

## Moduł II. Praca zespołowa

### Materiał pomocniczy nr 1. Standardy współpracy zespołu nauczycielskiego

O pracy zespołowej całej kadry szkoły można mówić, jeśli Rada Pedagogiczna:

- odbywa regularne i zaplanowane spotkania podczas których wymienia się i analizuje informacje o wychowankach i o podejmowanych wobec nich działaniach,
- zespołowo planuje pracę,
- relacjonuje i analizuje jej przebieg,
- ocenia efekty,
- ujawnia i omawia trudności, podejmuje zespołowe działania na rzecz poradzenia sobie z nimi
- planuje wprowadzenie koniecznych zmian,
- dba o to, aby poszczególni członkowie zespołu pracowali z satysfakcją i rozwijali swoje umiejętności zawodowe

Punktem wyjścia pracy zespołu jest wspólnota celów i wartości oraz wypracowanie standardów pracy, z określeniem granic, do jakich dopuszczalne są różnice wynikające z indywidualnych preferencji. Rozpoczęcie pracy zespołowej w Radzie będzie bardzo trudne, jeśli znaczna część nauczycieli z różnych powodów nie ma ochoty na zaangażowanie się we współpracę z innymi, lub - co wbrew pozorom nie jest wcale takie rzadkie - nie jest w stanie konstruktywnie współpracować z innymi z powodu rozmaitych znacznych deficytów osobistych.

Aby doprowadzić, być może stopniowo, bez zbytniego pośpiechu i rewolucyjnych, budzących opór zmian, do tworzenia się zespołu, należy zająć się następującymi obszarami:

- Uzgadnianie wartości i celów – w oparciu o bardzo stanowczo przyjętą zasadę, że podstawowym warunkiem efektywnej pracy w szkole jest otwarta dyskusja i wypracowanie kompromisowych, akceptowalnych dla wszystkich nauczycieli (lub przynajmniej dla znacznej ich części) ustaleń dotyczących dydaktyki, pracy wychowawczej i współpracy w Radzie Pedagogicznej. Warto że szczególną mocą podkreślić, że mowa tu o ustaleniach dokonywanych na gruncie postaw i poglądów rzeczywiście realizowanych, a nie uzyskiwanych od nauczycieli drogą biernej, deklaratywnej jedynie akceptacji tego, co proponuje Dyrektor lub inni liderzy. **Wspólnota przeżywanych wartości i praktycznie realizowanych na ich gruncie postaw wobec uczniów i wobec siebie nawzajem ma dla współpracy w szkole absolutnie fundamentalne znaczenie.** Nauczyciel rzeczywiście przekonany, że warto uczyć się na błędach będzie najczęściej chętnie przyjmował informacje zwrotne dotyczące swoich deficytów. Ktoś, kto przystał deklaratywnie na przestrzeganie takiej zasady (udzielania sobie informacji zwrotnych), ale wewnątrznie nie ma na nią zgody – będzie unikał sytuacji uczenia się w zespole.
- Powiązanie celów zespołu z celami indywidualnymi poszczególnych nauczycieli i zapewnianie możliwości uzyskiwania satysfakcjonujących gratyfikacji indywidualnych – w obszarach takich jak szanse na osiągnięcie w grupie osobistego sukcesu (awansu), uznania, satysfakcji z treści



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



o1  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



wykonywanych prac, brania na siebie odpowiedzialności, warunków rozwoju osobistego. Zespół nie może ignorować indywidualnych potrzeb i celów swoich członków. Naturalne potrzeby: bezpieczeństwa, kontaktu i więzi, szacunku, uznania, samorealizacji - nie zanikają, jeśli zespół ich nie zauważa, wręcz przeciwnie, im mniej je zaspokajamy, tym większy odczuwamy ich głód, aż do głębokiej frustracji. Zadbanie o poszczególnych uczestników zespołu jest nieodzownym warunkiem jego sprawnego funkcjonowania. Jeśli zespół będzie lekceważyć potrzeby poszczególnych nauczycieli - prędzej czy później poszukają oni niezbędnych zaspokojen na zewnątrz, i tam zaczną inwestować większość energii. Dlatego tak ważne jest, abyśmy potrafili w zespole ujawniać swoje potrzeby i wspólnie zastanawiać się nad sposobami ich realizacji.

- Uzgodnienie działań, jakie zespół będzie standardowo podejmował dla sprawnego realizacji zadań oraz dla dbałości o relacje wewnętrzne, zapewnienie równowagi między tymi dwoma obszarami.
- Stały rozwój komunikacji wewnątrz zespołu, - tak, aby nie było w spraw, o których nie można ze sobą rozmawiać. Doprowadzenie do tego, aby w zespole można było udzielać sobie uczciwych informacji zwrotnych.
- Jasny, adekwatny do indywidualnych preferencji i możliwości, podział ról i zadań pomiędzy członkami zespołu. Zapewnienie, że poszczególne osoby akceptują swoje zadania i role, biorą na siebie odpowiedzialność za ich realizację i zgadzają się na systematyczne rozliczanie siebie z podejmowanych zadań.

Standardy współpracy zespołu nauczycielskiego

Stała praca nad tymi obszarami powinna prowadzić do wypracowania własnych oryginalnych standardów pracy zespołowej, odpowiadających na następujące pytania:

- **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.** z jaką częstotliwością zespół się spotyka?
- jaka jest tematyka spotkań (organizacja, wymiana informacji, diagnozowanie uczniów i planowanie postępowania wobec nich, ewaluacja, doskonalenie)?
- kto planuje przebieg spotkań?
- kto prowadzi spotkania?
- **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.** kto jest odpowiedzialny za tworzenie programu?
- jak jest zorganizowana koordynacja pracy nad programem w przypadku, jeśli nad programem pracuje się zespołowo?
- jakie są procedury ewaluacji programu?
- jak dokonuje się zespołowej diagnozy uczniów i planuje postępowanie wychowawcze wobec nich?
- jak poszczególne pracownicy ewaluują na spotkaniach zespołu swoją pracę. Jakich używa się do tego procedur?
- jak jest zorganizowane ujawnianie na spotkaniach zespołu trudności poszczególnych pracowników i udzielanie im niezbędnego wsparcia?
- jak zespół dokonuje oceny jakości efektów swojej pracy. Wedle jakich procedur?
- jaka jest strategia postępowania wobec osób, które nie chcą rozwijać swoich kwalifikacji?

Do wypracowania jakich standardów dojdzie w wymienionych obszarach konkretna Rada Pedagogiczna, jest oczywiście sprawą bardzo indywidualną każdego zespołu nauczycielskiego. Poniżej



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



o2  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przedstawiam fragmenty zestawu standardów projektowanych dla współpracy w dziedzinie wychowania jednej ze szkół średnich:

PRACA ZESPOŁU MA CHARAKTER SYSTEMATYCZNY I JEST OPARTA NA NASTĘPUJĄCYCH ZASADACH:

1. Regularne spotkania zespołu odbywają się raz w tygodniu w wymiarze co najmniej 3 godz.
2. Za planowanie i realizację spotkań w każdym z obszarów są odpowiedzialne osoby wyznaczone na początku roku szkolnego
3. Na początku każdego semestru jedno spotkanie jest poświęcone planowaniu , a pod koniec semestru - ewaluacji (odpowiedzialny - Dyrektor). Procedura obu spotkań jest oparta na zadaniach, jakie wynikają dla poszczególnych osób z programu szkoły.

ZESPÓŁ ZMIERZA DO TEGO, ABY JEGO PRACA MIAŁA CHARAKTER CIĄGŁY I STAŁY

**1.Stałość** oznacza systematyczne oddziaływanie wychowawcze realizowane przez **wszystkich** członków zespołu. Członkowie zespołu zobowiązują się do realizacji nie tylko zadań wynikających dla nich z umowy o pracę, lecz do realizacji planów i postanowień zespołu w obszarze realizacji programu wychowawczego i dydaktycznego szkoły, regulaminów oceniania, wszelkich form pracy pozalekcyjnej z uczniami. Odstępstwa od postanowień lub własne pomysły muszą być zgłaszane i poddane dyskusji na spotkaniu organizacyjno-informacyjnym.

**2.Ciągłość** oznacza programowe zapewnienie długookresowego oddziaływania w odniesieniu do konkretnych uczniów i klas. Szczególnie ważnym aspektem ciągłości oddziaływań powinny być:

- zapewnienie ciągłości w przypadku zmian nauczyciela w klasie lub przenoszenia się ucznia do innej klasy;
- dokonywane na bazie współpracy z innymi instytucjami, programowanie dalszej pracy z wychowankami po zakończeniu przez nich korzystania z oferty szkoły.

*Marek Grondas, Razem czy osobno. Kształcenie umiejętności współpracy w szkole.*



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



3  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIWERSYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Materiał pomocniczy nr 2. Schemat diagnozy zespołu nauczycielskiego

Poniższe pytania dotycząc pracy zespołu nauczycieli w Twojej szkole. Odpowiedz na nie, starając się, oprócz swojej, przyjąć perspektywę innych członków zespołu.

- Czy zespół ma wspólne, ustalone przez wszystkich i zaakceptowane wartości i cele?
- Czy te wartości i cele są realizowane, czy raczej deklarowane? Jakie zachowania członków zespołu na to wskazują? Jaki jest rzeczywisty poziom realizacji tych celów?
- Czy członkowie zespołu mogą powiązać cele zespołu ze swoimi celami indywidualnymi?
- Czy zespół jest skoncentrowany bardziej na relacjach wewnętrznych czy też na realizacji zadań?
- Czy komunikacja wewnątrz zespołu jest wystarczająca? Czy są takie sprawy, o których nie możecie ze sobą rozmawiać? Jakie to są sprawy?
- Czego dotyczą najczęściej konflikty wewnątrz zespołu? Czy są rozwiązywane, czy raczej się tłą? W jaki sposób są rozwiązywane?
- Czy w zespole uformował się jasny podział ról i zadań? Czy poszczególne osoby akceptują swoje zadania i role?
- Czy jesteście w stanie udzielać sobie uczciwych informacji zwrotnych? Jeżeli nie, jak uważasz, dlaczego?
- Czy zespół ma liderów o akceptowanym przez wszystkich autorytecie? Jakie jest źródło tego autorytetu?
- Czy poszczególni członkowie zespołu zwracają się o pomoc w trudnych sytuacjach? Czy mogą wtedy uzyskać od zespołu wsparcie?
- Czy w Waszym zespole działają mniejsze zespoły zadaniowe? Czy spotykają się regularnie? Czy wyniki ich pracy są efektywne?



