


Zatwierdzam: MINISTER  
EDUKACJI NARODOWEJ  
  
Joanna Kluzik-Rostkowska  
10. 11. 2015 r.

na podstawie § 18a ust. 4 pkt. 1 rozporządzenia  
Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r.  
w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli  
(t.j. Dz. U. z 2014, poz. 1041, z późn. zm.).

**RAMOWY PLAN I PROGRAM  
KURSU KWALIFIKACYJNEGO  
Z ZAKRESU  
ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ**

**SPIS TREŚCI**  
**RAMOWEGO PLANU I PROGRAMU KURSU KWALIFIKACYJNEGO**  
**Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ**

|   | Strona |
|---|--------|
| <b>1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE I ORGANIZACYJNE KURSU:</b> | 3      |
| <b>1.1. UCZESTNICY KURSU.</b>                     | 3      |
| <b>1.2. ORGANIZACJA KURSU.</b>                    | 3-4    |
| <b>1.3. ORGANIZACJA ZADAŃ PRAKTYCZNYCH.</b>       | 4      |
| <b>1.4. KADRA PROWADZĄCA ZAJĘCIA.</b>             | 4      |
| <b>1.5. DOKUMENTACJA KURSU.</b>                   | 4      |
| <b>1.6. WARUNKI UKOŃCZENIA KURSU.</b>             | 5      |
| <b>1.7. PRACA DYPLOMOWA.</b>                      | 5      |
| <b>2. RAMOWY PLAN I PROGRAM KURSU:</b>            | 5-11   |
| <b>2.1. PLAN KURSU.</b>                           | 5-7    |
| <b>2.2. ZAŁOŻENIA PROGRAMOWE KURSU.</b>           | 7-11   |
| <b>3. PROPONOWANA LITERATURA.</b>                 | 11-12  |

## **RAMOWY PLAN I PROGRAM KURSU KWALIFIKACYJNEGO Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ**

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (t.j. Dz. U. z 2014, poz. 1041, z późn. zm.) określa się ramowy plan i program kursu kwalifikacyjnego z zakresu zarządzania oświatą.

### **1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE I ORGANIZACYJNE KURSU.**

Kurs jest przeznaczony dla nauczycieli zainteresowanych nabyciem wiedzy i umiejętności niezbędnych do zarządzania szkołą<sup>1</sup>.

Kurs obejmuje następujące obszary tematyczne:

- 1) przywództwo edukacyjne w szkole;
  - 2) przywództwo dla uczenia się i rozwoju indywidualnego;
  - 3) polityka oświatowa - dyrektor jako lider w środowisku;
  - 4) zarządzanie zasobami ludzkimi;
  - 5) zarządzanie strategiczne w kontekście prawnym, społecznym i finansowym;
  - 6) zarządzanie własnym rozwojem zawodowym;
- a ponadto zadania praktyczne powiązane z ww. obszarami tematycznymi kursu.

#### **1.1. UCZESTNICY KURSU.**

Uczestnikami kursu mogą być nauczyciele posiadający odpowiedni poziom wykształcenia, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (Dz.U. Nr 184, poz. 1436 z późn. zm).

#### **1.2. ORGANIZACJA KURSU.**

Przyjmuje się następujące parametry organizacyjne kursu:

- a) kurs trwa dwa semestry, jednak nie krócej niż 9 miesięcy,
- b) minimalna liczba godzin zajęć - 210 godzin zajęć obowiązkowych,
- c) minimalna liczba godzin zajęć przeznaczonych na realizację obszarów tematycznych kursu, o których mowa w pkt. 1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE I ORGANIZACYJNE KURSU, jest określona w pkt. 2.1. PLAN KURSU,
- d) podział liczby godzin zajęć przeznaczonych na realizację, w ramach danego obszaru tematycznego kursu, na poszczególne treści kształcenia, wymienione w pkt. 2.1. PLAN KURSU, jest dokonywany przez organizatora kursu,

---

<sup>1</sup> Ilekroć w niniejszym ramowym planie i programie kursu jest mowa o „szkole” należy przez to rozumieć także „placówkę”.

- e) co najmniej 70% godzin zajęć w każdym z obszarów tematycznych kursu, o których mowa w pkt. 1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE I ORGANIZACYJNE KURSU i w pkt. 2.1.PLAN KURSU, prowadzonych jest w formie warsztatów i realizacji zadań praktycznych,
- f) maksymalna liczebność grupy szkoleniowej wynosi 25 osób,
- g) egzaminy wewnętrzne są organizowane w przypadku przyjęcia przez organizatora kursu takiej formy zaliczania zajęć,
- h) ewaluacja wewnętrzna – jest prowadzona zgodnie z przyjętymi w programie kursu procedurami i narzędziami.

