



Moduł kompetencji osobistych

Organizacja pracy i zarządzanie własnym czasem
Radzenie sobie ze stresem i presją czasu

Pakiet szkoleniowy dla dyrektorów szkół

Zofia Domaradzka-Grochowalska

Autorka materiału

Zofia Domaradzka-Grochowalska

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
Treści szkolenia.....	4
Materiał szkoleniowy	6
Wstęp	6
Stres organizacyjny.....	6
ZMIANA czy ULGA?.....	9
Jest mi źle – chcę zmiany. Od czego zacząć?	12
Określenie kierunku pożądanej zmiany – jak chcę, żeby było?.....	15
Analiza możliwości i zasobów do osiągnięcia zamierzonej zmiany.....	19
Fundamenty zarządzania swoim czasem w pracy (i nie tylko).....	19
Planowanie	20
Zarządzanie własnym uogólnionym dobrostanem	24
Podsumowanie	27
Bibliografia.....	28

Program szkolenia

Temat szkolenia: Organizacja pracy i zarządzanie własnym czasem. Radzenie sobie ze stresem i presją czasu

Czas trwania szkolenia: 2 x 6 godzin dydaktycznych

Cel ogólny: doskonalenie kompetencji dyrektorów przedszkoli, szkół i placówek edukacyjnych w optymalizacji zarządzania własnym czasem, a tym samym efektywnego radzenia sobie ze stresem, którego źródłem jest presja czasu

Cele szczegółowe

Dyrektor:

- weryfikuje własne przekonania na temat zarządzania sobą w czasie;
- identyfikuje stosowane przez siebie strategie radzenia sobie ze stresem organizacyjnym;
- doświadcza metodyki wsparcia rozwojowego, biorąc współodpowiedzialność za proces i rezultat uczenia się;
- potrafi zastosować adekwatne do potrzeb narzędzia planowania, weryfikacji i organizacji czasu pracy.

Treści szkolenia

Dzień 1:

1. Wprowadzenie do tytułowego zagadnienia i zdefiniowanie kontekstu pracy.
2. Stres organizacyjny:
 - przeciążenie lub niedociążenie pracą;
 - zmiany w organizacji (szkole, przedszkolu, placówce edukacyjnej);
 - niejednoznaczność roli zawodowej lub konflikt roli.
3. Zmiana czy ulga? Strategie radzenia sobie ze stresem – co mnie buduje, a co mnie osłabia?
 - Strategie ulgi.
 - Strategie zmiany.
4. Jest mi źle – chcę zmiany. Od czego zacząć? Identyfikacja osobistych stresorów w pracy oraz określenie kierunku pożądanej zmiany.
5. Stres związany z organizacją przestrzeni pracy
6. Określenie kierunku pożądanej zmiany – jak chcę, żeby było?

Dzień 2:

1. Analiza zasobów i możliwości do osiągnięcia zamierzonej zmiany.
2. Zarządzanie sobą w czasie – fundamenty zarządzania swoim czasem pracy (i nie tylko).

- Wyznaczanie celu.
 - Planowanie.
 - Zasada Eisenhowera.
 - Zasada Pareto 80/20.
 - Reguła 60/40.
 - Zasada Parkinsona.
3. Zarządzanie własnym uogólnionym dobrostanem.
 4. Indywidualny plan rozwoju osobistego dyrektora szkoły, przedszkola, placówki edukacyjnej.

Metody pracy/sposoby pracy

Szkolenie ma charakter treningu poznawczo-behawioralnego zorientowanego na kształtowanie konkretnych umiejętności i zachowań. W trakcie szkolenia wykorzystywane są głównie metody aktywne (praktyka) – odwołujące się do doświadczeń, wiedzy i potrzeb uczestników. Dla wsparcia i usystematyzowania niezbędnej wiedzy stosuje się metody podawcze w postaci **miniwykładu** będącego wprowadzeniem do danego zagadnienia lub **omówienia doświadczenia** – metody te są stosowane w zakresie koniecznym dla procesu szkolenia.

Interaktywne szkolenie online przewiduje stały kontakt trenera w czasie rzeczywistym z każdym uczestnikiem. Biorą oni udział w dyskusjach, wykonują szereg aktywności poddanych bieżącej analizie przez trenera.

Planowane metody pracy:

- miniwykłady,
- ćwiczenia,
- symulacje,
- dyskusje zogniskowane,
- praca samodzielna i zespołowa, w tym szereg aktywności wykonywanych w kilkusobowych zespołach, prowadzonych w interaktywnych pokojach szkoleniowych.

Narzędzia/pomoce do wykorzystania podczas szkolenia online:

- platforma,
- pokoje interaktywne,
- kwestionariusze w wersji elektronicznej,
- padlet,
- inne dostosowane do potrzeb grupy.

Materiał szkoleniowy

Wstęp

Kiedy mamy poczucie utraty kontroli nad swoim czasem, a dni i noce zmieniają się niezauważenie, kiedy wzrasta w nas napięcie wynikające z przerostu ilości zadań nad możliwościami, wydaje się, że gorzej być nie może. Otóż może. Zdajemy sobie sprawę z tego wówczas, gdy nasz organizm odmawia posłuszeństwa i nagle świat się zatrzymuje. Zazwyczaj znajdują się wówczas rozwiązania, po które byśmy nie sięgnęli w swoim pędzie. Znajdują się ludzie, którzy mogą nas odciążyć. Przychodzi moment na rachunek sumienia – jak to się stało, że do tego doszło?

Udział w szkoleniu „Organizacja pracy i zarządzanie własnym czasem. Radzenie sobie ze stresem i presją czasu” ma być okazją do zweryfikowania własnej rzeczywistości przez pryzmat tego, jak wykorzystujemy swój czas, a także na ile to nam służy i nas buduje, a na ile osłabia. Istotą każdego szkolenia jest stwarzanie sytuacji uczących – takich, które pozwolą zweryfikować posiadaną wiedzę, nadbudują ją o nowe treści i pozwolą w bezpiecznej atmosferze przetestować nowe umiejętności. Udział w szkoleniu nie ma jednak mocy sprawczych, ma być impulsem do zmiany, a sprawstwo pozostaje po stronie uczestników.

Rekomendowana metodyka szkolenia to połączenie mentoringu z coachingiem. Zorganizowanie sytuacji uczących (wglądowych) pozwalających Uczestnikom szkolenia na rozpoznanie potencjalnych trudności w obszarze tytułowego zagadnienia, a tym samym wynikających z tego faktu szeregu konsekwencji i niepotrzebnego stresu. Zidentyfikowanie źródła stresu, określenia zakresu kontroli i wpływu na daną sytuację, zdefiniowanie kierunku pożądanej zmiany, a w ślad za tym wsparcie w zaplanowaniu i wdrożeniu zmiany – to kamienie milowe wspierania dorosłych w zmianie, w której to oni sami przejmują sprawstwo i pełnię odpowiedzialności za rezultat. Pora zapomnieć o szkoleniach, podczas których kolejny raz przypominamy sobie o metodach, których nigdy nie wdrażamy w życie. Nadeszła zmiana paradygmatu szkoleń, których celem jest ZMIANA. Wiedza jest warunkiem koniecznym, zupełnie jednak niewystarczającym.

Stres organizacyjny

Stresują nas różne sytuacje: od tych najbardziej traumatycznych, na które nie mamy wpływu lub jest on znacząco ograniczony (śmierć, choroba lub uszkodzenie ciała), poprzez takie, których jesteśmy stronami (rozwód, utrata pracy, a także ślub lub przejście na emeryturę). Stresują nas również i takie sytuacje, których kaliber w odniesieniu do powyższych wydaje się niewielkim utrudnieniem, a jednak znacząco obniża nasz poziom dobrostanu życiowego. Mowa o stresie organizacyjnym, który objawia się:

- przeciążeniem lub niedociążeniem pracą,
- zmianami w organizacji,
- niejednoznacznością roli zawodowej lub konfliktem roli.

Sytuacja pandemii koronawirusa COVID-19 na świecie, która jest kontekstem do niniejszego opracowania, odcisnęła swoje piętno w każdej dziedzinie życia. To truizm – wiadomo. Zmiana, której staliśmy się udziałowcami, wielu osobom przewróciła sposób pracy i codzienne nawyki do góry nogami. Sprawiała, że praca stała się wyzwaniem nie tylko emocjonalnym, logistycznym, ale również

organizacyjnym. Stała się pracą, w której zachwiana została solidnie pewność tego, JAK należy wykonywać swoje obowiązki i CO należy robić, żeby doprowadzać do wcześniej oczywistych rezultatów. Zachwiana została również pewność co do zakresu własnego zaangażowania i roli, którą przyszło sprawować dyrektorom i wszystkim innym pracownikom systemu oświaty¹.

Stres wynikający z przeciążenia pracą można rozpatrywać w kategoriach przeciążenia ilościowego i jakościowego. **Przeciążenie ilościowe** dotyczy brania na siebie zbyt wielu spraw, których realizacja nie jest możliwa w określonym czasie. Ten nadmiar może wynikać z co najmniej kilku powodów:

- braku umiejętności planowania (np. wykorzystania optymalnych dla siebie metod i narzędzi ułatwiających zarządzanie własnym czasem, które są dostosowane do profilu pracy);
- planowania więcej niż jest się w stanie wykonać w czasie przeznaczonym na pracę;
- godzenia się na przyjmowanie na siebie dodatkowych obowiązków i zadań, które są dyrektorowi dokładane pomimo tego, że nie zmniejsza się zakres zadań dotychczas wykonywanych.

