**Na e-learning III etap**

**Na czerwono – napisane są polecenia w takiej formie jak mają być napisane w zakładkach na e-learningu**

Do większości materiałów są od razu linki. Jak nie ma to materiał jest w oddzielnym pliku z numeracją tak jak było ustalone:

Potem numer wiersza z tabelki i nazwa zakładki np. 1.INF

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Zakładka | Moduł/Tematyka | Aktywność | Szacunkowy czas pracy |
|  |  | **Moduł I. Wspomaganie pracy szkoły – wprowadzenie do szkolenia** |  | **3 godz**. |
| **1.** | **INF** | Zapoznaj się z fragmentem Ramowego programu szkolenia ORE Kompetencje społeczne i obywatelskie, kompetencje innowacyjności i przedsiębiorczości, kompetencja świadomości i ekspresji kulturalnej- III etap edukacyjny (materiał w oddzielnym pliku I.1 | **przeczytaj** | **1 godz.** |
| **2.** | **ĆW.** | Obejrzyj film <https://www.youtube.com/watch?v=ISUOtCzQ_7o>  i opisz osiągnięcia współpracy nauczycieli | **wykonaj ćwiczenie** | **1 godz.** |
| **3.** | **ZAL.** | Przygotuj plan raportu z ewaluacji wewnętrznej pracy szkoły na podstawie- Jak wspomagać pracę szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt.ORE.Warszawa.2015.http://www.doskonaleniewsieci.pl.[…]zalozenia nowego systemu \_doskonalenia.pdf | **zaliczenie** | **1 godz.** |
|  |  | **Moduł II. Rozwój kompetencji kluczowych w procesie edukacji** |  | **2 godz.** |
| **1.** | **INF** | Zapoznaj się z prezentacją Kompetencje kluczowe  [www.cep.com.pl/wp.../2018/.../Kształcenie-umiejętności-kluczowych-wskazanych.ppt](https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwjzh-b7lqzfAhUPmrQKHflYDhsQFjADegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.cep.com.pl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F03%2FKszta%25C5%2582cenie-umiej%25C4%2599tno%25C5%259Bci-kluczowych-wskazanych.pptx&usg=AOvVaw1UAyNz0jMaeNEDXFk3BupO) | **przeczytaj** | **0.5 godz.** |
| **2.** | **ĆW.** | <https://www.youtube.com/watch?v=Pwye-TcEVuk> Na podstawie prezentacji projektu wymień jakie kompetencje kluczowe kształtowali uczestnicy projektu | **obejrzyj i wykonaj polecenie** | **1.5 godz.** |
|  |  | **Moduł III. Proces uczenia się a rozwój kompetencji kluczowych** |  | **2 godz.** |
| **1.** | **ĆW.** | [**https://www.doskonaleniewsieci.pl/pd\_sieci.aspx**](https://www.doskonaleniewsieci.pl/pd_sieci.aspx)Wykorzystanie potencjału ucznia. zastosowaniem metod aktywizujących Motywowanie z. Ł.Kluze.A.Sikora.Ore.2015.  Na podstawie publikacji napisz w pięciu zdaniach o sposobach motywowania uczniów. | **wykonaj polecenie** | **1 godz** |
| **2.** | **ZAL** | Polecenie do dokumentu:  Przeczytaj dokument. Wybierz te ważne informacje, które dotyczą omawianych kompetencji w naszym obszarze zainteresowań. Wg. najnowszych wytycznych Rady UE są to zagadnienia wchodzące w skład 4 kompetencji.  Wypisz dla każdej kompetencji:   1. niezbędną wiedzę 2. umiejętności 3. postawy   powiązane z daną kompetencją dostosowane do uczniów na III etapie edukacyjnym.  Opracowany materiał prześlij trenerowi do sprawdzenia. | **Zaliczenie** | **1 godz** |
|  |  | **Moduł IV Kształtowanie postaw innowacyjności, kreatywności i umiejętności pracy zespołowej uczniów** |  | **2 godz.** |
| **1.** | **ĆW** | Kreatywność [www.google.com/search?q=reatywnosc-w-szkole-jak-ja-budowac-1734.html%3Fcid%3DK001H0%26utm\_source%3Dgoogle%26utm\_medium%3Dcpc](http://www.google.com/search?q=reatywnosc-w-szkole-jak-ja-budowac-1734.html%3Fcid%3DK001H0%26utm_source%3Dgoogle%26utm_medium%3Dcpc)  Podaj przykłady kreatywności uczniów wymienione w artykule. Przedstaw swoją refleksję po jego przeczytaniu, Informację wyślij do sprawdzenia trenerowi | **wykonaj ćwiczenie** | **1 godz.** |
| **2.** | **ZAL.** | Test – nazwij metody na podstawie opisu (materiał w oddzielnym pliku IV.1) | **test zaliczenie** | **0.5 godz.** |
| **3.** | **FD.** | Moje doświadczenia z rozwijaniem kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej uczniów | **dyskusja** | **0.5 godz.** |
|  |  | **Moduł V. Kształtowanie umiejętności pracy zespołowej uczniów** |  | **2 godz.** |
| **1.** |  | Przeczytaj artykuł Janusza Żmijskiego  <https://www.szkolazklasa.org.pl/wpcontent/uploads/.../uczenie-sie-we-wspolpracy.pdf> | **przeczytaj** | **0.5 godz.** |
| **2.** | **ĆW.** | **Test – moja rola w zespole** [**www.lokonarski.zambrow.edu.pl/szok\_pliki/kwestionariusz\_rol\_zespolowych.rtf**](http://www.lokonarski.zambrow.edu.pl/szok_pliki/kwestionariusz_rol_zespolowych.rtf)  Na podstawie wyniku testu dokonaj samooceny swojej roli w zespole obecnie i w przyszłości**.** | **Wykonaj test** | **1.5 godz** |
|  |  | **Moduł VI . Kształtowanie postaw kreatywności u uczniów** |  |  |
| **1.** | **INF.** | Obejrzyj film - "Jak być kreatywnym" - Wojciech Eichelberger (Strefa Psyche SWPS) ,<https://www.youtube.com/watch?v=kTEL3Xum8qM> | **obejrzyj film** | **1,5** |
| **2.** | **INF.** | Zrozumieć więcej. Nauczyć łatwiej. Wyzwania współczesnego ucznia i nauczyciela szkoły średniej – obejrzyj od ok. 45 minuty do 1godz.15 min.  <https://www.youtube.com/watch?v=-wcPYl26qOU> | **obejrzyj film** | **0,5** |
|  |  | **Moduł VII. Kształtowanie postawy innowacyjności u uczniów** |  | **2 godz.** |
| **1,** | INF. | Metody i techniki rozwijania innowacyjności wśród nauczycieli –przeczytaj dwie publikacje  1.<http://ckpidn.home.pl/nauczyciel/materialy/cwiczenia%20rozwijajace%20kreatywnosc.pdf>  2.<https://tomaszpilewicz.innpoland.pl/117789,12-sposobow-tworczego-mozdzenia-nad-przelomem> | **przeczytaj** | **1,5 godz.** |
| **2.** | **INF** | Dobre praktyki w innowacji – przeczytaj [file:///C:/Users/Usr2/Downloads/artykul\_-innowacja\_w\_-praktyce\_szkolnej.pdf](file:///C:\Users\Usr2\Downloads\artykul_-innowacja_w_-praktyce_szkolnej.pdf) | **przeczytaj** | **0,5 godz.** |
|  |  | **Moduł VIII. Wspomaganie pracy szkoły w kształtowaniu postaw innowacyjności, kreatywności i umiejętności pracy zespołowej u uczniów** |  | **2 godz.** |
| **1.** | **INF** | Istota zmiany – przeczytaj (mat.w oddzielnym pliku VIII.1.) | **przeczytaj** | **0,5** |
| **2.** | **INF** | Diagnoza – zapoznaj się z publikacją ss.23-66.  file:///C:/Users/Usr2/Downloads/Wspomaganie\_szkol\_w\_ksztaltowaniu\_kompetencji\_innowacyjnosc\_kreatywnosc\_i\_praca\_zespolowa\_uczniow.pdf | **zapoznaj się z publikacją ss.23-66** | **1 godz.** |
| **3.** | **FD.** | POLECENIE - Podziel się własnymi doświadczeniami ze szczególnym uwzględnieniem innowacji pedagogicznych. Weź udział w dyskusji na forum. Zainspiruj innych. | **dyskusja** | **0,5** |
|  |  | **Moduł IX. Planowanie rozwoju zawodowego uczestników szkolenia w zakresie wspomagania szkół** |  | **3 godz.** |
| **1.** | **ĆW.** | Za pomocą narzędzia antysign określ swoje słabe strony - wkonaj test - ( mat. w oddzielnym pliku IX.1.) | Wykonaj test | **1 godz.** |
| **2.** | **FD** | POLECENIE - Tworzymy listy zasobów zewnętrznych dla osoby prowadzącej proces wspomagania na III etapie edukacyjnym. Proszę podrzućcie linki, bibliografię, kontakty i inne pomysły, tak byśmy mogli z tego korzystać, wspierać się i ulepszać swój warsztat. | Trener inspiruje uczestników do dzielenia się informacjami. | **1,5 godz.** |
| 3. | **ZAL.** | Zaliczenie - Polecenie - Stwórz w 5 krokach swój plan wspomagania podopiecznej szkoły w rozwoju kompetencji społecznych i obywatelskich, inicjatywności i przedsiębiorczości, kompetencji świadomości i ekspresji kulturalnej uczniów na III etapie edukacyjnym. | Zaliczenie w formie indywidualnego opisu przez uczest, sprawdzane przez trenera | **0.5 godz.** |