## Materiał pomocniczy nr 3. Grupa Balinta

Formuła Grupy Balinta wywodzi się z form pracy grupowej stosowanej od 1950 roku w Londynie przez lekarza Michaela Balinta, początkowo dla lekarzy ogólnych, pomyślanych jako sposób na uświadomienie lekarzom psychologicznych aspektów problemów ich pacjentów oraz analizę psychologicznego aspektu kontaktu z pacjentami.

Aktualnie grupę Balinta stosują się w wielu innych obszarach pracy z ludźmi, co wynika z prostoty i emocjonalnego bezpieczeństwa tej formuły. Głównym przedmiotem dyskusji w ramach grup Balinta są relacje interpersonalne i problemy, jakie się z nimi wiążą. Grupa liczy 8 do 12 osób, z czego jedna – najlepiej zawsze ktoś inny - prowadzi i nadzoruje przebieg spotkania. Spotkanie odbywa się według ściśle określonych reguł:

1. Osoba prowadząca przypomina o zasadach, które zapewniają swobodę komunikacji:
  - Powstrzymujemy się od wzajemnej oceny
  - Nazywamy uczucia (niecenzurujemy ich)
  - Unikamy generalizacji
  - Dbamy o poufność spotkania
2. Jeden z uczestników prezentuje przypadek (sytuację, ucznia, klasę, z którą ma trudności). – 4 min.
3. Następnie pozostali uczestnicy mogą zadawać dodatkowe pytania dla lepszego zrozumienia problemu. – 7 min.
4. Uczestnicy (dobrowolnie) zabierają głos, wypowiadając swoje refleksje odnośnie prezentowanego problemu z uwzględnieniem własnych uczuć i przypuszczeń co do tego, jak samemu by się w danej sytuacji reagowało. – każda wypowiedź- nie dłużej niż 3 min.
5. Wypowiedzi mają umówione wcześniej ograniczenia czasowe, nie są komentowane przez nikogo.
6. Na zakończenie osoba przedstawiająca problem mówi o tym, jak teraz widzi ten problem, jak zamierza go rozwiązać i które pomysły z usłyszanych wypowiedzi były dla niej szczególnie przydatne. – 4 min.
7. Przebieg spotkania grupy jest poufny.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



5  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Materiał pomocniczy nr 4. Rozwiązywanie problemu agresji

„ W Waszej szkole, miejskim gimnazjum, w ciągu ostatniego semestru znacznie nasiliła się liczba zachowań agresywnych wśród uczniów, w tym także grupowej przemocy rówieśniczej, „koźłów ofiarnych”, zarówno pomiędzy uczniami tej samej klasy, jak i uczniami różnych klas. Do końca nie wiadomo, czemu nastąpił taki nagły wzrost agresji pomiędzy uczniami. Standardowe działania zespołu nauczycieli nie dają rezultatu. W związku z tym, Przywódca Edukacyjny, Dyrektor szkoły postanowił zaangażować wszystkich członków społeczności szkolnej w działania służące rozwiązaniu tego problemu. Chce doprowadzić do spotkania przedstawicieli wszystkich grup wchodzących w skład społeczności szkolnej; nauczycieli, pracowników nie-pedagogicznych, rodziców i uczniów w celu zdiagnozowania sytuacji i zastanowienia się nad tym, w jaki sposób mogą wszyscy działać, by zapobiec dalszemu wzrostowi agresji wśród uczniów i zmniejszyć ją.

Jesteście przedstawicielami waszej części społeczności, wybranymi w dość przypadkowy sposób.

Waszym zadaniem jest:

- próba zdiagnozowania tej sytuacji
- określenie tego, co Wasza część społeczności szkolnej może zrobić, żeby przeciwdziałać wzrostowi agresywnych zachowań uczniów
- określenie tego, jakiego rodzaju współdziałania i pomocy oczekujecie od innych grup wchodzących w skład społeczności szkolnej.

Wybierzcie dwójkę reprezentantów Waszej grupy, która będzie reprezentować Was na spotkaniu przedstawicieli.”



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



6  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Moduł III. Motywowanie pracowników

### Materiał pomocniczy nr 5. Wstęp do motywacji.

Źródło: *Materiały opracowane w ramach projektu „Przywództwo edukacyjne”.*

Motywowanie jest ważnym elementem zarządzania ludźmi, dzięki któremu pracownicy aktywują swój potencjał i kompetencje, angażują się w swoją pracę, czerpią z niej satysfakcję. Istotą obszaru motywowanie jest uświadomienie roli dyrektora jako lidera w rozumieniu potrzeb, a przede wszystkim w kształtowaniu właściwych warunków pracy i zachowań pracowników, które prowadzą do jak najlepszego wykonywania powierzonych im zadań. Właściwa postawa dyrektora jako lidera wzmacnia u nauczycieli poczucie zadowolenia

z wykonywanej pracy i wpływa na ich zaangażowanie, pobudza do kreatywności i rozwoju. Szczególny wątek w motywowaniu pracowników stanowi motywowanie do rozwoju nauczycieli dyplomowanych oraz nauczycieli 50+, zwłaszcza kiedy dyrektor szkoły jest osobą młodą. Bardzo istotna w kontekście motywacji i planowania kierowania rozwojem zawodowym pracownika jest także ocena pracownika, która powinna przyczyniać się do zwiększenia zaangażowania pracownika w pracę szkoły i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Choć w wielu przypadkach traktowanie oceny jako raport czy narzędzie podsumowania pracownika, staje się destrukcyjne i niesie za sobą wiele zagrożeń, związanych choćby z brakiem subiektywizmu, pomijaniem relacji międzyludzkich czy utratą zaufania ocenianego do oceniającego (Deming, 2000; Marshal, 2009) to jednak jest bardzo ważnym źródłem informacji zwrotnej dla pracownika. Społeczny odbiór słowa oceny zwykle jest negatywny i wynika z naszego nastawienia – częściej bowiem, osoba oceniana, spodziewa się nagan niż pochwał i odczuwa duże napięcie, stres czy frustrację. Przykładem jest sytuacja kiedy uczeń wraca do domu z piątką ze sprawdzianu, a rodzic pyta dlaczego dziecko nie otrzymało szóstki. Pomimo osiągniętego wysokiego wyniku, burzy to u dziecka radość z osiągniętej oceny i budzi frustrację. Ten stan powoduje także dyskomfort osoby oceniającej, która niejako od samego początku nastawia się bardziej na wyszukiwanie błędów w zachowaniu ocenianego niż na jego chwalenie.

Dokonywanie oceny pracy nauczyciela jest bardzo ważnym, choć trudnym aspektem pracy dyrektora szkoły. Dyrektor szkoły jest zobowiązany do pisemnego przygotowania oceny pracy nauczyciela (zgodnie z Kartą Nauczyciela robi to okresowo lub na żądanie) lub oceny dorobku zawodowego (przy ubieganiu się o kolejne stopnie awansu zawodowego). Dokonując tych dwóch rodzajów ocen dyrektor działa na podstawie Rozporządzenia MEN z dnia 21 grudnia 2012 r. oraz Ustawy Karty nauczyciela, art. 6 i art. 9c, roz. 2. W kontekście dokonywania oceny pracy nauczyciela w proponowanym module przede wszystkim chodzi o zmianę dotychczasowego postrzegania roli i procesu dokonywania oceny, o którym mówią powyższe akty prawne. Oprócz obowiązku dokonywania oceny dyrektor może rozważyć inne, dodatkowe propozycje czy pomysły na ocenę pracy nauczycieli.

Warto podkreślić motywacyjne znaczenie oceniania. Jeden ze sposobów motywowania przez ocenianie pracownika opiera się na rozmowie wspierająco/rozwojowej przeprowadzanej raz lub dwa razy w roku. Rozmowa wspierająco/rozwojowa, dotyczy ustalonych przez pracownika/nauczyciela celów, wyników pracy, problemów i oparta jest na



indywidualnym planie rozwoju zawodowego, który opracowywany jest przez każdego nauczyciela na okres roku. Jeśli rozmowa nie przynosi efektów i nadal brak jest postępów w rozwoju nauczyciela, to zostaje on „przeniesiony” na inny poziom wsparcia. Poza rozmową wspierająco/rozwojową, raz do roku podczas wakacji dyrektor może organizować spotkanie z nauczycielami, podczas którego wszyscy dzielą się tym "co działa dobrze" oraz tym "jakie zmiany należy wprowadzić, aby poprawić pracę nauczycieli i przyczynić się do ich rozwoju."

Dyrektor prowadząc rozmowę koncentruje się bardziej na wspieraniu niż na karceniu, a podwładny ze zwiększonym zaangażowaniem słucha sugestii dyrektora. Ocenianie pracowników jest bardzo trudne, dlatego każda rozmowa wymaga właściwego przygotowania. Dyrektor powinien przedstawiać jak najdokładniejszą informację zwrotną dotyczącą pracy nauczyciela. Przekazywana informacja powinna być transparentna i koncentrować się jedynie na treściach, dotyczących konkretnego zadania czy wykonanej pracy. Częste rozmowy i pochwały za zaangażowanie i dobrze wykonywaną pracę sprawiają, że wypracowane zostaje spójne i konstruktywne działanie. Dyrektor jako lider musi współpracować

z nauczycielami, chwalać ich dobrą pracę, tym samym wskazując kolejne cele do osiągnięcia. Od dyrektora bowiem jako lidera zależy wskazanie kierunku rozwoju zawodowego nauczyciela i spoczywa na nim odpowiedzialność za wspólną realizację misji szkoły. Głównym celem rozmowy wspierająco/rozwojowej powinna być poprawa komunikacji na temat pracy nauczyciela, tak aby dyrektor i nauczyciel posiadali wspólne rozumienie potrzeb i celów szkoły. Nauczyciel powinien otrzymać cenne informacje na temat swojego wkładu w ciągu roku; a dyrektor powinien zrozumieć problemy i obawy utrudniające pełną skuteczność rozmówcy. Rozmowa pracownika i dyrektora powinna być pozytywna, konkretna i rozwojowa.

