

## Moduł IX

### Wybrane narzędzia planowania rozwoju zawodowego w zakresie wspomagania szkół

#### Indywidualny plan rozwoju<sup>1</sup>

1. Ustal swój cel lub kierunek działania.
2. Dokonaj identyfikacji potrzeb związanych z rozwojem (np. konieczne narzędzia, umiejętności).
3. Określ dostępne możliwości kształcenia potrzebnego do realizacji celów.
4. Sformułuj konkretny plan działania.
5. Sukcesywnie realizuj kolejne zadania znajdujące się w twoim planie działania.
6. Zapisuj rezultaty i poszczególne osiągnięcia - musisz być w pełni świadomy postępów.
7. Oceniaj i przeglądaj na bieżąco wszystkie sukcesy - zarówno mniejsze, jak i większe.

#### Strategia Wolta Disneya<sup>2</sup>

Wolt Disney wymyślił on bardzo ciekawy sposób rozwiązywania problemów, który polega na przyglądaniu się im z trzech różnych punktów widzenia: Marzyciela, Realisty i Krytyka.

Metoda ta jest chętnie stosowana w biznesie, ale także może być prostym narzędziem do wykorzystania w planowaniu życia osobistego lub zawodowego, czy w coachingu.

Aby skorzystać z tej metody trzeba przypomnieć sobie problem do rozwiązania, a następnie wykonać poniższe ćwiczenie.

Wybierz problem, a teraz przekształć go w Cel /zapisz go w pozytywny sposób, np. Chcę oderwać się od rzeczywistości, złapać oddech i pojechać na wycieczkę do Tajlandii./

Twój Cel: .....

---

<sup>1</sup> Na podstawie: M. Wąsowska „[Indywidualny plan strategiczny](#)” [online: dostęp 21.12.18]

<sup>2</sup> tamże

Spróbuj zatem się wcielić w rolę **Marzyciela**, czyli osoby, której wydaje się, że wszystko jest możliwe. Spróbuj poczuć się, jakby marzenia mogły się spełniać i wszystko było możliwe. Nie ma żadnych ograniczeń, ani limitów. Po prostu marz. Możesz w tym celu usiąść w fotelu lub na krześle lub stanąć obok kartki z napisem Marzyciel. Możesz też przechodzić do kolejnych pokoi, w których będziesz „wchodzić” w kolejne role.

Marz i zapisuj pojawiające się myśli na kartce. Bądź, jak dziecko, dla którego wszystko jest wspaniałe i możliwe. Jeżeli wykonujesz to ćwiczenie z inną osobą – osoba ta może zająć się pisaniem.

W trakcie marzenia mogą być pomocne poniższe pytania:

*Co chcesz osiągnąć? O czym marzysz?*

*Skąd wiesz, że chcesz to mieć?*

*Po co chcesz, żeby to marzenie się ziściło?*

*Jakby to było, gdyby się spełniło marzenie?*

*Jakbyś się wtedy czuł, co byś widział, co byś miał, jakie umiejętności, zasoby oraz kim byś był?*

*Co więcej by się wtedy stało?*

*Co jeszcze byłoby ważnego?*

*Co jeszcze ważniejszego by się stało?*

Teraz czas wcielić się w drugą rolę: **Realisty**, czyli osoby, która na sprawy patrzy obiektywnie, prosto i trzeźwo. Możesz zmienić miejsce siedzenia, pokój, albo podejść do kartki z napisem Realista. Zapisuj na kartce myśli, które Ci się pojawią.

W trakcie wdrażania planów Realisty mogą być pomocne poniższe pytania:

*Jak wdrożysz ten plan w życie?*

*Skąd będziesz wiedział, że plan się powiódł? Po czym to poznasz?*

*Czego potrzebujesz do realizacji Twojego marzenia?*

*Kto może Ci w tym pomóc?*

*Z czyich zasobów możesz skorzystać?*

*Jakie zasoby już są?*

*Jak można by jeszcze to marzenie zrealizować?*

*Kiedy i w jakich okolicznościach?*

*Co musi się stać, żeby marzenie mogło się zmaterializować?*

*Co możesz zrobić w tym kierunku?*

*Co jeszcze?*

*Co jeszcze więcej?*

*Ile czasu potrzebujesz do wykonania tego planu?*

*Reasumując: jak konkretnie zrealizować plan?*

Czas przejść do kolejnej roli: **Krytyka**, czyli osoby, która dobrze życzy, zauważy niedoskonałości pojawiającego się scenariusza zdarzeń, wychwyci błędy w myśleniu oraz założeniach. Zaczynij krytycznie oceniać to, co wymyślił Realista.