Plik I.1

**Kompetencja kluczowa III etap edukacyjny**

Kompetencje społeczne i obywatelskie, kompetencja inicjatywności i przedsiębiorczości, kompetencja świadomości i ekspresji kulturalnej – III etap edukacyjny

**Opis kompetencji**

Kształtowanie postaw innowacyjności, kreatywności i umiejętności pracy zespołowej uczniów ma szczególny wpływ na samorealizację i rozwój osobisty, aktywne obywatelstwo, integrację społeczną oraz zatrudnienie. Konieczność kształtowania tych postaw potwierdza Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie. Kompetencje społeczne i obywatelskie, innowacyjności i przedsiębiorczości oraz świadomości i ekspresji kulturalnej obejmują wspomniane postawy i mogą znacząco **wpływać na jakość życia**.

**Kompetencje społeczne i obywatelskie**

**Kompetencje społeczne** to kompetencje osobowe, interpersonalne i międzykulturowe. Obejmują one cały zakres zachowań przygotowujących do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym oraz do rozwiązywania konfliktów, szczególnie w społeczeństwach wewnętrznie zróżnicowanych.

**Kompetencje obywatelskie** przygotowują aktywnego i demokratycznego uczestnictwa w życiu obywatelskim w oparciu o znajomość pojęć i struktur społeczno-politycznych.

**Wiedza**

Kompetencje **społeczne** są związane z dobrem osobistym i społecznym, które wymaga świadomości sposobu, w jaki można – także za sprawą odpowiedniego stylu życia – zapewnić sobie **optymalny poziom zdrowia fizycznego i psychicznego**. Poziom ten rozumiany jest również jako zasób danej osoby i jej rodziny oraz bezpośredniego otoczenia społecznego. Dla powodzenia w kontaktach interpersonalnych i uczestnictwie społecznym niezbędne jest rozumienie **zasad postępowania i reguł zachowań** ogólnie przyjętych w różnych społeczeństwach i środowiskach, np. w pracy. Równie istotna jest znajomość podstawowych **dotyczących osób**, **grup**, **organizacji zawodowych**, **społeczeństwa i kultury**, **równości płci** i **zapobiegania dyskryminacji**. Konieczne jest rozumienie **społeczno-ekonomicznych i wielokulturowych uwarunkowań** społeczeństw europejskich, a także wzajemnego **wpływu narodowej tożsamości kulturowej i tożsamości europejskiej**.

Kompetencje **obywatelskie** opierają się na znajomości pojęć takich jak: **demokracja**, **sprawiedliwość**, **równość**, **obywatelstwo** i **prawa obywatelskie**, sposobów ich sformułowania w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej i międzynarodowych deklaracjach oraz ich stosowania przez różne instytucje na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym, europejskim i międzynarodowym. Obejmują one **wiedzę na temat współczesnych wydarzeń oraz historii** – narodowej, europejskiej i światowej. Mają one również związek ze zwiększeniem świadomości celów, wartości i metod działania, jakimi kierują się ruchy społeczne i polityczne. Wymagana jest w tym wypadku znajomość **zasad integracji europejskiej oraz struktur UE** z ich głównymi celami i wartościami, jak też **świadomość zróżnicowania tożsamości kulturowych** w Europie.

