu umiejętności oraz jak pomaga w procesie budowania drużyny i rozwijaniu efektywnej komunikacji.

Handout 5.9

Nazwa: Przedstaw się

Materiały: kartka i długopis dla każdego z uczestników

Liczba uczestników: około 20 nauczycieli z tej samej szkoły lub uniwersytetu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas: 30 minut

Przygotowanie: brak

Cele:

- rozwijanie umiejętności autoprezentacji
- trening umiejętności przywódczych
- rozwijanie elastyczności myślenia na rzecz efektywnej komunikacji

Cel: To określenie, czy autoprezentacja dokonywana przez nauczyciela jest spójna z opinią kolegów na temat jego osoby.

Opis metody: trener powinien zaopatrzyć każdego z uczestników treningu w kartki i długopisy. Na jednej stronie kartki, uczestnik ma opisać swoje mocne i słabe strony.

Na drugiej stronie ma opisać co go inspiruje/motywuje.

Wszystkie arkusze powinny być zebrane i pomieszane. Trener powinien wybrać jeden z arkuszy i przeczytać co jest na nim napisane.

Zadaniem uczestników treningu jest rozpoznanie, kto jest właścicielem danej kartki.

Ćwiczenie powinno zakończyć się dyskusją.

Ważne: Informacje uzyskane podczas tego ćwiczenia mogą zainspirować stworzenie grupy nauczycieli o wspólnych celach i interesach.

Handout 5.10

Nazwa: Zwycięzca czy przegrany?

Materiały: niepotrzebne

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Cele:

- nauczenie się dostrzegania jasnych stron sytuacji
- rozwijanie umiejętności pracy zespołowej
- budowanie zaufania między uczestnikami treningu

Proponowany czas: 5 minut

Przygotowanie: Uczestnicy są dobrani w pary.

Opis metody:

Pan A mówi panu B o negatywnym zdarzeniu, którego doświadczył. To doświadczenie powinno dotyczyć pracy w szkole i musi być prawdziwe. Zadaniem pana B jest skomentowanie tej sytuacji poprzez skupienie się na pozytywach. Pan B powinna nadać sens trudnej sytuacji. Następnie role się odwracają.

Handout 5.11

Nazwa: Ćwiczenie autoewaluacyjne

Materiały: "Lista terminów", którą można znaleźć poniżej.

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas:

Wytłumaczenie ćwiczenia: 2 minut

Aktywność: 5 min na wybieranie 10 wartości + 2 min na wybieranie 5 wartości + 3 min na refleksje = 10 minut

Informacja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: brak

Cele:

●Nauczyciel powinien zrozumieć, które z wymienionych wartości są dla niego najważniejsze w oparciu o zapewnione instrukcje.

●Nauczyciel powinien rozpoznać swoje mocne strony i ograniczenia. Powinien również zidentyfikować swoje zachowania, wartości i motywacje.

●Nauczyciel powinien dokonać refleksji nad wartościami by wiedzieć dokładnie co ma dla niego największe znaczenie.

●Nauczyciel powinien przeanalizować jak jego priorytety zmieniły się na przestrzeni czasu.

●To ćwiczenie może być przeprowadzane okresowo, np. raz w roku i za każdym razem można spodziewać się innych rezultatów. Porównywanie rezultatów samodzielnie może być dobrą okazją do rozwijania samoświadomości na temat zachodzących zmian i rozwoju jednostki.

Opis metody:

Wytłumacz uczestnikom treningu na czym polega ich zadanie.

Ich celem jest sprawdzić jakie wartości są dla nich najważniejsze. Zidentyfikowanie ich jest kluczem do rozwijania umiejętności, które wymagają poprawy.

Rozdaj kopię "Listy wartości" dla każdego z uczestników treningu. Niech przeczytają uważnie „listę terminów" i zaznaczają 10, które uważają za ważne. Wartości nie powinny być wybierane w celu bycia politycznie poprawnym lub dlatego, że są aktualnie popularne. Nie chodzi o to, żeby pokazać się z jak najlepszej strony. Wszyscy powinni być szczerzy wobec siebie i swoich priorytetów. W dodatku należy pamiętać, że „Lista wartości" to tylko lista sugerowanych odpowiedzi. Na osobnej kartce każdy może dodać od siebie wartości, których nie mogli znaleźć.

Na tą część zadania przeznacz 5 minut.

Kolejnym krokiem jest poproszenie uczestników treningu o wybranie 5 wartości z tych 10, które już wybrali. To zadanie jest trudniejsze i wymusza proces selekcji spośród ważnych dla jednostki cech w celu odkrycia, co jest tak naprawdę priorytetem.
Na tą część zadania przeznacz 2 minuty.

Przeznacz kilka dodatkowych minut na refleksję, by uczestnicy treningu mogli zastanowić się nad swoimi odpowiedziami i tym, co one oznaczają.

Poproś ich, by podzielili się swoimi wartościami i refleksjami jeden po drugim. Jeśli uczestnicy znają się lub są częścią zespołu dzielenie się takimi informacjami może im pomóc lepiej się poznać i lepiej współpracować

Przeprowadź dyskusję.

Dyskusja: Czego się nauczyłeś poprzez wykonanie tego ćwiczenia? Czy wybranie 10 wartości było trudne? Czy zmniejszenie ich do 5 stanowiło problem? Czy dodałeś nowe wartości do listy? Co myślisz o wartościach innych uczestników treningu? Jeśli na treningu były osoby Ci znane, czy ich wybory były spójne z Twoimi przewidywaniami? Jeśli przeszedłeś przez to ćwiczenie w przeszłości, czy Twoje wartości były inne niż są teraz? Co to oznacza?

Lista wartości

Miłość i opieka

Społeczność

Różnorodność

Stabilizacja

Skuteczność

Przyjaźń

Sława

Kompetencje

Świadomość ekologiczna

Poprawność polityczna

Etyczne zachowanie

Wolność finansowa

Bezpieczeństwo finansowe

Sukces

Przygoda

Perfekcjonizm

Rywalizacja

Prawo i porządek

Prywatność

Rozwój osobisty Bogactwo

Wewnętrzne szczęście

Szczerość

Bezinteresowność

Rodzina

Kreatywność

Status

Wolność intelektualna

Bezpieczeństwo zatrudnienia

Wiedza

Korzyść

Praca mająca znaczenie

Rutyna

Zdolności przywódcze

Niezależność

Lojalność

Poszanowanie natury

Bliskie relacje

Wyzwania

Władza

Rozwój osobisty

Religia

Reputacja

Innowacja

Elegancja

Szacunek

Skromność

Pomoc społeczności

Wpływ na innych

Podejmowanie ryzyka

Rozpoznawalność

Pewność siebie

Tożsamość płciowa

Czas

Prawda

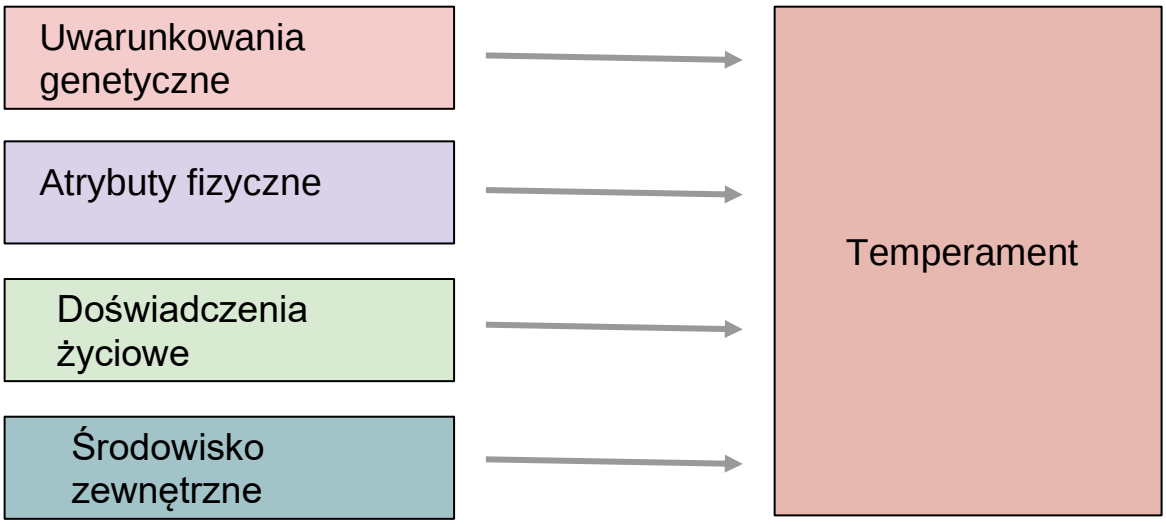
Praca na rzecz własnego rozwoju

Praca z innymi

Wdzięczność

Handout 5.12

Nazwa: Analiza temperamentu



Materiały: Należy przygotować kopie "*Kwestionariusza temperamentu*" dla każdego z uczestników treningu

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas:

Wytłumaczenie ćwiczenia: 5 minut

Aktywność: 15 min odpowiadanie na pytania + 15 min dzielenie się przemyśleniami = 30 minut

Informacja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: brak

Cele:

- Odpowiedz na pytania kwestionariuszowe i przedyskutuj je z partnerami
- Aby lepiej zrozumieć koncepcje temperamentu, jak formuje się temperament i jak wpływa na naszą inteligencję emocjonalną.

Przygotowanie: Temperament odnosi się do aspektów osobowości jednostki, które są głównie biologiczne lub wrodzone do tych nabytych w wyniku interakcji ze środowiskiem. Temperament to zestaw cech stałych przez całe życie a nabytych na wczesnych etapach rozwoju lub odziedziczonych. Na przykład:

"Jestem nieśmiały w sytuacjach towarzyskich. Czuje się niekomfortowo, gdy jestem w centrum uwagi. Wydaje mi się, że to z powodu mojego dzieciństwa. Zostałem wychowany tak by nie zabierać głosu. Na ciche dziecko."

"Nigdy nie byłam szczególnie wysportowana i nie angażowałam się w aktywność fizyczną w związku z tym aktualnie uprawianie sportu nie przemawia do mnie jakość szczególnie. Kiedy dorastałam uprawianie sportu było uważane za "męskie" zajęcie".

"Lubię mówić. Jeżeli otwieram pokój i jest cicho to mam silną potrzebę rozmawiać i zachęcać innych do słuchania. Przejęłam tą cechę od swojej mamy, tak mi się wydaje."

„Zawsze lubiłam sport, nawet jeżeli jakiś sport był zdominowany przez mężczyzn to ja i tak chciałam uczestniczyć we wszelkiego rodzaju grach. Pewnie odziedziczyłam to po tacie, który uwielbiał aktywność fizyczną."

W tym ćwiczeniu, uczestnicy treningu eksplorują naturę swojego temperament i dyskutują z innymi by lepiej zrozumieć co to oznacza.

Opis metody:

Wyjaśnij w jaki sposób na temperament wpływają czynniki takie jak:

- Cechy dziedziczone
- Fizyczne atrybuty
- Życiowe doświadczenia
- Środowisko

Podziel uczestników treningu w pary. Jeśli masz nieparzystą liczbę osób, stwórz grupę 3 osobową.

Rozdaj kopie "Kwestionariusz temperamentu".

Poproś każdego z uczestników by odpowiedzieli na wszystkie pytania kwestionariuszowe. Na tym etapie każdy powinien pracować samodzielnie.

Przeznacz 15 minut na tą część.

Poproś osoby w parach, aby podzieliły się swoimi wynikami ze swoim partnerem. Każda osoba powinna poczekać na swoją kolej i wytłumaczyć, co myśli na temat przedstawionego temperamentu, następnie zadać pytania na temat tego, co chcieliby potencjalnie zmienić.

Przeznacz 15 minut na tą część.

Przeprowadź wspólną dyskusję.

Dyskusja: Jak myślisz, jaki wpływ ma temperament na Twoje życie codzienne? Czym się różni Twój temperament od temperamentu Twojego partnera? Czy było łatwo odnaleźć strategię, które mogą zmienić lub zmodyfikować omawiane zachowania?

Kwestionariusz temperamentu

Opisz swój temperament trzema przymiotnikami. Zidentyfikuj, czy te czynniki, o których mowa wynikają z *dziedziczenia genetycznego, atrybutów fizycznych, doświadczeń życiowych lub warunków środowiskowych.*

Jak każdy z czynników temperamentu wpływa na Ciebie na poziomie osobistym?

