

Koncepcja funkcjonowania i rozwoju Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Świątnie na lata 2019-2024

I. Wstęp

Niniejszą koncepcję funkcjonowania i rozwoju zbudowałem w kilku krokach. Zacząłem od tego, że poddałem Zespół Szkolno-Przedszkolny w Świątnie (zwany dalej Zespołem) ogólnej charakterystyce, w której przedstawiam jego strukturę i organizację. Następnie przeszedłem do diagnozy placówki, którą wykonałem metodą SWOT w oparciu o Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek. Niezbędne do tego informacje zebrałem poprzez analizę dokumentacji szkolnej, raportów ewaluacji zewnętrznej i OKE oraz, w miarę możliwości, metodą triangulacji od nauczycieli, części uczniów i rodziców. Na bazie zebranych w diagnozie danych, a także na podstawie obowiązujących oświatowych aktów prawnych, obecnej koncepcji funkcjonowania i rozwoju Zespołu w Świątnie i przeczytanej przeze mnie literatury mogłem ostatecznie stworzyć koncepcję funkcjonowania i rozwoju uwzględniającą procesy podstawowe (nauczanie, wychowanie i opieka), regulacyjne oraz pomocnicze.

II. Ogólna charakterystyka Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Świątnie

Spółeczność Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Świątnie składa się ze 162 dzieci, w tym 54 przedszkolaków i 108 uczniów, 21 pracowników pedagogicznych i 8 pracowników obsługi. Nad zdrowiem dzieci i młodzieży czuwa pielęgniarka. Uczniowie i przedszkolaki stanowią nieliczną, a mimo wszystko różnorodną grupę. Pochodzą z rodzin o różnym statusie materialnym, a ich rodzice stosują często odmienne style bądź metody wychowawcze. Duża liczba nauczycieli dojeżdża z innych miejscowości, część z nich pracuje w innych szkołach, niejednokrotnie będąc zatrudnionym w Świątnie jedynie na część etatu.

Do bazy Zespołu Szkolno-Przedszkolnego należą budynek szkolny z halą i przylegającym boiskiem wielofunkcyjnym, amfiteatrem, wigwamem i dziedzińcem szkolnym, a także przedszkole wraz ze stołówką i przylegającym placem zabaw. Dodatkowo przy Zespole funkcjonuje Filia Publiczno-Szkolna Biblioteki Miasta i Gminy Wolsztyn. Baza lokalowa jest w dobrym stanie, a zwłaszcza sale, które wyposażone są w tablice i ekrany multimedialne, komputery z dostępem do Internetu, czy też podłogę interaktywną. Podkreślić też należy, że szkoła wyposażona jest w klasopracownię komputerową z laptopami, tabletami i robotami, a także salę językową.

III. Diagnoza placówki

Tworząc poniższą diagnozę starałem się uzyskać informacje z możliwie wielu źródeł. Bardzo pomocne były tu raporty z ewaluacji zewnętrznej przeprowadzonej przez Kuratorium Oświaty w Poznaniu w maju 2016 roku w przedszkolu i w szkole podstawowej w Świątnie. Również raporty Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Poznaniu okazały się dobrym źródłem informacji. Przeanalizowałem też dokumentację szkolną. Jako osoba niebędąca dyrektorem Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Świątnie nie miałem wprawdzie możliwości przeprowadzenia ankiet i dokładnych badań wśród rodziców i uczniów, jednak rozmawiałem z niektórymi z nich, a także z nauczycielami.

Na podstawie powyższych i z uwzględnieniem wymagań określonych w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, wyodrębniłem następujące mocne i słabe strony Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Świątnie.

