



# Moduł zarządzania zasobami ludzkimi

Praca zdalna: monitorowanie i motywowanie  
pracowników

Pakiet szkoleniowy dla kadry JST

Dorota Tomaszewicz

Autorka materiału

**Dorota Tomaszewicz**

Redakcja merytoryczna

**Dorota Jastrzębska**

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

**Katarzyna Gańko**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2021

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

<http://www.ore.edu.pl>

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](#) (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020.



## Spis treści

Program szkolenia .....	4
Materiał szkoleniowy .....	6
Wstęp .....	6
Omówienie treści szkolenia.....	7
I. Monitorowanie pracy i bieżąca komunikacja w organizacji pracy zdalnej z wykorzystaniem narzędzi TIK .....	7
II. Co można monitorować? .....	7
Zarządzanie przez cele – usprawnienie pracy w systemie zdalnym.....	8
Strategia Walta Disneya .....	10
Narzędzia TIK do monitorowania i komunikacji.....	13
Wskazówki do organizacji spotkań online.....	16
Wskazówki do organizowania spotkań z pracownikami lub dyrektorami szkół/ placówek.....	17
Rodzaje spotkań .....	17
Interwencje.....	20
Przykładowe narzędzia do monitorowania w praktyce .....	21
Motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników pracujących zdalnie .....	23
I. Delegowanie uprawnień .....	24
II. Konstruktywna pochwała – technika FU.....	25
III. Konstruktywna krytyka: technika FULO + 2K.....	26
IV. I Rozmowa korygująca .....	26
V. Rozmowa oceniająca jako podsumowanie stopnia realizacji celów.....	29
Dbanie o własny dobrostan oraz wspieranie kadry przez organizację doskonalenia zawodowego.	30
Bibliografia.....	33

## Program szkolenia

**Temat szkolenia:** Praca zdalna – monitorowanie i motywowanie pracowników

**Czas trwania szkolenia:** 2 x 6 godzin dydaktycznych

**Cel ogólny:** Usprawnienie współpracy z dyrektorami szkół/placówek oraz organizacji pracy osób odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych w systemie zdalnym

### Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- pozna koncepcję zarządzania przez cele do zastosowania w swojej jednostce samorządu terytorialnego (JST);
- stosuje wybrane narzędzia technologii informacyjno-komunikacyjnej (TIK) do monitorowania pracy i komunikacji zdalnej;
- udoskonali umiejętność organizacji i prowadzenia spotkań online;
- pozna przykładowe rozwiązania dotyczące motywowania pracowników zdalnych;
- ma świadomość konieczności organizowania doskonalenia zawodowego wspierającego pracowników odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych oraz dyrektorów szkół/placówek.

### Treści szkolenia

1. Monitorowanie pracy i bieżąca komunikacja w organizacji pracy zdalnej z wykorzystaniem narzędzi technologii informacyjno-komunikacyjnej:
  - a) kilka słów o monitorowaniu,
  - b) koncepcja zarządzania przez cele,
  - c) narzędzia TIK do monitorowania i komunikacji,
  - d) wskazówki do prowadzenia i organizacji spotkań online,
  - e) przykładowe narzędzia do monitorowania w praktyce.
2. Motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników pracujących zdalnie:
  - a) panel narzędzi wspierających umiejętność zarządzania ludźmi,
  - b) dbanie o własny dobrostan oraz wspieranie kadry przez organizację doskonalenia zawodowego.

### Metody/sposoby pracy

- praca w małych grupach,
- praca w parach,
- miniwykład,
- film,
- wymiana doświadczeń,
- ćwiczenia praktyczne,
- dyskusja,
- studium przypadku.

### Narzędzia/pomoce do wykorzystania podczas szkolenia online

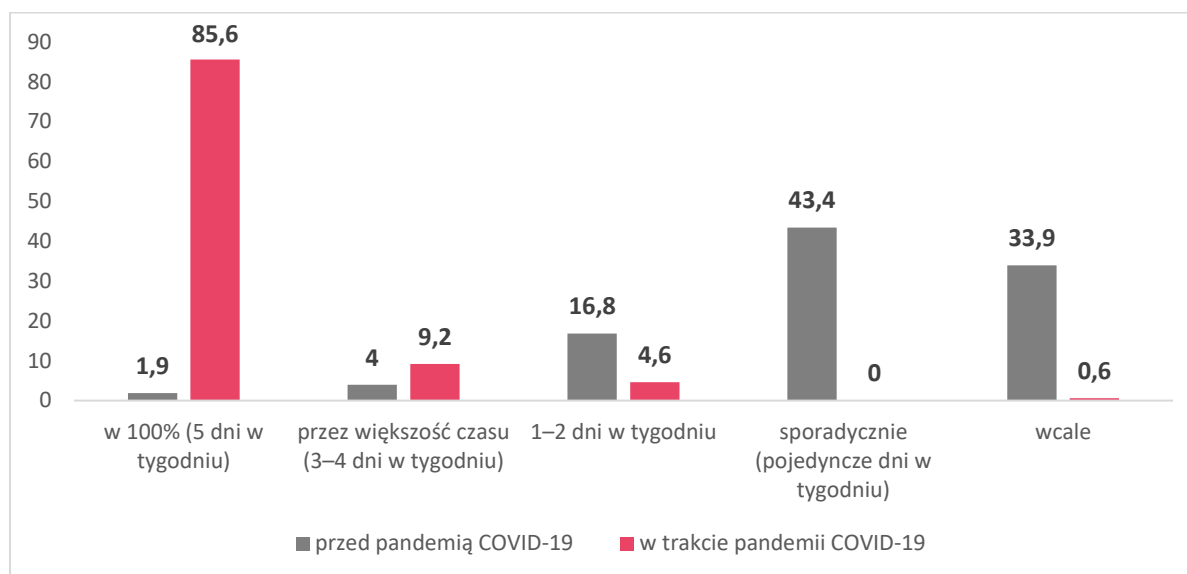
- komunikatory: Zoom (<https://zoom.us>), Google Meet (<https://meet.google.com>) lub Microsoft Teams (<https://office.com>);
- padlet (<https://padlet.com/>) lub wakelet (<https://wakelet.com/>);
- dysk Google (<https://google.com>) lub OneDrive (<https://office.com>);
- dokumenty współdzielone Google (<https://google.com>) lub Office 365 (<https://office.com>);
- formularze Google (<https://docs.google.com/forms>) lub Microsoft Forms (<https://office.com>);
- Mentimeter (<https://mentimeter.com>);
- Jamboard (<https://jamboard.google.com>);
- Kahoot (<https://kahoot.com>).

## Materiał szkoleniowy

### Wstęp

Przed okresem pandemii *home office* w naszym kraju był traktowany głównie jako jeden z benefitów pracowniczych. Jak wynika z badań dotyczących wpływu pandemii COVID-19 na pracę zdalną<sup>1</sup>, przed pojawieniem się koronawirusa w Polsce tylko niecałe 2% zatrudnionych wykonywało swoje obowiązki zawodowe w 100% z domu (tj. 5 dni w tygodniu), a 77,3% – sporadycznie (pojedyncze dni w miesiącu) albo wcale. Z kolei podczas pandemii COVID-19 odsetek osób pracujących całkowicie zdalnie wzrósł do 85,6%.

Wykres 1. Częstotliwość pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 i w trakcie jej trwania (w procentach)



W badaniach prowadzonych w ramach projektu „Lekcja:Enter” w drugiej połowie kwietnia 2020 r. dyrektorzy szkół<sup>2</sup> wskazali na szereg problemów związanych z organizacją nauczania zdalnego, w tym:

- brak wystarczającej ilości sprzętu, który szkoły mogłyby wypożyczyć uczniom;
- brak możliwości technicznych przyłączenia internetu czy niska przepustowość sieci;
- brak jasno określonych reguł organizacji zdalnego nauczania;
- niepewność co do czasu trwania zdalnej nauki i terminów egzaminów zewnętrznych.

Warto podkreślić **rolę jednostek samorządu terytorialnego w odniesieniu do działalności szkół i placówek**. W art. 10 ust. 1 ustawy Prawo oświatowe<sup>3</sup> określono zadania organu prowadzącego, do których należy m.in.:

<sup>1</sup> Dolot A., (2020), [Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika](#), „E-mentor” nr 1 [online, dostęp dn. 20.04.2021].

<sup>2</sup> Sobiesiak-Penszko P., Pazderski F., (2020), [Dyrektorzy do zadań specjalnych edukacja zdalna w czasie izolacji](#), Warszawa: Fundacja Orange, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Instytut Spraw Publicznych [online, dostęp dn. 12.02.2020].

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2020 r. poz. 910 i 1378 oraz z 2021 r. poz. 4).

- zapewnienie warunków działania szkoły lub placówki, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki;
- wyposażenie szkoły lub placówki w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania, programów wychowawczo-profilaktycznych, przeprowadzania egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych.

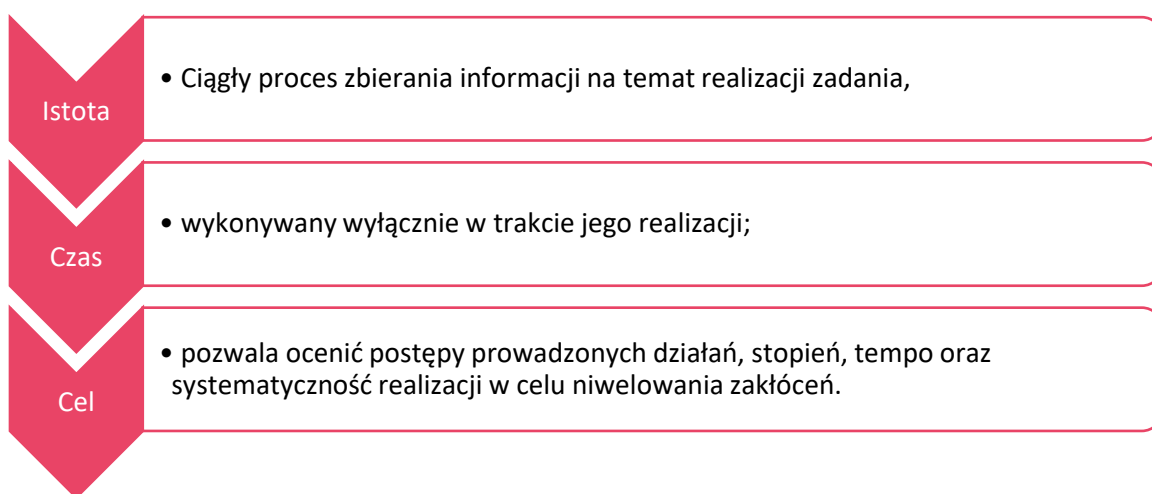
Jednostki publiczne stanęły przed zadaniem zdalnej realizacji zadań oświatowych, w tym zapewnienia warunków do organizacji kształcenia zdalnego podległych jednostek oświatowych, współpracy z dyrektorami szkół/placówek oraz organizacji pracy osób odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych wykonujących swoje zadania w formie zdalnej.