Zapisuj na kartce myśli, które Ci się pojawiają.

W trakcie analizy pracy Krytyka mogą być pomocne poniższe pytania:

*Czego w planie Realisty brakuje?*

*Jak wszystkie elementy planu pasują do siebie?*

*Co może pójść źle?*

*Czego nie oszacowano lub nie uwzględniono?*

*Co może się nie udać?*

*Kto lub co może zawieść?*

*Co nie zostało wzięte pod uwagę?*

*Co zwykle idzie nie tak?*

*Co lub kto zwykle przeszkadza w realizacji planów?*

*Jakie są słabe punkty tego planu?*

*Na ile jest możliwe zrealizowanie planu w założonym czasie i przy uwzględnieniu przyjętych założeń?*

*Jakie są zagrożenia?*

*Dlaczego każdy z kroków planu jest taki ważny? Czy kolejne kroki są właściwie zaplanowane?*

Po przejściu kolejno wszystkich trzech etapów, wróć do pozycji Marzyciela i spójrz na swój początkowy cel. Może chcesz go zmodyfikować? Jeżeli tak, to jak brzmi teraz Twój cel?

Zapisz go w pozytywny sposób: .....

A następnie się zastanów: jak możesz go zrealizować?

Jak można wyeliminować uwagi Krytyka? Jak można ten cel zrealizować w inny sposób?

Potem przejdź do pozycji Realisty i zauważ: masz gotowy plan.

Jeżeli uważasz, że pomysł wymaga jeszcze modyfikacji możesz jeszcze raz powtórzyć strategię Walta Disney'a, tak aby pomysł był gotowy do wykonania.

Po wykonaniu ćwiczenia jeszcze kilka pytań:

Czego nowego dowiedziałeś się o sobie?

Jaki plan działania chcesz wdrożyć w życie?

Czy ten plan jest ekologiczny, czyli nie szkodzi Tobie, ani innym osobom z Twojego otoczenia?

Jeżeli jest ekologiczny, jaki będzie Twój pierwszy krok?

Co możesz zrobić już dzisiaj?

### Cel SMART<sup>3</sup>

Pewnym weryfikatorem tego, czy dobrze formułujemy cel, jest reguła SMART. Pomimo, że SMART jest prostą i dość powszechnie znaną zasadą, jest ona często niewykorzystana. Definiowanie celów według wszystkich 5 kryteriów jest sztuką dość trudną i wymaga ćwiczenia się w tej umiejętności.

	Znaczenia wybrane podczas warsztatów	Inne znaczenia
<b>S</b>	specific - <b>skonkretyzowany</b>	<i>rozwojowy, specyficzny, oznaczony</i>
<b>M</b>	motivational - <b>motywujący</b>	<i>mierzalny</i>
<b>A</b>	attainable - <b>osiągalny</b>	<i>ambitny, akceptowalny</i>
<b>R</b>	relevant – <b>istotny</b>	<i>realny, dający rezultaty</i>
<b>T</b>	time-bound – <b>określony w czasie</b>	<i>trackable (rozliczalny)</i>

**S** - specific - skonkretyzowany to umiejętność wyobrażenia sobie tego, co mam osiągnąć, jaki stan jest pożądany, jak również umiejętność zdefiniowania wskaźników, po czym poznamy, że to jest już stan docelowy. Specyficzność celu oznacza precyzję w opisanu tego, co chcemy osiągnąć w przyszłości, a nie szczegółowym opisie sposobu, w jaki będziemy to osiągnąć. Postępując się metaforą – formułując cel opisujemy szczyt, a nie drogę, jaką do niego dojdziemy. Dobrze specyfikowany cel oznacza, że łatwo nam go sobie wyobrazić, zmierzyć.

---

<sup>3</sup> Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska „[Formułowanie celów rozwojowych według metodologii SMART](#)”, Ośrodek Rozwoju Edukacji [online: dostęp 21.12.2018]

Dobrze sformułowany cel powinien mieć jasno zdefiniowany rezultat. Mierzalność celu oznacza, że dokładnie wiemy, po czym poznamy, że osiągnęliśmy nasz cel.