Procesy podstawowe – kształcenie (wymagania zgodnie z rozporządzeniem MEN z dnia 11 sierpnia 2017: 1. Procesy edukacyjne, 2. Podstawa programowa, 5. Indywidualizacja, 8. Analizy egzaminów zewnętrznych i badania)	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - Dostosowanie procesów i metod wspomagania rozwoju i edukacji indywidualnym potrzebom, możliwościom dzieci, grupy i oddziału, - Planowanie, monitorowanie i doskonalenie procesów wspomagania rozwoju i edukacji (z uwzględnieniem wniosków), - Wspomaganie uczniów w procesie uczenia się i planowania indywidualnego rozwoju, - Kształtowanie u uczniów umiejętności uczenia się, - Realizacja podstawy programowej z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobów jej realizacji, - Monitorowanie i analiza osiągnięć każdego dziecka z uwzględnieniem możliwości rozwojowych, - Współpraca nauczycieli, m.in. w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych, wzajemnej pomocy i rozwiązywaniu problemów (na wszystkich etapach edukacyjnych), - Dobrze funkcjonujący zespół ludzi, który był tworzony na przestrzeni lat, wykształcona i doświadczona kadra, - Dobre wyniki w zawodach sportowych i konkursach, - Analiza i wzajemne omawianie wyników egzaminów zewnętrznych, - Kontrola realizacji podstawy programowej, 	<ul style="list-style-type: none"> - Brak wystarczającej motywacji uczniów do aktywnego uczenia się i wspierania w trudnych sytuacjach oraz tworzenia atmosfery sprzyjającej uczeniu się, - Brak sukcesów w przedmiotowych konkursach kuratorskich, - Przewaga metod podających, - Udział wciąż tych samych uczniów w konkursach i wynikające z tego ich zmęczenie, - Parokrotne zakłócenie procesu edukacyjnego przez dużą ilość imprez szkolnych, - Duża ilość uczniów z opiniami i orzeczeniami PPP-P, - Brak płatnych zajęć wyrównawczych, - Brak współpracy z zagranicznymi szkołami, - Dwuzmianowość klasy pierwszej i drugiej, - Brak ciekawych szkoleń dla grona pedagogicznego i poniekąd wynikająca z tego ograniczona innowacyjność i nieposzerzanie warsztatu nauczycieli, - Łączenie dzieci w różnym wieku w jedną grupę przedszkolną i spowodowane tym trudności w realizacji podstawy programowej i indywidualizacji.

<ul style="list-style-type: none"> - Wykorzystanie TIK w nauczaniu, także w przedszkolu, - Prężnie działająca biblioteka, - Wyniki egzaminów na poziomie porównywalnym do kraju, - Język angielski i rytmika w każdym oddziale przedszkolnym, dodatkowe zajęcia z języka niemieckiego dla klas 4-6, - Ilość zajęć dodatkowych, - Małe oddziały szkolne i przedszkolne. 	
--	--

Procesy podstawowe – wychowanie i opieka (wymagania zgodnie z rozporządzeniem MEN z dnia 11 sierpnia 2017: 3. Aktywność uczniowska, 4. Postawy i normy społeczne)	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - Wychowanie do wartości i promowanie postaw patriotycznych i społecznych, - Dobrze zgrane i wzajemnie współpracujące oddziały, - Ogólne funkcjonowanie pod względem wychowawczym, tolerancyjna i przyjazna szkoła bez przemocy z pomniejszymi problemami wychowawczymi, - Duża ilość imprez szkolnych, a także poziom ich organizacji, - Współpraca z PPP-P, policją i Ośrodkiem Pomocy Społecznej, - Funkcjonująca przy Zespole świetlica, - Wydłużony czas pobytu w przedszkolu z 9,5 do 10 godzin, - Określanie przedszkola przez rodziców jako drugi dom dla ich dzieci, - Gotowane i serwowane w Zespole obiady oraz wysoka ich jakość. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pomoc w przedszkolu jedynie na pół etatu, - Pielęgniarka jedynie na 4 godziny w miesiącu, - Kadra przeciążona dużą ilością uroczystości szkolnych, - Ograniczona samorządność i samodzielność uczniów, - Posiłki w przedszkolu (brak śniadania i małe urozmaicenie).

Procesy pomocnicze – baza i BHP, współpraca z rodzicami i środowiskiem (wymagania zgodnie z rozporządzeniem MEN z dnia 11 sierpnia 2017: 6. Rodzice jako partnerzy, 7. Współpraca ze środowiskiem)	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - Bogata baza (dwa budynki, hala sportowa, amfiteatr, wigwam i boisko wielofunkcyjne), - Regularnie remontowana i unowocześniana baza lokalowa, - Wyposażenie sal, klasopracownie komputerowa i językowa, tablice multimedialne, interaktywna podłoga, tablety, roboty, - Wyposażenie kuchni (m. in. piec konwekcyjny), - Ilość sponsorów, - Współpraca z Ochotniczą Strażą Pożarną w Świątnie i Młodzieżowymi Drużynami Pożarniczymi, PPP-P, policją, Ośrodkiem Pomocy Społecznej, - Mała, dobrze znająca się społeczność lokalna, - Docenianie osób zaangażowanych w pracę na rzecz Zespołu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wymagające remontu amfiteatr i hala sportowa, sala przedszkolna w budynku przy ulicy Szkolnej 3, plac zabaw, - Niedogrzana hala sportowa, - Niewielka ilość sal lekcyjnych, - Okna sal lekcyjnych od wschodniej strony, - Stan pomieszczeń socjalnych, gabinetu dyrektora i pokoju nauczycielskiego, - Rozbicie grup przedszkola między dwoma budynkami, - Niewydolny monitoring, - Mała decyzyjność rodziców, - Napięte relacje lokalnej społeczności i Zespołu, - Zrozumiały opór rodziców wobec łączenia dzieci w różnym wieku w jednej grupie przedszkolnej.