Poniższe opracowanie jest zbiorem wskazówek odnoszących się do organizacji funkcjonowania podległych jednostek oraz przykładowych rozwiązań w zakresie monitorowania pracy zdalnej oraz motywowania i budowania zaangażowania pracowników.

## Omówienie treści szkolenia

### I. Monitorowanie pracy i bieżąca komunikacja w organizacji pracy zdalnej z wykorzystaniem narzędzi TIK

**Monitorowanie** obejmuje zbieranie i analizę informacji w celu identyfikowania i eliminowania zagrożeń w prawidłowej realizacji zadań oświatowych. Definicję monitorowania przedstawia też poniższy schemat.



### II. Co można monitorować?

Prawo do monitorowania przez JST działań szkół/placówek wynika z art. 11 ust. 7 ustawy Prawo oświatowe, w którym określono obowiązek składania przez organ wykonawczy organowi stanowiącemu JST informacji o stanie realizacji zadań oświatowych. Aby taką informację przygotować, organ prowadzący odpowiada za zebranie odpowiednich danych. Ponadto organ prowadzący musi być informowany o działaniach szkół i placówek, np. w zakresie:

- przebiegu eksperymentu pedagogicznego;
- otrzymanych zaleceń pokontrolnych od organu sprawującego nadzór pedagogiczny;

- informacji niezbędnych do przygotowania planu dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli;
- przygotowania dla organu prowadzącego nadzór pedagogiczny informacji do oceny pracy dyrektora.

W odniesieniu do pracowników odpowiadających za realizację zadań oświatowych monitorowaniu podlega poziom wykonania i terminowość zleconych zadań wynikających z przydziału czynności poszczególnym pracownikom.

## Zarządzanie przez cele – usprawnienie pracy w systemie zdalnym

W zdalnej organizacji pracy bardzo przydatnym podejściem jest świadome sięganie do koncepcji **zarządzania przez cele** (ZPC). Została ona opracowana i opublikowana przez Petera Druckera raczej jako sposób stosowania celów do motywowania ludzi niż do sprawowania nad nimi kontroli.

### Zarządzanie przez cele (ZPC, ang. Management by Objectives – MBO)

To technika zarządzania przedsiębiorstwem służąca efektywnej realizacji strategicznych i operacyjnych celów firmy, oparta na:

- definiowaniu priorytetowych zadań,
- kaskadowaniu zadań i ich monitorowaniu,
- ocenie stopnia realizacji,
- powiązaniu uzyskanych wyników z systemem motywacyjnym (premiowym).

*Źródło: House of Skills za: Reinfuss, 2009*

Prawidłowo wprowadzone zarządzanie przez cele jest przenikającym całą organizację systemem umożliwiającym znaczne usprawnienie krótko- i długoterminowego planowania oraz, co być może najważniejsze, koncentrację na działaniach istotnych z perspektywy racjonalności jednostki samorządu terytorialnego jako całości. Umożliwia wyartykułowanie oczekiwań wobec pojedynczego pracownika i ich egzekwowanie. Prowadzi do optymalizacji struktury organizacyjnej – zakresy odpowiedzialności stają się precyzyjne i rzeczywiście przestrzegane.

ZPC dostarcza efektywnej procedury monitorowania stopnia realizacji celu, umożliwiając korektę i poprawę jakości pracy poszczególnych pracowników. Jedną z najważniejszych korzyści jest sprawiedliwsza i oparta na obiektywnych kryteriach ocena jednostki, która w konsekwencji umożliwia bardziej adekwatne nagradzanie i awansowanie. W dalszej perspektywie typowy dla ZPC element współuczestnictwa w procesie decyzyjnym może znacznie wzmocnić motywację jednostki i jej przekonanie, że wykonując powierzone zadania, realizuje własne dążenia.

Zarządzanie przez cele jest techniką kompleksową, zorientowaną na **wynik**, możliwą do stosowania |w instytucjach publicznych. Kierownik jednostki/wydziału wspólnie z pracownikami i dyrektorami szkół/placówek w sposób systematyczny ustala cele dla wszystkich osób. Cele powinny mieć umiarkowany stopień trudności, być skonkretyzowane, a zarazem takie, aby każda osoba była skłonna je zaakceptować i zaangażować się w ich realizację.

Zaletą zarządzania przez cele jest możliwość skoncentrowania uwagi oraz zaangażowania pracowników i dyrektorów szkół placówek w realizację kluczowych zadań wpływających na osiągnięcie strategicznych celów oświatowych. Tym samym daje to możliwość bieżącego monitorowania stopnia realizacji powierzonego zadania czy osiągnięcia ustalonych celów.

→ Zastanów się nad korzyściami zarządzania przez cele.

Pomyśl przez chwilę, jakie korzyści może przynieść wdrożenie systemu zarządzania przez cele w Twojej jednostce samorządu terytorialnego. Wypisz korzyści dla: mieszkańców gminy, dyrektorów/ nauczycieli, współpracowników i dla Ciebie.

Korzyści dla mieszkańców gminy	
Korzyści dla dyrektorów/nauczycieli	
Korzyści dla współpracowników	
Korzyści dla Ciebie	

Następnie jednym kolorem zaznacz korzyści wspólne dla wszystkich ww. obszarów, a innym te, które powtarzają się w dwóch lub trzech obszarach.

Można określać cele:

- bieżące – ich realizacja zajmie od tygodnia do 3 miesięcy (przykład: kupno urządzeń mobilnych).
- krótkoterminowe – ich realizacja zajmie od 3 miesięcy do roku (przykład: doposażenie szkół do nauczania hybrydowego).
- średnioterminowe – ich realizacja zajmie od roku do 3 lat. Warto je rozdzielać na podcele, czyli cele krótkoterminowe (przykład: do końca 2022 r. doprowadzenie do szkół internetu szerokopasmowego).
- długoterminowe – ich realizacja zajmuje od 3 do 5 lat. Niektóre cele długoterminowe są traktowane jako cele życia i jako takie są rozłożone na wiele lat. Warto rozdzielać je na podcele średnioterminowe (przykład: wdrożenie planu cyfryzacji w gminie poprzez udrożnienie na terenie gminy dostępu do sieci internetowej do końca 2025 r.).

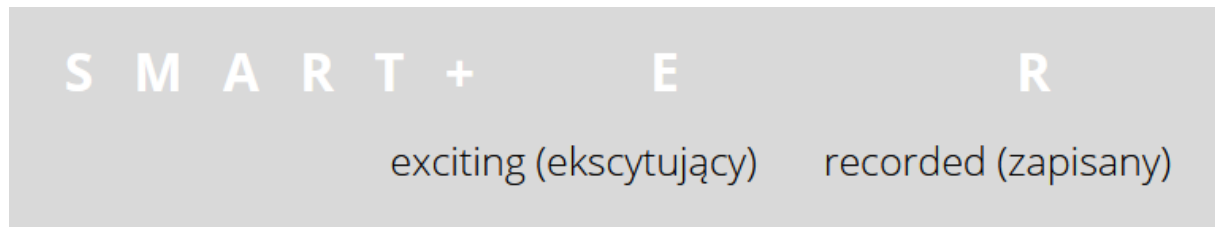
Podstawą efektywnego zarządzania przez cele jest umiejętność określania i stawiania celów. Popularnym narzędziem, które pomaga w wyznaczaniu celów jest **reguła SMART**<sup>4</sup>.

Reguła SMART to pięć kryteriów, które musi spełniać dobrze sformułowany cel:

<sup>4</sup> Reinfuss R., (2009), *MBO – Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Gliwice: OnePress.

- 1. Specific and clear (specyficzny, konkretny, jednoznaczny)**  
Czego dokładnie chcę? Kiedy dokładnie chcę to uzyskać? Kiedy wyobrażam sobie, że już to mam, co czuję, słyszę i widzę?
- 2. Measurable (mierzalny, ilość, jakość, czas, koszt)**  
Wyznaczę sobie kryterium, po którym poznam, że cel został osiągnięty. W jaki sposób to zmierzę? Określę, po czym rozpoznam, że jestem na dobrej drodze do osiągnięcia mojego celu.
- 3. Achievable (osiągalny)**  
Cel, jaki sobie stawiam, musi być wykonalny. Potrzebuję do jego zrealizowania czasu i innych zasobów. Gdzie mogę je znaleźć? Jak mogę wpłynąć na innych, by pomogli mi osiągnąć cel? Od czego zacznę realizację?  
lub (wymienne)  
**Ambitious (ambitny)** Cel, który sobie stawiam, musi być odpowiednio ambitny, tak aby stanowił wyzwanie.
- 4. Relevant (odnoszący się do celów organizacji, zgodny ze mną, odpowiedni dla mnie)**  
Jaką mam motywację do osiągnięcia tego celu? Dlaczego chcę go osiągnąć? Dlaczego jest to dla mnie ważne? Czy cel jest spójny z moimi wartościami? Jak zmieni się moje życie, kiedy już go zrealizuję? Czy jest coś, co mnie powstrzymuje przed jego osiągnięciem?
- 5. Time framed (osadzony, ograniczony w czasie)**  
Kiedy zrealizuję ostatecznie mój cel? Kiedy mam przestać go realizować? Jak często mam wykonywać prace na rzecz jego realizacji? (konkretnie, np. dwa razy w miesiącu, a nie „często”). Kiedy wykonam pierwszy krok, aby zacząć ten cel realizować?

A dlaczego nie jeszcze „sprytniejszy” cel?



→ **Przećwicz formułowanie SMARTnego celu**

Pomyśl o przedsięwzięciu lub wyzwaniu, które czeka Cię w pracy w przyszłym tygodniu i zapisz je w postaci celu, stosując zasadę SMARTER.

## Strategia Walta Disneya

Walt Disney był to jeden z najbardziej wpływowych ludzi XX w., a bajkowe imperium, które stworzył, przetrwa jeszcze wiele lat. Podczas planowania swoich przedsięwzięć posługiwał się bardzo charakterystyczną strategią, która została później zmodelowana przez twórców programowania neurolingwistycznego (NLP) i nazwana jego imieniem.

Disney podczas planowania swoich działań przechodził przez trzy etapy: **marzyciela, realisty i krytyka**.

