

## VULCAN kompetencji w ŚLĄSKICH I MAŁOPOLSKICH SAMORZĄDACH

Materiał jest zgodny z programami szkoleniowo-doradczymi przygotowanymi przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w ramach projektu pozakonkursowego pn. „Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – I etap.

W przygotowanym zestawie materiałów wykorzystano, zgodnie z zaleceniami Zamawiającego, przykładowe scenariusze wraz z załącznikami opracowane i wdrożone w ramach pilotażu.

Scenariusze i materiały szkoleniowe zostały przygotowane w odniesieniu do 5 modułów tematycznych:

- 1) diagnozowanie stanu lokalnej oświaty w JST, wskaźniki oświatowe i edukacyjne oraz ich wykorzystanie przez JST ,
- 2) zarządzanie strategiczne, tworzenie lokalnych planów strategicznych/strategii oświatowych,
- 3) proces wspomagania szkół i jego wykorzystanie do podnoszenia jakości pracy szkół,
- 4) rozwój kompetencji kluczowych uczniów i ich kształcenie przez szkoły,
- 5) finansowanie oświaty.

**Opracowała:**

***Dorota Tomaszewicz we współpracy z Zofią Domaradzką-Grochowalską, Ewą Halską, Dorotą Pintal, Katarzyną Zychowicz***

## Moduł 3

### Dzień 1 wersja nieoficjalna do realizacji!!!

#### Dzień 1 – ramowy program

Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
1.	Wykład fakultatywny	warsztaty w grupach	90 minut
2.	Omówienie zadania wdrożeniowego	warsztaty w grupach	90 minut
3.	Budowanie gminnych sieci współpracy jako elementu wspomaganie szkół/placówek Część I. Wprowadzenie Część II. Przykłady funkcjonowania sieci Część III. Sieci dla samorządowców Część IV. Platforma jako narzędzie do realizacji sieci współpracy	warsztaty w grupach	1 x 90 minut
4.	Zarządzanie zmianą	Warsztaty w grupach	1 x 90

## **Dzień 1 – Sesja 1 (90 minut)**

### **Wykład fakultatywny**

Wykład wynikający z bieżących potrzeb JST

## **Dzień 1 sesja 2 (90 minut)**

### **Omówienie zadania wdrożeniowego**

#### **Cel ogólny**

Tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się od siebie.

#### **Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

- prezentuje efekty zadania wdrożeniowego,
- dokonuje refleksji w odniesieniu do własnych doświadczeń oraz doświadczeń innych uczestników,
- wybiera działania, które uważa za wartościowe do wdrożenia w swojej gminie/mieście/powiecie.

#### **Treści - wymagania szczegółowe**

1. Prezentacja wniosków z przeprowadzonych spotkań dialogowych poświęconych rozwojowi szkół i kompetencji kluczowych uczniów dzięki wdrożeniu modelu procesowego wspomaganie szkół/placówek.
2. Dyskusja zogniskowana.
3. Krótkie podsumowanie dyskusji.

### **Formy/metody i techniki**

dyskusja zogniskowana

### **Potrzebne materiały:**

markery, blok flipchart, taśma malarska, kartki A4, minutnik lub klepsydra pięciominutowa

### **Środki dydaktyczne:**

rzutnik, laptop, głośniki

## **Przebieg zajęć<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Dorota Tomaszewicz]

90'

**Ważne! W związku z tym, że część samorządów może być już po organizacji debat a część innych spotkań lokalnych – proszę na początku sesji o dopytanie jakiego rodzaju spotkania są już za samorządami. Istotne jest, by każdy z samorządów mógł podzielić się swoimi doświadczeniami i refleksją: Jaką wartością są te spotkania w kontekście prowadzonej diagnozy potrzeb rozwojowych w ich mieście/ gminie/ powiecie ukierunkowanej na kształtowanie kompetencji kluczowych.**