Procesy regulacyjne (wymagania zgodnie z rozporządzeniem MEN z dnia 11 sierpnia 2017: 9. Zarządzanie sprzyja rozwojowi)	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - Przestrzeganie procedur bezpieczeństwa, - Realizacja wniosków z nadzoru pedagogicznego, - Regularne doposażanie i remontowanie budynków, - Organizacja doskonalenia zawodowego nauczycieli. 	<ul style="list-style-type: none"> - Przeciążona biurokracją kadra, - Trudność w organizacji życia Zespołu ze względu na dojeżdżających i niepełnoetatowych nauczycieli, - Niż demograficzny, - Bardzo nierównomierny podział środków między przedszkolem i szkołą.

IV. Koncepcja funkcjonowania i rozwoju

Na podstawie powyższej diagnozy, literatury przedmiotu, obowiązujących aktów prawnych, jak i obecnej koncepcji Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Świątynie nasuwają się następujące priorytety i kierunki rozwoju:

- Indywidualizacja, jak i nauczanie uczenia się jako droga do wszechstronnego rozwoju i sukcesu ucznia,
- Przygotowanie uczniów do bycia obywatelami świata poprzez wychowanie do wartości oraz rozbudzanie ich ciekawości poznawczej, samodzielności i aktywności,
- Odbudowanie wzajemnego zaufania i wiarygodności w relacjach z rodzicami oraz dążenie do trzeciego szczebla modelu partycypacyjnego,
- Zapobieganie wypaleniu zawodowemu i przeciążeniu nauczycieli,
- Podjęcie kroków ku przeprowadzeniu niezbędnych prac remontowych,
- Elastyczne zarządzanie Zespołem z nastawieniem na styl partycypacyjny/rozproszony,
- Edukacja humanistyczna,
- Budowanie życia Zespołu wokół kompetencji kluczowych.

W oparciu o powyższe punkty przewiduje się realizację następujących szczegółowych kierunków rozwoju:

Procesy podstawowe – kształcenie (wymagania zgodnie z rozporządzeniem MEN z dnia 11 sierpnia 2017: 1. Procesy edukacyjne, 2. Podstawa programowa, 5. Indywidualizacja, 8. Analizy egzaminów zewnętrznych i badania)	
Kierunek rozwoju	Sposób realizacji
- Kontynuowanie działań związanych z organizowaniem procesu wspomagania rozwoju i edukacji oraz realizowaniem podstawy programowej, - Współpraca nauczycieli, - Indywidualizacja nauczania,	- Systematyczne planowanie, monitorowanie i doskonalenie procesu poprzez współpracę nauczycieli, np. w ramach zespołów nauczycielskich; monitorowanie realizacji podstawy programowej oraz warunków i sposobów realizacji; monitorowanie i analizowanie efektów kształcenia, wyciąganie wniosków i stosowanie rekomendacji; motywowanie do innowacyjności i korzystania z TIK w edukacji, - Zachęcanie do przeprowadzania zajęć otwartych, dzielenia się doświadczeniami oraz spostrzeżeniami; propagowanie wzajemnej pomocy i wsparcia; stworzenie rejestru dobrych praktyk; wzajemne stosowanie rekomendacji z analiz wyników nauczania, np. interdyscyplinarne podejście do nauczania; działania mające na celu zespolenie grona, - Rozpoznawanie potrzeb indywidualnych oraz grupowych i idące za tym dostosowywanie metod pracy; poszerzanie warsztatu nauczycieli przez szkolenia; stosowanie elementów oceniania

