



# Moduł zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zespołami rozproszonymi

Pakiet szkoleniowy dla dyrektorów szkół

**Joanna Jasiak**

Autorka materiału

**Joanna Jasiak**

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.



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## Spis treści

Program szkolenia .....	4
Wstęp .....	6
Omówienie tematu szkolenia.....	6
Przywództwo na odległość .....	9
Współczesny świat według VUCA .....	11
Model przywództwa na odległość.....	14
Zespół rozproszony.....	15
Zaufanie w zespole .....	19
Metody służące wspieraniu nauczycieli .....	23
Partnerzy do rozmowy .....	24
Coaching nauczycielski .....	24
Action learning .....	25
Z praktyki dyrektorskiej – o dobrostanie i wypaleniu zawodowym .....	26
Bibliografia.....	27

## Program szkolenia

**Temat szkolenia:** zarządzanie zespołami rozproszonymi

**Cel ogólny:** doskonalenie umiejętności zarządzania zespołami w sytuacji kryzysowej i sytuacji zmiany jaką jest pandemia wirusa SARS-Cov-2.

### Cele szczegółowe

Dyrektor:

- zna podłoże sytuacji kryzysowej i wynikających z tego napięć emocjonalnych wszystkich uczestników społeczności szkolnej;
- zna różnice między przywództwem a zarządzaniem;
- wie, na czym polega zwinne zarządzanie oraz przywództwo na odległość;
- wie, jakie są cechy efektywnego zespołu oraz zespołów pracujących w oddaleniu;
- organizuje prace zespołu rozproszonego;
- opracowuje jasne zasady komunikacji zdalnej (procedury, narzędzia);
- planuje działania wspierające swój osobisty dobrostan oraz nauczycieli i wychowawców;
- podejmuje działania wspierające nauczycieli.

### Treści szkolenia

1. Podłoże sytuacji kryzysowej, jaką jest pandemia wirusa Sars-Cov-2:
  - a) wyniki badań IPSOS,
  - b) 5 etapów reagowania kryzysowego.
2. Neuronauka a praca zdalna.
3. Wyzwania edukacji zdalnej.
4. Przywództwo na odległość:
  - a) przywództwo dyrektywne i przywództwo wspierające,
  - b) zadania przywódcy w kryzysie,
  - c) lista kompetencji zarządzania i przywództwa.
5. Świat według VUCA (zmiennosc, niepewność, złożoność, niejednoznaczność).
6. Agile, czyli „zwinne” zarządzanie.
7. Przywództwo na odległość.
8. Zespoły rozproszone:
  - a) cechy zespołu,
  - b) cechy efektywnego zespołu,
  - c) efektywność pracy zespołów rozproszonych,
  - d) znaczenie zaufania dla efektywności zespołu,
  - e) budowanie zaufania na odległość.
9. Narzędzia komunikacyjne wspomagające zarządzanie zespołem:
  - a) synchroniczne,
  - b) asynchroniczne.

11. Metody wspomagające nauczycieli:
  - a) technika „Partnerzy do rozmowy”,
  - b) coaching nauczycielski,
  - c) action learning.
12. Z praktyki dyrektorskiej.

**Metody pracy:**

- elementy wykładu,
- praca w grupach,
- praca w parach,
- dyskusja,
- praca na plikach współdzielonych,
- praca z tekstem,
- analiza przypadku,
- „Partnerzy do rozmowy”,
- coaching grupowy,
- action learning,

**Narzędzia/pomoce do wykorzystania podczas szkolenia online:**

- PowerPoint (prezentacje),
- Padlet,
- Tablica Jamboard,
- Formularze Google,
- Mentimeter/Answergarden/Wordart,
- Google Docs,
- Jamboard,
- Wakelet.

## Wstęp

Za przyczyną pandemii od paru miesięcy społeczeństwa na całym świecie znalazły się w sytuacji kryzysu. Spowodowało to zmianę stylu życia i pracy. Konieczne było zredefiniowanie tego, co robiliśmy do tej pory zarówno w sferze zawodowej, rodzinnej i osobistej. Zaczęliśmy robić to samo, ale w inny nieco sposób. Kryzys stał się punktem zwrotnym. To wyzwanie, które wyzwała lęk, strach, frustrację, a nawet panikę. Kumulacja emocji powoduje, że czujemy się bardziej obciążeni pracą. U pracodawców pojawia się utrata kontroli. U pracowników – lęk i niepewność.

Jako nowe czynniki stresogenne wymienia się poczucie osamotnienia i izolacji, stres związany z chorobą, szybkie tempo cyfryzacji, lęk przed pojawieniem się na wizji i tzw. ekspozycja społeczna, lęk przed technologiami informacyjno-komunikacyjnymi. Niejednokrotnie od szybkości naszych reakcji, które przez współczesnych badaczy nazywane są zwinnością, od umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz przystosowania się do nowych warunków zależy, jak się odnajdziemy w teraźniejszości i będziemy funkcjonować w przyszłości. W większości przypadków znaleźliśmy się w oddaleniu i zaczęliśmy pracować, uczyć i uczyć się na odległość. Taki model działania Profesor Jacek Pyżalski nazywa „zapośredniczonym”<sup>1</sup>.

Poniższe opracowanie dotyczy zarządzania zespołami rozproszonymi. W celu głębszego osadzenia w otaczającej rzeczywistości poznamy etapy kryzysu, jakim jest zjawisko pandemii. Dowiemy się, jaki jest neurobiologiczny kontekst edukacji zdalnej. Przeanalizowane zostaną priorytety i wyzwania kształcenia zdalnego. Poznamy obawy liderów oraz zarządzanie w świecie VUCA, model przywództwa rozproszonego i na odległość. Odpowiemy sobie też na pytania: Jaki lider potrzebny jest dzisiaj? Lider wrażliwy czy zwinny, zarządzający czy wspierający? Jak zarządzać zmianą i zespołem rozproszonym w sytuacji kryzysu? Jak pracować ze społecznością szkolną w czasie kryzysu i po kryzysie?

## Omówienie tematu szkolenia

**Kryzys** [gr.], za encyklopedią PWN – *okres załamania, przesilenia i potencjalnego przełomu w funkcjonowaniu danego systemu społecznego lub politycznego*. Cytując za James i Gilliland, na których powołuje się Pyżalski<sup>2</sup>, jest to „reakcja na przeszkodę, która w tym czasie nie jest do pokonania za pomocą zwyczajowych metod pokonywania problemów”. Obecny kryzys wywołany przez pandemię dotyczy nas wszystkich, bez wyjątku, co nie stanowi jednak pocieszenia. Doświadczamy go po raz pierwszy. Towarzyszy mu wiele reakcji emocjonalnych – począwszy od frustracji, lęku, strachu, poprzez zaprzeczenie, niedowierzanie, aż po bezradność i smutek. Cechą charakterystyczną jest występujące napięcie, które stanowi pierwszy z kilku etapów wymienianych przez Pyżalskiego<sup>3</sup>. Z czasem napięcie wzrasta, sytuacja dyskomfortowa się pogłębia i mamy świadomość braku skuteczności w dotychczasowych działaniach, pojawia się bezradność i frustracja, konflikty i napięcia w rodzinie oraz najbliższym środowisku.

<sup>1</sup> Pyżalski J. (red. nauk.), (2020), *Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19. Z dystansem do tego, co robimy obecnie jako nauczyciele*, Warszawa: EduAkcja Sp. z o.o. [www.edu-akcja.pl](http://www.edu-akcja.pl)

<sup>2</sup> Tamże, s. 7–8.

<sup>3</sup> Tamże, s. 8.

„Narastający w nas dyskomfort, który sprawia, że sięgamy po nadzwyczajne środki wewnętrzne lub zewnętrzne (zmieniamy perspektywę spojrzenia na problem, weryfikujemy cele życiowe, szukamy oparcia w autorytetach lub instytucjach, staramy się zrobić coś pożytecznego dla innych, szukamy pomocy u specjalistów). Powyższe działania dają nam poczucie stabilizacji i odzyskiwania kontroli nad życiem, objawy ulegają złagodzeniu. Skoro pandemia nie przemija, a proste sposoby na poradzenie sobie z jej konsekwencjami nie działają, rozpoczynamy proces przebudowywania naszych celów – nie możemy mieć tego, co chcemy, to zaczynamy wykorzystywać to, co mamy. W codziennym życiu przekłada się to na nadrabianie zaległości”.

