



WARSZTATY
pod redakcją JOACHIMA FOLTYSA

**NOWOCZESNA SZKOŁA
– AKTYWNE SPOŁECZEŃSTWO**

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie



Redakcja merytoryczna: Eugenia Rostańska

Sekretarze redakcji: Aneta Szczygielska, Marek Kaczmarzyk

Wydawca: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego

© Copyright by Uniwersytet Śląski, Katowice 2008

ISBN 978-83-226-1859-2

Druk i oprawa: ARF design & media, ul. Wyczółkowskiego 30, 41-902 Bytom

SPIS TREŚCI

Cele warsztatów	5
Struktura warsztatów	5
Techniki i metody szkoleniowe	5
Program szczegółowy	6
Ewaluacja warsztatu	25
Literatura zalecana	29

Cele warsztatów

Celem warsztatu jest pogłębianie wiedzy i umiejętności dyrektorów w zakresie kierowania zespołami ludzkimi w szkołach ponadgimnazjalnych, tj. pracownikami, uczniami i ich rodzicami, tak aby osiągać coraz wyższy poziom harmonii pomiędzy wszystkimi wymienionymi uczestnikami procesu edukacyjnego.

Struktura warsztatów

Warsztaty składają się z dwóch modułów. Pierwszy obejmuje aspekty psychologiczno-pedagogiczne oraz wybrane aspekty kierowania jednostkami na poziomie ponadgimnazjalnym (zarówno w warstwie definicyjnej, jak i aplikacyjnej).

Drugi moduł obejmuje aspekty z obszarów zarządzania organizacjami, w tym marketingu, systemów informacyjnych oraz finansów w szkołach ponadgimnazjalnych (zarówno w warstwie definicyjnej, jak i aplikacyjnej).

Techniki i metody szkoleniowe

Warsztaty kładą nacisk na uczącego się i jego umiejętności. Efekty uczenia się będą zależały od jego aktywnej roli, poziomu motywacji wewnętrznej i samodyscypliny. Uczestnicy – poprzez ćwiczenia doskonalące autonomię wewnętrzną i wyzwalające procesy samokształcenia – będą mieli okazję rozwijać zarówno sferę poznawczą, emocjonalną, jak i społeczną.

Prowadzący warsztaty odpowiadają za aranżację sytuacji uczenia się oraz udzielanie wsparcia uczestnikom. Program warsztatów integruje treści teoretyczne z praktyką zarządzania organizacją. Dominują techniki eksperymentalne, oparte – zgodnie z modelem uczenia się dorosłych Kolba – o konkretne przeżycia i doświadczenia beneficjentów. Praca podczas warsztatów będzie miała postać pracy grupowej i zadań indywidualnych. Warsztaty zakończą się indywidualnymi

projektami uczestników, które zostaną wykorzystane przy ocenie postępów uczenia się i ewaluacji warsztatów.

Program szczegółowy

Moduł pierwszy

Celem warsztatu jest autorefleksja i autodiagnoza potencjału uczestników w zakresie zarówno mocnych, jak i wymagających rozwoju kompetencji społecznych i intrapsychicznych wykorzystywanych w procesach kierowania jednostką edukacyjną.

1. Podróż w głąb samego siebie

Nie ma skutecznego kierowania bez samopoznania. Warto zatem rozpoznać swoje mocne i słabe strony oraz aktywne i bierne stany osobowości, bo to one decydują o samoakceptacji oraz zdolności do poszanowania innych. Nie wystarczy jednak postawić diagnozy. Kwestią najważniejszą staje się rozpoznanie możliwych kierunków zmian własnej osobowości. Jakie są moje mocne i słabe strony w zakresie budowania trwałych i skutecznych relacji z innymi? Jak mogę i jak chcę wykorzystać swoje atuty oraz w jaki sposób chcę pracować nad swoimi słabościami?

Metody:

- a. Badanie stanów ego osobowości z wykorzystaniem przygotowanego w tym celu kwestionariusza ankiety.
- b. Praca grupowa: opracowanie listy zachowań (zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych) służących dokonaniu zmian w samych sobie.

2. Między zarządzaniem a przywództwem

Czy kierując pracą szkoły, koncentruję uwagę na zarządzaniu, czy przewoźdzeniu? Czy posiadam cechy właściwe sprawnym przywódcom? Jak oceniam poziom moich kompetencji kierowniczych? Jak porozumiewam się z innymi? Jakie „gierki społeczne” stosuję? Wykorzystanie analizy transakcyjnej dla wyjaśnienia rzeczywistości relacyjnej w środowisku szkoły.

Metody:

- a. Praca w grupach: określenie różnic między zarządzaniem i przywództwem.
- b. Wykreślenie „koła osobistych kompetencji kierowniczych” – tzw. kluczowych (na które składają się kompetencje poznawcze, społeczne i osobiste) oraz wykonawczych (obejmujących kompetencje biznesowe, firmowe, menedżerskie) – na podstawie podanych charakterystyk zachowań.
- c. Wykład teoretyczny dotyczący analizy transakcyjnej.

3. Moja postawa wobec zmian edukacyjnych

Zmienność jest podstawowym atrybutem życia, wiąże się z jego jakością, nie rzadko jednak zdarza się, że nie nadążamy za zmianami.