### **1.3. ORGANIZACJA ZADAŃ PRAKTYCZNYCH.**

1. Za organizację zadań praktycznych w szkole odpowiada organizator kursu.
2. Zadania praktyczne przewidziane do wykonania na kursie są powiązane z obszarami tematycznymi kursu i treściami kształcenia na kursie, o których mowa w pkt. 1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE I ORGANIZACYJNE KURSU i w pkt. 2.1. PLAN KURSU.
3. Szczegółowego opisu zadań praktycznych przewidzianych do wykonania w trakcie kursu dokonuje organizator kursu.
4. Organizator kursu dokonuje zaliczenia zadań praktycznych objętych programem kursu.

### **1.4. KADRA PROWADZĄCA ZAJĘCIA.**

Zajęcia dydaktyczne mogą być prowadzone przez osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe do realizacji poszczególnych zajęć ujętych w planie i programie kursu.

Ocena kwalifikacji i doświadczenia osób prowadzących zajęcia na kursie jest dokonywana przez organ wyrażający zgodę na prowadzenie kursu kwalifikacyjnego, stosownie do przepisów w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli.

### **1.5.DOKUMENTACJA KURSU.**

1. Zgoda na prowadzenie kursu kwalifikacyjnego, wydana organizatorowi przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny, zgodnie z przepisami w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli.
2. Wykaz osób prowadzących zajęcia na kursie wraz z informacją o posiadanych przez poszczególne osoby kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym.
3. Szczegółowy plan i program kursu.
4. Opis zadań praktycznych przewidzianych do wykonania w trakcie kursu.
5. Harmonogram kursu.
6. Wyniki ewaluacji wewnętrznej.
7. Dziennik zajęć, uwzględniający informację o realizacji zadań praktycznych przez uczestników kursu.
8. Protokoły z egzaminów, w przypadku przyjęcia przez organizatora kursu takiej formy zaliczania zajęć.
9. Prace dyplomowe (możliwość archiwizacji w formie elektronicznej).
10. Rejestr wydanych świadectw ukończenia kursu.

## 1.6. WARUNKI UKOŃCZENIA KURSU.

Warunkiem ukończenia kursu jest:

- a) aktywny udział we wszystkich zajęciach (dopuszczalna usprawiedliwiona absencja - 10% ogólnego czasu trwania zajęć dydaktycznych),
- b) zaliczenie wykonania zadań praktycznych wymaganych programem kursu, stosownie do określonej w pkt. 1.3. ORGANIZACJI ZADAŃ PRAKTYCZNYCH,
- c) wykonanie i obrona pracy dyplomowej.

## 1.7. PRACA DYPLMOWA.

Praca dyplomowa powinna mieć charakter projektu będącego opracowaniem koncepcji pracy szkoły lub wybranych obszarów jej działania, z wykorzystaniem wykonanych w trakcie kursu zadań praktycznych.

Przedmiotem pracy dyplomowej powinny być problemy wynikające z obszarów tematycznych kursu wymienionych w pkt 1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE I ORGANIZACYJNE KURSU i w pkt. 2.1. PLAN KURSU.

## 2. RAMOWY PLAN I PROGRAM KURSU.

### 2.1. PLAN KURSU.

| Obszar tematyczny kursu                                  | Treści kształcenia  | Minimalna liczba godzin zajęć |
|--|---|-------------------------------|
| 1. Przywództwo edukacyjne w szkole.                      | 1.1. Przywództwo organizacyjne: definicje, podejścia, paradygmaty.<br>1.2. Style przywództwa a etapy rozwoju zespołu i organizacji.<br>1.3. Wartości w życiu jednostki, zespołu, organizacji.<br>1.4. Ustalanie hierarchii wartości w szkole.<br>1.5. Partycypacja i współpraca w szkole.<br>1.6. Budowanie zespołu.<br>1.7. Cechy efektywnego zespołu.<br>1.8. Przywódca/lider w zespole.<br>1.9. Przywództwo przez inspirację.<br>1.10. Zmiana jako proces. Mechanizm zmian w szkole.<br>1.11. Wyznaczanie i komunikowanie celów i wartości w zmianie.<br>1.12. Zarządzanie zmianą. | 20                            |
| 2. Przywództwo dla uczenia się i rozwoju indywidualnego. | 2.1. Społeczny wymiar uczenia się.<br>2.2. Szkoła wobec wyzwań społeczeństwa wiedzy.<br>2.3. Zmiana paradygmatu: od ilości wiedzy do jej struktury.<br>2.4. Wykorzystanie emocji w procesie uczenia się.<br>2.5. Wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa wśród uczących się.<br>2.6. Strategie efektywnego uczenia się.   | 35                            |