Kolejna faza kryzysu nazywana jest „fazą ostrą”, która charakteryzuje się dysfunkcją w zachowaniach lub też może spowodować utratę kontroli emocjonalnej. Można popaść w marazm i bezradność, co nierzadko prowadzi do poważnych stanów lękowych, nerwic i depresji, a także nadużywania środków pobudzających i psychoaktywnych.

Każdy z nas ma inną rezyliencję na kryzys, jednak ww. fazy/etapy dotyczą nas wszystkich związanych ze środowiskiem oświatowym, nauczycieli, dyrektorów, uczniów i ich rodziców. Dlatego ważna jest wiedza i świadomość, bo to one dają nam poczucie bezpieczeństwa i możliwość odpowiedniej reakcji. W szkołach niezwykle ważne są działania informacyjne dyrektora w stosunku do nauczycieli, nauczycieli wobec rodziców i uczniów z wykorzystaniem odpowiednich w danej sytuacji kanałów komunikacyjnych.

Według [badań IPSOS](#), które zostało przeprowadzone „w 28 krajach świata na przełomie listopada i grudnia 2020 (...) w czasie pandemii ponad połowa osób pracujących odczuwa lęk związany z bezpieczeństwem pracy (56%), stres wynikający z nowej organizacji pracy (55%) i życia rodzinnego (np. opieka nad dziećmi) lub też trudności związane ze znalezieniem równowagi pomiędzy pracą a innymi sferami życia. Od chwili wybuchu pandemii aż 52% badanych musiało pracować z domu, 32% pracowało więcej, 32% – mniej, 30% wzięło urlop, a 15% odeszło z pracy”.

„Prawie połowa osób pracujących z domu skarży się na samotność i izolację (49%) lub trudności z wykonywaniem pracy z powodu nieodpowiedniej organizacji miejsca pracy czy wyposażenia domowego biura (46%)”.

Zbadano też wpływ pandemii na stan psychiczny osób aktywnych zawodowo. Okazało się, że 56% pracujących na świecie doznało zwiększonego niepokoju związanego z bezpieczeństwem pracy. Stres spowodowany zmianami w rutynie i organizacji pracy doświadczył średnio 55% pracujących. Badanie pokazało, jak pandemia wpływa na stan psychiczny osób aktywnych zawodowo.

Bruno Żółtowski (psycholog, SWPS) mówi o tym, że działając pod wpływem strachu, postępujemy chaotycznie. Strach nie jest dobrym doradcą. Bezradność i smutek zmniejszają napęd psychofizyczny, powodują mniejszą wydajność w pracy, a w konsekwencji opóźnienia w realizacji zadań.

Danuta Sterna, za Psychological First Aid's, podaje 5 etapów reagowania kryzysowego<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Sterna D., (2020), [Nauczyciele przed nadchodzącym wyzwaniem](#) [online, dostęp dn. 20.03.2020].

- **Słuchanie.** Zwróć uwagę na to, co uczniowie mówią i jak się zachowują, postaraj się zrozumieć, czego doświadczyli i co może ich niepokoić.
- **Rozmawianie.** Rozmawiaj z uczniami i staraj się, aby poczuli się lepiej, pokaż im, że ci zależy.
- **Połączenie.** Regularnie badaj nastrój uczniów, kontaktuj się z członkami ich rodzin. Postaraj się zorganizować dla uczniów wspólne zajęcia, aby zapewnić im powrót do społeczności klasy i szkoły.
- **Modelowanie.** Swoją postawą okazuj spokój i troskę o innych. Bądź gotowy do pomocy.
- **Emocje.** Pomóż swoim uczniom nauczyć się umiejętności radzenia sobie z trudnościami, rozmawiajcie o sposobach rozwiązywania problemów i świętujcie małe sukcesy na drodze radzenia sobie z trudnościami.

Według dr Marka Kaczmarzyka<sup>4</sup> „warunkiem koniecznym do prawidłowego funkcjonowania w świecie jest relacja z innymi ludźmi, ich bezpośrednia fizyczna obecność”. Potwierdzają to odkrycia neuronauki dotyczące neuronów lustrzanych oraz nowsze odkrycia mówiące o wpływaniu na siebie na poziomie mózgow. Wskazuje to na bezpośrednią potrzebę obecności innych ludzi. Z tą potrzebą i „naszym społecznym charakterem” związany jest proces edukacji. „Edukacja jest więc wpisana w biologię naszego gatunku”. Stanowi interakcję pomiędzy uczniem i nauczycielem, nauczycielem a grupą, a także w grupie, pomiędzy jej uczestnikami.

Interakcja to relacja. Zatem podstawą edukacji są relacje. Nabierają one jeszcze większego znaczenia w przypadku edukacji zdalnej, kiedy nauka odbywa się na odległość, a fizyczna bliskość oddzielana jest ekranem komputera. Wydaje się, co podkreśla dr M. Kaczmarzyk, że „w warunkach edukacji zdalnej musimy zadbać o przesunięcie środka ciężkości naszych działań w stronę dbałości o jakość relacji”. Kluczem do nawiązania i budowania relacji są wspólne doświadczenia. W przypadku edukacji zdalnej odwoływanie się do tych doświadczeń, takich jak wycieczka do parku, wspólne oglądanie filmu czy analiza wiersza w klasie.

Jacek Pyżalski<sup>5</sup> u podstawy wszystkich działań stawia relacje z uczniami i ich rodzicami, na drugim miejscu społeczne budowanie odporności, następnie skuteczną dydaktykę zdalną.



<sup>4</sup> Pyżalski J. (red. nauk.), (2020), dz.cyt., s. 21–24.

<sup>5</sup> Tamże, s. 26.

Rysunek 1. Priorytety edukacji zdalnej w warunkach izolacji spowodowanej pandemią<sup>6</sup>

Relacja nauczyciela z uczniem jest kluczowa dla powodzenia uczenia się. Jest „istotna zarówno w kontekście dydaktyki, jak i kwestii wychowawczych i profilaktycznych”. Nie mniej ważna jest w przypadku edukacji zdalnej. Budowanie jej i podtrzymywanie jest trudniejsze, wymaga od nauczycieli innych działań, innych kanałów komunikacji. Pomóc nam może tzw. komunikacja zapośredniczona przez komputer (ang. *Computer mediated communication* – CMC)<sup>7</sup>. Polega ona na komunikowaniu się ze sobą z wykorzystaniem za pośrednictwem różnych narzędzi multimedialnych.

Edukacja zdalna jest dla nauczycieli wyzwaniem. Jest też odpowiedzialnością. Nauczyciel musi znaleźć w sobie siłę i rozwiązania by poradzić sobie ze swoimi emocjami, takimi jak lęk, frustracja, niepewność, po to, by móc wspierać uczniów. „Badanie przeprowadzone w 2008 roku przez Monikę Marsee wykazało, że po katastrofie nasilają się zachowania nieposłuszeństwa i agresji. Jest to reakcja na stres, a nie kontrolowane przez ucznia zachowanie”<sup>8</sup>. Skutki pandemii, skutki kryzysu dotyczą nauczycieli podobnie jak inne grupy społeczne. Praca zdalna pochłania mnóstwo energii i o wiele więcej czasu niż dotychczas. Nauczyciele sygnalizują zmęczenie większe podczas pracy zdalnej niż stacjonarnej w szkole. W takiej sytuacji potrzebne jest wzajemne zrozumienie w zespole oraz wsparcie nauczycieli ze strony dyrektorów.

### Przywództwo na odległość

W kierowaniu zespołem na odległość kluczową rolę odgrywa przywódca. W sytuacji kryzysu/pandemii konieczne jest umiejętne łączenie przywództwa z zarządzaniem. Bruno Żółtowski, psycholog, podczas webinarium SWPS pt. „Jak zarządzać ludźmi w sytuacji kryzysu i zmiany” mówił o przywództwie dyrektywnym, które bliższe jest zarządzaniu oraz przywództwie wspierającym. Styl dyrektywny polega na wydawaniu precyzyjnych i klarownych komunikatów, jasnego wyrażania, czego lider oczekuje od zespołu, szybkich decyzji, zwinnego i dynamicznego organizowania zasobów, podawania gotowych rozwiązań.

Styl wspierający wykorzystuje kompetencje miękkie lidera i polega na słuchaniu tego, co się dzieje w organizacji, wykazywanie troski i zainteresowania. Pracownicy w sytuacji kryzysu oczekują stabilności i liczą na to, że a stabilność zapewni im szef/lider/przywódca. Rolą liderów jest stabilizowanie sytuacji, tak, aby jak najlepiej przeżyć kryzys. Bruno Żółtowski wyjaśnia, jak zarządzać i nie ulec emocjom:

- dawać wsparcie i korzystać ze wsparcia, np. rozmowy z innymi liderami o podobnej perspektywie;
- słuchać, co mówią ludzie;
- akceptować ich emocje, nawet jeśli są dla nas trudne, np. *rozumiem to...*;
- wspólnie poszukiwać rozwiązań, przekierować uwagę na konkretne rozwiązania;
- aktywizować do wspólnego działania;

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> Tamże, s. 29.