Jak postrzegam zmiany, jakie wywołują we mnie emocje, do jakich działań inspirują? Czy jestem osobą podążającą za zmianami? Czy mogę o sobie powiedzieć, że mam orientację projakościową w różnych obszarach życia, w tym w pracy zawodowej?

Metody:

- a. Praca indywidualna: sporządzenie listy pozytywnych i negatywnych zmian w środowisku ponadgimnazjalnym w ostatnim roku; porównanie rezultatów pracy.
- b. Kwestionariusz samooceny: moje myśli, emocje i uczucia, motywy i działania w związku z zaistniałymi zmianami.
- c. Praca w podzespołach: opracowanie zasad zarządzania jakością w szkole ponadgimnazjalnej, zgodnie z maksymą: „Odróżnić to, co zmienić można, od tego, czego zmienić nie można. Odrzucić myśl o tym, co niemożliwe. Zabrać się do pracy nad tym, co można zmienić”.
- d. Dyskusja.

4. Od przedszkola na Uniwersytet. Współpraca szkoły ponadgimnazjalnej z uniwersytetami oraz jednostkami naukowo-badawczymi i rozwojowymi

Wypracowanie własnych sposobów współpracy szkoły z instytucjami badawczo-rozwojowymi, w tym z uniwersytetami, daje ogromne szanse rozwoju dla tych jednostek. Korzyści obejmują i dotyczą zarówno członków wymienionych organizacji, jak i szeroko pojętego społeczeństwa. Celem wspólnym powinno być harmonijne dostosowanie wzajemnych oczekiwań oraz sposobów realizacji tych oczekiwań.

Metody:

- a. Wykład wprowadzający do teorii organizacji.
- b. Diagram ryby – grupowe określenie głównych kierunków możliwej współpracy z instytucjami o charakterze naukowo-badawczym w otoczeniu szkoły.
- c. Wykres Pareto – indywidualna praca w zakresie identyfikacji podmiotów zainteresowanych bieżącą lub długoterminową współpracą.
- d. Wykres Gantta – praca w podzespołach, uczestnicy opracują plan krótko- i długoterminowe w zakresie wybranych kierunków współpracy, dokładnie określając rolę i zadania szkoły w ramach tej współpracy oraz oczekiwania szkoły wobec partnerów.

5. Ewaluacja warsztatu

Ewaluacja warsztatu może zostać przeprowadzona w oparciu o metodologię Kirckpatrika (1994), zakładającą cztery wymiary ewaluacji. Metoda ta została szerzej opisana pod koniec drugiego modułu warsztatu.

Autorzy poszczególnych bloków tematycznych opracują i przeprowadzą pomiary kompetencji, wiedzy i zachowań przed warsztatami i po nich w oparciu o autorskie kwestionariusze.

Moduł drugi

Celem warsztatu jest doskonalenie kompetencji menedżerskich w zakresie wybranych obszarów zarządzania jednostką edukacyjną. Uczestnicy poznają nowoczesne metody elastycznego zarządzania organizacją oraz wypracują nowe standardy kierowania współczesną szkołą.

1. Od teorii do praktyki – definicje organizacji

Organizacja to całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości (Zieleniewski 1969).

Organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części (Koźmiński, Obłój 1989).

Organizacja to grupa ludzi, którzy współpracując ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, osiągają pewien zestaw celów (Griffin 2000).

Organizacja to dwie lub więcej osób współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów (Stoner 2001).

Metody:

- a. Wykład teoretyczny wprowadzający do teorii organizacji.
- b. Dyskusja na temat wypracowania definicji organizacji edukacyjnej.

2. Czy współczesną szkołą można skutecznie zarządzać?

Funkcje zarządzania

Planowanie w organizacjach jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia.

Proces ustalania celów jest istotny z następujących powodów:

- cele zapewniają poczucie zmierzania w ustalonym kierunku,
- cele wpływają na koncentrację naszych wysiłków,
- cele określają nasze plany i decyzje,
- cele pomagają w ocenie osiągniętych postępów.

Metody:

- a. Studia przypadków w zakresie planowania w szkole.
- b. Praca indywidualna – określenie celów w organizacji, wizualizacja celów.
- c. Praca w podzespołach – hierarchia celów, drzewo celów – Wizja, Misja, Cele strategiczne, Cele taktyczne, Cele operacyjne (Griffin 2005).

Organizowanie obejmuje podejmowanie decyzji w celu wyznaczenia ram, w których organizacja może istnieć od chwili obecnej do dalekiej przyszłości. W procesie organizowania menedżerowie muszą uwzględniać dwa rodzaje czynników. Po pierwsze, muszą określić cele organizacji, a następnie plany strategiczne prowadzące do ich realizacji. Po drugie, muszą scharakteryzować zdolność organizacji do realizacji takich planów strategicznych (Stoner 2006).

Metody:

- a. Wykład z teorii organizacji.
- b. Praca w podzespołach (metoda scenariuszowa) – wykreowanie wizji oraz misji, a następnie identyfikacja celów organizacji, w tym celów placówki edukacyjnej.

Motywowanie to proces kierowniczy, polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka.

Mity i stereotypy dotyczące motywacji:

- Powszechnie uznaje się motywację za coś pozytywnego. Czy chwalono kogoś za brak motywacji? W różnych sytuacjach uczy się nas (w tym w szkole, kościele, rodzinie, pracy czy w klubach sportowych), że nie możemy być zbyt zadowoleni z siebie, jeżeli brakuje nam motywacji.
- Motywacja jest jednym z kilku czynników składających się na efektywność danej osoby. Ważne są także takie czynniki, jak uzdolnienia, zasoby i warunki, w których się działa.