W jaki sposób każdy z czynników temperamentu wpływa na Ciebie jako osobę podejmującą się roli przywódcy?

Które z tych cech chcesz zmienić i dlaczego?

Handout 5.13

Nazwa: Definicje

Materiały: Tablica (trzyczęściowa) i marker

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas: około 5 - 7 minut

Przygotowanie: Trener zapisuje termin do wyjaśnienia na tablicy. Należy też pamiętać by wybrać słowo związane z tematem sesji.

Cele:

- Przyjęcie roli "odkrywcy"
- Pełne zrozumienie wybranego słowa
- Rozwój myślenia asocjacyjnego
- Praca zespołowa

Opis metody:

W centrum trzyczęściowej tablicy trener zapisuje termin, który musi zostać wyjaśniony. Prosi uczestników treningu by powiedzieli co wiąże się z tą koncepcją, co im się kojarzy. Trener zapisuje każde słowo podane przez uczestników na lewej stronie tablicy. Jeśli koncepcja jest skomplikowana i nieznana, uczestnicy mogą otrzymać podpowiedzi.

Faza ilościowa: Trener lub uczestnik treningu czyta zapisane słowa i zakreśla te, które się powtarzają. Wtedy przy pomocy dodatkowych pytań nakierowujący uczestnicy treningu tworzą zdania, aby opisać analizowane słowo. Trener lub uczestnik treningu zapisuje je na prawej stronie.

Faza jakościowa: pod koniec trener pokazuje czy uczestnicy mieli rację i odczytuje im definicję słownikową terminu.

Tutaj jest bardzo wartościowa reakcja uczestników jako niespodzianka za ustalenie prawidłowego terminu.

Handout 5.14

Nazwa: Jeśli …, to …

Materiały: Arkusz papieru i długopis na każdego z uczestników

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas: na każdego z uczestników 3 minuty

Przygotowanie: brak

Cele:

- Trenowanie umiejętności podjęcia szybkiej i adekwatnej decyzji w różnych sytuacjach.
- Ulepszenie metod działania przy rozwiązywaniu problemów.

Opis metody: Trener umożliwia uczestnikom wybranie jednego z tematów do wykonania zadania. Po wybraniu tematu uczestnik musi napisać 3 zdania w schemacie „Jeśli... to..."

Przykładowe odpowiedzi z tematu „Rozmowa o pracę":

1. „Jeżeli jest wielu kandydatów na moje miejsce to szanse na to, że dostanę pracę są zredukowane."

2."Jeżeli jestem jedynym kandydatem to znaczy, że pozycja, na którą aplikuję przyciąga mało chętnych."

3.Jeśli przyjdę na spotkanie o pracę w zielonej sukience, którą noszę na szczęście to na pewno dostanę tą pracę."

Po uzyskaniu odpowiedzi trener wraz z grupą przeprowadzają zwięzłą analizę tego, co zostało powiedziane.

Handout 5.15

Nazwa: Agresywne, uległe i asertywne odpowiedzi

Materiały: kopia arkusza asertywności zapewnionego poniżej, dla każdego z uczestników treningu.

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Wyznaczony czas:

Wytłumaczenie ćwiczenia: 2 minuty

Aktywność: (5 minut analizy + 10 min dyskusji) * 3 rundy = 45 minut

Informacja zwrotna: 5 minut

Przygotowanie: Przed przystąpieniem do tego ćwiczenia należało szczegółowo omówić kwestię asertywności oraz podać przykłady, aby uczestnicy szkolenia wiedzieli, czego się od nich oczekuje.

Cele:

- nauczyć się asertywności, to wiedzieć i dowiedzieć się jak kontrastuje z agresywnością lub uległością.
- pomóc uczestnikom szkolenia przeanalizować daną sytuację oraz zobaczyć, jakie uczucia wywołują w nich podawane odpowiedzi.

Opis metody: Rozdaj *arkusz aserywności* i *arkusz przykładów zachowań asertywnych* wszystkim uczestnikom.
Poproś ich, aby ocenili sytuację i przeanalizowali ją przy pomocy arkuszy.
Biorąc pod uwagę sytuację, powinni sformułować agresywną, uległą / pasywną i asertywną odpowiedź. Powinni zapisać analizę w swoich formularzach.
Przeznacz 5 minut na tą część.
Zbierz wszystkich razem i poproś każdą osobę o wyjaśnienie, jaka była sytuacja, a następnie przedstaw swoją analizę.
Poproś innych uczestników o informację zwrotną lub korektę dla każdego typu odpowiedzi. Celem jest poznanie, jak wygląda każdy typ reakcji i jakiego rodzaju negatywne emocje dominują.
Przeznacz 10 minut na tą część.
Poproś uczestników, aby rozważyli nową sytuację i przeanalizowali ją za pomocą nowego formularza.

Jak poprzednio, po 10 minutach poproś uczestników, aby podzielili się swoimi wynikami i upewnij się, że otrzymają informację zwrotną.
Przeprowadź jeszcze jedną rundę.
Przeprowadź dyskusję.

Dyskusja: Czy nauczyłeś się reagować z większą asertywnością po wykonaniu tego ćwiczenia? Co myślisz o opiniach innych na temat tego ćwiczenia? Jaka jest najważniejsza lekcja, jaką wynosisz?

PRZYKŁAD ARKUSZA ASERTYWNOŚCI

Rozważ daną sytuację i przeanalizuj ją poniżej w oparciu o różne odpowiedzi, których możesz udzielić.

Sytuacja:
Mój przyjaciel ciągle pożycza moje książki i nigdy ich nie zwraca.

Agresywna reakcja
Twoja odpowiedź:

Nigdy Ci już nic nie pożyczę!
Pozytywny rezultat:

Nie straciłbym swoich książek.
Negatywne uczucia:

Czuję się źle, że mogę zranić uczucia mojego przyjaciela, a nawet stracić cenny związek z powodu prostej książki.

Uległa/pasywna reakcja
Twoja odpowiedź:

Postanowiłam to zignorować. Chodzi tylko o książkę.
Pozytywny rezultat:

Uszczęśliwiam mojego przyjaciela. Ma książkę i nie musi słuchać mojego narzekania.
Negatywne uczucia:

Zgubiłem książki, co mnie kosztuje. Potrzebuję fragmentów z nich do napisania mojej pracy, ale teraz nie mogę ich używać.

Asertywna reakcja
Twoja odpowiedź:

Pożyczam Ci kilka moich książek i z przyjemnością pożyczę Ci więcej. Rozumiem, że mogłeś nie mieć wystarczająco dużo czasu, aby je przeczytać. Potrzebuję ich użyć jako literatury cytowanej do mojej pracy i muszę je mieć z powrotem u siebie. Jeśli możesz, postaraj się zwracać mi książki wkrótce po tym, jak ci je pożyczam.
Pozytywny rezultat:

Mój przyjaciel rozumie teraz, że potrzebuję z powrotem książek i będę mógł zatrzymać przyjaciela.
Negatywne uczucia:

Teraz czuję się dobrze, ale rozumiem, że bycie asertywnym wymaga odwagi, planowania i umiejętności efektywnej komunikacji.

Arkusz asertywności

Rozważ daną sytuację i przeanalizuj ją poniżej w oparciu o różne odpowiedzi, których możesz udzielić.

Sytuacja:

Agresywna reakcja
Twoja odpowiedź:

Pozytywny skutek:

Negatywne uczucia:

Uległa/pasywna reakcja
Twoja odpowiedź:

Pozytywny skutek:

Negatywne uczucia:

Asertywna reakcja

Twoja odpowiedź:

Pozytywny skutek:

Negatywne uczucia:

Handout 5.16

Nazwa: Ćwiczenie z komunikacji: Czy ufasz innym?

Materiały: Ściana i wolna przestrzeń

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas:

Wytłumaczenie ćwiczenia: 2 minuty

Aktywność: 10 minut

Informacja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: niepotrzebne

Cele:

- Zidentyfikowanie poziomu zaufania, który uczestnik treningu poczułby w danej sytuacji.
- Zrozumienie jak inni się czują w takich sytuacjach. Możliwość dokonania porównań.

Opis metody:
Poproś uczestników treningu by stanęli plecami do ściany.
Wytłumacz im, że teraz zaprezentujesz kilka sytuacji.
Wobec każdej sytuacji uczestnicy powinni wyrazić odczuwany poziom zaufania.

Przy braku zaufania powinni stać w miejscu.
Przy maksymalnym zaufaniu powinni zrobić trzy kroki w przód.
Jeden krok lub dwa kroki w przód oznaczają mniejszy stopień zaufania.

Każda nowa sytuacja wymaga od uczestników, aby cofnęli się do ściany i powtórzyli cały proces.

Przykładowe sytuacje:
Twój menedżer chce żebyś pracował po godzinach w soboty.
Twój kolega chciałby byś wykonał/a jego obowiązki przez kilka dni, kiedy on jest na chorobowym.
Twój kolega z pracy chce pożyczyć samochód na weekend.
Twój kolega z pracy chce pożyczyć od Ciebie książkę.
Twój szef chce zobaczyć Cię po pracy w piątek.

Przeprowadź dyskusję na temat uzyskanych wyników.

Dyskusja: Czy Twoje wyniki były podobne do innych? W których sytuacjach Twoje wyniki były najbardziej podobne do reszty grupy? W których sytuacjach Twoje wyniki były

najbardziej różne w porównaniu do reszty grupy? Jaki był cel tego ćwiczenia? Nad którymi z obszarów musisz popracować? Czy chcesz zwiększyć poziom zaufania w obszarach, w których ludzie czują więcej zaufania niż Ty?

Handout 5.17

Nazwa: Badanie ankietowe

Grupa docelowa: Nauczyciele wszystkich specjalności, uczestnicy treningu

Materiały: kwestionariusz

Liczba uczestników: brak limitu

Opis: Proponowana ankieta posiada przykładowe pytania. Przeprowadzono ją wśród uczniów w wieku 11-13 lat, w bułgarskiej szkole podstawowej. Każdy nauczyciel może zmienić pytania w zależności od tego na jaki temat chce poznać odpowiedzi.

Cele:. Celem tej ankiety jest wyposażenie nauczycieli w porady potrzebne do zrozumienia potrzeb uczniów.

EFEKTYWNY ROZWÓJ I DOBROSTAN STUDENTÓW

ANKIETA przeprowadzona wśród uczniów klas V, VI i VII

1. Co sprawiło, że czujesz się bezpiecznie w szkole?

GEORGE (12 lat): Nauczyciele sprawiają, że czuję się bezpiecznie. Na korytarzu zawsze są przynajmniej 3 osoby, których obowiązkiem jest zapewnienie bezpieczeństwa. Pilnują, aby dzieci nie biegały i dbają o to aby nie zdarzył się wypadek.

PETER (12 lat): Uczyłem się karate od kiedy byłem bardzo młody. W ostatnim roku stałem się championem krajowym. Sport pomógł mi poczuć, że zawsze mogę siebie bronić, kiedy tego potrzebuję. To dobrze, że uczymy się sportów w szkole podczas lekcji wychowania fizycznego. Dzięki temu wszyscy mogą być tak jak ja i nie będą się bać.

SIANA (13 lat): Czasami starsi uczniowie zachowują się źle wobec młodszych. Niektórzy są szczególnie sprytni i dokuczają im wtedy, kiedy nikt nie widzi. Jeśli dzieci za każdym razem decydują się zgłosić problem, problem znika. Być może musimy częściej o tym rozmawiać w klasie.

RADA (12 lat): Czuję się bezpiecznie, ponieważ w mojej szkole pilnuje się dobrego zachowania. Mam znajomych, którzy uczą się w innych szkołach, powiedzieli mi, że u nich tak nie jest. Ważne jest, gdzie się uczysz, więc w przyszłym roku chcę iść do dobrej szkoły średniej. Dobry poziom nauczania to główny powód, ale nie jedyny. Miło jest czuć, że dba o Ciebie szkoła - jesteś taki spokojny, a dzień jest łatwy i przyjemny.

SOFIA (12 lat): Istnieją dzieci niegrzeczne i agresywne. Muszą być ukarane. Być może ich rodzice muszą być ukarani za to jak ich wychowali. Jeśli każdy dostanie to na co zasługuje nie będzie żadnego problemu, w szkole wszyscy będą czuli się dobrze i bezpiecznie.