|   |   |    |
|---|---|----|
|   | <p>2.7. Wykorzystanie wybranych teorii i koncepcji pedagogicznych w planowaniu uczenia się.</p> <p>2.8. Podstawa programowa jako mapa treści.</p> <p>2.9. Skuteczne metody opracowywania programu nauczania.</p> <p>2.10. Ocenianie dla uczenia się.</p> <p>2.11. Szkoła jako organizacja ucząca się.</p> <p>2.12. Kultura otwartych drzwi.</p> <p>2.13. Uczenie się dorosłych.</p>   |    |
| 3. Polityka oświatowa - dyrektor jako lider w środowisku. | <p>3.1. Podstawy partycypacji społecznej.</p> <p>3.2. Sposoby poznawania społeczności lokalnej.</p> <p>3.3. Współpraca z rodzicami uczniów, aktywizowanie ich potencjału dla realizacji celów szkoły.</p> <p>3.4. Współpraca z instytucjami edukacyjnymi.</p> <p>3.5. Współpraca z samorządem terytorialnym, instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi i podmiotami prywatnymi.</p> <p>3.6. Informowanie o zmianach w szkole.</p> <p>3.7. Komunikacja w szkole.</p> <p>3.8. Mediacje i negocjacje w przypadku konfliktu.</p> <p>3.9. Media w procesach komunikowania się szkoły.</p>  | 20 |
| 4. Zarządzanie zasobami ludzkimi.                         | <p>4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi: diagnoza sytuacji w szkole.</p> <p>4.2. Polityka kadrowa oraz procedury prawne.</p> <p>4.3. Procedura rekrutacji i selekcji pracowników.</p> <p>4.4. Wprowadzenie do pracy nowo przyjętego nauczyciela.</p> <p>4.5. Zwalnianie pracownika.</p> <p>4.6. Motywowanie pracowników.</p> <p>4.7. Rozwój kariery zawodowej nauczyciela.</p> <p>4.8. Doskonalenie nauczycieli. Dyrektor jako lider uczenia się nauczycieli.</p> <p>4.9. Kultura szkoły: diagnoza, charakterystyka, budowanie.</p> <p>4.10. Animowanie działań społeczności szkolnej.</p> <p>4.11. Rozwiązywanie problemów szkoły w oparciu o pracę grup zadaniowych.</p> <p>4.12. Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych.</p> | 25 |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 5. Zarządzanie strategiczne w kontekście prawnym, społecznym i finansowym.  | 5.1. Cele i zadania szkoły w świetle obowiązujących przepisów prawa.<br>5.2. Wymagania państwa wobec szkół.<br>5.3. Stosowanie prawa powszechnego i miejscowego w pracy dyrektora szkoły.<br>5.4. Struktura i tworzenie wewnętrznych aktów prawnych.<br>5.5. Zarządzanie finansami w szkole.<br>5.6. Kontrola zarządcza.<br>5.7. Nadzór pedagogiczny sprawowany przez dyrektora szkoły i zewnętrzny nadzór pedagogiczny.<br>5.8. Wykorzystywanie danych w procesie planowania.<br>5.9. Koncepcja pracy szkoły: podstawy prawne, fundamenty, tworzenie.<br>5.10. Architektura, infrastruktura techniczna i wyposażenie szkoły.<br>5.11. Strategia rozwoju szkoły.<br>5.12. Planowanie rocznej pracy szkoły. | 40         |
| 6. Zarządzanie własnym rozwojem zawodowym.  | 6.1. Ja jako lider.<br>6.2. Zasady udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej.<br>6.3. Gotowość do uczenia się przez całe życie.<br>6.4. Mój styl uczenia się.<br>6.5. Znajomość procesu rozwojowego i planowanie własnego rozwoju.<br>6.6. Motywacja wewnętrzna.<br>6.7. Utrzymywanie równowagi między pracą a życiem osobistym.<br>6.8. Radzenie sobie ze stresem.<br>6.9. Zarządzanie sobą w czasie.<br>6.10. Korzystanie ze wsparcia innych: coaching, mentoring, sieci wsparcia.   | 20         |
| Razem minimalna liczba godzin zajęć przeznaczonych na realizację treści kształcenia w poszczególnych obszarach tematycznych kursu 1-6:  |  | 160        |
| <i>Minimalna liczba godzin zajęć do dyspozycji organizatora kursu z przeznaczeniem na zwiększenie czasu realizacji dowolnych treści kształcenia z poszczególnych obszarów tematycznych kursu 1-6 lub wprowadzenie dodatkowych treści:</i> |  | 50         |
| <b>Ogólna minimalna liczba godzin zajęć obowiązkowych kursu:</b>  |  | <b>210</b> |