Przeciążenie jakościowe wynika natomiast z tego, że wykonanie przydzielonych zadań wiąże się z wysiłkiem intelektualnym lub z koniecznością pogłębiania wiedzy i umiejętności, jak te zadania wykonać. Uczenie się nowych sytuacji generuje dodatkowy czas, a przy tym sama sytuacja ucząca jest bardziej energetycznie wyczerpująca. Przeciążenie ilościowe i jakościowe w konsekwencji prowadzą do zmniejszenia się wydajności, to zaś wywołuje napięcia i stres, który zaczyna towarzyszyć nam aż do chwili, kiedy nowe zadania staną się nawykami i nie będą absorbowały swoją „nowością”.

Zdarza się dość często, że dyrektor zajmuje się zadaniami, które mógłby wykonywać ktoś inny. Sytuacja taka może mieć związek z brakami kadrowymi (np. braku sekretarki) lub wynikać z braku gotowości dyrektora do delegowania własnych uprawnień. Dzieje się tak wtedy, kiedy towarzyszy mu przekonanie o tym, że nikt tak tego dobrze nie wykona danego zadania jak on sam lub w obawie, że będzie to umniejszało wartość samego dyrektora.

Równie stresująca jest **sytuacja niedociążenia pracą** – wykonywanie obowiązków zbyt prostych, które nie wypełniają całego czasu, czy niepozwalających na wykorzystywanie wszelkich posiadanych kompetencji. Ludzie niedociążeni pracą są energetycznie wyczerpani dyskomfortem, jaki wywołuje taka sytuacja. Jak widać, zarówno przeciążenie jak i niedociążenie pracą nie jest korzystne z punktu widzenia niwelowania stresu. Nie jest łatwo znaleźć balans pomiędzy zbyt dużą ilością zadań, a monotonią w miejscu pracy – tym bardziej, że pracując w systemie hierarchicznym (jakim jest system oświaty), wpływ na ilość zadań do wykonania jest w znacznym stopniu ograniczony. Sytuacja staje się jeszcze bardziej wymagająca, kiedy mamy do czynienia ze zmianą organizacyjną, której się nie spodziewamy. Takie doświadczenie wszyscy dyrektorzy w oświacie mają za sprawą paraliżu organizacyjnego, a następnie chaosu i prób jego opanowania w rezultacie ogłoszenia stanu pandemii koronawirusa COVID-19. Stan klęski, katastrofy, wypadku.... – to sytuacje, którym planowanie czasu oraz optymalne nim zarządzanie wydaje się być poza wszelką kontrolą. Wtedy bowiem liczą się szybkie decyzje i działanie na czas. Kiedy jest walka o zdrowie i życie, priorytet jest oczywisty.

¹ Opracowanie odnosi się do kontekstu pracy dyrektora szkoły, przedszkola i placówki edukacyjnej, stąd w tekście on właśnie będzie punktem odniesienia omawianych treści. Dla przejrzystości przekazu, ilekroć będzie mowa o dyrektorze szkoły, przedszkola i placówki edukacyjnej, używane będzie sformułowanie „dyrektor szkoły”.

Stres organizacyjny jest wpisany w niemal każdą **zmianę w organizacji** – zarówno tę nagłą i nieprzewidywalną, jak i chcianą czy zaplanowaną. Na temat zmiany napisano w projektach ORE szereg opracowań, gdzie w sposób wyczerpujący przeanalizowano zmianę jako proces i reakcję. Lektura niezwykle wciągająca, do zgłębienia której bardzo zachęcam². Nie będziemy zatem wyważać otwartych drzwi, lecz na chwilę zatrzymamy się przy zagadnieniu „zmiany”. Pomoże w tym minićwiczenie, uświadamiające, w jaki sposób zmiana (jakakolwiek) wpływa na człowieka na poziomie psychologicznym i fizjologicznym.

Minićwiczenie:

Ściągnij zegarek z nadgarstka ręki, na której go zwykle nosisz. Następnie załóż zegarek na rękę przeciwną. Jeśli nie masz zegarka, zamień z ręki na rękę pierścionki lub obrączkę. Teraz wróć do czytania dalszego tekstu jak gdyby nigdy nic. Kiedy dotrzesz do drugiej części instrukcji tego ćwiczenia – wykonaj ją.

Refleksje i wnioski na temat wykonanego ćwiczenia znajdziesz na dalszych stronach niniejszego opracowania. Cierpliwości!

Pytając ludzi o to, czy lubią zmiany, zazwyczaj można usłyszeć: „to zależy” – czy to mi potrzebne, czy to mi służy, co będę z tego miał, czego zmiana dotyczy itd. Chcemy wierzyć, że dobre i chciane zmiany podnoszą nasz poziom satysfakcji, nasz poziom szczęścia. Zaś niechciane zmiany to te narzucone i te, które wymagają od nas zaangażowania i wysiłku.

Sytuacja zaczyna się komplikować, kiedy pytamy ludzi o to, czy lubią zmiany w pracy (w tym np. zmiany organizacyjne). Okazuje się, że nastawienie do nich ma związek z charakterem wykonywanego zawodu, roli zawodowej. Branże, w które wpisana jest kreatywność (np. artyści, biznes), łatwiej znoszą zmianę, często ją inicjują. Zaś każde zaburzenie rytmu pracy wymagające planowania, porządku, przewidywalności i dość często powtarzalności (np. oświata) przyjmuje i znosi się dość często z trudem. Każdorazowo wprowadza to zamieszanie, dezorganizację i zaburza równowagę w codziennym funkcjonowaniu. Czy to dziwne? Ależ nie! Szkoła to instytucja, której kręgosłupem jest praca w procesie. Uczenie, wspieranie w rozwoju jest procesem. Każde niezamierzone zaburzenie procesu powoduje dotkliwe uciążliwości w codziennej pracy. Kiedy więc dzieje się coś, co zaburza rytm pracy szkoły, jest więcej niż prawdopodobne, że towarzyszy temu niechciany stres organizacyjny.

Równie nieprzyjemne uczucia towarzyszą nam, gdy mierzymy się z nowym i doświadczamy **niejednoznaczności i konfliktu pełnionej roli zawodowej**. O niejednoznaczności mówimy wówczas, gdy zadania, jakie przychodzi nam wykonywać, przekraczają nasze kompetencje, a nawet uprawnienia, wykraczają poza zakres obowiązków. Podobnie jest w przypadku, gdy otrzymujemy

² Domaradzka-Grochowalska Z., Wachowiak J., (2013), [Szkoła jako organizacja uczy się – rola zewnętrznego wsparcia](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 15.01.2021]; Domaradzka-Grochowalska Z., Kazimierska I., Tomaszewicz D. i in., (2013), [Idea procesowego wspomagania. Moduł 1. Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 15.01.2021].

sprzeczne oczekiwania wobec sposobu realizacji zadań, a wykonywanym zadaniom towarzyszy niejasna decyzyjność (realizacja zadań przynależnych do innego stanowiska). Niezwykle wyczerpującą sytuacją jest konieczność realizacji zadań sprzecznych z systemem wartości czy też sprzeczność roli zawodowej z życiem osobistym. Zagrożenie przeciążeniem ilościowym i jakościowym pojawia się zwłaszcza w momentach kryzysowych. Szczególnie jeśli sytuacja kryzysowa niepokojąco się wydłuża, a dyrektor nie podejmuje działań prowadzących do zmiany tego stanu rzeczy, lecz sięga po strategie zachowań dających uczucie doraźnej ulgi, które mogą być użyteczne jedynie w krótkiej perspektywie czasu.

W sytuacjach chronicznego stresu warto poważnie przemyśleć konsekwencje zaniechania i braku działań, których celem byłoby poradzenie sobie z najbardziej dotkliwymi utrudnieniami. Ludzie czują się przeciążeni i nieszczęśliwi, a jednocześnie nie sięgają po profesjonalną pomoc specjalisty (psychologa, terapeuty, coacha). Zwolnienia lekarskie na inne przypadłości niż cierpienie psychiczne wydają się wielu osobom jedyną deską ratunku aby uwolnić się od cierpienia. A tymczasem są tylko przedłużeniem okresu, podczas którego nic się nie zmienia.

Część 2 minićwiczenia:

Jeśli wykonałeś polecenie znajdujące się na poprzedniej stronie, teraz pora dokończyć ćwiczenie. Przełóż zamieniony wcześniej zegarek/pierścionek/obrączkę na rękę, na której nosisz je na co dzień. Sprawdź, co czujesz w związku z tym doświadczeniem.

Pytania do przemyślenia:

- Jakie były Twoje uczucia po dokonaniu zmiany w części 1 tego ćwiczenia?
- Jak często nachodziła Cię ochota na przerwanie ćwiczenia?
- Jakie myśli przyszły Ci do głowy po ponownym założeniu zegarka, pierścionka, obrączki „na swoje miejsce”?
- Jakie myśli przyszły Ci do głowy po ponownym założeniu zegarka, pierścionka, obrączki „na swoje miejsce”?

To proste doświadczenie uświadamia, że każda – nawet najprostsza – zmiana jest zaburzeniem równowagi organizmu. To natomiast stawia nas w stan mobilizacji energetycznej i podwyższonego poziomu napięcia w ciele i na umyśle. Taka mała zmiana jak w naszym doświadczeniu zdołała wywołać efekt dyskomfortu, jaki daje nawet maleńki kamyczek w bucie. Niby nie stanowi problemu, a jednak nie sposób przestać o nim myśleć. Ściąganie naszej uwagi w kierunku tego dyskomfortu zabiera ją z zadań, które tego potrzebują. Jeśli mała zmiana potrafi wzbudzić takie zamieszanie, to jaką rewolucję wywołuje w naszym umyśle, w naszym organizmie znacząca zmiana organizacyjna?

ZMIANA czy ULGA?

Naturalną reakcją organizmu jest potrzeba stałego regulowania równowagi energetycznej, radzenia sobie z reakcjami psychologicznymi (np. trudnymi emocjami), reakcjami organizmu na poziomie poznawczym (sposobie myślenia) i reakcjami behawioralnym (sposobami zachowania). W przypadku długotrwałego doświadczania szeregu stresujących sytuacji człowiek często sięga po strategie,

których zadaniem nie jest świadoma zmiana tego stanu rzeczy, lecz choć chwilowe uzyskanie ulgi w doświadczanym przeciążeniu.

