



ZJAZD VI

UCZENIE SIĘ / ROZWÓJ

ZJAZD **VI**

Redaktor Grzegorz Mazurkiewicz

UCZENIE SIĘ / ROZWÓJ

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Recenzenci

dr Danuta Elsner
prof. dr hab. Joanna Madalińska-Michalak

„Przywództwo i zarządzanie w oświacie – system kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek”. Materiały szkoleniowe opracowane w ramach projektu (Nr UDA.POKL.03.01.02-00-002/13), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1. *Modernizacja systemu zarządzania i nadzoru w oświacie.*

Wydanie I, Kraków 2015

e-ISBN 978-83-233-9259-0
doi:10.4467/K9259.10/e/15.15.3630



www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-663-23-81, 12-663-23-82, fax 12-663-23-83
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98
tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



**UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

Dzień 1

VI.7.11: Odstuch z terenu	5
V.2.1: Szkoła wobec wyzwań społeczeństwa wiedzy	6
II.3.4: Szkoła jako organizacja ucząca się	8

Dzień 2

II.2.3: Kultura otwartych drzwi – udzielanie informacji zwrotnej	11
II.2.4: Kultura otwartych drzwi – spacer edukacyjny	13
IV.3.1: Jak motywować pracowników?	15
VI.4.2: Coaching koleżeński – praktyka	17

Dzień 3

III.2.1: Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich	19
III.2.2: Jak informować o zmianach w szkole?	22
V.3.1: Moja szkoła i jej otoczenie	24
VI.6.1: Zarządzanie energią życiową	26
VI.7.1: Dziennik uczenia się	28

Dzień 1

Obszar VI Moduł 7: Refleksyjność.

VI.7.11

Zagadnienie 11: Odsłuch z terenu



Cel sesji: Budowanie wspólnoty uczących się, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, klaryfikowanie własnych sądów.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Spotkanie w grupie krytycznych przyjaciół

OU siadają w grupach krytycznych przyjaciół i zgodnie z przyjętymi zasadami organizują rozmowę na temat zadań domowych, postępu pracy nad zadaniem obszarowym i zadaniem z całego kursu. Można tu wykorzystać nauczycielskie społeczności uczące się lub inną metodę dyskusji wybraną przez OU. OP dba, by zawsze w grupie wyznaczona została jedna osoba moderująca dyskusję.

3. Podsumowanie ćwiczenia

OP podsumowuje ćwiczenie, jeśli jest taka konieczność, prosząc przedstawicieli grup o zaprezentowanie konkluzji wynikających z dyskusji.



Materiały biurowe:

- flipchart
- karteczki samoprzylepne

V.2.1

Obszar V Moduł 2: Analiza otoczenia i strategiczna analiza potencjału/funkcjonowania.

Zagadnienie 1: Szkoła wobec wyzwań społeczeństwa wiedzy



Cel sesji: Identyfikacja najważniejszych tendencji społeczno-kulturowych i związanych z nimi wyzwań dla współczesnej szkoły oraz rozwinięcie umiejętności tworzenia adekwatnych do tych wyzwań propozycji zmian w szkole. Poszukiwanie fundamentów do tworzenia koncepcji.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

Zadanie przed zajęciami (*pre-work*)

Cel zadania: Zapoznanie się z wybranymi raportami na temat kapitału intelektualnego i społecznego jako źródłami inspiracji do myślenia o wyzwaniach dla szkoły związanych z faktem, że żyjemy w społeczeństwie wiedzy.

Opis zadania: OU wyszukują w internecie następujące dokumenty:

1. *Raport Polska 2030: Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, Wyzwanie 10: Wzrost kapitału społecznego Polski, s. 338–371.
2. *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.

Następnie każdy z uczestników odpowiada pisemnie na dwa pytania. Odpowiedzi umieszcza na forum zadaniowym grupy:

- a. *W jaki sposób fakt, że żyjemy w społeczeństwie wiedzy, stanowi wyzwanie dla współczesnej szkoły?* Określ co najmniej trzy wyzwania dla współczesnej szkoły oraz związane z nimi szanse i zagrożenia.
- b. *Jakie są pożądane kierunki zmian w sposobach i stylu pracy szkoły w związku z wyzwaniami społeczeństwa wiedzy?* Zaproponuj co najmniej trzy kierunki zmian.



Jakie są pożądane kierunki zmian w sposobach i stylu pracy szkoły/placówki w związku z wyzwaniami społeczeństwa wiedzy?

Materiały do wykonania zadania: strony internetowe z raportami.

Kiedy do wykonania / ile przed sesją zjazdową kursu: między zjazdami.

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Wprowadzenie

OP rozpoczyna od przypomnienia zadania domowego. Następnie dzieli uczestników na 4–5-osobowe zespoły dyskusyjne (potrzebujemy cztery takie zespoły). Każda z osób w grupie otrzymuje formatkę (Obszar V Moduł 2.1 Zał. 1 Szkoła wobec wyzwań...). Zespoły otrzymują jedną grupę wyzwań (społeczne, ekonomiczne, technologiczne, ekologiczne) i w dyskusji tworzą listę najistotniejszych zadań dla współczesnej szkoły wynikających z faktu, że żyjemy obecnie w społeczeństwie wiedzy. W dyskusji OU wykorzystują odpowiedzi przygotowane w trakcie realizacji zadania przed zajęciami. Uzgodnione wspólnie punkty OU zapisują na flipcharcie, a jednocześnie wypełniają pierwszą kolumnę formatki (Obszar V Moduł 2.1 Zał. 1 Szkoła wobec wyzwań...).

Każda grupa prezentuje wyniki swojej pracy. OU dyskutują na temat uzasadnień swoich wyborów i odniesienia do kontekstu funkcjonowania szkoły.

3. Ćwiczenie: Lista celów

Następnie każda z grup formułuje listę pięciu celów dla szkoły oraz sposobów ich realizacji w zakresie zmiany jej funkcjonowania. OU odnoszą je do przedyskutowanych we wcześniejszym ćwiczeniu wyzwań. OU planują cele i zadania, aby szkoła lepiej radziła sobie ze współczesnymi wyzwaniami społeczeństwa wiedzy. OP przypomina uczestnikom o zasadach formułowania celów (np. SMART – co oznacza, że **cel powinien być: konkretny, mierzalny, ambitny, lecz osiągalny, racjonalny i określony w czasie**). Grupy zapisują wyniki swojej pracy na plakacie, jednocześnie wypełniając drugą i trzecią kolumnę formatki (Obszar V Moduł 2.1 Zał. 1 Szkoła wobec wyzwań...). OP prosi, aby brać pod uwagę zarówno aktualne cele pracy szkoły, jak i takie, których jeszcze dotąd w szkołach sobie nie stawiali.

Każda grupa prezentuje swoje propozycje celów i sposobów ich realizacji. OP zachęca OU do zadawania pytań i zgłaszania swoich wątpliwości do przedstawionych propozycji. W dyskusji zwracamy szczególną uwagę na: racjonalność postawionych celów (z punktu widzenia ich przydatności dla pracy szkoły, wykonalności oraz służenia uczeniu się uczniów), możliwość ich dalszej operacjonalizacji (z punktu widzenia technicznej poprawności, a więc tego, czy cele są ujęte w sposób konkretny, czy są mierzalne oraz określone w czasie).

4. Podsumowanie

Prowadzący podsumowuje dyskusję i odpowiada na ewentualne pytania bądź wątpliwości uczestników kursu.



Obszar V Moduł 2.1 Zał. 1
Szkoła wobec wyzwań...



Materiały szkoleniowe:
• Obszar V Moduł 2.1 Zał. 1
Szkoła wobec wyzwań...

Materiały biurowe:
• flipchart, różnokolorowe
pisaki (tyle kompletów, ile
jest czteroosobowych grup
+ jeden komplet dla prowa-
dzącego)

II.3.4

Obszar II Moduł 3: Dyrektor jako zarządzający procesem uczenia się.

Zagadnienie 4: Szkoła jako organizacja ucząca się



Cel sesji: Przekazanie uczestnikom teoretycznej wiedzy, niezbędnej do budowania kultury organizacyjnej szkoły jako organizacji uczącej się. Uporządkowanie wiedzy na temat szkoły jako organizacji uczącej się.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

Zadanie przed zajęciami

Cel zadania: Wstępne zapoznanie się z kluczowymi teoriami związanymi z tematyką lekcji.

Opis zadania: OU czytają tekst J.A. Fazlagića, *Polska szkoła jako organizacja ucząca się*, „E-mentor” 2005, nr 3 (10). Odpowiadają na pytania: *W drodze do uczącej się szkoły/organizacji: czego jeszcze brakuje Waszej szkole, a co już się dzieje? Która z dyscyplin uczącej się organizacji jest w szkole najważniejsza i dlaczego?*

Forma: e-learning.

Sposób przekazania zadania uczestnikom: drogą elektroniczną.

Materiały do wykonania zadania: J.A. Fazlagić, *Polska szkoła jako organizacja ucząca się*, „E-mentor” 2005, nr 3 (10), artykuł do przeczytania dostępny na stronie <http://www.e-mentor.edu.pl/artykuł/index/numer/10/id/167>.

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Organizacje uczące się – najważniejsze cechy (praca z tekstem) – 30 minut

OP dzieli OU na pięć grup do pracy metodą grup eksperckich. Każda z grup otrzymuje fragment tekstu będącego skrótem pięciu dyscyplin według Petera Senge'a.

OU czytają teksty w grupach, a następnie w dyskusji odpowiadają na pytania: *Jakie najważniejsze cechy przypisuje konkretnej dyscyplinie Senge? Po czym poznamy, że szkoła działa zgodnie z dyscypliną? Jakie*

działania organizacyjne o tym świadczą? Jakie zachowania nauczycieli i dyrektora są dla tej dyscypliny charakterystyczne?

Grupy przygotowują plakaty z odpowiedziami na pytania. Prezentują na forum wyniki swojej pracy. Jeśli to potrzebne, zadają pytania i wyjaśniają wątpliwości.

3. Ćwiczenie – planowanie wdrożenia modelu organizacji uczącej się

W tych samych grupach OU przystępują do kolejnego ćwiczenia. Każda z grup jest grupą liderów w dużej szkole ponadgimnazjalnej, którzy chcą pchnąć swoją szkołę w rozwoju w stronę uczącej się organizacji. OU dla każdej dyscypliny proponują po trzy działania, które zainicjują w swojej szkole, aby uprawdopodobnić rozwój szkoły w danej dyscyplinie organizacji uczącej się.

Tym razem OU nie przyporządkowują swoich działań do 5 dyscyplin, lecz zapisują je na kartkach A4 i przekazują kartkę z własnymi pomysłami kolejnej grupie. Każda grupa udziela informacji zwrotnej, ustalając wspólnie, które działania będą zmianą trudną, zasadniczą, a które planowane działania są jedynie kosmetyczne lub nawet wcale zmianą nie są. OP proponuje, by OU myśleli o zmianach tak, jakby dotyczyły szkoły, w której pracują.

Kartki z informacją zwrotną wracają do grup. Można także wybrać inny sposób. Jedna z osób z grupy przechodzi razem z kartką do kolejnej, by wyjaśnić swój punkt widzenia.

4. Podsumowanie

W podsumowaniu można się odnieść do problemów, jakie może natrafić dyrektor wprowadzający zmianę. Można się posłużyć podanym niżej modelem:

Oponent – opór jawny i świadomy; jednostka otwarcie protestuje, używając racjonalnych argumentów. To osoba skłonna do niezależności, jednocześnie najłatwiejsza do pozyskania dla procesu zmian. Jej uwagi mogą ujawnić ważne powody sprzeciwu wobec zmiany.

Sabotażysta – opór jest ukryty, ale świadomy; jednostka wierzy, że jeśli zignoruje zmianę, to ona nie zaistnieje.

Osoba powracająca do starych nawyków – opór jawny i nieświadomy. Choć jednostka zgadza się na zmianę, to jedynie pozornie. Stopniowo i otwarcie powraca do swoich starych zachowań i nie postrzega siebie jako stawiającej opór.

Osoba tkwiąca w miejscu – opór ukryty i nieświadomy. Jednostka w zasadzie nie zdaje sobie sprawy z zachodzących zmian, pozostaje z boku.



Materiały szkoleniowe:

- Obszar II Moduł 3.4 Zał. 1
- P. Senge – pięć dyscyplin do jigsaw

Materiały biurowe:

- pisaki, długopisy
- arkusze A3, arkusze A4

Można w podsumowaniu posłużyć się którymś ze sposobów stosowanych wcześniej (np. co dla mnie, co dla nas jako grupy, co dla mojej organizacji).

Zadanie rozwojowe

Cel zadania: Refleksja nad zastosowaniem w praktyce zdobytej wiedzy.

Opis zadania: Opracowana na zajęciach lista czynników wspierających proces uczenia się zgodny z preferowanym stylem ucznia się może być inspiracją do wykonania kolejnego zadania. Zapisz w Dzienniku uczenia się indywidualną refleksję po tej sesji np. „Chcę częściej spotykać się z ludźmi i rozmawiać z nimi osobiście, aby w ten sposób budować dobry klimat do pracy, ponieważ wiem, że jestem w tym dobra” itp.

Forma: np. e-learning.

Sposób przekazania zadania uczestnikom: notatka w Dzienniku uczenia się, prośba o zanotowanie refleksji po sesji.

Materiały do wykonania zadania: Dziennik uczenia się.

Na kiedy do wykonania: dla siebie, po tej sesji.

Dzień 2

Obszar II Moduł 2: Uczący się w szkole.

II.2.3

Zagadnienie 3: Kultura otwartych drzwi – udzielanie informacji zwrotnej



Cel sesji: Tworzenie zespołu nauczycieli umiejących refleksyjnie przyglądać się własnym działaniom, analizować ich przebieg i efekty, modyfikować je w razie potrzeb.



Czas: 135 minut



Sposób pracy: warsztat

Zadanie przed zajęciami

Cel zadania: Pobudzenie do refleksji o tym, w jaki sposób w szkole rozmawiamy o pracy nauczycieli.

Opis zadania:

1. OU zastanawiają się: *Czego dowiadują się o swojej pracy od dyrektora szkoły/placówki? Jak często otrzymują taką informację? Czego ona dotyczy? Z jakimi działaniami nauczyciela jest związana?*
2. OU wyszukują w swojej szkole informację, co będzie przedmiotem obserwacji lekcji w tym roku szkolnym w ich placówce.
3. OU oglądają w internecie film TED, http://www.ted.com/talks/bill_gates_teachers_need_real_feedback.

Forma: np. e-learning.

Sposób przekazania zadania uczestnikom: zadanie umieszczamy na platformie internetowej.

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Refleksja nad informacją uzyskiwaną przez nauczycieli o własnej pracy

OP inicjuje rozmowę w parach. OU odpowiadają na pytania: *Jakie informacje o swojej pracy uzyskują od dyrektora nauczyciele? Czego dowiadują się o swojej pracy? Jak często otrzymują taką informację? Czego ona dotyczy? Z jakimi działaniami nauczyciela jest związana?* OP przypomina jednocześnie, dlaczego zajmujemy się informacją zwrotną, odnosząc się do strategii wspierających proces uczenia się.



Jakie informacje o swojej pracy uzyskują od dyrektora nauczyciele?