**Umiejętności**

Podstawowe umiejętności w zakresie **kompetencji społecznych** obejmują:

 **konstruktywne porozumiewanie się** w różnych środowiskach;

 wykazywanie się **tolerancją**;

 wyrażanie i rozumienie **różnych punktów widzenia**;

 negocjowanie połączone ze zdolnością do tworzenia **klimatu zaufania**;

 okazywanie **empatii**.

Osoby z rozwiniętymi kompetencjami społecznymi powinny **radzić sobie ze stresem** i **frustracją**, umieć **wyrażać te emocje** w konstruktywny sposób, a także **rozróżniać sferę osobistą** i **zawodową**.

Podstawowe umiejętności w zakresie **kompetencji obywatelskich** obejmują:

 efektywne **zaangażowanie** wraz z innymi ludźmi w **działania publiczne**;

 **okazywanie solidarności** i zainteresowania rozwiązywaniem problemów stojących przed lokalnymi i szerszymi społecznościami;

 krytyczną i twórczą refleksję oraz konstruktywne uczestnictwo w **działaniach społeczności lokalnych i sąsiedzkich**, a także w procesach podejmowania decyzji na wszystkich poziomach: lokalnym, krajowym i europejskim, szczególnie w drodze głosowania.

**Postawy**

Kompetencje społeczne opierają się na **współpracy, asertywności** i **prawości**. Osoby, które kształtują w sobie te postawy, powinny interesować się rozwojem społeczno-gospodarczym, komunikacją międzykulturową, cenić różnorodność i **szanować innych ludzi** oraz być przygotowane na **pokonywanie uprzedzeń** i **osiąganie kompromisu**.

Pełne **poszanowanie praw człowieka**, w tym równości, jako podstawy demokracji, **uznanie i zrozumienie różnic** w systemach wartości różnych religii i grup etnicznych, stanowią fundamenty pozytywnej postawy obywatelskiej. Znajduje ona wyraz w okazywaniu **poczucia przynależności** do własnego otoczenia, kraju, Unii Europejskiej, Europy jako całości oraz do świata. Oznacza też chęć **uczestnictwa w demokratycznym podejmowaniu decyzji** na wszystkich poziomach. Obejmuje ponadto wykazywanie się poczuciem obowiązku oraz okazywanie zrozumienia i poszanowania wspólnych wartości – niezbędnych do zapewnienia integralności wspólnoty, takich jak **respektowanie demokratycznych zasad**. Konstruktywne uczestnictwo to również **działalność obywatelska**, wspieranie **różnorodności**, **spójności społecznej** i **zrównoważonego rozwoju** oraz gotowość **respektowania wartości i prywatności** innych osób.

**Inicjatywność i przedsiębiorczość**

Inicjatywność i przedsiębiorczość rozumiane są jako **umiejętność wcielania pomysłów w czyn**. Obejmują one **kreatywność, innowacyjność** i **podejmowanie ryzyka**, a także zdolność do **planowania działań** i prowadzenia ich z zamiarem **osiągnięcia wytyczonych celów**. Stanowią indywidualne wsparcie dla osób nie tylko w ich codziennym życiu prywatnym i społecznym, ale także w ich miejscu pracy, pomagając im uzyskać świadomość jej kontekstu i wykorzystywać dane szanse. Są podstawą bardziej konkretnych umiejętności i wiedzy potrzebnych tym, którzy podejmują przedsięwzięcia o charakterze społecznym lub handlowym bądź w nich uczestniczą. Inicjatywność i przedsiębiorczość są związane ze **świadomością wartości etycznych** i powinny promować **dobre zarządzanie**

**Wiedza**

Kompetencja inicjatywności i przedsiębiorczości wymaga identyfikowania dostępnych możliwości działań osobistych, zawodowych lub gospodarczych. Wiąże się również ze znajomością zagadnień dotyczących pracy i życia ludzi, takich jak ogólne rozumienie zasad funkcjonowania gospodarki bądź szanse i wyzwania stojące przed pracodawcami i organizacjami. Istotne jest w tym wypadku także uświadamianie sobie zagadnień etycznych odnoszących się do przedsiębiorstw oraz tego, w jaki sposób mogą one dokonać pozytywnych zmian, np. przez sprawiedliwy handel lub przedsięwzięcia społeczne.

**Umiejętności**

Do umiejętności związanych z omawianą kompetencją zalicza się proaktywne zarządzanie projektami (np. planowanie, organizowanie, zarządzanie, kierowanie i zlecanie zadań, analizowanie, komunikowanie, sporządzanie raportów i ocen, sprawozdawczość) umiejętność skutecznej reprezentacji i negocjacji oraz pracy indywidualnej i zespołowej. Niezbędna jest także zdolność do oceny i identyfikacji własnych mocnych i słabych stron oraz oceny ryzyka i podejmowania go w uzasadnionych wypadkach.

**Postawy**

Postawa przedsiębiorcza charakteryzuje się inicjatywnością, aktywnością, niezależnością i innowacyjnością zarówno w życiu osobistym i społecznym, jak i w pracy. Obejmuje również

motywację i determinację w realizacji celów – osobistych oraz wspólnych na polu prywatnym i zawodowym**.**

**Świadomość i ekspresja kulturalna**

Kompetencja ta polega na docenianiu znaczenia **twórczego wyrażania idei, doświadczeń i uczuć** za pośrednictwem **różnych środków wyrazu**, w tym muzyki, literatury, sztuk wizualnych i teatralnych.

**Wiedza**

Świadomość i ekspresja kulturalna wymagają wiedzy na temat lokalnego, narodowego i europejskiego **dziedzictwa kulturowego** oraz jego miejsca w świecie. Kompetencja ta obejmuje podstawową znajomość najważniejszych dzieł kultury, w tym współczesnej kultury popularnej. Niezbędne jest w tym wypadku rozumienie **językowo-kulturowego zróżnicowania Europy** i innych regionów świata, a także konieczności jego zachowania. Istotną rolę odgrywa ponadto uzmysłowienie sobie znaczenia **czynników estetycznych** w życiu codziennym.

**Umiejętności**

Umiejętności związane z omawianą kompetencją obejmują **wrażliwość** i **przyjemność** płynącą z odbioru dzieł sztuki i widowisk oraz **wyrażanie siebie** za pomocą różnorodnych środków z wykorzystaniem wrodzonych zdolności. Istotne jest również to, by umieć odnosić własny punkt widzenia w zakresie twórczości i ekspresji do **opinii innych**, a także rozpoznawać i wykorzystywać **społeczne i ekonomiczne szanse** w działalności związanej z kulturą. Ekspresja kulturalna jest niezbędna do rozwijania **twórczych umiejętności**, które mogą być wykorzystywane w wielu sytuacjach zawodowych Dogłębne zrozumienie własnej kultury oraz poczucie tożsamości są podstawą szacunku i otwartej postawy wobec różnych form ekspresji kulturalnej. Pozytywna postawa obejmuje również kreatywność oraz chęć pielęgnowania zdolności estetycznych przez ekspresję za pomocą środków artystycznych i udział w życiu kulturalnym.

