



Moduł zarządzania zasobami ludzkimi

Praca zdalna – monitorowanie i motywowanie pracowników

Pakiet szkoleniowy dla dyrektorów szkół

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.



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

Program szkolenia	4
Materiał szkoleniowy	6
Wstęp	6
Omówienie treści szkolenia.....	7
I. Aspekty monitorowania w kontekście sprawowania nadzoru pedagogicznego	7
II. Co można monitorować w pracy zdalnej nauczycieli?.....	7
III. Jak monitorować zdalnie?.....	8
Monitorowanie pracy pracowników niepedagogicznych.....	13
I. Co można monitorować w pracy pracowników niepedagogicznych?	13
II. Jak monitorować?	13
Motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników zdalnych	14
Jak w tak trudnym świecie ma się odnaleźć dyrektor jako przywódca edukacyjny?	18
Wdrażanie Modelu Wartościowa Szkoła®	19
Doskonalenie nauczycieli w formie rozwojowego procesu wspomagania w obszarze budowania odporności psychicznej	20
Koncentracja na własnym rozwoju	22
Bibliografia.....	22

Program szkolenia

Temat szkolenia: Praca zdalna – monitorowanie i motywowanie pracowników

Czas trwania szkolenia: 2 x 6 godzin dydaktycznych

Cel ogólny: Usprawnienie zdalnego zarządzania szkołą i wirtualnym zespołem.

Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- pozna przykłady praktycznego zastosowania narzędzi edukacji zdalnej w procesie monitorowania;
- przygotuje narzędzia do monitorowania z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnej (TIK);
- pozna przykładowe rozwiązania dotyczące motywowania pracowników zdalnych;
- ma świadomość konieczności wzmocnienia i wdrażania rozwiązań opartych na mechanizmach samopoznania i budowania odporności psychicznej.

Treści szkolenia

1. Organizacja monitorowania pracy pracowników zdalnych:
 - a) Aspekty monitorowania w kontekście sprawowania nadzoru pedagogicznego.
 - b) Monitorowanie pracy pracowników niepedagogicznych.
 - c) Praktyczne zastosowanie wybranych narzędzi technologii informacyjno-komunikacyjnej w monitorowaniu pracy zdalnej.
2. Motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników pracujących zdalnie:
 - a) Co o motywowaniu pracowników na home office mówi biznes?
 - b) Co z biznesu możemy zaczerpnąć do praktyki szkolnej?
 - c) Jak w tak trudnym świecie ma się odnaleźć dyrektor jako przywódca edukacyjny?

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

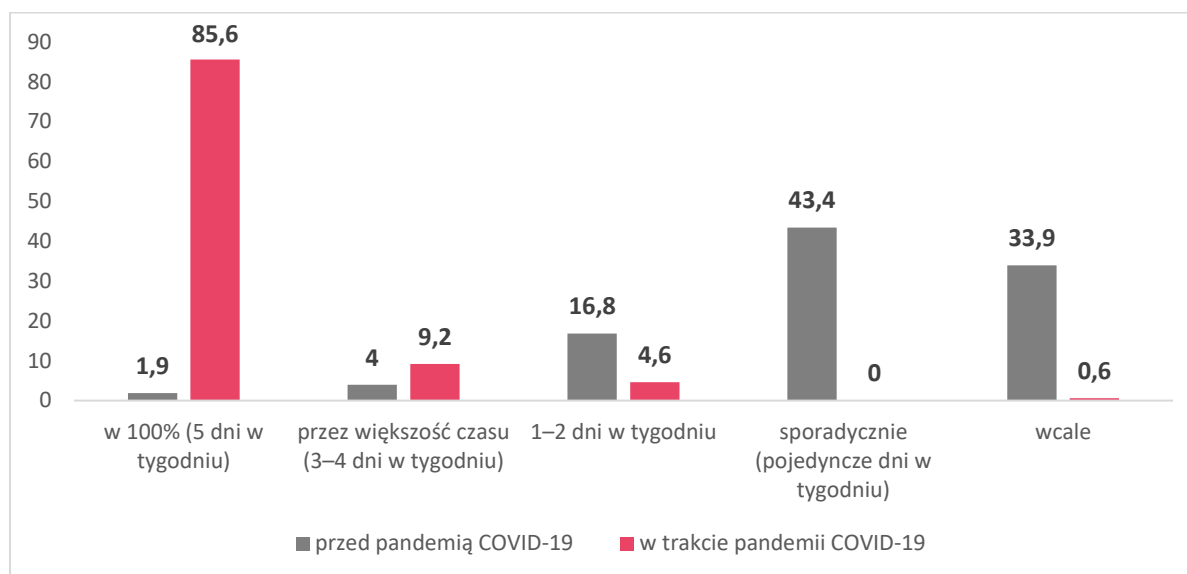
- komunikatory: Zoom (<https://zoom.us>), Google Meet (<https://meet.google.com>) lub Microsoft Teams (<https://office.com>);
- padlet (<https://padlet.com/>) i/lub wakelet (<https://wakelet.com/>);
- dysk Google (<https://google.com>) lub OneDrive (<https://office.com>);
- dokumenty współdzielone Google (<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 zdalną¹, 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)



Gdy popatrzymy z tej perspektywy na pracę sektora edukacji, to wcześniej nie miał on właściwie styczności z pracą zdalną, a zaistniała sytuacja wymusiła zmiany w tym zakresie. Dyrektorzy szkół i przedszkoli, nauczyciele, pracownicy niepedagogiczni stanęli przed wyzwaniem przejścia na taki model pracy.

W badaniach prowadzonych w ramach projektu „Lekcja:Enter” w drugiej połowie kwietnia 2020 r. dyrektorzy szkół² 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;
- lekcje online bardzo obciążające „życie rodzinne”;

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

² 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].

- obciążenie psychiczne nauczycieli – „Ich praca w domu z dziećmi, współmałżonkami (...) – kompletnie sobie z tym nie radzą psychicznie”;
- sporadyczna pomoc psychologiczna dla nauczycieli i uczniów.