**Na koniec sesji warto zainicjować rozmowę jakie samorzady mają jeszcze pytania, wątpliwości w kontekście przygotowywanych spotkań lokalnych oraz podkreślić konieczność dokumentowania tych spotkań listami obecności, które trzeba przekazać do biura projektu lub w trakcie kolejnych modułów osobie odpowiadającej za organizację z Firmy VULCAN.**

**Propozycja spotkań, które warto, aby JST dokumentowały (listy obecności) i wpisują się w sposób naturalny w realizację projektu i są częścią diagnozy czy zadań wdrożeniowych. Taką informację otrzymują samorzady w trakcie II modułu od eksperta merytorycznego.**

**Samorzady po II module otrzymały również następująca informację drogą e-mailową.**

#### **Treść dla MAŁOPOLSKA 1 i 2 wagon**

Zgodnie z informacjami ze strony Eksperta merytorycznego – Pani Doroty Tomaszewicz, które otrzymywali Państwo po II module szkoleniowym, mamy prośbę o dokumentowanie przez Państwa spotkań lokalnych realizowanych na rzecz budowania lokalnej oświaty. W załączeniu przesyłam wzór listy obecności dot. realizowanych spotkań, będziemy wdzięczni o ich stosowanie w trakcie realizowanych spotkań. Jeżeli już jakieś spotkania odbyły się, mogą pozostać Państwa wewnętrzne listy obecności. W razie trudności z zastosowaniem list na naszych wzorach, mogą Państwo również zbierać podpisy na swoich zewnętrznych.

Chodzi przede wszystkim o udokumentowanie, że realizowane były spotkania ze społecznością lokalną.

Spotkania, które będą przez Państwa realizowane wynikają z realizacji szkoleń i zadań wdrożeniowych i dotyczą:

1. Pierwsze spotkanie to było spotkanie z dyrektorami lub w nieco większym gronie wg uznania samorządów;

2. Drugie spotkanie to debata. Doradcy będą z Państwem w kontakcie w zakresie jej organizacji. Na tym spotkaniu powinni być różni interesariusze (np. nauczyciel, rodzice, uczniowie, ngo, biznes itp. ). Listy powinny być oddzielne dla każdej z uczestniczących grup. Debat powinny być zrealizowane w terminach pomiędzy II a III modulem, tj.:

Małopolskie/ Wagonik I od 19 maja do 5 czerwca 2018 ( w przypadku dużego problemu nie później niż do końca czerwca)

Małopolskie / Wagonik II od 25 maja do 17 czerwca 2018 ( w przypadku dużego problemu nie później niż do końca czerwca)

3. Trzecie spotkanie po IV module ( przedyskutowanie wstępnego planu)
4. Czwarte spotkanie np. po V module np. ze wspólnej pracy z doradcą nad dopracowaniem planu lub z zaprezentowania i przyjęcia planu do realizacji.

To co ważne, jeżeli będą mieli Państwo innego rodzaju spotkania, które mogą dokumentować to również prosimy o tworzenie list obecności. Powyższa propozycja wynika z ciągłości organizacji szkoleń i doradztwa.

### **Treść dla pozostałych: III wagon małopolska, I i II wagon Śląsk**

W trakcie II modułu szkoleń otrzymają Państwo z naszej strony szczegółowe informacje dot. organizacji spotkań na terenie Państwa JST. Niemniej już teraz mamy prośbę o dokumentowanie przez Państwa spotkań lokalnych realizowanych na rzecz budowania lokalnej oświaty. W załączeniu przesyłam wzór listy obecności dot. realizowanych spotkań, będziemy wdzięczni o ich stosowanie w trakcie realizowanych spotkań. Jeżeli już jakieś spotkania odbyły się, mogą pozostać Państwa wewnętrzne listy obecności. W razie trudności z zastosowaniem list na naszych wzorach, mogą Państwo również zbierać podpisy na swoich zewnętrznych.

Chodzi przede wszystkim o udokumentowanie, że realizowane były spotkania ze społecznością lokalną.