Jedną z propozycji oceny pracy nauczycieli jest połączenie regularnej obserwacji lekcji z informacją zwrotną, udzielaną przez dyrektora szkoły. W szkole zawsze zakłada się, że jednym z najlepszych sposobów na poprawę nauczania jest nadzorowanie i ocena nauczycieli. Często jednak, rzeczywistość pokazuje, że mimo długich godzin spędzonych podczas wizyt w klasie, takie podejście ma bardzo niewielki wpływ na nauczanie, a tym bardziej na osiągnięcia uczniów (Bambrick-Santoyo, Lemov, Peiser, 2012). Kim Marshall (Marshall, 2009) wspomina, że gdy pyta grupę nauczycieli czy pamiętają, czy tradycyjna ocena kiedykolwiek miała znaczący wpływ na ich nauczanie, jedynie około 5% z nich podnosi rękę. Według Marshalla to odpowiedź na to, że tradycyjny nadzór i ocena nauczycieli, które pochłaniają dużo czasu, nie przynoszą poprawy nauczania w szkole (Marshall, 2009). Tradycyjny model obserwacji prowadzony raz czy dwa w ciągu roku jest powodem znacznego stresu nauczyciela. Obecność dyrektora podczas lekcji prowadzi do tworzenia sztucznej atmosfery w trakcie zajęć, zmiany jej dynamiki lekcji. W efekcie nauczyciel przygotowuje „idealną lekcję”, która nie jest odzwierciedleniem całorocznej praktyki. Taka lekcja zazwyczaj „wypada” bardzo dobrze, a nauczyciel otrzymuje ocenę pozytywną, „czuje się” bezpieczny do następnej oceny. Warto wspomnieć także o skali ocen (ocena: wyróżniająca, dobra, negatywna), która nie uwzględnia specyficznych opisów działań nauczycieli na różnych poziomach, nie sprzyja rozwojowi, stąd stają się one często po prostu bezużyteczne. Mało prawdopodobne jest, aby ten rodzaj oceny, motywował przeciętnego nauczyciela do poprawy i rozwoju oraz zachęcał dobrego nauczyciela do dążenia do doskonalenia zawodowego. Charlotte Danielson, ekspert w dziedzinie oceny nauczyciela

twierdzi,





że przyjmując taki system ocen „98 % nauczycieli jest wystarczająco dobra - nie muszą być zwolnieni” (Marshal, 2009). W jaki jednak sposób sprawić, aby uczyń ich jeszcze lepszymi?

Podstawowym celem prowadzonych obserwacji jest doskonalenie pracy nauczyciela i przekazywanie informacji zwrotnych na temat jego pracy podczas prowadzenia lekcji. Celem obserwacji oraz informacji zwrotnej nie powinna być zatem ocena nauczycieli, ale znalezienie jak najwłaściwszej drogi do ukierunkowania na lepsze uczenie. Efektywna obserwacja oraz informacje zwrotne stają się interaktywnym procesem szkolenia (coachingiem) a nie elementem ewaluacji. Doskonalenie nauczycieli jest procesem bardzo powolnym – najczęściej osiągnięcie wysokich kompetencji i doświadczenia zajmuje około 10 lat (Bambrick-Santoyo, Lemov, Peiser, 2012). Podczas gdy te same efekty można osiągnąć stosując częstszą, systematyczną obserwację i informację zwrotną. Systematyczna obserwacja i informacja zwrotna (stosowana np. 1x w tygodniu) pozwala nauczycielowi w ciągu roku osiągnąć taki poziom, jaki osiągają nauczyciele zwykle w ciągu dwudziestu lat. Obserwacja i informacja zwrotna przynoszą rezultat jedynie, gdy przywódca, lider edukacyjny systematycznie monitoruje obserwowanych nauczycieli, a także to jakie informacje zwrotne otrzymali i czy poprawiły one działanie oraz praktykę nauczania (Marshal, 2009; Bambrick-Santoyo, Lemov, Peiser, 2012). Coaching nauczyciela można zatem porównać do nauki np. gry w tenisa, bądź jazdy na nartach. Uczący się, korzysta z bezpośrednich, jak najczęstszych porad trenera, podczas każdego treningu czy spotkania. Podobnie jest w sytuacji obserwacji lekcji i przekazania informacji zwrotnej. Im więcej potencjalnych spotkań, obserwacji i trenowania nauczyciela przez doświadczonego lidera (coacha, dyrektora), tym większe szanse na poprawę umiejętności związanych z doskonaleniem uczenia.

Jednym ze sposobów prowadzenia obserwacji jest spacer obserwacyjny. Polega on na prowadzeniu obserwacji określonego, wybranego obszaru w szkole - części lekcji, dodatkowych zajęć, zajęć w świetlicy szkolnej czy przerwy między lekcjami. Czas trwania spaceru obserwacyjnego jest ściśle określony i ustalony pomiędzy osobami, które biorą w nim udział. Obserwujący ustalają cel i temat spaceru, po czym odwiedzają np. każdą z klas i przez wyznaczony czas obserwują prowadzoną lekcję, prowadzą notatki, wyciągają wnioski, by na ich podstawie planować dalsze działania.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



9  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Materiał pomocniczy nr 6. Karta odkrywania motywacji.

Ocena motywacji	Motywator
	PRZYMUS
	KONIECZNOŚĆ
	FINANSE
	WYMÓG
	PRAGNIENIE
	MARZENIE
	FANTAZJA
	LUDZIE
	AMBICJA
	INSPIRACJA
	OCZEKIWANIE
	ODPOWIEDZIALNOŚĆ
	BEZPIECZEŃSTWO
	POLECENIE
	WYBÓR
	MOŻLIWOŚĆ
	ŻYCZENIE
	WIZJA
	OSIĄGNIĘCIA
	NAGRODY
	SZACUNEK
	WYZWANIA
	INNE..



## **Materiał pomocniczy nr 7. Pomysły na motywowanie pracowników**

Przykłady wydarzeń i pomysłów do zadania *Jak motywować pracowników*

Po przeprowadzeniu ćwiczenia każdy z uczestników otrzymuje poniższe pomysły

### **Uznanie tych, którzy się starają**

Wszyscy nauczyciele i pracownicy chcą mieć pewność, że wykonują dobrze swoją pracę. Większość dyrektorów docenia wysiłek nauczycieli, dając im pozytywne opinie - zarówno publicznie jak i prywatnie. Wyróżnienia w notatkach lub wiadomościach e-mail, regularne spotkania personelu, uroczystości to czas i miejsca na przekazanie podziękowań i uznania ze strony dyrektora. Niektórzy dyrektorzy ustanawiają co miesięczną nagrodę np. „Złote Jabłko”, które nadawane jest za postawę, dodatkową pracę itp. Pamiętaj, aby publicznie chwalić dobrych pracowników.

### **Gry zespołowe**

Aby zbudować silny zespół można organizować " raz do roku w szkole np. "olimpiadę edukacyjną. Nauczyciele są dzieleni na zespoły i biorą udział w różnych wydarzeniach, które do wykonania zadania wymagają wzajemnego wsparcia ze strony członków zespołu. Wydarzenia to zarówno „gry i zabawy” sportowe (np. mecz tenisa stołowego) i niesportowe (takie jak przechodzenie z zawiązanymi oczami po torze przeszkód, twórcze rozwiązywanie różnorodnych zadań).

### **Obiady z pracownikami**

Dyrektor kilka razy w roku planuje wspólny obiad dla wszystkich pracowników.

### **Dzień rozwoju zawodowego**

Dyrektor organizuje specjalny dzień rozwoju zawodowego. Zachęca nauczycieli do poszukiwania kursów doskonalenia zawodowego czy warsztatów, zachęca aby inni nauczyciele dzielili się pomysłami, głównymi ideami, doświadczeniem.

### **Wycieczka do kina**

Dyrektor raz, dwa razy do roku organizuje wspólne wyjście pracowników do kina, czy teatru.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



11  
ROZWOJU  
EDUKACJI



### **Nauczyciel miesiąca**

Dyrektor ogłasza konkurs na "Nauczyciela miesiąca." Oprócz tytułu nauczyciel jest nagradzany np. specjalnym miejscem parkingowym w pobliżu głównego wejścia do szkoły, które wyraźnie jest oznaczone "Zarezerwowane dla Nauczyciela Miesiąca"

### **Wizyty koleżeńskie**

Dyrektor ustawia harmonogram tak, aby każdy pedagog miał szansę odbyć przynajmniej dwie wizyty w klasach innych nauczycieli lub w innych szkołach w ciągu roku szkolnego.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



©12  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIwersytet  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOLECZNY



## **Materiał pomocniczy nr 8. Kryteria oceny nauczyciela**

Kryteria dokonywania oceny pracy nauczyciela. Rozporządzenie MEN z dnia 21 grudnia 2012.  
Dz.U. poz.1538

8. Dyrektor szkoły dokonuje oceny pracy nauczyciela, uwzględniając w szczególności:

- 1) poprawność merytoryczną i metodyczną prowadzonych zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, prawidłowość realizacji innych zadań zawodowych wynikających ze statutu szkoły, w której nauczyciel jest zatrudniony, kulturę i poprawność języka, pobudzanie inicjatywy uczniów, zachowanie odpowiedniej dyscypliny uczniów na zajęciach;
- 2) zaangażowanie zawodowe nauczyciela (uczestnictwo w pozalekcyjnej działalności szkoły, udział w pracach zespołów nauczycielskich, podejmowanie innowacyjnych działań w zakresie nauczania, wychowania i opieki, zainteresowanie uczniem i jego środowiskiem, współpraca z rodzicami);
- 3) aktywność nauczyciela w doskonaleniu zawodowym;
- 4) działania nauczyciela w zakresie wspomaganie wszechstronnego rozwoju ucznia, z uwzględnieniem jego możliwości i potrzeb;
- 5) przestrzeganie porządku pracy (punktualność, pełne wykorzystanie czasu lekcji, właściwe prowadzenie dokumentacji).



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



©13  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## **Materiał pomocniczy nr 9. Jak przekazywać informację zwrotną.**

Proszę wydrukować dla każdego uczestnika.

„CHWAŁ DOKŁADNIE: opowiadaj pozytywnie

Dyrektor rozpoczynając rozmowę podkreśla silne strony i właściwe zachowania nauczyciela zaobserwowane podczas lekcji, czy innych aktywności nauczyciela, np. entuzjazm, zaangażowanie. Każde zaobserwowane przez dyrektora zaangażowanie, brak rutyny, stosowanie pomysłowych, innowacyjnych podejść w nauczaniu powinno zostać docenione.