<sup>8</sup> Sterna D., (2020), dz.cyt.

- komunikować i transparentnie informować o pracach i działaniach zarządczych;
- konsultować i włączać ludzi do zmian;
- przygotować do zmiany, jaka ma nastąpić;
- w razie potrzeby zorganizować wsparcie psychologiczne;
- nie straszyć zwolnieniami i konsekwencjami kryzysu.

### Lista kompetencji zarządzania i przywództwa<sup>9</sup>

Kompetencje związane z zarządzaniem	Kompetencje związane z przywództwem
Koordynowanie	współpraca
Planowanie	stymulowanie rozwoju kompetencji zawodowych (coaching)
Prognozowanie	wyttyczanie kierunków działania
opracowanie budżetu/planów finansowych	komunikacja
pozyskiwanie dostawców usług i kontrahentów	budowanie zespołu
Kierowanie	projektowanie zmiany
utrzymywanie urządzeń technicznych	kreowanie wizji
utrzymywanie infrastruktury	udzielanie wsparcia
rozwiązywanie problemów	motywowanie
wyznaczanie celów	wyznaczanie celów
działanie w sposób taktyczny	działanie strategiczne
wykonywanie zadań w sposób prawidłowy	wykonywanie zadań w sposób prawidłowy
zapewnienie warunków sprzyjających doskonaleniu	stymulowanie do uzasadnionych zmian
zwracanie uwagi na szczegóły	perspektywiczne myślenie i przedstawianie koncepcji w szerokiej perspektywie
koncentrowanie się na procesach	koncentrowanie się na ludziach

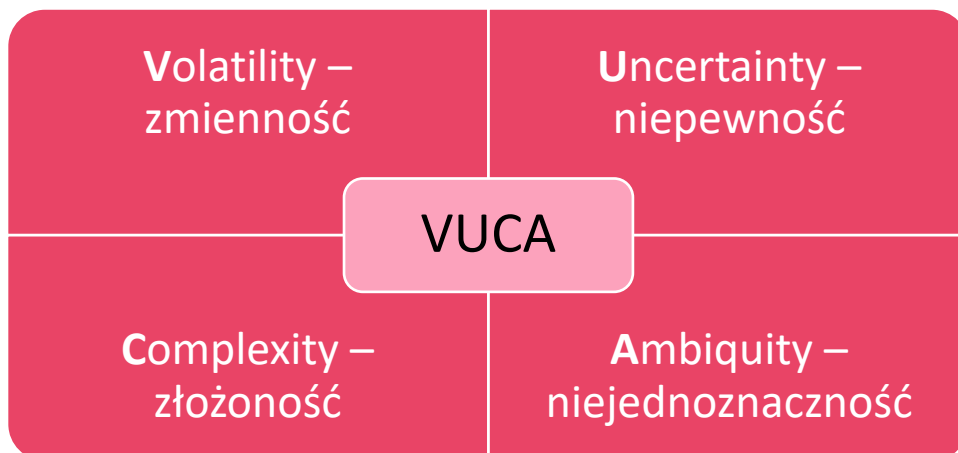
Z badań przeprowadzonych przez K. Eikenberry i W. Turmel na 225 menadżerach w 2017 r. zarządzających zespołem wynika, że „wyzwania, którym muszą sprostać przywódcy zespołów rozproszonych, są niemal takie same, jak każdego innego menadżera”<sup>10</sup>. Okazuje się, że obowiązki przywódcy zespołu rozproszonego można wykonywać dobrze. Przywództwo na odległość nadal nim pozostaje i opiera się na tych samych zasadach, choć częściowo się różni. Dużego znaczenia nabierają umiejętności komunikacyjne, wywierania wpływu, budowania relacji i angażowania. Po stronie przywódców pozostają obawy. Dotyczą one następujących kwestii: Skąd wiadomo, że ludzie pracują?

<sup>9</sup> Opracowanie na podstawie Eikenberry K., Turmel W., (2019), *Przywództwo na odległość. Jak być skutecznym przywódcą zespołów rozproszonych*, Poznań: REBIS.

<sup>10</sup> Eikenberry K., Turmel W., (2019), dz.cyt., s. 22.

Czy społeczne relacje ludzi są wystarczająco rozbudowane? Czy efektywność przewodzenia jest taka sama, jak w przypadku zespołu tradycyjnego?

### Współczesny świat według VUCA



VUCA<sup>11</sup> to akronim wprowadzony przez amerykańskich wojskowych strategów z U.S. Army War College na określenie sytuacji, jaka powstała po zakończeniu zimnej wojny. Powstał, aby łatwiej było określić niestabilny, niepewny, złożony i niepewny świat. Dzisiejszy świat w dobie kryzysu i pandemii stał się na nowo światem wg VUCA.

Pojęcie VUCA pochodzi od pierwszych liter słów:

- **Volatility – zmienność:** szybkie zmiany stanowiące wyzwanie, przebiegające chaotycznie, które powodują naruszenie dotychczasowego porządku. Pojawiają się nowe koncepcje, stare pomysły już nie działają (np. ciągłe zmiany prawa).
- **Uncertainty – niepewność:** na podstawie doświadczeń z przeszłości trudno jest wnioskować o przyszłości. Pojawiają się wciąż nowe wyjątki od reguł, a reguły tracą aktualność. Niepewność obniża poczucie kontroli. To sytuacja trudna dla ludzi kontrolujących, dla których są ważne utarte schematy i planowanie (np. pojawienie się nowego konkurenta).
- **Complexity – złożoność:** różne obszary działalności nakładają się na siebie, pojawia się wiele możliwych przyczyn zdarzenia, przyczyna i skutek są niejasne.
- **Ambiguity – niejednoznaczność:** dwuznaczność/niejednoznaczność czy niejasność sytuacji, mnogość znaczeń oraz brak wcześniejszych doświadczeń w danym obszarze. Oznacza to działanie w terenie określanym jako „nieznane nieznane”. Trudno jest znaleźć właściwą odpowiedź lub uzgodnić wspólne zdanie.

VUCA ze świata zewnętrznego przenika do organizacji i liderów wymagając od nich:

- wizji (vision),
- zrozumienia (understanding),

<sup>11</sup> Rubin J., (2017), *4 sposoby na zarządzanie w świecie VUCA* [online, dostęp dn. 20.03.2021].

- jasności (clarity),
- zwinności (agility).



Opracowanie własne.

Zamiast szczegółowych planów warto zadbać o **wizję**. Taką przestrzeń daje nam zmienność. Wizja wyznacza kierunek działania i jest jak latarnia morska w czasie burzy.

**Zrozumienie** jest reakcją na **niepewność**. Ta sytuacja wymaga od lidera sprawnej i otwartej komunikacji oraz pozyskiwania informacji zwrotnych

**Jasność** – w odpowiedzi na **złożoność** liderzy/przywódcy opracowują jasny system zarządzania w firmie wykorzystując dostępne kanały komunikacji. Gdy zawiodą procedury, stawia się na rozwój pracowników, aby byli przygotowani na działania w złożonej sytuacji.

**Zwinność jest kompetencją, która ma szansę rozwinąć się w warunkach niejednoznaczności.** To zarządzanie zadaniami, projektami, zmianami itp. Testowanie rozwiązań w celu uzyskania szybkiego efektu.

Jakie wyzwania stoją przed liderami w czasach VUCA? **Z pewnością nowa sytuacja** wymaga od liderów kompetencji w obszarze zarządzanie zmianą.

Ewa Błaszczak w swojej książce „Zarządzanie w chaosie”<sup>12</sup> wyróżnia 3 kluczowe nawyki lidera XXI wieku. Są nimi:

- **upraszczanie rzeczy**, np. prosta i czywista komunikacja, krótkie komunikaty i wiadomości do pracowników, proste rozmowy mentoringowe;
- **wzmacnianie pozytywnych zachowań**, np. docenianie za wykonane zadania, krótka informacja zwrotna, celebrowanie sukcesów;
- **szybkie zmiany kursu**, co polega na elastyczności i szybkim podejmowaniu decyzji o zmianach, gdy coś nie idzie tak, jak było zaplanowane.