## 2.2. ZAŁOŻENIA PROGRAMOWE KURSU.

### 2.2.1. Celem kursu jest kształcenie umiejętności w zakresie:

- 1) przywództwa edukacyjnego i stosowanie go adekwatnie do etapu rozwoju organizacyjnego szkół,
- 2) organizowania procesu uczenia się i budowania szkoły jako organizacji uczącej się,

- 3) efektywnej współpracy wewnątrz i międzyinstytucjonalnej jako podstawy dobrego funkcjonowania szkoły w środowisku lokalnym,
- 4) zarządzania zasobami ludzkimi, inicjowania, wspierania i monitorowania doskonalenia rozwoju zawodowego własnego i pracowników,
- 5) organizacji pracy szkoły z uwzględnieniem kontekstu ekonomicznego i prawnego,
- 6) zarządzania własnym rozwojem zawodowym.

**2.2.2.** Uczestnik kursu w trakcie zajęć zapoznaje się z:

- a) pojęciami specyficznymi dla realizacji przywództwa edukacyjnego i uczącej się szkoły;
- b) sposobami budowania oraz utrwalania kultury pracy szkoły dla realizacji koncepcji jej pracy;
- c) znaczeniem i rolą prawa jako regulatora zewnętrznego i wewnętrznego funkcjonowania szkoły.

**2.2.3.** Uczestnik kursu w trakcie zajęć zdobywa i rozwija umiejętności w zakresie:

- a) stosowania i tworzenia przepisów prawa,
- b) budowania zaufania we współpracy i radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych,
- c) projektowania i kierowania procesem doboru pracowników na stanowisko nauczyciela i odchodzenia pracowników ze szkoły,
- d) motywowania pracowników,
- e) inicjowania, wspierania i monitorowania doskonalenia i rozwoju zawodowego własnego i pracowników,
- f) sprawnego zarządzania finansami i majątkiem szkoły,
- g) budowania koncepcji pracy szkoły opartej na wartościach,
- h) inicjowania i wspierania współpracy zespołowej w społeczności szkolnej,
- i) projektowania, prowadzenia i monitorowania zmiany jako wyniku myślenia strategicznego umożliwiającego realizowanie koncepcji pracy szkoły,
- j) projektowania procesów uczenia się, zgodnie z wybranymi teoriami i koncepcjami pedagogicznymi oraz zarządzania nimi,
- k) diagnozowania lokalnego kontekstu funkcjonowania szkoły oraz animowania lokalnej społeczności,
- l) pełnienia roli informatora w zakresie polityki oświatowej inspirującego do współpracy wszystkie podmioty funkcjonujące w otoczeniu szkoły,
- ł) projektowania współpracy rodziców ze szkołą w kontekście wspólnej odpowiedzialności za szkołę,
- m) budowania relacji ze środowiskiem lokalnym dla wzajemnego rozwoju,
- n) tworzenia strategii rozwoju szkoły jako narzędzia realizacji koncepcji pracy szkoły zorientowanej na rozwój szkoły i uczniów,
- o) planowania nadzoru pedagogicznego i wykorzystywania jego wyników w procesie zarządzania szkołą,
- p) organizowania pracy szkoły zgodnie z przepisami prawa i potrzebami rozwojowymi szkoły.



