

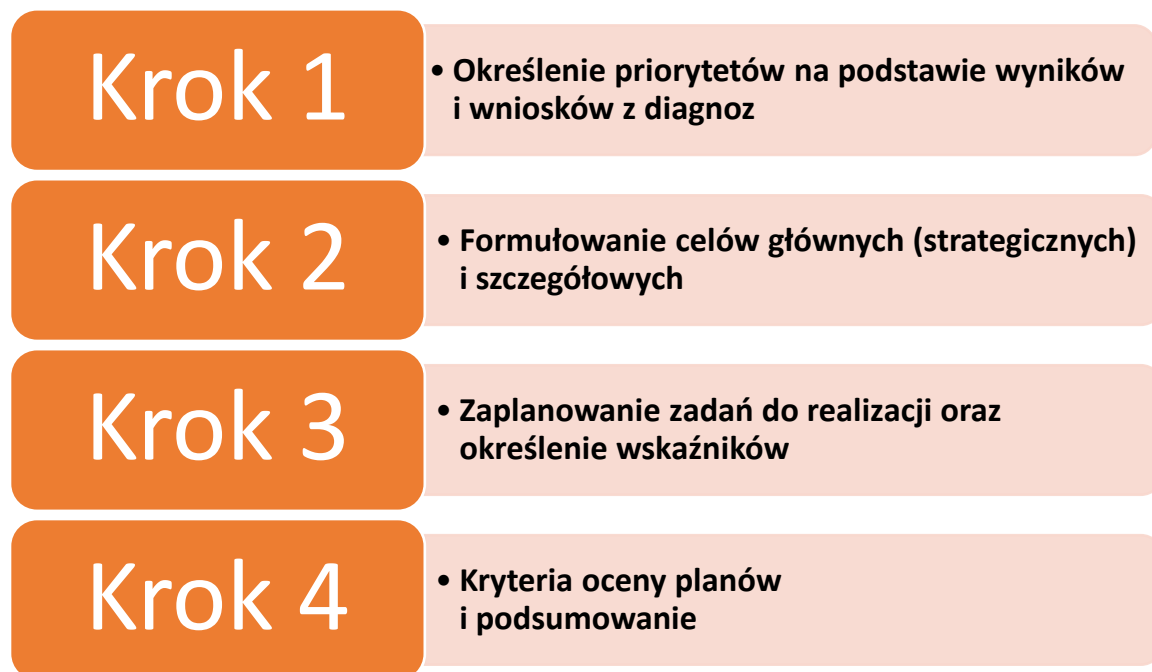
VULCAN kompetencji w ŚLĄSKICH SAMORZĄDACH

MODUŁ IV

Materiały dla uczestnika szkolenia

Opracowała: Dorota Tomaszewicz
we współpracy z Zofią Domaradzką-Grochowalską, Ewą Halską,
Dorotą Pintal, Katarzyną Zychowicz

Diagram 1. Kroki budowania planu strategicznego.



Materiały przydatne w trakcie budowania planu strategicznego

a) WYMAGANIA PAŃSTWA

II. WYMAGANIA WOBEC SZKÓŁ PODSTAWOWYCH, SZKÓŁ PONADPODSTAWOWYCH, SZKÓŁ ARTYSTYCZNYCH, PLACÓWEK KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO, PLACÓWEK KSZTAŁCENIA PRAKTYCZNEGO ORAZ OŚRODKÓW DOKSZTAŁCANIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

Wymaganie	Charakterystyka wymagania
1. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się	<p>Planowanie i organizacja procesów edukacyjnych w szkole lub placówce służy rozwojowi uczniów.</p> <p>Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych.</p> <p>Nauczyciele pomagają sobie nawzajem i wspólnie rozwiązują problemy.</p> <p>Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie.</p> <p>Uczniowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się.</p> <p>Uczniowie znają stawiane przed nimi cele i formułowane wobec nich oczekiwania. Nauczyciele stosują różne metody pracy dostosowane do potrzeb ucznia, grupy i oddziału.</p> <p>Sposób informowania ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować indywidualny rozwój.</p> <p>Nauczyciele motywują uczniów do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach, tworząc atmosferę sprzyjającą uczeniu się.</p> <p>Nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się.</p>
2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej	<p>W szkole lub placówce realizuje się podstawę programową z uwzględnieniem osiągnięć uczniów z poprzedniego etapu edukacyjnego.</p> <p>Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej i wykorzystują je podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów.</p> <p>Podstawa programowa jest realizowana z wykorzystaniem warunków i sposobów jej realizacji.</p> <p>W szkole lub placówce monitoruje się i analizuje osiągnięcia każdego ucznia, z uwzględnieniem jego możliwości rozwojowych, formułuje się i wdraża wnioski z tych analiz.</p> <p>Wdrażane wnioski przyczyniają się do wzrostu efektów uczenia się i nauczania.</p>
3. Uczniowie są aktywni	<p>Uczniowie są zaangażowani w zajęcia prowadzone w szkole lub placówce i chętnie w nich uczestniczą.</p> <p>Uczniowie współpracują ze sobą w realizacji przedsięwzięć i rozwiązywaniu problemów.</p>

	<p>Nauczyciele stwarzają sytuacje, które zachęcają uczniów do podejmowania różnorodnych aktywności.</p> <p>Uczniowie inicjują i realizują różnorodne działania na rzecz własnego rozwoju, rozwoju szkoły lub placówki i społeczności lokalnej.</p>
4. Kształtowane są postawy i respektowane normy społeczne	<p>Szkoła lub placówka realizuje działania wychowawcze i profilaktyczne - w tym mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie pożądanych zachowań - które są dostosowane do potrzeb uczniów i środowiska⁶).</p> <p>Ocenia się ich skuteczność, a w razie potrzeb - modyfikuje.</p> <p>Działania szkoły lub placówki zapewniają uczniom bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne, a relacje między wszystkimi członkami społeczności szkolnej są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.</p> <p>Zasady zachowania i wzajemnych relacji w szkole lub placówce są ustalone i przestrzegane przez uczniów, pracowników szkoły oraz rodziców.</p>
5. Szkoła lub placówka wspomaga rozwój uczniów, z uwzględnieniem ich indywidualnej sytuacji	<p>W szkole lub placówce rozpoznaje się możliwości psychofizyczne i potrzeby rozwojowe, sposoby uczenia się oraz sytuację społeczną każdego ucznia. W szkole lub placówce prowadzi się indywidualizację procesu edukacji w odniesieniu do potrzeb uczniów.</p> <p>Szkoła lub placówka pomaga przezwyciężyć trudności ucznia wynikające z jego sytuacji społecznej.</p> <p>Zajęcia rozwijające zainteresowania i uzdolnienia, zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze i specjalistyczne organizowane dla uczniów wymagających szczególnego wsparcia w rozwoju lub pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz zajęcia rewalidacyjne dla uczniów z niepełnosprawnością są odpowiednie do rozpoznanych potrzeb każdego ucznia.</p>
6. Rodzice są partnerami szkoły lub placówki	<p>Rodzice współdecydują w sprawach szkoły lub placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach.</p> <p>Szkoła lub placówka współpracuje z rodzicami na rzecz rozwoju ich dzieci.</p> <p>Szkoła lub placówka pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy.</p>
7. Szkoła lub placówka współpracuje ze środowiskiem lokalnym na rzecz wzajemnego rozwoju	<p>Szkoła lub placówka, w sposób celowy, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.</p> <p>Współpraca szkoły lub placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój oraz na rozwój uczniów.</p>
8. Szkoła lub placówka, organizując procesy edukacyjne, uwzględnia wnioski z analizy wyników egzaminu	<p>W szkole lub placówce analizuje się wyniki egzaminów, wyniki ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych, odpowiednio do potrzeb szkoły lub placówki.</p> <p>Analizy prowadzą do formułowania wniosków i rekomendacji, na podstawie których nauczyciele planują i podejmują działania służące jakości procesów edukacyjnych.</p>

ósmoklasisty ⁸) egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz innych badań zewnętrznych i wewnętrznych	Działania te są monitorowane i analizowane, a w razie potrzeb - modyfikowane.
9. Zarządzanie szkołą lub placówką służy jej rozwojowi	Zarządzanie szkołą lub placówką koncentruje się na zapewnieniu warunków organizacyjnych odpowiednich do realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych. W procesie zarządzania wykorzystuje się wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego. Podejmuje się działania zapewniające szkole lub placówce wspomaganie zewnętrzne odpowiednie do potrzeb i służące rozwojowi szkoły lub placówki. W szkole lub placówce są ustalane i przestrzegane procedury dotyczące bezpieczeństwa, w tym sposobów działania w sytuacjach trudnych i kryzysowych.

b) KOMPETENCJE KLUCZOWE

Materiał przygotowany w oparciu o Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie¹.

Kompetencje kluczowe:

- 1) porozumiewanie się w języku ojczystym;
- 2) porozumiewanie się w językach obcych;
- 3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne;
- 4) kompetencje informatyczne;
- 5) umiejętność uczenia się;
- 6) kompetencje społeczne i obywatelskie;
- 7) inicjatywność i przedsiębiorczość;
- 8) świadomość i ekspresja kulturalna.

Kompetencja porozumiewania się w języku ojczystym to zdolność do rozumienia, wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, uczuć, faktów i opinii w mowie

¹ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Dz.U. L 394 z 30.12.2006).

i piśmie (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) w odpowiednim zakresie kontekstów społecznych i kulturalnych (w edukacji i szkoleniu, pracy, domu i czasie wolnym) w zależności od chęci lub potrzeb danej osoby.

Kompetencje porozumiewania się w języku obcym opiera się w znacznej mierze na tych samych wymiarach umiejętności, co porozumiewanie się w języku ojczystym – na zdolności do rozumienia, wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) w odpowiednim zakresie kontekstów społecznych i kulturalnych (w edukacji i szkoleniu, pracy, domu i czasie wolnym) w zależności od chęci lub potrzeb danej osoby. Porozumiewanie się w obcych językach wymaga również takich umiejętności, jak mediacja i rozumienie różnic kulturowych. Stopień opanowania języka przez daną osobę może być różny w przypadku czterech kompetencji językowych (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) i poszczególnych języków oraz zależy od społecznego i kulturowego kontekstu osobistego, otoczenia oraz potrzeb lub zainteresowań danej osoby.

Kompetencje matematyczne i naukowo-techniczne to znajomość podstawowych procesów zachodzących w przyrodzie, a także zasad funkcjonowania technologii i umiejętność ich zastosowania. Ponadto rozumienie związku technologii z innymi dziedzinami – postępem naukowym (np. w medycynie), społeczeństwem (wartości, zagadnienia moralne), kulturą (np. multimedia) oraz ze środowiskiem (zanieczyszczenie). To także umiejętność rozpoznania głównych cech badania naukowego i rozumienia powodów wyprowadzenia takich, a nie innych wniosków. Obejmują one rozumienie zmian powodowanych przez działalność ludzką oraz odpowiedzialność za nie poszczególnych obywateli.

Kompetencje informatyczne opierają się o podstawowe umiejętności w zakresie TIK: wykorzystywania komputerów do uzyskiwania, oceny, przechowywania, tworzenia, prezentowania i wymiany informacji oraz do porozumiewania się i uczestnictwa w sieciach współpracy za pośrednictwem Internetu

Kompetencja uczenia się to nabywanie, przetwarzanie i przyswajanie nowej wiedzy. W skład tej kompetencji wchodzi umiejętność konsekwentnego i wytrwałego uczenia się, organizowania własnego procesu uczenia się, efektywnego zarządzania czasem i informacjami indywidualnie oraz w grupach. Istotną rolę w budowaniu tej kompetencji odgrywa motywacja i wiara we własne możliwości, a także świadomość własnego procesu uczenia się. Rozpoznawanie własnych stylów uczenia się, mocnych i słabych stron, własnych umiejętności i kwalifikacji, poszukiwanie możliwości kształcenia i wsparcia jest konieczne do rozwijania tej kompetencji. Istotne jest także korzystanie z wcześniejszych doświadczeń w uczeniu się i ogólnych doświadczeń życiowych. Pozwala to na wykorzystanie i stosowanie wiedzy i umiejętności w domu, w pracy i edukacji.

Kompetencje społeczne i obywatelskie są to kompetencje osobowe, interpersonalne i międzykulturowe obejmujące pełny zakres zachowań przygotowujący osoby do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym, szczególnie w społeczeństwach charakteryzujących się coraz większą różnorodnością, a także rozwiązywania konfliktów w razie potrzeby.