<sup>12</sup> Błaszczak E., (2020), *Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: Zaufanie Zespół Zaangażowanie Zmiana Zwinność*, Gdańsk: Wydawnictwo Helion.

Pojęcie „zwinnego lidera” i „zwinnej organizacji” coraz mocniej przenika do naszej rzeczywistości. W sytuacji zmieniającego się świata nabiera nowego znaczenia. Kim jest zwinny lider? Do odpowiedzi na to pytania przybliży nas [Manifest Agile](#).

**Manifest zwinnego wytwarzania oprogramowania** (źródło: Wikipedia), oryginalne nazwy: *Agile manifesto*, *Manifesto for agile software development*) jest deklaracją wspólnych zasad dla [zwinnych metod](#) tworzenia oprogramowania i wywodzi się ze świata informatyki. Manifest Agile mówi o takim podejściu do pracy, kiedy na pierwszym miejscu stawia się ludzi i interakcje niż procesy i narzędzia, działające „oprogramowanie” niż dokumentację, współpracę z klientem od negocjacji umów oraz reagowanie na zmiany.

Poniżej przedstawiam 12 zasad Agile zmodyfikowanych przez E. Błaszczak<sup>13</sup>:

1. Najwyższy priorytet ma dla nas zadowolenie klienta dzięki wczesnemu i ciągłemu wdrażaniu wartościowego rozwiązania.
2. Bądźcie gotowi na zmiany wymagań nawet w późnym etapie projektu. Procesy zwinne wykorzystują zmiany do zapewnienia klientowi konkurencyjności.
3. Dostarczajcie funkcjonujące rozwiązanie często, w kilkutygodniowych lub kilkumiesięcznych odstępach. Im częściej, tym lepiej.
4. Zespoły biznesowe i produkcyjne (tworzące rozwiązanie) muszą ściśle ze sobą współpracować w codziennej pracy przez cały czas trwania projektu.
5. Twórzcie projekty wokół zmotywowanych ludzi. Zapewnijcie im potrzebne środowisko oraz wsparcie i zaufajcie, że wykonują powierzone im zadanie.
6. Najbardziej efektywnym i wydajnym sposobem przekazywania informacji zespołowi tworzącemu rozwiązanie dla klienta i wewnątrz zespołu jest rozmowa twarzą w twarz.
7. Działające rozwiązanie jest podstawową miarą postępu.
8. Procesy zwinne umożliwiają zrównoważony rozwój. Sponsorzy, twórcy rozwiązania oraz użytkownicy powinni być w stanie utrzymać równe tempo pracy.
9. Ciągłe skupienie na technicznej doskonałości i dobrym projektowaniu zwiększa zwinność.
10. Prostota – sztuka minimalizowania ilości koniecznej pracy – jest kluczowa.
11. Najlepsze rozwiązania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów.
12. W regularnych odstępach czasu zespół analizuje możliwości poprawy swojej wydajności, a następnie dostosowuje swoje działania do wyciągniętych wniosków.

Agile – zwinność, dotyka współpracy, samostierownych zespołów, komunikacji, nastawienia na efekt a także innowacyjności i zarządzania zmianą.

Które z tych zasad można wykorzystać w szkole? Czy dyrektor szkoły jest „zwinnym liderem”? Co spowoduje, że szkoła stanie się „zwinną organizacją”?

---

<sup>13</sup> Za zgodą autorki, tamże, s. 102.

Każda organizacja, także szkoła, ma specyficzną dla siebie kulturę organizacyjną. Edgar Schein<sup>14</sup> wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej:

1. Pierwszy z poziomów to poziom widoczny, uświadomiony – artefakty i twory kulturowe, widoczne wzory zachowania, symbole, ceremonie.
2. Drugi poziom, częściowo widoczny i uświadomiony, to normy i wartości, zakazy i ideologie, wytyczne zachowań.
3. Trzeci poziom niewidoczny i zwykle nieuświadomiony, jest nim stosunek do otoczenia i rzeczywistości, natura ludzka i stosunki międzyludzkie, aktywność.

O efektywności zespołu przesądza kultura organizacyjna. Rozwinięta kultura organizacyjna wzmacnia zaangażowanie i przynależność. Ludzie potrzebują przynależności. Mówią o tym badania Kerry Goyette o zaprogramowaniu homo sapiens na przynależność oraz badania socjologów, którzy uznają potrzebę przynależności, jako jeden z ważniejszych czynników motywujących do działania. Włączenie Agile – zwinności wymagać będzie często zmiany tej kultury.

„We współczesnych organizacjach jedną z kluczowych ról odegra zaufanie, wzajemny szacunek, tolerancja dla odmienności, eksperymentowanie i możliwość popełniania błędów, które będą zastępować kontrolę, porządek i hierarchię”<sup>15</sup>.

Otoczająca rzeczywistość VUCA zachęca do zmiany sposobu przywództwa na rzecz przywództwa rozproszonego (distributed leadership) i zadaniowego, w którym role przywódców nie są ściśle zdefiniowane i zmieniają się w zależności od sytuacji.

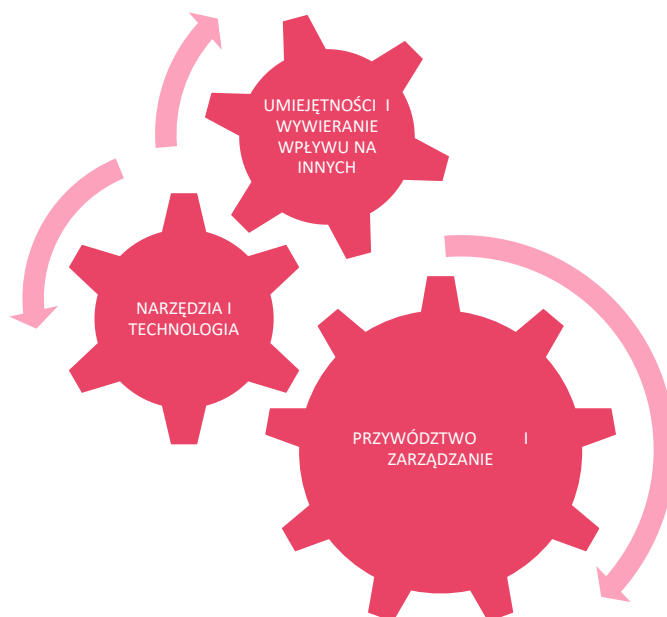
### **Model przywództwa na odległość**

Przywództwo na odległość<sup>16</sup> niewiele różni się od tradycyjnego, z wyjątkiem korzystania z technologii i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych.

<sup>14</sup> Kostera M., (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 75.

<sup>15</sup> Majcherczyk M., (2016), *Rzeczywistość VUCA z perspektywy działań personalnych*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3 [online, dostęp dn. 20.03.2021].

<sup>16</sup> Eikenberry K., Turmel W., (2019), dz.cyt., s. 60.



Opracowanie własne

### Zespół rozproszony

Określenie „zespół rozproszony” oznacza, że ludzie, którym się przewodzi, pozostają w oddaleniu od siebie, w różnych lokalizacjach, w części lub całości czasu pracy. Członkowie zespołu nie mają stałych wizualnych kontaktów, komunikują się za pośrednictwem mediów, monitorów czy poczty elektronicznej.

Co do zasady nie zmienia się definicja zespołu, „jako to zbioru osób, które posiadają wspólny, konkretny cel działania i wzajemnie uzupełniające się umiejętności/ kompetencje” (Encyklopedia Zarządzania).

Cechy zespołu:

- wspólny cel,
- współpraca,
- wspólne podejmowanie działań,
- dzielenie się wiedzą,
- poczucie wzajemnej odpowiedzialności,
- chęć przynależności.

Zespół osiąga lepsze wyniki niż pracownicy działający indywidualnie. Dzięki temu w zespole osiąga się efekt synergii. Zespół funkcjonuje jak organizm. W metaforycznym ujęciu E. Błaszczak<sup>17</sup> mózgiem są cele i role, sercem relacje i zaufanie, szkielet stanowią wartości i kontrakt, system nerwowy to nawyki, mięśnie to rytuały, a otoczenie tworzy środowisko pracy, zasoby i autonomia.

<sup>17</sup> Błaszczak E., (2020), dz.cyt., s. 143.