MELCON (11 lat): Pochodzę z Armenii. Z tego powodu byłem obrażany. Nie denerwuję się, bo zawsze obrażały mnie dzieci dużo głupsze ode mnie. Mama mówi, żebym nie zwracał uwagi na głupich ludzi, machnął na to ręką i chodził uśmiechnięty. Tak właśnie postępuję.

TSVETA (13 lat): Jestem outsiderem w klasie. Nauczyciele już zaakceptowali to jako normalne i nikt nie pyta mnie, dlaczego nie bawię się z kolegami. Nikt mnie nie zaatakował fizycznie, ale chciałbym znaleźć przyjaciół. Nie takich jak moi koledzy z klasy, którzy myślą tylko o nowych modelach telefonów i markowych ubraniach. Nie mają wartości. Mówiąc wartości nie chodzi mi o drogie rzeczy, ale o ich charakter. Gdybym miał przyjaciela, który chętnie spotkałby się ze mną przed szkołą by porozmawiać, czułbym się lepiej.

HRISTO (11 lat): Czytam podczas przerw opowiadania. Kiedyś pewna książka była dla mnie tak interesująca i kontynuowałem na zajęciach z biologii. Moja nauczycielka wpisała mi uwagę do dziennika. Chcę mieć supermoce, które ochronią mnie przed potworami. I od pani z biologii.

SERGEY (12 lat): W szkole czuję się bardzo dobrze. Mam tu bardzo dobrych przyjaciół i dogaduję się z nauczycielami. Nic złego mi się nigdy nie przydarzyło, czuję się bezpiecznie. Kiedy skończę szkołę, będę bardzo tęsknił za tym miejscem. I na pewno wrócę by odwiedzić nauczycieli.

2. Co pomogłoby mi osiągnąć sukces?

YANA (11 lat): Jeśli otrzymuję piątki lub szóstki wtedy czuję, że udało mi się coś osiągnąć. Teraz jestem szczęśliwa, ale wiem, że jeszcze dużo pracy przede mną. To bardzo trudne utrzymywać poziom, gdy lekcji jest wiele i przerabiany materiał staje się coraz trudniejszy.

GEORGE (12 lat): Istnieją nauczyciele, którzy w bardzo interesujący sposób nauczają swojego przedmiotu. Jako ich uczeń pamiętam wszystko co było mówione na lekcji. Myślę sobie - jeśli wszyscy nauczyciele byliby tacy to uczniowie o wiele więcej by się nauczyli. Bardzo ważna jest także ciepła atmosfera w klasie i przyjazne nastawienie nauczyciela do ucznia.

PETER (12 lat): Możesz zwiększyć swój sukces tylko wtedy, gdy dużo się uczysz. To zależy od Ciebie. Czasami jest to trudne, ponieważ na następny dzień jest dużo pracy domowej. Często zdarza mi się, że gram w gry komputerowe i mam 4-5 prac domowych do napisania. Następnie wyłączam komputer i piszę. W ten sposób sport nauczył mnie najpierw robić ważne rzeczy, nawet jeśli nie są one dla mnie tak interesujące.

SIANA (13 lat): Sukces nie jest dla mnie bardzo istotny, ale mama mnie upomina jeżeli dostanę ocenę mniejszą niż 5. Ukończyła tą samą szkołę, ale była zdecydowanie mądrzejsza ode mnie. Wiem jednak, że sukces można osiągnąć poprzez wykazywanie aktywności na lekcjach, ale zawsze boję się, że powiem coś głupiego.

RADA (12 lat): Kończę zajęcia z doskonałymi ocenami. Robię dokładne notatki na zajęciach i to z nich się uczę. Najłatwiej jest mi z nauczycielami, którzy potrafią opowiadać - dzięki temu jestem w stanie zebrać najważniejsze informacje w zeszycie. Czytam w domu i wszystko rozumiem, bo uważnie słucham na lekcji.

SOFIA (12 lat): Powinno być więcej czasu na ćwiczenia i zadania praktyczne. Jak coś czytam, to czasami tego nie rozumiem, a nawet jak już to robię, szybko zapominam. Jednak kiedy przeprowadzamy jakiś eksperyment chemiczny z nauczycielem lub spędzamy trzy godziny mówiąc po bułgarsku tylko po to, aby ćwiczyć, wszystko jest znacznie łatwiejsze. Wtedy zdobywam trwałą wiedzę.

MELCON (11 lat): Nie uczę się z podręczników. Zwykle korzystam z internetu lub programów popularnonaukowych. Taka metoda nauki powinna być dostępna także w szkole - powinniśmy korzystać z technologii i oglądać więcej filmów edukacyjnych. Musimy korzystać z innowacji, ale zbyt wielu nauczycieli dalej operuje w starym sposobie myślenia. Jeżeli kiedyś zostanę ministrem edukacji zmienię wszystko.

TSVETA (13 lat): Ciężko jest osiągnąć sukces ponieważ nie wszyscy chcą się uczyć każdego przedmiotu. Ja uczę się o literaturze i po co są mi potrzebne inne zajęcia? Nigdy nie będę ich potrzebować. Należy skupić się na zainteresowaniach dziecka od młodego wieku. Moim marzeniem są podzielone klasy - aby w jednej klasie były dzieci z uzdolnieniami humanistycznymi a w drugiej utalentowani matematycy... w innej chemicy. W takim układzie uda się uzyskać większy sukces.

HRISTO (11 lat): Są tacy nauczyciele, z którymi nie możesz zwiększyć swojego sukcesu. Na przykład pani od biologii. Nie obchodzi mnie czy poznam dany przedmiot czy nie. Będę się uczyć, aby mój tata mnie później nie ukarał.

SERGEY (12 lat): Pomogłoby mi posiadać lepsze podstawy z zakresu obsługi technicznej - posiadanie komputera w klasie pozwoliłoby na łatwiejszy dostęp do informacji. Widziałem wideo ze szkół za granicą i wszystko jest tam zdigitalizowane. I piszą na tablicach elektrycznych. Kocham wszystko co nowoczesne.

3. Co z mojej obecnej edukacji pomoże mi w dalszym rozwoju?

YANA (11 lat): W mojej opinii niektóre materiały, których się uczymy powinny zostać usunięte. Powinniśmy uczyć się ich mając na to odpowiednią ilość czasu. Czasami tak się dzieje że mam pracę domową, która zajmuje mi 3-4 godziny. Nauka i przygotowanie do egzaminów są oddzielnymi czynnościami. Uczęszczam również na balet trzy dni w tygodniu a czasem piszę pracę domową do 12 w nocy. Jeśli jest kilka lekcji mniej być może więcej rzeczy zapadnie mi w pamięć i przyczyni się do dalszego mojego rozwoju.

GEORGE (12 lat): Regularnie uczęszczam na konsultacje, które oferuje nauczyciel. Zabawne jest to, że nigdy nie byłem uczniem z problemami, wręcz przeciwnie. Konsultacje bardzo mi pomogły, ponieważ miałem okazję być sam z nauczycielem i zapytać go zagadnienia, które były dla mnie skomplikowane. Być może więcej konsultacji lub kursów przyczyni się do mojego dalszego rozwoju - by być z naszym nauczycielem jeszcze raz ale w małych grupach, gdzie będą przykładać uwagę do naszych błędów.

PETER (12 lat): Dla mojego dalszego rozwoju ważnym będzie dobrze przygotować się na egzamin siódmoklasisty. Jest to najważniejsze ponieważ determinuje, do której szkoły średniej się dostanę. W klasie siódmej wszyscy otrzymują prywatne lekcje tylko po to by dobrze się przygotować na egzamin i uzyskać wysoki wynik podczas ewaluacji zewnętrznej. Faktem jest, że celem szkoły jest przygotowanie nas na ten egzamin.

SIANA (13 lat): Nie jestem pewna co byłoby dobre dla mojego przyszłego rozwoju. Może gdybym wybrała, który egzamin będę pisać po szkole podstawowej -z j. bułgarskiego lub matematyki mogłabym się przygotować lepiej. Teraz muszę podjąć się pisania dwóch egzaminów to bardzo trudne. Żadne z tych dwóch tematów nie odpowiadają mi jakoś szczególnie, lubię malować.

RADA (12 lat): Myślę, że dla mojego przyszłego rozwoju pomogłoby mi gdybym podróżowała i dokonywała praktyki, która będzie zdolna rozwinąć moją wiedzę. Uczę się angielskiego przez lata i podróże zagraniczne pozwalają mi rozwinąć moje umiejętności szczególnie gdy mam okazję komunikować się ze swoimi rówieśnikami. Odwiedziliśmy wspólnie niektóre bułgarskie muzea z klasą i widzieliśmy przedmioty i fotografię o erach na temat, których uczę się na historii. Musisz podróżować - wtedy możesz sprawdzić, zrozumieć co wiesz i czego nie wiesz. To bardzo przydatne.

SOFIA (12 lat): W szkole uczę się o rzeczach przydatnych i takich, których nigdy nie będę potrzebować. Trzeba bardziej starać się na przedmiotach, które z pewnością przydadzą mi się w przyszłości. Mam na myśli: język ojczysty, języki obce, matematykę. Jeżeli będę się uczyć więcej na przedmioty, o których mowa nie będzie potrzeby uczęszczania na lekcje dodatkowe i będę mieć więcej wolnego czasu.

MELCON (11 lat): Pewnego dnia będę pracować w biznesie. Może gdyby szkoła zabrała nas na wycieczkę po dużej firmie żebyśmy zobaczyli jak wszystko działa to byłoby wartościowe doświadczenie. Ogólnie uważam, że ludzie pracujący w różnych profesjach powinni porozmawiać z nami i opowiedzieć nam konkretnie co robią. Pewnego dnia będę szefem i taka wiedza mi się przyda.

TSVETA (13 lat): Stanę się pisarzem. Poza literaturą chciałabym się więcej nauczyć o historii, filozofii, psychologii i religii. To mi pomoże, ponieważ lepiej poznam ludzi. Nie studiuję matematyki, takie lekcje to strata czasu. Kiedy dorosnę zdobędę nagrodę Nobla z literatury, będzie to pierwsza nagroda dla Bułgarii.

HRISTO (11 lat): Większość rzeczy w szkole jest bezużyteczna, niestety ktoś musi wytłumaczyć to mojemu ojcu. Jeżeli kiedyś będę zarabiał po 10,000 BNG miesięcznie to sukces będę zawdzięczać tylko i wyłącznie sobie.

SERGEY (12 lat): Sukces w szkole podstawowej oznacza sukces w szkole średniej następnie dobry uniwersytet i dobre życie. Wszystko co dzieje się w szkole jest ważne dla mnie i mojego rozwoju. Klasy wychowania fizycznego, szczególnie gra w koszykówkę, pomaga mi w odwróceniu uwagi od lekcji teoretycznych i zapewnia rozwój mojego ciała. Jest to również czas na spędzenie chwili z przyjaciółmi.

Handout 5.18

Nazwa: Popraw swoją samoocenę i pewność siebie

Materiały: miejsce do siedzenia, każda osoba powinien mieć innych uczestników treningu w zasięgu wzroku

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas:

Tłumaczenie ćwiczenia: 2 minuty

Aktywność: 30 minut w zależności od ilości uczestników treningu

Informacja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: brak

Cel:

To ćwiczenie będzie użyteczne w pokazaniu ludziom jak potrafią być zaradni. Często cierpimy z powodu niskiej samooceny i skupiamy się na swoich słabościach lub obwinianiu innych za swoje problemy.
To ćwiczenie pomoże przerwać ten cykl poprzez podkreślanie, że wszyscy mają mocne strony. Kiedy osoba nie dostrzega swoich zalet zaczyna czuć się bezradna. To ćwiczenie pomoże Twoim pozytywnym cechom ujrzeć światło dzienne i pozwoli na bardziej optymistyczne postrzeganie świata.

Cele: Podzielenie się doświadczeniami z innymi i rozwijanie pozytywnych wartości, które pozwolą Ci dobrze sobie radzić z tym doświadczeniem.

Opis metody: Wytłumacz, że chcesz, aby uczestnicy treningu podzielili się swoimi opowieściami z innymi i otrzymali informację zwrotną.
Znajdź ochotnika, który rozpocznie ćwiczenie.
Poproś tą osobę by podzieliła się swoimi doświadczeniami z innymi, powinny to być doświadczenia, w których ochotnik coś osiągnął i jest z nich dumny.