- W sytuacji wystąpienia niedoborów motywacji trzeba ją okresowo uzupełniać.
- Motywacja jest narzędziem, za pomocą którego menedżerowie mogą planować stosunki pracy w organizacji (Stoner 2006).

Metody:

- a. Mapa automotywacji.
- b. Burza mózgów: Jak możemy radzić sobie z podstawowymi problemami w zakresie motywacji we współczesnej szkole?
- c. Wyznaczenie kryteriów dla opracowania systemu motywacyjnego (z wykorzystaniem kryteriów finansowych i pozafinansowych).
- d. Opracowanie tzw. wynagrodzenia całkowitego.

Kontrolowanie – kontrola kierownicza to proces zapewniający, że rzeczywiste działania staną się zgodne z planowanymi (Stoner 2006).

Kontrola kierownicza to systematyczne działanie zmierzające do:

- ustalenia norm efektywności przy planowaniu celów,
- projektowania systemów informacyjnych sprzężeń zwrotnych,
- porównania rzeczywistych wyników z ustalonymi normami,
- stwierdzenia, czy występują jakieś odchylenia, i do pomiaru ich znaczenia,
- podejmowania wszelkich działań potrzebnych do zapewnienia, aby różnorodne zasoby organizacji były jak najskuteczniej i jak najsprawniej wykorzystywane do osiągnięcia celów (Mockler 2006).

Kluczowe obszary efektywności to te elementy danej jednostki lub organizacji, które muszą efektywnie funkcjonować, aby cała jednostka czy organizacja mogły osiągnąć zaplanowany sukces.

Wypracowanie mierników oceniających funkcjonowanie poszczególnych obszarów organizacji, jak i całej organizacji.

Wypracowanie **systemu wczesnego ostrzegania** dla organizacji. Wskazanie na wykorzystanie opracowanego systemu wskaźników dla określenia działań probabilistycznych organizacji.

Zastosowanie zrównoważonej strategicznej karty wyników (ang. *Balanced Scorecard*) w zarządzaniu organizacjami.

Strategiczna karta wyników przekłada misję i strategię na konkretne cele i mierniki. Karta zapewnia równowagę pomiędzy zewnętrznymi miernikami satysfakcji klientów i akcjonariuszy a wewnętrznymi miernikami efektywności kluczowych procesów oraz rozwoju. Mierniki realizacji celów, które mierzą efekt zdarzeń przeszłych, są równoważone miernikami wskazującymi przyszłe wyniki firmy (wskaźniki przyszłego sukcesu). Karta opisuje także równowagę pomiędzy miernikami obiektywnymi i łatwo kwantyfikowalnymi (mierniki realizacji celów) a miernikami subiektywnymi i trudnymi do uchwycenia (wskaźniki przyszłego sukcesu).

Strategiczna karta wyników przekłada misję i strategię na cele i mierniki pogrupowane w czterech różnych perspektywach: **finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju.**

Zrównoważona strategiczna karta wyników to schemat, wspólny język używany do komunikowania misji strategii firmy.

Wykorzystuje ona mierniki, aby objaśniać pracownikom, jakie są czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces firmy. Definiując oczekiwane wyniki realizacji strategii i czynniki, które wpływają na jej sukces, kierownictwo próbuje ukierunkować energię, umiejętności i wiedzę organizacji na realizację jej celów długoterminowych.

Określenie łańcucha związków przyczynowo-skutkowych:

Perspektywa finansowa	ROCE (stopa zwrotu kapitału własnego)
Perspektywa klienta	Lojalność klientów i terminowość dostaw
Perspektywa procesów wewnętrznych	Jakość procesów i czas ich trwania
Perspektywa rozwoju	Kwalifikacje pracowników (Kaplan 2002)

Metody:

- a. Wykład teoretyczny na temat kontroli kierowniczej.
- b. Studia przypadków – dobre i złe praktyki kontroli kierowniczej.
- c. Praca indywidualna – wypracowanie kluczowych obszarów efektywności mojej jednostki (organizacji).
- d. Opracowanie zrównoważonej strategicznej karty wyników dla placówki edukacyjnej z wykorzystaniem czterech perspektyw.

3. Charakterystyka działań marketingowych

Marketing posiada fundamentalne znaczenie dla współczesnej organizacji. Nie może być rozpatrywany tylko jako oddzielna funkcja. Jest to cały biznes (proces funkcjonowania organizacji widziany z punktu widzenia jego ostatecznego wyniku). Zgodnie z tym podejściem powodzenie biznesu (organizacji) zależy nie od producenta (usługodawcy), lecz od klienta (Peter Drucker).

Na marketing składają się wszystkie te działania, za pomocą których przedsiębiorstwo przystosowuje się do swego otoczenia – w sposób twórczy i zyskowy (Ray Corey).

Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i co pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów (Kotler 2001).

Analiza możliwości rynkowych opiera się na pozyskaniu odpowiednich informacji zarówno z wnętrza organizacji, jak i z jej otoczenia.