Następnie na forum dyskutujemy o wynikach rozmów, najważniejsze spostrzeżenia można zapisać na flipcharcie. OP proponuje OU, by przypomnieli sobie swoje własne doświadczenie z rozmowy z dyrektorem i udzielania informacji zwrotnej po obserwacji lekcji. W parach odpowiadają na pytania: *Jak się czuliście, przyjmując informację? Jakie byłyby Wasze działania po uzyskaniu takiej informacji? Czy informacja uzyskana od dyrektora uruchomiła Waszą zmianę? Dlaczego tak? Dlaczego nie?*

3. Ćwiczenie – obserwacja lekcji

OP dzieli OU na trzyosobowe zespoły. Przypomina, że **nauczyciele potrzebują informacji zwrotnej, która będzie odnosić się do najważniejszych elementów jego profesjonalizmu, tj. pracy z uczniami na lekcji**. Nawiązuje do poprzednich sesji oraz podkreśla wartość informacji zwrotnej dla procesu uczenia się, przywołuje strategie efektywnego uczenia się (dobrze, by plakaty – przygotowane przez uczestników na poprzednich sesjach poświęconych procesowi uczenia się – były powieszone na ścianach sali), odwołuje się do obejrzanego filmu z wykładem Billa Gatesa), a także do pięciu dyscyplin P. Senge'a. Każdy z zespołów otrzymuje jedną strategię (można także przyjąć, że pracujemy tylko z jedną strategią – jeśli nie mamy zbyt wiele czasu, lepiej wybrać tylko jedną).

W trójkach OU opracowują dyspozycje do obserwacji lekcji, czyli krótki opis tego, na co obserwator powinien zwrócić uwagę, by stwierdzić, że dana strategia została przez nauczyciela zastosowana w trakcie trwania lekcji. Po obejrzeniu filmu przygotowujemy symulację rozmowy dyrektora z nauczycielem prowadzącym oglądaną lekcję. Dlatego właśnie jedna z osób będzie występowała jako dyrektor, jedna – jako nauczyciel prowadzący lekcję, a jedna pozostanie obserwatorem. Zadaniem OU jest obejrzenie lekcji, przygotowanie notatek z lekcji zgodnie z dyspozycjami do obserwacji oraz zasadą, że zapisujemy to, co widzimy i słyszymy. Możliwe jest rozdzielenie ról dopiero po obejrzeniu lekcji i sporządzeniu notatek.

Po obejrzeniu filmu OU wchodzi w role. Dyrektor udziela informacji zwrotnej nauczycielowi. Obserwator przygląda się rozmowie, notując, co pomaga w uruchamianiu procesu zmiany w profesjonalnym warsztacie pracy nauczyciela, oraz przysłuchując się, czy w informacji zwrotnej nie pojawiają się wyrazy oceniające.

Po zakończeniu udzielania informacji zwrotnej OP dzieli OU na grupy obejmujące odrębnie przyjęte role. Osobno zatem siadają dyrektorzy, oddzielnie nauczyciele i osobno obserwatorzy. W grupach OU dyskutują: *Jak się czuliście udzielając / przyjmując / wysłuchując informacji? Co pomogło, co przeszkadzało w jej udzielaniu/przymowaniu? W jakim stopniu informacja zwrotna w takiej postaci pomaga w uruchamianiu procesu uczenia się? Jakie byłyby Wasze działania po uzyskaniu takiej informacji?* Każda z grup przygotowuje plakaty z refleksjami, a następnie prezentuje wyniki swoich rozmów na forum. Rozpoczynają nauczyciele.



W jakim stopniu informacja zwrotna pomaga w uruchamianiu procesu uczenia się?

W podsumowaniu można krótko przypomnieć, że istnieje wiele schematów udzielania informacji zwrotnej np. dwie gwiazdy i jedno pytanie lub np. czterostopniowa struktura: wyszczególnienie i docenienie dobrych elementów pracy [++], odnotowanie tego, co wymaga poprawienia lub dodatkowej pracy ze strony ucznia [-], rady, w jaki sposób można poprawić pracę [Δ], wskazówki, w jakim kierunku nauczyciel mógłby pracować dalej [↗].

4. Podsumowanie sesji

Co było ważne, co inspirujące (rundka bez przymusu lub kosz, walizka).



Materiały szkoleniowe:

- film z przykładem lekcji

Zadanie rozwojowe

Cel zadania: Pogłębianie umiejętności udzielania informacji zwrotnej, budowanie arkuszy obserwacji kluczowych elementów lekcji, udzielanie informacji zwrotnej oraz przyjmowanie jej.

Opis zadania: OU powinny zorganizować obserwację koleżeńską w parze z wybranym nauczycielem. Refleksja na forum zadaniowym.

Forma: przekazanie w czasie zajęć warsztatowych.

Materiały do wykonania zadania: arkusze obserwacji wypracowane na zajęciach.

Na kiedy do wykonania: między zjazdami.

Obszar II Moduł 2: Uczący się w szkole.

II.2.4

Zagadnienie 4: Kultura otwartych drzwi – spacer edukacyjny



Cel sesji: Budowanie atmosfery otwartej na przyznawanie się do błędów, wykorzystywanie ich do rozwijania profesjonalnych kompetencji.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: warsztat

Zadanie przed zajęciami (*pre-work*)

Cel zadania: Zdobyć podstawowej wiedzy z zakresu prowadzenia zespołowego obserwowania elementów organizowania przez nauczycieli procesu edukacyjnego na lekcjach.

Opis zadania: Przed zajęciami warsztatowymi przypadającymi na zjazd OU zapoznają się z 2 lub 3 wybranymi z proponowanych tekstami. Lektura tekstów łączy się z refleksją nad tym, co jest trudne, niezrozumiałe, co wymaga wyjaśnienia.

Forma: np. e-learning.

Sposób przekazania zadania uczestnikom: umieszczenie zadania na platformie internetowej.

Materiały do wykonania zadania: H. Dumont, D. Istance, F. Benavides (red.), *Istota uczenia się. Wykorzystanie wyników badań w praktyce*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 435–478, poświęcony spacerowi edukacyjnemu oraz linki do stron internetowych, na których znajdziemy informacje o spacerze edukacyjnym:

<http://osswiata.pl/strzemieczny/2013/01/17/deprywatyzacja-nauczania-i-uczenia-sie-spacer-edukacyjny/>,

<http://www.pafw.pl/wydarzenia/wydarzenie/1859>,

<http://www.ceo.org.pl/pl/sus/news/spacer-edukacyjny-wprowadzenie>,

http://spklem.pl/nowa/index.php?option=com_content&view=article&id=213:spac-edu&catid=107&Itemid=650,

<http://sto.szczecin.pl/szkoa-podstawowa/wydarzenia/45-lubimy-sie-uczyc/563-spacer-edukacyjny>,

http://www.ascd.org/publications/educational_leadership/dec07/vol65/num04/Classroom_Walk-Throughs.aspx,

http://en.wikipedia.org/wiki/Classroom_walkthrough,

<https://www.teachscape.com/products/reflect/how-it-works/walk-throughs>.

Kiedy do wykonania: przed zajęciami w ramach zjazdu.

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Ćwiczenie

OP organizuje dyskusję o spacerze edukacyjnym na podstawie lektury stron internetowych i tekstu o innowacyjnych procedurach. Dzielimy OU na grupy. Każda grupa wybiera, jak przedstawi swoją refleksję (pole siłowe – szanse i zagrożenia, plakat z reklamą, scenka teatralna, mapa mentalna). OU prezentują prace i refleksje.

Można też w miarę możliwości zorganizować spotkanie z dyrektorem i nauczycielem ze szkoły, w której organizuje się spacer edukacyjny. W takim przypadku wykorzystujemy obecność doświadczonych osób do przeprowadzenia sesji pytań do ekspertów.

3. Podsumowanie

Na zakończenie podsumowująca praca dla grup. W tych samych grupach OU zastanawiają się: *Jak przekonać nauczycieli do wzięcia udziału w spacerze edukacyjnym? Jak zaplanować wprowadzanie? Na jakim etapie rozwoju zespołu będzie to możliwe/łatwiejsze?*



Jak przekonać nauczycieli do wzięcia udziału w spacerze edukacyjnym?



Materiały biurowe:

- flipchart, mazaki

Obszar IV Moduł 3: Motywowanie.

Zagadnienie 1: Jak motywować pracowników?

IV.3.1



Cel sesji: Celem lekcji jest zapoznanie słuchaczy z zasadami motywowania i wspierania pracy; wzbudzenie refleksji, że właściwa postawa dyrektora sprzyja i pomaga w osiągnięciu celów poszczególnych pracowników.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

Zadanie przed zajęciami

Cel zadania: Pobudzenie do refleksji o tym, co motywuje nas do pracy.

Opis zadania: OU oglądają film ze strony internetowej, http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.

Forma: e-learning.

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Refleksja na temat wykładu o sile motywowania

Po obejrzeniu filmu OU w parach odpowiadają na następujące pytania: *Jaka jest Wasza opinia na temat wysłuchanych informacji? Jaka jest zależność między zaangażowaniem w naszej pracy a efektami? Dlaczego motywacja wewnętrzna jest ważna w naszej pracy? Co pomaga nam wzbudzać i utrzymywać motywację wewnętrzną?*

Po krótkiej dyskusji OP zbiera refleksje na plakacie. To porządowanie będzie pomocne przy kolejnym ćwiczeniu.



Co pomaga nam wzbudzać i utrzymywać motywację wewnętrzną?

3. Ćwiczenie: Co nas motywuje do pracy?

OP prosi OU o wskazanie kilku czynników (należy określić liczbę tych czynników, np. 5), które motywują ich do dobrej pracy, i zapisanie ich na kartkach samoprzylepnych (jeden motywator na jednej kartce). Następnie prosi o nadanie im rangi od najważniejszych do mniej istotnych motywatorów (na kartkach pojawiają się zatem jeszcze numery na liście. Przy czym 1 oznacza rangę najważniejszą. W rundce do wyczerpania pomysłów OP porządkuje wszystkie podane przez uczestników motywatory na flipcharcie, dokonując ich kategoryzacji. Sprawdza, które z motywatorów mają najwyższą rangę, i omawia wynik tego krótkiego badania preferencji w grupie. Podsumowuje wyniki, sprawdzając, które z motywatorów osiągnęły najwięcej rang 1, 2, 3. Kończąc zadanie, mówi, że zrozumienie tego, co naprawdę motywuje pracowników, lub może pomóc ich zmotywować.



Zagadnienie:

- Motywacja

Prowadzący:

- Dan Pink

Wideo:

- http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation

Materiały biurowe:

- flipchart, mazaki

4. Podsumowanie

OP otwiera dyskusję na temat własnych doświadczeń, np. *Przypomnij sobie sytuację, kiedy z wielką przyjemnością i zaangażowaniem wykonywałeś(aś) jakąś pracę. Co sprawiło, że Twoja motywacja w tym działaniu była wysoka? Co dla dyrektora wynika z tych refleksji?* OP zachęca OU, aby pomyślały w grupach, na co dyrektor powinien zwrócić uwagę, jeśli chce motywować pracowników w sposób skuteczny i pobudzający kreatywność i odpowiedzialność za działanie grupy?

Obszar VI Moduł 4: Korzystanie ze wsparcia innych.

Zagadnienie 2: Coaching koleżeński – praktyka

VI.4.2



Cel sesji: Zapoznanie uczestników z możliwością pracy nad celami rozwojowymi z kolegami. Nauczenie uczestników korzystania z modelu GROW.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Rozmowa w parach (20 minut)

OP zaprasza OU, by dobrali się w pary. Uruchamia rozmowę na temat: *Gdybyście mieli możliwość uczestniczenia w coachingu, to jaki problem chcielibyście omówić? Gdybyście mieli na to czas, przeznaczone tylko na to pieniądze i jeden jedyny problem do omówienia – co by to było?* Warto zadbać o chwilę czasu na przemyślenie oraz zapisanie konkluzji w Dzienniku uczenia się.

Następnie OP uruchamia dyskusję nad sposobami sformułowania problemów. Czy zapisano je „negatywnie” (w postaci np. nie będę się więcej kłócił z nauczycielem X / dyrektorem / żoną / mężem), czy raczej „pozytywnie”, gdzie problemem jest raczej cel?

Jeśli mamy wiele zapisów „negatywnych”, proponujemy OU dyskusję w parach: *Jak zamienić problem w cel?* Dla ułatwienia procesu OP rozdaje materiał (Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 2 Rozmowa w parach), przy czym pierwsza osoba w parze prowadzi rozmowę z drugą, zapisując wnioski na formatce i odwrotnie.



Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 2
Rozmowa w parach

3. Model GROW (70 minut)

OP dzieli OU na pary. Informuje, że w ćwiczeniu opartym na modelu GROW każda z OU w parze raz jest prowadzącym rozmowę coachingową, a raz poddaje się coachingowi zgodnie z instrukcją. Następnie OP rozdaje materiał przygotowany dla każdego i przeznacza chwilę na zapoznanie się z nim. W załączonym materiale (Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 3 Model GROW) OU znajdują wskazówki, jakie pytania zadawać i jak przejść od postawienia celu do jego realizacji. Po zapoznaniu się z materiałem OU rozpoczynają rozmowy. Ta część powinna trwać około 30 minut (po 15 minut na każdą osobę).



Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 3
Model GROW



W jakich sytuacjach coaching koleżeński może być przydatny? Jak można ten model wykorzystać w szkole?



Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 4
Mentoring, coaching i coaching koleżeński

W podsumowaniu OP przeprowadza krótką dyskusję na temat ich doświadczenia: *Co jest wartościowe w coachingu koleżeńskim? Co może być trudne? W jakich sytuacjach coaching koleżeński może być przydatny? Jak można ten model wykorzystać w szkole?*

Materiał do wzięcia dla OU (Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 4 Mentoring, coaching i coaching koleżeński).



Materiały szkoleniowe:

- Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 2 Rozmowa w parach
- Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 3 Model GROW
- Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 4 Mentoring, coaching i coaching koleżeński

Materiały biurowe:

- flipchart
 - kartki dla uczestników (lub Dziennik uczenia się)
-

Dzień 3

Obszar III Moduł 2: Dyrektor jako lider społeczny oraz współtwórca polityki rządowej i samorządowej we wspólnotach lokalnych.

III.2.1

Zagadnienie 1: Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich



Cel sesji: Praktyczne ukazanie uczestnikom kursu procesu tworzenia wizji, doświadczenie procesu tworzenia wizji, która będzie miała poparcie społeczne.



Czas: 90 minut



Sposób pracy: warsztat

Zadanie przed zajęciami (*pre-work*)

Cel zadania: Zapoznanie się z literaturą dotyczącą przywództwa edukacyjnego oraz lidera społecznego; refleksja nad współczesnymi wyzwaniem dyrektora szkoły.

Opis zadania: Zapoznaj się z literaturą dotyczącą przywództwa edukacyjnego oraz lidera społecznego. Odpowiedz na pytania poniżej.

Co w tym tekście jest dla Ciebie inspirujące?

Co jest trudne?

Jaki widzisz związek między myślami zawartymi w tekście a rzeczywistością w Twojej szkole?

Forma: np. e-learning.

Sposób przekazania zadania uczestnikom: informacja przez e-mail.

Materiały do wykonania zadania: Literatura podstawowa:

1. R. Dorczak, *Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 75–89, <http://www.npseo.pl/data/documents/4/306/306.pdf>.
2. J. Jakubowski, *Lider zmiany*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 90–103, <http://www.npseo.pl/data/documents/4/306/306.pdf>.