Wśród wielu profesjonalnych narzędzi diagnostycznych znajdziemy szereg takich, które umożliwiają identyfikację własnych reakcji na stresujące sytuacje, poziom odczuwanego stresu³, skale służące do pomiaru nasilenia cech tzw. osobowości stresowej (typu D)⁴, narzędzie do pomiaru strategii radzenia sobie ze stresem (COPE) pozwala zidentyfikować własne strategie, po jakie sięgamy w sytuacjach stresujących. Analiza podejmowanych strategii pozwala nam uświadomić sobie, czy zachowania po jakie sięgamy, pozwalają nam na trwałą zmianę niechcianych sytuacji stresujących, czy też są zachowaniami, których celem jest doświadczenie ulgi. Czy podejmowane strategie ulgi są korzystne dla osoby, czy też mają działanie destrukcyjne? Warto to sprawdzić.

Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem – MINI-COPE⁵:

Ludzie różnie reagują, gdy natrafiają w swoim życiu na trudne czy stresujące zdarzenia. Ze stresem można sobie radzić w różny sposób. Kwestionariusz ma ustalić, jak zazwyczaj zachowujesz się, gdy doświadczasz tego typu zdarzeń. Jest zrozumiałe, że różne zdarzenia wywołują różne reakcje, lecz co Ty zazwyczaj robisz, gdy przeżywasz bardzo nieprzyjemne zdarzenie?

W każdym wierszu należy zaznaczyć jedną, najbardziej właściwą dla siebie odpowiedź, otaczając kółkiem odpowiednią cyfrę (0–1–2–3). Nie należy opuszczać żadnego stwierdzenia.

Poszczególne cyfry oznaczają:

0 = prawie nigdy tak nie postępuję

1 = rzadko tak postępuję

2 = często tak postępuję

3 = prawie zawsze tak postępuję

³ Cohen S., Kamarck T., Mermelstein R. – polska adaptacja: Juczyński Z., Ogińska-Bulik N., (2012, wyd. polskie), *Kwestionariusz: Skala Odczuwanego Stresu – PSS-10*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

⁴ Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., Denollet J., (2012, wyd. polskie), *Skala do Pomiaru Typu-D, DS.-14*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

⁵ Carver Ch.S. – polska adaptacja: Juczyński Z., Ogińska-Bulik N., [Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem](#), Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego [online, dostęp dn. 17.01.2021]. **Test bezpłatnie jest udostępniany na stronie www.PTPPTP.**

Gdy jestem w bardzo trudnej sytuacji, to zazwyczaj:

1.	Zajmuję się pracą lub innymi czynnościami, żeby o tym nie myśleć	0	1	2	3
2.	Moje wysiłki koncentrują się na tym, aby coś z tą sytuacją zrobić	0	1	2	3
3.	Mówię do siebie „to nieprawda”	0	1	2	3
4.	Piję alkohol lub zażywam inne środki, aby poczuć się lepiej	0	1	2	3
5.	Uzyskuję wsparcie emocjonalne od innych	0	1	2	3
6.	Rezygnuję z prób osiągnięcia celu	0	1	2	3
7.	Podejmuję działania, aby poprawić tę sytuację	0	1	2	3
8.	Nie chcę uwierzyć, że to naprawdę się zdarzyło	0	1	2	3
9.	Mówię o rzeczach, które pozwalają mi uciec od nieprzyjemnych uczuć	0	1	2	3
10.	Szukam rady i pomocy u innych odnośnie tego, co należy zrobić	0	1	2	3
11.	Piję alkohol lub zażywam inne środki, co pomaga mi przez to przejść	0	1	2	3
12.	Staram się zobaczyć to w innym, bardziej pozytywnym świetle	0	1	2	3
13.	Krytykuję samego siebie	0	1	2	3
14.	Staram się wypracować strategię czy plan określający, co należy robić	0	1	2	3
15.	Otrzymuję otuchę i zrozumienie od innych	0	1	2	3
16.	Rezygnuję z poradenia sobie z tym	0	1	2	3
17.	Szukam dobrych stron w tym, co się zdarzyło	0	1	2	3
18.	Żartuję na ten temat	0	1	2	3
19.	Robię coś, aby mniej o tym myśleć, np. idę do kina, oglądam TV, czytam, śnię na jawie, śpię lub robię zakupy	0	1	2	3
20.	Akceptuję fakt, że to się już stało	0	1	2	3
21.	Ujawням swoje negatywne emocje	0	1	2	3
22.	Staram się znaleźć ukojenie w religii czy w swojej wierze	0	1	2	3
23.	Otrzymuję pomoc lub poradę od innych osób	0	1	2	3
24.	Uczę się z tym żyć	0	1	2	3
25.	Poważnie zastanawiam się nad tym, jakie kroki należy podjąć	0	1	2	3
26.	Obwiniam siebie za to, co się stało	0	1	2	3
27.	Modlę się lub medytuję	0	1	2	3
28.	Traktuję tę sytuację jak zabawę	0	1	2	3

Jak z każdym profesjonalnym testem psychologicznym, uprawnienia do jego interpretacji mają osoby przygotowane do tego celu. Nie mniej jednak nawet samodzielna analiza zaznaczonych odpowiedzi wnosi ogrom informacji, które pozwolą uświadomić sobie stan JAK JEST, a w ślad za tym – JAK CHCĘ, ŻEBY BYŁO. Wykonanie badania może zatem stanowić czynnik wyzwalający chęć zmiany i doskonalenie się w harmonizowaniu własnego dobrostanu.

Jest mi źle – chcę zmiany. Od czego zacząć?

Jeśli wypowiadasz takie zdanie – to znaczy, że właśnie pojawił się impuls Twojej zmiany.

Prawda o sobie, nazwanie rzeczy po imieniu – tego, co Ci doskwiera – i szczerą chęć zmiany (a nie ulgi!) jest warunkiem koniecznym, aby pojawił się impuls uruchamiający proces zmiany.

Ludzie nie mogą się znać na wszystkim. Wspieranie w zmianie jest w zakresie kompetencji określonej grupy specjalistów, o których już wcześniej była mowa. Również profesjonalni trenerzy/edukatorzy/szkoleniowcy łączą różne dziedziny budowania sytuacji uczących, w tym również o charakterze rozwojowym, spowodowane nie tyle głodem wiedzy, co pragnieniem zmiany, której źródłem jest cierpienie, a co najmniej dyskomfort. Zagadnienie radzenia sobie ze stresem jest jednym z tych, o których się nie uczy, lecz ich doświadcza. Przecież chcąc nauczyć się jeździć na rowerze, nie czytałeś o tym, lecz tego doświadczałeś, nieprawdaż? Szkolenia/warsztaty z tytułowego zagadnienia nie mogą mieć zatem charakteru wiedzewego czy nawet narzędziowego, ale przede wszystkim wglądowy. Dopiero to jest baza do nadbudowywania niezbędnych elementów wiedzy i umiejętności.

Metodologia wspierania w zmianie to oddziaływanie poprzez pracę na następujących poziomach:

1. Analiza stanu rzeczywistego – ocena rzeczywistości przez pryzmat pytania JAK JEST?
2. Określenie kierunku pożądanej zmiany – JAK CHCĘ, ŻEBY BYŁO?⁶
3. Analiza zasobów i możliwości osiągnięcia zamierzonej zmiany.
4. Weryfikacja woli do zmiany oraz praca z ograniczającymi przekonaniem.
5. Określenie planu działań i wsparcie we wdrażaniu zmiany.

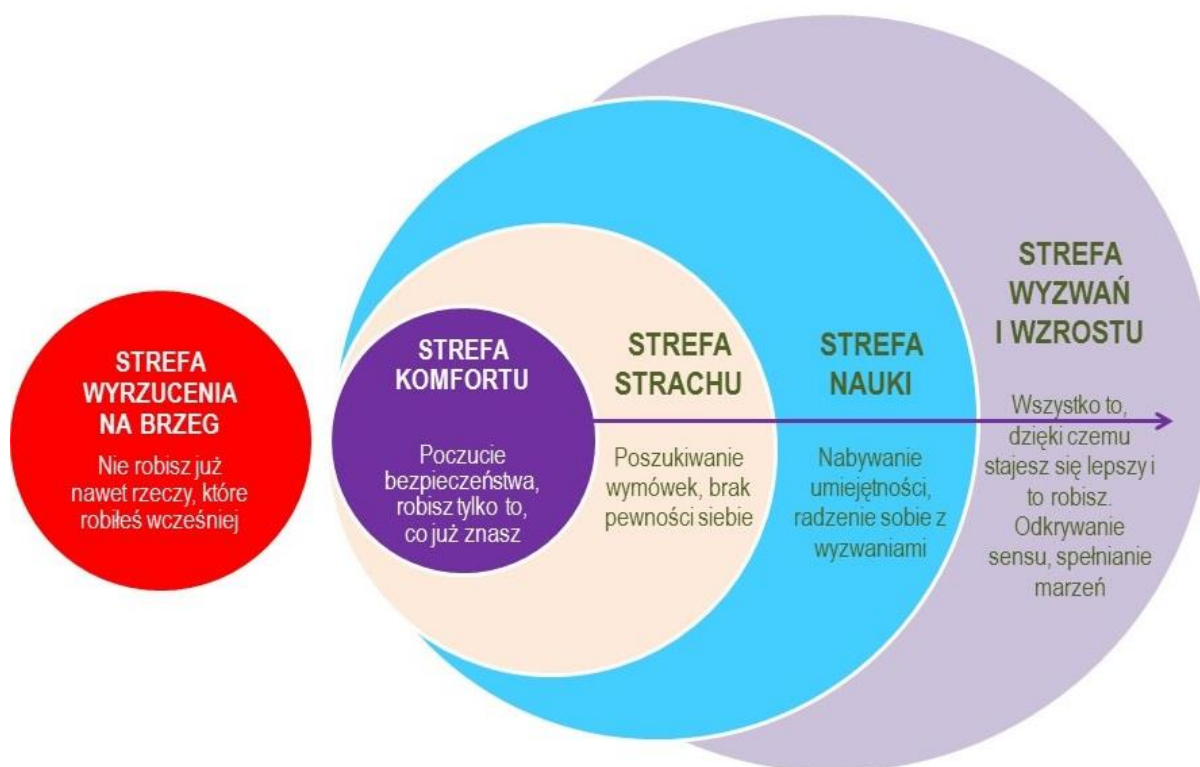
Kiedy więc czujesz, że coraz częściej doświadczasz stresujących sytuacji w pracy, z którymi coraz trudniej sobie radzisz, to czas najwyższy zadbać o siebie i przywrócić równowagę w tym obszarze.