**Marzyciel** Na początku Disney bazował na swojej wyobraźni, po to by stworzyć bajkowe i często nierealistyczne wizje własnych celów. Wyobrażał sobie np. wspaniały Disneyland w najlepszej lokalizacji, dużo dzieciaków i ich rodziców spędzających czas w kolorowym świecie bohaterów z bajek. Zatem marzyciel kreuje wizje. Nie ogranicza się przy tym myśleniem w kategoriach „to nie wyjdzie”, „nie stać mnie na to”. Pomocne na tym etapie pytanie: „Co chciałbyś osiągnąć w tym zakresie, gdybyś nie miał żadnych ograniczeń?”. Kiedy nawet najbardziej szalona i nietypowa wizja zostanie wykreowana, marzyciel przechodzi do następnego etapu.

**Realista** Następnie Disney zastanawiał się, na ile wymarzone wizje są realne do spełnienia. Czy dysponuje wystarczającymi zasobami, czasem, ludźmi? W jakiej skali to przedsięwzięcie można uznać za osiągalne? Zatem realista zastanawia się, „czy to może działać?”, i tworzy koncepcję środków, jakie są potrzebne do realizacji celu (finansowych, osobowych i intelektualnych). Ważne jest to, że realista nadal myśli pozytywnie (czyli nie: „nie mam ludzi”, ale „ilu ludzi potrzebuję, żeby to miało sens?”). Na tym etapie tworzy się struktura celu oraz plan działania. Przydatne pytania: „Jak osiągniesz wyznaczony cel?”, „Jakie działania podejmiesz?”. Kiedy mamy już plan, przystępujemy do krytyki.

**Krytyk** Na tym etapie Disney starał się znaleźć możliwe przeszkody i utrudnienia stojące na przeszkodzie do realizacji tego przedsięwzięcia. Szukał słabych punktów i niedociągnięć w swoim planie i miejsc, gdzie jest pewne prawdopodobieństwo niepowodzenia. Zatem krytyk rozbija plan, analizuje możliwe błędy, szuka potknięć, wypaczeń. Zastanawia się, co może przeszkadzać w realizacji projektu. W pracy krytyka ważna jest rzeczowa analiza trudności. Należy też pamiętać, że krytyk jest przyjacielem marzyciela i realisty – nie stara się sabotować ich wizji i planów, tylko zwrócić uwagę na możliwe przeszkody. Pomocne pytania: „Jakie bariery mogą się pojawić na drodze do celu?”, „Jak sobie z nimi poradzisz?”.

→ Zastosuj technikę „cel oczami Walta Disneya” na spotkaniu online z zespołem i dyrektorami szkół/przedszkoli.

Ustalcie wspólnie wyzwanie, który stoi przed Wami w tym roku w związku z wdrożeniem kształcenia zdalnego. Niech to będzie coś „dużego i ważnego”.

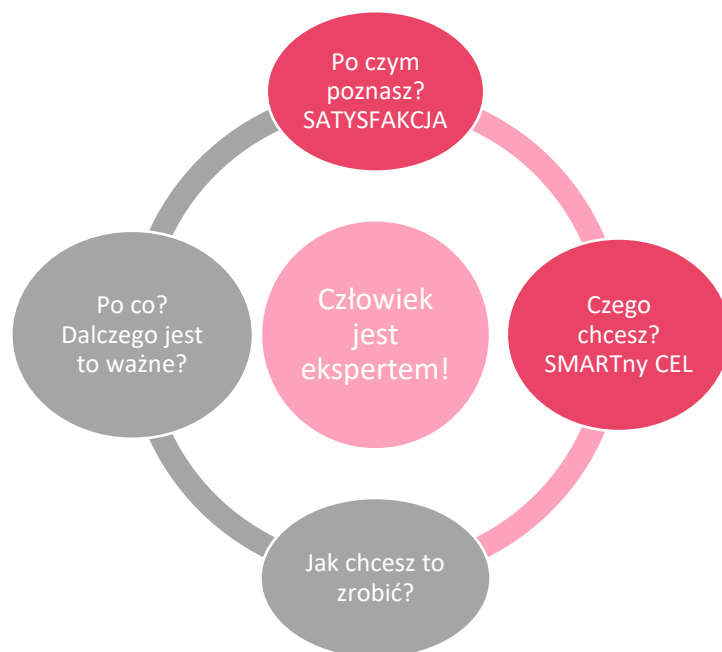
Kotwiczenie – w pokoju marzyciela pomyślcie o sytuacji, w której udało Wam sprostać wyzwaniu w 100%, a nawet przekroczyliście oczekiwania. Zapiszcie wizję tego stanu. Teraz wcielcie się w rolę realisty: pomyślcie obiektywnie o swoim przedsięwzięciu i zapiszcie plan działania. Następnie poszukajcie słabych stron Waszego planu i potencjalnych zagrożeń. Pamiętajcie, aby krytyka była konstruktywna. Zapiszcie wnioski. Wasz Wielki Plan jest gotowy do realizacji!

Inną dobrą praktyką jest wyznaczanie celów wspólnie z podwładnym lub dyrektorem szkoły/placówki. Doskonale sprawdza się tu umiejętność przeprowadzenia rozmowy coachingowej. Celem coachingu według Jenny Rogers<sup>5</sup> jest szybki, znaczący i trwały wzrost efektywności osoby, z którą pracujemy. Celem coacha jest maksymalny rozwój potencjału klienta (pracownika czy dyrektora szkoły/placówki). Coaching to taki sposób pracy rozwojowej, który spełnia następujące sześć zasad:

<sup>5</sup> Rogers J., (2010), *Coaching*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

1. To klient (pracownik lub dyrektor szkoły/placówki) jest źródłem wszystkich niezbędnych zasobów, które pomogą mu osiągnąć cel albo rozwiązać swój problem. Nie musimy go „naprawiać” ani udzielać rad.
2. Zadając odpowiednie pytania, stawiając wyzwania i udzielając wsparcia, coach sprawia, że klient (pracownik lub dyrektor szkoły/placówki) zaczyna lepiej korzystać ze swoich zasobów.
3. W coachingu należy pamiętać o całej osobie, z jej przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Nie wystarczy skupienie się na kwestiach zawodowych.
4. To klient (pracownik lub dyrektor szkoły/placówki) wybiera temat – w określonym obszarze (np. dotyczącym organizacji kształcenia zdalnego).
5. Relacja coacha z klientem (pracownikiem lub dyrektorem szkoły/placówki) opiera się na partnerstwie, jej podstawą jest wzajemny szacunek.
6. Celem coachingu jest zmiana i działanie. Jeśli klient (pracownik lub dyrektor szkoły/placówki) nie chce takiej zmiany, to praca metodą coachingową będzie niemożliwa.

Wykres 2. Struktura rozmowy coachingowej



Przykładowe pytania do wykorzystania w trakcie rozmowy coachingowej:

- Co chcesz zrobić?
- Jak chcesz to zrobić?
- Co jeszcze możesz zrobić?
- Czy jest jakiś inny sposób?
- Po co chcesz to zrobić?
- Dlaczego jest to ważne?
- Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?
- Kiedy będziesz miał poczucie satysfakcji?

## Narzędzia TIK do monitorowania i komunikacji

Zapewnienie monitorowania pracy zdalnej jest możliwe dzięki digitalizacji. Dostęp do rozwiązań w chmurze – takich jak rekrutacja elektroniczna, wyposażenie szkół w podręczniki, materiały edukacyjne i materiały ćwiczeniowe, elektroniczne arkusze itp. – sprawia, że monitorowanie zleconych zadań i stopień osiągania celów ustalonych wspólnie z dyrektorami szkół/placówek staje się łatwiejszym zadaniem. Korzystając z możliwości e-programów i dostępu do zgromadzonych danych, możemy prowadzić proces monitorowania przy pomocy sprzętu IT z dostępem do internetu.

Uzupełniającym rozwiązaniem w procesie monitorowania lub w przypadku braku digitalizacji będzie korzystanie z możliwości rozwiązań chmurowych, np. OneDrive lub Dysk Google. Warto sprawdzić możliwości różnych programów, takich jak MS Excel. Wśród jego szablonów znajdują się gotowe rozwiązania, np. tygodniowy harmonogram zadań, śledzenie zadań, harmonogram dzienny. Dyski w chmurze OneDrive lub Dysk Google umożliwiają również tworzenie własnych formularzy i szablonów, a także przechowywanie ich i udostępnianie do współpracy innym osobom.

### Propozycje narzędzi TIK do monitorowania

Metody tradycyjne	Narzędzia	Narzędzia TIK
ankietowanie	kwestionariusz ankiety	Formularz Google, MS Forms z włączoną anonimizacją
wywiad	formularz wywiadu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formularz Google, MS Forms z wyłączoną anonimizacją, pliki współdzielone na Dysku Google (Dokumenty lub Arkusze) lub na dysku OneDrive (Word lub Excel)</li> <li>spotkania z wykorzystaniem komunikatorów Teams, Zoom, Meet</li> <li>inne: Padlet, Jambord, MS Whiteboard, Wakelet</li> </ul>
analiza dokumentów	formularz analizy	<ul style="list-style-type: none"> <li>pliki współdzielone na Dysku Google (Dokumenty lub Arkusze) lub na dysku OneDrive (Word lub Excel)</li> <li>plik żądań w OneDrive</li> </ul>
spotkania	komunikatory	<ul style="list-style-type: none"> <li>komunikatory Teams, Zoom, Meet,</li> <li>pliki współdzielone na Dysku Google (Dokumenty lub Arkusze) lub na dysku OneDrive (Word lub Excel)</li> </ul>

Ponadto monitorowanie zadań realizowanych przez pracowników odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych jest możliwe dzięki dostępowi do wirtualnego Plannera w Office 365 czy wirtualnej tablicy Trello.

**Planner w Office 365** umożliwia:

- wizualne organizowanie pracy zespołu,
- przydzielanie zadań poszczególnym osobom,

- zarządzanie tymi zadaniami,
- dołączanie plików ze wskazówkami do zadania,
- udostępnianie plików innym osobom,
- prowadzenie czatu z innymi osobami w celu informowania wszystkich na bieżąco,
- śledzenie postępu prac zespołu i zarządzanie planem.

Wskazówki do pracy z Plannerem są dostępne na [stronie Microsoftu](#).

Podobne funkcjonalności ma **Trello** – aplikacja dostępna zarówno z poziomu przeglądarki, jak i aplikacji mobilnej, pozwalająca na zwinne zarządzanie zadaniami oraz ich monitorowanie.

Wskazówki do pracy z Trello dostępne np. w [filmie „Trello – jak zacząć \(podstawy, najważniejsze założenia\)”](#).

Narzędziem przydatnym w monitorowaniu jest także **wykres/diagram Gantta**. To sposób zarządzania CELAMI/ZADANIAMI. Uwzględnia on realizację wszystkich działań zdefiniowanych do osiągnięcia poszczególnych celów, terminowe rozmieszczenie ich realizacji. W praktyce stosuje się wiele metod tworzenia wykresów oraz wiele możliwości oznaczeń. Poniższa propozycja jest prostym przykładem zastosowania narzędzia.