Prowadząc kolejną rozmowę (nie po raz pierwszy) dyrektor podkreśla także to, co udało się poprawić po poprzedniej rozmowie (na podstawie obserwacji lekcji, spaceru obserwacyjnego itp.) i wysiłek nauczyciela, jaki włożył w osiągnięcie poprzednio ustalonego celu.

WGŁĘBIAJ SIĘ, BADAJ: stawiaj otwarte pytania, ukierunkowane na główny problem

Dyrektor przekazując informacje pamięta, że ludzie wolą sami dochodzić do danego wniosku, niż otrzymywać konkretne dyrektywy. Dyrektor skupia się na jednym aspekcie dotyczącym obserwowanej lekcji. Zawęża obszar dyskusji do najważniejszego jej aspektu.

ZIDENTYFIKUJ PROBLEM I PODEJMIJ DZIAŁANIA: identyfikuj problem; podejmij konkretne działania, które go rozwiążą

Dyrektor wypracowuje propozycje rozwiązania problemu wraz z nauczycielem. Propozycje muszą być jasne, zrozumiałe, mierzalne, obserwowalne. Dyrektor pozwala nauczycielowi zidentyfikować problem i skonkretyzować plan działania. Jeśli nauczyciel nie potrafi zrobić tego sam, naprowadza go pytaniami lub jeśli nadal nie potrafi tego sam, dopiero wówczas robi to za niego. Zwraca uwagę na drobne pomyłki i błędy - każde zaobserwowane działanie, w którym pojawiają się małe usterki, powinno być dostrzeżone i wskazane do poprawy.

Przykładowe pytania:

Pamiętasz co dokładnie powiedziałeś uczniowi podczas oceniania go?

Pamiętasz co wydarzyło się na początku lekcji?

Ile czasu poświęcasz na przygotowanie lekcji?

Pamiętasz co się stało kiedy poprosiłeś ucznia x o odpowiedź na Twoje pytanie?

ĆWICZ: Odgrywaj role, jak i co nauczyciel może poprawić czy ulepszyć w klasie. Uczenie się nie polega na prowadzeniu dyskusji. Dyrektor ćwiczy z nauczycielem daną rolę. Zwraca uwagę, konstruktywnie krytykując niepoprawne zachowania już na początku ich występowania z jednoczesną sugestią przykładów w jaki sposób poprawić czy usprawnić pracę lub działanie nauczyciela.

PLANUJ NA PRZYSZŁOŚĆ: dostosuj plan najbliższej lekcji do zaplanowanych działań.

WYZNACZ CZAS: ustal czas potrzeby do realizacji konkretnych działań.”



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



©14  
ROZWOJU  
EDUKACJI



## Materiał pomocniczy nr 10. Propozycja kalendarza *obserwacji i spotkań*.

godziny/dni pracy	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek
8:00	10 min obserwacji / nauczyciela A, B, C				
:45		Spotkanie – informacja zwrotna / Nauczyciel A, B, C			
9:00	10 min obserwacji / nauczyciel D, E, F		10 min obserwacji / nauczyciel J, K, L		
:45					
10:00	10 min obserwacji / nauczyciel G, H, I		10 min obserwacji / nauczyciel M, N		
:45					
11:00				Spotkanie – informacja zwrotna / Nauczyciel J, K, L	
:30					
12:00		Spotkanie – informacja zwrotna / Nauczyciel D, E, F		Spotkanie – informacja zwrotna / Nauczyciel M, N	
:30					
13:00		Spotkanie – informacja			



		zwrotna / Nauczyciel G, H, I			
:30					

Propozycja prowadzenia obserwacji lekcji i spotkań omawiających dyrektora/lidera z 15 nauczycielami pracującymi w szkole.

Propozycja obserwacja w klasie – czas trwania: 10 min dla jednego nauczyciela

Propozycja spotkania omawiającego (feedback) – czas trwania 15 min dla jednego nauczyciela

Liczba wszystkich obserwacji x czas trwania; 15 obserwacji x 10 min = czas poświęcony na obserwację 15 nauczycieli wynosi 150 min tygodniowo

Liczba wszystkich spotkań omawiających (poświęconych na feedback) x czas trwania; 15 spotkań x 15 min = czas poświęcony na spotkania z 15 nauczycielami wynosi 225 min tygodniowo

Razem: 375 min tygodniowo





## Materiał pomocniczy nr 11. Indywidualny plan rozwoju.

Proszę wydrukować dla wszystkich uczestników

Indywidualny Plan Rozwoju Arkusz 1			
Imię i nazwisko:..... rok szkolny.....			
Moje silne strony	Możliwe obszary rozwoju	Sugerowane cele rozwoju	
<b>Cele do osiągnięcia na rok szkolny.....:</b>  1.  2.  3.			
Działania i kroki, które należy podjąć do osiągnięcia celów	Osoby/Zasoby niezbędne do realizacji celu	Dokumentacja	Okres czasu/ Ostateczny termin



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



©17  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## **Materiał pomocniczy nr 12. Wskazówki jak prowadzić rozmowę**

Proszę wydrukować dla wszystkich uczestników.

1. Na początku rozmowy dyrektor powinien przywitać nauczyciela, podziękować za spotkanie, za zaangażowanie, podkreślić wspólną pracę na rzecz misji szkoły.
2. Dyrektor podkreśla, że rozmowa wspierająca oparta jest na duchu współpracy, otwartej komunikacji i wspólnej odpowiedzialności.
3. Dyrektor podkreśla, że nauczyciele i dydakcja, całe środowisko szkoły pracuje razem w procesie ciągłego doskonalenia nauczania i uczenia się.
4. Dyrektor podkreśla, że wszyscy pracownicy są zobowiązani do ciągłego doskonalenia zawodowego i wszyscy pracownicy szkoły dostrzegają korzyści płynące z rozwoju zawodowego, co przyczynia się do osiągnięcia celów szkoły.
5. Dyrektor pyta o postawione przez nauczyciela cele i ich realizację, dopytuje o problemy związane z ich realizacją.
6. Dyrektor pyta o oczekiwaną pomoc niezbędną do osiągnięcia i zrealizowania celów postawionych przez nauczyciela.
7. Rozwijając rozmowę dyrektor stosuje pochwały za wkład nauczyciela w rozwój uczniów i szkoły, zaangażowanie w pracę, innowacyjne treści w nauczaniu - każde zaobserwowane przez dyrektora zaangażowanie, brak rutyny, stosowanie pomysłowych, innowacyjnych podejść w nauczaniu powinno zostać docenione.
8. Dyrektor zwraca uwagę na drobne pomyłki i błędy - każde zaobserwowane działanie, w którym pojawiają się małe usterki, powinno być dostrzeżone i od razu naprawione.
9. Dyrektor zwraca uwagę, konstruktywnie krytykując niepoprawne zachowania już na początku ich występowania z jednoczesną sugestią przykładów w jaki sposób poprawić czy usprawnić pracę lub działanie nauczyciela.
10. Dyrektor zachęca do dalszego rozwoju zawodowego



## **Materiał pomocniczy nr 13. Scenariusz rozmowy** **(opracowanie: Barbara Łatka)**

Proszę wydrukować dla każdego uczestnika

- **Otwarcie rozmowy:**
  - Rozpoczniemy od...
  - Chciałabym, żebyś opowiedział/a o...
  - W tej rozmowie chciałabym się skoncentrować na twoim rozwoju, możliwościach jakie dla siebie widzisz....
- **Analiza obecnej sytuacji**
  - Jak się czujesz w pracy z uczniami?
  - Jak możesz opisać swoje kontakty z innymi nauczycielami?
  - Co sprawia ci najwięcej satysfakcji w pracy z uczniami?
  - A we współpracy z innymi nauczycielami?
  - Jakie masz trudności? W czym się one przejawiają?
  - Jakie widzisz możliwości wyjścia z takiej sytuacji?
  - Jakiego wsparcia potrzebujesz?
- **Refleksja nad kompetencjami**
  - Co uważasz za swoje mocne strony?
  - Kiedy te kompetencje/cechy się ujawniają?
  - Jakie są twoje słabsze strony?
  - W jakich sytuacjach je identyfikujesz?
  - Które ze swoich kompetencji chciałbyś/chciałabyś doskonalić?
  - Jak doskonalenie tej kompetencji wpłynie na twoją pracę?
  - Czy posiadasz jakieś umiejętności, których nie masz okazji wykorzystywać aktualnie?



- Czy lepiej czujesz się udzielając pomocy innym nauczycielom, czy wolisz otrzymywać rady od innych?
- Planowanie doskonalenia
  - Jak chciałbyś/chciałabyś rozwijać swoje kompetencje?
  - Jaki jest według ciebie najodpowiedniejszy sposób rozwijania twoich kompetencji?
  - Co możesz zrobić samodzielnie?
  - Jakie efekty chcesz osiągnąć?
  - Jakie przeszkody możesz napotkać?
  - Jak myślisz, ile czasu zabierze ci doskonalenie tej kompetencji?
  - Jak będzie można zmierzyć/ zobaczyć/ zaobserwować, że posiadasz już/udoskonalileś/udoskonalilaś tę kompetencję?
- Oferowanie pomocy
  - Czy potrzebujesz pomocy w tej sprawie?
  - Jakie jest niezbędne wsparcie z mojej strony? Ze strony innych nauczycieli?
- Podsumowanie
  - Podsumujmy, co ustaliliśmy/ustaliłyśmy...
  - Kolejne kroki wyglądają następująco...
  - Ustalmy ramy czasowe ....

## Moduł IV. Budowanie i utrwalanie kultury szkoły

### Materiał pomocniczy nr 14. Animowanie działań społeczności szkolnej

Wymień 5 cech, które opisują szkołę Twoich marzeń. Wpisz je w każdy z wymienionych wymiarów kultury szkoły. Ważne aby znalazły się tu cechy, które sprawiłyby, że szkoła byłaby wspólnym miejscem do rozwoju uczniów i pracowników.

L.p.	Wymiar ekologiczny: warunki lokalowe, wygląd, wyposażenie	Wymiar zespołowy (milieu): cechy członków zespołu, który ją tworzy	Wymiar społeczny: struktura, sposób komunikowania się, podejmowania decyzji, style działania	Wymiar normatywny: normy i zasady
I.				
II.				
III.				
IV.				
V.				