Spotkania, które będą przez Państwa realizowane wynikają z realizacji szkoleń i zadań wdrożeniowych i dotyczą:

1. Pierwsze spotkanie to było spotkanie z dyrektorami lub w nieco większym gronie wg uznania samorządów;
2. Drugie spotkanie to debata. Doradcy będą z Państwem w kontakcie w zakresie jej organizacji. Na tym spotkaniu powinni być różni interesariusze (np. nauczyciel, rodzice, uczniowie, ngo, biznes itp. ). Listy powinny być oddzielne dla każdej z uczestniczących grup. Debat powinny być zrealizowane w terminach pomiędzy II a III modulem, tj.:

Małopolskie/ Wagonik III od 14 czerwca do 1 lipca 2018 ( w przypadku dużego problemu nie później niż do 4 września)

Śląskie/ Wagonik I od 16 czerwca do 3 lipca 2018 ( w przypadku dużego problemu nie później niż do 4 września)

Śląskie/ Wagonik II od 12 lipca do 4 września 2018 (np. z końcem sierpnia lub na początku września)

3. Trzecie spotkanie po IV module ( przedyskutowanie wstępnego planu)

4. Czwarte spotkanie np. po V module np. ze wspólnej pracy z doradcą nad dopracowaniem planu lub z zaprezentowania i przyjęcia planu do realizacji.

To co ważne, jeżeli będą mieli Państwo innego rodzaju spotkania, które mogą dokumentować to również prosimy o tworzenie list obecności. Powyższa propozycja wynika z ciągłości organizacji szkoleń i doradztwa.

---

### **1. Powitanie, cele, organizacja wymiany doświadczeń - 5 minut**

Trener odwołuje się do treści zadania wdrożeniowego przekazanego na koniec III modułu. Przedstawia sposób pracy podczas tej sesji. Omawia, w oparciu o narysowany na flipcharcie schemat (**Załącznik\_T\_1**), przebieg dyskusji zogniskowanej, aby przygotować uczestników do wymiany doświadczeń.

### **2. Fakty – doświadczenie – 35 minut**

Trener informuje, że omówienie zadań wdrożeniowych rozpoczniemy od podzielenia się doświadczeniami (zaprezentowania zebranych informacji) w formie 5-minutowych wystąpień przedstawicieli samorządów na temat: *Jak w zarządzanych przez Was szkołach/przedszkolach rozwijane są kompetencje kluczowe uczniów?* W trakcie tych wystąpień można notować, zapisywać pytania, refleksje, inspiracje itp.

Uwaga! Warto ustalić kolejność wystąpień poszczególnych samorządów i zapisać ustalenia na karcie flipchart. Proponujemy używanie minutnika lub klepsydry 5 minutowej ze względu na ograniczony czas prezentacji.

### **3. Konsekwencje/ emocje - wspólna refleksja w odniesieniu do doświadczenia – 15 minut**

Trener zadaje pytania, by umożliwić uczestnikom szkolenia podzielenie się refleksjami.

Przykładowe pytania na etapie konsekwencji/ emocji:

*Co Was zainspirowało / zaskoczyło pozytywnie?*

*W jaki sposób wykorzystacie zebrane informacje?*

*Które działania ukierunkowane na rozwój kompetencji kluczowych wydają się Wam szczególnie ciekawe?*

*Na jakie trudności napotykaliście podczas wykonywania zadania?*

*Jakie refleksje towarzyszą Wam po wysłuchaniu wystąpień?*

### **4. Konceptualizacja/ rozwiązania – Czego nauczyło nas to doświadczenie? – 15 minut**

Czas na rozważanie ewentualnych rozwiązań w oparciu o fakty i wspólną refleksję.