Zalecana dodatkowa literatura anglojęzyczna:

1. P. Robbins, H. Alvy, *The new principal's fieldbook. Strategies for success*, Aleksandria, Virginia USA, R. I – Vision as the compass, R. II – Navigating in „Hidden History”, R. IV – Developing professional learning communities for a productive journey, http://books.google.pl/books?id=2fSSQ1RixOUC&printsec=frontcover&hl=pl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
2. J. Mercer, *Leading and managing people*, [w:] M. Brundrett (red.), *Principles of school leadership*, Sage, Los Angeles, London, New Delhi, 2013, s. 111–128.

Kiedy do wykonania / ile przed sesją zjazdową kursu: teksty powinny być przeczytane do sesji zjazdowej.

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi
2. Ćwiczenie: Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich



Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1
Szczegółowy scenariusz
„Tworzenie wizji mającej
poparcie u wszystkich”

OP przygotowuje się do zajęć na podstawie instrukcji szczegółowej (Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1 Szczegółowy scenariusz „Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich”).

OP prosi uczestników, aby każdy indywidualnie opracował pomysł na wydanie określonej sumy pieniędzy (np. 1000 PLN) na cele związane ze szkołą i środowiskiem. Uprzedza OU, że ich pomysł ma zyskać poparcie społeczne (w tym przypadku innych uczestników warsztatu). Cel wydatkowania ma być dowolny, pod warunkiem że będzie związany ze szkołą.

Następnie OP dzieli OU na zespoły 4–6-osobowe. W grupach OU przedstawiają swoje pomysły i wspólnie wybierają jeden tylko pomysł, który akceptują wszyscy członkowie grupy. OU przekonują się nawzajem, używając rozmaitych argumentów. Niezwykle ważne jest, by na tym etapie nie wprowadzać zmian w projektach, a jedynie wybrać ten, który zaakceptują wszyscy.

Kolejnym etapem pracy jest przeprowadzenie indywidualnych (lub grupowych) konsultacji. OU dowiadują się, jakie pomysły mają inne grupy, jak inni oceniają ich pomysł, a następnie wracają do własnych grup i wspólnie udoskonalają swój pomysł tak, by w czasie ogólnej prezentacji to ich projekt zdobył przychylność innych.

Ten etap pracy kończymy, gdy OU są gotowe do przedstawienia udoskonalonych pomysłów. Każda z grup ma 2 minuty na zaprezentowanie swojego pomysłu zagospodarowania pieniędzy. Pomysły zapisujemy na flipcharcie pod kolejnymi numerami, co ułatwi oddawanie głosu na konkretny pomysł.

Po prezentacji każda grupa otrzymuje dwa głosy, które może oddać na któryś z pomysłów. We wspólnej dyskusji OU muszą podjąć decyzję,

które pomysły podobają się grupie najbardziej. OP przeprowadza tajne głosowanie. Grupa notuje numery wybranych pomysłów na kartkach samoprzylepnych. OP informuje, że nie można oddać dwóch głosów na ten sam pomysł, ale dopuszczalne jest oddanie jednego z głosów na swój własny pomysł.

OP przedstawia wyniki głosowania. Jeżeli zdarzy się remis, można przeprowadzić dodatkowe głosowanie indywidualne. Wówczas każda OU ma do dyspozycji tylko jeden głos. W głosowaniu indywidualnym biorą udział tylko pomysły, które otrzymały największą liczbę głosów.

3. Podsumowanie ćwiczenia

OP organizuje dyskusję podsumowującą skupioną wokół pytań: *Jakie czynniki wpłynęły na wybór pierwotnego (indywidualnego) pomysłu? Czy ustalone zostały jakiś plan, jakaś strategia? Czy oraz jak starałeś się przekonać swoją grupę do wyboru właśnie Twojego pomysłu? W jaki sposób go broniłeś? Czy i dlaczego zrezygnowałeś ze swojego pomysłu? Co miało największy wpływ na Twoją decyzję? Czy w trakcie konsultacji uzyskałeś satysfakcjonujące Cię informacje? Czy wpłynęły one na kształt pomysłu? W jakim stopniu? Jak duże zaszły zmiany? Na co zwracaliście uwagę podczas przygotowywania prezentacji „ulepszonych pomysłów”? Czy oraz jak wybieraliście osoby do prezentacji? Czy sposób przekonywania do poparcia Waszego pomysłu podczas prezentacji był odmienny od sposobu przekonywania podczas rozmowy indywidualnej (np. podczas konsultacji)? Z czego mogło to wynikać? Czym jako grupa kierowaliście się podczas oddawania głosu? Własnymi korzyściami, wartościami, formą prezentacji, pomysł był podobny do Waszego, podczas konsultacji tak ustaliliście itd...? Co w największym stopniu wpłynęło na Waszą decyzję – oddanie głosu na ten właśnie pomysł? Jakie były pierwotne – indywidualne pomysły? Do jakich korzyści się odwoływały? – indywidualnych, grupowych, społecznych? Które pomysły uzyskały największe poparcie? Do jakich korzyści się odwoływały? Czy czujesz się usatysfakcjonowany z wyboru pomysłu? Posiadasz wewnętrzne odczucie zadowolenia, klęski, czy jest Ci to zupełnie obojętne?*

4. Wizja w szkole (20 minut)

OU wracają do poprzednich grup. Wykorzystując wiedzę zdobytą podczas wykonywania zadania domowego oraz po analizie wniosków z warsztatu, zastanawiają się nad odpowiedzią na następujące pytania: *Jakie cechy powinna mieć wizja, która pozwoli jej pozyskać poparcie wspólnoty szkoły? Jak powinniśmy tworzyć wizję szkoły, aby zyskała ona poparcie wspólnoty szkoły? Jak powinniśmy przekonywać do naszej wizji? Która strategia budowy wizji w Waszej szkole powinna być wykorzystywana przez dyrektora? Dlaczego? Grupy mogą przygotować plakaty z odpowiedziami na pytania.*

W podsumowaniu każda z grup prezentuje wyniki dyskusji lub organizujemy wspólną rozmowę na forum.



Jakie cechy powinna mieć wizja, która pozwoli jej uzyskać poparcie wspólnoty szkoły?



Materiały szkoleniowe:

- Obszar III Moduł 2.1
- Zał. 1 Szczegółowy scenariusz „Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich”

Materiały biurowe:

- flipchart
- 2 flamastry
- kartki A4
- małe karteczki
- niewielkie pudełko lub pojemnik na wrzucanie karteczek z głosami

Zadanie domowe

Cel zadania: Zapoznanie się z literaturą dotyczącą przywództwa, zarysowanie osobistej wizji, próba powiązania własnej wizji z potencjałem i celami szkoły, zrozumienie najważniejszych wartości osobistych, weryfikowanie własnych celów dotyczących wizji szkoły. Strategie tworzenia wspólnej wizji będą w praktyce wykorzystywane podczas warsztatu „Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich”.

Opis zadania (na czym polega?): OU zapoznają się z literaturą, a następnie dzielą się refleksjami na forum zadaniowym.

Materiały do wykonania zadania: P.M. Senge *et al.*, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się?*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2008, s. 240–252.

Kiedy do wykonania, ile przed sesją zjazdową kursu: tekst powinien być przeczytany, a zadania domowe wykonane do sesji zjazdowej.

III.2.2

Obszar III Moduł 2: Dyrektor jako lider społeczny oraz współtwórca polityki rządowej i samorządowej we wspólnotach lokalnych.

Zagadnienie 2: Jak informować o zmianach w szkole?



Cel sesji: Praktyczne ukazanie uczestnikom kursu procesu tworzenia wizji, doświadczenie procesu tworzenia wizji, która będzie miała poparcie społeczne.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi
2. Ćwiczenie – symulacja



Obszar III Moduł 2.1 Zał. 2
Prezentacja Tworzenie wizji

OP przeprowadza burzę mózgów, w czasie której OU podają sytuacje wprowadzania zmian, wymagające komunikacji ze społecznością lokalną. Przykłady zapisujemy na flipcharcie. Następnie przedstawia możliwe do zastosowania strategie wprowadzania zmiany, wykorzystując prezentację (Obszar III Moduł 2.1 Zał. 2 Prezentacja Tworzenie wizji). Następnie dzieli OU na 5 grup. Każda z nich wybiera sobie

jedną z sytuacji podanych w burzy mózgów i losuje jedną ze strategii wprowadzania zmiany.

W grupach OU wybierają dyrektora oraz obserwatora. Pozostali uczestnicy wcielają się w rolę członków społeczności lokalnej. Dyrektor opracowuje sposób informowania o zmianie członków społeczności lokalnej, biorąc pod uwagę wylosowaną strategię oraz formatkę (Obszar III Moduł 2.2 Zał. 2 Formularz, „Jak przygotować się do rozmowy z członkami wspólnoty szkoły?”) i prosi OU o przygotowanie się do rozmowy, a następnie wcielają się w rolę prowadzącego zebranie. Obserwatorzy zapisują swoje spostrzeżenia obejmujące następujące informacje: co pomagało, a co przeszkadzało w osiągnięciu celu? Grupy przeprowadzają symulację. Chwilę rozmawiają o własnych wrażeniach.

3. Podsumowanie

W podsumowaniu OP organizuje dyskusję: *Jaką rolę odegrał formularz w ćwiczeniu? Na co jako dyrektorzy szkoły uczestnicy powinni zwrócić uwagę podczas prowadzenia rozmów? Jak zdobyte wiadomości oraz umiejętności można wykorzystać w praktyce? Co według uczestników negatywnie, a co pozytywnie wpływa na przebieg rozmów oraz całą komunikację między szkołą a wspólnotą lokalną?*



Materiały szkoleniowe:

- Obszar III Moduł 2.2 Zał. 1 Szczegółowy scenariusz „Jak informować o zmianach w szkole?”
- Obszar III Moduł 2.2 Zał. 2 Formularz, „Jak przygotować się do rozmowy z członkami wspólnoty szkoły?”
- Obszar III Moduł 2.1 Zał. 2 Prezentacja Tworzenie wizji

Materiały biurowe:

- np. flipchart
- 2 flamastry
- kartki A4



Obszar III Moduł 2.2 Zał. 2 Formularz, „Jak przygotować się do rozmowy z członkami wspólnoty szkoły?”



Co według uczestników negatywnie, a co pozytywnie wpływa na przebieg rozmów oraz całą komunikację między szkołą a wspólnotą lokalną?

V.3.1

Obszar V Moduł 3: Strategia i cele.

Zagadnienie 1: Moja szkoła i jej otoczenie



Cel sesji: Stworzenie listy silnych i słabych stron, szans i zagrożeń konkretnej szkoły.



Czas: 135 minut



Sposób pracy: warsztat

Zadanie przed zajęciami

Cel zadania: Zastosować profil szkoły do tworzenia listy jej silnych i słabych stron.

Opis zadania: OU przywożą na zajęcia profil szkoły i diagnozę środowiska, które były przygotowywane do wcześniejszego zjazdu.

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Ćwiczenie

Prowadzący zapisuje na flipcharcie pięć pytań, na które OU odpowiadają, analizując każde nazwane przez nich zagadnienie, które znalazło się w przygotowanej przez nich tabeli. Każda z odpowiedzi posiada jednakową wartość punktową, równą „1”. Informujemy, że do tworzenia strategii posłużą te zagadnienia, które otrzymają co najmniej 3 punkty w ogólnej ocenie. Pytania dla uczestników: *Czy szkoła ma wpływ na dane zagadnienie? Czy dane zagadnienie ma znaczny wpływ na rozwój szkoły? Czy pominięcie zagadnienia będzie miało negatywne konsekwencje w przyszłości? Jak duże grono interesariuszy szkoły jest zainteresowane zajęciem się danym zagadnieniem? Czy szkoła jest organizacyjnie i/lub finansowo zdolna do zajęcia się danym zagadnieniem?* OU analizują własne tabelki i przydzielają poszczególnym wyzwaniom punkty. Zaznaczają te wyzwania, którym przyznali co najmniej 3 punkty. Te wyzwania zapisują na pociętych paskach papieru.



Jakie widzisz najważniejsze zagrożenia dla szkoły?



Jakie szanse należy wykorzystać, aby szkoła mogła dalej się rozwijać?

W kolejnej części ćwiczenia OU zostają podzieleni na pary (krytycznych przyjaciół). OU w parze wymieniają się formatkami, dokonują ich analizy, posługując się pytaniami: *Jakie widzisz najważniejsze zagrożenia dla szkoły? Dlaczego? Jakie szanse należy wykorzystać, aby szkoła mogła dalej się rozwijać? Dlaczego?* Odpowiedzi na te pytania OU przekazują sobie nawzajem. Celem tego ćwiczenia jest uświadomienie OU, że budując strategię szkoły, należy korzystać z opinii ekspertów z zewnątrz (krytyczny przyjaciel). Poszerzamy w ten sposób

spojrzenie na potrzeby rozwojowe szkoły i mamy większe szanse na dostrzeżenie wielu aspektów. OU chwilę rozmawiają: *Czy opinia eksperta pogłębia ich spojrzenie na potrzeby szkoły? Czy poszerza katalog szans i zagrożeń dla ich szkoły?*

3. Refleksja na temat artykułu

OP przekazuje OU artykuł Antoniego Jeżowskiego *Myślenie strategiczne w szkole*, „Dyrektor Szkoły” 2012, nr 3 przedstawiający specyfikę myślenia strategicznego. OU czytają tekst, a następnie w grupach rozmawiają ze sobą, odnosząc się do takich cech, jak: praktyczność (dyrektorzy mówią o swojej szkole), systemowe ujęcie organizacji (dyrektorzy mieli możliwość analizy wnętrza szkoły i jej otoczenia), interdyscyplinarność (analiza strategiczna łączy różnych interesariuszy, odmienne punkty widzenia) oraz innowacyjny charakter (dyrektorzy będą mieli możliwość łączenia dotąd nieobserwowalnych, niezauważalnych powiązań między zagadnieniami).

4. Klasyfikowanie wyzwań

Posługując się formatką z materiału (Obszar V Moduł 3.1 Zał. 2 Zagadnienia), OU klasyfikują umieszczone w formatce zagadnienia odpowiednio jako siłę (S), słabość (W), szansę (O) lub zagrożenie (T). Warto zwrócić uwagę, że zapewne niektóre z zagadnień będą mogły być przypisane do różnych kategorii, ostateczna decyzja co do zaklasyfikowania należy do szkoły i zależy od różnych czynników, np. środowiska, w jakim funkcjonuje szkoła, poziomu rozwoju organizacyjnego szkoły. Ta część pracy służy jako wstęp do diagnozy własnej szkoły. Teraz OU porządkują przygotowane przez siebie paski papieru z zapisanymi wyzwaniami (z pierwszego ćwiczenia) na 4 grupy, numerując każde zagadnienie w poszczególnych grupach: odpowiednio jako siły (S1, S2...), słabości (W1, W2...), szanse (O1, O2...), zagrożenia (T1, T2...).