Podczas szkolenia poznasz narzędzia identyfikacji źródła stresu organizacyjnego, a także metody wspierające Cię w narzędziowym wspieraniu się w tej materii.

Pandemia COVID-19 i przejście na tryb pracy zdalnej wiązało się dla niemal wszystkich z organizacją miejsca swojej pracy w przestrzeni domowej/prywatnej. Niektórzy zdawali się nie przywiązywać wagi do tego, w jakim miejscu w domu będą się łączyć na spotkania online ze swoimi pracownikami czy uczniami. Nie każdy też miał/ma taki komfort, aby móc wydzielić sobie w domu jakąś konkretną przestrzeń przeznaczoną na pracę. Paradoksalnie ten aspekt zmiany organizacyjnej stanowi źródło ogromnych napięć, niepokoju i frustracji. Wiele osób doświadcza bezradności w tym zakresie,

⁶ Zdarza się, że kiedy osoba wie dokładnie czego chce, to proces rozpoczyna się od określenia kierunku pożądanej zmiany, a w kolejnym kroku sprawdza się jak ta chęć zmiany ma się do oceny rzeczywistości i z czego wynika.

a w ślad za tym poczucia beznadziei. Każdy przypadek jest odmienny, więc każdy należałoby rozpatrywać indywidualnie. To co można ująć jednak globalnie, to przyjmowanie POSTAWY wobec takiego utrudnienia. Jaka jest Twoja postawa? Gdzie odnajdujesz się na poniższej ilustracji?



Rys. 1. Identyfikacja własnego miejsca w obecnej sytuacji zawodowej⁷

Identyfikacja własnego miejsca w obecnej sytuacji zawodowej pozwoli Ci się ugruntować i przyjąć jakiś punkt odniesienia. W strefie komfortu trudno o impuls do zmiany. Tutaj jest bezpieczeństwo i korzyści wynikające z niedokonywania zmian. Jeśli natomiast czujesz się „wyrzucony na brzeg” – to znaczy, że jest bardzo źle i nie można czekać. Zaniechanie działań naprawczych będzie tylko pogarszało sytuację.

Identyfikujesz się w „strefie strachu”? – to znak, że Ci zależy. Masz zatem jeszcze energię na odczuwanie, a to paliwo do działania. Jak mówi Jacek Walkiewicz, „strach jest sprzymierzeńcem wojownika – tylko głupiec się nie boi”⁸. Jeśli identyfikujesz się ze swoją gotowością do zmiany w „strefie nauki” lub „wyzwań i wzrostu”, to gratuluję! Na nic się nie nastawiaj, wszystkiego się spodziewaj! Zaufaj ekspertom od wspierania w zmianie.

Stres związany z organizacją przestrzeni pracy

Jeśli doświadczasz dyskomfortu wynikającego z faktu, że nie masz swojego optymalnego miejsca pracy w przestrzeni domowej, warto sprawdzić, czy miejsce, z którego korzystasz spełnia minimalne warunki niezbędne do charakteru Twojej pracy. Zawsze bowiem możesz poprawić efektywność

⁷ Jakub Kosiak, niepublikowane materiały szkoleniowe (prezentacja) w projekcie: Liderkie Centrum Szkoleniowe. Wykorzystano za zgodą Autora.

⁸ Cytat z wystąpienia Jacka Walkiewicza na konferencji TED z 2013 r. [Pełna moc możliwości](#) [online, dostęp dn. 15.01.2021].

i komfort miejsca pracy. Zastanów się nad następującymi prostymi trikami, które może będziesz mógł zaadoptować w swoim domu⁸:

Krok 1: Utwórz odpowiedni obszar pracy:

Przed przystąpieniem do pracy zdalnej należałoby przemyśleć zadania, które wykonywałeś stacjonarnie, a które potrzebujesz przenieść do przestrzeni domowej. Obszarem nazywa się strefę pracy, w której się poruszasz, aby zrealizować poszczególne zadania (to zarówno kwestia narzędzi, sprzętów, jak i wymaganej przestrzeni). Obszarem pracy dyrektora i nauczyciela z pewnością jest biurko, komputer, telefon, wygodna przestrzeń na materiały biurowe.

Krok 2: Określ zadania przygotowanych obszarów – ułatwieniem będzie odpowiedzenie sobie na pytania:

- Do czego w Twojej pracy służy biurko?
- Czy potrzebujesz czystej, płaskiej powierzchni blatu?
- Czy potrzebujesz przestrzeni na przechowywanie książek, notatek, dokumentów?
- Czy potrzebujesz otwartej przestrzeni na podłodze?

Jeśli potrzebujesz rozwiązania, które pozwoli Ci panować nad logistyką różnych zadań, a preferujesz stosowanie metody karteczek, sprawdź, czy dasz radę zorganizować sobie kawałek ściany, na której powiesz np. tablicę korkową, gdzie będziesz mógł zamieszczać swojej notatki.

Krok 3: Wybierz przestrzeń najkorzystniejszą z możliwych. Idealne miejsce pracy w domu to takie, które spełnia również następujące warunki: nie przeszkadza w ruchu pieszym oraz nie jest narażone na hałas i różne zakłócenia.

Jeśli nie masz możliwości pracy w wydzielonym do tego pokoju, spróbuj przearanżować przestrzeń:

- Ilość światła w Twojej przestrzeni powinna dostosowana do rytmu dnia wykonywanej pracy. Źródło światła odgrywa bowiem bardzo ważną rolę i wpływa na poziom skupienia, gospodarkę hormonalną, aktywność i kreatywność. Niedostosowane światło do potrzeb pracy może znacząco obniżać poziom Twojej efektywności, a tym samym zaburzać czas na wykonywanie poszczególnych zadań. Jeśli ilość dziennego światła nie jest wystarczająca, koniecznie wyposaż się w źródło dodatkowego światła na biurko.
- Staraj się siedzieć w taki sposób, aby mieć widok na drzwi do pomieszczenia.
- Zadbaj, aby miejsce, na którym siedzisz (fotel, krzesło) pozwoliło na utrzymanie zdrowej pozycji.
- Zadbaj aby w miejscu, w którym pracujesz, był dobry sygnał internetu.
- Zadbaj o to, aby mieć łatwy dostęp do gniazdek elektrycznych, a ewentualne podłączanie się do prądu utrudniało poruszania się.

Pamiętaj, że otaczające Cię przedmioty i rośliny wpływają na Twoje samopoczucie i na to, jak myślisz.

Posiadanie swojego stałego miejsca pracy w przestrzeni domowej sprawia, że łatwiej jest o zachowanie dyscypliny pracy w wymaganym czasie, a także ułatwia koncentrację, kiedy wkracza się

⁸ Wskazówki opracowane przez firmę WElearning i zademonstrowane w poradniku [Zdalny Ninja](#) [online, dostęp dn. 19.01.2021].

w przestrzeń zarezerwowaną na pracę. Oddzielanie czasu prywatnego od życia zawodowego w przestrzeni domowej jest bowiem nie lada wyzwaniem.

Powyższe techniczne wskazówki odnoszące się do optymalizowania miejsca pracy, której stałym elementem jest biurko, to tylko jeden z wymiarów pracy dyrektora czy nauczyciela. Należy zatem również uwzględnić czynniki, które różnicują ludzi pod względem preferencji uczenia się. Wszak uczenie się jest stałym elementem pracy nauczycieli i dyrektorów. I bynajmniej nie chodzi o uczenie się na Teamsach czy na Zoomie. Chodzi o preferencje uczenia się indywidualnego. Badania prof. Barbary Prashnig⁹ z Nowej Zelandii od lat dowodzą, że zarówno dzieci czy młodzież, jak i dorośli mają swoje zindywidualizowane preferencje odnośnie warunków optymalizujących uczenie się. Zdaniem autorki, jeśli informacje są łatwe do przyswojenia, nie potrzebujemy polegać na własnym stylu uczenia się. Jednak jeśli mierzymy się z sytuacją, która jest wymagająca poznawczo, nie sposób zignorować własnego stylu uczenia się i nawykowych zachowań towarzyszących sytuacji uczącej¹⁰. Okazuje się, że uczenie determinuje nie tylko dominacja lewej lub prawej półkuli mózgowej, modalności sensoryczne, ale również takie właściwości jak:

- potrzeby fizyczne:
 - potrzeba ruchu bądź jej brak;
 - przekąski (jedzenie, picie, żucie, palenie, skubanie);
 - preferencje pory dnia (osobisty rytm biologiczny);
- potrzeby związane z określonymi właściwościami otoczenia:
 - potrzeba mocnego lub słabego światła;
 - potrzeba chłodu lub ciepła;
 - potrzeba muzyki/dźwięku lub ciszy;
 - potrzeba konwencjonalnie lub niekonwencjonalnie urządzonego miejsca nauki.

Powyższe przykłady nie wyczerpują repertuaru zmiennych istotnych w optymalizowaniu miejsca pracy, zwłaszcza kiedy jest ono równocześnie miejscem nauki lub pracy wymagającej wysiłku intelektualnego.