Plik IV.1

|  |  |
| --- | --- |
| Jest jedną z metod pozwalających na wykrywanie przyczyn problemów. Stosujemy ją w celu ustalenia podstawowej przyczyny problemu. Zadawanie kilku pytań „Dlaczego?” pozwala dojść do źródła problemu, gruntownie zbadać jego przyczynę i skupić się na skutecznym rozwiązywaniu |  |
| Jest jedną z metod pozwalających na wykrywanie przyczyn problemów. Stosujemy ją w celu ustalenia podstawowej przyczyny problemu. Zadawanie kilku pytań „Dlaczego?” pozwala dojść do źródła problemu, gruntownie zbadać jego przyczynę i skupić się na skutecznym rozwiązywaniu |  |
| Metoda ta jest sednem oceniania kształtującego. Prawidłowa informacja zwrotna powinna składać się z czterech elementów: co uczeń zrobił dobrze, co wymaga poprawy i jak to poprawić oraz czym zająć się w następnej kolejności. Udzielamy jej zawsze na podstawie ustalonych wcześniej kryteriów sukcesu |  |
| W metodzie tej, szczególny nacisk położony jest na uczenie się, a nie na nauczanie. Rola nauczyciela polega na wyzwoleniu sił ucznia, wzbudzaniu w nim wiary we własne siły i przekonania o możliwości rozwiązywania coraz trudniejszych problemów. Metoda ta nie tylko kształci, ale również wychowuje do umysłowej niezależności i umiejętności wykorzystywania tego co się myśli i wie, w działaniu zmieniającym rzeczywistość |  |

Plik VIII.1

**istota zmiany[[1]](#footnote-1)**

Zmiana kojarzy się z wykreowaniem czegoś „nowego” (np. sposobu działania, wartości, zachowań, postaw) oraz wprowadzaniem tego do praktyki (z inicjatywy własnej lub podmiotów zewnętrznych) i przyswajaniem, w przypadku stwierdzenia efektywności działań wdrożonych w ramach tej zmiany.Można dokonać adaptacji zmiany, tj. przystosować do niej rozwiązania już wykorzystywanego w danej instytucji lub adopcji, tj. wdrożyć wiernie (odwzorować) rozwiązania stosowane gdzie indziej.

**Zmiana:**

* to **procesem** a nie zdarzenie,
* dokonywana jest przede wszystkim przez **jednostki**,
* jest doświadczeniem **osobistym**,
* powoduje **rozwój** uczuć, emocji i umiejętności.

Dlatego oddziaływania w procesie wprowadzania zmiany muszą dotyczyć przede wszystkim **ludzi**, a w drugiej kolejności instytucji.

**Zmiana** może dotyczyć:

* polityki, ekonomii (odnowa, transformacja, przekształcenie, restrukturyzacja, rekonstrukcja),
* edukacji (reforma, innowacja, modyfikacja, usprawnienie, udoskonalenie),
* instytucji (reorganizacja, przeprojektowanie).

**Rodzaje zmian** ze względu na**:**

* zasięg (globalna – lokalna, makrosystemowa – mikrosystemowa),
* źródło (zewnętrzna – wewnętrzna),
* rangę (strategiczna, operacyjna, przełomowa, gruntowna, powierzchowna, kosmetyczna),
* rezultat (efektywna – nieefektywna, rzeczywista – pozorna, pozytywna – negatywna),
* przedmiot (edukacyjna, organizacyjna, kadrowa, mentalna),
* czas przeprowadzania (szybka – powolna),
* sposób przeprowadzania (celowa, planowa, chaotyczna, sprawna, spontaniczna),
* dynamikę, tempo (gwałtowna/rewolucyjna – stopniowa/ewolucyjna, radykalna – spokojna, rytmiczna – przerywana).

Proces zmiany nigdy nie jest funkcją liniową. Często jest mało uporządkowany, zdarzają się przypadki wracania do stanu wcześniejszego, postępuje nieregularnymi zrywami i skłania do refleksji nad „nowym”.

**Psychologiczny kontekst zmiany**

Chociaż zmiana ma bardzo indywidualny przebieg, istnieją pewne prawidłowości wspólne dla wszystkich ludzi, nie będących jej inicjatorami.

Pierwszą z nich jest **reorientacja z przeszłości ku przyszłości**.

Każda zmiana wymaga uwolnienia się od wewnętrznego przywiązania do przeszłości i ukierunkowania na to, co chcemy robić inaczej w przyszłości. Jeśli w otoczeniu następuje zmiana, musimy zmienić się i my. Prawdopodobnie naszą pierwszą reakcją będzie poczucie zagrożenia. Możemy odczuwać pokusę trzymania się przeszłości, tego, z czym było nam wygodnie. Dopiero wtedy, gdy uwolnimy się od przeszłości, możemy zacząć pracę nad przystosowaniem się do nowej sytuacji.

Drugą prawidłowością jest **reorientacja z samego siebie ku otoczeniu**, czyli reorientacja z wewnętrznej koncentracji na samym sobie ku zewnętrznej koncentracji na otoczeniu.

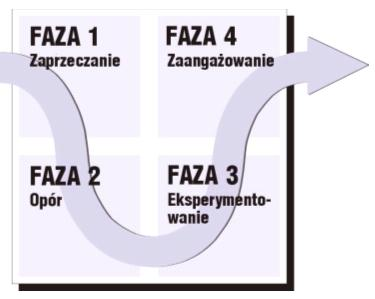
 Zanim pojawiła się konieczność zmiany, prawdopodobnie koncentrowaliśmy się na pracy. Nasza uwaga była skierowana na zewnątrz: na organizację i wykonywanie swojej pracy. Z chwilą ogłoszenia zmiany, uwagę przenosimy na siebie. „Co mnie spotka?" to pierwsze pytanie, jakie każdy zadaje w sytuacji zmiany. Dopóki nie będziemy mieli wyobrażenia o tym, jak zmiana wpłynie na naszą sytuację, niełatwo będzie nam skoncentrować się na potrzebach organizacji i na otoczeniu zewnętrznym.