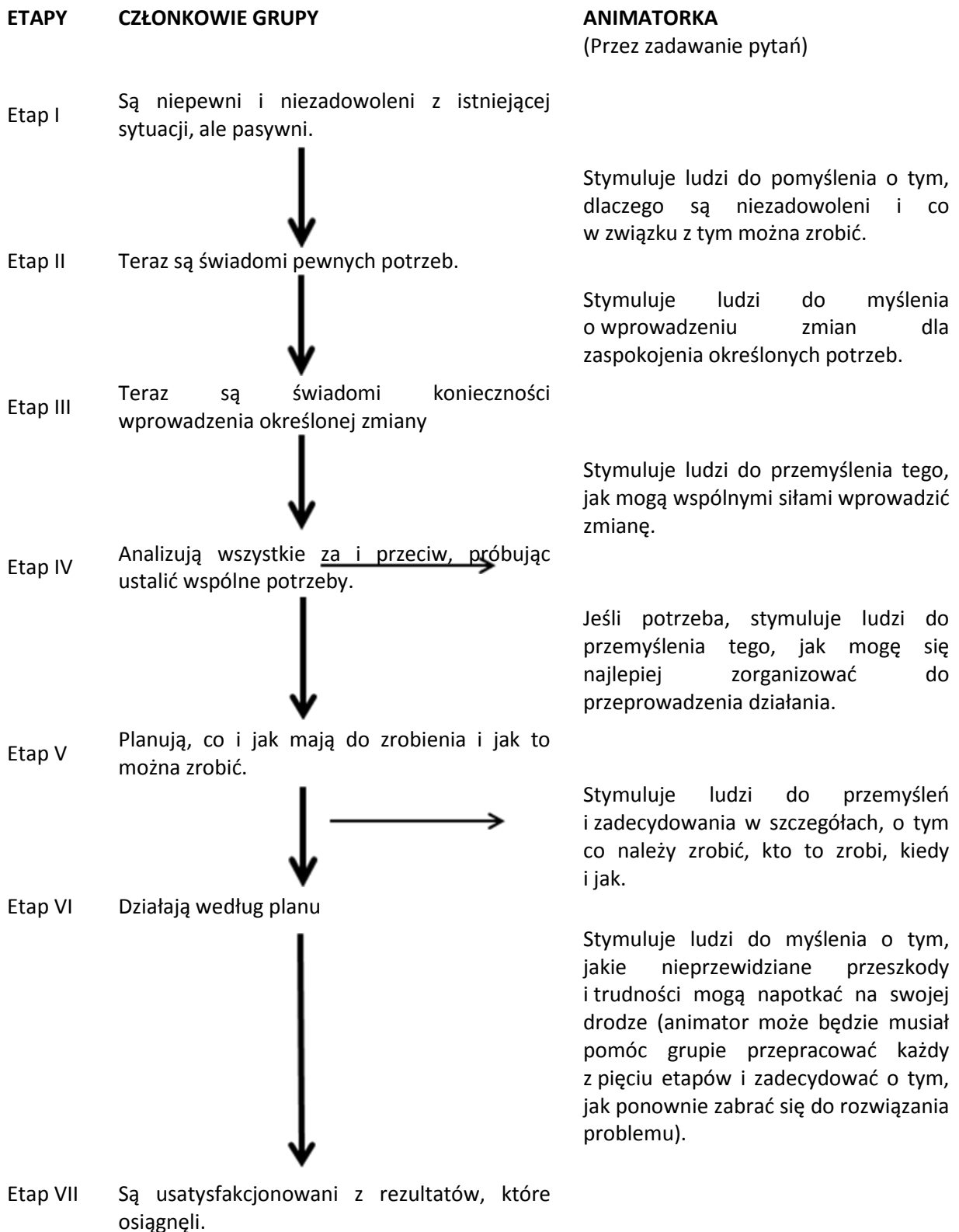


## **Materiał pomocniczy nr 15. Zasady animowania działań w zespole.**

1. Wprowadź pokrótce członków zespołu pedagogicznego w cel spotkania – pokaż znaczenie wykonania zadania dla zespołu i innych uczestników życia szkolnego (ogólnie odwołaj się do celów szkoły, potrzeb zespołu i przyjętych wartości).
2. Zachęć członków zespołu do wyrażania swoich opinii i potrzeb.
3. Wysłuchaj je, okazując zrozumienie i akceptację osobom, które dzielą się opiniami. Nie krytykuj i nie pozwalaj na krytykę (skorzystaj z zasad „Burzy mózgów”)
4. Akceptuj odmienne stanowiska i doceniaj ich wkład w naświetlanie problemu (np. „Cieszę się, że dzielisz się z nami swoimi spostrzeżeniami”)
5. Staraj się dostrzec i ukazać atuty każdej wypowiedzi (np. „To co mówisz jest ważne dla zrozumienia zagadnienia”, „To jest inny punkt widzenia” itp.)
6. Bądź moderatorem spotkania a nie autokratą. Prowadź rozmowę akcentując pożądane wątki i zmierzaj do zbudowania wspólnej wizji.
7. Mów językiem korzyści. Odwołaj się do pozytywów tak pracującej społeczności.
8. Przedstaw ostateczny obraz oczekiwanej przez społeczność szkolnej.
9. Podkreślaj efekt wspólnej pracy. Podziękuj wszystkim za pracę pokazując co się udało wypracować.



## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 16. ETAPY PROCESU GRUPOWEGO PROWADZĄCEGO ZESPÓŁ DO DZIAŁANIA W SPOŁECZNOŚCI



Przygotowane przez Batten 1967, przełożył Paweł Jordan



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



©23  
Rozwoju  
Edukacji

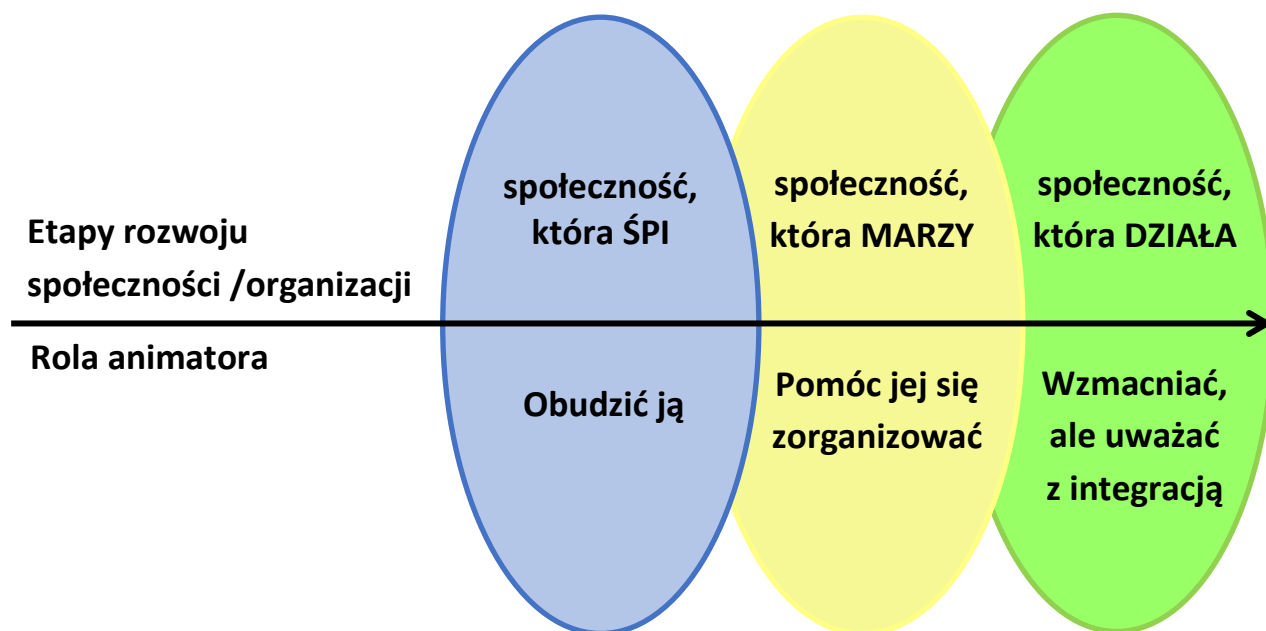


UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Materiał pomocniczy nr 17. Animator w społeczności i organizacji.

### ANIMATOR W SPOŁECZNOŚCI I ORGANIZACJI



Za: Skrzypczak, Jordan „*Kim jest animator*” (materiały niepublikowane)



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



©24  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Materiał pomocniczy nr 18.

R. Meredith Belbin  
**KWESTIONARIUSZ RÓL ZESPOŁOWYCH**  
*(A Self Perception Inventory)*

Opracowanie na podstawie autoryzowanego przekładu Barbary Kozusznik i Doroty Ekiert Grabowskiej (1994) oraz badań walidacyjnych Stanisława A. Witkowskiego i Sławomira Iłskiego (2000)<sup>1</sup>

---

### INSTRUKCJA

***Kwestionariusz ten składa się z szeregu zdań, dotyczących funkcjonowania ludzi w grupie. Twoim zadaniem jest rozdzielenie punktów między te zdania, które najlepiej opisują Twoje funkcjonowanie w grupie. Nie ma tu takich zdań, których mógłbyś się wstydić lub obawiać. Nie ma tu zdań dobrych albo złych. Każde wybrane przez Ciebie zdanie jest równie dobre, jak każde inne, jeśli tylko zrobisz je szczerze, gdyż w badaniu tym chodzi o jak najlepsze poznanie Ciebie dla Twojego własnego dobra.***

*Każdą z siedmiu części kwestionariusza wypełnij w następujący sposób:*

- 1) *przeczytaj daną część kwestionariusza w całości;*
- 2) *zastanów się, które zdania najlepiej Cię opisują;*
- 3) *masz do dyspozycji 10 punktów. Możesz przydzielić 10 punktów tylko jednemu zdaniu, które doskonale opisuje Twoje zachowanie w grupie lub też rozdzielić 10 punktów pomiędzy wszystkie lub niektóre zdania opisujące mniej lub bardziej adekwatnie Twoje zachowanie;*
- 4) *sprawdź, czy danej części kwestionariusza przydzieliłeś dokładnie 10 punktów.*

*A oto przykład dla pierwszej części kwestionariusza:*

A – 1pkt, B – 0 pkt, C – 5 pkt, D – 0 pkt, E – 0 pkt, F – 0 pkt, G – 0 pkt, H – 4 pkt...

Sprawdź! Razem: 10 pkt.

---

<sup>1</sup> Kozusznik B. (1994). *Psychologia w pracy menedżera*. Katowice: wyd. UŚ.