Określenie kierunku pożądanej zmiany – jak chcę, żeby było?

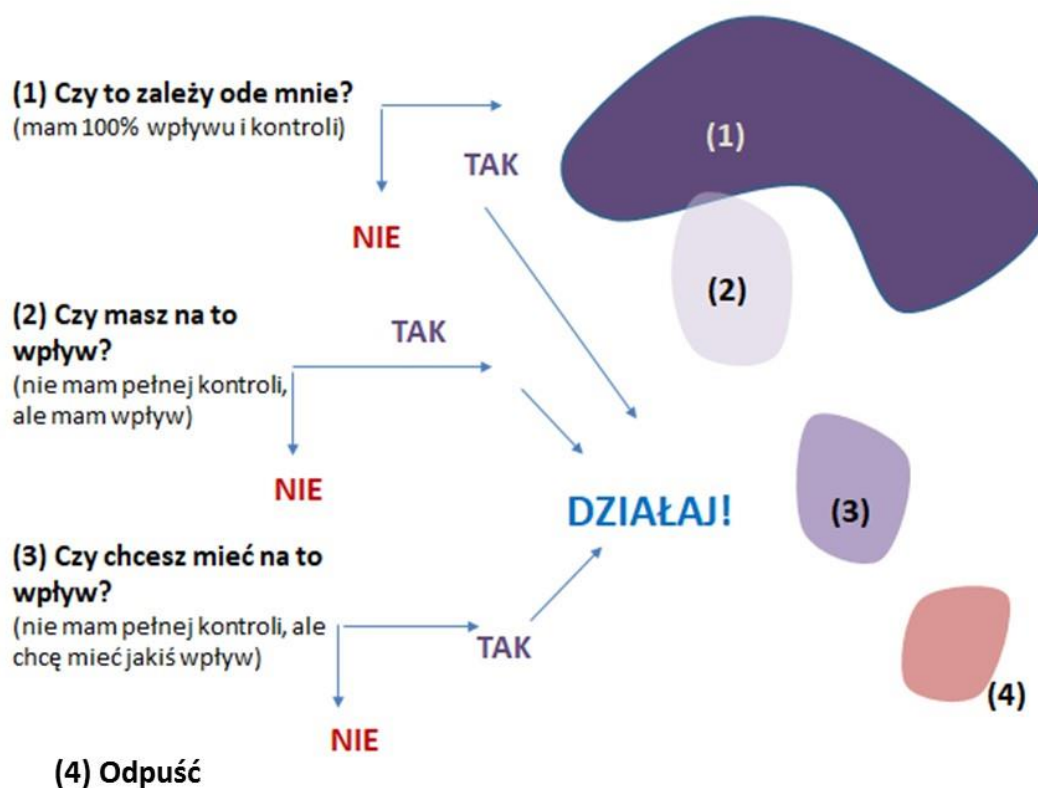
Między człowiekiem i jego otoczeniem (szeroko rozumianym) zachodzi stała wymiana, w efekcie czego każdy z nas reaguje na to, co się dzieje lub się nie dzieje, a działać powinno. Przyjmowane przez nas postawy są wypadkową naszych procesów poznawczych, wzbudzonych emocji i stylów/strategii radzenia sobie w odpowiedzi na dany bodziec czy sytuację. Wymienione zagadnienia stanowią po części element tego opracowania, a także są rozwijane w opracowaniach stanowiących element cyklu szkoleniowego w zakresie: „Zarządzanie kryzysowe” oraz „Monitorowanie pracy pracowników zdalnych/motywowanie do pracy”.

Co jednak począć z dokonany wglądem i świadomością, że coś mnie uwiera i nie daje spokoju?

⁹ Dyrektor Creative Learning Centre w Auckland, Nowa Zelandia. Stworzyła rewolucyjną koncepcję spersonalizowanego nauczania i mikronauczania opartego na Stylach Ucznienia się.

¹⁰ Prashnig B., (2006), *Learning Styles in Action*, Network Continuum Education.

Za każdym razem, kiedy towarzyszy nam poczucie dyskomfortu czy też trudniejszych reakcji w wyniku jakichś zmian organizacyjnych, a także jakiegokolwiek innego poczucia obniżonego nastroju, smutku lub cierpienia, warto zastosować technikę czterech pytań, którą obrazuje poniższa ilustracja:



Rys. 2. Weryfikacja zakresu kontroli i wpływu – realnego i pożądanego¹¹

Niezwykle trudną sytuacją jest ta, kiedy człowiek ma poczucie, że nic od niego nie zależy i nie ma wpływu na to, co się dzieje. Kolejność ww. pytań pozwala zweryfikować zakres naszej kontroli i wpływu w określonej sytuacji. Zdarza się, że nawykowo mówimy „nie mam na to wpływu” – pytanie jednak czy „chcesz mieć wpływ?”. Jeśli TAK – podejmij działania, żeby ten wpływ pozyskać lub odzyskać. Jeśli sprawa jest ważna, to szukaj rozwiązań. Zdaniem Zygryda Juczyńskiego „przebieg procesów radzenia sobie ze stresem zależy, najogólniej mówiąc, od zasobów osobistych i wsparcia społecznego”¹². Ludzi często paraliżuje przekonanie o swojej bezradności, przy czym ono bywa często wyczoną postawą, zwalniającą nas z wysiłku. Nie jest więc osobistym zasobem elementarny brak wiary w siebie. Ten natomiast stanowi jeden z hamulcowych mechanizmów w zmianie. Nie dajemy sobie prawa marzyć, chcieć lepszego życia i po nie sięgać. Ograniczamy się myśleniem, że nie wypada, że nie należy – godząc się na bylejakość.

Zachęcam do weryfikowania swojej samooceny i zidentyfikowania potencjalnego czynnika hamulcowego w procesie przywracania dobrostanu. Nasza samoocena to wszystko, co myślimy

¹¹ Jakub Kosiak, niepublikowane materiały szkoleniowe (prezentacja) w projekcie: Liderkie Centrum Szkoleniowe. Wykorzystano za zgodą Autora.

¹² Juczyński Z., (1999), *Narzędzia pomiaru w psychologii zdrowia*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 42, nr 4, s. 4.

o sobie samych. Od tego zależy nasz stosunek do samych siebie, a w ślad za tym przyjmowane postawy względem siebie i otoczenia. Fundamentem samooceny jest samoakceptacja siebie takim, jakim się jest. Wysoka samoocena wiąże się z szacunkiem do samego siebie, wiarą w swoje możliwości i pewnością siebie. Niska – z brakiem wiary we własne możliwości, dość często z brakiem szacunku do siebie samego, a także poczuciem niższości względem innych. To zaś zwykle przekłada się na zaburzone interakcje z innymi ludźmi.

Narzędziem profesjonalnego pomiaru, które pozwoli zidentyfikować własną samoocenę, jest Skala Rosenberga¹³. Na stronie Pracowni Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego możemy przeczytać, że „skala jest narzędziem jednowymiarowym pozwalającym na ocenę poziomu ogólnej samooceny – względnie stałej dyspozycji rozumianej jako świadoma postawa (pozytywna lub negatywna) wobec Ja. Składa się z 10 stwierdzeń diagnostycznych. Badany ma za zadanie wskazać na czterostopniowej skali, w jakim stopniu zgadza się z każdym z tych stwierdzeń”.

Skala Samooceny SES M. Rosenberga¹⁴

Instrukcja:

Poniżej znajdują się różne stwierdzenia, które odnoszą się do Twoich przekonań o sobie. Wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się, bądź nie zgadzasz się z każdym z tych twierdzeń, otaczając kółkiem jedną z czterech możliwych odpowiedzi. Postaraj się określić to, co naprawdę sądzisz. Liczą się tylko szczerze odpowiedzi.

1. Uważam, że jestem osobą wartościową przynajmniej w takim samym stopniu, co inni.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się
2. Uważam, że posiadam wiele pozytywnych cech.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się
3. Ogólnie biorąc, jestem skłonny(a) sądzić, że nie wiecie mi się.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się
4. Potrafię robić różne rzeczy tak dobrze, jak większość innych ludzi.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się

¹³ Rosenberg M. – polska adaptacja: Dzwonkowska I., Lachowicz-Tabaczek K., Łaguny M., (b.r.), [Kwestionariusz SES – Skala Samooceny Rosenberga](#) [online, dostęp dn. 19.01.2021].

¹⁴ [Arkusz testowy Skali Samooceny SES](#) może być wykorzystywany do celów badawczych bezpłatnie oraz bez zgody właściciela praw autorskich (spadkobierców M. Rosenberga). Z tego względu arkusz testowy do polskiej wersji SES również nie jest przedmiotem sprzedaży. Został on w formie elektronicznej (w formacie PDF) zamieszczony poniżej. Można go pobrać bezpłatnie, wydrukować i powielać na użytek prowadzonych badań.

5. Uważam, że nie mam wielu powodów, aby być z siebie dumn(a)y.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się
6. Lubię siebie.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się
7. Ogólnie rzecz biorąc, jestem z siebie zadowolon(a)y.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się
8. Chciał(a)bym mieć więcej szacunku dla samego siebie.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się
9. Czasami czuję się beużyteczn(a)y.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się
10. Niekiedy uważam, że jestem do niczego.			
1 zdecydowanie zgadzam się	2 zgadzam się	3 nie zgadzam się	4 zdecydowanie nie zgadzam się

Jak policzyć i zinterpretować uzyskany wynik? O to zapytaj na szkoleniu :)

Wróćmy jeszcze do modelu czterech pytań o zakres wpływu i kontroli. Samoocenę na temat siebie budujemy przez pryzmat własnych dokonań. Stąd tak ważne jest podejmowanie decyzji, które nie tylko nas budują we własnych oczach (i w oczach innych), ale też w realny sposób podnoszą poziom samoakceptacji i wzrostu wiary we własne możliwości, co przekuwa się na odporność psychiczną i umiejętność radzenia sobie ze stresem.