Poproś innych w grupie, aby zapewnili feedback jeden po drugim. Poproś, aby zidentyfikowali dwie krytyczne cechy potrzebne do osiągnięcia takiego celu. Każda z osób powinna zidentyfikować nowe cechy.
Pod koniec, chętni powinni mieć opcję dodania więcej cech jeśli mogą jakieś wymyślić.
Opcjonalnie możesz zapisać cechy na flipcharcie w trakcie kiedy się je sugeruje, żeby wszyscy mogli je zobaczyć, jako rozwiniętą listę.
Teraz, poproś wszystkich wolontariuszy aby wybrali trzy najlepsze cechy,, które uważają za niezbędne w osiągnięciu sukcesu. Powinni wypowiedzieć je na głos, do innych i być z tego dumni „ja jestem X" ja jestem Y ja jestem Z.
Kontynuuj ćwiczenie dopóki każdy z uczestników wymienia swoje najlepsze cechy.
W rezultacie każdy musi czuć się bardziej pozytywnie i doceniać swoje aktualne zalety.
Dzielenie się cechami szczególnie sugerowanymi przez innych może mieć istotny wpływ na pewność siebie danej osoby.
Przeprowadź dyskusję.

Dyskusja: Jak się teraz czujesz, wiedząc co inni myślą o Twoich możliwościach? Co myślisz o problemach innych, ich osiągnięciach i sposobie w jaki podchodzą do swoich problemów? Czy widzisz podobieństwo? Co myślisz o pozytywnym myśleniu w kontraście do negatywnego myślenia? Jaka jest najważniejsza lekcja, którą zdobyłeś dzięki temu ćwiczeniu?

Handout 5.19

Nazwa: Ćwiczenie w podejmowaniu decyzji: Wzloty i upadki

Materiały:
●Kartka papieru A4 na każdego z uczestników

●Długopis lub ołówek dla każdego z uczestników

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas:

Wytłumaczenie ćwiczenia: 5 minut

Aktywność: 10 minut

Informacja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: niepotrzebne

Cel: Ta aktywność zachęca trenujących do myślenia na temat ich osobistych doświadczeń życiowych i podzielenia się decyzjami, które podjęli z członkami zespołu.

Opis metody:

Pozdziel ludzi na grupy 3-4 osobowe. Poproś uczestników każdej z drużyn, aby usiedli w kręgu.

Wytłumacz, że każdy z uczestników treningu powinien zrobić listę ważnych zdarzeń ze swojego życia (zarówno pozytywnych i negatywnych), chronologicznie. Te wydarzenia powinny odnosić się do incydentów, nad którymi mieli jakiś stopień kontroli.
Powinni skupić się na takich wydarzeniach, które doprowadziły ich do podjęcia dobrej decyzji.
Na przykład:
„Zdecydowałem dołączyć do klubu Badmintona dla seniorów w wieku 12 lat i grałem w zawodach wewnątrz miastowych przez 6 lat. Mój sukces w Badmintonie zwiększył moje poczucie pewności siebie w fizyczne umiejętności”
Decyzja z negatywnym albo pozbawionym sukcesów rezultatem to:
„Zacząłem pić alkohol w wieku 14 lat, co wpłynęło na to jak radziłem sobie w szkole i pracy”
Po ukończeniu tego zadania grupy powinny przedyskutować jakie są ich refleksje na temat przeszłych wyborów i doświadczeń.

Dyskusja:

Jak uczestnicy treningu czują się po podjęciu decyzji z przeszłości? Jak ważne jest, aby podejmować decyzje szybko i efektywnie i jak ten zwyczaj może wpłynąć na nasze życie? Patrząc na Twoją listę - czy jest coś co może chciałbyś zrobić inaczej?

Handout 5.20

Nazwa: Ćwiczenie: Eksternalizacja wewnętrznych konfliktów

Materiały: brak

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas:

Wytłumaczenie ćwiczenia: 5 minut

Aktywność: 7 minut

Informacja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: brak

Cel: Ta aktywność pomaga uczestnikom treningu w rozwiązaniu ich wewnętrznych konfliktów poprzez traktowanie ich jako konfliktów zewnętrznych.

Konflikty wewnętrzne to, te które toczymy z samym sobą. Zewnętrzne to takie, które dzieją się pomiędzy ludźmi.

To ćwiczenie pozwoli uczestnikom uzyskać nową perspektywę i pomoże im rozwiązywać konflikty w niekonwencjonalny sposób.

Celem uczestników treningu jest zaprezentowanie dwóch stron konfliktu, który do tej pory był konfliktem wewnętrznym.

Opis metody: Dobierz uczestników w pary.

Poproś osoby w parach, aby usiadły naprzeciwko siebie.
Poproś, aby wybrali temat, który może stać się powodem konfliktu.Uczestnicy treningu powinni sami wybrać o czym chcą rozmawiać.

Przykłady konfliktów:
Jechać samochodem czy skorzystać z transportu publicznego?
Zjeść fast food czy lekką sałatkę?
Grać na komputerze czy czytać książkę?

Jedna osoba w każdej parze powinna być stroną opowiadającą się za konkretnym wyborem. Druga powinna przyjąć przeciwne stanowisko.
Następnie, uczestnicy powinni przeprowadzić dyskusję między sobą, podczas której podzielą się swoimi opiniami i argumentami za i przeciw a następnie podjąć próbę rozwiązania konfliktu.
Każda osoba powinna mieć 1 minutę na zaprezentowanie swojego stanowiska partnerowi.
Po zaprezentowaniu swojego stanowiska powinni mieć po 5 minut na wspólne przedyskutowanie, który zestaw argumentów jest bardziej przekonujący.

Pod koniec ćwiczenia trener powinien przeprowadzić dyskusję.

Dyskusja: Zapytaj grupę czy dyskusja na temat różnych stron konfliktu pomaga im rozwiązać problem. Jak mogą użyć tej techniki kiedy muszą się skonfrontować z wewnętrznymi konfliktami? Czy przyjęcie jednej ze stron konfliktu pomogło im rozwiązać problem? Jak można użyć tej techniki do rozwiązania wewnętrznych konfliktów w przyszłości?

Handout 5.21

Nazwa: Ćwiczenie przywództwa: Które słowo jest popularne?

Osiągnięcia Przeznaczenie Strach Nieznane Zagubienie Porażka	Sukces Strach Motywacja Przeznaczenie Nieznane	Misja Nieznane Porażka Potrzeba Osiągnięcia Ambicja

Materiały:

- *"Karty słowne"*. Zestaw kart jest zapewniony poniżej. Będziesz potrzebował jedną kartę na uczestnika treningu. Możesz rozbudować karty poprzez dopisanie nowych haseł. Przy drukowaniu użyj kolorowego papieru, żeby się nie pomieszały z białymi kartkami do notatek.
- 50 białych kartek lub więcej w zależności od ilości uczestników

Liczba uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową, uczestnicy treningu

Proponowany czas:

Wytłumaczenie ćwiczenia: 5 minut

Aktywność: 15 minut

Informacja zwrotna: 10 minut

Przygotowanie: niepotrzebne

Cel: To ćwiczenie zachęca uczestników treningu do podejmowania decyzji, poprawy współpracy grupowej, rozwijania cech przywódczych i pokazania wartości komunikowania się ze wszystkimi członkami drużyny.

Opis metody: Poproś uczestników o uformowanie kręgu, mają ustawić się tyłem do siebie.
Rodzaj jedną *"Kartę słowną"* na każdego uczestnika.
Rozdaj kilka pustych kartek dla każdego z uczestników. Mogą mieć tyle kartek ile potrzebują, nie ma limitu.
Wytłumacz, że jest jedno wspólne słowo pomiędzy wszystkimi kartami i ich celem jest odnalezienie go. Przypomnij, że istnieją pewne zasady, do których muszą się stosować szukając tego słowa:

- Nie mogą pokazywać swoich kart nikomu.
- Nie mogą wymieniać się kartami.
- Nie mogą ze sobą rozmawiać.

Jedynym sposobem komunikacji jest wysłanie notatki napisanej na pustej kartce do innej osoby znajdującej się obok.
Notatki mogą mieć maksymalnie trzy słowa.
Przeznacz 15 minut na tą cześć dopóki nie znajdziecie wspólnego słowa.
Zmierz ile trwa ich wystąpienie, aby móc porównać czas do innych grup, z którymi wykonywałeś to ćwiczenie.
Przeprowadź dyskusję.

Dyskusja: Jak podchodzisz do problemu? Czy metodycznie organizowałeś zebrane informacje? Czy zadanie było dla ciebie trudne? Czy starałeś się rozwiązać problem sam? Czy użyłeś zasad samoorganizacji, aby skoordynować aktywności i pracować nad przesyłaniem informacji w konkretnym kierunku? Jak zdecydowałeś, które słowo wybrać? Jak dużo wiadomości jest wymaganych, aby ukończyć zadanie? Czy byłeś zadowolony ze swojego udziału w tym zadaniu?

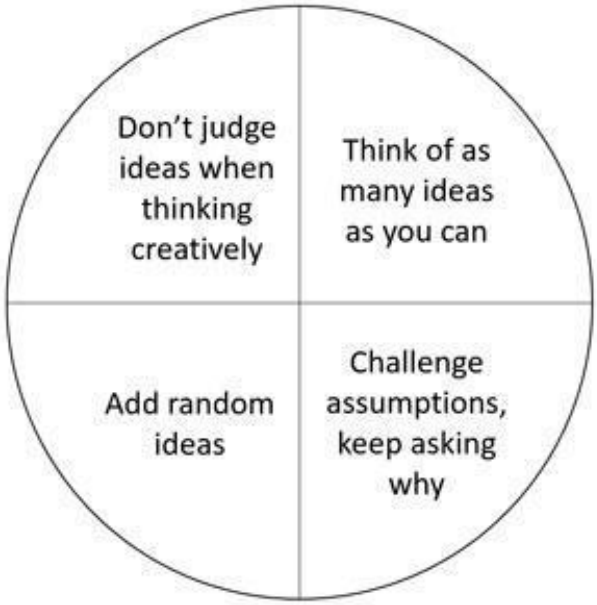
Opcjonalnie:
Tutoring: Musisz użyć innego zestawu kart przy drugiej próbie, aby wspólne słowa były inne. W momencie gdy podałeś informację zwrotną i grupa przedyskutowała wykonanie możesz pozwolić im mieć inne podejście do ćwiczenia by zobaczyć czy mogą się poprawić.

Karta 1	**Karta 2**	**Karta 3**
Osiągnięcie	Sukces	Misja
Przeznaczenie	Strach	Nieznane
Strach	Motywacja	Porażka

Nieznane Zagubienie Porażka	Szacunek Przeznaczenie Nieznane	Potrzeba Osiągnięcie Ambicja
Karta 4 Pycha Osiągnięcie Pieniądze Nieznane Strach Ambicja	**Karta 5** Nieznane Kierunek Błąd Odpowiedź Osiągnięcie Strach	**Karta 6** Decyzja Nieznane Osiągnięcie Ambicja Porażka Kierunek

Handout 5.22

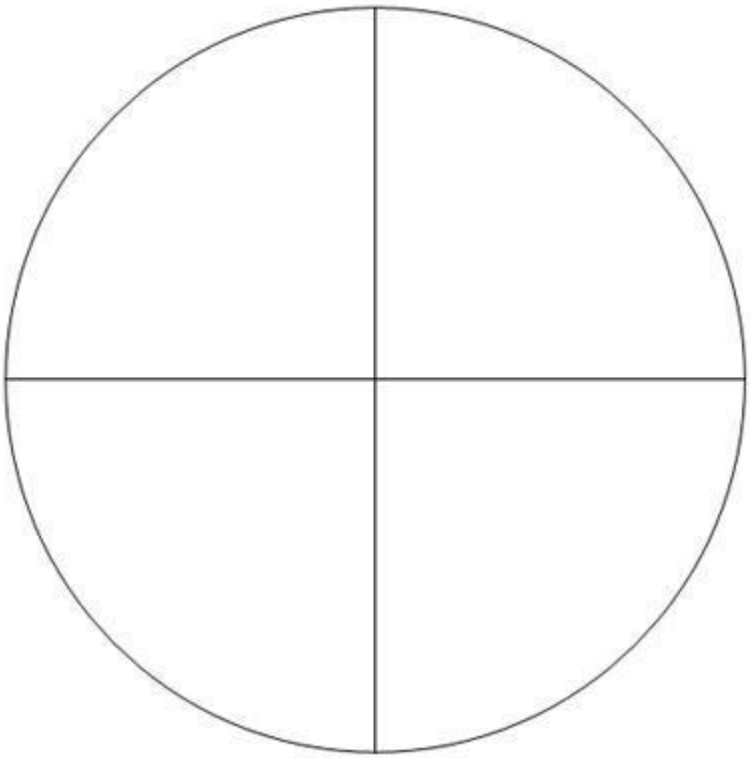
Nazwa: Energizer: Czego się nauczyłem?