Pierwszym krokiem jest sformułowanie celu, który determinuje współpracę. Kolejny krok to stworzenie relacji międzyludzkich i zaufania umożliwiającego konstruktywną komunikację i współpracę opartą na koleżeńskich zasadach i dobrym poznaniu się, co – jak podkreśla autorka – jest istotne w czasach VUCA. Wartości zespołu mają wspierać realizację celu, wyływać z zasobów i talentów zespołu oraz być żywe. Zespoły wypracowują kontrakt, czyli zestaw norm i zachowań respektowanych przez wszystkich jej członków. Nawyki tworzą kulturę współpracy. Duże znaczenie dla tworzenia rytuałów mają nawyki zespołowe, takie jak wizualizacja informacji, spotkania, informacje zwrotne czy celebrowanie małych i dużych sukcesów. Istotną rolę odgrywa środowisko pracy. Zespoły pracujące stacjonarnie, tzw. skolokowane, są o około 30% bardziej efektywne niż zespoły rozproszone. Dlatego należy zadbać o to, by podczas spotkań online były włączone kamery, co pomaga w budowaniu relacji i usprawnia komunikację.

„Potrzeba dziś przełamania funkcjonalnych hierarchii i zbudowania organizacji opartej na sieci kontaktów i pracy zespołowej” (Badanie firmy Deloitte „Globalne Trendy HR 2018”)

Praca w zespole rozproszonym i z zespołami rozporoszonymi stanowi wyzwanie dla niejednego lidera. Jest to dla większości z nas nowe zadanie, dlatego warto korzystać ze sprawdzonych rozwiązań, jakie od dłuższego czasu oferuje świat biznesu.

Cechy efektywnego zespołu<sup>18</sup>:

- skuteczny przywódca – lider;
- jasno zdefiniowane role i zakres odpowiedzialności każdego członka;
- różnorodność w myśleniu i działaniu;
- różne umiejętności członków zespołu;
- efektywna komunikacja w zespole;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- elastyczność wobec odmiennych typów osobowości, wieku, płci, doświadczenia, kultur czy narodowości.

Brak wspólnego celu i słabe relacje między członkami zespołu utrudniają efektywną pracę zespołową. Podobnie jak napięta atmosfera, rywalizacja w miejsce współpracy i lider wymagający ponad miarę mogą obniżyć motywację do działania.

**Efektywność pracy zespołów rozproszonych** określa 5 zasad, „w wielu miejscach identycznych jak zespołów tradycyjnych”<sup>19</sup>:

1. Jasna definicja celów.
2. Warto doprowadzić do fizycznego spotkania.

<sup>18</sup> Świątek W., (b.r.), [Klątwy polskiej pracy zespołowej](#) [online, dostęp dn. 20.03.2021].

<sup>19</sup> Beniowski A., (2017), [Pięć zasad skutecznego zarządzania zespołem rozproszonym](#) [online, dostęp dn. 20.03.2021].

3. Korzystaj z nowoczesnych technik komunikacji.
4. Zasady komunikacji.
5. Motywacja.

W pracy każdego zespołu **cel** ma znaczenie nadrzędne. Bez jasno określonego celu zespół nie jest zespołem. W przypadku zespołów rozproszonych cel nabiera szczególnego znaczenia i warto zakomunikować na kilku poziomach:

- określenie „dokąd lub do czego zmierzamy?”;
- określenie roli członków zespołu oraz zakres odpowiedzialności;
- określenie tzw. kamieni milowych (*mile stones*), czyli ważnych etapów pracy.

Warto też określić czas na wykonanie zadania oraz osoby odpowiedzialne, a także co ma być rezultatem końcowym. Ponadto sprawdzić sposób rozumienia celów przez członków zespołu, zanim przystąpią do realizacji zadań.

Dobrym sposobem na wyznaczanie celów jest reguła **SMART**, dobrze znana z działań projektowych.

Cel zgodny z regułą **SMART**<sup>20,21</sup> jest:

- **S** – szczegółowy, skonkretyzowany (specific),
- **M** – mierzalny (measurable),
- **A** – ambitny, akceptowalny (actionable),
- **R** – realistyczny, realny, dający rezultaty (realistic)
- **T** – terminowy, określony w czasie (time-bound, time – driven)

Z doświadczeń wynika, że funkcjonując na odległość, najtrudniej spełnić dwa z wymienionych kryteriów: „wyrażenie celów w wartościach mierzalnych i zdefiniowanie ich realistyczności”<sup>22</sup>.

**Cel szczegółowy i skonkretyzowany** pozwala na wyobrażenie sobie tego, co jest stanem pożądanym oraz umiejętność sformułowania wskaźników, które pozwolą poznać, określić stan docelowy. Rezultat powinien być dobrze zdefiniowany oraz konkretnie określony.

Wskaźnikami/miernikami mogą być np. egzamin zdany na 40%, średnia ocen 5,0, liczba osób uczestniczących w szkoleniu itp.

**Cel mierzalny** to taki, który możemy łatwo zmierzyć. Najlepiej określić go liczbowo.

**Cel ambitny** jest możliwy do osiągnięcia nie tylko prostym i jednym działaniem, wymagający wysiłku, jednocześnie zachęcający do działań.

---

<sup>20</sup> Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., (b.r.), [Formułowanie celów rozwojowych według metodologii SMART](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 20.03.2021].

<sup>21</sup> Eikenberry K., Turmel W., (2019), dz.cyt., s. 109.

<sup>22</sup> Tamże.

**Cel realistyczny** – aby sprawdzić tę realistyczność, musimy odpowiedzieć sobie na pytania: Na ile jesteśmy w stanie ten cel zrealizować? Co zmieni się w placówce, kiedy ten cel osiągniemy?

**Cel terminowy, określony w czasie** – takie określenie celu wymaga podania terminu, kiedy go chcemy osiągnąć. Jest to też warunek skutecznego monitorowania.

Bieżące i systematyczne monitorowanie gwarantuje sukces i możliwość reagowania, w sytuacji konieczności zmiany planów.

Pytania sprawdzające do poprawnie sformułowanego celu:

1. Co ma się zmienić?
2. Jak wyobrażacie sobie sytuację/placówkę po zmianie?
3. Po co to robimy? Co zyskamy? Co się stanie ważnego?
4. Jaki jest stan docelowy?
5. Jak to zmierzymy? Po czym poznamy, że osiągnęliśmy cel?

Jeśli warunki pozwalają, warto spowodować, czy **członkowie zespołu spotkali się fizycznie**. Jeśli nie jest to możliwe, trzeba wykorzystać takie kanały komunikacji, by spotkanie online było najbardziej efektywne. Spotkania zespołu powinny się odbywać regularnie i mogą mieć charakter warsztatowy.

Warto wybrać jedno narzędzie do **komunikacji**, jedną platformę wspólną dla wszystkich członków zespołu, oraz zapewnić szkolenia z obsługi tak, by zespół czuł się swobodnie i bezpiecznie w nowym, wirtualnym środowisku. Warto pomyśleć o takim narzędziu/platformie, gdzie członkowie zespołu będą mieć możliwość pracować w tzw. chmurze, korzystać i zamieszczać wspólne materiały i pliki. Istotne jest prowadzenie codziennej komunikacji używając służbową pocztę e-mail lub chaty (np. Google Talk, Slack, Messenger, WhatsApp, Signal) udostępnione przez platformy typu MS Office 365 lub G SUITE, najczęściej wybierane przez szkoły i placówki oświatowe. Do prowadzenia dyskusji doskonale sprawdzają się arkusze Google Docs czy pliki Word ze środowiska Office 365, aplikacje One Drive oraz One Note.

Narzędzia i aplikacje mają wspierać komunikację zespołu. Ważne jest określenie jasnych zasad i reguł komunikacyjnych. Jakie narzędzia będą używane do jakich funkcji? Przykładowo: SMS w sytuacji konieczności szybkiego zakomunikowania o zmianie, a e-mail w przypadku dłuższej wiadomości, która nie jest tak priorytetowa.

Jeśli musimy zespołowi komunikować trudne decyzje, co w sytuacji kryzysu jest bardzo prawdopodobne, należy pamiętać, aby:

- jako pierwsze informować osoby zainteresowane, nie doprowadzając do sytuacji „wszyscy wiedzą, a ja dowiaduję się ostatni/ostatnia”;
- spisać sobie plan spotkania i powiedzieć o jego celu;
- jasno wyrażać intencje, obawy, mówić o trudnościach;
- stosować krótkie i zwięzłe komunikaty;

- uzasadniać decyzje i mówić o prawdziwych powodach decyzji;
- zakończyć rozmowę.

Trzeba pamiętać o motywowaniu zespołu, „kreując swego rodzaju merytokrację – ducha zespołu. w jakim członkowie szanują wzajemnie swoje umiejętności i zdobywają szacunek, dostarczając wysokiej jakości produktów”<sup>23</sup>.