<p>- Uczenie uczenia się i planowania swojego rozwoju,</p> <p>- Podnoszenie aktywności, motywacji oraz współpracy uczniów,</p> <p>- Rozwój edukacji w przedszkolu,</p> <p>- Koncentracja na kompetencjach kluczowych.</p>	<p>kształtującego; zajęcia dodatkowe; systematyczna analiza osiągnięć uczniów (także w ramach autoewaluacji); współpraca z PPP-P i wspieranie uczniów z orzeczeniami, opiniami bądź innymi trudnościami,</p> <p>- Nauka mnemotechnik, rozmowy nauczycieli i wychowawców z uczniami; wspólne określanie mocnych i słabych stron uczniów; propagowanie wśród nauczycieli metod pracy wymagających od uczniów aktywności własnej (uczenie się zamiast nauczania); działania mające na celu ułatwienie uczniom wyboru dalszej ścieżki rozwoju (np. wyjazdy zawodoznawcze czy do pobliskich szkół ponadpodstawowych) ,</p> <p>- Organizacja szkolenia z neurodydaktyki; organizowanie lekcji w sposób sprzyjający wzajemnej komunikacji uczniów i uczenia się od siebie, np. poprzez pracę w grupach, tutoring rówieśniczy; stosowanie metod aktywizujących, odchodzenie od biernego podawania wiedzy (metod podających); propagowanie wśród uczniów udziału w różnych konkursach, w tym kuratorskich; podjęcie prób rozpoczęcia współpracy z zagranicznymi szkołami,</p> <p>- W miarę możliwości pozyskanie tablicy interaktywnej dla przedszkola; zachęcanie nauczycieli do innowacji; udział w projektach i programach, np. program globalnego czytania Glenna Domana; szkolenia dla nauczycieli przedszkola,</p> <p>- Wspólne dbanie o kulturę i poprawność języka polskiego; zajęcia dodatkowe z języków obcych; korzystanie z pracowni komputerowej nie tylko na zajęciach informatycznych; aranżowanie i organizacja wychowania i nauczania w sposób stymulujący zachowania społeczne i obywatelskie (praca w grupach, organizacja imprez, postawienie na zespołowość); niezależnie od przedmiotu kształtowanie umiejętności matematycznych, jak logika, abstrahowanie, generalizowanie; projekty badawcze jako metoda nauczania; rozwijanie wrażliwości</p>
---	--

	kulturowej, np. poprzez dalszą współpracę z Lubuskim Biurem Koncertowym.
--	--

Procesy podstawowe – wychowanie i opieka (wymagania zgodnie z rozporządzeniem MEN z dnia 11 sierpnia 2017: 3. Aktywność uczniowska, 4. Postawy i normy społeczne)	
Kierunek rozwoju	Sposób realizacji
<p>- Kontynuowanie dobrych praktyk wychowawczych,</p> <p>- Współpraca wychowawców i nauczycieli na rzecz wychowania i opieki,</p> <p>- Rozwijanie samorządności uczniowskiej i postaw koleżeńskich,</p>	<p>- Propagowanie postaw uznawanych za ważne przez społeczność Zespołu i MEN, jak patriotyzm, tolerancja, ekologia i prospołeczność np. poprzez organizację i udział w lokalnych imprezach i uroczystościach; dbanie o szkolne dęby pamięci; dalsza współpraca z policją, Ochotniczą Strażą Pożarną w Świątnie, PPP-P i Ośrodkiem Pomocy Społecznej; udział w projektach profilaktycznych; wolontariat,</p> <p>- Praca w zespołach nauczycielskich; wymiana informacji; wspólna diagnoza zachowań uczniów; zespołowe objęcie szczególną opieką uczniów o dodatkowych potrzebach; podjęcie wspólnych działań mających na celu ograniczenie ewentualnych problemów wychowawczych związanych z uczeniem się w szkole starszej niż wcześniej młodzieży (14-15 lat); analiza działań wychowawczych i ich ewentualna modyfikacja; kompleksowe działania mające na celu propagowanie zdrowego stylu życia oraz prewencję bądź wyeliminowanie zagrożeń, jak np. cyberprzemoc, agresja, używki,</p> <p>- Podniesienie rangi Samorządu Uczniowskiego poprzez upodmiotowienie go i przekazanie większej i realnej możliwości wpływania na życie Zespołu; zbadanie, np. poprzez ankiety, oczekiwań uczniów co do szkolnej codzienności; angażowanie uczniów do międzyoddziałowych projektów; samopomoc koleżeńska; wzajemne dbanie o respektowanie norm społecznych; rozwijanie kompetencji inicjatywności i przedsiębiorczości w ramach pracy SU,</p>