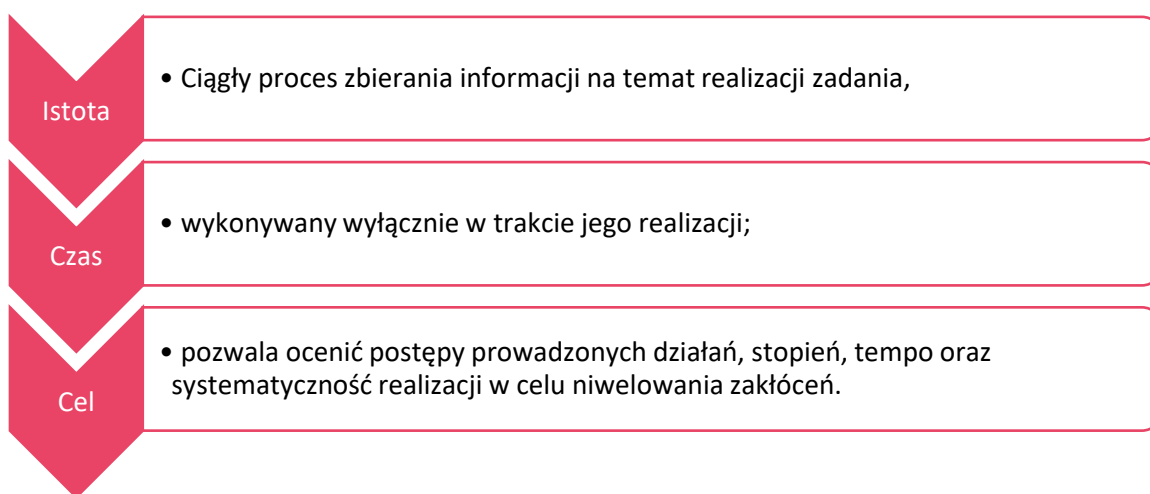
Poniższe opracowanie jest zbiorem wskazówek odnoszących się do organizacji zdalnego nauczania. Poruszane zagadnienia mogą stanowić inspirację dla dyrektorów szkół/placówek w zakresie monitorowania pracy zdalnej oraz motywowania i budowania zaangażowania pracowników.

Omówienie treści szkolenia

I. Aspekty monitorowania w kontekście sprawowania nadzoru pedagogicznego

W trakcie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty obowiązują te same przepisy pracy, które odnosiły się do normalnych warunków. W związku z tym dyrektor w ramach swoich obowiązków wykonuje działania określone w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 2020 r. poz. 1551). Zostały tam wskazane zostały formy sprawowania nadzoru: ewaluacja, kontrola, wspomaganie i **monitorowanie**.

Zgodnie z § 2 pkt 11 tego rozporządzenia przez monitorowanie należy rozumieć działania organu sprawującego nadzór pedagogiczny lub dyrektora szkoły/ placówki prowadzone w szkole/placówce. Obejmuje zbieranie i analizę informacji o działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej, w celu identyfikowania i eliminowania zagrożeń w prawidłowej realizacji zadań szkoły lub placówki. Definicję monitorowania przedstawia też poniższy schemat.



II. Co można monitorować w pracy zdalnej nauczycieli?

Monitorowaniu mogą podlegać:

- organizacja procesów edukacyjnych w formie zdalnej przez nauczycieli;
- sposób oceniania postępów uczniów;
- frekwencja i zaangażowanie uczniów w trakcie zdalnego kształcenia;
- działania nauczycieli w zakresie udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
- przestrzeganie i stosowanie obowiązujących procedur;

- współpraca nauczycieli w ramach zespołów przedmiotowych/problemowych;
- współpraca z rodzicami;
- organizowanie przez nauczycieli konsultacji dla uczniów i rodziców;
- zapobieganie cyberprzemocy;
- poszanowanie praw autorskich przez nauczycieli.

III. Jak monitorować zdalnie?

Tradycyjne sposoby z wykorzystaniem narzędzi TIK

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

Przykłady narzędzia do monitorowania monitorowaniu pracy zdalnej

- Przykładowy projekt wywiadu fokusowego z nauczycielami dotyczący wdrażania TIK w szkole do wykorzystania na etapie monitorowania

Arkusze wywiadu fokusowego
Data wywiadu:
Pytania do wywiadu z nauczycielami: <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie narzędzia TIK wykorzystujecie na lekcjach? 2. Na jakie trudności napotkacie podczas planowania i prowadzenia lekcji z TIK? 3. Jak stosowanie aktywizujących metod pracy wspieranych TIK wpływa na uczenie się uczniów? 4. Jakiego wsparcia potrzebujecie w kolejnych etapach wdrażania działań? 5. W jaki sposób i co moglibyście zaproponować na spotkania online dotyczące wymiany doświadczeń umożliwiających wzajemne uczenie się od siebie?

Odpowiedzi uczestników spotkania

Wnioski z wywiadu

- Przykładowy arkusz obserwacji lekcji: Włączanie TIK do metod aktywizujących w realizacji podstawy programowej, bezpieczne i celowe wykorzystanie TIK; wsparcie psychologiczno-pedagogiczne

Imię i nazwisko ucznia	
Klasa	
Przedmiot	
Data	
Dyspozycje do obserwacji/wskaźniki	Dowody występujące w czasie lekcji, w tym w odniesieniu do TIK
Podanie celu lekcji (podaje nauczyciel, wypracowuje wspólnie z uczniami, inne)	
Podanie wymagań (kryteriów sukcesu, kryteriów oceniania), w tym w odniesieniu do podstawy programowej	
Stosowanie w czasie lekcji metod aktywizujących	
Stosowanie w czasie lekcji narzędzi informacyjnych i komunikacyjnych, w tym celowość działań nauczycieli, zwracanie uwagi na bezpieczne korzystanie z sieci	
Aktywność uczniów w realizacji zadań (zaangażowanie, reakcja nauczyciela na brak zaangażowania)	
Udzielenie uczniom wsparcia psychologiczno-pedagogicznego	
Ewakuacja lekcji, w tym z wykorzystaniem TIK	
Wnioski	
Rekomendacje lub informacja zwrotna	

- Przykładowy formularz do przygotowania w aplikacji Forms dotyczący monitorowania znajomości i wytycznych i procedur

Znajomość wytycznych i procedur

Proszę o złożenie oświadczenia dotyczącego znajomości wytycznych i procedur w związku z rozpoczęciem w dniu 25 maja częściowej działalności szkoły.