Kompetencje obywatelskie przygotowują osoby do pełnego uczestnictwa w życiu obywatelskim w oparciu o znajomość pojęć i struktur społecznych i politycznych oraz poczucie się do aktywnego i demokratycznego uczestnictwa.

Kompetencja inicjatywność i przedsiębiorczość to zdolność przekształcania idei w czyn. Kompetencja ta pozwala osiągać zamierzone cele wykorzystując umiejętności planowania, organizowania, analizowania, oceny, zarządzania i wdrażania projektu, współpracy w zespole. To znajomość dostępnych możliwości w celu wybrania tych odpowiadających w największym stopniu własnym i zawodowym działaniom, umiejętne stawianie celów oraz gotowość wprowadzania zmian, brania odpowiedzialności za swoje działania.

Kompetencja - świadomość i ekspresja kulturalna to docenianie znaczenia twórczego wyrażania idei, doświadczeń i uczuć za pośrednictwem szeregu środków wyrazu, w tym muzyki, sztuk teatralnych, literatury i sztuk wizualnych

c) ZALECENIE RADY Z DNIA 22 MAJA 2018 R. W SPRAWIE KOMPETENCJI KLUCZOWYCH W PROCESIE UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE (2018/C 189/01)²

WAŻNE!

Niniejsze zalecenie zastępuje zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie. Sporządzono w Brukseli dnia 22 maja 2018 r.

ZAŁĄCZNIK

KOMPETENCJE KLUCZOWE W PROCESIE UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE EUROPEJSKIE RAMY ODNIESIENIA

Tło i cele

Każda osoba ma prawo do dobrej jakości i włączającego kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie w celu utrzymania i nabywania umiejętności, które pozwolą jej w pełni uczestniczyć w życiu społeczeństwa i skutecznie radzić sobie ze zmianami na rynku pracy. Każdy ma prawo do terminowego i dostosowanego do potrzeb wsparcia na rzecz poprawy perspektyw zatrudnienia lub prowadzenia działalności na własny rachunek. Obejmuje to prawo do otrzymania wsparcia w poszukiwaniu pracy, szkoleniu się i zmianie kwalifikacji zawodowych.

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0024> [dostęp online z dn. 13.08.2018 r.]

Te zasady zdefiniowano w Europejskim filarze praw socjalnych. W szybko zmieniającym się świecie o licznych wzajemnych powiązaniach, każda osoba będzie potrzebowała szerokiego spektrum umiejętności i kompetencji oraz będzie musiała stale je rozwijać przez całe życie. Celem kompetencji kluczowych zdefiniowanych w niniejszych ramach odniesienia jest zapewnienie podstaw pozwalających osiągnąć bardziej demokratyczne społeczeństwa, w których panuje większa równość. Stanowią one odpowiedź na potrzebę trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, spójności społecznej i dalszego rozwijania kultury demokratycznej.

Głównymi celami ram odniesienia są:

- a) określenie i zdefiniowanie kompetencji kluczowych niezbędnych do uzyskania szans na zatrudnienie, samorealizacji i zdrowia, aktywnego i odpowiedzialnego obywatelstwa oraz włączenia społecznego;
- b) dostarczenie osobom odpowiedzialnym za wyznaczanie kierunków polityki, organizatorom kształcenia i szkolenia, kadrze edukacyjnej, doradcom, pracodawcom, publicznym służbom zatrudnienia oraz osobom uczącym się narzędzia referencyjnego na poziomie europejskim;
- c) wsparcie wysiłków podejmowanych na szczeblu europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym na rzecz wspomagania rozwoju kompetencji w perspektywie uczenia się przez całe życie.

Kompetencje kluczowe

Do celów niniejszego zalecenia kompetencje są definiowane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw, przy czym:

- 1) na wiedzę składają się fakty i liczby, pojęcia, idee i teorie, które są już ugruntowane i pomagają zrozumieć określoną dziedzinę lub zagadnienie;
- 2) umiejętności definiuje się jako zdolność i możliwość realizacji procesów i korzystania z istniejącej wiedzy do osiągnięcia wyników;
- 3) postawy opisują gotowość i skłonność do działania lub reagowania na idee, osoby lub sytuacje.

Kompetencje kluczowe to te kompetencje, których wszyscy potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, zatrudnienia, włączenia społecznego, zrównoważonego stylu życia, udanego życia w pokojowych społeczeństwach, kierowania życiem w sposób prozdrowotny i aktywnego obywatelstwa. Rozwijają się je

w perspektywie uczenia się przez całe życie, począwszy od wczesnego dzieciństwa przez całe dorosłe życie, za pomocą uczenia się formalnego, pozaformalnego i nieformalnego, we wszystkich kontekstach, w tym w rodzinie, szkole, miejscu pracy, sąsiedztwie i innych społecznościach. Wszystkie kompetencje kluczowe uważa się za jednakowo ważne; każda z nich przyczynia się do udanego życia w społeczeństwie. Kompetencje mogą być stosowane w wielu różnych kontekstach i rozmaitych kombinacjach. Ich zakresy się pokrywają i są ze sobą powiązane: aspekty niezbędne w jednej dziedzinie wspierają kompetencje w innej. Takie umiejętności jak krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, praca zespołowa, umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne, umiejętności analityczne, kreatywność i umiejętności międzykulturowe są elementem wszystkich kompetencji kluczowych.

W ramach odniesienia ustanowiono osiem kompetencji kluczowych:

- **kompetencje w zakresie rozumienia i tworzenia informacji,**
- **kompetencje w zakresie wielojęzyczności,**
- **kompetencje matematyczne oraz kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii,**
- **kompetencje cyfrowe,**
- **kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się,**
- **kompetencje obywatelskie,**
- **kompetencje w zakresie przedsiębiorczości,**
- **kompetencje w zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej.**

1. Kompetencje w zakresie rozumienia i tworzenia informacji

Umiejętność rozumienia i tworzenia informacji to zdolność identyfikowania, rozumienia, wyrażania, tworzenia i interpretowania pojęć, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie, przy wykorzystaniu obrazów, dźwięków i materiałów cyfrowych we wszystkich dziedzinach i kontekstach. Zakłada ona zdolność skutecznego komunikowania się i porozumiewania się z innymi osobami, we właściwy i kreatywny sposób. Rozwijanie umiejętności rozumienia i tworzenia informacji stanowi podstawę dalszego uczenia się i innych interakcji językowych. W zależności od kontekstu, kompetencje w zakresie rozumienia i tworzenia informacji mogą być rozwijane w języku ojczystym, języku edukacji szkolnej lub języku urzędowym kraju lub regionu.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

Kompetencje te obejmują umiejętność czytania i pisanie oraz prawidłowego rozumienia informacji pisemnej, wymagają zatem znajomości słownictwa, gramatyki funkcjonalnej i funkcji języka. W ich skład wchodzi świadomość głównych rodzajów interakcji słownej, znajomość pewnego zakresu tekstów literackich i innych, a także głównych cech rozmaitych stylów i rejestrów języka.

Niezbędne jest posiadanie umiejętności komunikowania się w mowie i piśmie w różnych sytuacjach, a także kontrolowania swojego sposobu komunikowania się i dostosowywania go do wymogów sytuacji. Kompetencje te obejmują również umiejętności rozróżniania i wykorzystywania źródeł różnego rodzaju, poszukiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji, wykorzystywania odpowiednich pomocy oraz formułowania i wyrażania swoich argumentów w mowie i piśmie w przekonujący sposób, odpowiednio do kontekstu. W ich zakres wchodzi krytyczne myślenie oraz zdolność oceny informacji i pracy z nimi. Pozytywna postawa odnośnie do rozumienia i tworzenia informacji obejmuje gotowość do krytycznego i konstruktywnego dialogu, wrażliwość na walory estetyczne oraz zainteresowanie interakcją z innymi ludźmi. Wiąże się to ze świadomością oddziaływania języka na innych ludzi oraz potrzebą rozumienia i używania języka w sposób pozytywny i odpowiedzialny społecznie.

2. Kompetencje w zakresie wielojęzyczności (1)

Kompetencje te określają zdolność do prawidłowego i skutecznego korzystania z różnych języków w celu porozumiewania się. Jeśli chodzi o zakres umiejętności, pokrywa się on zasadniczo z umiejętnością rozumienia i tworzenia informacji: opiera się na zdolności rozumienia, wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie (rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie i pisanie) w odpowiednim zakresie kontekstów społecznych i kulturowych, w zależności od potrzeb lub pragnień danej osoby. Kompetencje językowe zawierają w sobie wymiar historyczny oraz kompetencje międzykulturowe. Opierają się na zdolności do, jak to określono w europejskim systemie opisu kształcenia językowego, pośredniczenia między różnymi językami i mediami. W razie potrzeby mogą one obejmować utrzymywanie i dalsze rozwijanie kompetencji w zakresie języka ojczystego, jak również opanowanie języka(-ków) urzędowego(-ych) danego kraju (2).

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

Kompetencje te wymagają znajomości słownictwa i gramatyki funkcjonalnej różnych języków oraz świadomości głównych rodzajów interakcji słownej i rejestrów języka. Istotna jest również znajomość konwencji społecznych oraz aspektu kulturowego i zmienności języków. Zasadniczymi umiejętnościami w zakresie tej kompetencji są zdolność rozumienia komunikatów mówionych, podejmowania, podtrzymywania i kończenia rozmowy oraz czytania, rozumienia i tworzenia tekstów, z różnym poziomem biegłości w poszczególnych językach, odpowiednio do potrzeb danej osoby. Niezbędna jest zdolność do właściwego wykorzystywania narzędzi oraz do uczenia się języków w sposób formalny, pozaformalny i nieformalny przez całe życie. Pozytywna postawa obejmuje docenianie różnorodności kulturowej, a także zainteresowanie różnymi językami i komunikacją międzykulturową oraz ciekawość ich. Mieści się w tym również poszanowanie indywidualnego profilu językowego każdej osoby, w tym szacunek zarówno dla języka ojczystego osób należących do mniejszości lub pochodzących ze środowisk migracyjnych, jak i docenianie języków urzędowych danego kraju jako wspólnych ram interakcji.

3. Kompetencje matematyczne oraz kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii

A. Kompetencje matematyczne to zdolność rozwijania i wykorzystywania myślenia i postrzegania matematycznego do rozwiązywania problemów w codziennych sytuacjach. Istotne są zarówno proces i działanie, jak i wiedza, przy czym podstawę stanowi należyte opanowanie umiejętności rozumowania matematycznego. Kompetencje matematyczne obejmują – w różnym stopniu – zdolność i chęć wykorzystywania matematycznych sposobów myślenia oraz prezentacji (wzory, modele, konstrukty, wykresy, tabele).

B. Kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych dotyczą zdolności i chęci wyjaśniania świata przyrody z wykorzystaniem istniejącego zasobu wiedzy i stosowanych metod, w tym obserwacji i eksperymentów, w celu formułowania pytań i wyciągania wniosków opartych na dowodach. Kompetencje techniczne i inżynierskie to stosowanie tej wiedzy i metod w odpowiedzi na postrzegane ludzkie potrzeby lub wymagania. Kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii obejmują rozumienie zmian powodowanych przez działalność człowieka oraz rozumienie swojej odpowiedzialności jako obywatela.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

A. Konieczna wiedza w dziedzinie matematyki obejmuje solidną umiejętność liczenia, znajomość miar i struktur, podstawowych operacji i sposobów prezentacji matematycznej, rozumienie terminów i pojęć matematycznych, a także świadomość pytań, na które matematyka może dać odpowiedź. Niezbędne jest posiadanie umiejętności stosowania podstawowych zasad i procesów matematycznych w codziennych kontekstach prywatnych i zawodowych (np. umiejętności finansowe), a także śledzenia i oceniania ciągów argumentów. Niezbędna jest zdolność rozumowania w sposób matematyczny, rozumienia dowodu matematycznego i komunikowania się językiem matematycznym oraz korzystania z odpowiednich pomocy, w tym danych statystycznych i wykresów, a także rozumienia matematycznych aspektów cyfryzacji. Pozytywna postawa w matematyce opiera się na szacunku dla prawdy oraz na chęci szukania argumentów i oceniania ich zasadności.

B. W przypadku nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii, niezbędna wiedza obejmuje główne zasady rządzące światem przyrody, podstawowe pojęcia naukowe, teorie, zasady i metody, technologię oraz produkty i procesy technologiczne, a także rozumienie wpływu nauki, technologii, inżynierii i ogólnie działalności człowieka na świat przyrody. Kompetencje te powinny umożliwiać lepsze rozumienie korzyści, ograniczeń i zagrożeń dla ogółu społeczeństwa wynikających z teorii i zastosowań naukowych oraz technologii (w odniesieniu do podejmowania decyzji, wartości, kwestii moralnych, kultury itp.).