Przykładowe pytania na etapie konceptualizacji/ rozwiązań:

*Czego, na podstawie tego zadania, dowiedzieliście się o zarządzanych przez Was szkołach/ przedszkolach?*

*Jaka nauka na przyszłość z tego płynie?*



*W jakich innych sytuacjach edukacyjnych możecie wykorzystać zebrane informacje?*

### **5. Planowanie/decyzje – Co możemy zaproponować naszym szkołom/ przedszkolom? – 15 minut**

To moment uzmysłowienia sobie i ugruntowania możliwości aplikacji rozwiązań w praktyce, czyli doprowadzenia do wniosków i wdrożenia precyzyjnych dyrektyw zmian w zachowaniach na przyszłość.

Przykładowe pytania na etapie planowania/ decyzji:

*Jakie rozwiązania jesteście gotowi zaproponować swoim szkołom/ przedszkolom?*

*Jakie działania jako samorzady możecie podjąć, by urealnić wdrożenie wybranych rozwiązań/ pomysłów?*

### **6. Podsumowanie i podziękowanie za wspólną dyskusję. – 5 minut**

**Uwaga! Gdyby zdarzyło się, że**

#### **Załączniki:**

**Załącznik 1.** Schemat dyskusji zogniskowanej. *Materiał przeznaczony tylko dla Trenera. (plik Z\_T\_1\_Schemat dyskusji zogniskowanej)*

### **Dzień 2 sesja 3 (1 x 90 minut)**

**Budowanie gminnych sieci współpracy jako elementu wspomaganie szkół/placówek**

## **Część I. Wprowadzenie**

## **Część II. Przykłady funkcjonowania sieci**

## **Część III. Sieci dla samorządowców**

## **Część IV. Platforma jako narzędzie do realizacji sieci współpracy**

### **Cel ogólny**

Poznanie założeń funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia. Zapoznanie uczestników szkolenia z funkcjonalnościami platformy stanowiącej uzupełnienie funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia.

### **Cele szczegółowe**

Uczestnik szkolenia:

- wymienia zasady tworzenia sieci współpracy i samokształcenia,
- podaje przykłady funkcjonujących sieci współpracy i samokształcenia, np. dyrektorów, nauczycieli, przedstawicieli samorządów,
- rozumie, że sieci współpracy i samokształcenia są uzupełnieniem procesowego wspomaganie szkół,
- wskazuje rolę i zadania koordynatora sieci,
- określa kryteria sukcesu w pracy sieci,
- inicjuje rozwiązania dotyczące tworzenia sieci współpracy i samokształcenia samorządowców.

### Proponowane metody/formy i techniki:

mini wykład, praca w grupach, dyskusja, burza mózgów, instruktaż z wykorzystaniem platformy

### Potrzebne materiały:

kartki samoprzylepne, dostęp do sieci Internetowej

Przebieg zajęć <sup>2</sup>	
90	<p><b>Część I. Wprowadzenie</b></p> <p><b>1. Ćwiczenie na start „6 kroków odchylenia wg Stanleya Millgrama” – 30 min.</b></p> <p>Trener inicjuje ćwiczenie mające na celu uświadomienie uczestnikom znaczenie kontaktów międzyludzkich w osiągnięciu celów. Na wstępie prosi uczestników aby każdy z nich napisał na kartce imię i nazwisko jakiejś żyjącej osoby publicznej – obojętnie z jakiej branży i kraju. Następnie trener zbiera kartki z nazwiskami żeby za chwilę je rozdać na drugim etapie ćwiczenia. Trener łączy uczestników w zespoły 4-os. i każdy zespół losuje sobie 4 zapisane wcześniej nazwiska.</p>

<sup>2</sup> Na podstawie: Pintał D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [Autorka koncepcji scenariusza Zofia Domaradzka-Grochowalska]

Zadaniem Uczestników jest porozmawiać ze sobą i sprawdzić kogo mają w swoim otoczeniu, kto pomógłby im dotrzeć do osób, których nazwiska wylosowali. Metaforycznie chodzi o to aby przez swoje kontakty zdołali dotrzeć do wybranych osób rzekomo po autograf. **UWAGA: zabrania się docierania do wybranych osób poprzez szukanie danych kontaktowych w internecie.** Ścieżką dotarcia może być jedynie droga przez znajomych. Być może w swoim otoczeniu nie znajdą ludzi, którzy znają wylosowane osoby, ale wtedy muszą pomyśleć czy znajomi znajomych nie mają takich możliwości. Ważne aby ta ścieżka pośredników była jak najkrótsza.