#### 2.2.4. Kompetencje nabywane przez uczestników kursu:

| Kompetencja   | Elementy składowe  |
|---|--|
| Koncentracja na koncepcji pracy szkoły.   | Budowanie koncepcji pracy szkoły skoncentrowanej na procesie uczenia się wszystkich członków społeczności szkolnej i tworzeniu sytuacji sprzyjających uczeniu się i rozwojowi, we współpracy ze wszystkimi zaangażowanymi podmiotami.<br>Ustalanie priorytetów uwzględniających kontekst zewnętrzny szkoły (lokalną kulturę) oraz potrzeby uczniów i nauczycieli.<br>Stanowienie szczegółowych i jasnych celów oraz tworzenie strategii ich realizacji.<br>Podejmowanie działań uwzględniających potrzeby szkoły i środowiska oraz współpraca z różnymi podmiotami przy realizacji tych działań. |
| Świadome wprowadzanie wizji przywództwa.  | Znajomość i rozumienie różnych sposobów sprawowania przywództwa i łączenia go z praktyką zarządzania.<br>Tworzenie i efektywne komunikowanie wizji i koncepcji pracy szkoły (wspólnie z wszystkimi zainteresowanymi).<br>Wzmacnianie i ujawnianie potencjału pracowników (empowerment) w celu odpowiedzialnego i skutecznego realizowania zadań zgodnie z własnym sumieniem i szacunkiem wobec innych.   |
| Myślenie systemowe.   | Postrzeganie organizacji jako całości, na którą składają się poszczególne elementy i procesy w niej zachodzące oraz wpływ, jaki na siebie wywierają.   |
| Komunikatywność.  | Komunikowanie się z innymi mające na celu budowanie porozumienia i utrzymywania relacji, umiejętność słuchania i dawania konstruktywnych informacji zwrotnych.   |
| Budowanie kultury szkoły skoncentrowanej na procesie uczenia się wszystkich członków społeczności szkolnej. | Rozumienie istoty procesu i warunków uczenia się.<br>Rozwijanie uczenia się we współpracy.<br>Poddawanie refleksji procesowi uczenia się.  |
| Zarządzanie szkołą jako organizacją uczącą się.   | Tworzenie warunków do uczenia się uczniów i nauczycieli.<br>Wykorzystywanie użytecznych danych w procesie podejmowania decyzji służących rozwojowi szkoły i warsztatu pracy nauczycieli.<br>Organizowanie procesów edukacyjnych z uwzględnieniem wymagań państwa.  |
| Prowadzenie współpracy ze środowiskiem służące wzajemnemu rozwojowi.  | Identyfikacja znaczących dla rozwoju uczniów i środowiska potencjałów indywidualnych, organizacyjnych i społecznych.<br>Tworzenie sieci współpracy z lokalnymi instytucjami  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>edukacyjnymi (szkołami, poradniami, placówkami doskonalenia nauczycieli, bibliotekami, itp.) dla wspierania wzajemnego rozwoju. Komunikowanie się z podmiotami szkoły oraz społecznością lokalną i stwarzanie możliwości dialogu na temat wartości edukacji i polityki oświatowej.</p>  |
| <p>Tworzenie i realizacja polityki personalnej zorientowanej na rozwój pracowników.</p> | <p>Diagnozowanie i tworzenie warunków do rozwoju osobistego i profesjonalnego potencjału nauczycieli i pracowników, zwłaszcza przez udzielanie i wykorzystywanie informacji zwrotnej. Wykorzystanie indywidualnego rozwoju nauczycieli i pracowników dla doskonalenia pracy zespołu we wszystkich obszarach działalności szkoły.</p>   |
| <p>Upewnianie pracowników szkoły.</p>   | <p>Budowanie partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji w różnych obszarach zarządzania szkołą. Wzmacnianie wewnętrznej motywacji prowadzące do tego, że wszyscy pracownicy szkoły są zaangażowani, czują się odpowiedzialni, kompetentni, autonomiczni, zdolni do wykonania zadań i twórczej pracy.</p>   |
| <p>Myślenie koncepcyjne i strategiczne.</p>   | <p>Rozwijanie strategicznego zarządzania zmianą z uwzględnieniem wszystkich "podsystemów" szkoły. Rozumienie podstawowych zasad stosowania i tworzenia prawa. Stosowanie wymagań państwa w zarządzaniu edukacyjnym. Rozumienie systemu zarządzania szkołą w demokracji i zapewnianie zachowania standardów etycznych. Podejmowanie decyzji na podstawie analizy dostępnych danych.</p>   |
| <p>Systemowe administrowanie szkołą.</p>  | <p>Organizowanie pracy adekwatnie do obowiązujących przepisów prawa, zgodnie z koncepcją pracy szkoły. Planowanie finansów i zarządzanie przepływem pieniędzy, budżetowanie, rozliczanie i kontrolowanie finansów. Stosowanie technologii do doskonalenia administrowania szkołą. Tworzenie adekwatnego do potrzeb szkoły i spójnego z jej koncepcją pracy procesu rekrutacji (selekcji) i oceny nauczycieli (innych pracowników). Wprowadzanie nowych pracowników w kulturę organizacji według ustalonego i obowiązującego modelu. Podejmowanie decyzji na podstawie analizy dostępnych danych.</p> |
| <p>Budowanie modelu zarządzania szkołą opartego na współpracy.</p>                      | <p>Tworzenie przestrzeni do zarządzania opartego na współpracy. Organizowanie procesów współdziałania, komunikacji i rozwiązywanie konfliktów między grupami.</p>  |
| <p>Samodoskonalenie. Rozwój</p>   | <p>Rozpoznawanie własnego potencjału, możliwości i ograniczeń oraz potrzeb rozwojowych, budowanie wiedzy na temat</p>  |