Umiejętności obejmują rozumienie nauki jako procesu badawczego prowadzonego za pomocą konkretnych metod, w tym obserwacji i kontrolowanych eksperymentów, zdolność do wykorzystywania logicznego i racjonalnego myślenia do weryfikowania hipotez, a także gotowość do rezygnacji z własnych przekonań, jeżeli są one sprzeczne z nowymi odkryciami naukowymi. Obejmuje to zdolność do wykorzystywania i posługiwania się narzędziami i urządzeniami technicznymi oraz danymi naukowymi do osiągnięcia celu bądź podjęcia decyzji lub wyciągnięcia wniosku na podstawie dowodów. Niezbędna jest również zdolność do rozpoznania zasadniczych cech postępowania naukowego oraz zdolność przedstawiania wniosków i sposobów rozumowania, które do tych wniosków doprowadziły.

Kompetencje obejmują postawy krytycznego rozumienia i ciekawości, poszanowanie kwestii etycznych oraz wspieranie zarówno bezpieczeństwa, jak i zrównowżenia

środowiskowego, w szczególności w odniesieniu do postępu naukowo-technicznego w indywidualnym kontekście danej osoby, jej rodziny i społeczności oraz zagadnień globalnych.

4. Kompetencje cyfrowe

Kompetencje cyfrowe obejmują pewne, krytyczne i odpowiedzialne korzystanie z technologii cyfrowych i interesowanie się nimi do celów uczenia się, pracy i udziału w społeczeństwie. Obejmują one umiejętność korzystania z informacji i danych, komunikowanie się i współpracę, umiejętność korzystania z mediów, tworzenie treści cyfrowych (w tym programowanie), bezpieczeństwo (w tym komfort cyfrowy i kompetencje związane z cyberbezpieczeństwem), kwestie dotyczące własności intelektualnej, rozwiązywanie problemów i krytyczne myślenie.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

Niezbędne są rozumienie, w jaki sposób technologie cyfrowe mogą pomagać w komunikowaniu się, kreatywności i innowacjach oraz świadomość związanych z nimi możliwości, ograniczeń, skutków i zagrożeń. Niezbędne jest rozumienie ogólnych zasad, mechanizmów i logiki leżących u podstaw ewoluujących technologii cyfrowych oraz znajomość podstawowych funkcji i korzystanie z różnych rodzajów urządzeń, oprogramowania i sieci. Niezbędne są przyjmowanie krytycznego podejścia do trafności, wiarygodności i wpływu informacji i danych udostępnianych drogą cyfrową oraz świadomość prawnych i etycznych zasad związanych z korzystaniem z technologii cyfrowych. Niezbędna jest zdolność do korzystania z technologii cyfrowych w celu wsparcia aktywnej postawy obywatelskiej i włączenia społecznego, współpracy z innymi osobami oraz kreatywności w realizacji celów osobistych, społecznych i biznesowych. Umiejętności obejmują zdolność do korzystania z treści cyfrowych, uzyskiwania do nich dostępu, ich filtrowania, oceny, tworzenia, programowania i udostępniania. Niezbędna jest zdolność do zarządzania informacjami, treściami, danymi i tożsamościami cyfrowymi oraz do ich ochrony, a także do rozpoznawania i skutecznego wykorzystywania oprogramowania, urządzeń, sztucznej inteligencji lub robotów. Korzystanie z technologii i treści cyfrowych wymaga refleksyjnego i krytycznego, a zarazem pełnego ciekawości, otwartego i perspektywicznego nastawienia do ich rozwoju. Wymaga również etycznego, bezpiecznego i odpowiedzialnego podejścia do stosowania tych narzędzi.

5. Kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się

Kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się to zdolność do autorefleksji, skutecznego zarządzania czasem i informacjami, konstruktywnej pracy z innymi osobami, zachowania odporności oraz zarządzania własnym uczeniem się i karierą zawodową. Obejmują one zdolność radzenia sobie z niepewnością i złożonością, umiejętność uczenia się, wspierania swojego dobrostanu fizycznego i emocjonalnego, utrzymania zdrowia fizycznego i psychicznego oraz zdolność do prowadzenia prozdrowotnego i zorientowanego na przyszłość trybu życia, odczuwania empatii i zarządzania konfliktami we włączającym i wspierającym kontekście.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

Dla udanych relacji międzyludzkich i uczestnictwa w życiu społecznym niezbędne jest rozumienie zasad postępowania i porozumiewania się, ogólnie przyjętych w różnych społeczeństwach i środowiskach. Kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się wymagają również znajomości elementów zdrowia psychicznego i fizycznego oraz zdrowego stylu życia. Obejmują one znajomość własnych preferowanych strategii uczenia się, swoich potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji oraz różnych sposobów rozwijania kompetencji i szukania możliwości kształcenia, szkolenia i rozwoju kariery zawodowej czy dostępnego poradnictwa i wsparcia. Umiejętności obejmują zdolność określania swoich możliwości, koncentracji, radzenia sobie ze złożonością, krytycznej refleksji i podejmowania decyzji. Mieszczą się w tym zdolność uczenia się i pracy w grupie i indywidualnie, a także organizacji swojej nauki, wytrwałości w nauce, jej oceny i dzielenia się nią, poszukiwania wsparcia, o ile to potrzebne, oraz skutecznego zarządzania własną karierą zawodową i interakcjami społecznymi. Niezbędna jest odporność oraz umiejętność radzenia sobie z niepewnością i stresem. Konieczna jest zdolność do konstruktywnego porozumiewania się w różnych środowiskach, do pracy zespołowej i negocjowania. Obejmuje to okazywanie tolerancji, wyrażanie i rozumienie różnych punktów widzenia, a także zdolność tworzenia poczucia pewności i odczuwania empatii. Kompetencje te opierają się na pozytywnej postawie wobec własnego dobrostanu osobistego, społecznego i fizycznego oraz uczenia się przez całe życie. Opierają się na współpracy, asertywności i prawości. Obejmują one poszanowanie różnorodności innych osób i ich potrzeb oraz gotowość do pokonywania uprzedzeń i osiągania kompromisu. Niezbędna jest zdolność do określania i wyznaczania celów, motywowania się oraz rozwijania odporności i pewności, by dążyć do osiągnięcia

sukcesów w uczeniu się przez całe życie. Nastawienie na rozwiązywanie problemów sprzyja zarówno procesowi uczenia się, jak i zdolności do pokonywania przeszkód i do radzenia sobie ze zmianami. Obejmuje to chęć wykorzystywania wcześniejszych doświadczeń w uczeniu się i doświadczeń życiowych, a także ciekawość w poszukiwaniu możliwości uczenia się i rozwijania w różnorodnych sytuacjach życiowych.

6. Kompetencje obywatelskie

Kompetencje obywatelskie to zdolność działania jako odpowiedzialni obywatele oraz pełnego uczestnictwa w życiu obywatelskim i społecznym, w oparciu o rozumienie pojęć i struktur społecznych, gospodarczych, prawnych i politycznych, a także wydarzeń globalnych i zrównoważonego rozwoju.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

Kompetencje obywatelskie opierają się na znajomości podstawowych pojęć i zjawisk dotyczących osób, grup, organizacji zawodowych, społeczeństwa, gospodarki i kultury. Obejmuje to rozumienie wspólnych europejskich wartości, wyrażonych w art. 2 Traktatu o Unii Europejskiej oraz w Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej. Kompetencje te obejmują również znajomość spraw współczesnych, jak i krytyczne rozumienie głównych wydarzeń w historii narodowej, europejskiej i światowej. Ponadto mieszczą w sobie świadomość celów, wartości i polityk, jakimi kierują się ruchy społeczne i polityczne, a także zrównoważonych systemów, w szczególności świadomość zmian klimatu i zmian demograficznych w wymiarze globalnym i ich przyczyn. Niezbędna jest znajomość integracji europejskiej, jak również świadomość różnorodności i tożsamości kulturowych w Europie i na świecie. Obejmuje to rozumienie wielokulturowych i społeczno-ekonomicznych wymiarów społeczeństw europejskich, a także wkładu narodowej tożsamości kulturowej w tożsamość europejską. Umiejętności składające się na kompetencje obywatelskie odnoszą się do zdolności skutecznego angażowania się, wraz z innymi ludźmi, na rzecz wspólnego lub publicznego interesu, w tym na rzecz zrównoważonego rozwoju społeczeństwa. Obejmuje to krytyczne myślenie i całościowe rozwiązywanie problemów, a także umiejętność formułowania argumentów oraz konstruktywnego uczestnictwa w działaniach społeczności i w procesach podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach, od lokalnego i krajowego, po europejski i międzynarodowy. Obejmuje to również zdolność do dostępu do tradycyjnych i nowych form mediów, do ich

krytycznego rozumienia i interakcji z nimi, a także znajomość roli i funkcji mediów w demokratycznych społeczeństwach. Fundamentem odpowiedzialnej i konstruktywnej postawy jest poszanowanie praw człowieka jako podstawy demokracji. Konstruktywne uczestnictwo obejmuje gotowość do udziału w demokratycznym procesie decyzyjnym na wszystkich szczeblach oraz w działalności obywatelskiej. Obejmuje ono popieranie różnorodności społecznej i kulturowej, równouprawnienia płci oraz spójności społecznej, zrównoważonego stylu życia, promowanie kultury pokoju i braku przemocy, gotowość do poszanowania prywatności innych osób oraz przyjmowania odpowiedzialności za środowisko. Zainteresowanie wydarzeniami politycznymi i społeczno-gospodarczymi, naukami humanistycznymi i komunikacją międzykulturową są niezbędne w celu przygotowania się do tego, by przewyciężyć uprzedzenia i osiągać kompromisy tam, gdzie to potrzebne, oraz zapewnić sprawiedliwość społeczną i uczciwość.

7. Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości

Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości to między innymi zdolność wykorzystywania szans i pomysłów oraz przekształcania ich w wartość dla innych osób. Przedsiębiorczość opiera się na kreatywności, krytycznym myśleniu i rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu inicjatywy, wytrwałości oraz na zdolności do wspólnego działania służącego planowaniu projektów mających wartość kulturalną, społeczną lub finansową i zarządzaniu nimi.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości wymagają świadomości istnienia różnych kontekstów i różnych możliwości pozwalających przekształcać pomysły w działanie w sferze osobistej, społecznej i zawodowej, a także rozumienia procesu ich powstawania. Niezbędna jest znajomość i rozumienie podejść do planowania i zarządzania projektami, obejmujących zarówno procesy, jak i zasoby. Konieczne jest rozumienie procesów ekonomicznych oraz szans i wyzwań społecznych i gospodarczych stojących przed pracodawcą, organizacją lub społeczeństwem. Niezbędna jest również świadomość zasad etycznych, wyzwań w zakresie zrównoważonego rozwoju, a także własnych atutów i słabości.

Umiejętności w zakresie przedsiębiorczości opierają się na kreatywności – obejmującej wyobraźnię, myślenie strategiczne i rozwiązywanie problemów – oraz na

krytycznej i konstruktywnej refleksji w ramach ewoluujących procesów twórczych i na innowacji. Obejmują one zdolność pracy samodzielnej i zespołowej, mobilizowania zasobów (ludzi i przedmiotów) oraz prowadzenia działalności gospodarczej. Uwzględnia to również zdolność podejmowania decyzji finansowych związanych z kosztem i wartością. Kluczowe znaczenie ma zdolność skutecznego komunikowania się i negocjowania z innymi osobami, a także radzenia sobie z niepewnością, dwuznacznością i ryzykiem jako elementami procesu podejmowania świadomych decyzji. Postawa przedsiębiorcza charakteryzuje się zmysłem inicjatywy i poczuciem sprawczości, proaktywnością, otwartością na przyszłość, odwagą i wytrwałością w dążeniu do celów. Obejmuje pragnienie motywowania innych osób i doceniania ich pomysłów, odczuwanie empatii i troskę o innych ludzi i świat, a także przyjmowanie odpowiedzialności i postaw etycznych w całym procesie.