### Zaufanie w zespole

„W dzisiejszych czasach, gdy mówimy o podmiotowym zarządzaniu, które wydaje się jedyną perspektywną koncepcją, to zaufanie jest absolutnie konieczne. Zaufanie zmniejsza koszty transakcyjne, uruchamia kreatywność i mechanizmy uczenia się na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Bez zaufania nie ma efektu synergii, co w dłuższym okresie prowadzi do spadku konkurencyjności organizacji” (Prof. Jakub Brdulak, SWPS).

Zaufanie jest niezbędne do sukcesu. Jest paliwem w świecie VUCA<sup>24</sup>. Praca z osobami, którym ufamy, jest przyjemna, przebiega w dobrej atmosferze, komunikacja jest bezpośrednia i konkretna, np. maile bez „dw” (do wiadomości innych osób), sprawy są szybko załatwiane i nie ma potrzeby przesadnie sprawdzać powierzonych zadań. Kiedy zaufanie jest ograniczone niechętnie i z podejrzliwością wykonujemy zadania, kontakty nie są bezpośrednie, lecz z wykorzystaniem maila czy telefonu, komunikacja odbywa się formalnie, maile są wyważone oraz „dw”, „cc”, trzymamy się sztywno zasad i procedur, kreatywność na niskim poziomie, sprawy załatwiane są powoli.

Zaufanie to fundament zwinności, jest wartością budującą pozytywne relacje.

Liderzy potrzebują zaufania do:

- budowania zespołu,
- wymiany wiedzy i doświadczeń,
- zwinności,
- kreatywności,
- partnerstwa,
- informacji zwrotnej.

„Zaufanie to wiara lub wiedza, że zachowanie drugiego człowieka będzie zgodne z naszym życzeniem. Żeby móc zaufać, musimy poznać drugą osobę (...) Im bardziej dana osoba jest dla nas przewidywalna, tym łatwiej jej zaufać (...) jeśli nie mamy informacji na temat danej osoby, to nie możemy powiedzieć, że jej ufamy”<sup>25</sup>.

---

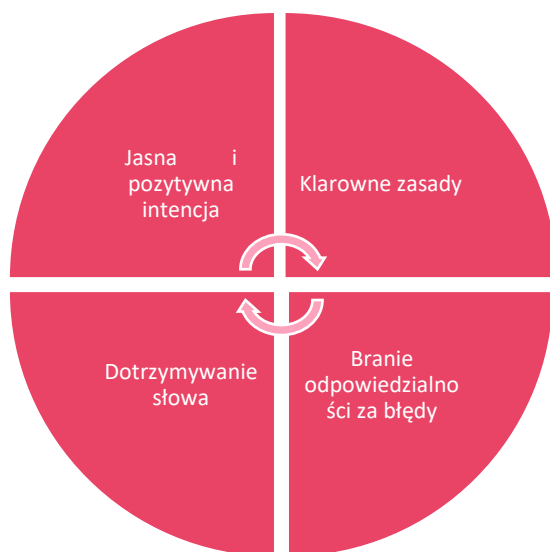
<sup>23</sup> Beniowski A., (2017), dz.cyt.

<sup>24</sup> Błaszczak E., (2020), dz.cyt., s. 148.

<sup>25</sup> Tamże, s. 150.

W przeprowadzonym eksperymencie na temat zaufania dano matkom wybór, czy powierzyć opiekę nad dzieckiem 12-letniej dziewczynie z sąsiedztwa, której rodziców znamy, ale dziewczyna nie ma doświadczenia w opiece nad dziećmi, czy niani z 20-letnim doświadczeniem w opiekowaniu się dziećmi, pochodzącej z odległego kraju. Wyniki były zaskakujące. Większość matek wybrała 12-letnią dziewczynę z sąsiedztwa. Ponieważ znały rodziców i otoczenie oraz wartości, jakimi kierowali się sąsiedzi. Na temat niani, oprócz referencji, nie wiedzieli nic. Żeby zbudować zaufanie, potrzebujemy poznać drugiego człowieka, jego poglądy, przekonania, hobby, ulubione potrawy itp.

Ewa Błaszczak wraz z firmą 4Results wyróżnia cztery czynniki budujące zaufanie:



Według Ewy Błaszczak objawami **braku zaufania** w zespole są takie stwierdzenia:

- Znamy się powierzchownie.
- Jesteśmy raczej mili niż otwarci.
- Niechętnie prosimy o pomoc.
- Niechętnie dzielimy się wiedzą.
- Niechętnie przyznajemy się do błędu.
- Nie mówimy o porażkach.
- Nie mówimy o sukcesach.
- Nie celebруем sukcesów.
- Nie ma otwartości, pojawiają się tematy tabu, ludzie nie chcą się „wychylać”.
- Tworzymy dokumentację zabezpieczającą nasze „tyły”.
- Nie ma poczucia odpowiedzialności za wynik.
- Jest mało kreatywności.
- Zamykamy się w swoich pokojach/przy biurkach.

- Spotkania są miałkie, nudne, często mało produktywne.
- Unikamy integracji interpersonalnej.
- Nie dajemy ani nie przyjmujemy konstruktywnej informacji zwrotnej.
- Plotkujemy.
- Stosujemy toksyny informacyjne (obwinianie, postawa obronna, ignorowanie, sarkazm).

Jakie działania może podjąć lider by zbudować zaufanie w zespole?

- Zwiększyć zaufanie poprzez przyznawanie się do błędów i słabości.
- Organizować spotkania nieformalne poza pracą.
- Wprowadzić kontrakt zespołowy.
- Eliminować „toksyny komunikacyjne”.
- Wprowadzić elementy tzw. zwinnej kultury, czyli krótkie spotkania zespołu („stand-up”), spotkania analityczne, sesje z możliwością udzielania sobie informacji zwrotnej typu „za co cię cenię?”, „czego od ciebie potrzebuję?”.
- Celebrować sukcesy i spotkania integracyjne.

Nowego znaczenia nabiera budowanie zaufania na odległość. Każdemu liderowi zależy na utrzymaniu dotychczasowych i dobrych relacji z zespołem. W pracy zdalnej „zaufanie trudniej zbudować i łatwiej go zburzyć”<sup>26</sup>. Eikenberry i Turmel<sup>27</sup> zidentyfikowali „trzy elementy niezbędne do zbudowania wysokiego poziomu zaufania; wspólny cel, kompetencje i motyw”. Im większa korelacja między tymi elementami, tym większe zaufanie.

Dla doprecyzowania można zadać następujące pytania:

- Czy cel jest wspólny dla wszystkich?
- Czy osoby, których dotyczy plan, zadanie, projekt są odpowiednio kompetentne? Czy potrafią zrobić, to czego od nich jako liderzy wymagamy? Czy rozumieją działania?
- Czy lider stoi murem za swoimi pracownikami, trzyma ich stronę i stronę organizacji? Czy lider jest wiarygodny, czy może mówić, to co ludzie chcą słyszeć?

K. Eikenberry i W. Turmel proponują świadome budowanie zaufania na odległość poprzez:

- taktyczne gospodarowanie czasem, poprzez przygotowanie wartościowych spotkań, tak, aby stały się okazją do wspólnych dyskusji w pełnym gronie i budowania zaufania;
- udzielanie pochwał pracownikom na forum publicznym;
- delegowanie obowiązków na forum publicznym;
- konsekwentne stwarzanie możliwości wzajemnego poznawania się członków zespołu i budowania zaufania między nimi;

<sup>26</sup> Eikenberry K., Turmel W., (2019), dz.cyt., s. 174.

<sup>27</sup> Tamże.

- korzystanie z możliwości technologicznych w budowaniu relacji. Włączanie kamer podczas spotkań, szczególnie „jeden na jeden”, korzystanie z tzw. share point, forum, czatu;
- zajmowanie stanowiska na temat zaobserwowanych problemów.

Niezbędne są regularne rozmowy z zespołem i indywidualnie z jego członkami. Bo jak powiedział Napoleon: „jeśli chcesz uniknąć wojny, unikaj tysiąca drobnych nieporozumień”.

### **Narzędzia komunikacyjne do wykorzystania podczas pracy zdalnej**

W pracy i nauce zdalnej wykorzystuje się dwa rodzaje komunikacji:

- komunikacja asynchroniczna – informacje można odbierać wtedy, kiedy są potrzebne. Często w tego rodzaju komunikacji wykorzystywany jest wirtualny „magazyn plików” służący do przechowywania informacji.
- komunikacja synchroniczna odbywa się na żywo, w tym samym czasie dla wszystkich zaangażowanych osób.