1. Imię i nazwisko:
2. Oświadczam, że znam wytyczne GIS, MZ i MEN dla szkół podstawowych w zakresie organizacji zajęć dla edukacji wczesnoszkolnej:
TAK/NIE
3. Oświadczam, że znam wytyczne GIS, MZ i MEN dla szkół podstawowych w zakresie organizacji konsultacji dla uczniów.
TAK/NIE
4. Oświadczam, że znam rekomendacje dotyczące organizacji zajęć rewalidacyjnych, rewalidacyjno-wychowawczych i wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka.
TAK/NIE

5. Oświadczam, że znam procedury bezpieczeństwa w okresie pandemii COVID-19 obowiązujące w szkole.

TAK/NIE

- Przykładowy formularz monitorowania organizowanych w danym miesiącu wideolekcji przez nauczycieli do przygotowania we współdzielonym pliku Excel

Data	8.00–9.00	9.00–10.00	10.00–11.00	11.00–12.00	12.00–13.00	13.00–14.00
04.05.2020					j.polski	
05.05.2020		matematyka	jęz. ang.gr.2 /spr gr 1	biologia		
06.05.2020		geografia		muzyka	plastyka	
07.05.2020		lwych/matematyka				
08.05.2020			j.niemiecki		spr-fizyka	
09.05.2020						
10.05.2020						
11.05.2020		Informatyka	matematyka	geografia	j. polski II	
12.05.2020			jęz. ang. gr 2			
13.05.2020		matematyka	geografia		j.polski	
14.05.2020		matematyka				chemia
15.05.2020		fizyka	j.niemiecki	wf	j. polski	
16.05.2020						
17.05.2020						
18.05.2020			matematyka	j.polski		
19.05.2020		chemia	jęz. ang. gr 2j.ang gr 1			
20.05.2020		matematyka	geografia	muzyka		
21.05.2020		l.wych/matem			j.polski	
22.05.2020		fizyka	niemiecki			
23.05.2020						
24.05.2020						
25.05.2020		matematyka	geografia	j.polski		
26.05.2020				spr.biologia		
27.05.2020		matematyka	geografia	plastyka	j.polski	
28.05.2020		jęz. angielski gr 2	j.ang gr 1		matem/i.wych	
29.05.2020				spr-fizyka	j.polski	
30.05.2020						
31.05.2020						

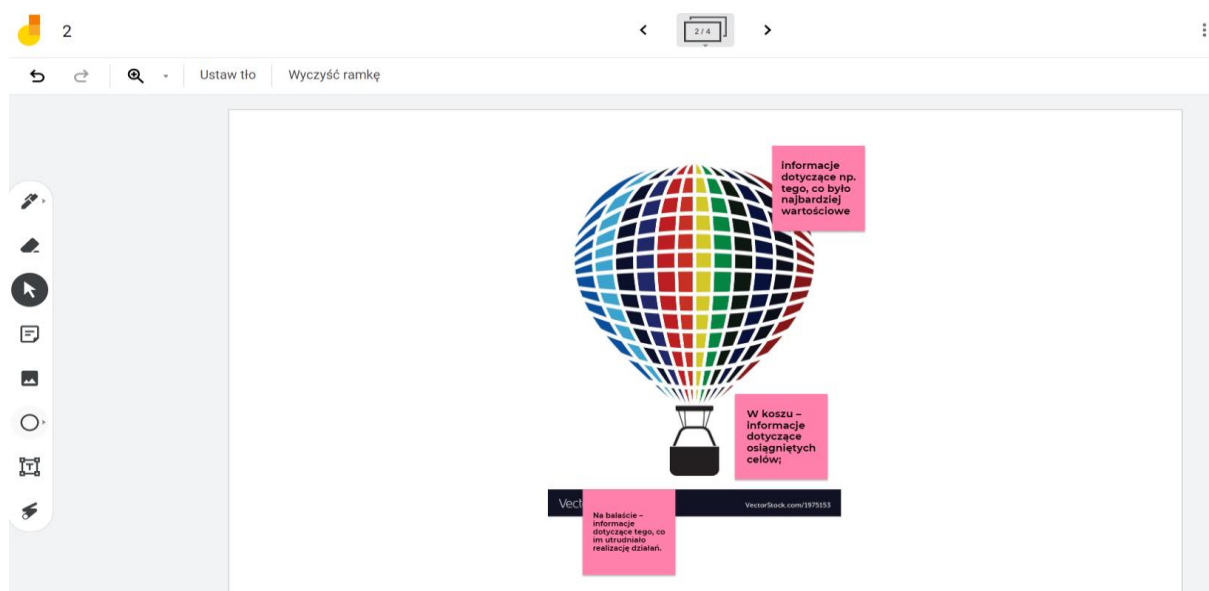
Uwaga! Dla każdej klasy robimy odrębny arkusz w jednym skoroszybie

Wybrane alternatywne sposoby monitorowania z wykorzystaniem narzędzi TIK

Opis alternatywnych sposobów prowadzenia badań znajduje się w materiale: „*Miękkie*”, „*alternatywne*” metody ewaluacji³. Poniżej znajdują się inspiracje do zastosowania wybranych metod alternatywnych w procesie monitorowania z wykorzystaniem narzędzi TIK.