8. Kompetencje w zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej

Kompetencje w zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej obejmują rozumienie sposobów kreatywnego wyrażania i komunikowania pomysłów i znaczeń w różnych kulturach, za pomocą różnych rodzajów sztuki i innych form kulturalnych, oraz poszanowanie dla tego procesu. Obejmują one angażowanie się w rozumienie, rozwijanie i wyrażanie własnych pomysłów oraz odczuwanie swojego miejsca lub roli w społeczeństwie na wiele różnych sposobów i w wielu kontekstach.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z tymi kompetencjami

Kompetencje te wymagają znajomości lokalnych, regionalnych, krajowych, europejskich i ogólnoswiatowych kultur i sposobów ekspresji, w tym ich języków, dziedzictwa i tradycji oraz produktów kulturowych, a także zrozumienia, w jaki sposób te ekspresje mogą wpływać na siebie wzajemnie i na pomysły poszczególnych osób. Obejmuje to rozumienie różnych sposobów przekazywania idei między twórcą, uczestnikiem i publicznością w tekstach pisanych, drukowanych i cyfrowych, teatrze, filmie, tańcu, grach, sztuce i wzornictwie, muzyce, rytuałach i architekturze, a także w formach hybrydowych. Wymaga to rozumienia własnej tożsamości twórczej i dziedzictwa kulturowego w świecie różnorodności kulturowej oraz tego, jak sztuka i inne formy kulturalne mogą być sposobem zarówno postrzegania, jak i kształtowania świata. Umiejętności obejmują zdolność empatycznego wyrażania i interpretowania figuratywnych i abstrakcyjnych idei, doświadczeń i emocji, a także zdolność czynienia tego w ramach różnych rodzajów sztuki i innych form kulturalnych. Obejmują również

zdolność identyfikowania i wykorzystywania możliwości uzyskania wartości osobistej, społecznej lub komercyjnej za pomocą sztuki i innych form kulturalnych oraz zdolność angażowania się w procesy twórcze, zarówno w sposób indywidualny, jak i zespołowy. Kluczowe znaczenie ma otwartość wobec różnorodności ekspresji kulturalnej i jej poszanowanie, wraz z etycznym i odpowiedzialnym podejściem do własności intelektualnej i kulturowej. Pozytywna postawa obejmuje również ciekawość świata, otwartość na wyobrażanie sobie nowych możliwości oraz gotowość do uczestniczenia w doświadczeniach kulturalnych.

Wspieranie rozwoju kompetencji kluczowych

Kompetencje kluczowe to dynamiczna kombinacja wiedzy, umiejętności i postaw, które osoba ucząca się musi rozwijać przez całe życie, począwszy od najmłodszych lat. Wysokiej jakości i włączające kształcenie, szkolenie i uczenie się przez całe życie zapewniają wszystkim szansę rozwijania kompetencji kluczowych, zatem podejścia ukierunkowane na kompetencje mogą być stosowane we wszystkich strukturach kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie. Zidentyfikowano trzy wyzwania w zakresie wspierania kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie ukierunkowanych na kompetencje: wykorzystanie różnych podejść do uczenia się i kontekstów uczenia się; wspieranie nauczycieli i pozostałej kadry edukacyjnej; oraz ocena i walidacja rozwoju kompetencji. W odpowiedzi na te wyzwania wskazano pewne przykłady dobrych praktyk.

1) Różne podejścia do uczenia się i różne środowiska edukacyjne

a) Uczenie się może być wzbogacone dzięki: uczeniu się międzydyscyplinarnemu, partnerstwom między różnymi poziomami edukacji, podmiotami w zakresie szkolenia i uczenia się, w tym pochodzącymi z rynku pracy, a także takim koncepcjom jak podejście „szkoła jako całość”, ze względu na nacisk, jaki kładą na nauczanie i uczenie się oparte na współpracy, aktywne uczestnictwo oraz podejmowanie decyzji przez uczących się. Uczenie się międzydyscyplinarne umożliwia także wzmocnienie powiązań pomiędzy poszczególnymi przedmiotami w programie nauczania, a także ustanowienie silnego związku między tym, czego się naucza, a tym jakie zmiany zachodzą w społeczeństwie i co jest dla społeczeństwa istotne. Kluczowa dla skutecznego rozwoju kompetencji może być międzysektorowa współpraca między instytucjami kształcenia i szkolenia a podmiotami zewnętrznymi ze środowiska

biznesu, sztuki, sportu i młodzieży, instytucjami szkolnictwa wyższego czy instytucjami badawczymi.

b) Nabywanie umiejętności podstawowych oraz ogólnie rozwój kompetencji można wspomagać za pomocą systematycznego uzupełniania akademickiego uczenia się przez uczenie się społeczne i emocjonalne, sztukę oraz prozdrowotną aktywność fizyczną sprzyjającą prowadzeniu świadomego, zorientowanego na przyszłość i aktywnego trybu życia. Wzmacnianie od najmłodszych lat kompetencji osobistych, społecznych i w zakresie uczenia się może zapewnić podstawę dla rozwoju umiejętności podstawowych.

c) Metodyki uczenia się, na przykład oparte na samodzielnych poszukiwaniach lub projektach, mieszane, oparte na sztuce i na grach, mogą wzmocnić motywację do uczenia się i zaangażowanie w uczenie się. Analogicznie, uczenie się eksperymentalne, uczenie się oparte na pracy i metody naukowe w naukach przyrodniczych, technologii, inżynierii i matematyce (STEM) mogą wspierać rozwój wielu kompetencji.

d) Można zachęcać uczących się, kadre edukacyjną i organizatorów kształcenia do korzystania z technologii cyfrowych w celu usprawnienia uczenia się oraz wsparcia rozwoju kompetencji cyfrowych – na przykład poprzez udział w inicjatywach unijnych, takich jak „Europejski Tydzień Kodowania”. Stosowanie narzędzi samooceny, na przykład narzędzia SELFIE, może zwiększyć cyfrowy potencjał organizatorów kształcenia, szkolenia i uczenia się.

e) Konkretnie możliwości nabywania doświadczeń w zakresie przedsiębiorczości, praktyki w firmach lub wizyty przedsiębiorców w instytucjach kształcenia i szkolenia, w tym nabywania praktycznych doświadczeń przedsiębiorczych, takich jak ćwiczenia z kreatywności, start-upy, studenckie inicjatywy na rzecz społeczności, symulacje biznesowe czy uczenie się przedsiębiorczości oparte na projektach, mogą przynosić korzyści w szczególności młodym ludziom, ale również dorosłym i nauczycielom. Młodzi ludzie powinni mieć możliwość zdobycia co najmniej jednorazowo doświadczeń w zakresie przedsiębiorczości w okresie edukacji szkolnej. Kluczową rolę w rozpowszechnianiu edukacji w zakresie przedsiębiorczości mogą odgrywać partnerstwa i platformy skupiające szkoły, społeczności i przedsiębiorstwa na szczeblu lokalnym, szczególnie na obszarach wiejskich. W celu zapewnienia trwałego postępu i przywództwa kluczowe znaczenie może mieć odpowiednie szkolenie i wspieranie nauczycieli i kadry zarządzającej.

f) Kompetencje w zakresie wielojęzyczności można rozwijać dzięki ścisłej współpracy z zagranicznymi strukturami kształcenia, szkolenia i uczenia się, mobilności kadry edukacyjnej i osób uczących się oraz wykorzystywaniu portali eTwinning, EPALE czy podobnych portali internetowych.

g) Wszystkim osobom uczącym się, także tym znajdującym się w niekorzystnej sytuacji lub mającym specjalne potrzeby, można zaoferować odpowiednie wsparcie we włączającym środowisku, w celu umożliwienia im realizacji potencjału edukacyjnego. Takie wsparcie może obejmować wsparcie językowe, akademickie lub społeczno-emocjonalne, metodę partnerskiego coachingu, zajęcia pozaprogramowe, doradztwo zawodowe lub pomoc materialną.

h) Współpraca między strukturami kształcenia, szkolenia i uczenia się na wszystkich poziomach może mieć kluczowe znaczenie dla zwiększenia ciągłości rozwoju kompetencji przez całe życie u osób uczących się oraz dla rozwoju innowacyjnych podejść do uczenia się.

i) Współpraca partnerów z sektora kształcenia i szkolenia i partnerów spoza tego sektora w społecznościach lokalnych z pracodawcami, w połączeniu z uczeniem się formalnym, pozaformalnym i nieformalnym, może wspierać rozwijanie kompetencji i ułatwić przechodzenie z edukacji do pracy, a także z pracy do edukacji.

2) *Wspieranie kadry edukacyjnej*

a) Uwzględnianie w kształceniu i doskonaleniu zawodowym podejść do kształcenia, szkolenia i uczenia się ukierunkowanych na kompetencje może pomóc kadrze edukacyjnej w zmianie metod nauczania i uczenia się w ich strukturach oraz w kompetentnym stosowaniu danego podejścia.

b) Kadre edukacyjną można wesprzeć, stosownie do jej specyficznych okoliczności, w rozwijaniu podejść ukierunkowanych na kompetencje, poprzez wymianę pracowników, partnerskie uczenie się oraz wzajemne doradztwo, umożliwiając elastyczność i autonomię w organizowaniu uczenia się, za pośrednictwem sieci praktyków, współpracy praktyków i wspólnot praktyków.

c) Kadrze edukacyjnej można zapewnić wsparcie w tworzeniu innowacyjnych praktyk, uczestnictwie w badaniach i właściwym stosowaniu nowych technologii, w tym technologii cyfrowych, na potrzeby podejść do nauczania i uczenia się ukierunkowanych na kompetencje.

d) Jakość metod i praktyk nauczania i uczenia się można poprawić poprzez zapewnianie kadrze edukacyjnej poradnictwa, dostępu do centrów wiedzy oraz do odpowiednich narzędzi i materiałów.

3) Ocena i walidacja rozwoju kompetencji

a) Opisy kompetencji kluczowych można przełożyć na ramy efektów uczenia się, które można uzupełnić odpowiednimi narzędziami pozwalającymi przeprowadzić diagnostyczną, formatywną i ogólną ocenę i walidację na odpowiednich poziomach (3).

b) Do uchwycenia wielorakich wymiarów postępów czynionych przez osoby uczące się, w tym w zakresie uczenia się przedsiębiorczości, przyczynić się mogą w szczególności technologie cyfrowe.

c) Można opracować różne podejścia do oceny kompetencji kluczowych w strukturach uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, obejmujące powiązane działania pracodawców, doradców zawodowych i partnerów społecznych. Powinny one być dostępne dla wszystkich, w szczególności dla osób o niskich umiejętnościach, aby wspierać ich przejście do dalszego uczenia się.

d) Walidacja efektów uczenia się, uzyskanych w procesie uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, może ulec rozszerzeniu i zyskać na rzetelności, zgodnie z zaleceniem Rady w sprawie walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, i obejmować różne procesy walidacji. Także stosowanie takich narzędzi, jak Europass i Youthpass, które służą do dokumentowania i samooceny, może wesprzeć proces walidacji.

.....
(1) Rada Europy stosuje termin *różnojęzyczność (plurilingualism)* w odniesieniu do indywidualnego repertuaru kompetencji językowych danej osoby, natomiast w oficjalnych dokumentach Unii Europejskiej używany jest termin *wielojęzyczność (multilingualism)*, który opisuje zarówno indywidualne kompetencje danej osoby, jak i sytuacje społeczne. Wynika to częściowo z trudności z różnieniem określenia różnojęzyczny (plurilingual) i wielojęzyczny (multilingual) w językach innych niż angielski i francuski.

(2) Obejmuje to także naukę języków klasycznych, takich jak greka i łacina. Języki klasyczne mogą być ogólnie pomocne w nauce języków, gdyż wiele języków współczesnych ma w nich swoje źródło.

(3) Na przykład europejski system opisu kształcenia językowego, ramy kompetencji cyfrowych, ramy kompetencji w zakresie przedsiębiorczości oraz opisy kompetencji PISA zapewniają materiał wspierający proces oceny kompetencji.

d) Podstawowe kierunki realizacji polityki oświatowej państwa w roku szkolnym 2018/2019³

1. 100 rocznica odzyskania niepodległości – wychowanie do wartości i kształtowanie patriotycznych postaw uczniów.
2. Wdrażanie nowej podstawy programowej kształcenia ogólnego. Kształcenie rozwijające samodzielność, kreatywność i innowacyjność uczniów.

³ <https://men.gov.pl/jakosc-edukacji/nadzor-pedagogiczny/podstawowe-kierunki-realizacji-polityki-oswiatowej-panstwa-w-roku-szkolnym-2018-2019.html> [dostęp z dnia 13.08.2018 r.]

3. Kształcenie zawodowe oparte na ścisłej współpracy z pracodawcami. Rozwój doradztwa zawodowego.
4. Rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów i nauczycieli. Bezpieczne i odpowiedzialne korzystanie z zasobów dostępnych w sieci.