Wewnętrzna dokumentacja organizacji dostarcza danych o tym, co się wydarzyło, czyli danych o rezultatach działalności organizacji. Natomiast system wywiadu marketingowego dostarcza kierownictwu danych o tym, co może się wydarzyć.

System wywiadu marketingowego to zbiór procedur wykorzystywanych przez kierownictwo, aby pozyskać codzienne informacje na temat rozwoju w otoczeniu marketingowym.

Menedżerowie obserwują otoczenie za pomocą:

- obserwacji nieukierunkowanej, ogólnego naświetlenia informacji, bez sprecyzowania konkretnych celów,
- obserwacji ukierunkowanej, bezpośredniego wglądu w mniej lub bardziej określoną dziedzinę lub typ informacji, jednak bez intensywnych poszukiwań,
- poszukiwań nieformalnych, stosunkowo ograniczonych i niezorganizowanych wysiłków w celu zdobycia określonych informacji,
- poszukiwań formalnych, przemyślanego działania, zazwyczaj poprzedzonego zatwierdzonym planem, procedurą lub metodologią, w celu uzyskania określonych informacji (Kotler 2001).

Wybrane aspekty oferty marketingowej

Treacy i Wiersema wyodrębnili trzy strategie efektywnego różnicowania, pozwalającego na zdobycie przywództwa na rynku. Są to:

- doskonałość operacyjna – zaopatrywanie odbiorców w niezawodne i powszechnie dostępne produkty lub usługi po konkurencyjnych cenach,
- bliski kontakt z odbiorcą – dokładna znajomość potrzeb odbiorców i umiejętność szybkiego dostosowywania się do ich wymagań,
- przywództwo w zakresie produktu – oferowanie klientom innowacyjnych produktów i usług o wysokiej wartości użytkowej.

Różnicowanie usług

Różnicowanie ze względu na personel. Organizacje mogą uzyskać silną przewagę konkurencyjną poprzez zatrudnianie i szkolenie lepszych pracowników. Dobrze przeszkolony personel odznacza się następującymi cechami:

- kompetencjami,
- uprzejmością,
- wiarygodnością,
- niezawodnością,
- szybkością reakcji,
- komunikatywnością, w tym poprzez Internet.

Różnicowanie poprzez budowanie image’u. Budowanie tożsamości marki, która osiąga sukces, nie przychodzi samo, lecz jest efektem świadomego działania. Elementami tworzenia tożsamości są nazwy, logo, symbole, atmosfera i wydarzenia.

Tożsamość organizacji oznacza sposób, w jaki organizacja chce być identyfikowana przez usługobiorców.

Image organizacji to sposób, w jaki otoczenie ją postrzega.

Pozycjonowanie usług

Nie istnieje coś takiego jak jednolity produkt. Każda organizacja powinna dążyć do przekształcenia niezróżnicowanego produktu w zróżnicowaną ofertę.

Jednocześnie nie wszystkie różnice między markami mają istotne znaczenie. Nie każda z nich jest czynnikiem rzeczywiście różnicującym. Każda różnica może potencjalnie przyczynić się zarówno do wzrostu kosztów funkcjonowania organizacji, jak i do zwiększenia korzyści dla odbiorcy. Dlatego też decyzja wyboru sposobów odróżnienia swojej organizacji od konkurencji powinna być podjęta ostrożnie.

Opłaca się tworzyć różnicę, jeżeli jest ona:

- **ważna** – dostarcza znaczących korzyści dla wystarczająco dużej liczby odbiorców naszych produktów,
- **wyróżniająca** – nie jest oferowana przez innych lub jest oferowana przez naszą organizację w odrębny sposób,

- **korzystniejsza** – umożliwia uzyskanie takiej samej korzyści w dogodniejszy sposób,
- **komunikatywna** – jest zrozumiała i widoczna dla nabywców,
- **bezpieczna** – jest trudna do podrobienia przez konkurentów,
- **dostępna** – kupujący jest w stanie za nią zapłacić,
- **zyskowa** – wprowadzenie różnicy jest opłacalne dla organizacji.

Wybrane strategie pozycjonowania

Można wyróżnić pozycjonowanie ze względu na:

- **atrybuty** – na przykład atrybut wielkości,
- **korzyści** – szkoła może być pozycjonowana jako szkoła dla młodych ludzi realizujących swoje ambicje, marzenia,
- **sposób korzystania** – szkoła może być pozycjonowana jako szkoła „stale otwartych drzwi”,
- **użytkownika** – jako szkoła dla uczniów poszukujących interesujących wrażeń,
- **konkurenta** – jako szkoła dysponująca większą różnorodnością, na przykład szkoła bez korepetycji,
- **kategorie produktu** – może być pozycjonowana jako szkoła, w której się nie tylko uczy dzieci, ale która jest też miejscem spotkań z rodzicami (czy nawet organizowania szkoleń dla rodziców),
- **jakość i cenę** – może być pozycjonowana jako szkoła oferująca najwyższą wartość w stosunku do ceny, jaką płaci na przykład lokalny samorząd.

Produkt to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę (Kotler 2001).

Każdy produkt jest powiązany z innymi produktami. Hierarchia produktów rozciąga się od podstawowej potrzeby do przedmiotów ją zaspokajających.