- Zapewnianie opieki uczniom.	- Działalność świetlicy szkolnej (a także Świetlicy z programem wychowawczo-opiekuńczym funkcjonującej przy Zespole); zajęcia dodatkowe; monitoring bezpieczeństwa uczniów i eliminowanie zagrożeń; kontrola dyżurów nauczycielskich.
-------------------------------	---

Procesy pomocnicze – baza i BHP, współpraca z rodzicami i środowiskiem (wymagania zgodnie z rozporządzeniem MEN z dnia 11 sierpnia 2017: 6. Rodzice jako partnerzy, 7. Współpraca ze środowiskiem)	
Kierunek rozwoju	Sposób realizacji
- Dbanie o bazę lokalową,	- Przeprowadzanie niezbędnych napraw; w miarę możliwości remont amfiteatru, pokoju nauczycielskiego i hali sportowej oraz montaż rolet od strony wschodniej; doposażanie sal zgodnie z zapotrzebowaniem oraz oczekiwaniami nauczycieli i uczniów; dbanie o estetykę na terenie Zespołu; modernizacja monitoringu,
- Współpraca z rodzicami,	- Okazanie autentycznego zainteresowania zdaniem rodziców; zwiększenie ich decyzyjności, między innymi przez aktywną współpracę z Radą Rodziców; włączanie rodziców do życia Zespołu; wspólne określenie potrzeb, oczekiwań i zasad współpracy; zbieranie opinii rodziców np. w formie wywiadu bądź ankiet oraz uwzględnienie ich uwag np. w WZO,
- Współpraca ze środowiskiem.	- Dalsza praca na rzecz lokalnej społeczności; organizacja imprez w ramach potrzeb; współpraca z Ochotniczą Strażą Pożarną w Świętnie, lokalną prasą, Kołem Gospodyń Wiejskich, Radą Sołecką oraz innymi instytucjami chcącymi podjąć kontakt z Zespołem.

Procesy regulacyjne (wymagania zgodnie z rozporządzeniem MEN z dnia 11 sierpnia 2017: 9. Zarządzanie sprzyja rozwojowi)	
Kierunek rozwoju	Sposób realizacji
- Dbanie o bezpieczeństwo,	- Analiza i uaktualnianie procedur bezpieczeństwa; określenie zasad postępowania w sytuacjach trudnych i kryzysowych; stworzenie regulaminu

<p>- Wykorzystywanie wniosków z nadzoru pedagogicznego,</p> <p>- Wprowadzenie stylu partycypacyjnego, rozproszonego,</p> <p>- Wspieranie nauczycieli,</p> <p>- Dbanie o wizerunek Zespołu.</p>	<p>porządkowego,</p> <p>- Regularne zapoznawanie nauczycieli z wynikami sprawowanego nadzoru pedagogicznego; klarowne określenie oczekiwań i wzajemne ustalanie sposobów realizacji,</p> <p>- Delegowanie uprawnień; wzajemne określanie potrzeb i kierunków rozwoju Zespołu; podejmowanie działań w oparciu o dialog, wspólne ustalenia i wynegocjowane rozwiązania; określenie liderów zespołów oraz elastyczne przydzielanie obowiązków; dążenie do turkusowego zarządzania,</p> <p>- Działania mające na celu integrację nauczycieli; motywowanie do współpracy i koleżeństwa; wspólne określenie potrzeb i organizacja doradztwa zawodowego w sposób umożliwiający rozwój nauczycieli; określanie atrakcyjnych dla nauczycieli celów i wspieranie w ich realizacji; szkolenia uświadamiające i przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu; w miarę możliwości odbiurokratyzowanie działań Zespołu,</p> <p>- Promowanie Zespołu w regionie np. poprzez organizację imprez; regularne uaktualnianie strony internetowej oraz strony w serwisie Facebook; uatrakcyjnienie oferty przedszkola z ideą zachęcania rodziców z pobliskich wiosek, by kierowali swoje dzieci do przedszkola w Zespole.</p>
--	--