Praktyka pokazuje, że najlepsze są narzędzia proste i skuteczne. Z pomocą przychodzi nam wiele programów i aplikacji, które dają możliwość wykonywania obowiązków poza tradycyjnym miejscem pracy.

Do narzędzi asynchronicznych należą:

- nagrania wideo;
- wspólne lokalizacje, narzędzia chmurowe tzw. chmury dyskowe do przechowywania plików takie jak Share Point, Dysk Google, dokumenty Google, One Drive, One Note, Dropbox, WeTransfer i inne;
- do przechowywania materiałów, linków i stron internetowych: Pinterest, Symbaloo, Wakelet;
- do pracy projektowej: Trello;
- poczta elektroniczna.

### **Narzędzia synchroniczne:**

- kamera internetowa i czat wideo, do kontaktów „jeden na jeden”;
- wiadomości tekstowe (SMS);
- wiadomości błyskawiczne np. iMessage, Whatsapp, Slack (komunikacja grupowa), Messenger, Signal i in.;
- rozmowy telefoniczne i połączenia konferencyjne;
- spotkania online; takie połączenia usprawniają komunikację zespołu, ograniczają poczucie odosobnienia oraz budują zaufanie. Mogą być wykonywane przez Skype, Google Meet, Ms Teams, Whereby, Zomm, Clickmeeting, Facebook Live i in. Większość z nich ma takie same podstawowe funkcje takie jak kamery internetowe, tablice do zapisywania ważnych informacji np. Whiteboard, Jamboard, Conceptboard, czat, ankiet lub formularze, możliwość zapisywania, przesyłania lub udostępniania plików;

- Do zbierania informacji, ankietowania, „burzy mózgów”: Padlet, Quizziz, Wordart, Answegarden;
- Narzędzia do edycji zdjęć i grafik; Canva, Pixlr, Kizoa.

Gama programów do pracy zdalnej, także w edukacji, jest całkiem spora i wciąż pojawiają się coraz to nowe propozycje. Skorzystanie z konkretnego programu, platformy czy aplikacji zależy od możliwości finansowych, infrastruktury, wielkości zespołu, rodzaju zadań, a także indywidualnych preferencji użytkownika. Do najbardziej popularnych i najczęściej wybieranych platform w szkołach i placówkach edukacyjnych należą Office 365 oraz GSUITE. Dają one wiele porównywalnych możliwości do pracy zdalnej i kształcenia zdalnego. Dużą zaletą jest możliwość skonfigurowania ich z e-dziennikiem popularnych firm Librus czy Vulcan.

## Metody służące wspieraniu nauczycieli

„Nie ma zdrowego psychicznie ucznia, bez zdrowego psychicznie nauczyciela”  
(WHO)

Wsparcie społeczne jest jednym z najsilniejszych buforów wypalenia zawodowego. Ze wstępnych wyników badań „Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych w czasie epidemii koronawirusa” – przeprowadzonych przez zespół w składzie: Grzegorz Ptaszek, Magdalena Bigaj, Maciej Dębski, Jacek Pyżalski, Grzegorz Stunża<sup>28</sup> – wynika, że:

- 10% nauczycieli ma gorsze relacje z dyrektorem niż wcześniej;
- 33% nauczycieli ma gorsze relacje kolegami i koleżankami z pracy;
- u 20% nauczycieli pogorszyły się relacje z rodzicami uczniów;
- 90% nauczycieli więcej czasu poświęca na przygotowanie do lekcji;
- obniżenie samopoczucia psychicznego oraz fizycznego dotyka przede wszystkim **nauczycieli**, w drugiej kolejności rodziców;
- wśród uczniów, rodziców oraz **nauczycieli** widoczne są wyraźne symptomy nadużywania mediów cyfrowych. Przemęczenie, przeładowanie informacjami, niechęć do korzystania z komputera i Internetu oraz rozdrażnienie z powodu ciągłego używania technologii informacyjno- komunikacyjnych to najczęściej występujące objawy zmęczenia cyfrowego.

Wśród rekomendacji można znaleźć zapis o niezbędnym wsparciu dla nauczycieli. „Od ich dobrostanu i samopoczucia zależy bowiem to, jak bardzo będą potrafili wesprzeć uczniów i ich rodziny, realizując edukację zdalną”. Autorzy badania sugerują o wsparciu ze strony Ministerstwa Edukacji oraz organów prowadzących, a z drugiej strony przez dyrektorów i współpracowników. Duże znaczenie mają również działania indywidualne nauczycieli, umiejętność oddzielenia spraw domowych od

<sup>28</sup> Ptaszek G., Stunża G.D., Pyżalski J., Dębski M., Bigaj M., (2020a), [Edukacja zdalna: co stało się z uczniami, ich rodzicami i nauczycielami?](#), Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne [online, dostęp dn. 20.03.2021]; Ptaszek G., Stunża G.D., Pyżalski J., Dębski M., Bigaj M., (2020b), [Zdalna edukacja - gdzie byliśmy, dokąd idziemy? Wstępne wyniki badania naukowego „Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych w czasie epidemii koronawirusa”](#), Warszawa [online, dostęp dn. 20.03.2021].

zawodowych, wygospodarowania przestrzeni na te dwa obszary oraz znalezienie czasu dla siebie na realizację hobby czy uprawianie sportu.

W ramach działań wspierających dla nauczycieli, które mogą być przeprowadzone na poziomie szkoły, także w sytuacji zdalnej proponuję metody i techniki nie wymagające specjalistycznego przygotowania. Pozwalają na zmniejszenie napięcia oraz zwiększają zaangażowanie i motywację nauczycieli, a także pomagają w pracy zespołowej i wspólnym poszukiwaniu rozwiązań. Są to:

1. technika „Partnerzy do rozmowy”,
2. coaching nauczycielski,
3. action learning.

### Partnerzy do rozmowy

Technika oparta na zasadach aktywnego słuchania. Ustalamy czas wypowiedzi każdej z osób (np. 4 minuty). Gdy jedna osoba mówi, druga tylko słucha. Po upływie określonego czasu zmiana ról. Przykładowo: *Opowiedz mi o 2 pozytywnych rzeczach, które wydarzyły ci się w ostatnim tygodniu lub Co powoduje, że w naszej szkole uczniowie się uczą?* Gdy aktywność przeprowadzana jest podczas spotkania grupowego po zakończeniu rozmów w parach można poprosić o refleksję na forum grupy. *Jak ci się słuchało? Jak ci się mówiło? Co powodowało, że dobrze ci się słuchało? Co ci przeszkadzało w słuchaniu, a co w mówieniu?*

### Coaching nauczycielski

Coaching nauczycielski<sup>29</sup> nazywany też jest coachingiem grupowym lub asystą grupową. Został opracowany w oparciu o metodę terapeutyczną zwaną grupą Ballinta. Coaching koleżeński odbywa się w 5 etapach. Całość procesu trwa 25 minut.

Coachowany – osoba korzystająca z asysty (C)

Coache – 5–6 osób pomagających = Asystenci (A)

Przebieg

**KROK 1.** 5 min – (C) Osoba korzystająca z asysty opowiada o sytuacji problemowej, (A) Asystenci uważnie słuchają, nic nie mówiąc.

**KROK 2.** 5 min – (A) rozmawiają między sobą o tym, co usłyszeli. Parafrazują to, co usłyszeli od rozmówcy.

**KROK 3.** 5 min – (C) wyjaśnia niejasności, koryguje niewłaściwe zrozumienie przez (A) „problemu”, określa jego potrzeby i uczucia.

**KROK 4.** 5 min – (A) proponują różne rozwiązania problemu, dyskutują między sobą, C się tylko przysłuchuje. A wykorzystują mocne strony (C) wzmacniając go. Podczas rozmowy (A), (C) może notować proponowane przez (A) rozwiązania.

<sup>29</sup> Na podstawie własnych doświadczeń oraz materiałów Akademii Liderów Oświaty szkoły Uczącej się <https://alocus.ceo.org.pl>.

**KROK 5.** 5 min – (C) omawia, co usłyszał, podejmuje decyzję wypróbowania jednego z rozwiązań.

**Zasady coachingu grupowego (asysty grupowej):**

1. Wypowiedzi nie są przerywane, każdy czeka na swoją kolej. (A) dbają, aby każdy mógł zabrać głos.
2. Powstrzymujemy się od oceny i przekonywania do swoich racji.
3. (A) proponują rozwiązania, ale ich nie narzucają.
4. (A) pozwalają (C) trzymać się własnej opinii i wybrać swoje własne rozwiązanie.
5. (A) współpracują ze sobą, a nie rywalizują o wymyślenie lepszego rozwiązania.
6. Zachowana jest struktura czasu i kroków, najlepiej użyć stopera.