Można wyróżnić siedem poziomów tej hierarchii:

- **rodzina potrzeb** – podstawowa potrzeba leżąca u podstaw rodziny produktów (na przykład bezpieczeństwo),
- **rodzina produktów** – wszystkie klasy produktów, które mogą zaspokoić podstawową potrzebę w rozsądnym stopniu,
- **klasa produktów** – grupa produktów w ramach rodziny produktów, posiadająca spójne cechy użytkowe,
- **linia produktów** – grupa produktów w ramach klasy produktów blisko powiązanych z racji podobnego działania, sprzedawanych tym samym grupom klientów,
- **typ produktu** – te elementy linii produktu, które łączy jedna z kilku możliwych postaci produktu,
- **marka** – nazwa kojarzona z jednym lub większą liczbą elementów linii produktu, używana w celu identyfikacji jego źródła lub charakterystyki,
- **produkt** – oddzielna całość wewnątrz linii produktu lub marki, którą można wyróżnić na podstawie wielkości, ceny, wyglądu lub innego atrybutu; zwany też wariantem produktu (Kotler 2001).

4. Public relations – kreowanie wizerunku szkoły, współpraca szkoły z mediami, komunikaty medialne

Public relations to planowa i ciągła działalność przedsiębiorstwa mająca na celu stanowienie i podtrzymywanie wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją a opinią publiczną (Black 2002).

Uczestnicy na podstawie metod analizy strategicznej dokonają identyfikacji grup interesariuszy oraz głównych obszarów komunikowania się z wybranymi interesariuszami. Następnie określą dostępne i wymagane środki komunikowania

się społecznego w procesach kreowania wizerunku oraz promocji szkoły, a także zaplanują wykorzystanie ważniejszych instrumentów PR. Celem szczegółowym jest opracowanie przykładowych działań w zakresie profilaktycznego i kryzysowego PR.

Celem public relations jest:

- wywołanie pozytywnego nastawienia opinii publicznej do działalności organizacji,
- wytworzenie i podtrzymywanie klimatu zaufania wokół organizacji i jej działalności,
- osłabianie i usunięcie czynników podważających to zaufanie (negatywne stereotypy czy niepocholebne opinie),
- oddziaływanie motywacyjne na potencjalnych nabywców (klientów) za pomocą działań pośrednich, utwierdzenie klientów organizacji w słuszności ich wyboru.

Cele te realizowane są poprzez:

- utrzymywanie kontaktów ze środkami masowego przekazu (takimi jak prasa, radio, telewizja, Internet),
- utrzymywanie kontaktów z grupami opiniotwórczymi, liderami opinii, osobistościami ważnymi dla organizacji (lobbying),
- sponsorowanie działalności kulturalnej, sportowej i społecznej,
- informowanie kadry kierowniczej i pracowników o poglądach opinii publicznej i sposobach reagowania na nie (Black 2002).

5. Wykorzystanie Internetu w zarządzaniu szkołą ponadgimnazjalną

Celem tego etapu warsztatów jest wypracowanie koncepcji wykorzystania Internetu do procesu edukacji ze wszystkimi jego uczestnikami. Należy opracować plan wdrażania poszczególnych fragmentów edukacji na odległość. Trzeba również dobrać odpowiedni rodzaj nauczania (e-learning, blended learning) do

specyfiki placówki edukacyjnej (na przykład uwzględniając poziom dostępu do szerokopasmowego Internetu, kompetencji nauczycieli, dyrekcji, uczniów, rodziców, kosztów opracowania modułów e-learningowych i innych).

Jedną z podstawowych funkcji wykorzystania Internetu w szkole ponadgimnazjalnej jest stworzenie sieci do komunikacji i edukacji – przeprowadzania szkoleń pomiędzy uczestnikami procesu edukacyjnego, to jest dyrektorem szkoły, nauczycielami, uczniami i rodzicami.

Szkolenia poprzez Internet – e-learning pozostaje dynamicznym narzędziem w poszerzaniu kwalifikacji pracowników (dyrekcji, nauczycieli), uczniów oraz rodziców, a także w zdobywaniu nowych kompetencji.

Edukacja poprzez Internet jest źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych. Dla uczestników organizacji znajdujących się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu taką pozostaje każda placówka edukacyjna. Proces edukacji uczestników (nie tylko uczniów) pozostaje niezbędnym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym przede wszystkim poprzez wyższą jakość nauczania.

Efektywność procesu edukacji metodą e-learningu, a zwłaszcza metoda blended learningu, jest wyższa niż efektywność procesu uczenia z wykorzystaniem jedynie tradycyjnych technik.

Blended learning to metoda ułatwiająca naukę poprzez efektywne połączenie różnych sposobów przekazu, modeli nauczania i stylów uczenia się, które opierają się na przejrzystej komunikacji między wszystkimi uczestnikami danego kursu (Heine, Porter 2004).

Metoda e-learningowa zawiera następujące elementy oddziałujące jednocześnie na uczestnika procesu edukacyjnego:

- treść,
- dźwięk,
- kolor,
- obraz (w postaci filmu, symulacji komputerowej czy animacji),

- interaktywność prowadzonego szkolenia.