Balon

Balon jest szybką metodą jakościową, za pomocą której możesz uzyskać w kilka minut informacje o przebiegu monitorowanych procesów. Badanym zadajemy pytania odnoszące się do poszczególnych elementów balonu. W czasie balonu zbieramy informacje np. o tym, co pomagało w realizacji działania, jaki był/jest ich potencjał, możliwości, mocne strony itd. Mogą to być pytania lub zdania niedokończone ukierunkowane na to, co poddajemy monitorowaniu. W koszu balonu umieszczamy informacje dotyczące osiągnięcia celów, potrzeb rozwojowych. Natomiast na balaście zbieramy informacje dotyczące trudności napotkane w podejmowanych działaniach czy procesie osiągnięcia celu.

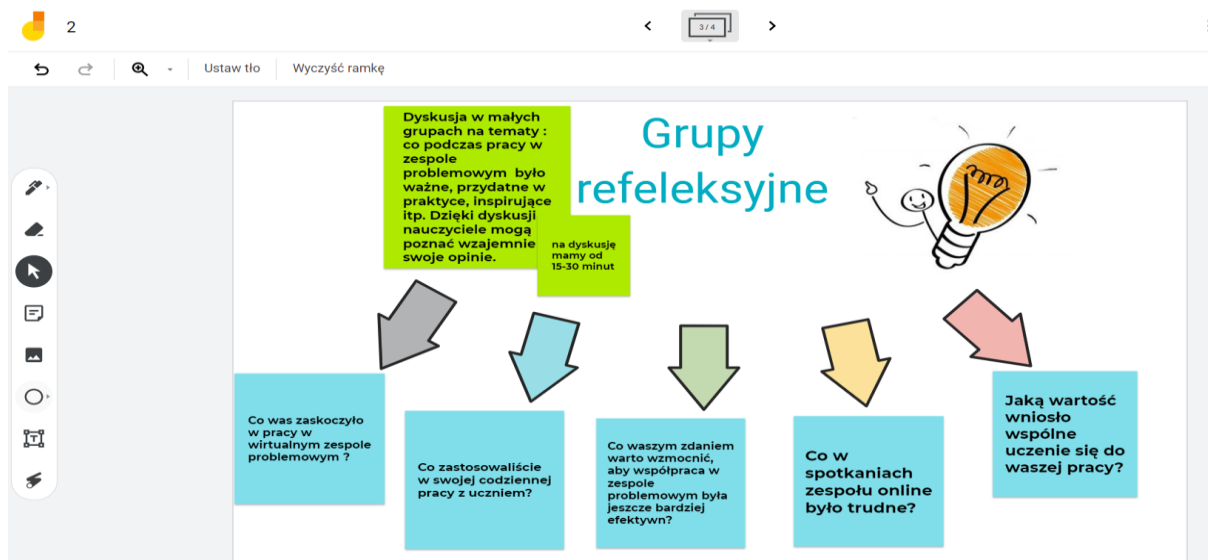


Przykład z zasobów własnych: balon przygotowany z wykorzystaniem narzędzia Jamboard

Grupy refleksyjne

Prowadzenie dyskusji w małych grupach dotyczących tematów podlegających monitorowaniu. Dyskusja prowadzona jest na podstawie pytań skłaniających do refleksji. Dzięki temu nauczyciele mogą poznać swoje opinie oraz wzajemnie uczyć się od siebie. Po wspólnej refleksji każdy nauczyciel indywidualnie planuje wykorzystanie doświadczeń innych nauczycieli do dalszej pracy.

³ „*Miękkie*”, „*alternatywne*” metody ewaluacji [online, dostęp dn. 25.01.2021].



Przykład z zasobów własnych: schemat grup refleksyjnych przygotowany z wykorzystaniem narzędzia Jamboard

Drzewo

Na wirtualnej tablicy przygotowujemy zdjęcie drzewa z konarami. Każdy konar podpisujemy innym zakresem odnoszącym się do monitorowanego obszaru. Obok drzewa rysujemy legendę, wykorzystując cztery kolory markerów (czerwony oznacza fatalnie, czarny – może być, niebieski – dobrze, zielony – perfekcyjnie). Zadaniem uczestników jest ocena i podanie argumentów. Warto zakończyć dyskusją na forum ukierunkowaną na wnioski i rekomendacje.



Przykład z zasobów własnych: drzewo przygotowane z wykorzystaniem narzędzia Jamboard

Do zastosowania opisanych metody alternatywnych można z powodzeniem wykorzystać narzędzia TIK, takie jak: Jamboard, Lino, Padlet, MS Whiteboard, Dokumenty Google oraz Word z Office 365.

Monitorowanie pracy pracowników niepedagogicznych

Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy⁴. W praktyce szkolnej oznacza to, kontrola zarządcza dotyczy określania stanu faktycznego w kontekście celów kontroli, zarządzanie ryzykiem, określenie mechanizmów kontroli, wdrożenie zasad kontroli oraz monitorowanie i ocena działań systemu. W kontekście działań pedagogicznych w ramach kontroli zarządczej dyrektor sprawuje nadzór pedagogiczny. W stosunku do sfery niepedagogicznej są to wszystkie inne działania wynikające z funkcji kierowniczej dyrektora – w tym bieżące kontrolowanie i monitorowanie w zakresie np. gospodarowania mieniem, finansami publicznymi, bezpieczeństwa ludzi i mienia, przestrzegania prawa.

I. Co można monitorować w pracy pracowników niepedagogicznych?

Monitorowaniu podlega poziom wykonania i terminowość zleconych zadań wynikających z przydziału czynności poszczególnym pracownikom.

Przykładem mogą być:

- aktualizacje wewnętrznych procedur, regulaminów zgodnie z przepisami prawa;
- bieżące przekazywanie danych do systemu informacji oświatowej;
- jakość przekazywanych na zewnątrz pism urzędowych;
- przestrzeganie zapisów instrukcji procedur obowiązujących w szkole;
- przestrzeganie zasad bezpieczeństwa w związku z COVID-19;
- organizacja pracy pracownika w trybie zdalnym;
- przestrzeganie przepisów w zakresie danych osobowych;
- przestrzeganie dyscypliny pracy;
- prowadzenie dokumentacji księgowej;
- przestrzeganie procedur związanych z zamówieniami publicznymi.