V. Podsumowanie

Niniejsza koncepcja powstała w oparciu o analizę obecnej sytuacji szkoły, jej dokumentacji, obowiązujących aktów prawnych i literatury przedmiotu. Niemniej jednak, wizja tu przedstawiona nie będzie możliwa do zrealizowania bez współpracy wszystkich zainteresowanych stron, w tym organów prowadzącego i nadzorującego. Współpraca ta będzie wymagała nie tylko akceptacji koncepcji, ale przede wszystkim wzajemnego zaufania. Tylko w ten sposób uda się sprostać wymaganiom stawianym szkole przez państwo. Moje kroki będą zatem nakierowane na to, by nauczyciele, rodzice i uczniowie utożsamiali się z przedstawioną tu wizją i wspólnie dążyli do jej osiągnięcia.

Wszelkie działania musi cechować wzajemny szacunek i podmiotowość. Muszą one podlegać monitorowaniu, analizie i udoskonalaniu. Nie bez znaczenia jest tutaj delegowanie uprawnień oraz decyzyjna autonomia nauczycieli, którzy powinni mieć pełną możliwość

korzystania ze swojego warsztatu, wiedzy, doświadczeń i umiejętności. Moim obowiązkiem będzie wspieranie ich oraz umożliwianie rozwoju zawodowego. Szczególną troską należy otoczyć osoby rozpoczynające swoją pracę w oświacie bądź w Zespole. Zapewnienie nauczycielom odpowiednich warunków pozwoli im na skupienie się na swoich podstawowych zadaniach i wpłynie pozytywnie na ich innowacyjność.

Jest to niezbędne, by mogli osiągnąć stawiane przed nimi cele – zindywidualizowane edukowanie i wychowywanie obywateli świata. Absolwent Zespołu powinien mieć pewność, że opuszczając mury szkoły posiada niezbędne umiejętności i jest gotów sprostać wyzwaniom XXI wieku. Do zadań Zespołu należą, między innymi, umożliwienie uczniom pełnego rozwoju, kształtowanie ciekawości poznawczej i samodzielności oraz wychowanie do wartości. Te atrybuty w połączeniu z kompetencjami kluczowymi, a zwłaszcza z nauczaniem uczenia się, pozwolą im dopasowywać się do dynamicznie zmieniającego się świata.

Bibliografia

- Gaudelli, W. *Edukacja humanistyczna w dobie globalizacji*. Pobrane z: https://www.npseo.pl/data/various/files/William%20Gaudelli_Humanistic_Education%20in%20a%20Global%20Age_pl.pdf (12.05.2019)
- Jabłoński, S. (2011). Uczmy, jak się uczyć. *Edufakty*, 7/2011, s. 12-15.
- Jeżowski, A. i Madalińska-Michalak, J. (2015). *Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Kaczmarek-Śliwińska, M. *Rola dyrektora jako lidera w środowisku*. Pobrano z: <https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3553> (08.05.2019)
- Kołodziejczyk, W. (2017). *Czy w Polsce są turkusowe szkoły?* Pobrano z: <https://edunews.pl/badania-i-debaty/opinie/3844-czy-w-polsce-sa-turkusowe-szkoly> (19.05.2019)
- Kennedy, R. (2019). *Progressive Education: How Children Learn*. Pobrane z: <https://www.thoughtco.com/progressive-education-how-children-learn-today-2774713> (12.05.2019)
- Kwiatkowski, S i Michalak, J. (2010). *Przywództwo Edukacyjne w Teorii i Praktyce*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Kuźma, J. (2013). Nauka o szkole. Teorie i wizje przyszłej szkoły. *Roczniki Pedagogiczne*, 5(41), s. 16-49.
- Madalińska-Michalak, J. *Rozwój zawodowy dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego*. Pobrane z: <https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3926> (10.05.2019)
- Pery, A. i Kmita, D. (2014). *Świetlica – szkolną przestrzeń czasu wolnego*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Pyżalski, J. (2014). *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Szafran, J. (2018). Zarządzanie w oświacie a kompetencje psychologiczne dyrektorów. *Zarządzanie Publiczne*, 1(41).
- Świdarska, M. i Chilmon, H. *Umiejętności dyrektorów szkół i placówek w kontekście wymagań stawianych szkole przez państwo*. Pobrano z: <https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=5535> (07.05.2019)
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE)* Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN> (14.05.2019)