Kształcenie na odległość (ang. *distance learning*) może przybierać różne formy, w tym między innymi:

- Kształcenie oparte tylko o kursy internetowe umieszczone w środowisku WWW, tzw. web-kursy (ang. *Web course*): zawartość kursów, wykłady, ćwiczenia, komunikowanie się oraz transfer materiałów odbywa się wyłącznie w środowisku WWW; uczący mogą, ale nie muszą przybyć do ośrodka, aby uczestniczyć w testach.
- Kształcenie wzmocnione Internetem (ang. *Web-enhanced*): podobne do tradycyjnych kursów z elementami web-kursów; kursy te mają zredukowaną liczbę spotkań grupowych.
- Kształcenie uzupełnione o Internet (ang. *Web-supplemented*): tradycyjna edukacja wzbogacona elementami internetowymi, takimi jak np. strony WWW, poczta elektroniczna czy grupy dyskusyjne.

Kształcenie na odległość (ang. *e-learning*) można podzielić na pięć kategorii:

- **Bazy danych** to najprostsza forma e-learningu, dotycząca indeksowanych baz danych, które często zawierają wyjaśnienia problemów związanych z oprogramowaniem, a także instrukcje pozwalające krok po kroku zrealizować określone zadania. Można je nazwać umiarkowanie interaktywnymi, ponieważ można jedynie samodzielnie wpisać poszukiwane słowo kluczowe lub wybrać je z alfabetycznego spisu.
- **Online support** to forma e-learningu, która działa podobnie do baz danych. Podstawą są tu różnego rodzaju fora, chat roomy, biuletyny, poczta elektroniczna czy system komunikatów informacyjnych. Online support jest bardziej interaktywny niż bazy danych, gdyż oferuje możliwość uzyskania bardziej specjalistycznej informacji w znacznie krótszym czasie.
- **Szkolenie asynchroniczne** to najbardziej znana forma e-learningu. Niezależnie od sposobu dostępu, umożliwia naukę w indywidualnym

tempie. Pozwala na kontakt z instruktorami poprzez fora, grupy dyskusyjne, pocztę elektroniczną, biuletyny lub może być od nich całkowicie niezależne, zawierając odwołania do materiałów źródłowych. Uczestnicy szkolenia oraz prowadzący szkolenie nie muszą być w tym samym miejscu i czasie w procesie edukacyjnym.

- **Szkolenie synchroniczne** to szkolenie prowadzone w czasie rzeczywistym przez instruktora. Każdy uczestnik dołącza do wybranej formy szkolenia o określonej porze i komunikuje się z instruktorem oraz innymi uczestnikami szkolenia. Uczestnicy szkolenia oraz prowadzący muszą być dostępni w tym samym czasie. Model internetowego nauczania synchronicznego jest bliższy systemowi tradycyjnemu niż model asynchroniczny. Nauczanie na odległość w czasie rzeczywistym daje możliwość interakcji uczestników szkolenia z prowadzącym w czasie rzeczywistym, możliwość pracy indywidualnej i grupowej, prezentowania i bezpośredniego monitorowania pracy uczestników szkolenia.
- **Blended learning**, czyli nauczanie mieszane. Rozwiązania blended learningu wspierają proces szkolenia prowadzony w sposób tradycyjny. Jest to model popularny, w którym podczas prowadzenia wykładów wykorzystywana jest internetowa platforma nauczania.

Szkolenie e-learningowe może trwać od pojedynczej sesji do kilku tygodni, miesięcy, a nawet lat (jak w przypadku prowadzenia nauczania dla uczniów długotrwale chorych lub z dysfunkcjami ruchu).

Warunki dobrego przygotowania procesu nauczania e-learningowego (lub blended learningowego):

- Wykorzystanie różnych rodzajów zawartości – zdjęć, rysunków, tekstów i dźwięku, które poprzez zaangażowanie różnych obszarów mózgu poprawiają proces przyswajania materiału.
- Tworzenie interakcji przyciągających uwagę, takich jak gry czy quizy, a także konieczność wykonania operacji na ekranie przy użyciu klawi-

szy lub myszki powodują, że proces nauczania staje się bardziej interesujący i poprawia przyswajanie materiału.

- **Możliwość natychmiastowego sprzężenia zwrotnego** – w nauczaniu e-learningowym można łatwo wprowadzić sprzężenie zwrotne, aby powtórzyć niezrozumiałe fragmenty. Im szybsze sprzężenie zwrotne, tym lepiej, gdyż każdy następny krok budowany jest na poprzednim. Jeżeli nie ma sprzężenia zwrotnego, następny krok może bazować na niewłaściwych podstawach.
- **Zapewnienie współpracy** pomiędzy uczestnikami nauki oraz prowadzącymi poprzez chat roomy, panele dyskusyjne czy pocztę elektroniczną. Zachęcenie uczestników procesu nauczania do wymiany informacji pozostaje ważnym elementem osiągnięcia celów nauczania.
- **Własne tempo** – e-learning pozwala na zachowanie własnego tempa uczenia się. Dzięki temu można uniknąć utraty informacji w chwilach, gdy od procesu uczenia odrywa ucznia na przykład choroba lub po prostu chwilowa utrata koncentracji. Nauczanie e-learningowe oferuje narzędzia do kierowania tempem nauki, na przykład nawigacja między stronami umożliwiającą powrót do materiału, który trzeba powtórzyć. Animacje oraz filmy mogą być powtarzane na życzenie dowolną ilość razy. Możliwość narzucenia własnego tempa nauki jest jedną z zalet, dzięki którym nauczanie e-learningowe jest tak efektywne.
- **Interaktywność** – może być to po prostu zaznaczanie właściwych odpowiedzi na pytania, odtwarzanie animacji obiektów czy wykonywanie testów polegających na łączeniu pytań z właściwymi odpowiedziami. W przypadku nieprawidłowej odpowiedzi można natychmiast przenieść się na stronę, na której znajduje się informacja niezbędna do udzielenia właściwej odpowiedzi. Skuteczność nauki poprawiają gry interaktywne opierające się na przekazywaniu wiedzy. Są to gry, w których w określonym środowisku trzeba wykonać różne zadania, posługując się narzędziami zdobywanymi podczas kolejnych etapów.