Następnie uczestnicy prezentują ścieżkę dotarcia do wylosowanych osób.

**Omówienie ćwiczenia:** badania psychologiczne, które wykonywał w latach 60-tych Stanley Millgram dowodziły, że wystarczy 6 pośredników („6 kroków odchylenia”) żeby dotrzeć do każdej żyjącej osoby na świecie. Współcześnie sieci naszych kontaktów umożliwiają nam dotarcie do każdej żywej znanej osoby na świecie poprzez 3,5 kroków odchylenia (badania Microsoft na pocz. lat 2000).

Ćwiczenie to uświadamia uczestnikom jak ważne w dzisiejszym świecie jest otaczanie się ludźmi, którzy mają określone zasoby (intelektualne, emocjonalne, organizacyjne itd.). Sieci współpracy i samokształcenia są taką formą pracy, która poszerza nasz krąg osób, z którymi łączą nas wspólne tematy, branża, potrzeby i możliwości.

## **2. Mini-wykład wprowadzający do zagadnienia sieci współpracy i samokształcenia – 10 min**

Istotne zagadnienia do mini-wykładu (**Załącznik \_T\_ 2**)

- uświadamia czym są sieci współpracy i samokształcenia w kontekście procesowego wspomagania
- wskazuje na miejsce sieci wsparcia i samokształcenia w systemie doskonalenia nauczycieli – trener przedstawia informacje dotyczące umiejscowienia sieci w rozporządzeniach poszczególnych instytucjach (PPP, BP i ODN), informuje uczestników, że w dokumentach prawnych są one wskazane jako jedna z form realizacji zadań obowiązkowych tych placówek;

## 2. Ćwiczenie „Koordynator jest vs koordynator nie jest” – (Załącznik\_T\_3) – 15 min.

Trener łączy uczestników w 5 zespołów. Każdy zespół otrzymuje pakiet opisów roli koordynatora sieci współpracy i samokształcenia. Zadaniem zespołów jest posegregować opisy wg kryterium: „Koordynator jest” i „Koordynator nie jest”. Trener zaprasza grupy o zamianę miejsc. **To jest moment przekazania uczestnikom materiałów. Następnie uczestnicy w oparciu o materiał wzajemnie weryfikują wykonanie zadania (na paskach stawiają „+” gdy odpowiedź jest poprawna oraz „-”, gdy odpowiedź jest nie poprawna. Zadanie kończy się powrotem do swoich stolików oraz zwróceniem uwagi na otrzymaną informację zwrotną (krótka dyskusja w zespołach).**

Celem ćwiczenia jest uświadomienie uczestnikom, że istota funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia zupełnie odbiega od standardowych form szkoleniowych, w których jedna osoba jest odpowiedzialna za całokształt aktywności. Jest to natomiast formuła pracy dająca bardzo dużą autonomię uczestnikom sieci, a także wymagająca dużej odpowiedzialności.

## 5. Organizacja pracy sieci. Omówienie – 5 minut

Krok 1	Wybrać priorytetowe potrzeby rozwojowe.
Krok 2	Sformułować cele odpowiadające na zdiagnozowane potrzeby. Określić wskaźniki ich osiągnięcia („Po czym poznam...?”).
Krok 3	Zaplanować liczbę i szczegółowe cele spotkań sieci. Określić, jakie cele szczegółowe będą realizowane poza spotkaniami przy wsparciu platformy internetowej. Zweryfikować, czy cele szczegółowe składają się na osiągnięcie celu pracy sieci i czy jest on możliwy do osiągnięcia.
Krok 4	Wybrać formę prowadzenia każdego ze spotkań i określić, które z nich wymagają zaangażowania zewnętrznego eksperta.
Krok 5	Opracować harmonogram pracy sieci w danym roku i przypisać poszczególnym działaniom dostępne w budżecie środki.
Krok 6	Zaplanować sposób ewaluacji pracy sieci.