Jednocześnie warto przyjrzeć się również obszarom, które być może byłyby w obszarze identyfikowanego wpływu, lecz koszt, jaki się wiąże z podejmowaniem działań, jest tak wysoki, że osoba decyduje się nie mierzyć z daną sytuacją. Co wtedy? Wtedy warto zastosować technikę uwalniania¹⁵ i odpuścić napięcie emocjonalne, które jest objawem cierpienia psychicznego człowieka. Kluczem jest podjęcie DECYZJI¹⁶.

¹⁵ Technika opracowana przez dr. Dawida Hawkinsa – psychiatrę, terapeutę, nauczyciela duchowego. W swojej książce „Technika uwalniania” Hawkins uczy jak odpuścić emocje, które są niszczące człowieka.

¹⁶ Więcej na ten temat zostanie omówione na szkoleniu poświęconemu tytułowemu zagadnieniu.

Analiza możliwości i zasobów do osiągnięcia zamierzonej zmiany

Poprawa dobrostanu, wzrost satysfakcji, doskonalenie sprawności organizacyjnej – te wszystkie określenia rozwojowe mają wspólny element procesu. Jest nim analiza zasobów i weryfikacja możliwości zastosowania. Czym jednak są zasoby?

Zasobem jest wszystko, co może Cię wesprzeć w tym, co chcesz uzyskać, osiągnąć, zmienić. Będą to zatem np.:

- ludzie,
- informacje,
- rzeczy,
- metody pracy,
- narzędzia pracy,
- umiejętności,
- cechy osobowości,
- temperament,
- talenty,
- wartości,
- strategie zachowań i in.

Krótko mówiąc, zasobem może być wszystko, co może Cię wesprzeć w zmianie, której potrzebujesz. Spośród ww. kategorii zasobów przyjrzymy się bliżej kategorii informacji obejmujących zagadnienia związane z organizacją czasu pracy, w tym zasady efektywności, metody i narzędzia ułatwiające zarządzanie sobą w czasie.

Fundamenty zarządzania swoim czasem w pracy (i nie tylko)

Moje różnorodne i wielozadaniowe doświadczenia zawodowe (począwszy od psychologa, coacha, terapeuty, trenera/szkoleniowca organizującego sytuacje uczące innym i sobie samej, poprzez wielokrotne budowanie wizji i koncepcji rozwoju różnych organizacji, działań przedsiębiorcy ukierunkowanego na rezultat, zarządzającego ludźmi managera i osoby skoncentrowanej na pisaniu projektów, publikacji i materiałów szkoleniowych) dowodzą tego, że w zarządzaniu sobą w czasie jest tyleż, prawdziwości co wyjątków. Niuanse sytuacyjne potrafią w tym samym czasie uczynić zasadną jedną metodę i zupełnie nieużyteczną inną. Każda osoba ze swoim profilem osobowościowym wymaga odmiennego poukładania zasad organizacji własnego czasu pracy, a tym samym optymalizowania warunków chroniących przed wzbudzeniem niechcianego i trwającego zbyt długo stresu organizacyjnego.

Warto również spojrzeć na zagadnienie zarządzania sobą w czasie w nieco szerszym ujęciu. Fakty bowiem są takie, że:

1. Każda godzina trwa 60 minut, każda doba 24 godziny, każdy tydzień składa się z 7 dni.
2. Nie masz źródeł dodatkowego czasu – do dyspozycji masz tylko tyle, ile masz.

3. Jesteś dyrektorem w szkole, przedszkolu lub placówce edukacyjnej? Twoja tożsamość to znacznie więcej ról. Potrzebujesz również czasu na bycie np. żoną/mężem/partnerem, przyjacielem, dzieckiem swoich rodziców, matką/ojcem swoich dzieci, sąsiadem, klientem...

Na to wszystko masz czas, który dzielisz z innymi rolami i wynikającymi z nich aktywnościami. Od Ciebie zależy, jak rozplanujesz swój czas, swoją aktywność i swoją energię.

4. Przeszłość już za Tobą. Oby trudne sytuacje były uczące. Gospodaruj swoim czasem w taki sposób, aby mieć poczucie dobrze spędzonego czasu w swoim życiu.

Chcąc zweryfikować własne nawyki związane z organizacją czasu pracy i zadaniem o czas na inne budujące nas role życiowe, przedstawiam najbardziej rekomendowane zasady, reguły i metody obchodzenia się z czasem, którym dysponujemy.

Wyznaczanie CELU

Mówi się, że kto nie ma celu, ten żyje bezcelowo. Albo: jeśli nie masz swoich celów, to realizujesz cudze. Z drugiej strony zaś promuje się „życie tu i teraz”. Im dalej w las, tym więcej punktów odniesienia i odmiennych prawd. Jedni będą realizowali cele i napędzali się potrzebą osiągnięć, drudzy zaś będą żyli w zgodzie z rytmem dnia i porami roku. Każdy ma jedno życie i sam decyduje, jak je przeżywa.

Inaczej z sytuacją zawodową, której profil zobowiązuje do określonych działań. Będąc dyrektorem szkoły jesteśmy zobligowani rolą zawodową do realizowania określonych celów. Punktem wyjścia do zarządzania organizacją czasu pracy, będzie zatem wyznaczanie celów. To pozwoli nam na określenie drogi do tego, co zamierzamy osiągnąć. Cel rozwojowy pełni rolę latarni morskiej, która wskazuje kurs. Bez niego trudno trzymać kierunek. Bez świadomości celu trudno organizować swój czas pracy – bo czemu miałyby służyć? Cel określa kierunek, zaś codziennie określone zadania i realizowane działania, są tym co wypełnia nasz czas. Oczywiście zarządzanie szkołą to również codzienna mrówcza praca polegająca również na utrzymaniu porządku i pewnej przewidywalności. Dość często mierzenie się z zadaniami, które na bieżąco nas absorbują i które wymykają się nam spod kontroli. Więcej na ten temat w opracowaniu materiałów stanowiących element tego cyklu szkoleniowego – „Zarządzanie kryzysowe”. Tutaj natomiast skupimy się na planowaniu i weryfikowaniu organizacji własnego czasu pracy.

Cele możemy podzielić według różnych kategorii:

- jawne (oficjalne) i niejawne (ukryte),
- ogólne i szczegółowe,
- długoterminowe (strategiczne) i krótkoterminowe (operacyjne).

Planowanie

Cele prowadzą do zadań i działań. Te zaś warto planować z uwzględnieniem kilku sprawdzonych zasad. Różne osoby stosują różne praktyki planowania czasu pracy: począwszy od wypisywania i oklejania się karteczkami post-it przypominającymi o zadaniach do wykonania, poprzez robienie codziennych list zadań do wykonania i nadawania priorytetu poszczególnym z nich, aż po zarządzaniem swoim kalendarzem poprzez wpisywanie do interaktywnych planerów (np. na chmurę) kluczowych działań, zakładając realizację zadań o mniejszej randze pomiędzy nimi. Niezależnie od

stosowanej praktyki warto uwzględnić również pewne złote zasady organizowania własnego czasu pracy.

Zasada Pareto – reguła 80/20

Pod koniec XIX wieku włoski ekonomista Vilfred Pareto na podstawie prowadzonych badań doszedł do wniosku, że 80% naszego czasu poświęcanego na zadania odpowiada tylko 20% naszej efektywności, natomiast 20% naszego czasu prowadzi do uzyskania aż 80% zaplanowanych rezultatów. To by znaczyło, że tylko 20% czasu pracy dyrektora szkoły odpowiada za rzeczywistą efektywność czasu jego pracy, zaś 80% czasu pracy dyrektora to czas niewiele wnoszący w generowanie określonego celu.

Trudno zignorować taką zasadę. W przypadku planowania znaczących działań, ustalając priorytety, warto wykorzystać opracowaną zasadę i zadać sobie pytanie: „Czy to, czym zamierzam się zająć i na co zamierzam poświęcić czas, należy do tych 20% działań, które przyniosą najlepsze rezultaty?”.

Zastanów się i zapisz odpowiedź:

1. Co zajmuje Ci 20% czasu i daje 80% efektywności?

.....

.....

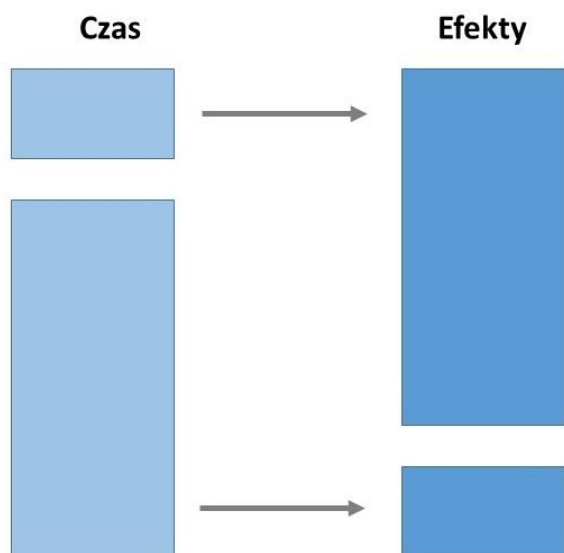
.....

2. Co zajmuje Ci 80% czasu i daje 20% efektywności?

.....

.....

.....



Rys. 3. Zasada Pareto 20/80¹⁷

¹⁷ Seiwert L.J., (1993), *Jak organizować czas*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 15.

Zasada 60/40

Reguła 60/40 mówi o tym, że nasz czas powinien uwzględniać trzy bloki:

1. 60% – zajęcia zaplanowane,
2. 20% – sprawy nieoczekiwane,
3. 20% – działania spontaniczne i społeczne.