II. Jak monitorować?

Dyrektor, zarządzając personelem niepedagogicznym, głównie zarządza przez cele. Zaletą zarządzania przez cele jest możliwość skoncentrowania uwagi i zaangażowania pracowników niepedagogicznych na realizacji zadań kluczowych dla szkoły/placówki, wpływających na osiągnięcie wspólnych celów świadczenia pracy w wysokim standardzie w stopniu adekwatnym do swoich umiejętności i stanowiska. Przypisując poszczególnym pracownikom konkretne zadania i cele, dyrektor szkoły/placówki ma możliwość bieżącego monitorowania stopnia realizacji zadania czy osiągnięcia celu oraz obiektywnego oceniania za wyniki pracy.

Zapewnienie monitorowania pracy zdalnej umożliwi digitalizacja. Dyrektor szkoły/placówki, który ma dostęp do rozwiązań w chmurze – e-księgowość, e-sekretariat, e-kadry, e-płace, e-inwentarz, e-magazyn, e-stołówka – ma ułatwione zadanie odnoszące się do monitorowania zleconych zadań pracownikom niepedagogicznym. Korzystając z możliwości e-programów i dostępu do

⁴ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 869, 1622, 1649, 2020 i 2473 oraz z 2020 r. poz. 284, 374, 568, 695, 1175 i 2320).

zgromadzonych danych, dyrektor szkoły/placówki z dowolnego sprzętu i miejsca z dostępem do Internetu może prowadzić proces monitorowania.

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.

Dodatkowo dyrektorzy mogą wykorzystać dostępne komunikatory do organizowania spotkań online w czasie rzeczywistym, np. Meet, Teams, Zoom.

Monitorowanie zadań realizowanych przez pracowników niepedagogicznych jest możliwe także 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 \(podstawy, najważniejsze założenia\)”](#).

Motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników zdalnych

Co o motywowaniu pracowników na *home office* mówi biznes?

W sytuacji czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty dyrektorzy szkół/placówek stanęli przed innymi niż dotychczas wyzwaniami. Do czasu pandemii niewiele uwagi poświęcano tematyce zdalnego zarządzania szkołą czy przewodzenia wirtualnym zespołem pracowniczym. Dlatego też zachęcam do zapoznania się z kilkoma ważnymi informacjami, które płyną z praktyki biznesowej. Zatrzymajmy się na chwilę przy pytaniu: Jak czują się pracownicy na tzw. home office i jaki ma to wpływ na ich motywację? Z badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa⁵ wynika, że praca zdalna może mieć **pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników**, a co za tym idzie ich motywację, ale tylko przy jej odpowiedniej proporcji w stosunku do całego etatu.

⁵ Hickman A., Robinson J., (2020), [Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes](#) [online, dostęp dn. 5.06.2021].

Okazuje się, że optymalnym rozwiązaniem jest pozwolenie na pracę z domu w wymiarze wynoszącym 60–80% czasu pracy (3–4 dni w tygodniu). Wśród takich osób aż 41% angażuje się w pracę.

Dla porównania odsetek zaangażowania pracowników, którzy przebywają na tzw. home office w wymiarze od 80 do 100% oraz całkowicie świadczą pracę z biura, wynosi tylko 32%. Możemy z tego wyciągnąć pozytywne wnioski.

Wskazano również na kilka istotnych czynników zależnych od przełożonych, które mają wpływ na kondycję zdalnych pracowników. Są to:

- **Indywidualne podejście** możliwe dzięki dostrzeganiu i zaakceptowaniu sposobu funkcjonowania i rozumowania pracownika oraz tworzenia warunków do rozwoju zgodnie z potrzebami. Indywidualizacja pomaga zdalnym pracownikom „czuć się otoczonymi troską”, co z kolei jest podstawowym elementem zaangażowania.
- **Jasne definiowanie oczekiwań.** Im mniej bezpośredniego kontaktu z przełożonym, tym więcej jasnych, klarownych, zdefiniowanych celów, zadań, oczekiwań. Chodzi o to, żeby każdy wiedział: jaką pracę należy wykonać, z czego będzie rozliczany i na czym dokładnie powinien się skupić. Ważne jest konsekwentne monitorowanie zleconych zadań i bieżące reagowanie. Nie może jednak zabraknąć zaufania do pracowników, bez którego praca zdalna traci sens.
- **Budowanie zaufania** poprzez indywidualizację, dotrzymywanie obietnic i częste rozmowy. Jasne komunikowanie, do kogo i w jaki sposób zwrócić się o pomoc. Udzielanie adekwatnego wsparcia. Zasięganie opinii pracowników w różnych kwestiach, tworzenie przestrzeni do wspólnego podejmowania decyzji.

Poza przywołanymi wynikami badań praktyka biznesowa w organizacji zdalnej pracy pokazuje jeszcze kilka ważnych aspektów wpływających na budowanie zaangażowania pracowników. Na szczególną uwagę zasługuje kilka aspektów:

- **Małe sukcesy, duży feedback.** Wyznaczanie krótkookresowej listy obowiązków do wykonania nie tylko odciąża psychicznie pracowników, ale też daje pracodawcy możliwość łatwego monitorowania sytuacji. Dodatkowo więcej małych zadań sprawia, że mamy więcej okazji, aby porozmawiać z zespołem na temat pracy i jej jakości. Regularne udzielanie informacji zwrotnej (regularny feedback) podczas pracy zdalnej stanowi kluczowy aspekt w skutecznym motywowaniu pracowników.
- **Słuchanie i obserwowanie.** Bycie uważnym obserwatorem. To niby takie oczywiste, ale często o tym zapominamy. Zwracanie uwagi, w jaki sposób reagują pracownicy podczas spotkań, co mówią, jakie mają sukcesy i problemy. Brak reakcji na potrzeby bardzo osłabia motywację. Niezbędne jest zapewnienie wsparcia przełożonego i współpracowników. Na *home office* ten aspekt ma podwójną wagę, ponieważ każdy człowiek inaczej radzi sobie z samodyscypliną i pracą w odosobnieniu.
- **Pamiętanie o tworzeniu warunków do rozwoju.** Mimo że szkolenia i rozwój kompetencji pracowników często nie są brane w pierwszej kolejności pod uwagę w organizacji pracy zdalnej, to jednak stanowią jeden z najskuteczniejszych sposobów motywowania. Traktowanie poważnie potrzeb rozwojowych pracowników i zapewnienie szkoleń z kompetencji miękkich obok form rozwojowych związanych z pracą zapewnia dodatkową energię do wytrwałej pracy w systemie zdalnym.