Reorientacja uwagi zajmuje pewien czas. Wyzwanie, przed jakim stajemy, chcąc panować nad zmianą, to zrozumienie, kiedy i jak przebiega owa reorientacja - tak byśmy w przyszłości mogli dokonywać jej szybciej i z mniejszym wysiłkiem.

Kolejną prawidłowością w indywidualnym podejściu i radzeniu sobie ze zmianą jest sposób reakcji i nastawienia do zmian w kontekście reakcji psychologicznej, czyli tzw. **krzywa zmiany** lub **psychologia osobistej zmiany**. Okazuje się, że u większości osób reakcja na zmianę jest bardzo podobna.

Zmiana nie zachodzi prostoliniowo, lecz w czterech następujących po sobie etapach. Jej fazy wskazują na proces odnowy, przejście od starego do nowego.

**MAPA ZMIANY ORGANIZACYJNEJ**



Mówiąc o zmianie mówimy o procesie, który przebiega fazami upadków i wzlotów emocji i towarzyszących im zachowań czy postaw.

Wykres reakcji na zmianę zaczyna się w górnym lewym rogu. W chwili otrzymania informacji dotyczącej zmiany krzywa opada, tworząc nieckę **podwyższonego stresu, niepewności, szoku i zmniejszonej produktywności**. W miarę zwiększania się akceptacji dla zmiany następuje wzrost krzywej - **zaczynamy odzyskiwać poczucie kierunku, uczymy się nowych umiejętności i ról, i zaczynamy pracować w nowy sposób.**

Każdy przechodzi przez ten proces. Jedni szybciej, a inni wolniej potrafią się z nim uporać. Powinniśmy przejść przez wszystkie cztery etapy, zwłaszcza, jeśli to nie my jesteśmy inicjatorami zmiany. Nie oznacza to, że każdy będzie przechodził przez wszystkie fazy w ustalonej kolejności. Zdarza się, że ludzie cofają się do fazy wcześniejszej lub grzęzną w jednym miejscu. Pomimo różnic w przebiegu procesu zmiany, każdy musi w końcu dotrzeć do fazy zaangażowania.

**Faza 1: Zaprzeczanie**

W fazie zaprzeczania nie wierzymy w realność zmiany i w to, że zmiana faktycznie ma miejsce. W rezultacie możemy zachowywać się tak, jakbyśmy nie zamierzali się zmieniać. Wykonujemy swoją pracę jak dotychczas i odsuwamy od siebie myśl o zbliżającej się zmianie. W fazie zaprzeczania koncentrujemy się na tym, co dzieje się poza nami, ignorując własne reakcje, ponieważ jesteśmy przywiązani do przeszłości.

**Faza 2: Opór**

W tę fazę wchodzimy wtedy, gdy nie możemy już dłużej zaprzeczać realności zmiany i odkrywamy, że zmiana rzeczywiście nastąpi. Najczęściej pojawiające się wówczas emocje to **lęk, złość, niepokój o przyszłość, doświadczanie niepewności i zwątpienia w siebie.**

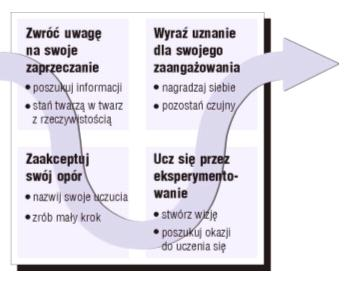
W fazie oporu możemy czuć się niezdolnymi do zmiany, stąd opór w uczestniczeniu w niej. Jesteśmy wciąż **jeszcze przywiązani do przeszłości, do starych, wygodnych nawyków,** ale jednocześnie odkrywamy wiele nieprzyjemnych uczuć i reakcji na zagrożenie związane ze zmianą. U schyłku fazy oporu osiągamy punkt akceptacji: zaczynamy uwalniać się od przeszłości i zastanawiać się, jak możemy osobiście tę zmianę wykorzystać.

**Faza 3: Eksperymentowanie**

W fazie eksperymentowania zaczynamy działać: uczymy się nowych rzeczy i decydujemy, jak zachować się w obliczu zmiany. To moment, w którym przestajemy kwestionować zmianę i zaczynamy pytać, jak sprostać wyzwaniu. To okres "konstruktywnego zamieszania", planowania i powtórnego rozważania, uczenia się i podejmowania prób działania w odmienny sposób. W fazie 2eksperymentowania nadal jesteśmy skoncentrowani na sobie, ale próbujemy kierować swą uwagę ku przyszłości. Wzrasta zainteresowanie organizacją i sposobami osiągnięcia sukcesu.

**Faza 4: Zaangażowanie**

W fazie zaangażowania osiągamy punkt, w którym sami zaczynamy decydować, jakie przedsięwziąć działania, aby opanować nowe sposoby funkcjonowania. Odzyskujemy swoją dawną produktywność i poczucie panowania nad sytuacją. Prawdopodobnie też poczujemy (złudnie, niestety!), że zmianę mamy już za sobą. Jednakże, ponieważ zmiana jest zjawiskiem nieustannym, musimy być przygotowani na następną. W tej fazie jesteśmy zorientowani na przyszłość.   
Z powrotem przenieśliśmy swoją uwagę z siebie na organizację.



Źródło: Małgorzata Majcherczyk, *Punkt widzenia, Wykorzystanie nowego modelu doskonalenia w budowaniu szkoły uczącej się*, opracowanie: Monika Jurgielewicz-Wojtaszek, Zofia Teresa Dąbrowska, W-wa 2014

W zależności od tego, w jakiej fazie jesteśmy możemy siebie, a także współpracowników, wspomagać w odmienny sposób.

Ważne jest, żeby zdiagnozować siebie, w jakiej fazie jestem w danym momencie i odpowiednio wspierać się.

Zrozumienie własnych zachowań i postaw w obliczu zmiany pozwoli nam również diagnozować fazy reakcji na zmianę u pracowników i tak stymulować ten proces, żeby ułatwić (i tym samym skrócić) przechodzenie z jednego etapu w kolejny.

**TYPOLOGIA UDZIAŁOWCÓW ZMIANY**

**Zaprzeczający** - Nie wierzą w realność zmiany i w to, że zmiana faktycznie ma miejsce. W rezultacie zachowują się tak, jakby nie zamierzali się zmieniać. Wykonują swoją pracę jak dotychczas i odsuwają od siebie myśl o zbliżającej się zmianie. Koncentrują się na tym, co dzieje się poza nimi, ignorując własne reakcje, ponieważ są przywiązani do przeszłości. Wszelkie trudności związane z wprowadzeniem zmian opiniują w kategoriach klęski i konieczności powrotu do stanu sprzed zmiany. Otwarcie kwestionują nowe zasady i normy, poddając w wątpliwość skuteczność i słuszność ich wprowadzenia. Jednoczą wokół siebie przeciwników zmiany, chcąc wywrzeć negatywny wpływ na jej zwolenników.