Zadanie	2020		2021						2022
			I kwartał			kwartał			
	XI	XII	I	II	III	II	III	IV	
1									
2									
3									
4									
5									

W diagramie Gantta w wierszach podajemy zadania, zaś w kolumnach podajemy czas, wyrażony datami dziennymi, tygodniami, miesiącami, kwartałami. Jeśli nasz plan działania jest opracowany na dłuższy czas, wówczas wygodniej jest pierwsze miesiące planować szczegółowiej, a kolejne terminy traktować bardziej ogólnie, zapisując je np. kwartałami. Pola zaznaczone na różowo to czas realizacji danego zadania. Z wykresu łatwo możemy odczytać:

- kiedy dane zadanie się rozpoczyna i kiedy powinno się zakończyć;
- które zadania są od siebie zależne, tzn. nie rozpoczniemy kolejnego działania, jeśli poprzednie się nie zakończyło;
- czas realizacji danego zadania;
- kolejność wykonywania zadań.

Możemy także zobaczyć, które z zadań wykonywane są równolegle, co może być ważne z powodu konieczności zapewnienia odpowiednich zasobów, w tym ludzkich.

Za pomocą wykresu Gantta ocenić możemy także oceniał postęp w wykonywanych działań, określić opóźnienia czy zdecydować o przesunięciu terminów.

## Wskazówki do organizacji spotkań online

Do organizacji spotkań online w czasie rzeczywistym można wykorzystać dostępne komunikatory, takie jak Google Meet, Microsoft Teams czy Zoom.

**Google Meet** to aplikacja G-Suite, której główną funkcją jest organizowanie wideorozmów online w czasie rzeczywistym. W trakcie spotkania można udostępniać swoje materiały, prezentacje, filmy. Dzięki zainstalowanym dodatkowym rozszerzeniom możliwy jest też [podział na pokoje](#) i organizowanie pracy w grupach. Z kolei korzystając z funkcji Kalendarza, możemy planować spotkania i łatwo do nich dołączać.

**Microsoft Teams** to aplikacja, do której możemy zalogować się przez stronę Office 365 ([www.office.com](http://www.office.com)). Najefektywniej pracujemy jednak, korzystając z aplikacji klasycznej, pobranej i zainstalowanej na urządzeniu cyfrowe. Teams jest narzędziem współpracy. Umożliwia m.in.:

- prowadzenie indywidualnych konwersacji (czat), w tym głosowych i wideo;
- zakładanie zespołów roboczych, projektowych;
- organizowanie spotkań online w czasie rzeczywistym;
- planowanie spotkań online i zapisywanie ich w Kalendarzu.

W czasie spotkań online odbywanych w czasie rzeczywistym możemy np.:

- prezentować materiały, filmy poprzez ich udostępnianie;
- współpracować z uczestnikami spotkania na jednej tablicy, wykorzystując aplikację MS Whiteboard lub obszar współpracy w Notesie zajęć;
- łączyć osoby uczestniczące w spotkaniu w mniejsze zespoły i umożliwiać tym samym pracę w parach/grupach, dzięki wykorzystaniu funkcji np. podziału na pokoje lub pracy na różnych kanałach;
- prowadzić konwersację z wykorzystaniem czatu spotkania;
- pobierać listę obecności.

Rozwiązaniem stosowanym do organizacji spotkań w czasie rzeczywistym jest także **Zoom**. Rejestracji na platformie dokonamy na stronie [www.zoom.us](http://www.zoom.us). W wersji bezpłatnej aplikacja pozwala na organizowanie spotkań jeden na jeden bez ograniczeń czasowych. Spotkanie z grupą w wersji bezpłatnej będzie możliwe przez ok. 40 minut. Jeśli chcemy prowadzić dłuższe spotkania zobowiązani jesteśmy wykupić dostęp.

Możliwości Zooma:

- Planowanie spotkań i przekazywanie linków dostępowych. Linki można zapisywać w Kalendarzu (m.in. Google, Office 365) i szybko dołączać do spotkania.
- Komunikacja z innymi uczestnikami spotkania poprzez wykorzystanie funkcji mikrofonu, kamery, czatu, ikon komunikacji – Mute, Stop/Start Video, Chat, Reactions.
- Udostępnianie podczas spotkań widoku swojego pulpitu lub konkretnego okna otwartego na swoim urządzeniu – ShareScreen. W trakcie udostępniania można używać też np. laserowego wskaźnika.

- Łączenie uczestników w podgrupy dzięki funkcji Breakout Rooms. Prowadzący spotkanie może tworzyć pokoje w dowolnym momencie spotkania, przypisywać do nich uczestników automatycznie lub ręcznie, określać czas pracy w pokojach, odwiedzać grupy uczestników.
- Tworzenie i przeprowadzanie ankiet – Polls. Prowadzący może utworzyć ankietę przed spotkaniem i w trakcie jego trwania (jedną lub kilka), może też wyświetlać wyniki.

## Wskazówki do organizowania spotkań z pracownikami lub dyrektorami szkół/placówek

Organizowanie i prowadzenie spotkań jest jedną ze skutecznych metod zarządzania ludźmi<sup>6</sup>. Służą one podejmowaniu decyzji czy rozwiązywaniu problemów dotyczących całego zespołu. Inne powody zwoływania spotkań to dzielenie się informacjami, identyfikowanie potencjalnych problemów i omawianie możliwych rozwiązań, udzielanie rad i obmyślanie kolejnych posunięć. Zanim zorganizujesz spotkanie, powinieneś zastanowić się, czy sytuacja naprawdę tego wymaga, czy jest potrzeba konsultowania się z kimkolwiek przed podjęciem decyzji, czy nie można przeprowadzić konsultacji telefonicznie.

### Planowanie spotkania

- Planowanie spotkania – sprawy do załatwienia.
- Wyznaczenie terminu (kalendarzowego i godzinowego). Sprawdzenie, czy jest on dogodny dla osób, które planujesz zaprosić.
- Określenie celu/celów, oczekiwanego rezultatu.
- Sporządzenie programu i rozesłanie go do uczestników (ze stosownym wyprzedzeniem).
- Przygotowanie i przekazanie linku do spotkania wraz ze wskazówkami do logowania oraz określeniem ram czasowych.
- Wybranie i rozesłanie (z wyprzedzeniem) materiałów, z którymi uczestnicy powinni zapoznać się przed spotkaniem.
- Opracowanie zawartości: kolejność, goście, prezentacje itp.
- Zaproszenie ekspertów/specjalistów, jeśli istnieje potrzeba wsparcia merytorycznego.

Dokładnie rozplanowane spotkanie będzie przebiegać znacznie płynniej i stanie się produktywnie. Pozwoli to zaoszczędzić czas i pieniądze – wszystkie sprawy są załatwiane podczas jednego spotkania<sup>7</sup>.

## Rodzaje spotkań

Istnieją trzy rodzaje spotkań: informacyjne, poświęcone rozwiązywaniu problemów oraz poświęcone podejmowaniu decyzji<sup>8</sup>.

Celem **spotkania informacyjnego** jest udostępnienie (przedstawienie), uzyskanie i wymiana informacji na dany temat. Będzie to np. poinformowanie pracowników lub dyrektorów szkół i przedszkoli

<sup>6</sup> Covey S., (2005), *Najpierw rzeczy najważniejsze*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

<sup>7</sup> Mayer J.J., (2001), *Organizacja czasu*, Warszawa: Wydawnictwo RM.

<sup>8</sup> Kossowska M., Sołtysińska I., (2011), *Budowanie zespołów*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Business.

o decyzjach, które zostały podjęte na wyższych szczeblach, lub do zebranie informacji w ramach przygotowania do spotkania strategicznego.

Uczestnicy **spotkania poświęconego rozwiązywaniu problemów** poszukują możliwych rozwiązań wdanej sytuacji. Aby zyskać więcej czasu na kreatywny proces, należy wcześniej zgromadzić wszystkich ekspertów związanych z daną tematyką, zapoznać się z adekwatnymi informacjami i przemyśleć możliwe rozwiązania. Dyskusja powinna prowadzić do wymiany proponowanych rozwiązań i argumentów, które do tych rozwiązań doprowadziły.

Jeśli **spotkanie poświęcone podejmowaniu decyzji** ma być naprawdę efektywne, to wymagane jest posiadanie wspólnych celów i otwarta wymiana informacji. Może to oznaczać, że etap zwany rozwiązywaniem problemów już się odbył albo na tym samym, albo na poprzednim spotkaniu. Zdefiniowanie problemu, przedstawienie możliwych rozwiązań i proces określenia najlepszego rozwiązania mogą skutecznie doprowadzić do podjęcia decyzji. Żeby uniknąć nowej dyskusji, konieczne może okazać się głosowanie. Może też być tak, że rozwiązanie jest tak jasne i klarowne dla wszystkich, że nie jest potrzebny żaden dodatkowy proces<sup>9</sup>.

Możliwe decyzje:

- jednogłośnie, wszyscy są za;
- większość jest za;
- mniejszość, której sprawa najbardziej dotyczy, jest za;
- kompromis, jeśli nie uzgodniono większościowego stanowiska;
- konsensus, jeśli nie uzgodniono większościowego stanowiska.

Rolą prowadzącego jest stymulowanie ludzi do przyjęcia odpowiedzialności za daną kwestię czy problem, co spowoduje, że staną się oni bardziej twórczy. Da im to poczucie bycia uprawnionym (do zajmowania się danym zagadnieniem).

Jeśli chcemy wzbudzić zaangażowanie pracowników lub dyrektorów szkół/placówek (po to, by podjęta decyzja była realizowana!), to o wiele lepiej jest poprosić ich, żeby podzielili się także swoimi przemyśleniami.

Dobrze jest spróbować odłożyć na chwilę własne pomysły i naprawdę poświęcić uwagę propozycjom innych. Bądź organizatorem spotkania kierującym procesem oraz uważnym słuchaczem.

Oto właściwa **kolejność działań** prowadzącego spotkanie<sup>10</sup>:

1. Zadaj pytania w celu zdefiniowania problemu.
2. Zapisz zdefiniowany problem na tablicy. Podczas całego spotkania zachęcaj uczestników do korzystania np. z Whiteboard lub pliku współdzielonego.
3. Poddaj burzy mózgów przyczyny powstania danego problemu.
4. Poddaj burzy mózgów możliwe rozwiązania.
5. Poddaj burzy mózgów kryteria dotyczące realistycznego rozwiązania danego problemu.
6. Zastosuj te kryteria, żeby ustalić najlepsze rozwiązanie lub kolejne kroki.