- **Przygotowanie poradnika ułatwiającego pracę zdalną.** Nie każdy pracownik potrafi odnaleźć się na *home office*. Dobrym pomysłem na zwiększenie zaangażowania pracowników jest przygotowanie kompleksowego poradnika dotyczącego organizacji obowiązków podczas świadczenia pracy z domu. Dobrze w takim poradniku opisać zasady, procedury oraz uzupełnić go o np. sposoby radzenia sobie z rozpraszaczami, kwestie odpoczynku czy zachowania granicy między życiem osobistym a zawodowym. Ma to bezpośredni wpływ na poczucie bezpieczeństwa i odczuwania troski o samopoczucie pracownika pracującego zdalnie.
- **Zapewnienie odpowiednich warunków pracy.** Zapewnienie niezbędnego do pracy sprzętu, zdalnego dostępu do dokumentów, przyznanie koniecznych dostępu np. na chmurze w celu usprawnienia wykonywanych obowiązków.
- **Utrzymanie regularnej komunikacji** w celu niwelowania utrudnionego dostępu do informacji. Organizowanie spotkań online poświęconych na bieżące sprawy, a także planowanie zadań. Ustalenie względnie stałych godzin pracy dla wszystkich pracowników. Poszanowanie czasu prywatnego.
- **Tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej.** Pracując zdalnie, nadal jesteśmy częścią organizacji. Pielęgnowanie wartości oraz dbanie o klimat w organizacji, aby ludzie czuli się związani i zżyci oraz mieli poczucie sensu podejmowanych przez siebie działań. W tym kontekście ważne jest ułatwienie kontaktów między współpracownikami, zarówno tych zawodowych, jak i prywatnych. Poza telefonem służbowym i e-mailami warto skorzystać z różnego rodzaju komunikatorów internetowych, takich jak np. Zoom, Microsoft Teams. Bardzo dobrym sposobem na scalanie zespołu oraz pielęgnowanie współpracy jest zlecenie zadań, które wymagają wspólnej pracy. Tworzenie przestrzeni choćby pracownikom na rozmowy niezwiązane z pracą na przykład przez kilka minut na początku codziennych spotkań zespołowych online. Nie zaszkodzi napić się razem wspólnej kawy przy wirtualny biurku. Na pozór może się wydawać, że spowoduje to spadek efektywności, jednak przyczynia się to do budowania trwałej motywacji i zaangażowania.

Co z biznesu możemy zaczerpnąć do praktyki szkolnej?

Każde z powyżej opisanych doświadczeń z praktyki biznesu doskonale nadaje się do przełożenia na grunt motywowania i budowania zaangażowania nauczycieli pozostających od kilku miesięcy w systemie organizacji kształcenia zdalnego. Przedstawiam kilka propozycji, jak rozwiązania z biznesu przenieść do praktyki szkolnej.

Propozycje biznesu	Rozwiązania dla edukacji
Indywidualne podejście	<ul style="list-style-type: none"> • badanie potrzeb rozwojowych • pozostawienie możliwości wyboru uczestnictwa w szkoleniach online zgodnie z indywidualnymi potrzebami • jasne określanie ram czasowych i oczekiwanych efektów dla wykonania zadań (np. związanych z uzupełnianiem danych czy pracy w wirtualnych zespołach nauczycielskich) co uelastycznia czas wykonywania tego typu zadań
Jasne definiowanie oczekiwań	<ul style="list-style-type: none"> • cotygodniowe spotkania w wirtualny pokoju nauczycielskim umożliwiające podsumowanie realizacji zadań oraz przekazanie kolejnych • spotkania dyrektora z zespołami zadaniowymi i problemowymi