**Oponenci** - Nie mogą już dłużej zaprzeczać realności zmiany i odkrywają, że zmiana rzeczywiście nastąpiła. Są wciąż jeszcze przywiązani do przeszłości, do starych, wygodnych nawyków, więc (skupiając się na sobie i własnych odczuciach) odkrywają wiele nieprzyjemnych uczuć, reakcji i zachowań wobec postrzeganych przez siebie zagrożeń związanych ze zmianą. Jednakże obserwując nieuchronność zmiany zaczynają uwalniać się od przeszłości i zastanawiać się, jak mogą tę zmianę osobiście wykorzystać.

**Eksperymentatorzy -** Powoli zaczynają działać w zmienionych realiach: uczą się nowych rzeczy i decydują, jak zachować się w obliczu zmiany. Przestają kwestionować zmianę i zaczynają pytać, jak sprostać wyzwaniu. Rozważają, planują, uczą się i podejmują próby działania w odmienny sposób. Nadal są skoncentrowani na sobie i własnych interesach, ale próbują kierować swą uwagę ku przyszłości. Wzrasta ich zainteresowanie organizacją i sposobami osiągnięcia sukcesu.

**Zaangażowani -** Sami zaczynają decydować, jakie przedsięwziąć działania, aby opanować nowe sposoby funkcjonowania. Odzyskują swoją dawną produktywność i poczucie panowania nad sytuacją. Są akceptowani przez innych jako wiarygodni i kompetentni. Są przygotowani na kolejne zmiany, zorientowani na przyszłość, aktywność i efektywność. Stymulują działania innych (zwłaszcza logicznych zwolenników) tak, aby sami mogli być „agentami zmiany”[[2]](#footnote-2).

**OPÓR JAKO REAKACJA NA ZMIANY (NA RÓŻNYCH ETAPACH WDRAŻANIA)**

Powody oporu w sytuacji zmiany

**Utrata poczucia kontroli -** Ludzie, którzy się czują „przedmiotami” zmiany, boją się, stają się apatyczni, stawiają opór. Przeciwdziałanie:

* wczesne angażowanie w zmiany,
* informowanie o wszystkim, co jest możliwe (jawność),
* umożliwianie ludziom dokonywania wyborów (w ramach możliwych granic).

**Utrata poczucia rozumienia sensu, kierunku -** Po co ta zmiana? Dlaczego? - Rozumienie priorytetów zagrożone jest przez zmianę dotychczasowego działania. Przeciwdziałanie:

* przedstawianie wizji,
* dawanie samego przykładu,
* zachęcanie ludzi, by sami odkrywali, dlaczego zmiana jest konieczna.

**Niepewność i niejasność** - Większość ludzi źle znosi poczucie niepewności. Przeciwdziałanie:

* informowanie,
* rozmawianie, wyjaśnianie, tłumaczenie.

**Niespodziewane** („Mamy dla Was niespodziankę!”) - Przy decyzjach komunikowanych znienacka, ludzie często myślą:

* „Czemu mi nie zaufali na tyle, by przynajmniej napomknąć?”,
* „Czemu nie dali mi czasu na to, by się przyzwyczaić?”.

Opór i niechęć wobec „nowego” łagodnieją, a często wręcz mijają wraz z upływem czasu.

**Negowanie i krytykowanie przeszłości, obwinianie -** Przeszłość należy traktować delikatnie - ludzie, którzy funkcjonowali w poprzednim systemie mogą uznać, że są krytykowani za niekompetencję, złą pracę i mieć poczucie, że są zmuszeni bronić swoich poprzednich działań - stając się wrogami zmiany. Przeciwdziałanie – uświadamianie, że:

* zaczynamy od nowa – „amnestia” (bez obwiniania),
* „to, co było robione w przeszłości, było adekwatne (dobre) w tamtych warunkach”,
* „jesteśmy elastyczni i zdolni funkcjonować w nowym”.

**Poczucie braku kompetencji** „Czy podołam?” - Ludzie obawiają się, że będą potrzebne nowe umiejętności, których nie posiadają, że będą musieli się uczyć od nowa. "A może mi się nie uda?". Przeciwdziałanie – uświadamianie, że:

* uczenie się nowego jest długotrwałym procesem i wymaga czasu,
* osoby, uczące się potrzebują wsparcia, pomocy, zachęty, oraz atmosfery zaufania i bezpieczeństwa (i zapewnianie tego)

**Zwiększony wysiłek - więcej pracy -** Utrzymanie status quo wymaga poświęcenia wystarczającej ilości pracy, wysiłku, czasu. Zmiana przynosi tym, którzy mają ją wprowadzać, nowe obowiązki, zadania, odpowiedzialność (chociażby dlatego, że zanikają rutynowe działania, trzeba przyzwyczaić się do nowych ludzi). Przeciwdziałanie:

* nie zmieniać wszystkiego na raz (pozostawić trochę znajomej rutyny!),
* doceniać za dodatkowy wysiłek.

(Oprac. na podst. Liz Clarke, The Essence of Change, 1994)

**Źródła oporu wobec zmian**

1. **Niepewność co do przyczyn i skutków zmiany**

Członkowie organizacji mogą opierać się zmianom, gdyż niepokoją się o ich wpływ na własną pracę i życie. Jeśli nawet są wyraźnie niezadowoleni z obecnej pracy, mogą obawiać się, że po wprowadzeniu zamierzonych zmian będzie jeszcze gorzej. Jeśli zmianę inicjuje ktoś inny, mogą uważać, że są manipulowani i zastanawiać się, jakie są „prawdziwe” zamiary ukryte za zmianą.

1. **Niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów**

Odpowiednie zmiany powinny przynieść korzyść całej organizacji, ale dla niektórych osób pozytywne skutki zmiany nie zrównoważą jej kosztów w postaci utraty władzy, prestiżu, płacy, jakości pracy czy innych świadczeń.

1. **Świadomość słabych stron proponowanych zmian**

Członkowie organizacji mogą przeciwstawiać się zmianom dostrzegając potencjalne problemy, przeoczone przez inicjatorów zmian. Różnice w ocenie sytuacji stanowią jeden z pożądanych rodzajów konfliktów, który kierownicy powinni dostrzegać i wykorzystać dla zwiększenia efektywności proponowanych zmian.