DRZEWO PROBLEMÓW – DRZEWO CELÓW

Analiza problemu dostarcza danych wyjściowych do analizy celów. Analiza ta poprzez zanegowanie drzewa problemów, przekształca sytuację negatywną w pożądaną przyszłą sytuację, identyfikując potencjalne przyszłe rozwiązania.

Zidentyfikowane cele przedstawia się w formie diagramu zwanego drzewem celów.

Drzewo problemów – drzewo celów – jest to kompleksowy diagram, który pokazuje logiczne związki przyczynowo - skutkowe pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze działania. Należy pamiętać, że w drzewie decyzyjnym powinny znaleźć się jedynie zapisy, które definiują sytuację problemową, prawdziwą i istotną z punktu widzenia obszaru objętego analizą. W konsekwencji zestawienia problemu, jego przyczyn oraz negatywnych następstw, otrzymuje się hierarchiczne drzewo problemów. Najpierw identyfikuje się problemy, następnie wybierany jest problem główny, a dla każdego kolejnego problemu szuka się zależności z problemem głównym lub innymi występującymi już w drzewie. I tak:

- jeśli problem stanowi przyczynę – przesuwany jest o poziom niżej,
- jeśli problem jest skutkiem – przesuwany jest o poziom wyżej,
- jeśli nie stanowi przyczyny ani skutku – pozostaje na tym samym poziomie.

ETAP ANALIZY:

1. Identyfikacja głównego problemu. Jego określenie nie jest łatwe. Należy pamiętać, że właściwie sformułowany problem:

- nie dotyczy naturalnych utrudnień, na które nie mamy wpływu,
- jest szczegółowy (dokładnie określa miejsce i skalę problemu),
- jest wyraźnie, jasno i konkretnie sformułowany (np. błędem jest określenie „słabe zarządzanie” – może ono bowiem dotyczyć wielu wymiarów, np. zła komunikacja, niewystarczająca kontrola itp.),
- nie powinien blokować (wykluczać) dostępnych rozwiązań.

2. **Identyfikacja przyczyn** pojawiania się problemu poprzez odpowiedź na pytanie: **Dlaczego dany problem zaistniał?**

3. **Identyfikacja skutków** sytuacji problemowej w postaci kolejnych problemów poprzez odpowiedź na pytanie: **Co z tego wynika?**

4. **Ustalenie związków** logicznych pomiędzy poszczególnymi przyczynami i skutkami. Należy sprawdzić, czy wszystkie „problemy – przyczyny” wywołują wskazane „problemy – skutki”.

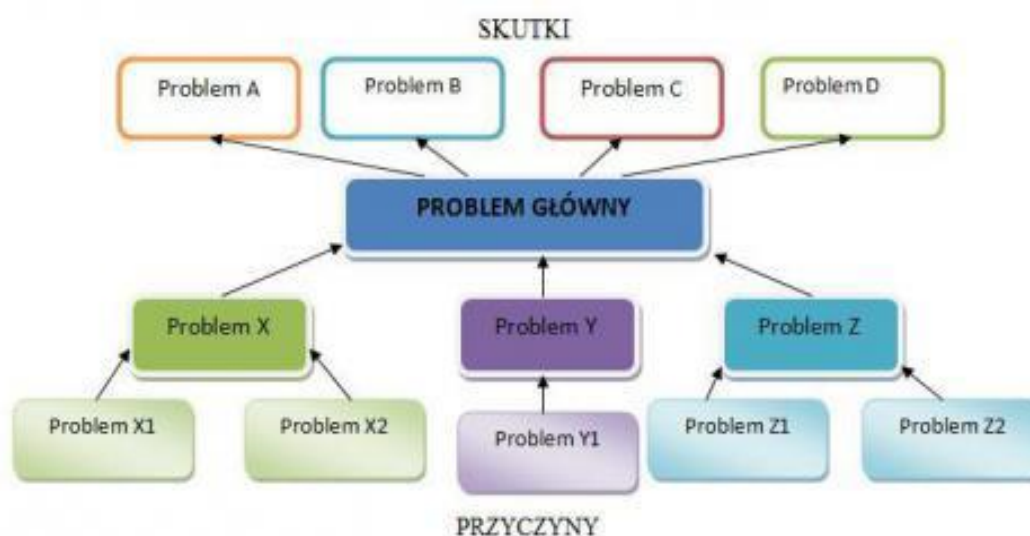
Wskazówki praktyczne:

1. Okreśćcie problemy zgodnie z opisanymi powyżej zasadami.
2. Zapiszcie każdy problem na osobnej karteczce samoprzylepnej.
3. Uporządkujcie karteczki z problemami względem siebie, aby ustalić związki przyczynowe.

W celu uniknięcia błędów należy uważać, aby:

- sprawdzić spójność między bezpośrednimi i pośrednimi związkami,
- nie budować drzewa wokół tylko centralnego problemu,
- sprawdzić dla każdego poziomu, czy wszystkie problemy – przyczyny pociągają za sobą problemy – skutki,
- zastanowić się nad istnieniem innych niepodanych, ukrytych problemów, które bezpośrednio wywołują problem – skutek.

Diagram 2 – Drzewo problemów/ drzewo celów



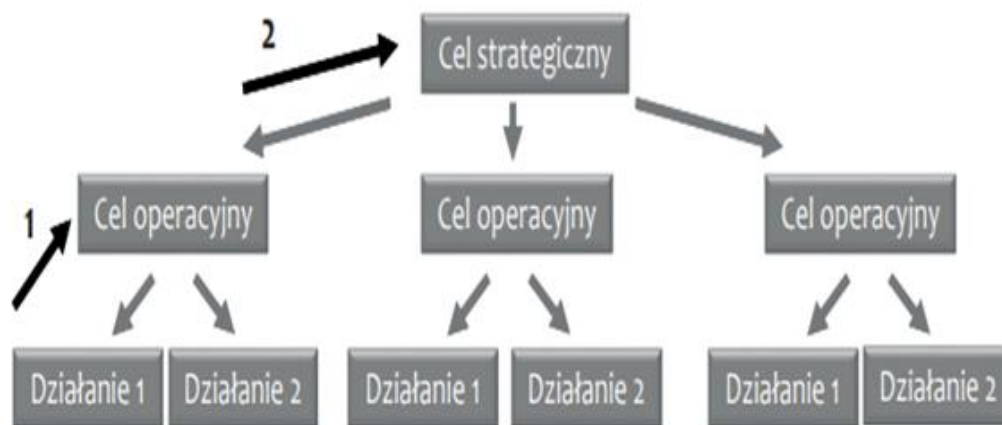
Przeformułowania drzewa problemów w drzewo celów.

Drzewo celów stanowi „pozytywne odbicie” drzewa problemów.

Odpowiedzią na problemy są cele służące przejściu od stanu wyjściowego do stanu oczekiwanego.

Problem kluczowy przekuj na cel główny/ strategiczny (kierunek działania, który chcemy obrać w odpowiedzi na zdefiniowany problem). **Skutki problemu przekuj na cele szczegółowe/ operacyjne** (cele operacyjne to składowe celów strategicznych, lub/i etapy na drodze do ich osiągnięcia)

Diagram 3 - Logika interwencji na przykładzie drzewa celów



Pytania:

1. Czy realizacja zaplanowanych działań pozwoli osiągnąć dany cel operacyjny?
2. Czy realizacja celów operacyjnych pozwoli osiągnąć cel strategiczny i planowaną zmianę?

Określenie celów:

1) Cele strategiczne

Cele strategiczne (makrocele) to cele wyrażające główne kierunki dążeń rozwojowych gminy ; zwykle sformułowany jest w sposób zwięzły i dość ogólny, w związku z czym może być również wieloznaczny.

Cele strategiczne prawie zawsze odnoszą się do trzech płaszczyzn rozwoju terytorialnego – gospodarczej, społecznej i środowiskowej. Wszystkie podporządkowane im cele operacyjne i zadania muszą być z nimi zgodne.

2) Cele szczegółowe (operacyjne)

Cele operacyjne to składowe celów strategicznych, lub/i etapy na drodze do ich osiągnięcia. Wyrażone bardziej precyzyjnie i jednoznacznie. Cele szczegółowe, inaczej nazywane celami operacyjnymi, określają dokładnie wyniki, które mają być osiągnięte. Przy formułowaniu celu operacyjnego pomocna jest metodologia SMART

Metodologia SMART

Czym jest SMART?

- Metoda ta dotyczy przede wszystkim odpowiedniego formułowania celu.
- Zakłada ona bowiem, że cel odpowiednio wyrażony to klucz do sukcesu.
- Metoda SMART podpowiada więc jak określać cele, by ich osiągnięcie było proste.
- Każda z liter w skrócie SMART oznacza jedną z cech doskonałego celu.
- Jeśli zastosujesz się do każdego z nich, uda Ci się każdy zamysł.
- Jaki więc powinien być ten idealnie sformułowany cel?
- SMART to sposób formułowania celów, który zwiększa szansę na ich realizację.

SMART to pięć kryteriów, jakie powinien spełniać dobrze sformułowany cel:

S – czyli **Sprecyzowany**: skonkretyzowany, rozwojowy

M – czyli **Mierzalny**: motywujący

A – czyli **Atrakcyjny**: ambitny, akceptowalny, osiągalny

R – czyli **Realistyczny**: osiągalny, ambitny, akceptowalny

T – czyli **Terminowy**: określony w czasie

Każdy cel powinien spełniać przynajmniej dwa warunki :

- musi nas dzielić od niego pewna odległość, która powoduje, że podejmujemy wysiłki, aby do niego dojść;
- musimy go widzieć od samego początku (*czyli powinien być wyraźny, konkretnie opisany*).

Cel specyficzny/skonkretyzowany – niezbyt ogólny i niezbyt szczegółowy.

Odpowiada na pytania:

- Czego dokładnie chcę?
- Co konkretnie chcę osiągnąć?
- W jakim będę miejscu, gdy już osiągnę cel?

Zdefiniowanie celu w sposób konkretny ma spowodować, że widzimy to, do czego mamy dążyć.

Konkretność celu z reguły wyznacza jego wskaźnik i miernik.

Cel mierzalny – mierzalność celu oznacza, że dokładnie wiemy, po czym poznamy, że osiągnęliśmy nasz cel.

Odpowiada na pytania:

- W jaki sposób poznam, że cel został osiągnięty?
- Po czym rozpoznam, że jestem na dobrej drodze do osiągnięcia mojego celu?

Cel ambitny /ważny dla mnie/atrakcyjny – oznacza, że postawiony cel jest wyzwaniem, które wymusza wyjście poza schematy działania.

Odpowiada na pytania:

- Gdzie mogę znaleźć zasoby?
- Jak mogę wpłynąć na innych, by pomogli mi osiągnąć cel?

Cele, które sobie stawiamy powinny być wykonalne. Osiągalność celu oznacza również dostęp do zasobów. Posiadane zasoby muszą być wystarczające do realizacji celu.

Cel realistyczny/osiągalny – oznacza, że cel jest powiązany z naszymi możliwościami, w tym zasobami

Odpowiada na pytania:

- Czy cel jest spójny z moimi możliwościami?
- Czy jest coś, co mnie powstrzymuje przed jego osiągnięciem?
- Czy posiadam zasoby do osiągnięcia celu?
- Jakiego wsparcia potrzebuję, żeby osiągnąć ten cel?
- Kto/jak/kiedy/ gdzie może mi pomóc?

Cel terminowy –podany jest konkretny termin, który wyznacza czas jego ostatecznego osiągnięcia

Odpowiada na pytanie:

- Kiedy mogę uznać, że cel został osiągnięty?

Zadania to konkretne działania, które należy wykonać w kierunku uzyskania celu

Dlaczego warto stosować metodę SMART?⁴

Półowa osiągnięcia celu to jego prawidłowe wyznaczenie (Zig Ziglar)

Na potrzeby tego ćwiczenia założę, że chciałbyś **napisać książkę**. Trzeba zadać sobie sporo trudu, by to zrobić i myślę, że to będzie ciekawy cel do przekształcenia.

PRZYKŁAD: NAPISZĘ KSIĄŻKĘ.

Taki cel jest bardzo ubogi w informacje. **Bo co można się dowiedzieć z tak wyznaczonego celu?** Jediną informacją jaką można z niego wyczytać jest to, że chcesz napisać książkę.

Ale jaką książkę? Na jaki temat? Do kiedy chciałbyś napisać tę książkę? Ten cel nie ma określonych żadnych ram czasowych. Nie wiadomo: Dlaczego chcesz napisać książkę? Co chcesz osiągnąć poprzez napisanie książki? **Czy chcesz wydać tę książkę?** Ile stron mniej więcej ma mieć książka? **Czy jeśli napiszesz książkę na 10 stron to uznasz cel za zrealizowany?**

⁴ Przykład ze strony: <http://www.marzeniawcele.pl/wyznaczanie-celow-metoda-s-m-a-r-t/> [dostęp z dnia 13.08.2019 r.]