5. Wykorzystanie profilu szkoły do tworzenia listy sił i słabości szkoły

OU dokonali już wstępnej diagnozy obszarów rozwojowych szkoły, pracując z radami pedagogicznymi nad profilem szkoły. OP proponuje OU, aby wskazali na najistotniejsze dla ich szkoły siły i słabości, korzystając z przygotowanych przez nich materiałów oraz z wcześniejszych pytań: *Czy szkoła ma wpływ na dane zagadnienie? Czy dane zagadnienie ma znaczny wpływ na rozwój szkoły? Czy pominięcie zagadnienia będzie miało negatywne konsekwencje w przyszłości? Jak duże grono interesariuszy szkoły jest zainteresowane zajęciem się danym zagadnieniem? Czy szkoła jest organizacyjnie i/lub finansowo zdolna do zajęcia się danym zagadnieniem?* Ponownie OU tworzą listę sił i słabości własnej szkoły. Uzupełniają swoje listy na pociętych paskach papieru. OP informuje, że będziemy się jeszcze zajmować wzajemnymi powiązaniami między wszystkimi czynnikami.



Obszar V Moduł 3.1 Zał. 2
Zagadnienia



Materiały szkoleniowe:

- Obszar V Moduł 3.1 Zał. 1
Formatka moja szkoła i jej otoczenie
- Obszar V Moduł 3.1 Zał. 2
Zagadnienia

Materiały biurowe:

- flipchart
- paski papieru (wcześniej należy przygotować około 20 pasków dla każdego uczestnika)
- nożyczki

VI.6.1

Obszar VI Moduł 6: Motywacja wewnętrzna i energia życiowa.

Zagadnienie 1: Zarządzanie energią życiową



Cel sesji: Refleksja nad motywami rozwoju w kierunku roli lidera (dyrektora szkoły), pomoc w poszukiwaniu aktywnych źródeł energii do realizacji planowanej roli, przedstawienie koncepcji proaktywności jako źródła optymalnego zaangażowania.



Czas: 60 minut



Sposób pracy: warsztat

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi
2. Ćwiczenie: Integracja grupy – Lotto z piłką

OP prosi o ustawienie się OU w kole, w odległości zapewniającej swobodne rzucanie i łapanie piłki. OP krótko omawia cel i zasady ćwiczenia (rozgrzewka, integracja, wprowadzenie do tematu motywów wyborów życiowych) i rozpoczyna, mówiąc, co by robił lub kim był, gdyby wygrał w Lotto. Następnie rzuca piłkę do dowolnej osoby. Analogiczne zadanie ma każda OU – po złapaniu piłki szybko odpowiada na pytanie i dynamicznie odrzuca piłkę do kolejnej OU. OP dba, aby każdy wypowiedział się, pilnuje żywego tempa zabawy i dalekich rzutów, a nie podawania piłki z rąk do rąk, „po sąsiedzku”. Po zabawie OU wracają na swoje miejsca.

3. Źródła mojej motywacji wewnętrznej jako kandydata na dyrektora szkoły (30 minut)

OP nawiązuje do zadania domowego. Rozdaje kartki samoprzylepne i dzieli OU na 5 grup (każda z grup powinna mieć kartki samoprzylepne innego koloru). Każda grupa odniesie się do kolejnego poziomu w ćwiczeniu 5 × dlaczego. OP zapisuje w nagłówku flipcharta „Dlaczego ja – jako dyrektor szkoły?” i prosi, aby pierwsza grupa zanotowała szybko swoje odpowiedzi na kartkach samoprzylepnych dla pierwszego poziomu „dlaczego”. Każdy uczestnik zapisuje czytelnie na kartce krótko jeden powód, dobrze zacząć od „ponieważ”. Jedna osoba z pierwszej grupy zbiera odpowiedzi i przykleja na flipcharcie w pierwszym rzędzie. OP odczytuje odpowiedzi, następnie przeformułowuje je na pytania, zawsze zaczynające się od „dlaczego” (np. „dlaczego muszę”, „dlaczego chcę”, „dlaczego nie ma wyjścia”, „dlaczego fajna zmiana”) i prosi drugą grupę o dopisanie do tych pytań odpowiedzi na swoich kartkach samoprzylepnych. Odpowiedzi grupy

są przyklejane przez przedstawiciela drugiej grupy w drugim rzędzie, jako odpowiedź na drugie „dlaczego”. Itd. aż do piątego poziomu schematu. Odpowiedzi mogą się powtarzać, krzyżować, ale należy poprowadzić proces aż do piątego poziomu. Na ostatnim, najgłębszym poziomie zwykle dociera się do „ślepych zaułków” i prawd życiowych, udziału losu, opatrności, a nawet bezradności czy bezwolności – odkrycia wpływu innych/cudzych oczekiwań itd. Częstym motywem jest uzyskanie większego poczucia bezpieczeństwa, a także przekonania o rozwoju (wszystko się rozwija – zmiany są wieczne).



Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 2
Prezentacja proaktywność

4. Kontrola poziomu energii i zaangażowania

Po odczytaniu wyników ostatniego poziomu analizy OP prosi o OU o podsumowanie. Odnosi całe ćwiczenie do prezentacji ppt na temat proaktywności (Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 2 Prezentacja proaktywność) *Jakie są proporcje motywów proaktywnych (np. własny plan) do reaktywnych (np. spełnianie oczekiwań innych, wymóg sytuacji)? Jak zmienia się poziom motywacji wewnętrznej i energii w zależności od podejścia (proaktywne vs reaktywne)? Jakie konsekwencje przynosi dominacja postaw reaktywnych? Kiedy pojawia się autentyczne zaangażowanie?*



Kiedy pojawia się autentyczne zaangażowanie?

Po krótkiej sesji kilku odpowiedzi OP zwraca uwagę, że jest wiele sytuacji, na które nie mamy wpływu – liderzy wyróżniają się jednak tym, że nieustannie poszerzają swój zakres wpływu i świadomie utrzymują postawę proaktywną, starają się wyprzedzać, planować, chcieć, a nie musieć, koncentrować się na możliwościach i okazjach, a nie na ich braku, nie na tym, czego „nie ma”, ale na tym, jak się mogą zachować w danej sytuacji i jak o niej myśleć. Parafrazując P. Druckera, konstruując przyszłość – przewidują ją, wytyczają granice i przekraczają je – zamiast biernie czekać na własny bieg zdarzeń, a potem zmagać się z ograniczeniami nałożonymi przez innych.

5. Podsumowanie ćwiczenia

Ćwiczenie warto zakończyć rundką sformułowań proaktywnych. OU po kolei głośno podają jakiś zwrot (może być motyw z ćwiczenia 5 × dlaczego) o charakterze reaktywnym i zamieniają go na schemat proaktywny. W razie potrzeby OP koryguje język wypowiedzi na proaktywny, wskazówki na prezentacji ppt (Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 2 Prezentacja proaktywność).



Materiały szkoleniowe:

- Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 1 Ćwiczenie 5 × dlaczego
- Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 2 Prezentacja proaktywność
- Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 3 Ćwiczenie Dzienniczek

Materiały biurowe:

- flipchart
- flamastry, karteczki
- karteczki samoprzylepne (dobrze, jeśli w 5 różnych kolorach)
- Piłka do ćwiczenia – rozgrzewki (zamiast piłki można zwinąć kartkę papieru w kulkę)

VI.7.1

Obszar VI Moduł 7: Refleksyjność.

Zagadnienie 1: Dziennik uczenia się



Cel sesji: Indywidualna analiza procesu uczenia się. Pogłębienie refleksji nad poszczególnymi częściami kursu. Przeniesienie doświadczeń z kursu na pracę w szkole, z nauczycielami i uczniami.



Czas: 45 minut



Sposób pracy: warsztat, praca własna

SCENARIUSZ

1. OP przedstawia cele sesji i sposoby pracy nad nimi

2. Refleksja nad zagadnieniami poruszonymi na zjeździe

OP odwołuje się do przygotowanego w kursie narzędzia utrwalania i notowania refleksji Dziennika uczenia się, w którym możliwe jest spisywanie własnych refleksji na temat danego doświadczenia rozwojowego, nazywanie najistotniejszych rzeczy. Proponuje krótką sesję własnej pracy z Dziennikiem.

Refleksja może również być zorganizowana wokół pytań (przykłady): *Z czym kończysz sesję/zjazd? Co było dla Ciebie najistotniejsze? Jakie swoje kompetencje potwierdziłeś/potwierdziłaś, a jakie warto uzupełnić? Jak oceniasz możliwość zastosowania nowych struktur / wiedzy / narzędzi w swojej pracy? Czy jest coś, co zrobisz po tym doświadczeniu, jeśli tak, to co to będzie? Czego potrzebujesz od kolegów/szkoły, żeby stosować tę metodę?*



Materiały szkoleniowe:

- Materiały szkoleniowe:

Obszar VI Moduł 7.1 Dziennik

uczenia się

Materiały biurowe:

- np. długopisy

Zadania rozwojowe po szóstym zjeździe

Poza zadaniami rozwojowymi zapisanymi w sesjach realizowanych w zjeździe OU:

- wykonują zadanie projektowe nr 6,
- uzupełniają po zjeździe Dziennik uczenia się,
- podejmują na forum dyskusje związane z zadaniami rozwojowymi i projektowym.

Materiały: Dziennik uczenia się.

Forma: zapisanie pliku w elektronicznym portfolio kursu, dyskusja na forum kursu.

Kiedy do wykonania: przed kolejnym zjazdem.

Załączniki

V.2.1 Zał. 1: Szkoła wobec wyzwań społeczeństwa wiedzy – wyzwania, cele, sposoby realizacji	32
II.3.4 Zał. 1: P. Senge – pięć dyscyplin do jigsaw	33
VI.4.2 Zał. 2: Rozmowa w parach	38
VI.4.2 Zał. 3: Model GROW	39
VI.4.2 Zał. 4: Mentoring, coaching i coaching koleżeński	40
III.2.2 Zał. 1: Szczegółowy scenariusz „Jak informować o zmianach w szkole?”	45
III.2.1 Zał. 2: Prezentacja Tworzenie wizji	46
III.2.2 Zał. 2: Formularz „Jak przygotować się do rozmowy z członkami wspólnoty szkoły?”	47
III.2.1 Zał. 1: Szczegółowy scenariusz „Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich”	48
V.3.1 Zał. 2: Zagadnienia	50
V.3.1 Zał. 1: Formatka moja szkoła i jej otoczenie	51
VI.6.1 Zał. 1: Ćwiczenie 5 × dlaczego	52
VI.6.1 Zał. 2: Prezentacja proaktywność	53
VI.6.1 Zał. 3: Ćwiczenie Dziennik uczenia się	55

Obszar V Moduł 2.1 Zał. 1

Szkoła wobec wyzwań społeczeństwa wiedzy – wyzwania, cele, sposoby realizacji

Tab. 1. Szkoła wobec wyzwań społeczeństwa wiedzy: wyzwania, cele, sposoby realizacji

Wyzwanie dla szkoły	Cele	Sposoby realizacji

Źródło: opracowanie własne.

Obszar II Moduł 3.4 Zał. 1

P. Senge – pięć dyscyplin do jigsaw

Pięć dyscyplin warunkujących tworzenie organizacji uczącej się

(przygotowano na podstawie *Piątej dyscypliny* Petera Senge'a¹),

Mistrzostwo osobiste

Pierwszą dyscypliną jest doskonalenie umiejętności zawodowych, czyli mistrzostwo osobiste (*personal mastery*) w znaczeniu osobistego uczenia się. Takie mistrzostwo jest podstawą organizacji uczącej się. Organizacja nie może mieć bowiem większej zdolności do uczenia się aniżeli jej poszczególni członkowie. Zatem mistrzostwo osobiste to po prostu gotowość i chęć stałego uczenia się, podnoszenia własnych umiejętności, a także „inwestycja w osobisty rozwój”. Miarą powinny być tu nie kryteria np. tytułarne, sednem sprawy nie jest bowiem samodoskonalenie się jako cel sam w sobie, swoista „sztuka dla sztuki”, lecz praktyczne wykorzystywanie w codziennej pracy zdobywanych informacji i umiejętności. Mistrzostwo osobiste to szczególny poziom biegłości, który zawdzięczać należy zabarwionemu pozytywnymi emocjami stosunkowi do wykonywanej pracy. Bez odpowiedniego zapału i energii do pracy trudno liczyć na szczególne efekty. Tak rozumiane mistrzostwo osobiste polega na ciągłym dopracowywaniu i pogłębianiu własnej wizji życia, koncentrowaniu energii, ćwiczeniu cierpliwości oraz umiejętności obiektywnego postrzegania rzeczywistości. Oznacza, zdaniem P. Senge, głęboką świadomość tego, które rezultaty naszych działań są najważniejsze, i koncentrowanie własnego procesu uczenia się na tych właśnie elementach. Uczenie się w takim kontekście nie oznacza zdobywania nowych informacji, lecz rozwijanie umiejętności osiągania wyników, na których nam w życiu zależy. Senge podkreśla,

że istotnym elementem mistrzostwa osobistego jest wysoki poziom biegłości.

Ludzie, którzy prezentują mistrzostwo osobiste, charakteryzują się kilkoma cechami. Mają głębokie poczucie sensu własnych wizji i celów, traktują rzeczywistość jako sprzymierzeńca, dostrzegają siły kreujące zmiany, umieją z nimi współpracować i nie dążą do przeciwstawiania się im. Takie osoby są niezwykle dociekliwe w swoim poszukiwaniu lepszego zrozumienia rzeczywistości. Cechuje ich także silny związek z innymi ludźmi i samym życiem. Takie osoby przez cały czas się uczą. Wiedzą, że osobistego mistrzostwa nie można osiągnąć, że jest to dyscyplina, którą trzeba uprawiać przez całe życie. Warunkiem mistrzostwa są osobista wizja, rozumiana jako precyzyjny obraz pożądanej przyszłości, a także utrzymywanie twórczego napięcia.

Dążenie do mistrzostwa osobistego to droga, którą podążać powinni członkowie organizacji, dbając nie tylko o sam proces zdobywania nowych kwalifikacji i umiejętności, ale przede wszystkim o włączanie nowej wiedzy do własnej praktyki zawodowej. Tylko taka umiejętność w konsekwencji przyniesie korzyść zarówno pojedynczemu człowiekowi, jak i całej organizacji. Nieustanne uczenie się wszystkich członków społeczności staje się zatem gwarancją podnoszenia jakości pracy całej organizacji. Niestety, niewiele organizacji zachęca swoich członków do rozwijania się w takim właśnie duchu, co sprawia, że marnowane są ogromne ludzkie zasoby. Nadal słabo przebija się założenie, że siła organizacji i jej umiejętność uczenia się jest mocno skorelowana z siłą i umiejętnościami uczenia się jej poszczególnych członków. Nie należy jednak zapominać, że wybór ścieżki własnego rozwoju jest sprawą na wskroś indywidualną i nikogo nie można zmusić do podjęcia trudu rozwoju. Dlatego tak ważne jest, by liderzy pracowali nad tworzeniem klimatu sprzyjającego uczeniu się. P. Senge twierdzi, że powinni oni budować przestrzeń do zadawania pytań, oczekiwać kwestionowania *status quo*. Powinni być wzorem do naśladowania, sami dążyć do mistrzostwa i cenić taką postawę u innych.

¹ P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Drugą dyscypliną jest **umiejętność odkrywania, poznawania i odrzucenia własnych schematów myślowych, stereotypów**. Ich utrzymywanie się może prowadzić do uproszczonego konserwatyizmu, blokującego zmiany i rozwój. Modele myślowe według Petera Senge'a to „głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia lub nawet obrazy, które wpływają na to, jak rozumiemy otaczający nas świat i w jaki sposób działamy”. Mogą one być zarówno prostymi uogólnieniami (np. „ludziom nie można ufać”), jak i skomplikowanymi teoriami. Nie zdajemy sobie sprawy, jak mocno nasze modele, w ukryty sposób, determinują nasze myślenie i w konsekwencji – działania. Wszystkie one jednak są w gruncie rzeczy uproszczeniami. Problem pojawia się wtedy, gdy przestajemy o nich myśleć jako o przekonaniach, a przechodzą one do sfery podświadomości. Kiedy nie jesteśmy świadomi ich istnienia, nie jesteśmy w stanie poddać ich próbie, a w konsekwencji nie możemy ich zmienić.