Materiały:

- Kopia *Cele nauczania, arkusz aktywności* dla każdej grupy (Zobacz przykład na końcu strony)
- Długopis na każdą grupę

Liczba



uczestników: brak limitu

Grupa docelowa: nauczyciele, zespół pracujący nad integracją grupową

Proponowany czas:

Wytłumaczenie na czym polega zadanie: 2 minuty

Aktywność: 10 minut

Przygotowanie: niepotrzebne

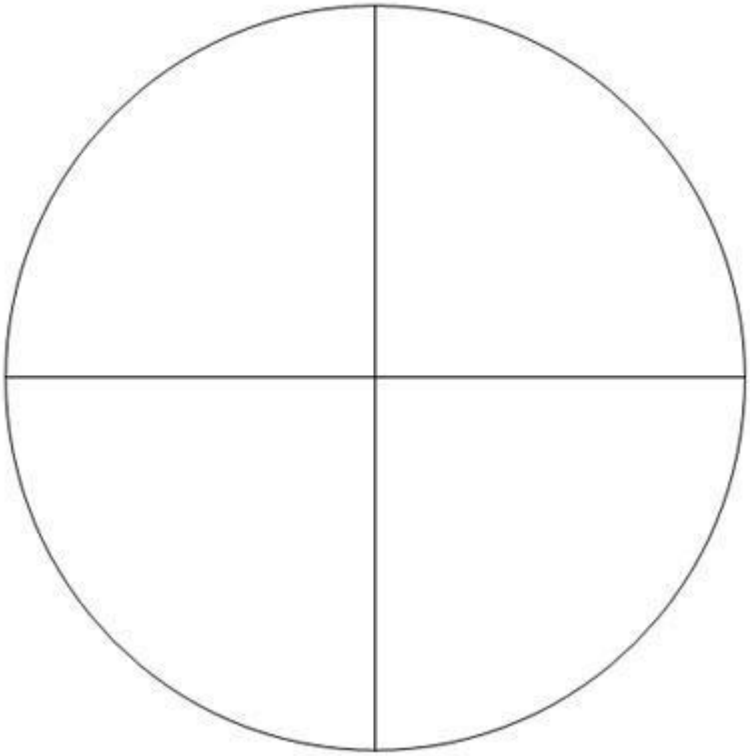
Cel: To ćwiczenie pozwala na zidentyfikowanie kompetencji, które nabywamy podczas treningu. Tą aktywność najlepiej wykonać pod koniec lub w środku sesji. Celem uczestników jest zdecydowanie czego miały nauczyć ich wcześniej wykonywane ćwiczenia, zapisać to jako cztery hasła na arkuszu i przedyskutować.

Opis ćwiczenia:

- Podziel grupy na zespoły 2 lub 3 osobowe.
- Daj każdej z drużyn kopie arkusza aktywności i długopis.

- Wytłumacz, że drużyny mają 3 minuty by wymyślić 4 główne cele nauczania, których się do tej pory nauczyli podczas tego kursu. Każdy z punktów musi być zapisany jako osobna część diagramu na arkuszu aktywności.
- Zbierz arkusze i przyklej je na ścianie lub tablicy tak by wszyscy mogli je zobaczyć.
- Wspólnie przeanalizujcie niektóre z punktów następnie poproś uczestników by wytłumaczyli swój wybór.

Punkty nauczania, arkusz aktywności



Handout 5.23

Nazwa: Kwestionariusz "Jak znaleźć mentora?"

Grupa docelowa: nauczyciele wszystkich specjalności, uczestnicy treningu

Materiały: arkusze kwestionariusza

Liczba uczestników: brak limitu

Opis metody: Trener rozdaje arkusze, które mają pomóc uczestnikom treningu w zidentyfikowaniu swojego lidera.

Cel: Celem tego badania jest odnalezienie odpowiedniego mentora, warunkiem do zrobienia tego jest zidentyfikowanie czy jednostka jest gotowa na zaangażowanie się w relację mentorską.

KWESTIONARIUSZ

Jak znaleźć mentora?

ODPOWIEDZ NA PONIŻSZE PYTANIA, W TEN SPOSÓB ŁATWIEJ BĘDZIE CI WYBRAĆ MENTORA.

Pytania	**Tak**	**Nie**	**Nie wiem.**
1. Czy mentor powinien mieć za sobą sukcesy i być charyzmatycznym nauczycielem nie tylko w klasie, ale także w społeczności szkolnej?			
2. Czy z łatwością powinien komunikować się z personelem szkolnym, rodzicami, uczniami itp?			
3. Czy powinien jasno określić czego od Ciebie oczekuje?			
4. Czy powinniście wspólnie zdefiniować oczekiwania wobec siebie?			
5. Czy powinien być zainteresowany Tobą jako osobą prywatną, poza skupieniem się na relacji profesjonalnej?			
6. Czy powinien dobrze zrozumieć, które umiejętności chciałbyś nabyć i to jak radzisz sobie w różnych sytuacjach niekoniecznie tylko profesjonalnych?			
7. Czy powinien być poinformowany o Twoich priorytetach, już nabytych umiejętnościach by dostosować pracę do Twojej aktualnej wiedzy?			
8. Czy powinien pomóc ci radzić sobie z wyzwaniami?			
9. Czy powinien dawać Ci gotowe rozwiązania?			

10. Czy powinien zachęcać Cię do podejmowania własnych decyzji?			
11. Czy powinien pomóc Ci w ustaleniu celów długoterminowych?			
12. Czy Twój mentor powinien stale angażować się w Twój rozwój i być dostępny w każdym momencie?			
13. Czy mentoring to dla Ciebie proces długoterminowy?			
14. Czy myślenie strategiczne jest ważne dla mentoringu?			
15. Czy to ważne byś wspólnie z mentorem świętował swoje sukcesy?			

Notatka:
Jeżeli na większość pytań odpowiedziałeś TAK to znaczy, że jesteś gotowy by rozpoznać mentora wśród swoich kolegów.

Struktura Modułu Treningowego

Numer	MODUŁ 6A
Tytuł modułu	Innowacyjność i kreatywność w procesie zmian.
Temat / Krótki opis	Celem tego modułu nie jest naukowe zdefiniowanie koncepcji kreatywności i innowacji lub relacji pomiędzy nimi. Głównym celem jest zrozumienie wagi tych elementów zarówno dla jednostek jak i współczesnego społeczeństwa europejskiego. Ponadto zaprezentujemy praktyczne narzędzia i zagadnienia teoretyczne, których nauczyciele mogą użyć, aby pielęgnować kreatywność i innowacyjność u swoich uczniów. Jeśli szkoły i nauczyciele chcą być liderami dla swoich uczniów i pomóc im w przyszłości, muszą skupić się na elementach takich jak kreatywność i innowacja oraz faworyzować je w procesie uczenia-nauczania, dbając również o dobrostan psychiczny uczniów i sukces nowej generacji w dzisiejszym świecie.
Grupa docelowa	Z tego modułu treningowego mogą skorzystać: ● Nauczyciele szkół podstawowych i szkół średnich. ● Pedagodzy i psycholodzy szkolni. ● Badacze publikujący w obszarze edukacji i pedagogiki. ● Specjaliści opracowujący treningi doskonalące dla nauczycieli, trenerzy. ● Osoby odpowiadające za system edukacji.
Cel treningu/Umiejętności	Pod koniec modułu uczestnicy: - zrozumieją główne przeszkody na drodze do kreatywnego myślenia - odkryją rozwiązania - jak zadbać o kreatywność w klasie

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	- zdobędą wiedzę o zagrożeniach nowej technologii oraz na temat zagrożeń dla kreatywności spowodowanych przez nowe technologie
Nazwa sesji (przy prowadzeniu każdej z sesji będzie potrzebny plik: handout1, oprócz ostatniej, do której jest potrzebny: handout2 **1. Definicja kreatywności** (15 min) **2. Kreatywność we współczesnym społeczeństwie europejskim** (10 min) **3. Przeszkody dla kreatywności i innowacyjności** (40 min)	Zaczynamy od prezentacji handout1 prosząc uczestników treningu o zapisanie definicji kreatywności. W handout1 możemy zobaczyć jak kreatywność można pomylić z innowacyjnością, ponieważ są one silnie połączone. Podążając za handout1 przedyskutuj jak dynamicznie zachodzą zmiany we współczesnym świecie i jak szybko szkoła na nie reaguje. Rynek pracy ma inną specyfikę dziś niż kilkanaście lat temu, ale szkoły mają trudności z przystosowaniem się do nowej rzeczywistości. Dyskusja na temat umiejętności miękkich potrzebnych do efektywnej pracy nauczyciela. Obejrzyj wideo https://www.youtube.com/watch?v=wX78iKhInsc i skomentuj. Obejrzyj wideo, które znajduje się na slajdzie prezentacji handout1 i wykonaj aktywność zaprezentowaną w wideo. Wykonaj aktywność 6 kapeluszy myślowych (handout 3). Następnie przejdź do handout2 . Obejrzyj video https://www.youtube.com/watch?v=vudaAYx2IcE&list=PLE694yV5DkNDWsdbestx2V-91Hw1ZXVBQ&index=2.

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

4. Jak zadbać o kreatywność w pracy (60 min) **5. Czy Internet to tylko narzędzie?** (75 min)	Podsumuj to co zostało powiedziane podczas treningu.

1. Kreatywność .
2. Czy Internet jest tylko narzędziem.
3. Ananas czy nie?
4. Sześć kapeluszy myślowych.
5. Ewaluacja.

Bibliografia i odnośniki

1) Książki i artykuły:

- Armstrong Melser, Nancy. (2018). "*Teaching soft skills in a hard world: skills for beginning teachers*". Rowman and Littlefield.
- Astle, Julian. (2018, April). "*Do schools really "kill creativity"?*". Retrieved from https://www.thersa.org.
- Bauman, Zygmunt. (2000). "*Liquid modernity*". Cambridge, UK, Polity Press.
- Carr, Nicholas G. (2010). "*The shallows :what the Internet is doing to our brains*". W.W. Norton, New York.
- Chell, Elizabeth; Athayde, Rosemary. (2009). "*The identification and measurement of innovative characteristics of young people: development of the Youth Innovation Skills Measurement Tool*", NESTA ed.
- Jackson, Maggie. (2008). "*Distracted: The erosion of attention and the coming Dark Age*". Prometheus Books, Amherst, N.Y.
- Saba, Saeed; Idara-e-Taleem-o-Aagahi. (2014, March). "*21st Century Skills Promoting Creativity and Innovation in The Classroom*". UNESCO, Bangkok.

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- Schank, Roger C. (2011). "*Teaching minds: How cognitive science can save our schools*". Teachers College Press, New York.
- Schulz, Bernd. (2008). "*The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*". Nawa Journal of Communication, 2(1), 146-154.
- Sinay, Erhan. (2018). "*creativity and innovation in teaching and learning: a focus on innovative intelligence (i2q) pilot program*".
- Sinay, E., Nahornick, A., & Graikinis, D. (2017). "*Fostering global competencies and deeper learning with digital technologies research series: Creativity and innovation in teaching and learning: A focus on innovative intelligence (I2Q) pilot program*". (Research Report No. 17/18-11). Toronto, Ontario, Canada: Toronto District School Board.
- Tatiana de Cassia Nakano; Solange Muglia Wechsler. (July/Sept. 2018). "*Creativity and innovation: Skills for the 21stCentury*". Estudos de Psicologia (Campinas) vol.35 no.3.