|   |   |
|---|---|
| samoświadomości w roli liderskiej.                                  | własnych przekonań, postaw, wartości i sposobu działania.<br>Budowanie świadomości na własny temat w kontekście przyjętej roli zawodowej, oraz współczesnych wyzwań w zarządzaniu szkołą (w szczególności warunków funkcjonowania szkoły, ciągłego charakteru zmian, tworzenia społeczeństwa wiedzy, globalizacji).<br>Świadome podejmowanie roli liderskiej. |
| Planowanie i podejmowanie inicjatyw na rzecz własnego rozwoju.      | Określanie własnych celów rozwojowych w odniesieniu do wizji rozwoju szkoły.<br>Współpraca z innymi na rzecz własnego rozwoju, korzystanie ze wsparcia innych.<br>Stymulowanie rozwoju dzięki wykorzystaniu wewnętrznej motywacji i energii.<br>Dbanie o higienę psychiczną, samoakceptację oraz równowagę między pracą i życiem osobistym.                   |
| Gotowość do uczenia się i rozwoju, otwartość na nowe doświadczenia. | Ciągłe aktualizowanie wiedzy i umiejętności zawodowych.   |
| Refleksyjność.  | Zdolność i prowadzenie systematycznej refleksji nad podejmowanymi działaniami.  |

### 3. PROPONOWANA LITERATURA.

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Warszawa 2007.
- Bruner J., *Kultura edukacji*, Kraków 2010.
- Buchanan J.M., Musgrave R.A., *Finanse publiczne a wybór publiczny. Dwie odmienne wizje państwa*, Warszawa 2005.
- Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*, Poznań 2007.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa 2013.
- Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2012.
- Elsner D., Bednarek K., *Pierwszy rok dyrektora szkoły. W kręgu wyzwań*, Chorzów 2008.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Kraków 2008.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, konsultacja nauk. B. Gliński, red. I. Różańska, Warszawa 2002.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
- Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2012.
- Jeżowski A., *Zadania dyrektora szkoły i placówki oświatowej*, Wrocław 2009.
- Jeżowski A.J., Madalińska-Michalak J., *Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania. Między*

*teorię i praktykę*, Warszawa 2015.

Juul J., *Kryzys szkoły. Co możemy zrobić dla uczniów, nauczycieli i rodziców?*, Podkowa Leśna 2014.

Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.

Kobyliński W., *Polska myśl organizacyjna w oświacie*, Warszawa 2000.

Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej w Polsce. Raport z badań, red. R. Dorczak, J. Kołodziejczyk, Kraków 2015.

Madalińska-Michalak J., *Dyrektor szkoły liderem – inspiracje i perspektywy*, Warszawa 2015.

Madalińska-Michalak J., *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*, Łódź 2012.

Mazurkiewicz G., *Przywódtwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Kraków 2011.

Melosik Z., *Systemy kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej w krajach Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych Ameryki*, Warszawa 2015.

Michalak J.M., *Przywódtwo w zarządzaniu szkołą*, Warszawa 2010.

*Przywódtwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad, Warszawa 2011.

*Przywódtwo edukacyjne w teorii i praktyce*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, Warszawa 2010.

*Przywódtwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, red. S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Warszawa 2014.

*Przywódtwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, red. G. Mazurkiewicz, Warszawa 2015.

*Przywódtwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, red. S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Kraków 2013.

Pyżalski J., *Kompetencje przywódców dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa 2015.

Pyżalski J., *Analiza porównawcza systemów kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej szkół oraz placówek*, Warszawa 2015.

Senge P., *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 2012.

*Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, red. D. Elsner, Warszawa 2013.