Można nazwać tę dyscyplinę mianem swojego imperatywu nonkonformizmu, gdyż nic nie jest w stanie skuteczniej zasklepić organizacji niż oportunizm, klasyczny strach przed przełożonym, ukrywanie własnych przekonań i wątpliwości. Musimy być zatem gotowi do zakwestionowania własnych konstruktów myślowych we wszystkich dziedzinach. Praca nad modelami myślowymi zaczyna się od ich odkrywania. Senge proponuje skierowanie lustra w stronę własnego wnętrza, polegające na ujawnieniu własnych wyobrażeń o świecie, w którym żyjemy, i o ludziach, którzy nas otaczają. Osoba pracująca nad tą dyscypliną nie tylko powinna zdać sobie sprawę z istnienia takich modeli, ale musi być także zdolna do poddania ich krytycznej analizie. Tej postawie sprzyjają rozmowy z innymi członkami społeczności uczącej się. Ich prowadzenie w sposób sprzyjający uczeniu się podlega zasadzie równowagi między kwestionowaniem poglądów a ich broniem. Tym samym możliwe staje się nie tylko prezentowanie własnych sposobów

myślenia, ale także poddawanie ich wpływowi osób zaangażowanych we wspólną pracę. Stworzenie bezpiecznej przestrzeni dla takich właśnie rozmów jest jednym z istotnych warunków rozwoju organizacji.

P. Senge dostrzega trzy aspekty rozwoju organizacji do wydobywania na światło dzienne i poddawania refleksji modeli myślowych. Pierwszy z nich to narzędzia sprzyjające zwiększaniu osobistej świadomości, a także kształtowanie umiejętności refleksyjnego podejścia, przy czym praktyka refleksji stanowi istotę tej dyscypliny. Drugi zakres obejmuje coś w rodzaju „infrastruktury”, pozwalającej na regularne ćwiczenia z modelami myślowymi. Ma tu na myśli stworzenie pewnej instytucjonalnej struktury dla takich ćwiczeń, regularnych dla nich okazji. Trzeci zakres natomiast obejmuje kulturę sprzyjającą, budowaniu i kwestionowaniu obecnych sposobów myślenia a nawet inicjującą te procesy. P. Senge podkreśla, że aby rozpocząć proces generatywnego uczenia się, musimy zadbać, by na wszystkich poziomach organizacji byli ludzie skłonni ujawniać i kwestionować własne modele myślowe, zanim zmuszą ich do tego zewnętrzne okoliczności. Jedną z podstawowych umiejętności refleksji obejmuje odkrywanie rozbieżności między tym, co mówimy, a tym, co robimy. Taka umiejętność pozwala na poszerzenie świadomości, a do jej znaczącego pogłębienia służy pomoc innej osoby, traktowanej jako zasób wiedzy o nas samych i naszym postępowaniu.

Warto jednak zauważyć, że celem praktykowania tej dyscypliny nie jest powszechna zgoda ani zbieżność poglądów. Ważne okazuje się w niej przekonanie, że wiele modeli myślowych może ze sobą współistnieć, a inne są ze sobą sprzeczne. Jeszcze ważniejsze wydaje się ich uwzględnianie i testowanie w różnych sytuacjach. Głęboko zakorzenione modele myślowe mogą uniemożliwić lub znacznie utrudnić wprowadzanie zmian wynikających z myślenia systemowego.

Kolejną dyscyplinę stanowi **tworzenie wspólnej wizji**, warunek zdający się zupełnie oczywisty w wypadku istnienia celowej organizacji społecznej. Wspólna wizja zdaniem P. Senge „nie jest ideą, nawet najważniejszą (taką jak wolność). Jest potężną siłą działającą w ludzkich głowach. Idea może być jej zalążkiem, ale kiedy wspólna wizja się rozwinie i stanie się wystarczająco atrakcyjna, by przyciągnąć więcej niż jedną osobę, przestaje być abstrakcją. Ludzie zaczynają postrzegać ją tak, jakby rzeczywiście istniała. Niewiele jest w ludzkim życiu sił tak potężnych jak wspólna wizja”². Na najbardziej podstawowym poziomie wspólna wizja jest odpowiedzią na pytanie, co jako zespół chcielibyśmy stworzyć. Dlatego wspólna wizja powinna być pielęgnowana przez wszystkich członków organizacji. Horyzont wspólnego myślenia i planowania powinien obejmować indywidualne preferencje i oczekiwania, bez tego trudno byłoby o determinację w dążeniu do wspólnego celu. Wizja musi być wspólna, to oznacza coś więcej niż posiadanie wizji przez każdego z osobna. Należy wzmacniać identyfikację uczestników z organizacją i jej celami, wypracować nawet pewne poczucie misji. Zaistnienie wspólnej wizji stwarza przesłanki do wzrostu samodzielności pracowników, gdyż podnosi aspiracje, zwiększa odwagę. Kiedy ludzie współdzielą wizję, czują się związani wspólnymi aspiracjami, ponieważ wizja daje poczucie wspólnoty przenikające całą organizację i gwarantuje spójność podejmowanych w organizacji działań.

P. Senge w budowaniu wspólnej wizji dostrzeżenie kilka istotnych elementów warunkujących powodzenie tego procesu. Pierwszym z nich jest zachęcanie członków organizacji do tworzenia osobistych wizji. Uważa, że jest to podstawa dla budowania naprawdę wspólnych wizji. Proces ten wymaga czasu, ponieważ wspólna wizja powstaje w wyniku ścierania się wizji osobistych. Dlatego właśnie do tworzenia wspólnej wizji

niezbędny jest otwarty dialog, umożliwiający swobodę wyrażania własnych marzeń i poznawanie marzeń innych. Tworzenie takiej przestrzeni sprawia, że rodzić się mogą nowe wyobrażenia o tym, co jest możliwe. W takiej przestrzeni słuchanie staje się o wiele ważniejsze niż mówienie, a otwartość implikuje różnorodność pomysłów. Chodzi przede wszystkim o to, by godząc się na współistnienie różnych wizji osobistych, szukali takiej płaszczyzny, która przeniknie i zjednoczy wizje osobiste.

Drugim warunkiem jest rozpowszechnianie wizji przez podporządkowanie się i zaangażowanie. P. Senge zauważa, że najłatwiej osiągnąć wysoki stopień zaangażowania, kiedy członkowie organizacji sami zdecydują o podjęciu wyzwania, jakim jest wspólna wizja. Wtedy możemy mówić o prawdziwym zaangażowaniu. Osoby, które wykazują podporządkowanie, akceptując wizję i dążąc do jej realizacji, przestrzegają reguł i z przekonaniem trzymają się określonych zasad. Ludzie zaangażowani natomiast wnoszą do organizacji pasję, energię i ekscytację. Biorą na siebie odpowiedzialność za realizację wizji, a jeśli reguły utrudniają jej wprowadzenie w życie dążą do ich zmiany. Jeśli chcemy, by członkowie zespołu byli zaangażowani, sami musimy dać się porwać wizji, zaangażować się, „zwerbować się” do jej realizacji. Tylko w ten sposób przywódca wykaże własne zaangażowanie, które z kolei da szansę pociągnięcia innych. Równie ważne są bycie uczciwym oraz zgoda na to, by ludzie sami podjęli decyzję. Potrzebny jest czas na dokonanie przez nich samodzielnego wyboru i rozwinięcie własnej wizji.

Wizje, zdaniem P. Senge, rozprzestrzeniają się dzięki działaniu wzmacniającego procesu zwiększania przejrzystości, entuzjazmu, komunikacji i zaangażowania. Kiedy ludzie mówią o wizji, staje się ona coraz bardziej przejrzysta, a kiedy rośnie jej przejrzystość, zwiększa się również związany z nią entuzjazm.

² *Ibidem*, s. 216.

Kolejna dyscyplina to **umiejętność zespołowego uczenia się i doskonalenia, gotowość i otwartość na dialog, dyskusję, współpracę**. Niezbędna do tego jest m.in. swoboda przepływu myśli i toczenia ewentualnego sporu. Dociekliwość powinna podwyższać jakość uczenia się. I tu odrzucić należy wszelkie aprioryzmy, wyeliminować przeszkody zbiorowego uczenia się. To warunek innowacyjnego działania. Zespół współcześnie staje się podstawowym ogniwem procesu uczenia się. P. Senge przekonuje, że inteligencja zespołu może przekraczać inteligencję poszczególnych jego członków. Zespołowe uczenie się jest procesem ukierunkowywania i rozwijania zdolności zespołu do osiągania wyników przez realizację wizji. Opiera się on na wspólnym do niej dochodzeniu, a także na mistrzostwie osobistym. Zdaniem P. Senge zespołowe uczenie się może mieć trzy istotne wymiary. Wspólne uczenie się rodzi potrzebę wnikliwego myślenia o skomplikowanych problemach oraz przekonanie, że ważne dla realizacji wizji jest wykorzystanie potencjału pojedynczych członków. Uczący się wspólnie zespół jest otwarty na innowacyjne, ale jednocześnie skoordynowane działania. By działać w ten sposób, każdy ma świadomość działań innych osób, wspiera je i uzupełnia. Taka sama zasada dotyczy funkcjonujących w obrębie organizacji zespołów. Każdy z zespołów widzi wyraźnie system, swoje w nim miejsce, swoje zadania, a także zadania innych, wspierając i dzieląc się własną wiedzą i doświadczeniem.

Dyscyplina zespołowego uczenia się (tak jak pozostałe) wymaga nieustannego doskonalenia umiejętności dialogu, otwartej dyskusji i komunikowania się. By mogło dojść do dialogu, jego uczestnicy powinni zawiesić swoje założenia, każdy uczestnik powinien traktować innych jak partnerów, a nie przeciwników. W dialogu warunkującym zespołowe uczenie się niezwykle pomocnym jest moderator, który dba o zachowanie odpowiedniego kontekstu dialogu, ułatwia go.

Zawieszanie założeń polega na gotowości do ich badania i obserwacji, do zdawania sobie sprawy z ich obecności i budowaniu umiejętności nabierania na czas dialogu dystansu do własnych założeń. Partnerstwo natomiast nie zakłada, że członkowie zespołu muszą się ze sobą zgadzać. Zawieszanie poglądów oznacza, że jeśli ktoś jest przyzwyczajony, że jego opinia jest zawsze najważniejsza, ze względu choćby na zajmowane przez niego stanowisko, w czasie dialogu musi z niego zrezygnować. Jeżeli ktoś nie przyznaje się do swoich poglądów, także musi zrezygnować z tej postawy. W dialogu sprzyjającym wspólnemu uczeniu się nie ma miejsca na strach i skłonność do osądzania innych. Dialog powinien się stać przyjemnością, umożliwiać zabawę nowymi ideami, badanie ich i testowanie. Do tego niezbędna jest dociekliwość i umiejętność podejmowania refleksji. Wbrew obiegowej opinii nie jest tak, by wybitne zespoły funkcjonowały bez konfliktów. Paradoksalnie jednym ze wskaźników efektywnego zespołu jest właśnie budowanie potencjału na konflikcie. Wykorzystywanie go do tworzenia potencjału zespołu. Ponieważ nawet jeśli ludzie wypracują wspólną wizję, mogą mieć zupełnie inne pomysły na wcielanie jej w życie. W takiej sytuacji swobodny przepływ sprzecznych nawet idei jest warunkiem kreatywnego myślenia i odkrywania nowych rozwiązań, niemożliwych do stworzenia bez dialogu, ujawniania różnic i spierania się.

Zespołowe uczenie się wymaga regularnego ćwiczenia umiejętności dialogu, kreowania przestrzeni testowania umiejętności jego prowadzenia. P. Senge proponuje sesje dialogowe, w których udział powinni brać wszyscy członkowie zespołu. Równie ważnym warunkiem jest wyjaśnienie podstawowych zasad dialogu, a także ich efektywne stosowanie. Należy też dbać bardzo mocno o to, by członkowie zespołu mieli możliwość poruszania najbardziej trudnych, istotnych dla pracy zespołu zagadnień, a nawet zachęcać ich do wypowiedziania się na temat takich właśnie spraw.

Ostatnią dyscypliną jest **myślenie systemowe**. U genezy pojęcia myślenia systemowego znalazły się sukcesy samej ogólnej teorii systemów. Zakładała ona m.in., że złożone systemy należy badać zawsze w kontekście ich oddziaływania z otoczeniem, a nie w izolacji. Fundamentalne znaczenie dla rozwoju teorii miały badania związane z produkcją militarną w czasie drugiej wojny światowej i po jej zakończeniu. Myślenie systemowe poczęło odgrywać coraz większą rolę w miarę zaawansowania technik komputerowych.

Zdaniem P. Senge firmy i inne ludzkie przedsięwzięcia są systemami. „Są wplecione w niewidzialną tkaninę wzajemnie powiązanych działań, których wpływ na siebie nawzajem ujawnia się często dopiero po wielu latach. Ponieważ sami jesteśmy częścią tej układanki, trudno nam dostrzec ogólny kierunek zachodzących zmian. Zamiast tego skupiamy się na obserwacji wybranych części systemu i dziwimy się, dlaczego nasze najbardziej skomplikowane problemy nie znajdują rozwiązania”³.

Autorzy modelu systemowego myślenia rozumieją przez system „skomplikowaną całość, złożoną z wielu powiązanych ze sobą podsystemów i elementów, wchodzących w relacje ze środowiskiem, w którym się znajduje”⁴.

Wykorzystywanie myślenia systemowego do budowania organizacji uczącej się polega na dostrzeganiu mechanizmów funkcjonowania systemów w naszym życiu i życiu organizacji.

Możemy tu mówić o dwu podstawowych aspektach takiego procesu. Pierwszy to dostrzeganie schematów współzależności, a drugi to dostrzeganie przyszłości. Jeśli ludzie zauważają strukturę systemu, który sami stworzyli, łatwiej im zdać sobie sprawę, jakich trudności może im on przysporzyć w przyszłości. Jednak również o wiele łatwiej im znaleźć sposób, by zmodyfikować system dla uniknięcia problemów.

P. Senge zwraca uwagę, że częścią systemowego myślenia jest dostrzeganie systemów globalnych zagrożeń, a także postrzeganie swojej organizacji jako części powiązanej ściśle z innymi organizacjami. Jak dowodzi, nie warto w tej sytuacji dawać się zwieść poglądom, że nic nie możemy zrobić, ponieważ coś nie od nas bezpośrednio zależy. Nawet globalne systemy nie są jednak czystą abstrakcją. Jesteśmy przecież ich częścią. System nie jest gdzieś daleko od nas, lecz znajduje się tuż obok. Możemy albo myśleć i działać w sposób wzmacniający obecny model funkcjonowania systemu, albo też zmodyfikować sposób myślenia i postępowania, aby spowodować zmianę kierunku dążenia całego systemu. Prędzej czy później musi dojść do zgromadzenia masy krytycznej, czyli doprowadzenia do sytuacji, kiedy pewna liczba osób podtrzymujących stary system przyjmie nowy sposób postrzegania rzeczywistości, przyjmie nowe zasady i podejmie inne działania.