Iłski S., Witkowski S.A. (2000). *Walidacja Kwestionariusza Ról Zespołowych: A Self-Perception Inventory R. M. Belbina*. *Przegląd Psychologiczny*, Tom 43, nr 1, s. 47-64.

Część I	Punkty
<b>Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy...</b>	
<b>A</b> Wydaje mi się, że szybko dostrzegam i umiem wykorzystać nowe możliwości.....	
<b>B</b> Mogę dobrze pracować z bardzo różnymi ludźmi.....	
<b>C</b> „Produktowanie” pomysłów to moja naturalna zdolność.....	
<b>D</b> Moja siła tkwi w tym, że potrafię z ludzi „wyciągnąć” to, co mają w sobie najlepszego, aby przyczynili się do osiągnięcia celów i zadań grupowych.....	
<b>E</b> Moja główna umiejętność polega na doprowadzaniu spraw do końca i wiąże się z efektywnością.....	
<b>F</b> Jestem w stanie przez jakiś czas zaakceptować niepopularność mojej osoby, jeśli prowadzi to do wartościowych wyników.....	
<b>G</b> Zwykle wyczuwam, co jest realistyczne i prawdopodobne, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu.....	
<b>H</b> Zwykle mogę zaproponować jakieś alternatywne wyjście bez uprzedzeń i niechęci.....	
Sprawdź! Razem: 10 pkt	

Część II	
<b>Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej to dlatego, że...</b>	
<b>A</b> Nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona.....	
<b>B</b> Mam skłonność do bycia wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane.....	
<b>C</b> Mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły.....	
<b>D</b> Mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów.....	
<b>E</b> Czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione.....	
<b>F</b> Trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową.....	
<b>G</b> Mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje.....	
<b>H</b> Koledzy widzą mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć.....	



Sprawdź! Razem: 10 pkt	
------------------------	--

<b>Część III</b>	
<b>Gdy jestem wciągnięty razem z innymi w przygotowanie projektu...</b>	
<b>A</b>	Mam skłonność do wywierania wpływu na ludzi, lecz bez wywierania na nich presji.....
<b>B</b>	Moja czujność pozwala zapobiegać wielu pomyłkom i błędom.....
<b>C</b>	Jestem gotów kłaść nacisk na działanie, aby upewnić się, że narada nie jest stratą czasu lub, że prowadzi do utracenia z widoku głównego celu.....
<b>D</b>	Zwykle można na mnie polegać, że wymyślę coś oryginalnego.....
<b>E</b>	Zawsze jestem gotów uczynić dobrą sugestię przedmiotem zainteresowania całej grupy.....
<b>F</b>	Zawsze poszukuję ostatnich nowinek, nowych odkryć i wyników badań na określony temat.....
<b>G</b>	Mam przekonanie, że moja umiejętność wydawania sądu może pomóc w podjęciu odpowiednich decyzji.....
<b>H</b>	Moją specjalnością jest zorganizowanie najbardziej znaczącej części pracy...
Sprawdź! Razem: 10 pkt	

<b>Część IV</b>	
<b>Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest...</b>	
<b>A</b>	Rzeczywiście interesuję się bliższym poznaniem moich kolegów.....
<b>B</b>	Nie mam oporów przed przeciwstawianiem się zdaniu większości.....
<b>C</b>	Zwykle potrafię przyjąć taką linię argumentacji, aby obalić błędny punkt widzenia.....
<b>D</b>	Sądzę, że mam szczególny talent do wprowadzania pomysłów w życie, gdy plan ma być zastosowany.....
<b>E</b>	Mam skłonność do unikania tego, co oczywiste i do zaskakiwania czymś niespodziewanym.....
<b>F</b>	Doprowadzam to, czego się podejmę do perfekcji.....
<b>G</b>	Jestem gotów do nawiązywania i wykorzystywania kontaktów poza grupowych, jeśli jest to potrzebne.....



<b>H</b> Nawet jeśli interesuje mnie wiele aspektów sprawy, nie mam problemów z podjęciem decyzji co do wyboru rozwiązania.....	
Sprawdź! Razem: 10 pkt	

<b>Część V</b>	
<b>Czerpię satysfakcję z pracy, gdyż...</b>	
<b>A</b> Cieszy mnie analizowanie sytuacji i rozważanie możliwości wyboru.....	
<b>B</b> Interesuje mnie znalezienie praktycznych rozwiązań problemów.....	
<b>C</b> Lubię mieć przekonanie, że sprzyjam kształtowaniu dobrych kontaktów międzyludzkich w pracy.....	
<b>D</b> Lubię mieć duży wpływ na decyzje.....	
<b>E</b> Cieszę się z kontaktów z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania..	
<b>F</b> Jestem w stanie doprowadzić do zgody w ważnych dla pracy sprawach.....	
<b>G</b> Wczuwam się w moją część zadania, jeśli pragnę poświęcić zadaniu całą swoją uwagę. ....	
<b>H</b> Lubię znaleźć taki obszar, który pobudza moja wyobraźnię.....	
Sprawdź! Razem: 10 pkt	

<b>Część VI</b>	
<b>Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanymi mi osób...</b>	
<b>A</b> Mam ochotę zaszyć się w kącie, aby wymyślić sposób na wyjście z impasu..	
<b>B</b> Byłbym gotów do współpracy z osobą, która wykazała najbardziej pozytywne nastawienie.....	
<b>C</b> Znalazłbym sposób na zmniejszenie skali zadania prze ustalenie, co mogłyby zrobić poszczególne jednostki.....	
<b>D</b> Moje naturalne wycucie spraw pilnych pozwoli na postępowanie zgodnie z planem.....	
<b>E</b> Z pewnością zachowam spokój i zdolność do trzeźwego osądu.....	
<b>F</b> Mimo nacisków zachowam stałość celu.....	
<b>G</b> Byłbym przygotowany do przejścia konstruktywnego kierownictwa, jeśli stwierdziłbym, że grupa nie robi postępu.....	



<b>H</b> Zainicjowałbym dyskusję w celu stymulowania nowych pomysłów, rozwiązań.....	
Sprawdź! Razem: 10 pkt	

<b>Część VII</b>	
<b>W odniesieniu do problemów, za które jestem w grupie odpowiedzialny...</b>	
<b>A</b> Mam skłonność do ujawniania niezadowolonia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów.....	
<b>B</b> Inni mogą mnie krytykować za to, że jestem analityczny i niedostatecznie opieram się na intuicji.....	
<b>C</b> Moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu.....	
<b>D</b> Mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać” .....	
<b>E</b> Trudno mi rozpocząć, jeśli cele nie są dla mnie jasne.....	
<b>F</b> Czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją.....	
<b>G</b> Mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić.....	
<b>H</b> Waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją.....	
Sprawdź! Razem: 10 pkt	



# ARKUSZ OBLICZENIOWY KWESTIONARIUSZA RÓL ZESPOŁOWYCH

Przenieś wyniki z arkusza testowego wyników do tablicy klucza. Dodaj punkty wpisane w każdej kolumnie w celu obliczenia liczby punktów przypisanych poszczególnym rolom grupowym.

Typ/ Część	PO		NL		CZA		SIE		CZK		SE		CZG		PER	
I	G		D		F		C		A		H		B		E	
II	A		B		E		G		C		D		F		H	
III	H		A		C		D		F		G		E		B	
IV	D		H		B		E		G		C		A		F	
V	B		F		D		H		E		A		C		G	
VI	F		C		G		A		H		E		B		D	
VII	E		G		A		F		D		B		H		C	
Suma																

**PO** - praktyczny organizator

**CZK** - człowiek kontaktów

**NL** - naturalny lider

**SE** - sędzia

**CZA** - człowiek akcji

**CZG** - człowiek grupy

**SIE** - siewca (człowiek idei)

**PER** - perfekcjonista

## TABELA NORM

(dla SIE, CZK, NL, SE, PO, PER: N = 188 – K + M; dla CZA, CZG: N = 92 – K, 96 – M)

Rola/ Wyniki	Bardzo niskie	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie
<b>PRAKTYCZNY ORGANIZATOR</b>	0 - 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19 - 21
<b>NATURALNY LIDER</b>	0 - 1	2 - 4	5 - 8	9 - 12	13 - 15
<b>CZŁOWIEK AKCJI</b>	0 - 1 K 0 - 3 M	2 - 6 K 4 - 9 M	7 - 11 K 10 - 14 M	12 - 17 K 15 - 20 M	18 - 20K 21 - 24 M
<b>SIEWCA</b>	0 - 1	2 - 3	4 - 7	8 - 11	12 - 14
<b>CZŁOWIEK KONTAKTÓW</b>	0 - 1	2 - 5	6 - 9	10 - 13	14 - 16
<b>SĘDZIA</b>	0 - 1	2 - 6	7 - 11	12 - 16	17 - 19

<b>CZŁOWIEK GRUPY</b>	0 – 1 K	2 – 8 K	9 – 14 K	15 – 20 K	20 – 25 K
	0 – 1 M	2 – 4 M	5 – 10 M	11 – 15 M	16 – 19 M
<b>PERFEKcjonista</b>	0 - 1	2 - 7	8 - 13	14 - 19	20 - 22

## INTERPRETACJA

Najwyższy wynik w określonej kolumnie świadczy o najczęściej przyjmowanej KONSTRUKTYWNEJ ROLI GRUPOWEJ. Następne w kolejności dotyczą ról, które przyjmuje się, jeśli z jakichś powodów istnieje mniejsze zapotrzebowanie na tę najbardziej preferowaną. Dwa najniższe wyniki dotyczą obszarów, które należałoby rozwijać i prawdopodobnie najsłabszych. Być może jednak zamiast je „na siłę” wzmocnić, lepiej poszukać kolegów, którzy mogliby w grupie stanowić dla nas dopełnieni



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



O  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIWERSYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## JAKIE OSOBY WARTO MIEĆ W ZESPOLE?