Zadając powyższe pytania chciałem Ci pokazać, że czasami problem nie leży w za trudnym celu, tylko w złym jego sprecyzowaniu. A właściwie braku jego precyzyjnego określenia.

Dzieje się tak ponieważ zapisany w ten sposób cel nie pokazuje **czy Ty naprawdę chcesz osiągnąć dany cel**. Nie będziesz miał absolutnie **żadnej motywacji**, żeby zrealizować ten cel ponieważ nie zastanowiłeś się nawet przez chwilę, w jaki sposób mógłbyś go zrealizować.

Właśnie po to została stworzona **metoda SMART** – urealistycznie ona Twoje **cele** i pomaga zamienić je w **konkretne działania**. Jeśli dobrze sformułujesz swój cel, to będziesz miał dużo większe szanse na wykonanie go. Poniżej pokażę Ci jak to zrobić wykorzystując **metodę SMART**.

S jak Szczegółowy

Szczegółowy cel to taki, który jest dokładnie określony. Napisz precyzyjnie co chcesz osiągnąć, jakimi metodami oraz dlaczego chcesz zrealizować właśnie ten cel. Cel ma być tak opisany, by nie pozostawiać miejsca na **żadne interpretacje**.

PRZYKŁAD:

NAPISZĘ KSIĄŻKĘ „JAK SPEŁNIAĆ MARZENIA? KONKRETNE I SPRAWDZONE METODY.” PISZĄC CODZIENNIE PO 100 SŁÓW.

M jak Mierzalny

Cel powinien być **łatwo mierzalny**. Co to oznacza? Jeżeli zapytałbym Ciebie w **jakim stopniu zrealizowałeś** swój cel to powinieneś z łatwością podać mi odpowiedź. Nie chodzi o to żebyś podawał konkretne wartości, ale abyś umiał je **oszacować**. Dzięki temu będziesz mógł sprawdzić, czy przy wykonywaniu danego celu udało Ci się zrobić jakieś postępy i jak blisko jesteś jego wypełnienia. Jeżeli nie wspomnisz, ile stron ma mieć książka to równie dobrze mógłbyś napisać 10 stron i uznać swój cel za wykonany.

PRZYKŁAD:

NAPISZĘ KSIĄŻKĘ „JAK SPEŁNIAĆ MARZENIA? KONKRETNE I SPRAWDZONE METODY.” PISZĄC CODZIENNIE PO 100 SŁÓW. KSIĄŻKA BĘDZIE SIĘ SKŁADAŁA Z PIĘCIU GŁÓWNYCH ROZDZIAŁÓW I BĘDZIE MIAŁA OKOŁO 200 STRON.

A jak Atrakcyjny

Wybieraj takie cele, które będą dla Ciebie interesującym wyzwaniem, lub ich wykonanie będzie wiązało się z otrzymaniem atrakcyjnej nagrody np. spełnionego marzenia. Jeżeli Twoje cele będą nudne i nie będziesz w pełni przekonany czy warto się za nie zabrać, to realizacja Twoich planów będzie szła opornie oraz stanie się

źródłem frustracji. W tym punkcie możesz wypisać wszystkie pobudki jakie Tobą kierują, by dążyć do osiągnięcia danego celu.

PRZYKŁAD:

NAPISZĘ KSIĄŻKĘ „JAK SPEŁNIAĆ MARZENIA? KONKRETNE I SPRAWDZONE METODY.” PISZĄC CODZIENNIE PO 100 SŁÓW BY POMÓC INNYM LUDZIOM SPEŁNIĆ ICH MARZENIA. KSIĄŻKA BĘDZIE SIĘ SKŁADAŁA Z PIĘCIU GŁÓWNYCH ROZDZIAŁÓW I BĘDZIE MIAŁA OKOŁO 200 STRON.

R jak Realistyczny

Cel realistyczny – to znaczy jaki? Jeżeli chcesz by Twój cel był realistyczny, to ustal sobie poprzeczkę na takim poziomie, żeby cel był **odrobinę powyżej Twoich możliwości**. Ale tylko odrobinę! Cel, który będzie za łatwy nie będzie przez Ciebie traktowany poważnie i nie poczujesz satysfakcji po jego osiągnięciu. Cel za trudny może początkowo zmotywować Cię do wytężonej pracy, ale gdy nie zobaczysz spodziewanych wyników przestaniesz się starać. Zniechęcisz się do niego i odłożysz na jutro. A nie muszę chyba Ci mówić, że te jutro nigdy nie nadejdzie.

PRZYKŁAD:

NAPISZĘ KSIĄŻKĘ „JAK SPEŁNIAĆ MARZENIA? KONKRETNE I SPRAWDZONE METODY.” PISZĄC CODZIENNIE PO 500 SŁÓW BY POMÓC INNYM LUDZIOM SPEŁNIĆ ICH MARZENIA. KSIĄŻKA BĘDZIE SIĘ SKŁADAŁA Z PIĘCIU GŁÓWNYCH ROZDZIAŁÓW I BĘDZIE MIAŁA OKOŁO 200 STRON.

T jak Terminowy

Cel, który nie ma daty realizacji, zawsze będzie niespełnionym marzeniem. **Cel bez daty realizacji można wykonywać równie dobrze rok, jak i dziesięć lat**. Oczywiście, jeżeli cel jest duży i wymaga wysiłku, to wtedy długi czas realizacji jest jak najbardziej zrozumiały.

Pamiętaj jednak, że każdy cel powinien mieć swoją datę realizacji. Nie bój się tego czy wyrobisz się w danym czasie. Nie wszystko uda Ci się idealnie oszacować, ale ważne jest by się nie poddawać i przełożyć deadline na kolejny realistyczny termin.

PRZYKŁAD:

NAPISZĘ KSIĄŻKĘ „JAK SPEŁNIAĆ MARZENIA? KONKRETNE I SPRAWDZONE METODY.” PISZĄC CODZIENNIE PO 800 SŁÓW BY POMÓC INNYM LUDZIOM SPEŁNIĆ ICH MARZENIA. KSIĄŻKA BĘDZIE SIĘ SKŁADAŁA Z PIĘCIU GŁÓWNYCH ROZDZIAŁÓW I BĘDZIE MIAŁA OKOŁO 200 STRON. UKOŃCZĘ PISANIE KSIĄŻKI 30 LISTAPADA 2019 R.

Karta celu SMART

Określenie celu operacyjnego (szczegółowego):

.....

Kryterium celu SMART	Uzasadnienie kryterium/opis
<p>Skonkretyzowany Czego dokładnie chcę? Co konkretnie chcę osiągnąć? W jakim będę miejscu, gdy już osiągnę cel?</p>	
<p>Mierzalny W jaki sposób poznam, że cel został osiągnięty? Po czym rozpoznam, że jestem na dobrej drodze do osiągnięcia mojego celu?</p>	
<p>Ambitny, atrakcyjny i osiągalny Gdzie mogę znaleźć zasoby? Jak mogę wpłynąć na innych, by pomogli mi osiągnąć cel?</p>	

<p>Realny/ważny/istotny Jaką mam motywację do osiągnięcia tego celu? Dlaczego chcę go osiągnąć? Dlaczego to jest dla mnie ważne? Czy cel jest spójny z moimi wartościami? Czy jest coś, co mnie powstrzymuje przed jego osiągnięciem?</p>	
<p>Terminowy Kiedy zrealizuję ostatecznie mój cel? Kiedy mam przestać go realizować? Jak często mam wykonywać prace na rzecz jego realizacji?</p>	

Narzędzie planowania - Drzewko ambitnego celu:

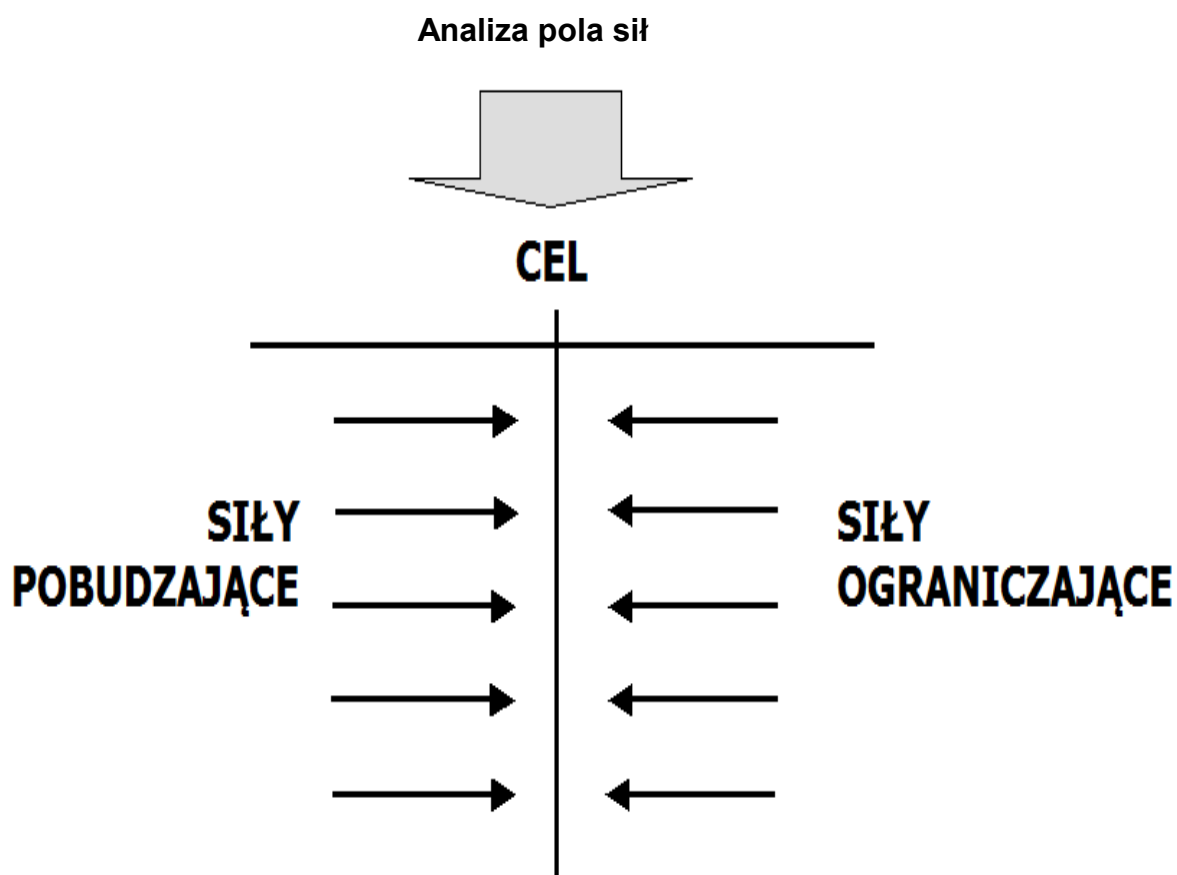
CEL(SMART):			
<p align="center">PRZESZKODY</p> <p>(wszelkie trudności, które mogą stanąć na drodze do realizacji celu)</p>	<p align="center">CELE POŚREDNIE</p> <p>(odwrócenie przeszkody sformułowane w sposób pozytywny bez zaprzeczania)</p>	<p align="center">DZIAŁANIA</p> <p>(do jednego celu pośredniego można wygenerować wiele działań)</p>	<p align="center">ODPOWIEDZIALNOŚĆ</p> <p>(za co sam jestem odpowiedzialny, co mogę delegować innym)</p>

Narzędzia do generowania rozwiązań

Analiza pola sił

1. Metoda pozwalająca dokonać symulacji określonych działań.
2. Konfrontuje przeciwstawne siły sprzyjające, pobudzające i wspierające, a jednocześnie ograniczające i hamujące.

Co wspiera?	Co powstrzymuje?
<ul style="list-style-type: none">➤ ludzie,➤ umiejętności,➤ zasoby,➤ motywacja,➤ wytrwałość.	<ul style="list-style-type: none">➤ obawy,➤ brak umiejętności,➤ brak zasobów,➤ opór przed zmianą.



Cztery kroki analizy pola sił

I krok: Dokładny opis stanu obecnego (Co się dzieje?).

II krok: Dokładny opis stanu pożądanego (Jak powinno być?).

III krok: Lista przeszkód w osiągnięciu stanu pożądanego.