<sup>9</sup> Mayer J.J., (2001), dz.cyt.

<sup>10</sup> Kossowska M., Sołtysińska I., (2011), dz.cyt.

## Trzy fazy spotkania

Każde spotkanie można podzielić na [trzy fazy](#):

### Faza początkowa

- powitanie,
- podziękowanie za przybycie,
- ewentualne przedstawienie prowadzącego i uczestników zebrania,
- przedstawienie celów i programu,
- przejrzenie „minutek” z poprzedniego spotkania.

### Faza środkowa

- prezentacja sytuacji (np. przedstawienie wyników/sprawozdania),
- dyskusja,
- przyjęcie rekomendacji lub decyzji.

### Faza końcowa

- podsumowanie stopnia realizacji celu spotkania (np. powtórzenie wszystkich decyzji powziętych przez uczestników),
- ustalenie kolejnych działań (nazwiska osób odpowiedzialnych za ich realizację/terminy),
- wyznaczenie terminu następnego spotkania.

Ważne jest, żeby koncentrować się na najistotniejszych punktach programu, w odpowiednim momencie przyspieszyć tempo wypowiedzi, skrótkowo potraktować (lub wręcz pominąć) mniej istotne punkty programu, zaaranżować kolejne spotkanie.

## Spotkanie i co dalej?

Zdarza się, że bolączką spotkań jest brak realizacji ustalonych celów. Wszyscy się zgodzili, ale nie wiadomo, kto konkretnie i kiedy wykona daną czynność. Czy znacie następującą [bajkę](#)?

„W spotkaniu uczestniczyło 4 członków: Każdy, Ktoś, Jakiś i Nikt.

Ustalili na spotkaniu, że pewnego dnia mają do wykonania ważną pracę i Każdy był pewien, że Ktoś to zrobi. Jakiś chciał to zrobić, bo myślał, że Nikt tego nie zrobi. Wtedy Ktoś się złościł, bo przecież to robota dla Każdego. Jakiś miał nadzieję, że Ktoś to zrobił, ale potem Każdy doszedł do wniosku, że Nikt tego nie zrobił. Skończyło się to tym, że Ktoś winił Jakiegoś za to, Nikt tego nie zrobił, co mógł zrobić Każdy”.

## Role poszczególnych osób biorących udział w spotkaniu<sup>11</sup>

**Prowadzący spotkanie** dba o przestrzeganie programu i prowadzenie notatek. Przedstawia tematy do dyskusji, robi wprowadzenie oraz zachęca uczestników do dyskusji. Dbą o przebieg całego spotkania. Pilnuje, aby każdy uczestnik miał możliwość przedstawienia swojego punktu widzenia.

<sup>11</sup> Anderson C., (2004), Organizacja zebrań. Praktyczny przewodnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu. Warszawa: Liber.

**Protokolant (sekretarz)** – w zależności od rodzaju spotkania może to być sekretarka prowadzącego spotkanie, uczestnik lub nawet sam prowadzący (nie jest to zalecane).

Protokół („minutki”) jest szczególnie ważny, jeśli omawiane tematy zawierają informacje istotne dla innych osób, które nie uczestniczą w tym spotkaniu. Dlatego też powinien on być czytelny i w miarę obszerny. Jeśli podjęte decyzje stanowią tę właśnie istotną informację, to nie ma potrzeby załączania przebiegu procesu podejmowania tychże decyzji. Jeśli celem spotkania jest wymiana informacji i działania, jakie mają być podjęte są sprecyzowane na samym końcu spotkania, to nie ma sensu pisać całego protokołu – wystarczy wtedy zapisać listę zadań do wykonania.

**Uczestnik spotkania** przed spotkaniem powinien zapoznać się z jego programem, przeczytać informacje rozesłane przez prowadzącego oraz przygotować własną wypowiedź/prezentację lub materiały, które mogą być pomocne. Powinien dzielić się posiadanymi informacjami, zadawać pytania, prosić o wyjaśnienie niezrozumiałych dla siebie kwestii, kontrolować swoje emocje. Ważne jest poczucie odpowiedzialności za wynik spotkania oraz pełne zaangażowanie w proces.

**Prezenter** to osoba, która została zaproszona na spotkanie i ma przedstawić określone zagadnienie. Powinien być przygotowany i ciekawie prowadzić prezentację zgodną z tematyką spotkania, zmieścić się w danym limicie czasu a na zakończenie udzielić odpowiedzi na pytania uczestników.

**Gość** wypowiada się we własnym imieniu, w zależności od celu swojej wizyty.

## Interwencje

W trakcie spotkania może nastąpić potrzeba podjęcia interwencji<sup>12</sup> przez prowadzącego. Im szybciej ona nastąpi, tym większa skuteczność spotkania.

Interwencje, które mogą okazać się konieczne w celu dobrego pokierowania spotkaniem:

- Dyscyplinowanie nadmiernie angażujących czas uczestników spotkania (odbieranie im głosu).
- Angażowanie zbyt cichych uczestników spotkania i dopilnowanie, by przedstawili swoje pomysły.
- Jeśli dyskusja wymyka się z pod kontroli, może okazać się konieczne poproszenie uczestników spotkania, żeby mówili i słuchali po kolei (interwencja w przebieg procesu).
- Innym sposobem przywrócenia kontroli na spotkaniu jest wyjaśnienie kwestii poprzez przedstawienie rzeczowych argumentów i – tym samym – uwolnienie ich od emocji.
- Ochrona uczestników przed atakiem.
- Sterowanie tempem spotkania (zwalnianie lub przyspieszanie).
- Kończenie prezentacji, które przekraczają limit czasowy.
- Przerwanie dyskusji, które trwają zbyt długo i nic nowego nie wnoszą.
- Zmiana procesu lub narzędzi, jeśli nie są efektywne.

### Kilka wskazówek do organizacji spotkań online w czasie rzeczywistym

- Zadbaj o komfort swojej pracy poprzez dobór miejsca, z którego prowadzisz spotkania zdalne (wybierz pokój, w którym możesz swobodnie i w ciszy je prowadzić).

<sup>12</sup> Tamże.

- Pracuj przy stole lub biurku, aby mieć pod ręką wszelkie niezbędne notatki.
- Zwróć uwagę na kąt padania światła, aby uniknąć efektu zamglenia bądź zaciemnienia.
- Przestrzegaj zasad savoir-vivre'u odnośnie do stroju do pracy.
- Wyeliminuj wszelkie rozpraszacze, np. telewizor, radio, telefon.
- Poinformuj domowników, że rozpoczynasz pracę na „żywo” i poproś o zachowanie ciszy, np. wywieś na drzwiach kartkę „Tu trwa spotkanie online”.
- Zwróć uwagę na otoczenie, aby to, co znajduje się za Twoimi plecami, nie rozpraszało uczestników, np. zastosuj rozmycie tła.
- Korzystaj z funkcji poczekalni, abyś w pełni skoncentrowany rozpoczął spotkanie.
- Zadbaj o dobrą prędkość łącza internetowego: daje to możliwość pracy przy włączonych kamerach oraz pozwala na szybkie pobieranie informacji, otwieranie stron, okien. Wyłącz wszelkie zbędne aplikacje obciążające przesył danych.
- Korzystaj z dobrej jakości sprzętu (tablet, laptop, smartfon, komputer stacjonarny), o wysokiej rozdzielczości kamery i mikrofonu z redukcją szumów, używaj słuchawek redukujących dźwięki z zewnątrz.
- Na pół godziny przed spotkaniem wykonaj próbne połączenie; potwierdź wszystkie potrzebne strony i pliki, sprawdź, czy działają linki.
- Zwróć uwagę na poziom naładowania baterii, zabezpiecz zasilacz i łatwy dostęp do źródła prądu.

Przed spotkaniem:

- Poproś uczestników, aby zwrócili uwagę, czy sprzęt, którym będą posługiwać się na spotkaniu, wyposażony jest w kamerę i mikrofon; prześlaj informację o konieczności posiadania słuchawek oraz zabezpieczenia odpowiedniego łącza internetowego.
- Wyślij uczestnikom link do spotkania oraz poinformuj, że wirtualna sala konferencyjna będzie otwarta 15 minut przed wyznaczonym czasem rozpoczęcia, podaj ramy czasowe.
- Podaj kontakt do siebie, aby w razie trudności uczestnicy mogli zadzwonić lub napisać e-mail.
- Poproś uczestników, aby sprawdzili, przetestowali swoje kamery, mikrofony i łącza internetowe.
- Uprzedź uczestników, że spotkanie online w czasie rzeczywistym będzie odbywało się w trybie włączonych kamer, aby to nie było dla nich zaskoczeniem.

### Przykładowe narzędzia do monitorowania w praktyce

Warto wypracować narzędzia do monitorowania przy pomocy wymienionych wcześniej programów i narzędzi, takich jak MS Excel, MS Forms czy Formularze Google.

- Przykładowy formularz monitorowania poziomu szczepień pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych do przygotowania we współdzielonym pliku Excel: w tabeli znajduje się lista jednostek, a w kolejnych kolumnach – liczba zaszczepionych, liczba zapisanych na szczepienia (zob. zrzut ekranu poniżej).

1	Jednostka	liczba zaszczepionych do dnia ...		liczba zapisanych na szczepienia do ....		Razem zaszczepionych i zapisanych	Jaki jest % zaszczepienia kadry pedagogicznej
		nauczycieli	pracowników niepedagogicznych	nauczycieli	pracowników niepedagogicznych		
2							
3	Szkoła Podstawowa w ...						
4	Szkoła Podstawowa w ...						
5	Przedszkole w ....						
6	Przedszkole w ....						
7							
8							
9							
10							
11							

- Przykładowa ankieta do przygotowania w aplikacji MS Forms lub Formularzach Google dotycząca monitorowania edukacji zdalnej prowadzonej przez placówki podległe JST jednostki: ankieta zawiera pytania m.in. o rozwiązania w zakresie organizacji kształcenia zdalnego, pojawiające się trudności czy potrzebne wsparcie (zob. zrzut ekranu poniżej).