Po przeprowadzeniu coachingu omawiamy proces.

(C) – *Jak się czuł, co było ważnego, czy było pomocnego?*

A (asystenci) – *jakie mają wrażenia, co było dla nich ważne, trudne?*

**Action learning**

Action learning<sup>30</sup> to metoda pracy zespołowej, służąca rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu kompetencji oraz wprowadzaniu innowacji. Jest metodą pracy zespołowej. Otwiera komunikację, rozwija zespoły w kierunku uczenia się i wymiany doświadczeń. W pracy tą metodą bierze udział 6–8 osób.

**Zasady pracy:**

1. Przedstawiane problemy są autentyczne i dotyczą wykonywanej pracy.
2. Uczestnicy zobowiązują się do wdrażania przyjętych rozwiązań.
3. Uczestnicy aktywnie biorą udział w zespołowym uczeniu się.
4. Każdy osoba bierze odpowiedzialność za samodzielne realizowanie wyzwań i zobowiązań.

Cel ogólny: rozwiązywanie problemów związanych ze zmianami wdrażanymi w szkole/przedszkolu/placówce

Cele szczegółowe

Uczestnicy:

- definiują problemy związane z wdrażaniem zaplanowanych działań;
- wspierają innych w tworzeniu pomysłów na rozwiązanie problemu;
- współpracują z innymi nauczycielami.

Każdy z uczestników przygotowuje zagadnienie/problem, o którym chce porozmawiać z pozostałymi.

Przebieg:

<sup>30</sup> Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2015), *Jak wspomagać prace szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 4. Realizacja i podsumowanie działań*, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

1. Przedstawienie problemu przez osobę referującą.
2. Zadawanie pytań przez pozostałych członków grupy;
  - pytanie o szczegóły, intencje, bez udzielania rad i oceniania;
  - pytania otwarte, np. rozpoczynające się od słów: *gdzie? jak? kto? kiedy? co? dlaczego?*;
  - Osoba pytana skupia się przede wszystkim na refleksji, stara się znaleźć nowe rozwiązania, notuje
3. Osoba przedstawiająca problem omawia swoje wnioski.
4. Wybór rozwiązania i przygotowanie planu jego wdrożenia.

### Z praktyki dyrektorskiej – o dobrostanie i wypaleniu zawodowym

W ramach cyklu „Odporna szkoła” Centrum Edukacji Obywatelskiej zorganizowało [webinarium](#) skierowane do dyrektorów „Wspieranie dobrostanu i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli(-ek)”. Webinarium prowadził prof. Jacek Pyżalski (UAM, Poznań) wraz z dyrektorkami szkół Beatą Kacprowicz (SP nr 3 w Malborku) i Joanną Walczak (ZSOT Lublińcu). Podczas webinarium prowadzące podzieliły się swoimi doświadczeniami wynikającymi z praktyki szkolnej. Opowiedziały o przykładach rozwiązań wspierających, które z powodzeniem mogą zostać wykorzystane w każdej szkole.

Jako czynniki obciążające nauczycieli zostały wymienione; duża ilość dokumentacji oraz czasu poświęconego na przygotowanie do zajęć, zmęczenie, przeładowane programy nauczania, trudne relacje z rodzicami i ich roszczeniowe postawy.

Wśród czynników salutogennych, czyli pozytywnych, dające energię w pracy nauczyciela są: satysfakcja z tego, że lekcja się udała, podziękowania od dzieci na koniec roku, uczniowie wracający do szkoły jako rodzice.

Według opinii dyrektorek na zachowania zdrowia fizycznego i psychicznego nauczycieli i dyrektorów, jako indywidualnych jednostek ludzkich, działa:

- narzucenie sobie dyscypliny i zachowanie rytmu dnia;
- wyjście z domu w ciągu dnia;
- rozdzielenie w domu przestrzeni do pracy i wypoczynku;
- wyznaczenie godzin pracy np. nie pracuję po 17;
- nie pisać maili służbowych od piątku po południu do poniedziałku rano;
- nauczyciele mają wybór, pracować zdalnie w domu czy szkole;
- utworzenie nieformalnej grupy na WhatsApp;
- wykonanie telefonu dyrektora do 1–2 nauczycieli w ciągu dnia;
- „lampka wina” na Zoomie;

- podzielenie się tytułami książek do przeczytania, filmów, przepisami kulinarnymi, zdjęciami pupili.

Z badań wynika, że czynnikami przeciwdziałającymi wypaleniu zawodowemu są:

- poszerzenie zainteresowań/hobby odmiennych od pracy przeciwdziałają wypaleniu zawodowemu,
- uprawianie sportu,
- rozmowy o sensie pracy,
- wsparcie rodziny,
- krótkie okresy wypoczynku w ciągu dnia czy tygodnia.

Przykłady działań instytucjonalnych wspierających dobrostan nauczycieli:

- organizacja spotkań nauczycieli na Zoom, żeby porozmawiać o dobrostanie swoim oraz koleżanek i kolegów;
- rozmowy o sensie pracy np. Zawód nie musi zawodzić;
- wirtualny pokój nauczycielski, długa przerwa na kawę codziennie o 12;
- dzielenie przykładami dobrych praktyk przez nauczycieli z pracy zdalnej z wykorzystaniem plików współdzielonych;
- budowanie relacji przez tworzenie przestrzeni do „wygadania” się nauczycieli, możliwość wyrażenia swojego zdania, dyskusji i polemiki;
- konsultowanie z nauczycielami pism, komunikatów przed oficjalnym publikowaniem;
- znajdowanie czasu na rozmowę i wysłuchanie nauczycieli;
- świętowanie sukcesów, celebrowanie imienin, urodzin.

## Bibliografia

Beniowski A., (2017), [\*Pięć zasad skutecznego zarządzania zespołem rozproszonym\*](#) [online, dostęp dn. 20.03.2021].

Błaszczak E., (2020), *Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: Zaufanie Zespół Zaangażowanie Zmiana Zwinność*, Gdańsk: Wydawnictwo Helion,

Blanchard K., (2012), *Kto zabił tę zmianę?*, Warszawa: MT Biznes.

Blanchard K., (2016), *Zespole do dzieła!*, Warszawa: MT Biznes.

Brown B., (2019), *„Odwaga w przywództwie”*, MT Biznes.

Eikenberry K., Turmel W., (2019), *Przywództwo na odległość. Jak być skutecznym przywódcą zespołów rozproszonych*, Poznań: REBIS.

Johnson S., (2015), *Kto zabrał mój ser?*, Warszawa: Studio Emka.

Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., (b.r.), [Formułowanie celów rozwojowych według metodologii SMART](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 20.03.2021].

Majcherczyk M., (2016), [Rzeczywistość VUCA z perspektywy działań personalnych](#), „Personel i Zarządzanie”, nr 3 [online, dostęp dn. 20.03.2021].

Ośrodek Rozwoju Edukacji, (2015), *Jak wspomagać prace szkoły? Poradnik dla pracowników instytucji wspomagania. Zeszyt 4. Realizacja i podsumowanie działań*, Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Ptaszek G., Stunża G.D., Pyżalski J., Dębski M., Bigaj M., (2020a), [Edukacja zdalna: co stało się z uczniami, ich rodzicami i nauczycielami?](#), Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne [online, dostęp dn. 20.03.2021].

Ptaszek G., Stunża G.D., Pyżalski J., Dębski M., Bigaj M., (2020b), [Zdalna edukacja – gdzie byliśmy, dokąd idziemy? Wstępne wyniki badania naukowego „Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych w czasie epidemii koronawirusa”](#), Warszawa [online, dostęp dn. 20.03.2021].

Pyżalski J. (red. nauk.), (2020), *Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19. Z dystansem do tego, co robimy obecnie jako nauczyciele*, Warszawa: EduAkcja Sp. z o.o. [www.edu-akcja.pl](http://www.edu-akcja.pl)

Sterna D., (2020), [Nauczyciele przed nadchodzącym wyzwaniem](#) [online, dostęp dn. 20.03.2020].

Świątek W., (b.r.), [Kłątwy polskiej pracy zespołowej](#) [online, dostęp dn. 20.03.2021].

Rubin J., (2017), [4 sposoby na zarządzanie w świecie VUCA](#) [online, dostęp dn. 20.03.2021].