**Przyczyny oporu:**

* niejasno określony cel zmiany
* niejasne oczekiwania
* niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów
* poczucie zagrożenia, strach
* świadomość słabych stron proponowanych zmian
* poczucie braku kontroli nad sytuacją
* obawa przed nadmiernym wysiłkiem
* negatywne doświadczenia z przeszłości

**Formy oporu wobec zmiany:**

* **Konformizm** (*robię to, co mi każą*)
* **Wycofywanie się** (*to mnie nie dotyczy*)
* **Rytualizm** (bierny opór *- pozornie wprowadzam zmiany, udaję, że robię to, co jest wymagane*)
* **Odrzucenie** (otwarty opór, rebelia - *sprzeciwiam się, nie mam zamiaru tego robić*)
* **Akceptacja** (udomowienie zmiany, dostosowanie do swoich potrzeb i warunków - *zrobię to, ale po swojemu*)

**Sposoby przezwyciężania oporu:**

* wyjaśnianie i komunikowanie się
* uczestniczenie i zaangażowanie
* ułatwianie i popieranie
* negocjowanie i uzgadnianie
* „manipulacja” i dokooptowanie

**Redukowanie stresów:**

* Nie zmieniaj wszystkiego od razu
* Nie przypuszczaj, uzyskaj bezpośrednią informację, reakcję
* Daj czas na naukę
* Daj ludziom coś do posiadania, kontrolowania
* Wprowadzaj zmiany stopniowo
* Zapewniaj ludziom czas i zasoby
* Wykorzystuj otwarte dyskusje
* Dostrzegaj trudności i rozpoznawaj w czym tkwią problemy

**Trzy rodzaje oporu wobec zmian i jego przyczyny**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Logiczny***opór |  |
| Logiczne, racjonalne argumenty przeciw zmianie związane z czasem i wysiłkiem, który musi być włożony w przystosowanie się do zmiany. | * Czas potrzebny, by się przystosować * Wysiłek włożony w naukę nowego * Możliwość niekorzystnych konsekwencji zmiany * Koszty zmiany (ekonomiczne) * Zwątpienie w techniczną możliwość wprowadzenia zmiany |
|  |  |
| Psycho***logiczny***opór |  |
| „Logiczne” uczucia i nastawienia związane z obawą przed nieznanym, brakiem zaufania oraz zachwianym poczuciem bezpieczeństwa. | * Obawa przed nieznanym * Indywidualna niska tolerancja wobec zmian * Niechęć wobec wdrażających zmianę * Brak zaufania * Indywidualna potrzeba bezpieczeństwa i zachowania status quo |
|  |  |
| Socjo***logiczny***opór |  |
| Opór, który jest „logiczny” z perspektywy grupowej – interesów, wartości i więzi wewnątrzgrupowych. | * Koalicje * Sprzeczne / rozbieżne wartości * Ograniczona perspektywa * Interesy zagrożone * Obawa przed rozbiciem grup towarzyskich, utratą przyjaciół |

**Korzyści wynikające z oporu – opór może:**

* pełnić funkcję korygującą nieadekwatne lub pochopnie wprowadzanych rozwiązań,
* sygnalizować sprawy, które w przyszłości staną się problemowe – tak, by „kierownictwo” z wyprzedzeniem zaczęło nad nimi pracować,
* być wskaźnikiem emocjonalności, jaką pracownicy obdarzają sprawę. Samo wyrażanie oporu jest także wentylem dla emocji, o ile stanie się okazją do przedyskutowania i lepszego zrozumienia natury zmiany.

**Warunki powodzenia zmiany** (wg M. Fullan’a)**:**

* *adekwatność –* zmiana jest odpowiednia do sytuacji w instytucji, pracownicy dokładnie wiedzą na czym ma ona polegać, widzą jej użyteczność, wierzą w jej powodzenie, są przekonani, że jej wprowadzenie jest warte wysiłku,
* *gotowość do wprowadzenia zmiany –* istnieje odpowiedni potencja wiedzy i umiejętności pozwalający na zmianę, jest przychylny klimat organizacyjny,
* *zaplecze –* instytucja dysponuje warunkami, zasobami ludzkimi i materialnym umożliwiającymi wprowadzenie zmiany, ma wsparcie.

**Skuteczne wprowadzanie zmiany wymaga**:

* + informacji i komunikacji
  + wsparcia i presji
  + identyfikacji ze zmianą
  + dłuższego czasu, niż to się wydaje
  + wytrwałości
  + dbałości o proces, nie tylko o rezultaty

**Metody postępowania przy oporze wobec zmian**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Sposób postępowania** | **Zazwyczaj stosowany, gdy...** | **Zalety** | **Wady** |
| 1. Szkolenie i informowanie | Brakuje informacji albo informacja i analiza są niedokładne | Gdy się przekona ludzi, często pomagają wprowadzić zmianę | Może być bardzo pracochłonne, zwłaszcza gdy w grę wchodzi wiele ludzi |
| 2. Uczestnictwo, „wciąganie” ludzi | Inicjatorzy nie mają wszystkich informacji potrzebnych do zaprojektowania zmiany, a inni mają znaczną siłę, by się jej przeciwstawiać | Uczestnicy angażują się we wdrożenie zmiany,  a posiadane przez nich istotne informacje zostaną ujęte w planie zmiany | Może być bardzo czasochłonne, jeśli uczestnicy zaprojektują niewłaściwą zmianę |
| 3. Ułatwianie i poparcie | Ludzie opierają się, gdyż występują problemy z dostosowaniem | Żadne inne podejście nie jest równie skuteczne przy problemach dostosowania | Może być czasochłonne, kosztowne, a i tak nie przynieść powodzenia |
| 4. Negocjacje i uzgodnienia | Jedna z osób lub grup, o znacznej sile oporu, wyraźnie straci w wyniku zmiany | Czasem w ten sposób stosunkowo łatwo można uniknąć znacznego oporu | Może być zbyt kosztowne, jeśli wyczuli innych na możliwość negocjowania zgody |
| 5. Manipulacja  i kooptacja | Inna taktyka jest nieskuteczna lub zbyt droga | Może to być względnie szybkie i niedrogie rozwiązanie problemów związanych z oporem | Może stworzyć problemy w przyszłości, jeśli ludzie będą czuli, że są manipulowani |
| 6. Wyraźne lub ukryte wymuszanie | Pośpiech ma zasadnicze znaczenie, a inicjatorzy mają znaczną władzę | Jest szybkie i może przezwyciężyć opór wszelkiego rodzaju | Może być ryzykowne, jeśli ludzie będą  w efekcie źli na inicjatorów |

**Plik IX.1**

Polecenie – uzupełnij kwestionariusz

Antysign – praca na swoich słabych stronach.