- Motywacja – uczestnik procesu nauczania, który wie, że składa się on z wielu interesujących elementów, takich jak wideo, dźwięk, animacje i gry, podchodzi do nauki bardziej zmotywowany. Innym czynnikiem motywującym jest świadomość tego, że proces nauczania można realizować w każdej wolnej chwili i w dowolnym miejscu.
- W procesie nauczania wykorzystywane są także zidentyfikowane mechanizmy zapamiętywania i pamięci, a mianowicie: użycie kolorów i ich specyficznych kombinacji, łączenie obrazów z tekstem czy dźwięku (tekst lub muzyka) z obrazami, użycie multimediiów bądź zastosowanie układu strony współgrającego z naturalnymi ruchami oka.

Korzyści wynikające z wdrożenia e-learningu:

- własne tempo nauki,
- interaktywność,
- motywacja,
- możliwość nauczania z dowolnego miejsca,
- niskie koszty, brak strat wynikających z nieobecności,
- multimedialna oprawa, wartość dodana w postaci nowych technologii – współpraca z komputerem,
- analizy wyników testów sprawdzających wiedzę uczestnika procesu nauczania,
- możliwość ustalenia indywidualnej ścieżki edukacyjnej dla każdego ucznia,
- bieżąca aktualizacja procesu nauczania,
- identyczna jakość nauczania dla każdego ucznia (także w przypadku szkoleń pracowników oraz rodziców),

- dostępność procesu nauczania możliwa niemal w tym samym czasie dla wszystkich uczniów, pracowników oraz rodziców,
- wzmocnienie identyfikowania się pracowników z celami szkoły, wynikającymi ze strategii szkoły, pozwalające osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Elementami e-learningu są między innymi:

- **Treść.** Podstawowy element e-learningu to materiały samokształceniowe. Treści mogą być dostarczane za pomocą takich nośników, jak kasetka wideo, CD-ROM, lokalna sieć komputerowa czy Internet.
- **Komunikacja.** E-learning oferuje możliwość komunikowania się prowadzącego z uczestnikami oraz między uczestnikami, na przykład poprzez pocztę elektroniczną czy wideokonferencje.
- **Wirtualna rzeczywistość.** Umożliwia odtwarzanie zdarzeń w wirtualnej przestrzeni, gdzie odbywają się wirtualne zjawiska, wirtualne eksperymenty oraz symulacje zjawisk.
- **Współpraca.** Może się odbywać poprzez wirtualne czytelnice, tablice ogłoszeniowe, fora dyskusyjne czy systemy konferencyjne. E-learning umożliwia realizację pracy grupowej, wspólnej nauki oraz wspólnego rozwiązywania problemów i podziału zadań.
- **Narzędzia.** Dostępny zestaw narzędzi (PowerPoint, symulacje komputerowe).
- **Systemy oceny.** Systemy e-learningowe dają możliwość zarówno samooceny, jak i oceny uczestników przez eksperta, np. w formie testów.
- **Raportowanie.** Systemy e-learningowe udostępniają raporty przeznaczone dla uczestników oraz zarządzających systemem.
- **Różne formy oddziaływania** poprzez kolor, wielkość liter, dźwięk, obraz czy film.

Metody:

- a. Prezentacja założeń projektów edukacyjnych poprzez e-learning oraz blended learning – wykład.
- b. Dyskusja kierowana – wykorzystanie e-learningu i blended learningu w procesie edukacji na poziomie ponadgimnazjalnym.
- c. Praca w podzespołach – wypracowanie kryteriów dla zastosowania Internetu w procesie edukacyjnym w szkołach ponadgimnazjalnych.

Ewaluacja warsztatu

Ewaluacja warsztatu może zostać przeprowadzona w oparciu o metodologię Kirkpatricka (1994), zakładającą cztery wymiary ewaluacji:

- **Na poziomie reakcji.** Prowadzący warsztat dokona pomiaru reakcji uczącego się na szkolenie; pomiar będzie dotyczył zadowolenia uczestników bezpośrednio po zakończeniu warsztatu i zostanie przeprowadzony przy użyciu kwestionariusza ankiety.
- **Na poziomie uczenia się.** Badanie ma na celu zweryfikowanie, czy cele warsztatu zostały osiągnięte; prowadzący warsztat lub inny ekspert przeprowadzi testy sprawdzające wiedzę uczestników przed przystąpieniem do kursu oraz po jego zakończeniu.
- **Na poziomie reakcji i zachowań.** Pomiar dotyczy zmian w zachowaniach uczestników pod wpływem szkolenia; prowadzący warsztat lub inny konsultant przeprowadzi obserwację zachowań uczestników w trakcie funkcjonowania organizacyjnego w terminie 3 miesięcy od zakończenia kursu w celu określenia stopnia, w jakim uczestnik przenosi nowo nabytą wiedzę, umiejętności oraz postawy do realnych sytuacji zawodowych.
- **Na poziomie rezultatów i efektów organizacyjnych.** Prowadzący warsztat lub inny konsultant dokona obserwacji i przeprowadzi wywia-

dy wśród członków organizacji (nauczycieli, uczniów, rodziców) w celu określenia ewentualnych pozytywnych zmian, jakie warsztaty i wywołana przez nie zmiana w zachowaniach spowodowały w dziale lub organizacji (szkole). Porównanie może dotyczyć wzrostu zadowolenia nauczycieli, uczniów oraz rodziców ze współpracy z kierownictwem szkoły, zmniejszenia liczby skarg, zmniejszenia się absencji itd.