3 *Ibidem*, s. 90.

4 *Ibidem*, s. 94.

Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 2

Rozmowa w parach

W parach przeprowadźcie ze sobą rozmowę, odpowiadając na poniższe zdania. Pierwsza osoba opisuje swój problem, a druga zadaje jej następujące pytania:

Mój problem to...

- Z czym dokładnie związany jest twój problem?
- Czego nie chcesz już robić?
- Czego oczekujesz w zamian? Jak według ciebie chcesz, żeby ta sytuacja czy zachowanie wyglądało?
- Co zyskasz po osiągnięciu tego?
- Co zatem jest twoim celem?

Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 3

Model GROW

G – GOAL – Główny cel
 R – REAL – Rzeczywistość
 O – OPTIONS – Opcje/przeszkody
 W – WILL – Wola/motywacja



Rys. 1. Model GROW

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Alexander, *Behavioral coaching – the GROW model*, [w:] J. Passmore (red.), *Excellence in coaching. The industry guide*, Kogan Page, Londyn 2010.

Ćwiczenie:

W rozmowie w dwie osoby najpierw jedna jest peer coachem, a druga „klientem”, po 30 minutach wymienicie się. Przeznaczcie na każdy podpunkt około 7 minut.

Tab. 2. Model GROW

GROW	Uzasadnienie	Pytania
Główny cel	Wraz z osobą, z którą jesteś w parze, ustal jej cel (np. zmiana konkretnego zachowania). Czy ten cel jest realny, ambitny, realny i określony w czasie?	Dlaczego ten cel jest dla niego ważny? Czemu chce go zrealizować? Kiedy? Po czym pozna, że go zrealizował(a)? Co może stracić, osiągając ten cel?
Rzeczywistość	Opisz obecną sytuację. Teraz poproś swojego partnera w rozmowie, aby opisał(a), jaki jest jego(jej) obecna sytuacja.	Co się teraz dzieje? Kto, kiedy, jak często? Jaki jest tego rezultat? Czy podjąłeś(ęłaś) już jakiegokolwiek działania, by zbliżyć się do swojego celu? Czy istnieje konflikt z jakimikolwiek innymi celami lub przeszkodami? Co nie działa? Jak inni z Twojego otoczenia odnoszą się do tej sytuacji? Jakie środki posiadasz (umiejętności / czas / finanse / wsparcie / itp.)? Jakich innych zasobów będziesz potrzebować?
Opcje i możliwości	Odkryj możliwości. Przeprowadź ze swoim partnerem sesję burzy mózgów i wymyślcie wspólnie wiele możliwych opcji. Wpierw niech pomysły wypłyną od osoby, z którą rozmawiasz, potem możesz dorzucić własne.	Co jeszcze możesz zrobić? Jakie są zalety i wady każdej z opcji? Co powinieneś przestać robić, aby osiągnąć swój cel? Jakie przeszkody stają na drodze? Który z pomysłów / która opcja zapewni Ci najlepsze rezultaty? Co się stanie, jeśli nic nie zrobisz? Czy istnieje ktoś, kto twoim zdaniem wykonałby to zadanie naprawdę dobrze? Czego możesz się od takiej osoby nauczyć? Czy już to kiedyś zrobiłeś (lub coś podobnego)? Jak sobie z tym poradziłeś?
Wola i motywacja	Odnajdź motywację. Dzięki przeanalizowaniu obecnej sytuacji i przemyśleniu dostępnych opcji Twój partner wie, jaki ma cel i jakie są możliwości jego zrealizowania. Czy to wystarczy? Być może niekoniecznie. Finałowym krokiem powinno być zobowiązanie się do podjęcia określonych działań, aby ten cel osiągnąć. Porozmawiaj z nim o motywacji!	A więc co teraz zrobisz? Którą z opcji wybierasz? Co jeszcze? Co może powstrzymać cię od zrealizowania tego celu? Jak możesz motywować samego siebie? Kiedy potrzebujesz przeglądu stopnia realizacji Twojego celu? – Co dzień, co tydzień, co miesiąc? Jakiego innego wsparcia będziesz potrzebował(a), będziesz poszukiwał(a)?

Źródło: opracowanie własne.

Obszar VI Moduł 4.2 Zał. 4

Mentoring, coaching i coaching koleżeński

Mentoring to relacja między dwiema osobami, której celem jest rozwój zawodowy i osobisty mentorowanego. Mentor to najczęściej doświadczona osoba, która dzieli się wiedzą, doświadczeniem i poradami ze swoim podopiecznym (mentorowanym). Mentorzy niejednokrotnie podejmują się współpracy nieodpłatnie. Mentor nie sugeruje ci drogi, podpowiada kilka ścieżek, ale ostateczny wybór należy do mentorowanego. Mentoring to droga do rozwoju zawodowego, osobistego, która ma pomóc budować efektywną szkołę, organizację.

Być może zastanawiałaś(eś) się, kto mógłby wesprzeć cię w twojej karierze i wyzwaniach zawodowych.

Tab. 3. Mentoring, coaching i coaching koleżeński

Jeśli masz dobrego mentora, to:	
Uczysz się z jego doświadczenia.	Otrzymujesz informacje zwrotne.
Uczysz się, jak odnieść sukces zawodowy i w organizacji.	Uczysz się umiejętności, które mogą się przydać dyrektorowi.
Rozwijasz swoją sieć współpracy.	Masz możliwość prezentacji swoich pomysłów i obaw.

Źródło: opracowanie własne.

Aby znaleźć mentora, należy zacząć od postawienia sobie **pytania, co chcesz wynieść dla siebie z relacji mentoringowej**. Zacznij od zadania sobie pytania, co chcesz osiągnąć, czy dotyczyć ma to twojej obecnej szkoły/organizacji, może wolałabyś/wolałabyś skupić się na rozwijaniu swojej sieci współpracy lub poszukujesz rady dla swoich pomysłów.

Twoimi **potencjalnymi mentorami** mogą być osoby w twojej szkole lub sąsiedniej organizacji, mogą to być również dyrektorzy z innych regionów. Możesz zastanowić się, kogo podziwiasz ze swojej sieci znajomych osobistych i profesjonalnych. Jeśli jesteś członkiem organizacji, stowarzyszenia lub działasz w społeczności lokalnej, możesz zacząć od tych miejsc. W niektórych organizacjach inicjatywa programów mentoringowych już istnieje, możesz z tego skorzystać. Jeśli

nie masz możliwości uczestniczenia w formalnym programie mentoringowym, możesz zacząć szukać odpowiednich ludzi w sieci swoich kontaktów. Kiedy zidentyfikujesz potencjalnych mentorów, zastanów się, czego sam poszukujesz, jaka relacja łączy cię z potencjalnym mentorem. Niektóre relacje mentorskie rodzą się nieformalnie, bez ustalania zasad współpracy, inne są bardziej formalne, gdzie cele spotkań mentorskich oraz potencjalna pomoc mentora są omawiane z góry.

Twój mentor może z tobą ustalić następujące reguły:

- Regularne spotkanie – dla wspólnego dobra spotkania powinny się odbywać w ustalonym terminie, najlepiej z dala od środowiska twojej pracy.
- Szczerość i otwartość – tylko dyskusja oparta na szczerości może przynieść tobie korzyści.
- Długotrwałe rozwiązania zamiast szybkich porad – twój mentor powinien być dla ciebie przewodnikiem, nie będzie udzielał ci natychmiastowych odpowiedzi na twoje problemy, zada natomiast wiele pytań, byś sam(a) zrozumiał(a), jak podchodzić do podobnych problemów w przyszłości.

Twój mentor to osoba doświadczona w jakimś obszarze, to dyrektor placówki edukacyjnej z dłuższym stażem lub ktoś spoza edukacji, np. doświadczony menadżer.

Korzyści dla osoby mentorowanej – podopiecznego:

- Otrzymywanie wartościowych wskazówek – mentor oferuje rady, zanim podejmiesz decyzje, jakie działania powziąć.
- Rozwój wiedzy i umiejętności – mentor może pomóc zidentyfikować ci, czego potrzebujesz do osiągnięcia sukcesu lub gdzie możesz szukać potrzebnych informacji.
- Ulepszenie zdolności komunikacyjnych – możesz nauczyć się komunikować bardziej efektywnie, co pomoże ci w przyszłej pracy i przedsięwzięciach.

- Poznanie nowych możliwości – słuchając mentora, możesz dostrzec nowe perspektywy i sposoby myślenia.
- Budowanie sieci – mentor może zaoferować ci rozwijanie twoich sieci profesjonalnych i prywatnych znajomych, może cię wesprzeć w poznawaniu wartościowych osób.
- Rozwijanie kariery – rozmowa z mentorem pozwoli ci na skupieniu się na twojej karierze przez doradzanie i wspieranie mentora.

Mentoring może być z obu stronną korzyścią, z jednej strony w pierwszych latach swojej kariery ty korzystasz ze spotkań z mentorem, z drugiej po latach doświadczeń ty możesz się stać osobą udzielającą wskazówek młodym adeptom w edukacji.

Aby zostać mentorem, przewodnikiem, zastanów się wcześniej:

- Czy lubisz dzielić się swoim doświadczeniem i wiedzą z innymi?
- Czy lubisz motywować innych?
- Czy chcesz uczestniczyć w rozwoju i sukcesie innych?
- Czy jesteś przygotowany na włączenie spotkań mentoringowych do swoich obowiązków?
- Czy mentoring jest jednym z twoich celów rozwojowych?
- Czy umiałabyś/umiałbyś opisać idealnego mentora?

Jeśli chcesz zostać mentorem, oprócz doświadczenia zawodowego czy życiowego powinieneś cechować się:

- Chęcią pomagania – chęcią do pomagania komuś, spędzania z nim czasu i udzielania wskazówek.
- Dużą motywacją do rozwoju – twój własny rozwój powinien trwać przez całe życie.

- Odwagą w doradzaniu – zdolność do konstruktywnego krytykowania i stawiania wyzwań podopiecznemu.
- Zdolnością zadawania właściwych pytań – najlepsi mentorzy zadają pytania, które skłaniają mentorowanego do myślenia. Podstawą jest tu zadawanie pytań otwartych, czyli takich, na które nie ma jednoznacznej odpowiedzi.
- Umiejętnością aktywnego słuchania – uwagą w obserwowaniu zachowań partnera i troską o to, co mówi. Ważne jest również wsłuchiwanie się w wypowiedzi, aż osoba skończy mówić, to wymaga cierpliwości i odłożenia oceny w czasie.
- Zdolnością udzielania informacji zwrotnej – a także obiektywnego podsumowywania, które przynosi mentorowanemu korzyści.

Ty również możesz stać się mentorem dla kogoś mniej doświadczonego, np. po przepracowaniu kilku lub kilkunastu lat na stanowisku dyrektora.

Korzyści z podjęcia się roli mentora:

- Rozwój umiejętności liderekich – przez motywowanie.
- Rozwój umiejętności komunikacyjnych – jeśli osoba, z którą pracujesz, posługuje się „innym językiem”, musisz znaleźć sposób, by się „dogadać”.
- Widzenie nowych perspektyw – przez pracę z kimś mniej doświadczonym, kto ma inne doświadczenia czy wykształcenie, możesz mieć nowe spojrzenie na rzeczy, które znasz lub robisz, i nauczyć się zmiany sposobu myślenia. Może to być dla ciebie przydatne w twoim zawodowym lub prywatnym życiu.
- Rozwój twojej kariery – pomaganie innym może ci pomóc rozwijać własną karierę.
- Satysfakcja – uczestniczenie w czyimś rozwoju, świadomość tego, że jesteś tego częścią, może przynieść ci poczucie satysfakcji i spełnienia.

Jeśli nie znajdziesz mentora, możesz zastanowić się nad innymi formami wsparcia:

- a. coaching profesjonalny,
- b. coach kariery lub życiowy,
- c. coaching grupowy / coaching koleżeński,
- d. superwizja,
- e. coachowanie samego siebie.

Coach pomaga ci rozwijać twoją karierę; gdzie chcesz zmierzać i jak tam możesz dotrzeć – to pytania, nad którymi pracuje z coachowanym. Coach wspiera podopiecznego w podejmowaniu działań pozwalających osiągać cel i jej/jego ambicje. Coach nie jest trenerem, konsultantem czy psychoterapeutą, może natomiast używać podobnych narzędzi i umiejętności.

Relacja coach – couchee (coachowany) **oparta jest na zaufaniu**. Rolą coacha jest zadawać odpowiednie pytania, czyli takie, na które coachowany sam znajdzie odpowiedź. Coachowany powinien mieć cele krótko- i długoterminowe, aby coach mógł z nią/nim szukać właściwego kierunku.

„(...) Coaching może dotyczyć pracy nad relacją pomiędzy działaniem a rezultatem. Kiedy podejmowane działania nie przynoszą zadowalających efektów, konieczne jest doskonalenie. W takiej sytuacji coaching może pomóc zarówno w dostrzeżeniu niezadowalających rezultatów, jak i zidentyfikowaniu przyczyn ich występowania, określeniu niezbędnych zmian w działaniu, wsparciu wprowadzenia ich w życie i wreszcie ocenie, czy nastąpiła poprawa. W takim wypadku mówimy o coachingu na pierwszym poziomie, doskonaleniu działania na pojedynczej pętli rozwoju i uczenia się (*single-loop learning*). Zasadniczym celem na tym poziomie jest więc usprawnienie, udoskonalenie dotychczasowego działania, aby przynosiło ono oczekiwane efekty. Po drugie, coaching może służyć zmianie bardziej pogłębionej, kiedy dotyczy będzie relacji pomiędzy rezultatami, działaniami oraz leżącymi u ich podłoża użytkowymi założeniami i przeświadczeniami. Poprawa działania może nie wystarczyć, kiedy oparte jest ono na nieefektywnym schemacie założeniowym, i to on będzie wymagał przeformułowania.

Schemat taki możemy nazwać »ramą« (*frame*), coaching zaś posłuży w takiej sytuacji do uświadomienia sobie jej istnienia, poznania zakresu, w jakim konstruuje ona aktywność i podejmowanie decyzje oraz do »przeramowania« (*reframe*), czyli przyjęcia nowej perspektywy przy podejmowanych działaniach. (...) oraz zasadniczego celu, jakim będzie tym razem uświadomienie i zmiana schematów i wzorców (poznawczych, myślowych, interakcyjnych itp.). Po trzecie wreszcie, coaching może generować szersze spojrzenie na złożoność relacji pomiędzy rezultatem, działaniem i ramami osadzonymi w określonym kontekście. Poznane schematy i wzorce, składające się na ramy naszych założeń i przeświadczeń, nie są uniwersalne, ale kontekstualne, czyli powiązane z okolicznościami, w jakich się znajdujemy. Samo tylko dostrzeżenie i zrozumienie tej złożoności ma ogromną wartość. (...) Tym samym celem (...) będzie transformacja podstawowych pryncypiów leżących u podstaw formułowanych objaśnień, przyjmowanych perspektyw i podejmowanych aktywności. (...) konsekwencje jego [coachingu] stosowania mogą dotyczyć zarówno pojedynczych osób i doskonalenia ich praktyki, jak i osób oraz grup w sytuacji, kiedy zmienia się perspektywy wzajemnego interpretowania i wzorce interakcji, a także osób, grup i całych organizacji, kiedy transformacji ulegać zaczęły dotychczasowe zasady, ograniczenia oraz wyartykułowane lub niewyartykułowane wcześniej dążenia”⁵.