2) Wideo i strony internetowe:

- https://ec.europa.eu/eurostat
- https://stats.oecd.org/
- Robinson, Ken. (TED). (2003, May). "*How to escape education's death valley*". retrieved from https://www.youtube.com.
- Sinek, Simon. (Simon Sinek). (2016, December). "*The millennial question*". retrieved from https://www.youtube.com.

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

NAUCZYCIELE JAKO LIDERZY I KREATORZY ZMIAN

Handout 1

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

1. DEFINICJA KREATYWNOŚCI

AKTYWNOŚĆ 1

- Zdefiniuj czym jest dla Ciebie kreatywność.
- Podziel się swoimi myślami z resztą grupy.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Jedna z wielu definicji...

“Wykorzystanie wyobraźni lub oryginalnych pomysłów do stworzenia czegoś nowego”

Oxford English Dictionary (OED)

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

KREATYWNOŚĆ JEST ZAWSZE POŁĄCZONA Z INNOWACJĄ

„Produkowanie pomysłów i obiektów, które są zarówno nowe, oryginalne, odpowiednie lub wartościowe.”

Oxford English Dictionary (OED)

Czy ta definicja jest wciąż o kreatywności czy już o innowacyjności?

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

2. KREATYWNOŚĆ I UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE WE WSPÓŁCZESNYM SPOŁECZEŃSTWIE EUROPEJSKIM

KIEDYŚ...

- Zawody z jasnym zakresem obowiązków

- Pewność zatrudnienia

- Mniejsza ilość wymaganych kwalifikacji

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

TERAZ...

-Prace wymagające kreatywności

-Niepewność stanowisk

- Wysokie kwalifikacje

Jak jest różnica pomiędzy umiejętnościami twardymi a miękkimi?

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Umiejętności miękkie i inteligencja emocjonalna

Samoświadomość	Samozarządzanie	Świadomość społeczna	Zarządzanie relacjami
Emocjonalna samoświadomość	Samokontrola emocjonalna	Empatia	Wpływ
	Adaptowalność	Świadomość organizacyjna	Mentoring i coaching
	Zorientowanie na osiągnięcia		Zarządzanie konfliktem
	Pozytywne podejście		Praca zespołowa
			Inspiracyjne przywództwo

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Dzisiaj czujemy potrzebę trenowania umiejętności miękkich, kreatywności i innowacyjności. Nie wiemy jednak jak ich uczyć.

Szkoła zdaje się nie nadążać za postępem;
nie jest w stanie sprostać wyzwaniom dzisiejszych czasów.

Istnieją dwie przeszkody dla naszej kreatywności i innowacyjności, które są silnie obecne w wielu szkołach w Europie i Ameryce.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

3. PRZESZKODY W OSIĄGNIĘCIU KREATYWNOŚCI I INNOWACJI

1. Oceny i ewaluacja

Szkoła przygotowuje uczniów do zdawania egzaminów, zaniedbując sam proces uczenia się

- Co to znaczy być dobrym nauczycielem dla administracji szkoły i ministerstwa edukacji? ?
- Co jest ważniejsze dla uczniów: oceny czy dobre przyswojenie materiału? ?
- Jaki jest punkt widzenia rodziców?
- Jaki jest cel testu PISA?

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

2. Hierarchia przedmiotów

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Oglądnij wideo i zapisz swoje przemyślenia.
Po zakończeniu oglądania będziemy dzielić się między sobą refleksjami.
Co Ci się najbardziej podobało?

Ken Robinson, How to escape education's death valley 2013

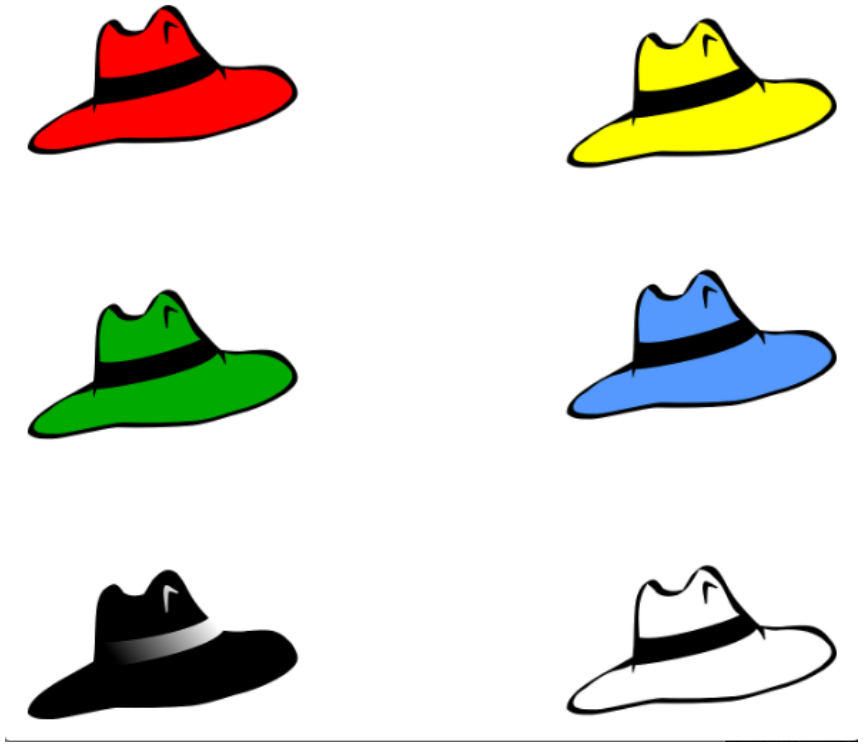
This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

4. JAK PIELĘGNOWAĆ KREATYWNOŚĆ W KLASIE

Sprawdźmy
jak to działa

AKTYWNOŚĆ 2

METODA SZEŚCIU KAPELUSZY MYŚLOWYCH



This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

AKTYWNOŚĆ 3
PADLET – KREATYWNE MYŚLENIE

To jest ćwiczenie łączące kreatywność i technologie. Może być używane do uczenia języka ojczystego lub obcego jak również takich przedmiotów jak sztuka, historia i geografia.

Idź do Padlet i podążaj za instrukcjami nauczyciela.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Erasmus+

Teachers leaders

CZY INTERNET JEST TYLKO NARZĘDZIEM?

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Simon Sinek

https://www.youtube.com/watch?v=vudaAYx2IcE&list=PLE694yV5DkNDWsdbestx2V-91Hw1ZXVBQ&index=2

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

CO SIĘ DZIEJĘ? ⟶

REWOLUCJA CY

UZALEŻNIENIE OD SIECI ⟵ W JAKI SPOSÓB

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

4 RODZAJE INWENCJI TECHNOLOGICZNYCH

Zwiększenie naszych umiejętności.

1. Samolot

Zwiększenie mocy 5 zmysłów

2. Mikroskop

Modyfikowanie środowiska dla naszych potrzeb

3. Jedzenie genetycznie zmodyfikowane

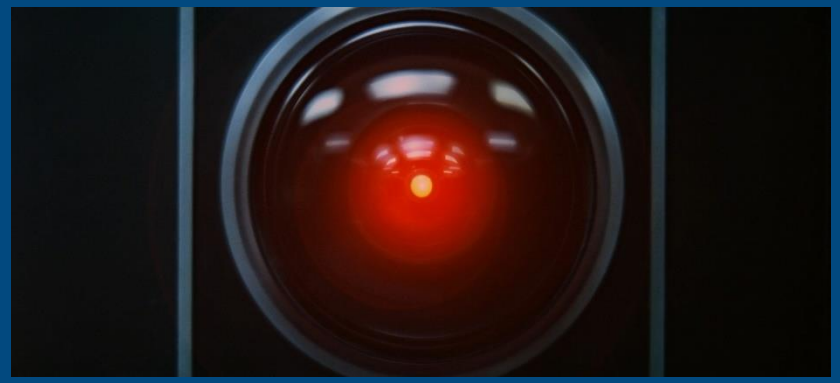
Zwiększanie naszych zdolności umysłowych

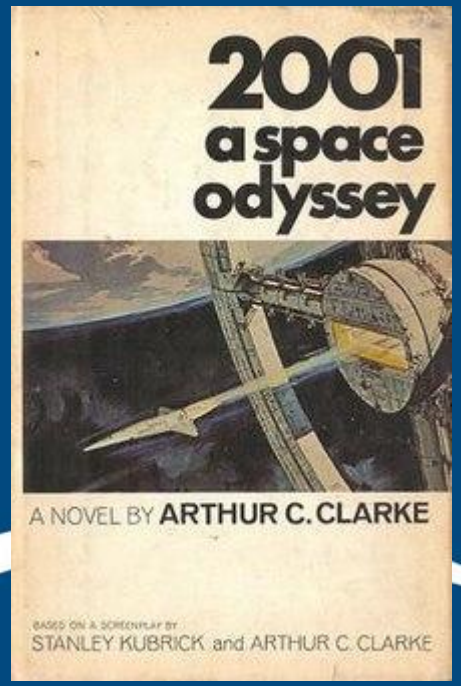
4. Zegar

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

TEORIE NA TEMAT TECHNOLOGII

Determiniści:
(łac. instrumentum "narzędzie"), (filozof.) – współczesny kierunek filozoficzny będący odmianą pragmatyzmu. Według niego cała wiedza i wszelka działalność ludzka pełnią jedynie funkcje instrumentalne, czyli stanowią narzędzia (instrumenty) służące przystosowywaniu się do środowiska i opanowywaniu go.





Instrumentaliści:
(łac. instrumentum "narzędzie"), (filozof.) – współczesny kierunek filozoficzny będący odmianą pragmatyzmu. Według niego cała wiedza i wszelka działalność ludzka pełnią jedynie funkcje instrumentalne, czyli stanowią narzędzia (instrumenty) służące przystosowywaniu się do środowiska i opanowywaniu go. Instrumentalizm uważany jest za późną odmianę pragmatyzmu, wyrażoną przez Johna Dewey'a.

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Przy każdym wynalazku technologicznym zachodzi bilateralny proces: człowiek wpływa na maszynę a maszyna na człowieka

Każde narzędzie może stać się przedłużeniem naszego ciała (lub umysłu),. Nasze ciało lub umysł mogą służyć jako część instrumentu, wywołując:

ALIENACJĘ

Z INTERNETEM ten bilateralny proces jest niestabilny

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

“Kiedy jaskółki z niezwykłą regularnością powracają na wiosnę, to ich działanie jest równie precyzyjne jak działanie zegarka.”
-Kartezjusz

Neuroplastyczność

Możemy się adaptować do nowych technologii a nasz umysł do zmian. Kiedy zaczynamy myśleć, w bardzo szerokim znaczeniu tego słowa, uczyć się, odkrywać znaczenie, socjalizować itd., przystosowując się do nowych narzędzi..

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Erasmus+

Teachers leaders

Przeładowanie informacyjne
lub
poznawcze

INTERNET

Pamięć robocza
(zachowuje od dwóch
do pięciu elementów)

UZALEŻNIENIE

Czas konsolidacji

- Uwaga
- Powtórzenie
- Zaangażowanie emocjonalne

Pamięć długotrwała
(przechowywana na stałe)

CZYM RYZYKUJEMY

KRYTYCZNE MYŚLENIE

GŁĘBOKIE RELACJE

KREATYWNOŚĆ

INNOWACJA

EMPATIA

UMIEJĘTNOSĆ SKUPIENIA SIĘ

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

3 POWODY UZALEŻNIENIA OD INTERNETU

1) Potrzeba uzyskania nowych informacji

2) Instynkt społeczny

3) Idea zachowania czasu i energii

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

DOBRE PRAKTYKI LEPSZEGO KORZYSTANIA Z TECHNOLOGII

SZKOŁA

DOM

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

Dziękujemy

Handout 3
Nazwa: Ananas czy nie?

Materiały: arkusz z sześcioma kapeluszami myślowymi (oczywiście, można przygotować prawdziwe kapelusze)

Liczba uczestników: dowolna

Grupa docelowa:
- ❑ Nauczyciele szkół podstawowych i szkół średnich.
- ❑ Pedagodzy i psycholodzy szkolni.
- ❑ Badacze publikujący w obszarze edukacji i pedagogiki.
- ❑ Specjaliści opracowujący treningi doskonalące dla nauczycieli,
- ❑ Trenerzy.
- ❑ Osoby odpowiadające za system edukacji.