IV krok: Lista „przyspieszaczy” – działań przybliżających stan pożądanego.

Procedura postępowania

1. Wpisanie pośrodku diagramu wniosku z diagnozy
2. Wpisanie poniżej sytuacji docelowej czyli celu
3. Określenie sił pobudzających i umieszczenie ich na diagramie.
4. Określenie sił ograniczających i umieszczenie ich na diagramie.
5. Przeanalizowanie diagramu pod kątem możliwości zmian określonych czynników, dla osiągnięcia zamierzonego celu.
6. Ustalenie 3 podstawowych czynników pobudzających;
7. Ustalenie 3 podstawowych czynników hamujących;
8. Określenie działań, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające;
9. Określenie działań mogących osłabić czynniki hamujące;
10. Określenie, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania.

Metoda 5Q

1. Opiera się ona na założeniach Dr. Johna Scherera zdefiniowanych w opracowaniu pt. „Pięć pytań, które zmieniają wszystko” („Five Questions That Change Everything”)
2. Metoda 5 pytań jest zaproszeniem do podróży od stanu obecnego, do stanu pożądanego w celu odkrycia nowych działań przybliżających do celu.

Czego możemy robić WIĘCEJ, aby osiągnąć cel?

Czego możemy robić MNIEJ, aby osiągnąć cel?

Co możemy robić INACZEJ, aby osiągnąć cel?

Co możemy PRZESTAĆ robić, aby osiągnąć cel?

Co możemy ZACZAĆ robić, aby osiągnąć cel?

Procedura postępowania

1. Na plakacie zapisujemy stan do którego dążymy.
2. Każde z 5 pytań zapisujemy na kartkach.
3. Każdy indywidualnie zapisuje odpowiedzi w odniesieniu do celu kolejno na każde z pytań.
4. Wspólna analiza po zarejestrowaniu odpowiedzi na pytanie 1, następnie 2, itd..
5. Wybór działań umożliwiających przybliżenie się do celu.

Formularz do planowania działań

Priorytet: Cel główny: Cele szczegółowe:						
Nr zadania	Zadanie/ działania	Sposób realizacji	Jednostka odpowiedzialna i współpracująca	Termin realizacji	Zamierzony efekt	Źródła finansowania

KRYTERIA OCENY

PYTANIA DO WERYFIKACJI OPRACOWANYCH WSTĘPNYCH PLANÓW ROZWOJU OŚWIATY

1. Na ile zdefiniowane i uwzględnione cele wynikają z diagnozy potrzeb?
2. Na ile plan jest spójny wewnętrznie?
3. Na ile plan jest realny do realizacji?
4. Na ile określone wskaźniki są mierzalne i realne?
5. Czy termin realizacji planu jest realny?
6. Na co macie wpływ? Co od Was zależy?
7. Na co nie macie wpływu? Co od Was nie zależy?
8. Na ile w planie założono wykorzystanie infrastruktury JST?
9. Na ile w planie założono wykorzystanie zasobów ludzkich (PPP, ODN, BP, NGO, biznes, instytucji kultury i sportu)?
10. Na ile plan jest związany z rozwijaniem kompetencji kluczowych?
11. Czy plan uwzględnia pracę w sieciach współpracy i samokształcenia?
12. W jaki sposób plan uwzględnia sposób upowszechnienia informacji nt. planu oraz jego realizacji?
13. Jakie kanały i narzędzia marketingowe zaplanowano uruchomić?
14. Jak zaplanowano włączanie różnych interesariuszy (partycypację) na każdym etapie realizacji planu?
15. Inne....

ATRYBUTY SKUTECZNYCH PRZYWÓDCÓW

Niektóre z szeroko zakrojonych badań nad przywództwem, które były prowadzone ostatnio w Wielkiej Brytanii pokazują, że skuteczni przywódcy posiadają pewien układ cech, które przejawiają w swoich zachowaniach (Day i in., 2009). Dzięki nim potrafią skupiać wokół siebie innych i motywować ich do osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów. Skuteczni przywódcy:

- są kreatywni, kompetentni, nastawieni na współpracę,
- kierują się w pracy wartościami,
- są otwarci na zmiany i gotowi do uczenia się od innych,
- przejawiają elastyczność w planowaniu i działaniu,
- nie trzymają się sztywno raz ustalonych reguł,
- mają bardzo wysokie oczekiwania w stosunku do innych i do samych siebie,
- budują oparte na zaufaniu i wzajemności relacje w miejscu pracy i w jej otoczeniu,
- dążą do wzbogacania pozytywnych doświadczeń pracowników, partnerów, tworząc warunki do partycypacji,
- potrafią być odporni emocjonalnie i optymistyczni.

ZASADY SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA

W określeniu tych zasad w pierwszej kolejności odwołajmy się do teorii Jamesa M. Kouzesa i Barry'ego Z. Posnera, dwóch amerykańskich naukowców, którzy w 1983 roku zainicjowali program badawczy pod nazwą „The Leadership Challenge”. Celem programu było uzyskanie odpowiedzi na pytania:

Jakie są sposoby, za pomocą których udaje się przywódcom zmobilizować pracowników do osiągnięcia niezwykłych rezultatów? Co tak naprawdę robią liderzy w organizacjach? Czym charakteryzują się ich praktyki przywódcze?

J.M. Kouzes i B. Z. Posner odkryli, że przeciętni ludzie, którzy prowadzą innych po nieprzetartych dotąd szlakach, wykorzystują w tym celu podobne modele zachowań. Jednym z rezultatów ich prac badawczych było wyróżnienie pięciu zasad wzorcowego przywództwa. Zostały one sformułowane następująco:

- wskazuj właściwą drogę;
- rozbudzaj wspólną wizję;
- nie bój się zmian;
- pozwól działać innym;
- motywuj i wspieraj.

W ramach prowadzonych tutaj rozważań skupmy się na procesualnym charakterze przywództwa, czyli na rozumieniu go jako skomplikowanego procesu społecznego, związanego z wywieraniem wpływu na innych i pozyskiwaniem zwolenników na rzecz realizacji określonych celów.

O jakości procesu przywódczego decydują wzajemne relacje między przywódcą a jego podwładnymi, a wraz z tym oczekiwania, jakie ludzie kierują w stronę swoich liderów oraz sposoby realizacji tych oczekiwań. Do osiągnięcia celu konieczne są rozmaite cechy uznawane za cechy opisujące skutecznych przywódców i umiejętności sprzyjające wyzwaniu w innych zdolności do wykonywania zadań jak najlepiej i jednocześnie z poczuciem sensowności działań, godności, szacunku dla innych i samego siebie.

Przywódtwo można zatem zdefiniować jako proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych zamierzeń. Tak rozumiane przywództwo pokazuje, że powinniśmy kojarzyć je raczej ze zdolnością pozyskiwania zwolenników niż z funkcją i pozycją społeczną.

STYLE PRZYWÓDCZE

Początkowo uważano, że kierownik powinien umieć stosować określony, najlepszy styl kierowania. Współcześnie badacze stoją na stanowisku, że kierownik jest tym efektywniejszy, im szerszy repertuar stylów kierowania posiada i im lepiej potrafi dobrać najwłaściwszy styl do danej sytuacji. Zatem rolą kierownika jest poznawanie stylów i warunków ich stosowania.

Paul Hersey i Kenneth H. Blanchard (1977) podkreślili, że styl przywództwa jest nie tyle stałą cechą osobowości przywódcy, co zmienną sytuacyjną. Odrzucili oni idee, że istnieje jeden idealny styl kierowania, i dowiedli, że w zależności od sytuacji grupy mogą być kierowane za pomocą różnych stylów.

Zasadnicza przesłanka, która legła u podstaw teorii przywództwa sytuacyjnego Herseya-Blancharda mówi, że dojrzałość funkcjonalna członków zespołu oraz stopień znajomości zadania są głównymi czynnikami determinującymi styl przywództwa, jaki lider zespołu powinien wybrać, aby zmotywować członków zespołu do najbardziej efektywnego działania. Dla ustalenia stylu przywództwa ważna jest zatem znajomość potrzeb podwładnych i celów organizacji.

P. Hersey i K. H. Blanchard wyróżnili cztery podstawowe style przywództwa: *kierowanie, prowadzenie, wspieranie i delegowanie*. Style te występują w zależności

od wysokiego lub niskiego poziomu wymiaru: orientacja na ludzi, orientacja na zadania (zob. rycina 1).

Kierowanie (styl dyrektywny): stopień dojrzałości podwładnych jest dość niski. Przywódca przejawia zachowania zorientowane w wysokim stopniu na zadania, a w zdecydowanie niższym stopniu na relacje, aby pomóc grupie w osiągnięciu sukcesu i rozpoczęciu uczenia się. Przywódca definiuje role podwładnych, uczy ich właściwego sposobu wykonywania zadań.

- Określa cele i zadania
- Wskazuje sposób, metodę lub procedurę realizacji zadań
- Wyznacza terminy realizacji zadań
- Kontroluje wykonanie zadań
- Określa standardy i kryteria ewaluacji
- Koryguje błędy, egzekwuje decyzje

Prowadzenie (styl perswazyjny): stopień dojrzałości podwładnych jest nieco wyższy. Przywódca ukierunkowuje ich działania, okazując większe zaufanie do kompetencji podwładnych. Stara się utrzymywać z nimi relacje, okazywać wsparcie, przekonać do swoich pomysłów, jednak większość decyzji podejmuje samodzielnie.

Zadaniem przywódcy jest redukcja zachowań zadaniowych i zwiększanie zorientowania na relacje, aby pomóc grupie w budowaniu kompetencji.

- Określa cele i zadania
- Słucha opinii, zachęca do dawania pomysłów
- Prowadzi dyskusję z nauczycielami
- Promuje pracę zespołową
- Dąży do relacji partnerskich
- Podejmuje ostateczne decyzje

Współpraca (styl współpracujący): stopień dojrzałości podwładnych jest na tyle wysoki, że można zwiększyć ich pole wolności i autonomii. Przywódca wspólnie z podwładnymi podejmuje decyzje, skupia się na relacjach z nimi i rezygnuje z określania sposobu, w jaki podwładni mają wykonać zadanie. Zmniejsza stopień

zaangażowania w kontrolę realizacji zadania i w relacje, aby grupa mogła zwiększyć zaufanie do siebie i samodzielność w pracy.

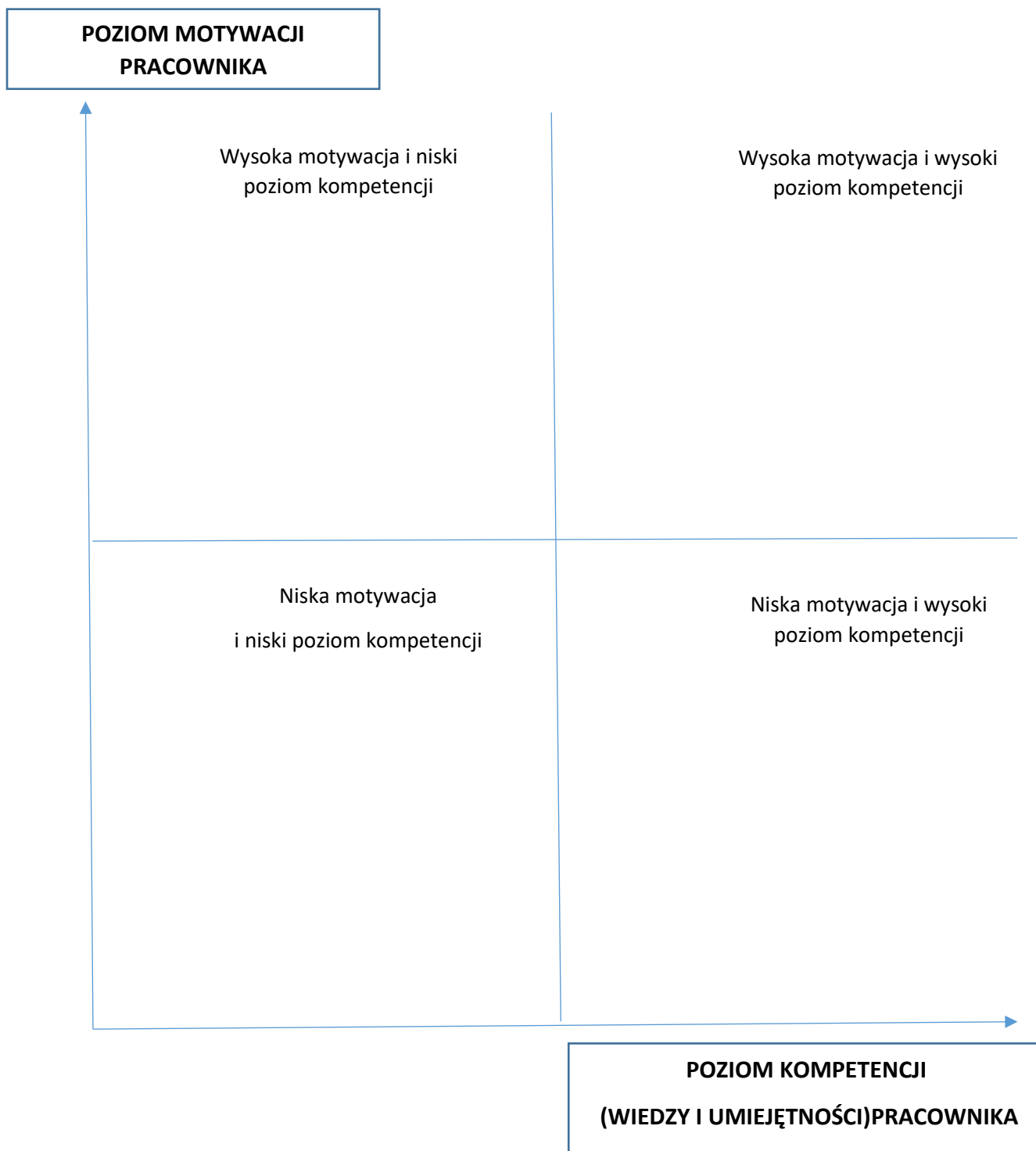
- Wspólnie z nauczycielami określa cele i zadania
- Wyjaśnia nauczycielom sytuację
- Motywuje nauczycieli do dawania pomysłów
- Zachęca do podejmowania odpowiedzialności
- Mobilizuje do rozwiązywania problemów i organizowania pracy