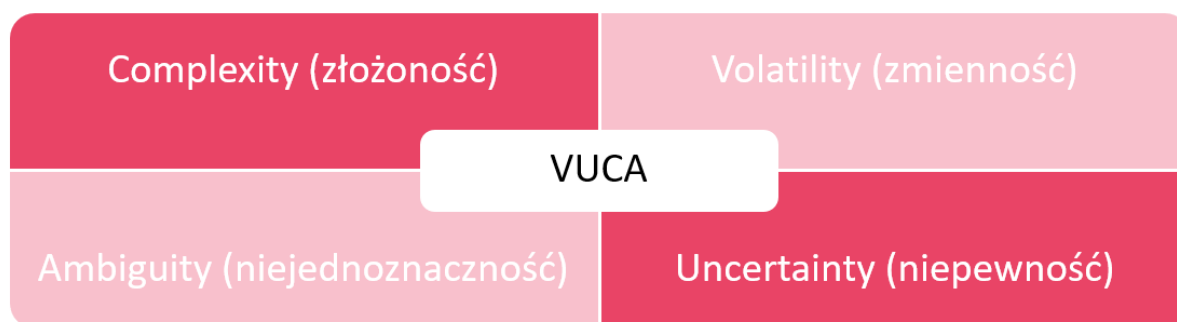
	<ul style="list-style-type: none"> • ekspres tygodnia w formie e-maila: podsumowanie kluczowych kwestii z minionego tygodnia oraz przekazanie informacji planowanych na kolejny tydzień
Budowanie zaufania	<ul style="list-style-type: none"> • spotkania dyrektora z zespołami zadaniowymi i problemowymi • włączanie do współdecydowania poprzez sondaże z wykorzystanie np. formularzy Office 365 lub Google • zbieranie opinii na temat podejmowanych działań i wprowadzanie usprawnień • spotkania online: dzielenie się rozwiązaniami oraz wspólne rozwiązywanie problemów • wykorzystywanie mocnych stron pracowników przy realizacji określonych zadań (powoływanie liderów/ koordynatorów) • wywiązywanie się z obietnic, wdrażanie wspólnie ustalonych działań • ustalenie stałych godzin dostępności dla nauczycieli
Małe sukcesy, duży feedback	<ul style="list-style-type: none"> • regularne spotkania oceniające osiągnięte efekty (wskazanie mocnych stron, docenianie udzielanie wskazówek rozwojowych) • informacja zwrotna (bieżąca w odniesieniu do prowadzonych lekcji online czy innych zadań pracowników niepedagogicznych) • e-maile z podziękowaniem za zaangażowanie
Słuchanie i obserwowanie	<ul style="list-style-type: none"> • słuchanie opinii innych • zwracanie uwagę na emocje • reagowanie na informacje o sukcesach i problemach • udzielanie wsparcia (wspólne rozwiązywanie problemów)
Pamiętanie o tworzeniu warunków do rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> • analiza potrzeb rozwojowych • wdrażanie doskonalenia nauczycieli w formie procesowego wspomagania (rozwój kompetencji cyfrowych, kompetencji społecznych i osobistych) • współpraca dyrektorów i nauczycieli w międzyszkolnych wirtualnych sieciach samokształceniowych • samokształcenie • wymiana doświadczeń • wzajemne uczenie się od siebie • wdrażanie rozwiązań ze wsparciem specjalistów zewnętrznych • umieszczanie wideo instrukcji w wyznaczonym miejscu w chmurze • umieszczanie materiałów i linków z ciekawymi pomysłami w wyznaczonym miejscu w chmurze • polecenie grup zamkniętych na portalach społecznościowych
Przygotowanie poradnika ułatwiającego pracę zdalną	<ul style="list-style-type: none"> • wirtualny kompleksowy poradnik „w chmurze” (zbiór procedur, instrukcji, pomysłów ze sposobami radzenia sobie z rozpraszaczami, dbania o higienę psychofizyczną, zachowania granicy między życiem osobistym a zawodowym itp.)
Zapewnienie odpowiednich warunków pracy	<ul style="list-style-type: none"> • umożliwienie pracownikom wypożyczenia sprzętu do pracy zdalnej • wdrożenie jednej platformy współpracy ułatwiającej organizację pracy, współpracę, komunikację, monitorowanie zadań) • wykorzystanie możliwości „chmury” do sprawnego zarządzania szkołą i wykonywania obowiązków przez nauczyciela i pracowników niepedagogicznych
Utrzymanie regularnej komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> • usprawnienie komunikacji poprzez wdrożenie pracy na jednej platformie oraz posługiwanie się emailiem służbowym • utworzenie wirtualnego pokoju nauczycielskiego • ustalanie kanałów komunikacji • obowiązek odbierania poczty elektronicznej w określonych godzinach, np. do godz. 9:00 i między 12:30 a 13:00

	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie sposobu kontaktu w celu przekazania pilnych informacji (np. sms)
Tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • realizowanie wartości przyjętych w firmie • ułatwianie kontaktów między ludźmi, budowanie relacji (wirtualna wspólna kawa, 20 min przed spotkaniem formalnych umożliwienie prowadzenia luźnej rozmowy między pracownikami) • stawianie zadań wymagających wspólnej interakcji, rozmów, podejmowania decyzji itp.) • badanie kultury organizacyjnej

Jak w tak trudnym świecie ma się odnaleźć dyrektor jako przywódca edukacyjny?

Każdy człowiek wybitny z „codziennego rytmu” potrzebuje uwagi, wzmocnienia i czasu. To wszystko zaprasza szkoły/organizacje do nastawienia na nieustanny rozwój – obecnie bardziej niż kiedykolwiek konieczne jest podejście uczenia się przez całe życie, współpracy, pomaganie sobie z życzliwością, uczenie się od siebie wzajemnie, poszanowanie odmienności i budowanie relacji opartych za zaufaniu.

Takie działania wydają się szczególnie ważne, by łatwiej odnaleźć się nie tylko w zmienionej rzeczywistości zawodowej tu i teraz (w czasie pandemii), tylko ale też w radzeniu sobie ze stresem, presją i wyzwaniem w codziennym życiu w otaczającym nas świecie VUCA.



Obecny świat jest całkowicie nieprzewidywalny, w którym często nie da się wykorzystać starych, znanych, i lubianych rozwiązań. Funkcjonowanie w świecie VUCA wymaga od nas nieustannej obserwacji otoczenia, zauważania zmian (czasem ich przewidywania) i szybkiego reagowania na nie.

Niepewność. Nieprzewidywalność. Zmienność. Jak w tak trudnym świecie ma się odnaleźć dyrektor jako przywódca edukacyjny? Jak w takich warunkach budować zaangażowanie pracowników.

Kluczową rolę odgrywają tu:

Vision (Wizja)

Wizja, która wskazuje pracownikom kierunek działania oraz daje poczucie bezpieczeństwa. Sposób realizacji tej wizji może być zmienny i zależny od warunków. Jednak świadomość ludzi, że wiedzą dokąd podążają jest kluczowa.

Understanding (Zrozumienie)

Rozumienie szybko zmieniających się warunków i otoczenia łatwiej mogą reagować na zmiany. Warto dbać o przepływ komunikacji, słuchać co mówią inni, reagować na pojawiające się sygnały, by wychwycić potencjalne momenty zwrotne i szybciej/lepiej przygotować się do niezbędnej adaptacji.

Clarity (Jasność)

W zmiennym świecie niezbędna jest w organizacji jasność, przejrzystość procesów zarządczych. Im większy porządek, tym łatwiej podejmować decyzje i wdrażać zamiany.