Przykłady mierników:

- zdany egzamin na ocenę minimum 4,5.
- ilość popełnianych błędów w kolejnym dyktandzie (nie więcej niż 3)
- minimum 70 % uczniów w ankiecie uznało lekcje z mojego przedmiotu za ciekawe

**M** - motivational - motywujący podczas stawiania celów warto zadawać sobie pytanie, czy cel jest sam w sobie motywujący, czy zachęca do podjęcia działania, czy jest sam w sobie wyzwaniem, zachęcającym do zmiany działania. Dobrze postawiony cel wymusza wyjście poza schematy w naszych działaniach. Często, przy poprawnie postawionych celach na początku, nie mamy dostatecznej wiedzy ani gotowych rozwiązań do tego, by je osiągnąć. Tak postawiony cel jest inspiracją do zmian w dotychczasowym działaniu i motywuje do działania. Jeśli od początku wiadomo, że cel zostanie zrealizowany, to powstaje pytanie, czy jest on wyzwaniem? Wyznaczając cele należy pamiętać, że ich realizacja ma coś zmienić, ulepszyć.

**A** - attainable - osiągalny – Osiągalność celu oznacza, że osoby, które mają go osiągnąć powinny mieć możliwość zdobycia zasobów potrzebnych do jego realizacji. Realność celu może w tym wymiarze oznaczać posiadanie/rozwój własnych umiejętności (kompetencji). Zasobami potrzebnymi do realizacji celu mogą być: czas, pieniądze, materiały, ludzie, nasze umiejętności, wiedza, motywacja jak również nasza samoocena i wiara, że potrafimy osiągnąć cel. Kluczowe jest również zweryfikowanie, czy osoby, które mają realizować cel, mają realny wpływ na możliwość jego realizacji.

**R** – relevant - ważny, istotny – Stawiając cel trzeba zadać sobie również pytanie: Co ważnego zyskamy dzięki jego osiągnięciu? Co ważnego się zmieni w naszej placówce, kiedy cel osiągniemy? Jeśli nie znajdujemy odpowiedzi na to pytanie, prawdopodobnie cel, który stawiamy, nie jest istotny – wówczas szkoda czasu, energii na jego realizację. Warto zwrócić na to uwagę przy wyznaczaniu celu i wyznaczać cele jedynie w kwestiach, które są dla nas istotne. Sztuką jest nie tylko wyznaczanie celów ważnych. Równie ważna, a może i ważniejsza jest umiejętność rezygowania z celów mniej istotnych. Dlaczego zogniskowanie na aspekty

najważniejsze jest takie istotne? Ponieważ kiedy stawiamy cel, motywujemy ludzi, aby podążali w określonym kierunku. W efekcie należy spodziewać się, że w innym obszarze ich zaangażowanie i motywacja spadną.

Ważność – istotność celu oznacza, że:

- jest on powiązany z naszymi wartościami;
- utożsamiamy się z celem;
- mamy motywację wewnętrzną, aby go realizować;
- brak w/w przesłanek jest jednym z częstszych powodów nierealizowania postawionych celów.

**T** - time-bound- zaplanowany w czasie. Przy formułowaniu celu nie może zabraknąć ostatecznego terminu jego osiągnięcia. Jest to także warunek skutecznego monitorowania: wiedząc ile czasu zostało do realizacji celu, możemy ocenić, czy można go osiągnąć i jeśli trzeba – podjąć działania korygujące. „Time-bound” oznacza, że cel jest określony w czasie konkretną datą i podany jest konkretny termin, który wyznacza czas jego ostatecznej realizacji.

Poprawnie sformułowany cel powinien pomóc odpowiedzieć na następujące pytania:

Co ma się zmienić?

Jak wyobrażacie sobie siebie po zmianie?

Po co? Co dzięki temu ważnego się stanie?