Sukces

1. Wielokrotnie próbowałam/em wykonywać tę czynność, ale bez większych sukcesów. Nigdy nie otrzymywałam/em za nią nagród i wyrazów uznania.

……………………………………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………………………………..

2. Inni ludzie często mówią mi, że muszę poprawić swoje umiejętności w wykonywaniu tego typu działań.

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

Instynkt (odczucia przed wykonaniem czynności)

1. Szukam sposobów uniknięcia tej czynności, a jeśli nie jest to możliwe, muszę się do jej wykonania zmuszać. Jakiego typu to działania? ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………….………………………………………………

2. Zawsze się zastanawiam, kto mógłby wykonać tę czynność za mnie. Jakiego typu to działania? ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………….………………………………………………

Rozwój (odczucia w trakcie wykonywania czynności)

1. Nauczenie się tego typu działań zajęło mi wiele czasu. Czynności te nudzą mnie. Jakiego typu to działania? ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………….………………. …………………………

2. Bez względu na to, jak bardzo się staram, nie jestem w stanie poprawić swoich wyników przy wykonywaniu tej czynności. Jakiego typu to działania? …………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….…………………………………

Potrzeby (odczucia po wykonaniu czynności)

1. Działania tego typu sprawiają, że czuję się zmęczona/y i wyczerpana/y. ……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….………………………………………………………………………………

Myśl, że już nigdy nie muszę wykonywać tej czynności, jest dla mnie bardzo przyjemna. ………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….……………………………………

Moje słabe strony to: …………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….………………………………………………………………………………………………..

Analiza słabych stron:

1. Czy ma znaczenie, dlaczego wykonuję tę czynność? ……………………………………………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………………………………………

2. Czy ma znaczenie, dla kogo lub z kim wykonuję tę czynność?

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….

3. Czy ma znaczenie, kiedy wykon.uję tę czynność?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

4. Czy ma znaczenie, co jest treścią tej czynności?

…………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………………………..............................................................................................

Podsumowanie:

Czy Twoje słabe strony są zależne od okoliczności, czy są słabymi stronami bezwzględnie?

………………………………………………………………………………………………………………………………………….

…………………………………………………………………………………………………………………………………………….……………………………………………………..

Czy możesz zmienić okoliczności wykonywania tych czynności (dlaczego, z kim, dla kogo, kiedy, co)?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………………………………………..

**STOP** : cztery strategie ograniczenia słabych stron (na podstawie: Buckingham M.: Wykorzystaj swoje silne strony. Użyj dźwigni swojego talentu, MT Biznes,

Warszawa, 2008).

Przestań wykonywać tę czynność.

W realizacji tego zadania mogą Ci pomóc odpowiedzi na następujące pytania:

• Czy ta czynność/słaba strona ma istotne znaczenie dla zrealizowania Twoich celów, spełnienia marzeń lub osiągnięcia sukcesu?

……………….……………………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………………………………..

• Czy możesz przestać wykonywać tę czynność?

………………………………………………………………………………………………………………………………..

………………………………………………………………………………………………………………………………….

• Jeśli nie możesz przestać wykonywać tej czynności, to w jaki sposób mógłbyś/mogłabyś zmniejszyć ilość czasu i wysiłku, jaki jej poświęcasz?

…………………………………………………………………………………………………………..……………………………..

………………………………………………………………………………………………………………………………………..

• Pytanie dodatkowe: Z kim musiałabyś/musiałbyś porozmawiać (jeśli to konieczne), aby wprowadzić ten zamiar w czyn?

……………………………………………………………………………………………………………………………………….

…………….………………………………………………………………………………………………………………………….

Współpracuj z tymi, których ta czynność wzmacnia.

• Czy pracujesz z kimś, kto naprawdę lubi wykonywać tę czynność? Wskaż te osoby.

………………………………………………………………………………………………………………………………….

………………………………………………………………………………………………………………………………..

• W jaki sposób mógłbyś zamienić się z tą osobą na zadania? Czy możecie pomóc sobie nawzajem?

…………………………………………………………………………………………………………………………………………..

…………….……………………………………………………………………………………………………………………………

• Pytanie dodatkowe: Kto może nauczyć Cię jakiegoś triku czy techniki, która pozwoliłaby Ci szybciej/skuteczniej wykonywać tę czynność?

…………………………………………………………………………………………………………………………………………..

………………………………………………………………………………………………………………………………………….

• Pytanie dodatkowe: W jaki sposób mogłabyś/mógłbyś sprawić, by ta czynność stała się przyjemniejsza?

……………………………………………………………………………………………………………………………..

…………….……………………………………………………………………………………………………………….

Zaoferuj jedną ze swoich silnych stron.

• Którą ze swoich silnych stron możesz wykorzystać, aby skuteczniej wykonać tę

czynność?

…………………………………………………………………………………………………………………………………

…………….…………………………………………………………………………………………………………………..

• W jaki sposób, poprzez regularne oferowanie swoich silnych stron, mogłabyś/mógłbyś stopniowo przeorganizować swoje zajęcia tak, aby móc je w pełni wykorzystywać?

………………………………………………………………………………………………………………………………….

………………………………………………………………………………………………………………………………..

Popatrz na swoją słabą stronę z innej perspektywy.

• W jaki sposób możesz zmienić swoją perspektywę – sposób patrzenia na to, jak wykonujesz daną czynność?

………………………………………………………………………………………………………………………………………

…………….………………………………………………………………………………………………………………………

• Czy coś by Ci pomogło, gdybyś wykonywała/wykonywał tę czynność o innej porze dnia, z inną osobą, z innych powodów lub zmieniła/zmienił inne okoliczności jej wykonywania?

…………………………………………………………………………………………………………………………………..

……………………………………………………………………………………………………………………………………….

• W jaki sposób wykonywanie tej czynności wspiera Cię w maksymalnym wykorzystaniu silnych stron?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

• Czy możesz (jeśli tak, to w jaki sposób) powiązać tę czynność z czymś, co Cię interesuje lub naprawdę jest dla Ciebie ważne?

………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………..

1. Materiały szkoleniowe do projektu „ Szkolenia i doradztwo dla kadry kierowniczej systemu oświaty w woj. łódzkim” ss.89-101. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Wykorzystanie nowego modelu doskonalenia w budowaniu szkoły uczącej się*, opracowanie: Monika Jurgielewicz-Wojtaszek, Zofia Teresa Dąbrowska, Warszawa 2014 [↑](#footnote-ref-2)