Agility (Zwinność)

Zwinność, elastyczność, szybka adaptacja to obecnie konieczne umiejętności również w szkołach/placówkach. Eksperymentowanie, działanie związane z ryzykiem w miejsce długich dyskusji to najlepszy sposób do odnalezienia się w niepewnym świecie. Potem czas na wyciąganie wniosków i modyfikacji.

W rzeczywistości szkolnej oprócz wsparcia skoncentrowanego na rozwijaniu metodyki pracy nauczycieli warto zaplanować zorganizowane wsparcie ukierunkowane na rozwój osobisty, które będzie miało wpływ na ich kondycję psychofizyczną. Wyniki badania⁶ wskazują, że obniżył się poziom subiektywnego dobrostanu psychicznego i fizycznego zarówno uczniów, rodziców i nauczycieli. Aż 65% nauczycieli twierdziło, że czuje się psychicznie dużo gorzej; 30% trochę gorzej w porównaniu do czasu sprzed zamknięcia szkół. Jedynie 7% wszystkich przebadanych nauczycieli zadeklarowało w trakcie realizacji badań, że ich aktualny dobrostan psychiczny – w porównaniu do czasu przed zamknięciem szkół – trochę (4%) lub bardzo (3%) się polepszył.

W celu zainspirowania dyrektorów szkół/placówek do podjęcia działań w tym zakresie poniżej opisano sprawdzone rozwiązania, które wynikają z praktyki trenersko-coachingowej autorki materiałów.

Wdrażanie Modelu Wartościowa Szkoła®

To autorski⁷ Model rozwojowy adresowany do wszystkich typów szkół, oparty na wielu koncepcjach wynikających z badań dotyczących skuteczności inicjowania, przeprowadzania i wdrażania jakościowej zmiany rozwojowej (Joseph O'Connor, John Kotter, Robert Dilts i in.) oraz w oparciu o badania nad wartościami (Clare Graves, ks. prof. Kazimierz Popielski, Dawid Hawkins, Wiktor Frankl i in.)

Istotą wdrożenia Modelu jest budowanie społeczności szkolnej w oparciu o wartości poprzez systemowe, kompleksowe i procesowe oddziaływanie na społeczność szkolną. Jego celem jest stwarzanie trafnie dobranych możliwości do rozwoju kompetencji społecznych i osobistych, w tym także wzmacnianie odporności psychicznej.

Model Wartościowa Szkoła® składa się z trzech etapów prowadzących do uzyskania w szkole zamierzonych rezultatów wychowawczo-profilaktycznych.

⁶ 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. 25.01.2021].

⁷ Autorki Modelu Wartościowa Szkoła® Dorota Tomaszewicz i Zofia Domaradzka – Grochowalska. Model wdrażany jest przez Placówkę Doskonalenia Nauczycieli Impuls. Więcej na www.pdnimpuls.edu.pl [dostęp dn. 21.01.2021] oraz w artykule *Szkoły, które tworzą Moc*, „Coaching X ekstra”, nr 4/20 – 12 inspirujących dróg rozwoju osobistego.

Etap I – Świadomy Nauczyciel

Etap ten jest ukierunkowany na rozwój postaw nauczycieli, w tym poszerzenie ich świadomości, a także co ważne: budowanie dobrostanu (wzmocnienie odporności psychicznej, odkrywanie zasobów, zweryfikowanie własnych przekonań na temat efektywnego uczenia i wychowania w szkole). Takie wsparcie nauczycieli wzmocni ich oddziaływania dydaktyczno-wychowawcze na uczniów, a tym samym będzie stanowiło solidny fundament do wdrażania kolejnych etapów Modelu. To cykl spotkań rozwojowych.

Etap II – Współpracujący Wychowawca

Drugi etap wdrażania Modelu jest rokiem wartościowych spotkań z udziałem uczniów, rodziców i nauczycieli. Cała społeczność szkolna weźmie udział w szeregu aktywnościach inicjowanych przez nauczycieli. Działania te pozwolą na zrozumienie istoty pracy na wartościach oraz dokonania wspólnego wyboru priorytetowych dla szkoły wartości, ważnych w procesie kształtowania postaw uczniów oraz rewitalizację szkolnego programu wychowawczo-profilaktycznego. Nauczyciele otrzymają wsparcie zewnętrznego Mentora wartości

Etap III – Efektywna Szkoła

Trzeci rok Modelu to esencja doskonalenia kompetencji osobistych i społecznych w praktyce całej społeczności szkolnej. To czas działania, refleksji cykliczne celebrowanie Święta wartości.

W roku szkolnym 2020/2021 po to rozwiązanie sięgnęło ponad 40 szkół w Polsce.

Doskonalenie nauczycieli w formie rozwojowego procesu wspomagania 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 MTQ48⁸. 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:

⁸ Strycharczyk D., Clough P., (2020), Odporność psychiczna – strategie i narzędzia rozwoju, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- 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. Niektórzy łatwo się rozpraszają, 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 zdeprymowane 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**⁹:

- 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 odpoczynku, 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 wyzwaniami niezależnie od okoliczności.

Koncentracja na własnym rozwoju

W tym wszystkim nie można też zapomnieć o samym sobie i rozwijaniu swoich kompetencji. Wartościowe Zarządzanie jest częścią Modelu Wartościowych Szkół[®].

To cykl spotkań rozwojowych dla kadry zarządzającej (dyrektorów szkół/placówek oraz kadry zarządzającej JST)¹⁰.

Bibliografia

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].

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].

⁹ Więcej na temat badań i narzędzia MTQ48 na stronie <https://agrinternational.co.uk/> [dostęp dn. 12.02.2021].

¹⁰ Wartościowe Zarządzanie – kurs realizowany przez Placówkę Doskonalenia Nauczycieli Impuls. Więcej na www.pdnimpuls.edu.pl [dostęp dn. 21. 01.2021].

Pyżalski J. (red.), (2020), [Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19](#), Warszawa: EduAkcja [dostęp dn. 25.01.2021].

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”.