ROLA	OPIS RÓL	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
<b>PO</b>	Zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny.	konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny	zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola	brak plastyczności, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany
<b>NL</b>	Sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika.	spokojny, pewny siebie, zdyscyplinowany	zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach i silne skupienie na celach	przeciętny, jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze
<b>CZA</b>	Kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalanie celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej.	bardzo napięty, dynamiczny, stawiający wyzwania	pragnienie i gotowość przezwyciężenia inercji, braku efektywności, samozadowolenia	skłonność do prowokowania, irytacji i niepokoju
<b>SIE</b>	Wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji	indywidualista, poważny, niekonwencjonalny	geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	bujanie w obłokach, możliwe pomijanie szczegółów
<b>CZK</b>	Bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje.	ekstrawertyk, entuzjasta ciekawy świata, komunikatywny	zdolność do kontaktowania się z ludźmi i odkrywania tego, co nowe, umiejętność reagowania na wyzwania	szybko traci zainteresowanie sprawą, gdy mija pierwsza fascynacja



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





<b>SĘ</b>	Analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji.	trzeźwy, bez emocji, ostrożny	umiejętność oceny, praktyczność i nie bawienie się w sentymenty	brak mu umiejętności inspiracji i zdolności do motywowania innych
<b>CZG</b>	Wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu.	zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy	umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuacji; umiejętność wzbudzania „ducha” grupy	brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych
<b>PER</b>	Nastawiony na konkretny efekt - na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadomy celu.	staranny, uporządkowany, sumienny, niespokojny	zdolność do doprowadzenia do skutku, perfekcjonizm	skłonność do martwienia się drobiazgami, napięcie



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Materiał pomocniczy nr 19. Narzędzia diagnozy kultury szkoły

### KWESTIONARIUSZ DO OCENY KULTURY ORGANIZACJI – STAN OBECNY

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji		Stan obecny	
A.	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
B.	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
C.	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.		
D.	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
Ogółem:		100	
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji		Stan obecny	
A.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.		
B.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		
C.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		
D.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.		
Ogółem:		100	
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami		Stan obecny	
A.	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
B.	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.		
C.	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.		
D.	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.		
Ogółem:		100	



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIWERSYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

<b>4. Co zapewnia spójność organizacji</b>		<b>Stan obecny</b>	
<b>A.</b>	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.		
<b>B.</b>	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.		
<b>C.</b>	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.		
<b>D.</b>	Spójność organizacji jest zapewniana przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.		
<b>Ogółem:</b>		100	
<b>5. Na co kładzie się największy nacisk</b>		<b>Stan obecny</b>	
<b>A.</b>	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.		
<b>B.</b>	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.		
<b>C.</b>	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.		
<b>D.</b>	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.		
<b>Ogółem:</b>		100	
<b>6. Jakie są kryteria sukcesu organizacji</b>		<b>Stan obecny</b>	
<b>A.</b>	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.		
<b>B.</b>	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.		
<b>C.</b>	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.		
<b>D.</b>	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.		
<b>Ogółem:</b>		100	



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIWERSYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

## KWESTIONARIUSZ DO OCENY KULTURY ORGANIZACJI – STAN POŻĄDANY

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji			Stan pożądany
A.	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
B.	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
C.	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.		
D.	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
Ogółem:			100
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji			Stan pożądany
A.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.		
B.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		
C.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		
D.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.		
Ogółem:			100
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami			Stan pożądany
A.	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
B.	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.		
C.	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.		
D.	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.		
Ogółem:			100



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIWERSYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE



<b>4. Co zapewnia spójność organizacji</b>		<b>Stan pożądany</b>
<b>A.</b>	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.	
<b>B.</b>	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.	
<b>C.</b>	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.	
<b>D.</b>	Spójność organizacji jest zapewniana przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.	
<b>Ogółem:</b>		100
<b>5. Na co kładzie się największy nacisk</b>		<b>Stan pożądany</b>
<b>A.</b>	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.	
<b>B.</b>	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.	
<b>C.</b>	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.	
<b>D.</b>	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.	
<b>Ogółem:</b>		100
<b>6. Jakie są kryteria sukcesu organizacji</b>		<b>Stan pożądany</b>
<b>A.</b>	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.	
<b>B.</b>	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.	
<b>C.</b>	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.	
<b>D.</b>	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.	
<b>Ogółem:</b>		100



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## ARKUSZ KALKULACYJNY DO OBLICZANIA WYNIKÓW OCENY KULTURY ORGANIZACJI

Stan obecny – wyniki

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi A
	Średnia arytmetyczna

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi B
	Średnia arytmetyczna

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi C
	Średnia arytmetyczna

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi D
	Średnia arytmetyczna



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIwersytet  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOLECZNY



## Stan pożądany – wyniki

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi A
	Średnia arytmetyczna

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi B
	Średnia arytmetyczna

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi C
	Średnia arytmetyczna

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Suma punktów przyznawanych odpowiedzi D
	Średnia arytmetyczna



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



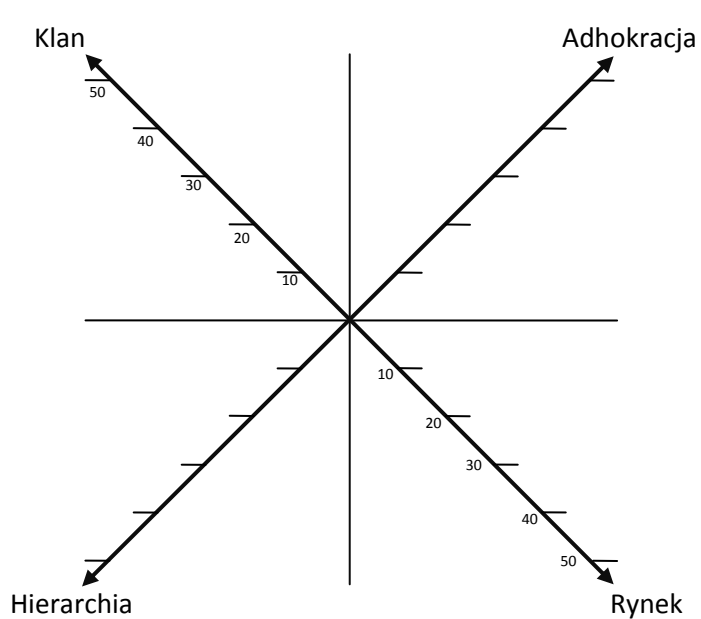
UNIwersytet  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOLECZNY

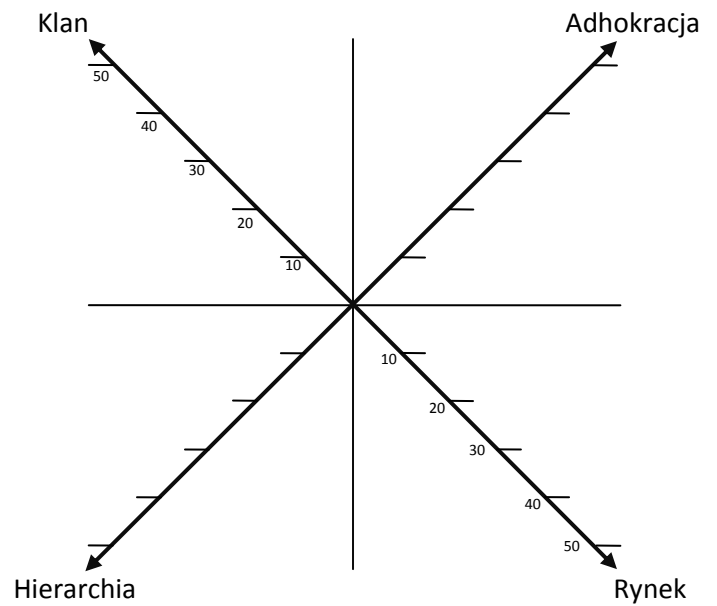


## UKŁADY WSPÓŁRZĘDNYCH DO NANIESIENIA PROFILI DLA POSZCZEGÓLNYCH PYTAŃ KWESTIONARIUSZA OCAI

ODPOWIEDZI	ĆWIARTKA
A	Klan (lewa górna)
B	Adhokracja (prawa górna)
C	Rynek (prawa dolna)
D	Hierarchia (lewa dolna)



1. Zarządzanie pracownikami



2. Co zapewnia spójność organizacji



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI

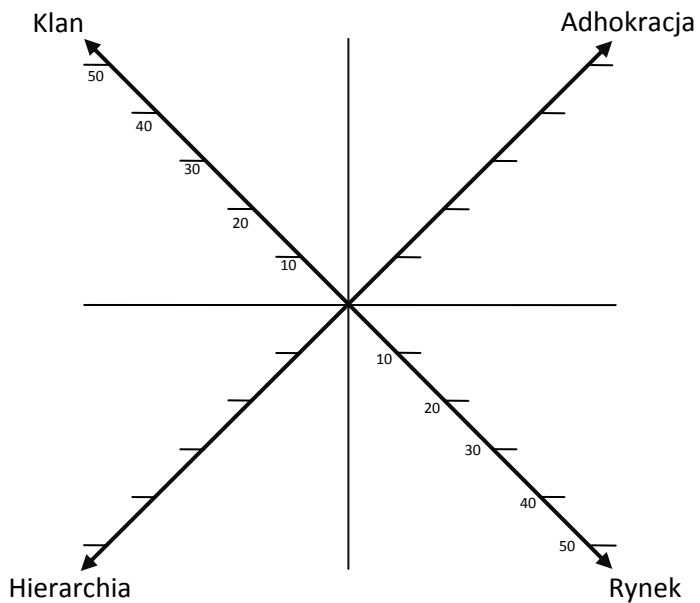


UNIWERSYTET  
JAGIELLONSKI  
W KRAKOWIE

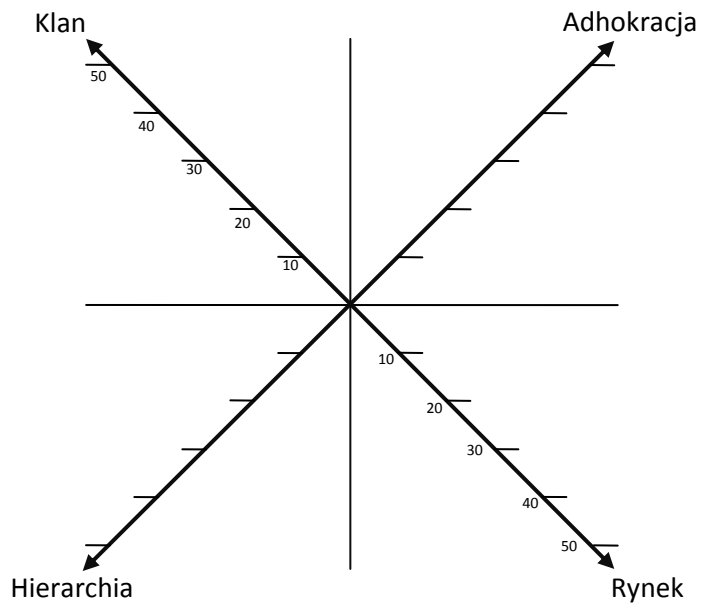
UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOLECZNY







3. Przywództwo w organizacji



4. Charakterystyka organizacji

—  
—



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIWERSYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOLECZNY

## Materiał pomocniczy nr 20. Kultura organizacji.

### FORMUŁOWANIE I UKŁADY WSPÓLRZĘDNYCH DO WYZNACZANIA PROFILI

#### PROFIL KULTURY ORGANIZACJI

<p><b>KULTURA KLANU</b></p> <p>Bardzo przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni przyjmują role doradców, nauczycieli, a nawet rodziców. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania. Organizacja podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. Miarą sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników. Organizacja wysoko ceni pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.</p>	<p><b>KULTURA ADHOKRACJI</b></p> <p>W organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest, by wieść prym w swojej dziedzinie. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych i nowych wyrobów lub usług. Zabiega się o pozycję lidera w dziedzinie produktów lub usług. Organizacja zachęca do swobody u wykazywania się inicjatywą.</p>
<p><b>KULTURA HIERARCHII</b></p> <p>Wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury. Przywódcy szczytą się, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji. Spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń. Miarą sukcesu są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnienie stałości i przewidywalności.</p>	<p><b>KULTURA RYNKU</b></p> <p>Dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski są reputacje i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji.</p>

*Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn (2006). Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Oficyna wydawnicza. Kraków.*



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

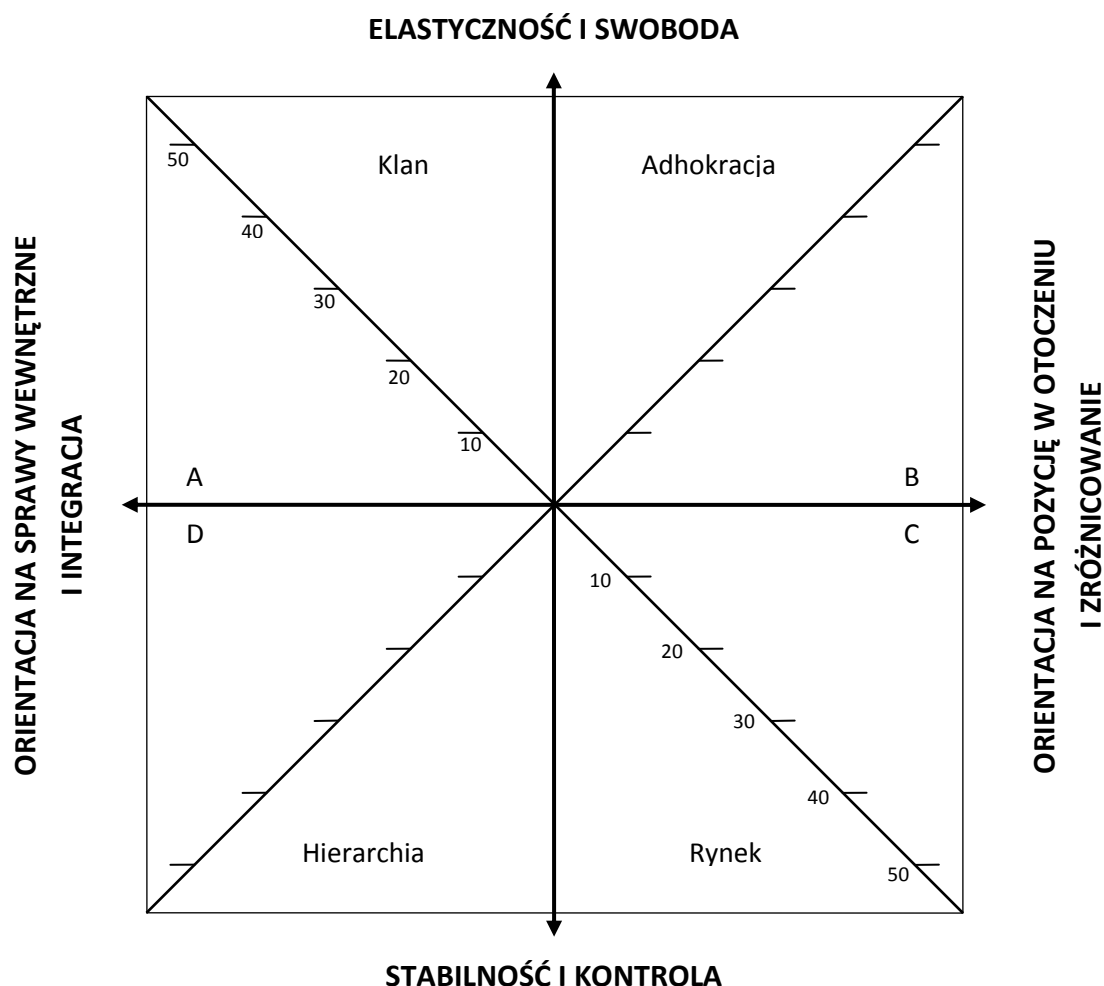


### Kultura klanu

Organizacja koncentrująca się na sprawach wewnętrznych, elastyczna, troszcząca się o ludzi i wrażliwa na potrzeby klientów.

### Kultura adhokracji

Organizacja koncentruje się na własnej pozycji w otoczeniu, o wysokim stopniu elastyczności i indywidualnym stylu.



### Kultura hierarchii

Organizacja koncentrująca się na sprawach wewnętrznych, odczuwająca potrzebę stabilności i kontroli.

### Kultura rynku

Organizacja koncentrująca się na własnej pozycji w otoczeniu, odczuwająca potrzebę stabilności i kontroli



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIWERSYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## PROFIL UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH

<p style="text-align: center;"><b>ROLE PRZYWÓDCZE W KULTURZE KLANU</b></p> <p><u>Doradca</u>: zorientowany na ludzi i procesy. Zażęgnuje konflikty i szuka konsensusu. Jego siła wynika z włączenia ludzi w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Aktywnie skłania pracowników do uczestnictwa i popiera postawę otwartości.</p> <p><u>Mentor</u>: troskliwy i pełen zrozumienia. Dostrzega innych i troszczy się o potrzeby poszczególnych pracowników. Jego siła wynika z okazywania szacunku i stwarzania atmosfery wzajemnego zaufania. Aktywnie dba o wysokie morale i zaangażowanie załogi.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ROLE PRZYWÓDCZE W KULTURZE ADHOKRACJI</b></p> <p><u>Innowator</u>: zdolny i pomysłowy. Roztacza wizje zmian. Jego siła wynika z sugestywnego przekazywania ciekawych perspektyw i budzenia nadziei w innych. Aktywnie nakłania do innowacyjności i przystosowania się do nowych warunków.</p> <p><u>Wizjoner</u>: nastawiony na przyszłość. Skupia się na tym, dokąd organizacja zmierza i wskazuje zarówno możliwości, jak i prawdopodobieństwo osiągnięcia celu. Wyróżnikiem jego stylu są strategiczne przywództwo i stałe doskonalenie bieżącej działalności.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ROLE PRZYWÓDCZE W KULTURZE HIERARCHII</b></p> <p><u>Obserwator</u>: jest specjalistą i osobą dobrze poinformowaną. Jest zaznajomiony na bieżąco ze wszystkimi szczegółami działalności i dzieli się swoją wiedzą. Jego siła wynika z umiejętnego zarządzania informacjami. Aktywnie dba o dokumentację.</p> <p><u>Koordinator</u>: jest godny zaufania i solidny. Dbą o stabilność struktury organizacyjnej i płynność pracy. Jego siła jest związana z dostosowywaniem sytuacyjnym, zarządzaniem harmonogramami, przydzielaniem zadań, fizycznym ustawianiem procesów itp. Aktywnie zmierza do uzyskania stabilności i pełnej kontroli.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ROLE PRZYWÓDCZE W KULTURZE RYNKU</b></p> <p><u>Konkurent</u>: jest agresywny i zdecydowany. Aktywnie dąży do celu, współzawodnictwo wpływa na niego motywująco. Głównym jego celem jest zwyciężenie, wszystkie działania koncentruje na konkurentach i pozycji rynkowej</p> <p><u>Producent</u>: jest zorientowany na zadania i obowiązki. Osiąga cel dzięki wytężonej pracy. Racjonalnie uzasadnia konieczność wykonywania zadań i skutecznie je egzekwuje. Aktywnie skłania ludzi do zwiększonej aktywności.</p>

*Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn (2006). Kultura organizacyjna – diagnoza I zmiana. Model wartości konkurujących. Oficyna wydawnicza. Kraków.*



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## **Materiał pomocniczy nr 21. Czym jest kultura szkoły?**

Kultura szkoły odnosi się najczęściej do mentalnych elementów wspólnych dla jej członków, takich jak: wiedza, przekonania, wartości, zachowania, normy, rytuały, symbole i język danej społeczności (Fleming, Kleinhenz 2007).

Precyzyjniej ujmując zjawisko kultury organizacyjnej obejmuje całość ludzkich wytworów powstałych w organizacji. Należą do nich zarówno wytwory niematerialne ( ), jak i materialne (artefaktów). Są one wspólne dla jej członków i oddziałują na zachowania w tejże organizacji (Łuczyński 2011).

Kultura szkoły to umiejętne wykorzystanie zasobów środowiskowych, cech członków zespołu szkolnego, umiejętności społecznych i systemu norm i wartości do budowania społeczności szkolnej realizującej wizję i cele szkoły.

### **Elementy budujące kulturę wg Anderson:**

1. Wykorzystanie zasobów środowiskowych,
2. Cech członków zespołu szkolnego,
3. Umiejętności społecznych,
4. System norm i wartości do budowania społeczności szkolnej realizującej wizję i cele szkoły.

### **Cechy kultur odnoszących sukces:**

- Silne i zdecydowane (celowe) przewodnictwo/liderowanie;
- Precyzyjne i jasne cele i kierunki działania;
- Podejmowanie decyzji w oparciu o informacje;
- Stanowcze działania;
- Otwarta komunikacja
- Umiejętności i techniki
- Cele jasne dla członków zespołu
- Równowaga wśród członków zespołu (*w zakresie doboru odpowiedzialności, itp.*)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



C  
ROZWOJU  
EDUKACJI



UNIwersYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