Stosowanie zasady planowania uwzględniającego sprawy, których nie sposób przewidzieć, daje poczucie bezpieczeństwa i komfort realizacji tego, co ważne i pilne, w wymaganym czasie.

Zasada Parkinsona

Zasada mówiąca o tym, że wykonywanie zadań wydłuża się wprost proporcjonalnie do czasu, jaki ustaliliśmy sobie lub został nam ustalony na wykonanie danego zadania. Zazwyczaj zadania zostają wykonane na ostatnią chwilę, tuż przed ustalonym terminem końcowym na jego sfinalizowanie. Niezwykle istotne jest ustalanie terminu końcowego wykonania danego zadania, ponieważ brak terminu sprawia, że realizacja zadania będzie przedłużała się w nieskończoność. To ważne nie tylko wobec siebie samego (celem ustawienia sobie dyscypliny realizacji zadań), ale również względem osób, którymi zarządzamy. Konieczne jest definiowanie celu pożądanego wykonania zadania. W przypadku znaczących spraw warto, aby termin końcowy nie zbiegał się z terminem końca jakiegoś projektu. Wówczas bowiem napięcie i stres wynikający z nieprzesuwalności terminu może znacząco obniżać jakość wykonania danego zadania. Zwłaszcza w przypadku zadań, które mają związek z kreatywnością, pracą twórczą – pośpiech nie jest sprzymierzeńcem. Praca twórcza rozkwita w swoim tempie, zaś pośpiech czyni ją mniej dojrzałą.

Matryca Eisenhowera

Spośród wielu metod weryfikowania efektywności własnej pracy przez pryzmat jej organizowania i zajmowania się ogromem zadań Matryca Eisenhowera niezwykle uświadamia nam treść tego, co zajmuje nasz czas. Wszystkie sprawy, działania, które wypełniają Twój czas i dotyczą planowanych czynności, dadzą się umiejscowić w jednym z poniższych pól. Kryterium weryfikacji jest poziom ważności i pilności danej sprawy do wykonania. Zadania ważne to takie, których waga znaczeniowa jest dla Ciebie kluczowa, w tym również jakość wykonania jest istotna. Zadania pilne to takie, które nie mogą czekać na wykonanie. Tutaj kryterium weryfikacji stanowi czas, jaki pozostał do wykonania danego zadania. Układając poszczególne zadania na matrycy, uzyskamy rozdział na cztery kategorie, co obrazuje poniższy rysunek.



Rys. 4. Matryca Eisenhowera¹⁸

Zadanie ważne i pilne to sprawy naglące, których terminy właśnie upływają. Kryzysy, „burze i pożary”, które należy gasić. Wymagają natychmiastowego działania, a ich niewykonanie może wywołać wiele bardzo niekorzystnych i nieprzyjemnych konsekwencji. W tym obszarze motywacja do działania pochodzi z poziomu MUSZĘ. W realizacji takich zadań często towarzyszyć nam będzie napięcie, stres, zmęczenie i frustracja. Umiejętnością przydatną w załatwieniu takich spraw będzie umiejętność zarządzania kryzysowego.

Zadania ważne i niepilne to sprawy, które mają dla nas znaczenie, lecz ich realizacja nie wymaga natychmiastowego działania. Wobec takich sytuacji mamy komfort zaplanowania ich realizacji, określenia optymalnego terminu wykonania, szukania najlepszych sposobów wykonania. Nie mamy tutaj presji czasu, jednak ważność tych zadań zachęca nas do jakościowego ich wykonania.

Na tych działaniach należałoby skoncentrować uwagę, ponieważ one przybliżają do wyznaczonych celów. Odkładanie ich w czasie spowoduje, że wzrośnie ilość spraw w pierwszej ćwiartce matrycy, a zatem będą zwiększać ilość spraw naglących, pogłębiających stres, wywołujących zmęczenie i poczucie braku czasu dla siebie. Planowanie w tej części pozwala wyprzedzać bieg wydarzeń i przeciwdziałać przeciążeniom. Według Stephena Coveya organizacja czasu oparta na tej ćwiartce uwzględni m.in.

- planowanie – zaplanowanie na tydzień działań koniecznych do zrealizowania celów;
- codzienna adaptacja – poświęcenie każdego ranka kilku minut na przegląd planów, ich analizę, uwzględnienie w nich rzeczy nowych, nieprzewidzianych.

W tym obszarze motywacja do działania pochodzi z poziomu CHCĘ. W realizacji takich zadań często towarzyszyć nam będzie energia, satysfakcja i zadowolenie. Umiejętnością przydatną w jakościowych załatwieniu takich spraw będzie umiejętność zarządzania sobą w czasie, planowania czasu do

¹⁸ Tamże, s. 42.

wykonania ważnych zadań, a także uwzględnianie rytmu swojej biologicznej aktywności do potrzeb poszczególnych zadań.

Zadania nieważne i pilne to zadania, które robimy codziennie, które określamy jako „pilne”, ale zarazem nie są ważne z punktu widzenia naszych priorytetów rozwojowych. Myślimy o tych działaniach, że mają one jakieś znaczenie, a najczęściej są to czynności, w które zwykle angażują nas inni ludzie. Zadania w tej ćwiartce to codzienne powinności. W tym obszarze motywacja do działania pochodzi z poziomu POWINIENEM. W realizacji takich zadań towarzyszyć nam może znudzenie, zniechęcenie i frustracja. Umiejętnością przydatną w jakościowym załatwieniu takich spraw będzie postawa asertywna i umiejętność delegowania. I nie chodzi o to, aby zrzucić na innych swoje codzienne obowiązki, lecz przesunąć je na tych, dla których będą rozwijające, zaś sam dyrektor będzie mógł zająć się tym co istotne z punktu widzenia ważności spraw. Sprawy pojawiające się w tej ćwiartce to dość często właśnie te, które zajmują nasz czas. To sprawy innych osób, to sprawy bieżące, które wydają się wołać o natychmiastowe wykonanie, a my dość często wcielając się w rolę „ratownika” rzucamy się z pomocą byle zwolnić swoje głowy z nadmiaru spraw.

Zadanie nieważne i niepilne to tzw. złodzieje czasu. W pracy mogą to być odciągające uwagę portale społecznościowe, strony internetowe, plotkowanie, narzekanie, zajmowanie się sprawami, które nie należą do obowiązków dyrektora, niektóre spotkania itd. Wśród zadań zajmujących nasz czas znajdują się często nie tylko takie, które kradną naszą uwagę. Wbrew pozorom motywacja do działania w tym obszarze często pochodzi z poziomu CHCĘ (chcę zrealizować jakąś zachciankę, chcę zająć się czymś, co aktualnie wpadło mi do głowy). W realizacji takich zadań towarzyszy nam często chwilowa przyjemność, choć również skrajnie może to być złość (jeśli zadanie jest wymuszone przez osoby trzecie). Umiejętnością przydatną w radzeniu sobie z takimi sprawami będzie silna wola i samodyscyplina.

Matryca Eisenhowera to moim zdaniem najbardziej efektywne narzędzie do weryfikowania zakresu własnego zaangażowania w sytuacji nadmiaru oraz różnorodności zadań. Dla higieny psychicznej bardzo rekomenduję jednak, aby raz na jakiś czas dokonać również osobistego rachunku zarządzania organizacją własnego czasu. Wszak nie samą pracą człowiek żyje, a nasza zdolność energetyczna jest w dużej mierze ładowana w czasie wolnym od pracy. Pytanie zatem, jak organizujesz sobie życie poza pracą? Czy jest w nim miejsce na aktywności, które dodają Ci energii i stanowią tarczę ochronną w sytuacjach przeciążenia i stresu?

Zarządzanie własnym uogólnionym dobrostanem

Sfera dobrostanu człowieka to bardzo subiektywna ocena tego, na ile nasz stan psychofizyczny jest w równowadze wyzwań, pracy i obowiązków oraz odpoczynku, regeneracji i ładowania akumulatorów. Człowiek potrzebuje zachować balans, aby móc w zdrowiu i w pełni swoich możliwości wykonywać swoją pracę jak najlepiej, a także rozwijać się i mieć poczucie wewnętrznego wzrastania w życiu.

Dość często budujemy swoją pozycję, swoje samopoczucie i swoją samoocenę przez pryzmat tego jak widzą i co myślą na nasz temat inni. A tymczasem niezwykle ważne jest to, o czym było już wcześniej, a mianowicie to co sami o sobie myślimy. To co nas buduje to nasze działania. Te zaś są konsekwencją decyzji, jakie w życiu podejmujemy i jak je przeżywamy.

Wspomniana forma mentoringowo-coachingowa szkolenia skłania do zatrzymania się i przyjrzenia swojemu życiu i temu, co je wypełnia. Zapraszam Cię do wykonania ćwiczenia wglądowego, które ma podobną do Eisenhowera zasadę.

Instrukcja

Krok 1: Zastanów się i wypełnij poniższe pole w kolumnie: cele, zadania, potrzeby rozwojowe. Wypisz to wszystko czego chcesz, co potrzebujesz lub co musisz zrobić. Ważne, aby to, co zapiszesz, miało określony przybliżony czas uzyskania, osiągnięcia, wykonania. Na potrzeby ćwiczenia wpisz 20 takich pozycji. Jeśli zablokujesz się w którymś momencie, pomyśl o tym, co chciałbyś zmienić, udoskonalić, uzyskać w przykładowych obszarach, np.: zdrowie, wygląd, praca, rozwój osobisty, nauka języków obcych, wypoczynek, sport, bezpieczeństwo finansowe, miejsce zamieszkania, relacje, rodzina, przyjaciele... i in. Zapisz również to, o czym marzysz, a o czym wstydzilibyś się powiedzieć na głos. To zadanie tylko dla Ciebie. Skorzystaj.