Czas potrzebny: 30-45 minut

Przygotowanie

0. Po wytłumaczeniu na czym polega technika kapeluszy myślowych, poproś każdego z uczestników, aby przypisał numer od 0 do 6 do każdego z kapeluszy. Gdzie 0 oznacza, że najmniej się z danym sposobem myślenia utożsamia, 6 - najbardziej.

1A. Następnie przyznaj każdej osobie po kapeluszu. Możesz kierować się głosami uczestników i poprosić ich by założyli kapelusz, który najbardziej lub najmniej im odpowiada. Na przykład: Luigi przyznał 0 czarnemu kapeluszowi i 6 kapeluszowi niebieskiemu; Luigi może być czarnym lub niebieskim kapeluszem)

1B. Podczas pracy w parach każdy z uczestników może mieć po 3 kapelusze. Ważne jest, aby kapelusze nie były używane w tym samym czasie.

Przy trzech uczestnikach należy przydzielić po dwa kapelusze na osobę.

Jeśli masz więcej niż sześć osób, można podzielić ich na grupy lub zachować jedną grupę przez przydzielenia kilku osobom tylko jednego kapelusza.

2. Sytuacja problemowa: jesteście właścicielami restauracji we Florencji i musicie zdecydować czy dodajcie do swojego menu pizzę z ananasem.
3. Uczestnicy powinni mieć czas na poszukanie informacji w Internecie (cena pizzy, reakcje, inne restauracje itp.). Należy pozwolić, aby każdy z uczestników zaangażował się w ten problem. Celem jest znalezienie wspólnego rozwiązania.
4. W trakcie dyskusji poproś o wypełnienie formularzu grupowego.
5. Podziel się ostateczną decyzją.

Korzyści:

Sprawdź opis - Sześć kapeluszy myślowych".

CO TO JEST

Metoda Sześciu Kapeluszy Myślowych to potężne narzędzie, które może być wykorzystywane, aby spojrzeć na problem z innej perspektywy. Pomaga nam w przejściu z nawykowego do kreatywnego myślenia.

Istnieje sześć różnych kapeluszy, które możemy wkładać i zdejmować. Każdy z kapeluszy ma innych kolor i reprezentuje inny styl myślenia.

Kiedy zmieniamy kapelusze, zmieniamy nasz sposób myślenia.

PROCES

Metoda Sześciu Kapeluszy jest dobra podczas spotkań, w których chcemy zminimalizować konfrontację i skupić się na różnych stylach myślenia podczas dyskusji na temat wybranego problemu.

Każdy z kapeluszy reprezentuje inny styl myślenia:

Biały kapelusz **Obiektywne, neutralne myślenie, skupianie się na faktach, liczbach i informacji.** **Zakładając ten kapelusz skupiamy się na danych, które są dostępne.**
Czerwony kapelusz **Emocjonalność, wydawanie sądów, podejrzliwość, intuicja. Noszenie czerwonego kapelusza pozwala na**

rozpatrywanie problemów zgodnie z intuicją, kierowanie się instynktem i emocjami.
Czarny kapelusz **Negatywizm, dostrzeganie ryzyka, błędów, problemów. Używając tego kapelusza patrzysz ostrożnie i przyjmujesz postawę defensywną, dostrzegasz wszystkie wady decyzji i sprawdzasz dlaczego mogą nie działać.**
Żółty kapelusz **Pozytywne, optymistyczne, jasne, efektywne i konstruktywne.** **Ten kapelusz pozwoli ci myśleć pozytywnie i zobaczyć wszystkie korzyści, które wynikają z twoich decyzji i ich wartości.**
Zielony kapelusz **Kreatywność, poszukiwanie alternatyw. Zielony kapelusz pozwala na rozwijanie kreatywnych rozwiązań. Nosząc go puścić wodze fantazji.**
Niebieski kapelusz **Myślenie o myśleniu.** **Kapelusz niebieski odpowiada za ogólne podsumowanie działań i kontrolę nad tym co się dzieje.**

KORZYŚCI

Korzyści płynące z wykorzystania metody sześciu kapeluszy:

- pozwala na swobodne wyrażanie opinii;
- pozwala spojrzeć na problem z wielu perspektyw;
- wygodny mechanizm “zmiany punktu widzenia”;
- ułatwia skupienie;
- prowadzi do kreatywnego myślenia;
- poprawia komunikację;
- poprawia proces podejmowania decyzji.

KLUCZOWE PUNKTY I PRAKTYCZNE PORADY

Technika sześciu kapeluszy pozwala na planowanie działań w zorganizowany sposób. Uwzględnia zarówno emocje jak i chłodną analizę. Umożliwia zmianę perspektywy kiedy zachodzi taka potrzeba. Pozwala na wprowadzenie procesów emocjonalnych i intuicji w celu podjęcia jak najlepszej decyzji. Aktywizuje sceptycyzm i optymizm. Dzięki temu otwiera furtkę dla kreatywności.

Decyzja podjęta po wykonaniu techniki sześciu kapeluszy będzie pewniejsza oraz odporna na chęć modyfikacji.

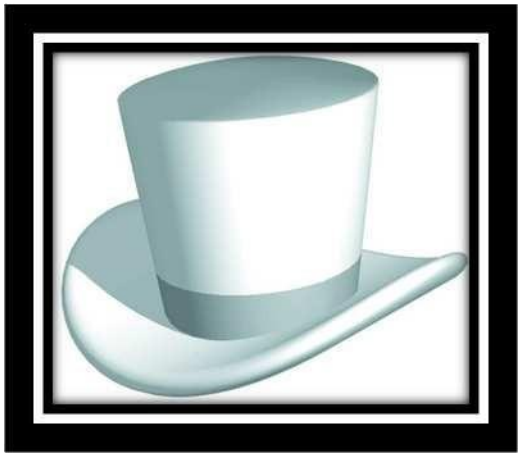
Trener, prowadzący działania związane z tą techniką musi: jasno określić problem, który uczestnicy muszą rozwiązać.

Zaplanować sekwencje działań i określić czas przeznaczony na poszczególne etapy.

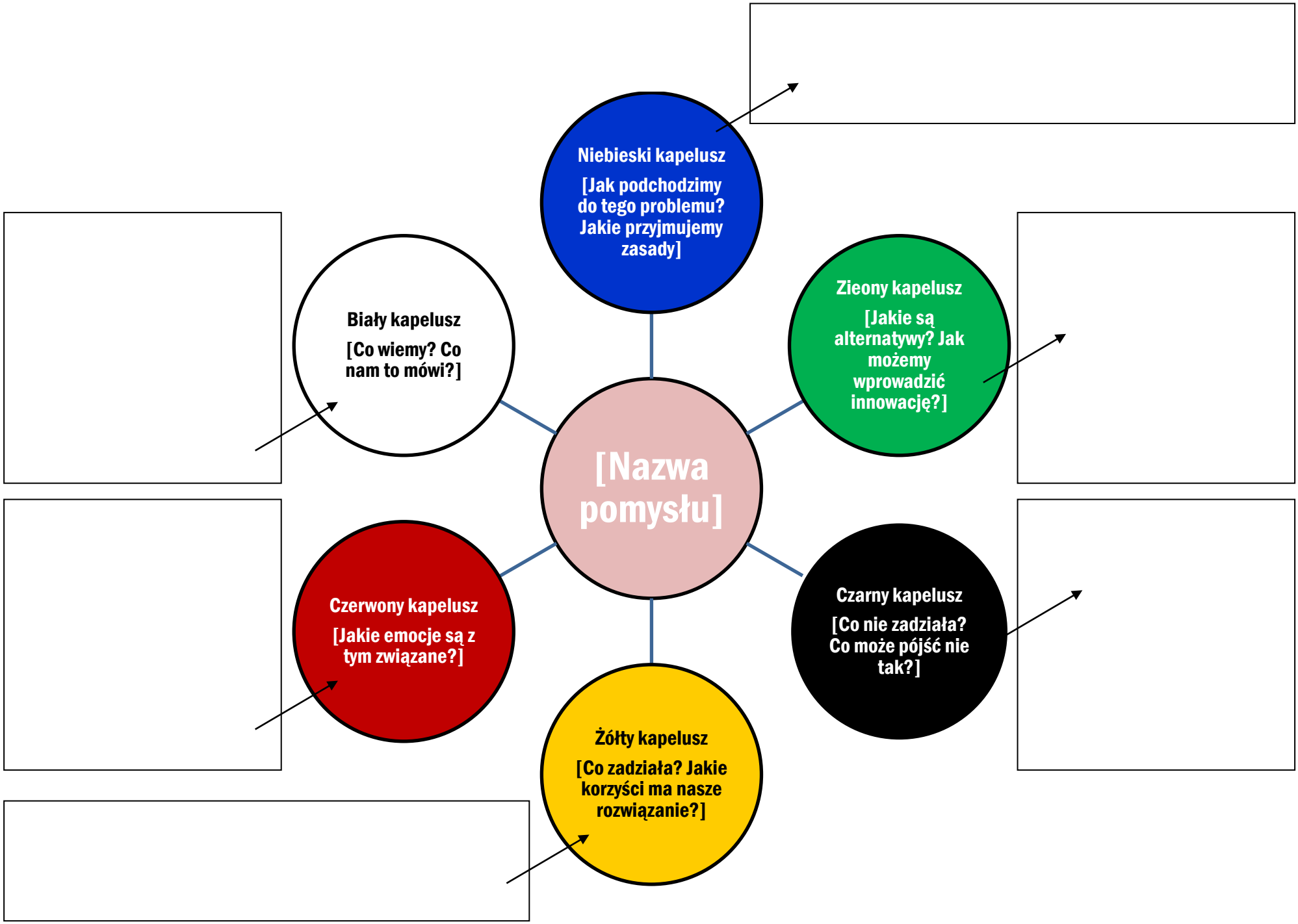
Warto przeczytać książkę Edwarda de Bono na temat metody sześciu kapeluszy, aby uzyskać więcej informacji na temat tej techniki.

SZEŚĆ KAPELUSZY MYŚLOWYCH - ROLE

Powycinaj poniższe kapelusze i pozwól każdemu z członków grupy wybrać jeden. Każdy kolor reprezentuje sposób myślenia jaki będą musieli przyjąć podczas pracy w grupach.



DOKUMENT ZOSTAŁ POBRANY Z: NGLISHTEACHING101.COM


Niebieski kapelusz
[Jak podchodzimy do tego problemu? Jakie przyjmujemy zasady]
Biały kapelusz
[Co wiemy? Co nam to mówi?]
Zieony kapelusz
[Jakie są alternatywy? Jak możemy wprowadzić innowację?]
[Nazwa pomysłu]
Czerwony kapelusz
[Jakie emocje są z tym związane?]
Czarny kapelusz
[Co nie zadziała? Co może pójść nie tak?]
Żółty kapelusz
[Co zadziała? Jakie korzyści ma nasze rozwiązanie?]

Data: _____

Tytuł i lokalizacja treningu:
_____

Trener: _____

Instrukcja: Wskaż proszę jak bardzo się zgadzasz ze stwierdzeniami poniżej:

	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Neutralnie	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
1. Cele treningu zostały jasno zdefiniowane.	❍	❍	❍	❍	❍
2. Zachęcano do partycypacji i interakcji.	❍	❍	❍	❍	❍
3. Podjęte tematy były dla mnie ważne.	❍	❍	❍	❍	❍
4. Trening był dobrze zorganizowany i łatwo było podążać za materiałem.	❍	❍	❍	❍	❍
5. Rozdane materiały były bardzo pomocne.	❍	❍	❍	❍	❍
6. To czego się nauczyłam podczas treningu będzie pomocne w mojej pracy.	❍	❍	❍	❍	❍
7. Trener posiadał wiedzę na temat tematów, które obejmował trening.	❍	❍	❍	❍	❍
8. Trener był dobrze przygotowany.	❍	❍	❍	❍	❍
09. Cele treningu zostały spełnione.	❍	❍	❍	❍	❍
10. Czas przeznaczony na trening był wystarczający.	❍	❍	❍	❍	❍
11. Spotkania treningowe odbyły się w wygodnym i komfortowym miejscu.	❍	❍	❍	❍	❍

1. Co się Panu/Pani najbardziej podobało w treningu?

2. Które aspekty treningu by Pan/Pani poprawiła?

3. W jaki sposób zamierza Pan/Pani zmienić swoje dotychczasowe działania po treningu?

4. W treningu o jakiej tematyce zamierza Pan/Pani uczestniczyć w przyszłości?

5. Prosimy o podzielenie się innymi komentarzami lub rozwinięcie poprzednich odpowiedzi.

Dziękujemy za informację zwrotną!