1. Nazwa szkoły

2. Czy w szkole zapewniono jednolite rozwiązania w zakresie organizowania edukacji zdalnej?

Tak

Nie

3. Z jakich rozwiązań w zakresie organizowania kształcenia zdalnego korzysta szkoła?

MS Teams

Classroom/Meet

Inne

4. Jakie trudności pojawiły się dotychczas w organizacji edukacji zdalnej?

5. Jakiego wsparcia ze strony JST potrzebuje szkoła?

Doskonalenie dyrektora w zakresie zdalnego zarządzania szkołą

Wdrożenia jednolitego rozwiązania w edukacji zdalnej w całej gminie

Doskonalenie nauczycieli w zakresie podnoszenia kompetencji cyfrowych

Dopuszczenie szkoły w sprzęt do prowadzenia edukacji zdalnej

Inne

- Przykładowa lista do zbierania danych przygotowany w dokumencie Word z możliwością zastosowania Plików żądań (funkcja dostępna w Office 365)

Liczba uczniów

Liczba oddziałów

Liczba orzeczeń

Powierzchnia całkowita budynku szkoły

Powierzchnia całkowita budynku szkoły

Powierzchnia użytkowa szkoły

Powierzchnia terenu wokół szkoły

Liczba etatów nauczycieli

Liczba etatów pracowników administracji

Liczba etatów pracowników obsługi

Łączna kwota wydatków za ubiegły rok kalendarzowych

## Motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników pracujących zdalnie

Motywacja sama w sobie nie istnieje. Są natomiast przyczyny, dla których wykonujemy jakieś działanie lub nie. Motywacja jest więc zawsze związana z celem.

Aby pracownik lub dyrektor szkoły/placówki miał motywację do wykonania zadania, musi zaistnieć kilka czynników:

- Cel, który ma osiągnąć, musi być jasno określony.
- Osiągnięcie celu zaspokaja określoną potrzebę tej osoby.
- Cel musi być dla tej osoby użyteczny i ważny – innymi słowy musi widzieć jego sens (po co to robić?).
- Szansa na osiągnięcie celu  $> 0$ .
- Dobre zdrowie psychofizyczne.

Kluczowym elementem jest sposób komunikowania, który pomaga osiągnąć zaangażowanie pracownika lub dyrektora szkoły/placówki w realizację celów<sup>13</sup>.

1. **Tryb informacyjny** Przełożony przedstawia podwładnemu cele do wykonania. Rozmowa z pracownikiem polega na omówieniu celów, a w późniejszym czasie na wyjaśnieniu sposobu ich osiągnięcia. Ten tryb sprawdza się przy nowych pracownikach, którzy nie znają jeszcze dobrze zakresu działania i realiów na swoim stanowisku. W przypadku tych bardziej doświadczonych podstawową trudnością stosowania tego trybu jest brak miejsca na ustalenie wspólnej, zaakceptowanej przez obie strony wersji.

<sup>13</sup> Reinfuss R, (2009), dz.cyt.

2. **Tryb konsultacyjny** Przełożony sam stawia cele, ale na spotkaniu z pracownikiem jest gotowy do ich korekty i zmiany, w taki sposób, żeby ich osiągnięcie było bardziej realne. Ten styl pozwala na skuteczne przekonanie podwładnego do realizacji celów. Wykorzystuje też jego wiedzę na temat możliwości wykonania celu czy koniecznych zasobów. Przełożony nie musi się przecież dokładnie znać na wszystkich aspektach potrzebnych do zdefiniowania celu.
3. **Tryb partycypacyjny** W odróżnieniu od dwóch pierwszych tryb ten pozostawia podwładnemu odpowiedź na pytanie: „Co muszę osiągnąć, żeby mój przełożony osiągnął swoje cele?”. Taka odpowiedź wymaga znajomości tematu, chęci podjęcia wyzwania i zaangażowania. Dlatego ten tryb warto stosować dla pracowników wysoko wykwalifikowanych, doświadczonych, twórczo myślących, ambitnych i gotowych na podejmowanie wyzwań.

Niezależnie od zastosowanego trybu podczas rozmów o celach przełożony powinien zbierać informacje zwrotną na temat ich wykonalności, potrzebnych zasobów czy uprawnomocnień. Razem z celami bowiem przekazuje podwładnym odpowiedzialność za ich wykonanie, a jego rola w dalszym procesie to udzielenie uprawnień, zadbanie, aby podwładni dysponowali zasobami niezbędnymi do zrealizowania celów, monitorowanie i informacja zwrotna na temat poziomu realizacji celów i zastosowanych metod.

### I. Delegowanie uprawnień

Delegowanie zakłada oddanie części swojej pracy komuś innemu. Każda pracę trzeba rozpatrywać na trzech poziomach<sup>14</sup>:

- Odpowiedzialności – jeśli jesteś odpowiedzialny za jakąś pracę, zazwyczaj oznacza to, że Ty ją właśnie wykonujesz.
- Władzy – to część pracy polegająca na podejmowaniu decyzji. Decydujesz o tym, w jaki sposób praca ma być wykonana.
- Rozliczania z osiągniętych efektów – ten aspekt jest powiązany z własnością pracy. Jesteś rozliczany z pracy, nawet jeśli to nie Ty ją wykonałeś – jeśli to Twoja praca, odpowiadasz za jej wynik.

Skuteczne delegowanie polega na przekazaniu komuś odpowiedzialności za pracę, oddanie mu władzy w zakresie podejmowania decyzji i jednocześnie zapewnienie mu bezpieczeństwa poprzez przyjęcie na siebie rozliczeń.

**Najważniejsze zasady delegowania<sup>15</sup>:**

- Ustal, jakie prace możesz bez ryzyka delegować.
- Zapewnij odpowiednie szkolenie.
- Upewnij się, że dana osoba chce, żeby jej przekazano określone zadanie.
- Przekaż jej odpowiedni zakres władzy.
- Przygotuj plan szkoleniowy.
- Monitoruj i wspieraj.

<sup>14</sup> Tyler D.A., (2004), *Zarządzanie czasem*, Warszawa: Wydawnictwo PETIT.

<sup>15</sup> Tamże.

- Korygując błędy, pamiętaj o pozytywnym nastawieniu.
- Rozważ, co mógłbyś delegować następnym razem.

### Standardy zlecenia zadania i ważne elementy, o których należy pamiętać

- a) Sprecyzuj cele i spodziewane wyniki:
  - Omów dokładnie cel danego wymagania i wpływ jego realizacji na różne aspekty pracy.
  - Podejmij i zakomunikuj decyzję o priorytecie danego wymagania.
  - Określ minimalny, akceptowalny poziom realizacji wymagania.
  - Określ ostateczny termin realizacji zadania.
- b) Ustal sposoby wykonania:
  - Pokaż wytyczne, zasady, procedury dla wykonania zadania.
  - Określ granice swobody w działaniu.
  - Wskaż zagrożenia, które mogą spowodować błędy oraz tzw. punkty zapalne, znane z doświadczenia innych osób.
  - Wyjaśnij czego nie potrzebujesz.
- c) Określ dostępne zasoby (czas, informacje, procedury, dokumenty, finanse, pomoc innych osób):
  - Wskaż wszystkie dostępne zasoby.
  - Określ zasady użytkowania zasobów.
  - Określ, na jakie wsparcie z Twojej strony może liczyć pracownik.
- d) Ustal sposoby rozliczania
  - Sprecyzuj parametry (wskaźniki, punkty odniesienia, przykłady) pomiaru realizacji zadania.
  - Określ sposoby i częstotliwość przekazywania informacji zwrotnej/raportowania.
- e) Określ konsekwencje (dla tej osoby, JST, szkoły)
  - Powiedz zarówno o pozytywnych, jak i negatywnych skutkach.
  - To, co mówisz, musi być przekonujące, konsekwencje powinny być realne, a Ty – zdecydowany na ich zastosowanie.

W celu monitorowania na bieżąco stopnia realizacji celów i udzielania pracownikowi lub dyrektorowi szkoły/placówki konstruktywnych informacji zwrotnych na temat postępów w pracy warto stosować dwie przedstawione poniżej techniki udzielania konstruktywnej pochwały i konstruktywnej krytyki.

## II. Konstruktywna pochwała – technika FU

Wyrażanie pozytywnych uczuć innych ludzi jest działaniem na rzecz budowania otwartych, życzliwych, równorzędnych relacji międzypersonalnych. Najczęściej kłopoty z ich uzewnętrznieniem wynikają z obawy przed odrzuceniem lub opacznym zrozumieniem wypowiedzianych komunikatów. Można to ryzyko zmniejszyć, kładąc nacisk na wiarygodność przekazu: spontaniczność, odniesienie się do faktów, które wywołały pozytywne odczucia i osobistą reakcję emocjonalną.

Wyrażanie pochwał dotyczy sytuacji, gdy chcemy wzmocnić czyjeś zachowanie, postępowanie, postawę, zwiększyć motywację do działania, docenić, wyrazić uznanie. Pochwały są istotnym środkiem konstruktywnego wywierania wpływu w relacjach zawodowych, pedagogicznych i wychowawczych.

Moc pochwały jest zależna przede wszystkim od jej wiarygodności. Pochwała powinna mieć oparcie w faktach, konkretach, jednoznacznych dla obu stron, a także zawierać ich pozytywną ocenę lub pozytywne ustosunkowanie emocjonalne. Musi być prawdziwa – oddawać autentyczny stosunek chwalącego do chwalonego w sprawie, której pochwała dotyczy.

#### Model FU

- Mówisz drugiej stronie o faktach (F), np.: „Kiedy tak spokojnie rozmawiałaś wczoraj z tym rozdrażnionym pracownikiem...”;
- Podajesz ustosunkowanie (U) – tłumaczysz, jakie zaistniała sytuacja powoduje w Tobie pozytywne uczucia, np.: „... byłem pod ogromnym wrażeniem, podziwiam cię z to opanowanie”.

Pochwały możemy również udzielać według odwróconego modelu FU – zacząć od ustosunkowania, następnie odwołać się do faktów, np.: „Podziwiam twoje spokojne zachowanie w sytuacji, kiedy rozmawiałaś z tym rozłoszczonym klientem”.

### III. Konstruktywna krytyka: technika FUO + 2K

Wyrażając konstruktywną krytykę, nie oceniamy osoby, nie przypinamy jej etykiety „winny”, „oskarżony”. Ocenie podlega zachowanie, a nie sami ludzie. Konstruktywna krytyka ma na celu rozwiązanie problemu, a nie udowodnienie winy czy ukaranie.

#### Model FUO + 2K

- Informujesz drugą stronę o zaistniałych faktach (F), zachowaniach: „Kolejny raz dzisiaj przerywasz mi, kiedy mówię”.
- Podajesz ustosunkowanie (U) – prezentujesz swoje uczucia, sądy, stwierdzenia w związku z zaistniałą sytuacją, np.: „Nie podoba mi się to”, „To jest dla mnie nie do przyjęcia”, „Nie akceptuję takich zachowań”, „Dezorganizuje mi to pracę”.
- Formułujesz oczekiwania (O) na przyszłość, dążysz do konkretnego, może to być prośba, polecenie służbowe np.: „Liczę na to, że więcej nie będziesz mi przerywał”, „Proszę, abyś stosował się do zasad, które wspólnie ustaliliśmy”.