Znak	Cele, zadanie, potrzeba rozwojowa	Korzyść/ Efekt/ Rezultat	Koszt/ Wysiłek
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			
H			
I			
J			
K			
L			
Ł			
M			
N			
O			
P			
R			
S			
T			

Krok 2: Jeśli wypełniłeś już wszystkie 20 celów, zadań, potrzeb rozwojowych – teraz pora na określenie korzyści wynikających z uzyskania ich. U szereguj wszystkie pozycje nadając im rangę korzyści w skali od 1 do 20. Numer 1 to cel, zadanie, potrzeba rozwojowa, która jest dla Ciebie najważniejsza. Nie można przypisać dwóm pozycjom tej samej cyfry. Cyfry nadające priorytet poszczególnym pozycjom wpisz w kolumnie „korzyść”.

Krok 3: Tym razem uporządkuj wszystkie pozycje wg. klucza kosztu jaki musisz ponieść aby je uzyskać. W zależności od celu, zadania, potrzeby rozwojowej, kosztem może być np.: czas, zasoby jakich potrzebujesz żeby je uzyskać, wysiłek jaki się z tym wiąże. Kosztem jest wszystko czego potrzebujesz aby uzyskać to czego chcesz. Podobnie jak w kroku 2, również i tutaj nie można ustawić dwóch pozycji na jednym miejscu. Każda pozycja musi mieć przypisaną swoją cyfrę: od 1 do 20, gdzie numer 1 to najtrudniejszy do uzyskania cel, zadanie, potrzeba rozwojowa

Krok 4: Kiedy wypełniłeś już wszystkie pola w tabeli, teraz pora na przeniesienie poszczególnych pozycji na matrycę celów. Każdą pozycję przenosisz na poniższą tabelę korzystając z przydzielonego jej „znaku” (A, B, C itd.) za pomocą współrzędnych „Korzyści” i „Kosztu”.

OŚ KOSZTU/WYSIŁKU

OŚ KORZYŚCI/ REZULTATU/ EFEKTU

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					

Krok 5: Po naniesieniu na matrycę wszystkich swoich celów, zadań i potrzeb rozwojowych, podziel całą matrycę w w miejscu pola 10 w poziomie i pionie na 4 części. W ten sposób zobaczysz, ile i jakie zadania wpadają do poszczególnych ćwiartek.

Jak łatwo się domyśleć, poszczególne ćwiartki gromadzą odpowiednio zadania w kategorii:

- bardzo ważne lecz bardzo trudne,
- bardzo ważne i łatwe,
- bardzo trudne i mało ważne,
- mało ważne i łatwe.

WAŻNE: Analiza uzyskanego wyniku pozwala na refleksję nie tylko na temat tego co wpada do poszczególnych ćwiartek, lecz diagnostyczny jest również rozkład ilościowy do poszczególnych miejsc.

To natomiast będzie przedmiotem pracy podczas szkolenia, do czego Cię bardzo zachęcam.

Udział w szkoleniu we wszystkich jego modułach zapewnia kompleksowe ujęcie zagadnień związanych z doskonaleniem swojej pracy w sytuacji wyzwań współczesności. Materiały są opracowywane podczas pandemii koronawirusa COVID-19 i to stanowi punkt odniesienia doświadczanych trudności. Kiedy mowa o doskonaleniu organizacji zarządzania własnym czasem pracy, a w ślad za tym radzenie sobie ze stresem wynikającym z tego faktu, mowa nie tylko o usprawnianiu organizacyjnym, ale także o podejmowaniu szeregu działań, które mają budować

odporność psychiczną Uczestnika szkolenia. Odporność psychiczna to umiejętność skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami niezależnie od ich charakteru, to radzenie sobie ze stresem i presją (w tym również presją czasu, presją ludzi, presją zadań). Odporność psychiczna „determinuje sposób reagowania na trudności zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Osoby silne i odporne psychicznie wierzą we własne umiejętności, są otwarte na nowe wyzwania i z wytrwałością dążą do celu. Lepiej sobie radzą z potencjalnie stresującymi sytuacjami, łatwiej znoszą krytykę i nie przychylnie uwagi, a porażki traktują jako okazje do rozwoju osobistego. Częściej też odnoszą sukcesy”¹⁹. Więcej na ten temat zostało powiedziane w materiale szkoleniowym opracowanym na potrzeby szkolenia „Monitorowanie pracy pracowników zdalnych/motywowanie do pracy”. Zagadnienie odporności psychicznej ma bowiem zastosowanie zawsze i wszędzie i dotyczy każdej sfery życia. Nie ma również znaczenia kto jakie posiada umiejętności, wiedzę i doświadczenie – niektórzy z nas po prostu lepiej sobie radzą ze stresem, presją i wyzwaniami. Fundamenty, które to budują to: wyzwanie, zaangażowanie i poczucie wpływu. To zmienne, które w szczególności są przedmiotem weryfikacji przy budowaniu własnej odporności psychicznej. Ta zaś stanowi fundament sprawczości i poczucia szczęścia.

W metodyce wspierania w zmianie kolejnym etapem pracy jest weryfikacja woli do zmiany oraz praca z ograniczającymi przekonaniem, oraz określenie planu działań i wsparcie we wdrażaniu zmiany. Materiał dotyczący pracy z ograniczającymi przekonaniem oraz weryfikacją woli do zmiany znajduje się w opracowaniu „Zarządzanie kryzysowe” oraz wspomnianym już wcześniej „Monitorowaniu pracy pracowników zdalnych/motywowanie do pracy”. Zaś planowanie działań będzie przedmiotem praktycznych ćwiczeń podczas szkolenia.

Podsumowanie

Szkoła – tutaj kształtuje się nasza przyszłość. Bez patosu, lecz od trzewi. To tutaj młodzi ludzie są programowani na myślących odważnie lub myślących jak należy. To tutaj zostają wyposażeni w posag jakim jest poczucie własnej wartości, lub brak wiary w siebie i dalsze życie „na hamulcu ręcznym”.

Czyż można zignorować powagę dobrostanu nauczycieli, dobrostanu i sprawności organizacyjnej dyrektora szkoły, którzy są krawcami przyszłości Polski... (?), przyszłości świata?

Charakter pracy dyrektora szkoły – szkoły, która funkcjonuje w systemie hierarchicznym, gdzie sam dyrektor jest osobą zarządzającą, a jednocześnie zarządzaną przez organ prowadzący i organ nadzoru – sprawia, że nie zawsze dyrektor ma wpływ na samodzielne dysponowanie i zarządzanie swoim czasem. To zaś może prowadzić do wielu trudnych sytuacji i konfliktów. Pamiętając regułę Hawkinsa i technikę uwalniania, jeśli nie masz na coś wpływu lub nie chcesz go mieć, to odpuść. A cytując Coveya: „Nigdy nie ma wystarczającej ilości czasu by zrobić wszystko, ale zawsze jest go wystarczająco dużo by zrobić to, co najważniejsze”²⁰.

Z troską, życzliwością i czułością myślę o każdym pracowniku szkoły. O wszystkich tych sytuacjach, które wytrąciły ich z procesu celowego i świadomego wspierania młodych ludzi, a przy tym zachwiały

¹⁹ Strycharczyk D., Clough P., (2020), *Odporność psychiczna. Strategie i narzędzia rozwoju*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

²⁰ Covey R.S., (2005), *Najpierw rzeczy najważniejsze. Naucz się określać priorytety i skutecznie zarządzać czasem*, Poznań: Rebis.

koncentrację nad tym co ważne. Zaburzając własną równowagę organizacyjną, emocjonalną i umysłową w znaczący sposób wpływają przecież na wszystkich, których otaczają. Wszystko jest ze sobą powiązane. Dobrostan dyrektora ma wpływ na dobrostan nauczyciela. Dobrostan nauczyciela ma wpływ na dobrostan ucznia. Dobrostan ucznia wpływa na dobrostan rodziców (i odwrotnie). I tak dalej... Jedno wynika z drugiego i wzajemnie się zaplata...

Bibliografia

Covey R.S., (2005), *Najpierw rzeczy najważniejsze. Naucz się określać priorytety i skutecznie zarządzać czasem*, Poznań: Rebis.

Hawkins. D.R., (2016), *Technika uwalniania*, Warszawa. Wydawnictwo Virgo.

Juczyński Z., (1999), *Narzędzia pomiaru w psychologii zdrowia*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 42, nr 4, s. 4.

Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., Denollet J., (2012, wyd. polskie), *Skala do Pomiaru Typu-D, DS.-14*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Cohen S., Kamarck T., Mermelstein R. – polska adaptacja: Juczyński Z., Ogińska-Bulik N., (2012, wyd. polskie), *Kwestionariusz: Skala Odczuwanego Stresu – PSS-10*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Prashnig B., (2006), *Learning Styles in Action*, Network Continuum Education.

Seiwert L.J., (1993), *Jak organizować czas*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

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

Wykorzystane narzędzia:

Carver Ch.S. – polska adaptacja: Juczyński Z., Ogińska-Bulik N., [Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem](#), Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego [online, dostęp dn. 17.01.2021]. **Test bezpłatnie jest udostępniany na stronie [www.PTPPTP](#).**

Rosenberg M. – polska adaptacja: Dzwonkowska I., Lachowicz-Tabaczek K., Łaguny M., (b.r.), [Kwestionariusz SES – Skala Samooceny Rosenberga](#) [online, dostęp dn. 19.01.2021].

Polecane uzupełnienia materiału w [opracowaniach dostępnych na stronie Ośrodka Rozwoju Edukacji](#):

Domaradzka-Grochowalska Z., Wachowiak J., (2013), [Szkoła jako organizacja uczy się – rola zewnętrznego wsparcia](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Domaradzka-Grochowalska Z., Kazimierska I., Tomaszewicz D. i in., (2013), [Idea procesowego wspomagania. Moduł 1. Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 15.01.2021].

Domaradzka-Grochowalska Z., Kordziński J., Szczypin M., (2014), [Materiały w letniej Akademii SORE \(LAS\). Moduł Zarządzanie stresem](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 15.01.2021].