Efektywny coaching oparty jest na:

- Interaktywności – komunikacja jest elementem niezbędnym, od zidentyfikowania potrzeb po nieustanne sprawdzanie efektów i wspieranie.
- Współpracy – jest to relacja coach–podopieczny, należy jednak pamiętać, że cele coachingu mogą dotyczyć także osób trzecich, powinno to zostać uwzględnione w coachingu.
- Ciągłości – to nie są wyłącznie spotkania, to proces zawierający w sobie różne aktywności uczestnika. Efekty i zadania wykraczają poza sesje coachingowe.

5 M. Sidor-Rządzkowskiej (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 28–30.

- Indywidualizacji – dobór podejścia i metod jest indywidualną wypadkową specyfiki klienta i jego celów.
- Zaangażowaniu coacha – poświęceniu uwagi coacha dla coachowanego jest podstawą ich współpracy⁶.

Coaching może mieć różne formy w zależności od kontekstu, jak:

- coaching organizacyjny,
- życiowy,
- sportowy,
- coaching edukacyjny,
- zdrowotny,
- coaching menadżerski,
- coaching kariery,
- coaching indywidualny lub, zespołowy,
- e-coaching,
- coaching wewnętrzny oraz zewnętrzny⁷.

Coaching jest **procesem związanym z planowaniem strategicznym**, z jednej strony może się łączyć ze strategią działania szkoły / placówki edukacyjnej, a z drugiej – z zarządzaniem zespołem. Te obszary mogą na siebie nachodzić, jak przedstawiono na poniższym rysunku.



Rys. 2. Rys. Czym jest coaching?

Źródło: M. Sidor-Rządzkowskiej (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 45.

⁶ *Ibidem*, s. 30–32.

⁷ *Ibidem*, s. 31–34.

Coaching koleżeński w literaturze znany pod pojęciem **peer coachingu** jest formą tradycyjnego coachingu, w który angażuje się współpracowników, kolegów. Partnerzy dzielą się wtedy własnym doświadczeniem, definiując cele i opracowując nowe lub inne strategie działania. Coaching koleżeński może mieć formę relacji 1:1 oraz coachingu grupowego, np. od 4 do 6 osób.

Mentor/Coach w tej formie ma za zadanie:

- ułatwić odkrywanie potrzeb i motywacji,
- urealniać trwałą pozytywną zmianę,
- obserwować, słuchać i zadawać pytania,
- wspierać ustalanie celów i ich ocenę,
- podtrzymywać wspierający i nieosądzający punkt patrzenia,
- pracować nad rozwojem kompetencji osobistych.

Coaching koleżeński to relacja między profesjonalistami, w której:

- dzielą się sukcesami, aby wprowadzać podobne rozwiązania u drugiego,
 - nacisk kładziony jest na rozwiązywanie problemów,
 - zachodzi wsparcie dla nowych pracowników, nauczycieli, dyrektorów.
- Coaching koleżeński **nie jest**:
- występowaniem jako ekspert w danej dziedzinie; partnerzy są równi i współpracują, by rozwijać swoje umiejętności,
 - oparty na osądzaniu i ocenie; dotyczy wzajemnego rozwoju obu uczestników,
 - częścią procesu oceny pracowników.

Spotkania grup powinny się odbywać regularnie co kilka tygodni, w grupach kilkusobowych można omawiać problemy wszystkich członków grupy, przeznaczając na każdego coachowanego od 30 do 45 minut.

Jako dyrektor możesz zaproponować takie spotkania w gronie swojej rady pedagogicznej lub w gronie nauczycieli z różnych szkół miasta, gminy, powiatu.

Możesz także sama/sam rozwijać się, stosując tę metodę z innymi dyrektorami. Przećwiczona na zajęciach **metoda GROW** pozwoli ci sprawnie poprowadzić tego rodzaju spotkania.

Spotkanie coachingowe może zawierać poniższe etapy, gdzie:

1 etap – coachowany opisuje problem, którym chciałby się zająć, jego specyfikę, a grupie daje szansę na przygotowanie pytań. Coach lub grupa powinni wówczas słuchać i podsumowywać wypowiedzi.

2 etap to opis faktów i doświadczeń. Coachowany opowiada o problemie, zdarzeniu, jego

uczestnikach, czasie zdarzenia i korespondujących elementach.

3 etap pozwala na odkrycie, co osoba myśli o danym problemie, jak tę sytuację sama ocenia.

4 etap – uczucia – to próba odpowiedzi na pytanie, co coachowany czuje w związku z tą sytuacją? Odkrywa swoje emocjonalne podejście, grupa może go wesprzeć dodatkowymi pytaniami, nie jest to jednak konieczne.

5 etap to etap aktywności i rad. Grupa udziela wskazówek. To etap podejmowania decyzji o kierunkach działania. Osoba może od razu spróbować zachować się według wskazówek grupy.

Obszar III Moduł 2.2 Zał. 1

Szczegółowy scenariusz „Jak informować o zmianach w szkole?”

Przebieg:

1. Opisanie ćwiczenia

Czas – 2 minuty.

Cel: Praktyczne przygotowanie uczestników do rozmowy dotyczącej zmian, wyzwań, problemów szeroko rozumianej polityki oświatowej. Podczas ćwiczenia uczestnicy pozyskają wiedzę na temat możliwych przeszkód podczas komunikacji ze wspólnotą szkoły. Ponadto w czasie ćwiczenia uczestnicy wypracują sposoby przeciwdziałające owym problemom.

2. Burza mózgów

Czas – 5 minut.

Wśród uczestników należy przeprowadzić burzę mózgów na temat sytuacji, zdarzeń, zmian w szkole, które wymagają komunikacji ze wspólnotą lokalną. Pomysły należy zapisywać na flipcharcie.

3. Dzielenie uczestników na zespoły 4-osobowe + rozdzielenie scenek

Czas – 2 minuty – dzielenie na zespoły + 6–8 minut – odgrywanie scenek.

Dzielimy uczestników kursu na zespoły 4-osobowe. W zespołach tych uczestnicy będą odgrywać scenki. W każdym zespole musi się znaleźć osoba, która wcieli się w rolę dyrektora, 2 osoby – członkowie wspólnoty (np. rodzice, samorządowcy), 1 osoba – obserwator. Każdej z grup przydzielamy wymyśloną podczas burzy mózgów scenkę.

4. Omówienie rozmów

Czas – 6–8 minut.

Obserwatorzy z poszczególnych grup prezentują, co ich zdaniem było dobre, a co złe w rozmowach. Dokonują krytycznej analizy rozmów. Przedstawiają, czego zabrakło. Co dyrektor powinien robić, mówić, aby rozmowy zakończyły się sukcesem?

Należy zapytać uczestników (zarówno osoby odgrywające role dyrektorów, jak i przedstawicieli wspólnot):

- Kto przygotował się wcześniej do rozmowy?
- Kto określił cel rozmowy i kto trzymał się tego celu?
- Kto określił zyski oraz straty wynikające z rozmowy? Czy miało to wpływ na rozmowę?

5. Przygotowanie do ponownych rozmów przy pomocy formularza

Czas – ok. 5 minut.

Uczestnikom należy rozdać formularze prowadzenia rozmów Załącznik 2 (Obszar III Moduł 2.2 Zał. 2 „Jak przygotować się do rozmowy z członkami wspólnoty szkoły?”).

Każdy zespół ponownie otrzymuje scenkę do odegrania – inną niż wcześniejsza. Uczestnicy mogą się zamieniać rolami.

6. Ponowne przeprowadzenie rozmów

Czas – 5 minut.

Uczestnicy ponownie prowadzą rozmowy.

7. Omówienie ćwiczenia

Czas – 5–7 minut.

Ponowne omówienie rozmów oraz całego ćwiczenia. Pytamy uczestników:

- Jaką rolę odegrał formularz w ćwiczeniu?
- Na co jako dyrektorzy szkoły uczestnicy powinni zwrócić uwagę podczas prowadzenia rozmów?
- Jak zdobyte wiadomości oraz umiejętności można wykorzystać w praktyce?
- Co według uczestników negatywnie, a co pozytywnie wpływa na przebieg rozmów oraz całą komunikację między szkołą a wspólnotą lokalną?

Obszar III Moduł 2.1 Zał. 2

Prezentacja Tworzenie wizji

Polityka oświatowa – dyrektor jako lider w środowisku

Dyrektor szkoły jako lider społeczny oraz współtwórca polityki rządowej i samorządowej we wspólnotach lokalnych

Warsztat: „Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich”

Cel: Praktyczne ukazanie uczestnikom kursu procesu tworzenia wizji.

Uczestnicy warsztatu w praktyczny sposób doświadczą procesu tworzenia wizji (osadzonej na konkretnych wartościach), która będzie miała poparcie społeczne.

Pytania do dyskusji

1. Jakie czynniki wpłynęły na wybór pierwotnego/wstępnego (indywidualnego) pomysłu?
2. Jakimi wartościami kierowaliście się przy wyborze wstępnego pomysłu?
3. Czy ustalony został jakiś plan, jakaś strategia? Jaki? Jaka?
4. Czy oraz jak starałaś(ę) się przekonać swoją grupę do wyboru właśnie Twojego pomysłu? W jaki sposób go broniłaś(ę)?
5. Czy i dlaczego zrezygnowałaś ze swojego pomysłu? Co miało największy wpływ na Twoją decyzję?
6. Czy w trakcie konsultacji uzyskałaś(ę) satysfakcjonujące Cię informacje? Czy wpłynęły one na kształt pomysłu? W jakim stopniu? Jak duże zaszyły zmiany?
7. Na co zwracaliście uwagę podczas przygotowywania prezentacji „ulepszonych pomysłów”. Czy oraz jak wybieraliście osoby do prezentacji?
8. Czy sposób przekonywania do poparcia Waszego pomysłu podczas prezentacji był odmienny od sposobu przekonywania podczas rozmowy indywidualnej (np. podczas konsultacji)? Z czego mogło to wynikać?
9. Czym jako grupa kierowaliście się podczas oddawania głosu? Własnymi korzyściami, wartościami, formą prezentacji, pomysł był podobny do Waszego, podczas konsultacji tak ustaliliście itd?
10. Co w największym stopniu wpłynęło na Waszą decyzję – oddanie głosu na ten właśnie pomysł?
11. Jakie były pierwotne – indywidualne pomysły? Do jakich wartości oraz korzyści się odwoływały?
12. Które pomysły uzyskały największe poparcie? Do jakich wartości i korzyści się odwoływały?
13. Czy czujesz się usatysfakcjonowana(y) z wyboru pomysłu? Posiadasz wewnętrzne odczucie zadowolenia, klęski czy jest Ci to zupełnie obojętne?

Wizja w szkole ćwiczenie + dyskusja

Wizja w szkole

Praca w tych samych 4–6-osobowych grupach.

Grupy, wykorzystując wiedzę zdobytą podczas wykonywania zadania domowego – „Strategia budowy wspólnej wizji” oraz po analizie wniosków z warsztatu, zastanawiają się nad odpowiedzią na następujące pytania:

Pytania

1. Proszę przedstawić cechy wizji, które pozwolą jej pozyskać poparcie wspólnoty szkoły.
2. Jak powinniśmy tworzyć wizję szkoły, tak aby zyskała ona poparcie wspólnoty szkoły?
3. Jak w szkole powinniśmy przekonywać do naszej wizji?
4. Która strategia budowy wizji w Waszej szkole powinna być wykorzystywana przez dyrektora? Dlaczego?

Tab. 4. Wizje w szkole – ćwiczenia

Strategia budowy wspólnej wizji „Mówienie”
Dyrektor ma wizję, którą szkoła będzie musiała realizować.
Strategia budowy wspólnej wizji „Sprzedawanie”
Dyrektor ma wizję, ale chce, by „wspólnota szkolna” „kupiła” tę wizję.
Strategia budowy wspólnej wizji „Testowanie”
Dyrektor ma wyobrażenie i pomysły, ale chce by „wspólnota szkolna” ustosunkowała się do nich.
Strategia budowy wspólnej wizji „Konsultowanie”
Dyrektor buduje wizję, ale przed podjęciem działań pozyskuje od „wspólnoty szkoły” informacje konieczne do jej ulepszenia.
Strategia budowy wspólnej wizji „Współtworzenie”
Dyrektor wraz ze „wspólnotą szkoły” budują ich wspólną wizję.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Smith, *Od czego zacząć budowę wspólnej wizji*, [w:] P.M. Senge et al., *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 366–377.

Obszar III Moduł 2.2 Zał. 2

Formularz „Jak przygotować się do rozmowy z członkami wspólnoty szkoły?”

Jaki jest cel rozmowy? Dlaczego o tym rozmawiamy?

Co chcę osiągnąć? – cele szczegółowe.

Kiedy i gdzie będę rozmawiał?

Z kim będę rozmawiał?

Jakie możliwe stanowiska wobec konkretnej sprawy będą wyrażać uczestnicy rozmowy?

Czy / pod jakimi warunkami rozmówcy będą gotowi zaakceptować ewentualne zmiany? (Proszę uzupełnić w przypadku chęci wprowadzania zmian w szkole).

Co mogę zyskać poprzez rozmowę, a co stracić?

Obszar III Moduł 2.1 Zał. 1

Szczegółowy scenariusz „Tworzenie wizji mającej poparcie u wszystkich”

Warsztat:

1. Opisanie warsztatu

Cel: Praktyczne ukazanie uczestnikom kursu procesu tworzenia wizji. Uczestnicy warsztatu w praktyczny sposób doświadczą procesu tworzenia wizji, która będzie miała poparcie społeczne.

2. Indywidualne wymyślanie pomysłów

Czas – 2 minuty.

Poproś uczestników, aby każdy indywidualnie opracował pomysł na wydanie określonej sumy pieniędzy (np. 1000 PLN). Uczestnicy powinni jednak wiedzieć, że pomysł ten ma zyskać poparcie społeczne (w tym przypadku innych uczestników warsztatu). Cel wydatkowania – dowolny (cele indywidualne, własne, grupy, szkoły itd.).

Wskazówka: osobie, której pomysł uzyska poparcie, można zaproponować nagrodę np. 1000 PLN, inną nagrodę rzeczową, zwolnienie z zadania domowego, zaliczenie modułu na ocenę bardzo dobry itd.

3. Dzielenie uczestników na zespoły

4–6-osobowe

Czas – 2 minuty.

Należy podzielić uczestników na grupy 4–6-osobowe.

4. Wybieranie jednego niezmodyfikowanego pomysłu – przedstawienie przez pomysłodawcę

Czas wybierania pomysłów – 7 minut; ewentualne wydłużenie do 10 minut.

Czas na prezentację pomysłów – 2 minuty na grupę.

Wskazówka – pomysły można spisać na tablicy, flipcharcie itp.

Każda z grup wybiera jeden pomysł. Ważne – pomysł należy wybrać z już istniejących. Nie ma możliwości jakiegokolwiek modyfikacji. Zespoły prezentują własne pomysły.

5. Konsultacje oraz ulepszanie pomysłów

Czas – do 15 minut.

Uczestnicy warsztatów indywidualnie lub grupowo konsultują się z pozostałymi grupami/członkami innych grup. Zbierają opinię o ich

wybranym pomysłem, negocjują. Działają tak, aby to właśnie ich pomysł (ten wybrany przez grupę) został zaakceptowany przez większość. Szukają ulepszeń własnych pomysłów, inspiracji, ew. wspólnych rozwiązań.