#### 2xK

- Konkretność: liczba, data, godzina.
- Kontrakt: „Czy możemy się na to umówić?”.

### IV. Rozmowa korygująca

W konsekwencji rozmowy korygującej pracownik/dyrektor szkoły/przedszkola powinien zmienić swoje zachowanie.

#### Rozmowa korygująca w krokach:

##### Krok 1. Skoncentruj się na zagadnieniu, które chcesz poruszyć

Jasno zdefiniuj problem, posługując się zachowaniami, np.: Aniu, chcę z Tobą porozmawiać o twoich spóźnieniach. Drugi raz w tym tygodniu włączyłaś się do spotkania online 15 minut po czasie.

### **Krok 2.** Zidentyfikuj przyczynę problemu

Zapytaj, z czego wynika takie zachowanie, np.: Powiedz mi, z czego to wynika? (Co jest tego powodem?)

Ania może powiedzieć zarówno, że pomaga dziecku z dołączeniem na lekcje online, jak i to, że ktoś potrzebował jej pomocy, ma problem z porannym wstawaniem itd.

### **Krok 3.** Skup uwagę na poszukiwaniu rozwiązania

Pamiętaj — to Twój rozmówca ma znaleźć rozwiązanie. Nie Ty, np.: Rozumiem, że... Ale wiesz też, jak ważne jest, żeby nasze poranne odprawy zaczynały się o czasie i z całą obsadą. Jakie rozwiązanie w tej sytuacji proponujesz?

W trudnych sytuacjach możesz spotykać się z tendencją do przerzucania na Ciebie odpowiedzialności. Łatwiej powiedzieć, że Twoje rozwiązanie było złe, niż nie zachowywać się zgodnie z własną propozycją. Dlatego w tym miejscu możesz napotkać na opór wyrażany poprzez: „Nic się nie da z tym zrobić” lub podawanie absurdalnych propozycji np.: „No nie wiem. Pewnie będę musiała wstawać o piątej rano” – powiedziane zirytowanym tonem.

W takich chwilach ważne, abyś zachował spokój – to zachowanie jest obliczone na wytrącenie Cię z równowagi! Możesz powiedzieć np. Jest to jeden z pomysłów, ale widzę, że samej ci się nie podoba. Zapiszę go, a potem rozważymy za i przeciw. Co jeszcze można zrobić, żeby uniknąć spóźnień w przyszłości?

Jeżeli dasz czas do namysłu i zachowasz spokój, możesz być pewny, że Ania w końcu dojdzie do wniosku, że będzie wstawała 30 minut wcześniej.

Ludzie chętniej wykonują wdrażają rozwiązania, jeżeli traktują je jak własne. Dlatego warto doprowadzić do sytuacji, kiedy ludzie sami dochodzą do rozwiązania, mimo że Ty je znasz.

### **Krok 4.** Jak to zrobisz następnym razem?

Jest to element, który może wydawać się początkowo nieco sztuczny, ale ma znaczący wpływ na zmianę zachowania. To etap, w którym Twój rozmówca kontraktuje się z Tobą na nowy sposób zachowań. Kiedy w przyszłości popełni błąd, odwołasz się do jego zobowiązania. Działa tu bowiem silnie reguła konsekwencji.

Kiedy **ktoś** nie chce brać odpowiedzialności za swoje działania:

Można sobie wyobrazić, że w modelowej rozmowie nie wszystko pójdzie gładko. Ludzie będą podejmował rozmaite gry obliczone na to, by w ostateczności nie wziąć odpowiedzialności za swoje działania. Co wówczas?

Pamiętaj! Nie daj się wciągnąć w walkę na argumenty! Bądź wyculony na gry.

**Kiedy ktoś uważa, że nie ma wpływu na sytuację:**

Pokaż, że rozumiesz punkt widzenia i zapytaj:  
Co możesz zrobić w sytuacji X, żeby osiągnąć Y?

## Reprimenda

Niestety okazuje się, że Ania, mimo deklaracji, nadal się spóźnia na poranne spotkania online. Czas na reprimendę...

Reprimendę możesz stosować, gdy pomimo rozmowy korygującej nie nastąpiła zmiana zachowania lub dochodzi do zachowań wykraczających poza regulamin i ustalone standardy.

### Krok 1

Wyjaśnij współpracownikowi, jakiego działania nie akceptujesz

### Krok 2

Powiedz, jak się z tym czujesz

### Krok 3

Wyjaśnij, jakie są konsekwencje tego zachowania

### Krok 4

Wyjaśnij, jakie są Twoje oczekiwania dotyczące rozwiązania tego problemu

### Krok 5

Poinformuj o sankcji, gdy sytuacja się powtórzy

### Krok 6

Zastosuj sankcję (gdy sytuacja kolejny raz miała miejsce)

Przykład:

Krok 1. Aniu, rozmawialiśmy ostatnio o twoim spóźnianiu się na poranne spotkania online. Pomimo naszej rozmowy w tym tygodniu kolejny raz spóźniłeś się na spotkanie zespołu.

Krok 2. Jestem zły.

Krok 3. Wpłynęło to na zakłócenie porządku i czasu obrad.

Krok 4. Oczekuję, że będziesz punktualnie uczestniczyła w spotkaniach zespołu

Krok 5. Jeżeli natomiast nadal będziesz spóźniała się, to ... (sankcja)

Krok 6. (Zastosuj sankcję, gdy sytuacja kolejny raz miała miejsce)

Pamiętaj:

- Nagradzaj publicznie, gań na osobności.
- Udziel reprimendy natychmiast, po wystąpieniu nagannego zachowania (przyczyna–skutek).
- Odwołuj się do zachowań.
- Bądź zdecydowany. Współpracownik musi wiedzieć, jakie zachowania nie są akceptowane.
- Reprimenda powinna być szybka. Nie powtarzaj wielokrotnie tego samego.
- Wybierz sankcję, którą możesz zastosować.
- Wybierz sankcję adekwatną do przewinienia.

#### V. Rozmowa oceniająca jako podsumowanie stopnia realizacji celów

Rozmowa oceniająca to jeden z najważniejszych elementów oceny pracy, a tym samym stopnia realizacji postawionych danej osobie celów. Rozmowa służy pobudzaniu motywacji podwładnych, wskazaniu mocnych i eliminowaniu słabych stron w ich zachowaniu i jest formą kontaktu interpersonalnego<sup>16</sup>. Dobrze przygotowana i przeprowadzona wzmacnia relacje buduje porozumienie oraz pozwala wyciągnąć konstruktywne wnioski dla realizacji zamierzonych celów.

Rozmowa oceniająca powinna spełniać trzy podstawowe funkcje:

- **korekcyjną** – polega na poprawie tego, co obecnie jest niewłaściwe;
- **stabilizującą** – służy zachęcaniu ocenianego do kontynuowania tego, co robi dobrze;
- **rozwojową** – dotyczy tego, do czego oceniany powinien zmierzać w przyszłości.

Rozmowa oceniająca może koncentrować się na analizie wyników i zachowania. Należy pamiętać, że rozmowa oceniająca jest rodzajem komunikacji werbalnej i jak każdy inny dialog może przebiegać według schematu. Podczas rozmowy oceniającej ważne jest, aby poruszana problematyka dotyczyła konkretnych sytuacji pracy. Pokazując pozytywne lub błędne działania, opieramy się na przykładach (omawiamy konkretne zachowanie pracownika, konkretny raport itp.). Najlepiej, gdy sytuacje, do których się odwołujemy, nie są najbardziej aktualne. Chcąc pokazać specyficzne zachowanie pracownika, pamiętajmy, aby było to zachowanie, które pojawiło się w okresie od ostatniej oceny. Nie możemy wracać do zachowania już raz omawianego, które miało charakter incydentalny. Przekazując nasze opinie i uwagi pracownikowi udzielamy informacji zwrotnej (tzw. feedbacku), która nie jest ani karą, ani nagrodą. Jest zbiorem obiektywnych spostrzeżeń czy uwag obserwatora i słuchacza. Aby informacja zwrotna miała konstruktywny charakter, obie strony rozmowy oceniającej powinny poznać kilka zasad udzielania i odbierania informacji zwrotnej<sup>17</sup>.

Kiedy udzielamy informacji zwrotnej, powinniśmy:

- wyrażać się precyzyjnie zamiast ogólnikowo;
- opisywać, a nie krytykować;

<sup>16</sup> Sidor-Rzadkowska M., (2011), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.

<sup>17</sup> Rzycka O., (2010), *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.

- w swoich uwagach nie wykraczać poza zakres wydarzeń konkretnych i mających miejsce w czasie od ostatniej oceny;
- mówić we własnym imieniu, nie zaś w imieniu ogółu;
- wyrażać się w pierwszej osobie, przyjmując na siebie odpowiedzialność za przekazane spostrzeżenia i odczucia.

Kiedy odbieramy informacje zwrotną, w tym również krytykę, powinniśmy:

- być otwarci na wszelkie uwagi;
- rozważyć sugerowane zmiany, mimo że nie musimy się do nich zastosować;
- stosować techniki aktywnego słuchania, aby upewnić się, czy właściwie rozumiemy intencje rozmówcy;
- prosić o konkrety i przykłady;
- wyraźnie zaznaczać swoje oczekiwania, dotyczące bardziej szczegółowego omówienia konkretnego zagadnienia.

## Dbanie o własny dobrostan oraz wspieranie kadry przez organizację doskonalenia zawodowego

Integrując różne teorie motywacji (Masłowa, Herzberga i McClellanda) można wysnuć pewne ogólne wnioski odnośnie potrzeb ludzi.

MASLOW	HERZBERG	MCCLELLAND*
Potrzeba samorealizacji	Czynniki motywujące	Potrzeba osiągnięć
Potrzeba uznania		
Potrzeby społeczne	Czynniki higieny	Potrzeba przynależności
Potrzeby bezpieczeństwa		
Potrzeby fizjologiczne		

\*Potrzeba władzy McClellanda nie ma odpowiednika w innych, prezentowanych teoriach.

1. **Ludzie poszukują poczucia bezpieczeństwa.** Jeśli ta potrzeba nie jest zaspokojona, będzie to wpływało na poczucie niezadowolenia z pracy. Efektywna organizacja powinna dbać o bezpieczeństwo pracowników, i to zarówno w sensie dosłownym, jak i w sensie pewności zatrudnienia, ciągłości polityki.
2. **Ludzie dążą do współuczestniczenia.** Można to nazwać potrzebami społecznymi, przynależności czy relacji ze współpracownikami. Efektywna organizacja stwarza warunki do tworzenia zespołów, relacji, dobrej współpracy i utożsamiania się z organizacją.
3. **Ludzie dążą do rozwoju osobistego.** Jest to bardzo silna potrzeba nazywana potrzebą samorealizacji, osiągnięć, rozwoju. Efektywna organizacja powinna zapewnić warunki dla rozwoju pracowników, wzmocnienia i wydobywania ich potencjału. W związku z tym odnajdziesz poniżej propozycje dwóch ciekawych i innowacyjnych rozwiązań rozwojowych.