### **Część III. Sieci dla samorządowców**

#### **1. Potrzeby samorządowców – 10 min**

Trener zaprasza uczestników do zastanowienia się i zapisania na małych karteczkach post-it odpowiedzi na pytanie o potrzeby rozwojowe samorządowców. Prosi aby uczestnicy zamieścili swoje kartki na flipcharcie, a następnie odczytuje propozycje

uczestników i porządkuje je wg. wspólnego mianownika. W ten sposób trener uzyskuje listę potrzeb uczestników, które będą uwzględnione przy organizowaniu sieci współpracy i samokształcenia dla nich samych na platformie [www.doskonaleniewsieci.pl](http://www.doskonaleniewsieci.pl)

Trener informuje uczestników o kolejnych krokach związanych z udziałem uczestników w sieciach na platformie i przedstawia plan organizacji tychże. Jednocześnie trener zaprasza uczestników na wykład dotyczący platformy, co ułatwi im w przyszłości wspólną pracę w sieciach na tej platformie.

#### **Część IV Platforma jako narzędzie do realizacji sieci współpracy – mini wykład z nawigacją po platformie – 20 minut**

##### **1. Omówienie zasad działania sieci tematyczny dla JST w ramach projektu.**

Planowanych jest 6 sieci tematycznych (trzy z zakresu twardego, trzy z zakresu miękkiego).

Uświadomienie uczestnikom korzyści z uczestniczenia w wybranych przez siebie sieciach współpracy i samokształcenia

Sieci będą działać na platformie. Każdy uczestnik może uczestniczyć w dowolnej ilości sieci.

##### **2. Prezentacja platformy „Doskonalenie w sieci”**

- Rejestracja uczestników
- Nawigacja strony z poziomu uczestników
- Forum w ramach sieci

## Załączniki:

**Załącznik 2.** Zagadnienia do mini wykładu nt. sieci współpracy i samokształcenia. *Materiał dla trenera (plik Z\_T\_2\_Sieci)*

**Załącznik 3.** „Koordynator jest vs koordynator nie jest”. *(plik Z\_T\_3\_Koordynator jest-nie jest)*

## Dzień 1 sesja 4

### Zarządzanie zmianą – umiejętność rozpoznawania reakcji na zmianę

#### Cel ogólny

Poznanie mechanizmów psychologicznych związanych z reakcją na zmianę.

#### Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- wymienia typowe reakcje ludzi na zmianę,
- nazywa poszczególne etapy wdrażania zmiany według Kurta - Lewina,
- uświadamia sobie swój sposób reagowania na zmianę.

#### Treści - wymagania szczegółowe

1. Mechanizmy psychologiczne związane ze zmianami.
2. Uświadomienie i zrozumienie procesów i mechanizmów, jakie towarzyszą zmianom,



### 3. Usystematyzowanie wiedzy z zakresu przeprowadzania siebie i innych przez zmianę.

#### Formy/metody i techniki

runda bez przymusu, zdania niedokończone, ćwiczenie w parach, dyskusja moderowana, mini wykład

#### Potrzebne materiały

markery, blok flipchart, taśma malarska, karteczki

#### Środki dydaktyczne

rzutnik, laptop, głośniki

**Czas zajęć:** 90 minut

Przebieg zajęć <sup>3</sup>	
90'	<b>1. Trener inicjuje rundę bez przymusu – prosi uczestników o dokończenie zdania – 5 min.</b> <i>Zmiana jest dla mnie ...</i>

<sup>3</sup> Na podstawie: Pintal D., Tomaszewicz D., *Materiały szkoleniowe - przewodnik metodyczny do realizacji programów szkoleniowo – doradczych dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017. [autorka koncepcji scenariusza Dorota Tomaszewicz]

Odpowiedzi uczestników trener zapisuje na flipcharcie tworząc tym samym bank skojarzeń z pojęciem „zmiany”. Po zebraniu skojarzeń uczestników, trener informuje, że materiał ten będzie wykorzystany do podsumowania na końcu zajęć.