Struktura Modułu Treningowego

Numer	**MODUŁ 6B**
Tytuł modułu	Innowacyjność i kreatywność w procesie zmian.
Temat / Krótki opis	Celem tego modułu nie jest naukowe zdefiniowanie koncepcji kreatywności i innowacji lub relacji pomiędzy nimi. Głównym celem jest zrozumienie wagi tych elementów zarówno dla jednostek jak i współczesnego społeczeństwa europejskiego. Ponadto zaprezentujemy praktyczne narzędzia i zagadnienia teoretyczne, których nauczyciele mogą użyć, aby pielęgnować kreatywność i innowacyjność u swoich uczniów. Jeśli szkoły i nauczyciele chcą być liderami dla swoich uczniów i pomóc im w przyszłości, muszą skupić się na elementach takich jak kreatywność i innowacja oraz faworyzować je w procesie uczenia-nauczania, dbając również o dobrostan psychiczny uczniów i sukces nowej generacji w dzisiejszym świecie.
Grupa docelowa	Z tego modułu treningowego mogą skorzystać: ● Nauczyciele szkół podstawowych i szkół średnich. ● Pedagodzy i psycholodzy szkolni. ● Badacze publikujący w obszarze edukacji i pedagogiki. ● Specjaliści opracowujący treningi doskonalące dla nauczycieli, trenerzy. ● Osoby odpowiadające za system edukacji.
Cel treningu / umiejętności	Druga część modułu zawiera kilka praktycznych ćwiczeń, które będą stymulować kreatywność uczestników szkolenia. Nauczyciele po wykonaniu ćwiczeń będą mogli wykorzystać zaproponowane rozwiązania i przenieść je na pracę z uczniami.

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Ćwiczenie 1. Eliksir kreatywnego nauczyciela (10 min)	W pierwszym ćwiczeniu pozwalamy uczestnikom puścić wodze fantazji i zaprojektować kreatywnego nauczyciela. Jakie cechy mają kreatywni nauczyciele? Czym się charakteryzują? To ćwiczenie pozwoli nam odkryć przekonania uczestników na temat tego, czym jest kreatywność i kim powinien być kreatywny nauczyciel.
Ćwiczenie 2. A co jeśli? (15 min)	W drugim ćwiczeniu mocniej odrywamy się od rzeczywistości niż w pierwszym, przechodząc do mniej realnego świata, pozwalamy uczestnikom zacząć być bardziej kreatywnym, mniej schematycznie myśleć i tworzyć innowacyjne pomysły. Przy okazji rozluźniamy atmosferę.
Ćwiczenie 3. Stwórz opowieść (20 min)	W kolejnym ćwiczeniu uczestnicy opisują fikcyjną sytuację inspirowaną wybranym przez siebie obrazem. Jest to okazja do ustalenia, jak ich zdaniem nauczyciele zazwyczaj zachowują się w określonych sytuacjach i jak inaczej zachowałby się kreatywny nauczyciel.
Ćwiczenie 4. Wprowadzenie do techniki PMI (Plus-Minus-Interesujące) (30 min)	Ćwiczenie czwarte pozwala uczestnikom szkolenia zgłębić nie tylko zalety, ale i wady danego rozwiązania. Wszystko ma swoje jasne i ciemne strony, ale spisanie ich i przeanalizowanie pozwala uczestnikom dostrzec wartość w każdym z ich pomysłów, przeanalizować koszty i korzyści oraz podjąć właściwą decyzję.
Ćwiczenie 5. Wykorzystanie technologii (15 min)	Nauczyciele w szkołach, czy tego chcą, czy nie, używają technologii w swojej codziennej pracy. To ćwiczenie to pozwoli uczestnikom spojrzeć na urządzenia codziennego użytku z innej, twórczej perspektywy.

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Ćwiczenie 6. Zaszalej! (15 min)	W ostatnim ćwiczeniu uczestnicy mogą zastanowić się, jak zachęcić nauczycieli do korzystania z technologii. Uczestnicy zaczną od nierealistycznych pomysłów i zamienią je w osiągalne cele i kierunki działania.

Bibliografia i odnośniki

1) Książki i artykuły:

- Armstrong Melser, Nancy. (2018). "*Teaching soft skills in a hard world: skills for beginning teachers*". Rowman and Littlefield.
- Astle, Julian. (2018, April). "*Do schools really "kill creativity"?*". Retrieved from https://www.thersa.org.
- Bauman, Zygmunt. (2000). "*Liquid modernity*". Cambridge, UK, Polity Press.
- Carr, Nicholas G. (2010). "*The shallows :what the Internet is doing to our brains*". W.W. Norton, New York.
- Chell, Elizabeth; Athayde, Rosemary. (2009). "*The identification and measurement of innovative characteristics of young people: development of the Youth Innovation Skills Measurement Tool*", NESTA ed.
- Jackson, Maggie. (2008). "*Distracted: The erosion of attention and the coming Dark Age*". Prometheus Books, Amherst, N.Y.
- Saba, Saeed; Idara-e-Taleem-o-Aagahi. (2014, March). "*21st Century Skills Promoting Creativity and Innovation in The Classroom*". UNESCO, Bangkok.
- Schank, Roger C. (2011). "*Teaching minds: How cognitive science can save our schools*". Teachers College Press, New York.
- Schulz, Bernd. (2008). "*The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*". Nawa Journal of Communication, 2(1), 146-154.
- Sinay, Erhan. (2018). "*creativity and innovation in teaching and learning: a focus on innovative intelligence (i2q) pilot program*".
- Sinay, E., Nahornick, A., & Graikinis, D. (2017). "*Fostering global competencies and deeper learning with digital technologies research series: Creativity and innovation in teaching and learning: A focus on innovative intelligence (I2Q) pilot program*". (Research Report No. 17/18-11). Toronto, Ontario, Canada: Toronto District School Board.
- Tatiana de Cassia Nakano; Solange Muglia Wechsler. (July/Sept. 2018). "*Creativity and innovation: Skills for the 21stCentury*". Estudos de Psicologia (Campinas) vol.35 no.3.

2) Wideo i strony internetowe:

- https://ec.europa.eu/eurostat
- https://stats.oecd.org/

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- Robinson, Ken. (TED). (2003, May). "*How to escape education's death valley*". retrieved from https://www.youtube.com.
- Sinek, Simon. (Simon Sinek). (2016, December). "*The millennial question*". retrieved from https://www.youtube.com.

Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

NAUCZYCIELE JAKO LIDERZY I KREATORZY ZMIAN

NUMER PROJEKTU: 2018-1-PL01-KA201-050605

MODUŁ 6B:

INNOWACYJNOŚĆ I KREATYWNOŚĆ W PROCESIE ZMIAN.

ZESTAW ĆWICZEŃ

Cel ćwiczeń

1. Pokazanie nauczycielom metod pracy, które można stosować w celu generowania kreatywnych pomysłów.
2. Ćwiczenie kreatywnego myślenia.
3. Zaprezentowanie aktywności, które mogą zostać zaadaptowane i wykorzystane do pracy z uczniami.

Teachers Leaders

Rekomendacje

- Należy ustalić limit czasu dla każdego z ćwiczeń.
- Trener powinien akceptować i zapisywać wszystkie pomysły bez oceniania i krytykowania.
- Dobra zabawa to podstawa!

Teachers Leaders

Ćwiczenie 1.
Eliksir kreatywnego nauczyciela

Trener/facylitator zadaje pytanie uczestnikom treningu: „Gdyby istniał magiczny eliksir, który potrafi stworzyć idealnie kreatywnego nauczyciela, co musiałoby się w takiej substancji znaleźć?”

szklanka...

szczypta...

wiadro...

iskra...

garść...

Teachers Leaders

Ćwiczenie 2.
A co jeśli?

Trener prosi o odpowiedź na poniższe pytania. Zachęca uczestników do wyobrażenia sobie jak największej ilości ciekawych scenariuszy.

Co jeśli .....

a. na świecie zabrakłoby przyborów do pisania?
b. nauczyciele potrafiliby latać?
c. uczniowie mogliby przechodzić przez ściany?
d. w szkołach uczono tylko plastyki?

Teachers Leaders

Ćwiczenie 3.
Stwórz opowieść

1. Trener prosi uczestników treningu o wejście na stronę umożliwiającą wyszukiwanie treści graficznych (np. Google Images), a następnie wprowadzenie dowolnej frazy związanej z sytuacjami, które mają miejsce w kontekście szkolnym, np. wywiadówka.
2. Uczestnicy są poproszeni o wybranie dowolnego zdjęcia i wcielenie się w rolę scenopisarza.
3. Po tym jak przeanalizują obraz, trener prosi ich o opisanie sytuacji, która mogła mieć miejsce.
4. Pytania pomocnicze:
5. Jak myślisz, co się dzieje na zdjęciu?
6. Jak nauczyciel zachowałby się stereotypowo w tej sytuacji?
7. Jak zachowałby się w tej sytuacji kreatywny nauczyciel?

Teachers Leaders

Ćwiczenie 4.

Wprowadzenie do techniki PMI (Plus-Minus-Interesujące)

PMI jest techniką autorstwa Edwarda De Bono.
Rozwija myślenie lateralne i kreatywność.

- Pobudza do myślenia analitycznego.
- Pomaga dostrzec i docenić dwie strony medalu.
- Pomaga w podejmowaniu świadomych decyzji.
- Zachęca do refleksji nad skutkami proponowanych pomysłów.

Teachers Leaders

PMI-Instrukcje krok po kroku

a. Krok 1: Postawienie problemu.
b. Krok 2: Wypełnienie tabelki z zaletami, wadami i potencjalnymi rezultatami.
c. Krok 3: Każdy pomysł powinien otrzymać punktację w przedziale od (+5 do -5), przy ocenie każdy powinien kierować się swoją subiektywną opinią.
d. Krok 3: Po obliczeniu punktacji należy przeanalizować wyniki i wyciągnąć wnioski.

Teachers Leaders

PMI (Plus-Minus-Interesujące) - technika

Proponowany problem: „Jakie są zalety i wady stosowania kreatywnych metod pedagogicznych w kontekście pracy z uczniami szkół podstawowych/licealnych?”

Plus Zalety /mocne strony	**Minus** Wady /słabe strony	**Interesujące** Implikacje i możliwy wynik / przyciąga uwagę/ unikalne / atrakcyjne

Ćwiczenie 5.
Wykorzystanie technologii

Zgodnie z wynikami Instytutu Badań Edukacyjnych nauczyciele najczęściej wykorzystują w szkołach:
79% Komputer stacjonarny
44% Notebook
43% Pamięć USB
29% Skaner

Trener prosi o wymyślenie jak największej ilości zastosowań dla powyższych przedmiotów.

Trener prosi uczestników, aby w trakcie generowania pomysłów starali się ich nie oceniać. Zamiast tego powinni się skupić na generowaniu nowych, oryginalnych pomysłów dla często używanych przedmiotów a zarazem przy okazji pozwolić sobie wyjść poza schemat.

Teachers Leaders

Ćwiczenie 6.
Zaszalej!

1. Wyzwanie: Jak przekonać nauczycieli do korzystania z nowych technologii w szkole?
2. Trener prosi o proponowanie szalonych, absurdalnych pomysłów, na przykład:
   - Groźba usunięcia tablic z sal lekcyjnych.
   - Propozycja zakupu Macbooków Pro dla każdego nauczyciela na świecie.
3. Po opracowaniu listy absurdalnych pomysłów trener prosi uczestników o pochylenie się nad każdym z nich i urealistycznienie każdej z absurdalnych idei.

Teachers leaders

Literatura cytowana

Sharma, H.L., Saarsar, P. (2017). PMI (Plus-Minus Interesting): A creative thinking strategy to foster critical thinking. *International Journal of Academic Research and Development*, *2*(6), 974-977.

Gręboszz-Krawczyk, M., & Otto, J. (2018). Innovative Pedagogical Approaches in Management Sciences. *Journal of Intercultural Management*, *10*(3), 83-102.

VanGundy, A. B. (2008). *101 activities for teaching creativity and problem solving*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Teachers Leaders

Teachers Leaders

Dziękuję za uwagę!

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein."

Erasmus+