Pierwsze to Kurs Wartościowego Zarządzania<sup>18</sup>, który jest częścią autorskiego Modelu Wartościowe Szkoły<sup>19</sup> adresowanego do osób zarządzających w systemie oświaty: dyrektorów i wicedyrektorów przedszkoli, szkół, placówek edukacyjnych, organizacji oświatowych, wydziałów oświaty w Jednostkach Samorządu Terytorialnego lub innych osób zarządzających w ramach JST. Celem kursu jest doskonalenie kompetencji wartościowego zarządzania ukierunkowanego na uzyskiwanie zamierzonych rezultatów. Dzięki udziałowi w 7- modułowym kursie kompetencyjnym uczestnicy wzmocnią umiejętność inicjowania, przeprowadzania i wdrażania zmian, budowania strategii zmian, motywowania współpracowników. Rozwiną kompetencje liderские i zweryfikują własne przekonania na temat czynników motywujących pracowników (i siebie samego) do efektywnej pracy. Zadbają o wzrost własnego dobrostanu zawodowego poprzez świadomy wgląd, zdefiniowanie potrzeb rozwojowych oraz wdrażanie w życie pożądaných zmian.

Drugie to organizacja doskonalenie w obszarze budowania odporności psychicznej. Punktem wyjścia do zbudowania programu rozwojowego wzmacniającego własną odporność psychiczną oraz pracowników odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych i dyrektorów szkół/placówek jest wprowadzenie do wykonania badania z wykorzystaniem Kwestionariusza odporności psychicznej MTQ48<sup>20</sup>. Badanie to pozwala na uzyskanie indywidualnego wyniku oraz przygotowania anonimowego profilu grupy. Na tej podstawie można zaplanować program rozwojowy wynikający z potrzeb rozwojowych konkretnej grupy.

Kwestionariusz odporności psychicznej MTQ48 oparty jest na koncepcji 4C, która odnosi się do 4 skal:

### **1. Kontrola/Poczucie wpływu (Control)**

Kontrola to zakres, w którym osoba czuje, że steruje swoim życiem. Niektóre osoby wierzą, że mogą wywrzeć znaczący wpływ na swoje środowisko pracy, wnieść różnicę, dokonać zmian. Przekłada się to na ich wysoką motywację i zaangażowanie. Z drugiej strony, inni czują, że wynik zdarzeń jest poza ich kontrolą oraz że nie są w stanie wywrzeć jakiegokolwiek wpływu zarówno na samych siebie, jak i innych.

Podczas kilkuletnich badań wprowadzono dwie skale podrzędne:

- Umiejętność zarządzania emocjami czyli umiejętność kontrolowania swoich emocji.
- Poczucie wpływu na własne życie czyli wiara w to, że można kontrolować swoje życie i że faktycznie mogą swym działaniem wnieść nową wartość.

### **2. Zaangażowanie (Commitment)**

To zakres odnoszący się do wytrwałości w realizacji celu lub powierzonego zadania. Poszczególni ludzie różnią się pomiędzy sobą stopniem skoncentrowania na celach lub realizowanych zadaniach.

<sup>18</sup> Wartościowe Zarządzanie<sup>®</sup> – kurs realizowany przez Placówkę Doskonalenia Nauczycieli Impuls. Więcej na [www.pdnimpuls.edu.pl](http://www.pdnimpuls.edu.pl) [dostęp dn. 12.02.2021].

<sup>19</sup> Autorki Modelu Wartościowe Szkoły<sup>®</sup> Dorota Tomaszewicz i Zofia Domaradzka-Grochowalska. Model wdrażany jest przez Placówkę Doskonalenia Nauczycieli Impuls. Więcej na [www.pdnimpuls.edu.pl](http://www.pdnimpuls.edu.pl) [dostęp dn. 12. 02.2021] oraz w artykule *Szkoły, które tworzą Moc*, „Coaching X ekstra” nr 4/20 – „12 inspirujących dróg rozwoju osobistego”.

<sup>20</sup> Strycharczyk D., Clough P., (2020), *Odporność psychiczna – strategie i narzędzia rozwoju*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Niektórzy łatwo się rozpraszaają, nudzą lub koncentrują swoją uwagę na innych celach, podczas gdy inni są w stanie łatwiej wytrwać w zamierzeniach.

Tu również wprowadzono dwie skale podrzędne:

- Zorientowanie na cel: osoby notujące wysokie wyniki na tej skali są skoncentrowane na osiągnięciu swoich celów i zamierzeń. Najprawdopodobniej są w stanie efektywnie ustalać priorytety, planować i organizować
- Finalizacja: osoby osiągające wysokie wyniki na tej skali dotrzymują zobowiązań i osiągną satysfakcję z uzyskiwanych rezultatów.

### 3. Wyzwanie (Challenge)

To zakres odnoszący się do tego, jak ludzie różnią się swoim podejściem do wyzwań. Niektórzy uważają wyzwania i problemy za szanse, natomiast inni skłaniają się do postrzegania sytuacji wyzwania jako zagrożenia. Osoby osiągające wysokie wyniki na tej skali mają tendencje do aktywnego wyszukiwania sytuacji umożliwiających samodzielny rozwój. Osoby notujące niskie wyniki będą unikać sytuacji wyzwania – ze strachu przed porażką lub niechęci do wysiłku.

Tu również w drodze badań wprowadzono dwie skale podrzędne:

- Gotowość do nagięcia się: osoby osiągające wysokie wyniki na tej skali będą otwarte na zmiany i nowe doświadczenia. Chętnie się uczą i są przygotowane do zarządzania ryzykiem.
- Pozytywne podejście do każdego wyniku: osoby osiągające wysokie wyniki na tej skali widzą pozytywne aspekty w każdym wydarzeniu. Są w stanie dostrzec szanse tam, gdzie inni widzą tylko zagrożenia; nie zniechęcają się niepowodzeniami.

### 4. Pewność siebie (Confidence)

Ten zakres dotyczy wiary we własny sukces. Osoby notujące wysokie wyniki będą w stanie przyjmować niepowodzenia (zewnętrzne lub wywołane przez samych siebie) z otwartą głową i nie zatrzymywać się na swej drodze. Osoby po drugiej stronie skali są zniechęcone, gdy doświadczają niepowodzeń.

Tu także zdefiniowano dwie skale podrzędne:

- Wiara we własne umiejętności: osoby osiągające wysokie wyniki na skali wierzą w swą wartościowość, w mniejszym stopniu uzależnione są od zewnętrznej oceny, wykazują bardziej optymistyczne podejście do życia.
- Pewność siebie w relacjach interpersonalnych: osoby osiągające wysokie wyniki na tej skali są zwykle bardziej asertywne. Rzadko czują się zdeprimowane w relacjach z innymi ludźmi, łatwiej funkcjonują w grupie.

Badania nad odpornością psychiczną (w środowisku biznesowym, edukacyjnym i sportowym) wskazują, że odporność psychiczna ma ogromny związek wydajnością (efektywnością w zakresie ilości i jakości wykonywanej pracy). Ponadto jest wiele innych sfer, w których **wysoka odporność psychiczna ma ogromne znaczenie**<sup>21</sup>:

<sup>21</sup> Więcej na temat badań i narzędzia MTQ48 na stronie <https://aqrinternational.co.uk/> [dostęp dn. 12.02.2021].

- W codziennym życiu i pracy przejawia się w pozytywnych wzorcach zachowania, podejściu „dam radę”, zaangażowaniu w działania, akceptowaniu zmian.
- Dla utrzymania wysokiej satysfakcji z naszego dobrostanu, co przekłada się na stan zdrowia, lepsze radzenie sobie z trudnymi dniami i przeciwnościami, szybszy powrót do równowagi przy napotykananiu trudnych sytuacji, dobrą jakość snu, umiejętność odpoczywania, dbania o energię życiową.
- Dla naszych aspiracji zawodowych. Osoby odporne psychicznie wydają się być ambitniejsze. Są nastawione na osiągnięcie celu, podejmowanie działań.
- W byciu konkurencyjnym na rynku pracy, zdolności do znalezienia pracy zgodnie z naszymi aspiracjami.
- Bardzo ciekawą praktyką po „treningu budowania odporności psychicznej” jest badanie porównawcze i obserwacja zachowania skal.

Dlaczego warto organizować takie procesy rozwojowe?

To klucz do uwalniania możliwości w każdym człowieku do efektywnego radzenia sobie z czynnikami stresu, presją i wyzwaniem niezależnie od okoliczności.

## Bibliografia

Anderson C., (2004), *Organizacja zebrań. Praktyczny przewodnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Warszawa: Liber.

Chmiel N., (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Covey S.R., (2007), *7 nawyków skutecznego działania*, Poznań: Rebis.

Covey S.R., (2005), *Najpierw rzeczy najważniejsze*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Dolot A., (2020), [Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika](#), „E-mentor” nr 1 [online, dostęp dn. 12.02.2021].

Hickman A., Robinson J., (2020), [Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes](#) [online, dostęp dn. 12.02.2021].

[Jak być zdalnie dyrektorem/dyrektorką?](#) – nagranie webinarium [online, dostęp dn. 12.02.2021].

Low J., Kalafut P.C., (2004), *Niematerialna wartość firmy*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Machaczka J., (2001), *Podstawy zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Pintal D., Tomaszewicz D., (2021), [Jak wdrożyć w szkole Office 365 lub G Suite w 10 dni?](#) [online, dostęp dn. 12.02.2021].

Ptaszek G., Stunża G.D., Pyżalski J., Dębski M., Bigaj M., (2020), [Edukacja zdalna: co stało się z uczniami, ich rodzicami i nauczycielami?](#), Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne [online, dostęp dn. 12.02.2021].

Reinfuss R., (2009), *MBO – Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Gliwice: OnePress.

Rogers J., (2010), *Coaching*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Rzycka O., (2010), *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.

Sobiesiak-Penszko P., Pazderski F., (2020), [Dyrektorzy do zadań specjalnych edukacja zdalna w czasie izolacji](#), Warszawa: Fundacja Orange, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Instytut Spraw Publicznych [online, dostęp dn. 12.02.2021].

Strycharczyk D., Clough P., (2020), *Odporność psychiczna – strategie i narzędzia rozwoju*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Tomaszewicz D., Domaradzka-Grochowalska Z., (2020), *Szkoły które tworzą Moc*, „Coaching X extra” nr 4 – „12 inspirujących dróg rozwoju osobistego”.