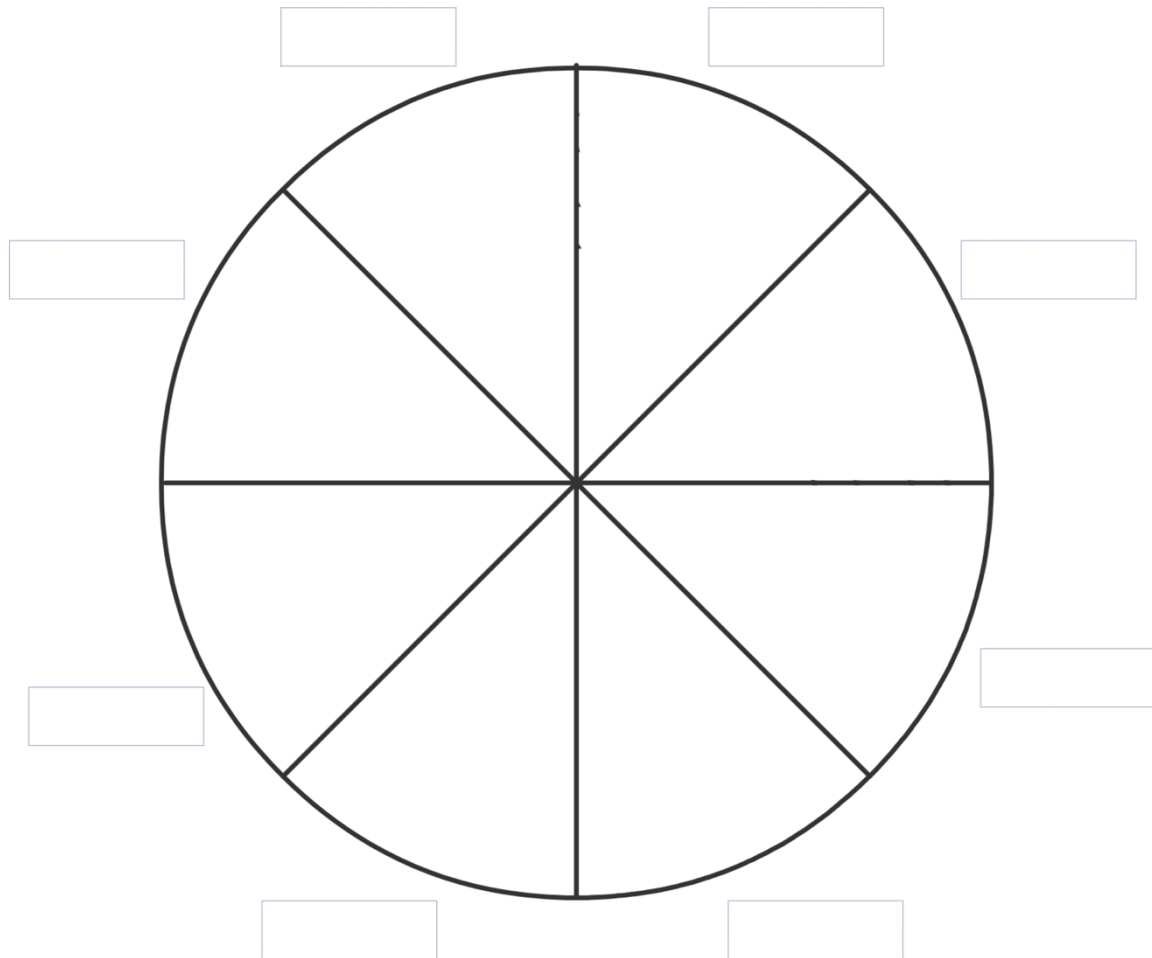
Co jest celem? Opiszcie stanu docelowego?

Jak to zmierzycie? Po czym poznacie, że osiągnęliście cel?

Jakimi zasobami dysponujecie, aby cel osiągnąć?

Na kiedy chcecie osiągnąć oczekiwany stan? Od kiedy ma być inaczej?

## Koło priorytetów <sup>4</sup>



### Zadanie

Nazwij swoje priorytety (w życiu, w działalności społecznej). Zaznacz je w kole.

Określ swój poziom satysfakcji z realizacji danego priorytetu zakreślając taką część danego obszaru, która odpowiada poziomowi satysfakcji, który osiągasz. Im mniejsza satysfakcja – tym mniejszą część obszaru zakreśl – i odwrotnie.

### Pytania do omówienia

1. Czy wynik Cię zaskoczył? W którym obszarze? Poszukaj, co jest w tym co uzyskałaś najważniejsze?

---

<sup>4</sup> Na podstawie: „Prowadzenie procesu coachingowego”, materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu *Przywództwo i zarządzanie w oświacie*, Ośrodek Rozwoju Edukacji.

2. Sprawdź swój poziom oczekiwań.
  - a. Czy obszary niskiej satysfakcji pokrywają się z niskim poziomem oczekiwań?
  - b. Może obszary nisko zaznaczone nie mają po prostu dla ciebie znaczenia? (ale prawdopodobnie, gdyby nie miały – satysfakcja byłaby wyższa....)
3. W który z obszarów inwestujesz najwięcej czasu? Czy pokrywa się to z poziomem satysfakcji?
4. Co zrobi różnicę?

Gdzie chcesz zainwestować swoją energię? Gdzie zainwestowanie energii wywoła największą reakcję łańcuchową? Gdzie przyłożyć dźwignię, by wywołać zmianę?