Delegowanie (styl delegujący): podwładni przejawiają bardzo wysoki stopień dojrzałości i zaangażowania w prace, dlatego przywódca pozwala im podążać ich własną drogą, deleguje zadania grupie i oczekuje ich realizacji. Sztuka przywództwa polega w tym przypadku w dużym stopniu na tym, aby wiedzieć, kiedy pozwolić ludziom pracować samodzielnie i przejść do roli wspierającego kolegi. Wyraźnemu delegowaniu zadań musi towarzyszyć wytyczanie uprawnień.

- Przywódca przekazuje uprawnienia i odpowiedzialność
- Zachęca do współpracy
- Udziela pomocy

Model przywództwa sytuacyjnego opiera się na założeniu, iż dobry szef umie dostosować swój styl i metody działania do konkretnych, zmieniających się warunków, czyli do etapu rozwoju zespołu i do tego, na ile realizowane zadania są zespołowi znane.

MATRYCA BLANCHARDA



PYTANIA ROZWOJOWE DO WYNIKU WG. BLANCHARDA

Poziom faktów:

- *jaki rozpoznajesz u siebie dominujący styl zarządzania?*
- *ile spośród wytypowanych podczas ćwiczenia osób zamieściłeś w ćwiartce odpowiadającej Twojemu dominującemu stylowi zarządzania?*
- *ile osób znajduje się w pozostałych ćwiartkach?*

Poziom refleksji:

- *co jest pozytywne w otrzymanym przez Ciebie rozpoznaniu? Z czego jesteś zadowolona/-y?*
- *co jest zaskoczeniem negatywnym, z czego nie jesteś zadowolona/-y?*
- *co jest dla Ciebie ważne w związku z otrzymanym rozpoznaniem?*

Poziom wniosków:

- *co to dla Ciebie oznacza?*
- *jakie z tego wyprowadzasz dla siebie wnioski?*

Poziom oczekiwanej i planowanej zmiany rozwojowej:

- *co planujesz zmienić w związku z wnioskami, które wyprowadziłaś/-eś?*
- *jaki masz cel? Co chcesz zmienić? Co chcesz zmodyfikować? Co chcesz uzyskać? Czego chcesz się nauczyć?*
- *po czym poznasz, że uzyskałaś/-eś zamierzony efekt?*
- *jakie masz możliwości zmiany?*
- *jakiego wsparcia potrzebujesz?*
- *kto Ci może pomóc uzyskać zaplanowany cel?*
- *jak się będziesz czuła/czuł kiedy uzyskasz swój cel?*
- *jak się będą czuli Twoi pracownicy kiedy uzyskasz swój cel?*
- *co byś mogła/mógł wtedy zobaczyć i usłyszeć od innych?*
- *w skali od 1 do 10 (gdzie 1 oznacza bardzo małą motywację do zmiany, a 10 bardzo dużą) - jaką masz motywację do zmiany?*
- *jeśli Twoja motywacja do zmiany jest niższa niż 6 – co by się musiało stać żeby Twoja motywacja była większa?*
- *co zyskasz podejmując próbę zmiany?*

- *co tracisz nie podejmując próby zmiany?*
- *jaka jest Twoja ostateczna decyzja?*
- *co zrobisz?*
- *jaki zrobisz PIERWSZY KROK aby podjąć próbę zmiany?*
- *kiedy wykonasz pierwszy krok?*

POWODZENIA!

INDYWIDUALNY PLAN ROZWOJU KOMPETENCJI ZARZĄDZANIA

IMIĘ i NAZWISKO

Odpowiedz sobie na pytania rozwojowe stanowiące podsumowanie pracy z typowaniem własnego stylu zarządzania na podstawie koncepcji Blancharda.

Odpowiadając na pytania, uporządkuj myśli i podejmij decyzje dotyczące Twojego dalszego rozwoju. Powodzenia!

CEL ZMIANY (co konkretnie chcę zrobić inaczej, nauczyć się, osiągnąć)	KOLEJNE KROKI (jakie kroki podejmę aby ten cel zrealizować)	TERMIN (do kiedy cel zrealizuję)	POMOC (kto lub co może mi pomóc w realizacji celu)	DOWÓD / KOMENTARZ (po czym poznam, że cel został zrealizowany lub też powody braku realizacji celu i wnioski do dalszego rozwoju)

KARTA PRZECIWDZIAŁANIA TRUDNOŚCIOM

1. Najważniejsza trudność lub przeszkoda, która może utrudnić mi uzyskanie celów rozwojowych?

Jakie jest prawdopodobieństwo (0-100%), że tak się stanie?

Co zrobię, aby zabezpieczyć się przed wystąpieniem tej trudności?

2. Kolejna trudność lub przeszkoda, która może utrudnić mi zastosowanie nowych umiejętności w praktyce?

Jakie jest prawdopodobieństwo (0-100%), że tak się stanie?

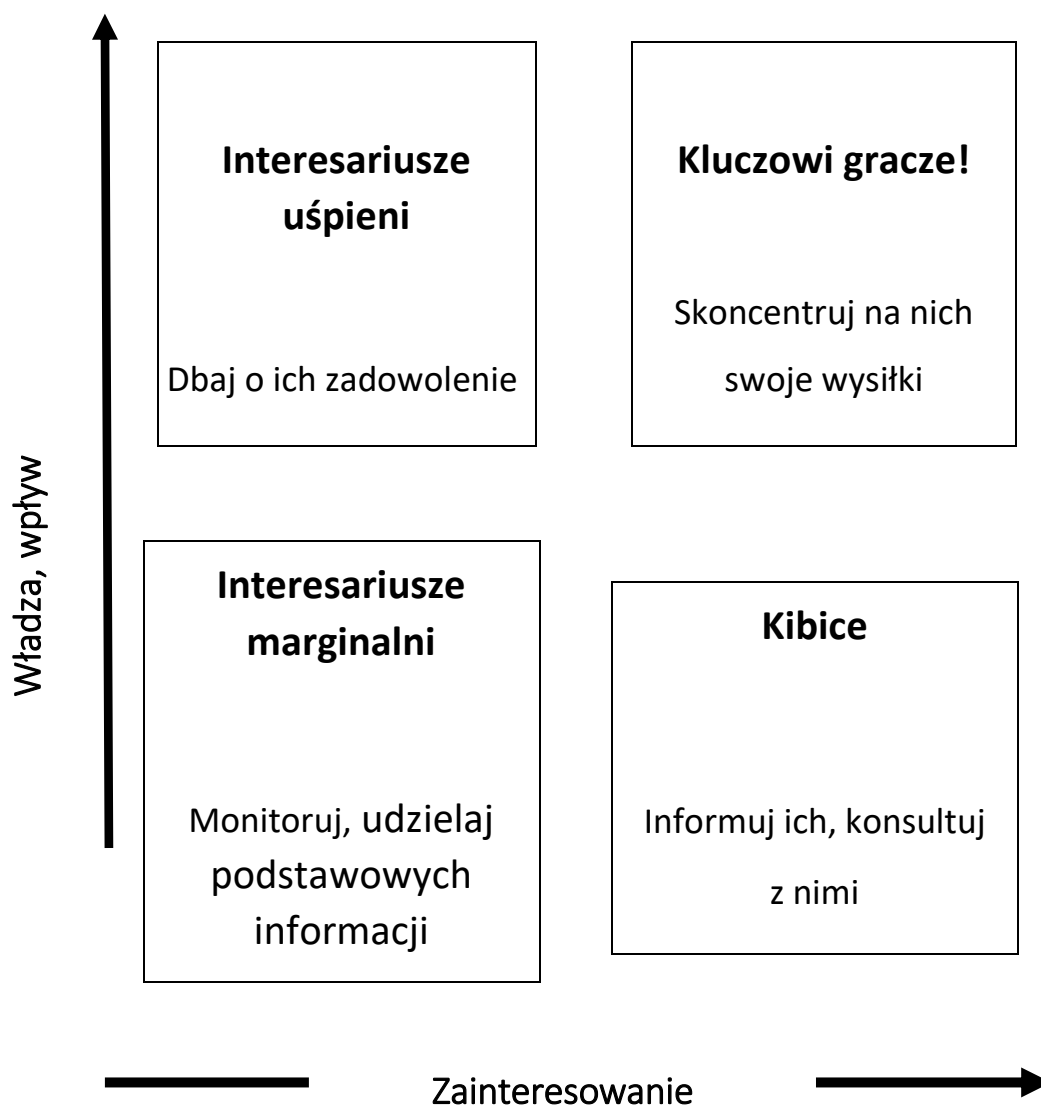
Co zrobię, aby zabezpieczyć się przed wystąpieniem tej trudności?

Identyfikacja mapy interesariuszy – informacja i promocja jako obszar ryzyka

Mapa interesariuszy (macierz interesariuszy) jest strategicznym narzędziem służącym do identyfikacji głównym grup interesariuszy oraz oceny ich wpływu na organizację⁵. Pomaga zidentyfikować i uporządkować osoby, grupy lub instytucje, które swoim wsparciem lub protestami mogą wpływać na wdrożenie zmiany strategicznej.

Mapę interesariuszy tworzy się na podstawie dwóch kryteriów:

- stopnia zainteresowania planowaną zmianą strategiczną organizacji,
- siły wpływu na możliwości oddziaływania na organizację.



⁵ Za każdym razem kiedy mowa o organizacji, należy przez to rozumieć jakikolwiek podmiot budujący swoją strategię. Może to zatem być również szkoła, JST, firma, instytucja, przedsiębiorstwo itd.

Formatka do planowania II spotkania dialogowego

Termin spotkania dialogowego:					
Czas trwania spotkania dialogowego:					
Cel spotkania dialogowego:					
Lp.	Działania – Co?	Sposób realizacji – Jak?	Wykonawcy – Kto?	Czas na realizację działania (od-do)	Pomoce/ potrzebne materiały

Pytania pomocnicze do planowania II spotkania dialogowego

- 1) *Jaki jest cel spotkania?*
- 2) *W jakim terminie zorganizujemy spotkanie?*
- 3) *Ile czasu powinniśmy zarezerwować?*
- 4) *Kto zorganizuje spotkanie?*
- 5) *Kto zostanie zaproszony do udziału w spotkaniu?*
- 6) *Gdzie odbędzie się spotkanie?*
- 7) *Kiedy odbędzie się spotkanie?*
- 8) *Jak zostanie przeprowadzone? (Kto je rozpocznie? Czego powinno dotyczyć jego wystąpienie? Kto będzie prowadzącym? Jakie formy/metody zostaną wykorzystane? W jaki sposób i kto zbierze oraz opracuje wnioski ze spotkania? Kto przygotowuje rekomendacje do Planu Rozwoju Oświaty?)*
- 9) *Co należy przygotować, aby spotkanie przebiegło sprawnie i przyniosło oczekiwane efekty?*