Ewaluację warsztatu można przeprowadzić na każdym z wymienionych poziomów, a także przechodzić kolejno od jednego do drugiego, gdyż są one ze sobą powiązane. Udział w szkoleniu wywołuje zawsze określoną reakcję oraz prowadzi do uczenia się. To z kolei powoduje zmianę zachowania w pracy, a zmiana ta odbija się na funkcjonowaniu szkoły. Może się zdarzyć, iż mimo pozytywnej reakcji nie nastąpią rzeczywiste zmiany w zachowaniu czy postawach uczestników ani nie pojawią się efekty w postaci uczenia się. Może też nastąpić uczenie się, ale uczestnicy nie będą w stanie przenieść nowych umiejętności i postaw do miejsca pracy, nie wpłynie to na poprawę ich funkcjonowania albo też nie przełoży się na wzrost efektywności organizacyjnej.

Ewaluacja warsztatu obejmuje ocenę jakości oraz efektywności szkolenia. Ocena jakości szkolenia dokonana przez uczestników dostarcza informacji na temat tego, w jakim stopniu kurs zaspokoił ich potrzeby oraz w jakim stopniu są zadowoleni z różnych aspektów szkolenia, poruszanych treści, metod pracy, osób prowadzących szkolenie, miejsca i zaplecza szkoleniowego. Oceny tej można dokonać przy użyciu kwestionariuszy ankiet rozdawanych tradycyjnie po zakończeniu warsztatu. Dodatkowo można codziennie dokonywać podsumowań sesji warsztatów zarówno w formie ustnej, jak i pisemnej czy graficznej.

Ocena efektywności szkolenia polega na ocenie, w jakim stopniu szkolenie zrealizowało postawione cele, a uczący podnieśli poziom swoich kompetencji. Na podstawie modelu Leslie Rae (1999) przebiega ona w kilku etapach:

- **Ocena przed rozpoczęciem programu lub na początku.** Aby ocenić, jakie zmiany zaszły w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, trzeba je poznać, zanim przeprowadzi się warsztaty.

- **Ocena w trakcie trwania programu.** Prowadzona podczas zajęć za pomocą nieformalnych narzędzi pomiaru, np. obserwacji. Umożliwia modyfikację programu warsztatów i dostosowanie się do potrzeb i oczekiwań odbiorców w późniejszych sesjach.
- **Ocena na zakończenie programu szkoleniowego.** Powtórzone pomiary wiedzy, umiejętności i postaw, które były oceniane na początku, i porównanie wyników w celu określenia postępów uczenia się.
- **Ocena średnioterminowa.** Oceny tej dokonuje się w jakiś czas po zakończeniu programu, np. po 3 miesiącach, aby sprawdzić, na ile efekty szkolenia mogą być zastosowane w praktyce.
- **Ocena długoterminowa.** Dokonywana w dłuższym czasie, np. po 9 – 12 miesiącach od zakończenia warsztatów.

Ocena efektywności może obejmować także grupę kontrolną, która nie będzie podlegać interwencji szkoleniowej.

W celu utrwalenia nabytych umiejętności warsztaty zakończą się opracowaniem indywidualnych projektów opisujących plany działania uczestników. Mogą one przybrać formę odniesienia do praktycznego zastosowania, notatników szkoleniowych czy zadań domowych. Szersza informacja na ten temat zostanie przekazana uczestnikom przez prowadzących warsztaty.

Literatura zalecana

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Bell A., Greek B., Fisher A., Baum C., *Psychologia środowiskowa*, GWP, Gdańsk 2004.
- Black S., *Public Relations*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.
- De Kare-Silver M., *E-szok. Rewolucja elektroniczna w handlu*, PWE, Warszawa 2002.
- Elsner D., Bednarek K., *Pierwszy krok dyrektora szkoły. W kręgu wyzwań*, Chorzów 2008.
- Gordon T., *Wychowanie bez porażek, liderów, przywódców*, PAX, Warszawa 2000.
- Kalin K., Muri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Kaplan S., Horton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002.
- Kotler P., *Marketing*, Gebethner & S-ka, Warszawa 2001.
- Koźmiński A., Piotrowski J., *Zarządzanie: Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
- Leksykon zarządzania*, red. Jeżak J., Difin, Warszawa 2004.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Schulz von Hun F., Ruppel J., Stratmann R., *Sztuka zarządzania. Psychologia komunikacji dla szefów i liderów*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbret D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2005.
- Rosenoer J., Armstrong D., Gatek J.R., *Firma w Internecie. Jak z powodzeniem wykorzystać w biznesie możliwości Internetu*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

Notatki

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.