### **Analiza pola sił<sup>5</sup>**

Metoda ta, opracowana przez Kurta Lewina, pozwala określić, jak dotrzeć do pożądanego miejsca, jak dokonać zmiany. Analiza pola sił zakłada, iż każdy z nas znajduje się w stanie równowagi i trwa w miejscu, utrzymywany przez siły działające w przeciwnych kierunkach. Chcąc wprowadzić zmianę, możemy zaznaczyć te przeciwstawne siły, sprawdzić ich wartość i zdecydować, które z nich można zmienić, tak by wprowadzanie zmiany się powiodło.

Aby przeprowadzić analizę pola sił, poproś osobę coachowaną, by narysowała na środku kartki poziomą linię, a następnie zaznaczyła różne siły w postaci kolorowych strzałek skierowanych ku linii. Wszystkie siły sprzyjające wprowadzeniu zmiany powinny się znajdować poniżej linii i być skierowane ku górze - taki jest bowiem kierunek zmian. Wszystko, co przeszkadza zmianie, znajduje się zaś powyżej linii i wskazuje w dół. Długość strzałki obrazuje względną wartość siły.

Aby wprowadzić zmianę, osoba coachowana powinna zdecydować, jaką siłę może zmienić i w jaki sposób. Ma do wyboru szereg możliwości:

- ⇒ Wzmocnić siłę sprzyjającą zmianie – to znaczy wydłużyć strzałki i tym samym zwiększyć ich wartość
- ⇒ Zmniejszyć siłę hamującą zmianę – to znaczy ograniczyć jej wartość i skrócić ją na rysunku

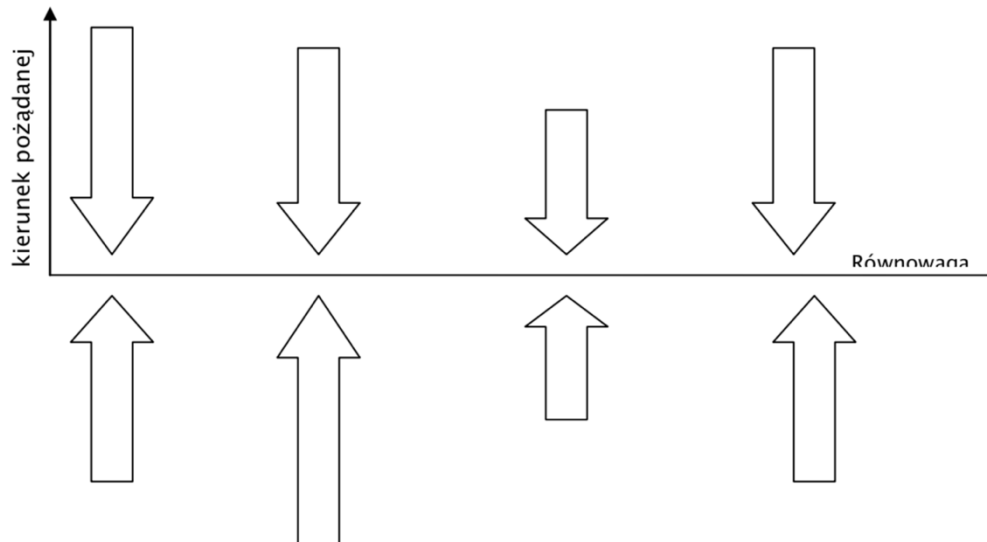
---

<sup>5</sup> Na podstawie: „Prowadzenie procesu coachingowego”, materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu *Przywództwo i zarządzanie w oświacie*, Ośrodek Rozwoju Edukacji.



- ⇒ Wprowadzić nową siłę sprzyjającą zmianie, tak by przesunąć linię w górę
- ⇒ Wyeliminować siłę hamującą zmianę, co oznacza, że siły jej sprzyjające będą miały większą wartość i przesuną linię w górę.

Siły blokujące zmianę



Siły sprzyjające wprowadzeniu zmiany

#### **Siły, które blokują, hamują zmianę (skierowane w dół)**

- które da się wyeliminować?
- które można osłabić?
- z którymi trzeba się pogodzić?

#### **Siły sprzyjające wprowadzeniu zmiany (skierowane w górę)**

- którą da się wzmocnić?
- jaką nową wprowadzić?

Za pomocą analizy pola sił można określić, w jaki sposób osoba coachowana mogłaby osiągnąć zamierzony rezultat. Po ustaleniu rodzaju pożądaney zmiany, dzięki tej technice może też określić czynniki, które sprzyjają bądź przeszkadzają w jej przeprowadzeniu (albo wręcz ją uniemożliwiają).