6. Prezentacja udoskonalonych pomysłów

Czas – na pracę w grupach – do 8 minut.

Czas na prezentację pomysłów – 2 minuty na grupę.

Uczestnicy wykorzystują zdobyte informacje do ewentualnych modyfikacji własnego pomysłu – ulepszają swój pomysł, tak aby zdobył on poparcie większości. Przygotowują się do prezentacji. Grupy przedstawiają pomysły.

Wskazówka – pomysły można spisać na tablicy, flipcharcie itd. i ponumerować je – ułatwi to podjęcie decyzji podczas głosowania.

7. Grupowe głosowanie – każda grupa ma

2 głosy

Czas – około 10 minut.

Przeprowadzamy tajne głosowanie. Każdej grupie dajemy po dwa głosy. Można każdej grupie rozdać po dwie małe karteczki, na których napiszą wcześniej ustalony numer pomysłu. Nie można oddać dwóch głosów na ten sam pomysł. Np. dopuszczalne jest głosowanie na swój pomysł + pomysł nr 2.

8. Wyniki

Ogłaszamy wyniki. Nagrodę otrzymuje osoba, której pomysł „wygrał”.

9. Ewentualne głosowanie indywidualne / losowanie / wyniki

Jeżeli będzie remis, należy przeprowadzić głosowanie indywidualne. Wówczas każdy uczestnik ma do dyspozycji tylko jeden głos. Uczestnikom również rozdajemy małe karteczki. W głosowaniu indywidualnym biorą udział tylko pomysły, które otrzymały największą liczbę głosów. Jeżeli nadal nie będzie możliwe wyłonienie zwycięzcy, można przeprowadzić kolejne głosowanie indywidualne (z pomysłów, które uzyskały największą liczbę głosów) lub przeprowadzić losowanie.

10. Podsumowanie warsztatu za pomocą pytań
Należy zadawać kolejne pytania – dyskusja wspólna – materiał dla trenera (Obszar III Moduł 2.1 Zał. 2 Prezentacja Tworzenie wizji).

a) Jakie czynniki wpłynęły na wybór pierwotnego (indywidualnego) pomysłu? Czy ustalony został jakiś plan, jakaś strategia? Jaki? Jaka?

- b) Czy oraz jak starałeś(aś) się przekonać swoją grupę do wyboru właśnie Twojego pomysłu? W jaki sposób go broniłeś(eś)?
- c) Czy i dlaczego zrezygnowałeś(eś) ze swojego pomysłu? Co miało największy wpływ na Twoją decyzję?
- d) Czy w trakcie konsultacji uzyskałeś(eś) satysfakcjonujące Cię informacje? Czy wpłynęły one na kształt pomysłu? W jakim stopniu? Jak duże zaszczyły zmiany?
- e) Na co zwracaliście uwagę podczas przygotowywania prezentacji ulepszonych pomysłów. Czy oraz jak wybieraliście osoby do prezentacji?
- f) Czy sposób przekonywania do poparcia Waszego pomysłu podczas prezentacji był odmienny od sposobu przekonywania podczas rozmowy indywidualnej (np. podczas konsultacji)? Z czego mogło to wynikać?
- g) Czym jako grupa kierowaliście się podczas oddawania głosu? Własnymi korzyściami, wartościami, formą prezentacji, pomysł był podobny do Waszego, podczas konsultacji tak ustaliliście itd?
- h) Co w największym stopniu wpłynęło na Waszą decyzję – oddanie głosu na ten właśnie pomysł?
- i) Czy nagroda miała jakieś znaczenie? Czy nagroda wpłynęła / w jakim stopniu na zaangażowanie w obronę własnego pomysłu?
- j) Jakie były pierwotne – indywidualne pomysły? Do jakich korzyści się odwoływały? – indywidualnych, grupowych, społecznych?

k) Które pomysły uzyskały największe poparcie? Do jakich korzyści się odwoływały?

l) Czy czujesz się usatysfakcjonowana(y) z wyboru pomysłu? Posiadasz wewnętrzne odczucie zadowolenia, klęski, czy jest Ci to zupełnie obojętne?

11. Wizja w szkole

Ponowna praca w 4–6-osobowych grupach + dyskusja

Czas – 15–20 minut + dyskusja

Grupy, wykorzystując wiedzę zdobytą podczas wykonywania zadania domowego – „Strategia budowy wspólnej wizji” oraz po analizie wniosków z warsztatu, powinny się zastanowić nad odpowiedzią na następujące pytania:

- Proszę przedstawić cechy wizji, które pozwolą jej pozyskać poparcie wspólnoty szkoły.
- Jak powinniśmy tworzyć wizję szkoły, tak aby zyskała ona poparcie wspólnoty szkoły?
- Jak w szkole powinniśmy przekonywać do naszej wizji?
- Która strategia budowy wizji w Waszej szkole powinna być wykorzystywana przez dyrektora? Dlaczego?

Obszar V Moduł 3.1 Zał. 2

Zagadnienia

Proszę sklasyfikować poniższe zagadnienia odpowiednio jako siłę (S), słabość (W), szansę (O) lub zagrożenie (T).

Tab. 5. Analiza szkoły metodą SWOT

Lp.	Zagadnienie	S/W/O/T
1	W szkole wdraża się wnioski wynikające z analizy wyników kształcenia.	
2	W szkole stwarza się klimat sprzyjający wprowadzaniu innowacji i eksperymentów pedagogicznych.	
3	Duża konkurencja na rynku nauczycieli przedmiotów przyrodniczych.	
4	Mała wiedza uczniów i rodziców na temat zapisów statutu szkoły i innych dokumentów programowych.	
5	Migracje na terenie miasta.	
6	Nie wszyscy nauczyciele są zaangażowani w organizowanym przez szkołę doskonaleniu.	
7	Nowatorskie doświadczenia nauczycieli są promowane przez szkołę.	
8	Obniżający się poziom zamożności społeczeństwa.	
9	Osiągnięcia nauczycieli są upowszechniane w szkole i poza nią.	
10	System motywacyjny stosowany w szkole jest znany i akceptowany przez nauczycieli.	
11	Szkoła zapewnia nauczycielom możliwość korzystania z bieżącej literatury pedagogicznej.	
12	Uczestnictwo w programach finansowanych przez Unię Europejską.	
13	Uczniowie uzyskują dobre wyniki w testach zewnętrznych.	
14	W szkole nie istnieje plan doskonalenia wewnętrznego nauczycieli.	
15	W szkole podejmuje się próby planowania strategicznego i tworzenia jej wizji.	

Źródło: opracowanie własne.

Obszar V Moduł 3.1 Zał. 1

Formatka moja szkoła i jej otoczenie

Tab. 6. Analiza otoczenia dalszego

	Aspekt	Wyzwania
Jakie są najważniejsze wyzwania społeczno-kulturowe dla mojej szkoły?	Ekonomiczny	1. 2. 3.
	Prawny	1. 2. 3.
	Polityczny	1. 2. 3.
	Technologiczny	1. 2. 3.
	Spoteczny	1. 2. 3.
	Demograficzny	1. 2. 3.
	Międzynarodowy	1. 2. 3.
	Naturalny	1. 2. 3.

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 7. Analiza otoczenia bliższego

	Aspekt	Wyzwania
Co jest sukcesem twojej szkoły, a co przeszkadza Ci we współpracy z interesariuszami?	interesariusze wewnętrzni	1. 2. 3.
	interesariusze zewnętrzni	1. 2. 3.

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 8. Analiza potencjału organizacyjnego szkoły

	Aspekt	Co jest silną stroną, a co słabą stroną? (opis)
Jakie widzisz silne, a jakie mocne strony w poszczególnych aspektach?	Ogólne relacje z otoczeniem	1. 2. 3.
	Techniki organizacji i zarządzania pracą szkoły	1. 2. 3.
	Sposoby organizacji procesów uczenia się	1. 2. 3.
	Sposoby kształtowania komunikacji wewnętrznej	1. 2. 3.
	Sposoby kształtowania komunikacji zewnętrznej	1. 2. 3.
	Planowanie	1. 2. 3.
	Zarządzanie ludźmi	1. 2. 3.
	Gospodarowanie majątkiem trwałym	1. 2. 3.
	Efekty pracy szkoły	1. 2. 3.

Źródło: opracowanie własne.

Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 1

Ćwiczenie 5 × dlaczego

Cel: Pomoc w analizie głębokich motywów decyzji i działań.

Instrukcja: Rozważ motywy skłaniające Cię do podjęcia w przyszłości roli dyrektora szkoły. Skąd pojawił się pomysł? Kto lub co spowodowało, że zainteresowałeś(aś) się tą rolą?

Aby osiągnąć najlepsze rezultaty w tym ćwiczeniu, udziel krótkich odpowiedzi, przechodząc stopniowo na coraz głębsze poziomy analizy, dzięki pytaniu „dlaczego”. Możesz po prostu za każdym razem zaczynać odpowiedź od „ponieważ”. Na każdym poziomie pojawi się zapewne kilka możliwości (odpowiedzi) – kontynuuj wówczas równoległe każdą z nich, aż do piątego poziomu. Na końcu odkryjesz kilka ścieżek logicznych (możesz je połączyć strzałkami z góry na dół). Doprowadzi Cię to do poznania głębokich motywów (potrzeb i emocji) w odniesieniu do planowanej roli dyrektora/lidera szkoły.

Ja jako dyrektor szkoły – dlaczego?

1 × dlaczego _____

2 × dlaczego: _____

3 × dlaczego: _____

4 × dlaczego: _____

5 × dlaczego: _____

Komentarz

Zapisz, co zaobserwowałeś – co Cię zaskoczyło. Zapamiętaj wyniki tego ćwiczenia (albo zabierz je ze sobą) – będą potrzebne podczas szkolenia.

Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 2

Prezentacja proaktywność

Motywacja wewnętrzna i energia

1. Zarządzanie energią życiową.
2. Utrzymywanie równowagi między pracą a życiem osobistym.
3. Radzenie sobie ze stresem.
4. Zarządzanie sobą w czasie.

Proaktywność

- Umożliwia zarządzanie energią życiową.
- Postawa, która jest jednym z filarów przywództwa.
- Pierwszy nawyk skutecznego działania według autora światowego bestsellera S. Coveya (zob. S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Wyd. REBIS, Poznań 2007).
- Opiera się na wartościach – a nie impulsach czy emocjach.
- Pochodzi z „wnętrza” – serca i rozumu, nie poddaje się naciskom zewnętrznym.

Wskaźniki proaktywności

- Lokowanie przyczyny problemu wewnątrz (a nie na zewnątrz) – co ja mogę z tym zrobić.
- Traktowanie problemu jak wyzwania (a nie zagrożenia).
- Świadomość zgodności postępowania z wartościami osobistymi, które stoją ponad nastrojem, emocjami, chwilowymi trudnościami.
- Przejmowanie inicjatywy.
- Przewidywanie i „wyprzedzanie” zdarzeń.
- Różnice między językiem proaktywnym a reaktywnym

Tab. 9. Różnice między językami proaktywnym a reaktywnym

Różnice	
Język proaktywny	Język reaktywny
Popatrzmy, co da się zrobić.	Nic nie mogę zrobić.
Kontroluję swoje uczucia.	To mnie doprowadza do...
(Ja) wybieram.	Nie mogę.
Wolę; dla mnie najlepsze wyjście to...	Muszę.
Zrobię / Nie zrobię (decyzja).	Zrobiłbym, gdybym...

Źródło: opracowanie własne na podstawie S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2007, s. 77.

Piramida potrzeb A. Masłowa



Rys. 3. Piramida potrzeb A. Masłowa

Źródło: Piramida potrzeb A. Masłowa na podstawie A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harpe, New York 1954.

Zasada deficytu: ludzie dążą do zaspokojenia kolejno pojawiających się potrzeb „w górę piramidy”

Zasada rozwoju: w istocie zachowanie człowieka będzie motywowane przez najniższą w hierarchii niezaspokojoną potrzebę.

Piramida potrzeb – założenia

Piramidę tworzy 5 rodzajów (poziomów) potrzeb:

Potrzeby fizjologiczne (zdrowie i kondycja fizyczna, pożywienie, sen, wypoczynek),

Potrzeby bezpieczeństwa (stabilności, ochrony, porządku, sprawiedliwości oraz wyeliminowania zagrożeń),

Potrzeby przynależności (relacje z ludźmi, wsparcie społeczne, przyjaźnie, poczucie przynależności i współzależności – zamiast izolacji),

Potrzeby uznania (docenienia, szacunku) oraz

Potrzeby samorealizacji (ciągły rozwój, stawianie sobie celów, przekraczanie własnych granic, pasje i zainteresowania). Zagrożeniem dla samorealizacji może być brak dystansu i nadmierna koncentracja na bardzo ambitnych celach (kluczowa jest tu umiejętność samodzielnego zarządzania i definiowania realnych celów).

Asertywność

- Postawa wspierająca proaktywność.
- Umożliwia odzyskanie sporych zasobów energii i czasu (np. w radzeniu sobie ze „złódkami czasu”).
- Pomaga zwiększać poziom kontroli nad swoim życiem.
- Sprzyja braniu odpowiedzialności za swój rozwój zawodowy.
- Opiera się na pozytywnym stosunku do siebie (JA OK) i innych (TY OK).

Definicja asertywności⁸

1. zachowanie, które sprzyja kształtowaniu równości w relacjach międzyludzkich, umożliwiając nam działanie,
2. działanie w naszym najlepszym interesie,
3. obrona własnego stanowiska bez nadmiernego lęku,
4. swobodne i szczere wyrażanie uczuć,
5. korzystanie z własnych praw,
6. bez naruszania praw innych ludzi.

Matryca Eisenhowera

Zadania B (-P +W)	Zdania A ! (priorytety) (+P +W)
Zaplanuj – tu odbywa się rzeczywiste zarządzanie sobą w czasie.	Wykonaj natychmiast, ale w miarę możliwości ograniczaj liczbę zadań A.
Zadania D Z (-P -W)	Zadania C (+P -W)
Nie rób, jeśli nie musisz zwykle nic się nie stanie.	Zleć, deleguj, wykonaj później – często z powodu swojej pilności wypierają inne.

Rys. 4. Matryca Eisenhowera

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Covey, A.R. Merrill, R.R. Merrill, *First Things First*, Simon & Schuster, New York 1994.

⁸ R. Alberti, M. Emmons, *Asertywność. Sięgaj po to, czego chcesz, nie raniąc innych*, GWP, Gdańsk 2007, s. 55.

Obszar VI Moduł 6.1 Zał. 3

Ćwiczenie Dziennik uczenia się

Notatka z dnia (data) _____

Dotyczy tematu lekcji: Zarządzanie energią życiową

Zadanie do wykonania

Przypomnij sobie swoje ćwiczenie przedszkolne (*pre-work* 5 × dlaczego) oraz wyniki pracy w grupie podczas zajęć.

Proszę, wypisz zapamiętane motywy proaktywne, a zwroty reaktywne przeformułuj na proaktywne:

Udziel odpowiedzi na pytania

a) Jak oceniam stopień swojej proaktywności?

b) Jaki cel w zakresie rozwoju tej postawy mogę sformułować?

Miejsce na szkic, symbol, rysunek, złotą myśl na powyższy temat