## **2. Ćwiczenie – Reakcja na zmianę - 15 minut**

Trener zaprasza grupę do ćwiczenia oraz informuje, że potrwa ono około 15 minut i będzie składało się z trzech instrukcji, które należy wykonać.

Ćwiczenie odbywa się w parach. Osoby w parach stają na przeciwko sobie w odległości około pół metra. Trener podaje uczestnikom 1 instrukcję:

- *Waszym zadaniem jest przyglądać się sobie w milczeniu przez 2 minuty. Za złamanie dyscypliny milczenia będą konsekwencje dla całej grupy – konsekwencją jest wydłużenie czasu przyglądania się sobie w milczeniu.*

Na pytanie uczestników czy należy patrzeć sobie tylko w oczy, trener precyzuje, że należy przyglądać się sobie całościowo – nie tylko w oczy.

- Po minucie przyglądania się, trener informuje, że z uwagi na mobilizację i dyscyplinę grupy, drugą minutę mogą już ze sobą rozmawiać, choć nadal mają się sobie przyglądać.
- Po 2 minutach przyglądania się w parach, trener ogłasza koniec czasu i podaje 2 instrukcję:
- *Odwróćcie się do siebie tyłem (uczestnicy nie dotykają się plecami, po prostu stoją tyłem do siebie) i dokonajcie 5 zmian w swoim wyglądzie (ważne aby były to takie zmiany, które będzie można rozpoznać). Na wykonanie tego zadania uczestnicy mają 2 minuty. Nie obowiązuje już dyscyplina milczenia. Po upływie tego czasu trener dziękuje za wykonanie zadania i prosi uczestników o to aby się odwrócili do z powrotem przodem do siebie, a następnie*

zidentyfikowali wzajemnie zmiany, które ich partner dokonał w swoim wyglądzie. Po wykonaniu tej instrukcji trener dziękuje za wykonanie polecenia, a następnie podaje 3 (ostatnią już) instrukcję:

- *Ponownie odwróćcie się do siebie tyłem. Tym razem macie nie 2, a 3 minuty na wykonanie zadania. Waszym zadaniem jest dokonać nie 5, lecz 10 kolejnych zmian w swoim wyglądzie (powrót do pierwotnego wyglądu nie jest zmianą). W przypadku gdyby uczestnicy opierali się wykonaniu zadania, trener zachęca Ich komentarzami: „Można wszystko, nie ma żadnych ograniczeń, chociaż spróbujcie...”*
- *Po upływie 3 minut, trener prosi uczestników aby ponownie odwrócili się do siebie przodem oraz zidentyfikowali wzajemnie zmiany, które ich partnerzy dokonali w swoim wyglądzie.*
- *Po wykonaniu tego zadania, trener dziękuje uczestnikom za zaufanie oraz wykonanie zadania i ogłasza koniec ćwiczenia mówiąc: „Kto skończył się rozpoznawać – wraca na swoje miejsce. To jest koniec ćwiczenia”.*

### **3. Omówienie ćwiczenia – 40 minut**

Trener zadaje uczestnikom pytania odnoszące się do każdego etapu ćwiczenia, odpowiedzi zapisuje na flipcharcie oraz komentuje odnosząc uzyskane odpowiedzi do psychologii zmiany oraz związku zarządzania przez samorządy z angażowaniem ludzi do zmian rozwojowych i organizacyjnych.

Kolejne pytania i komentarze trenera:

- 1) *Co czuliście, kiedy musieliście się obserwować przez 2 minuty? Jakie emocje Wam towarzyszyły ?*

Spodziewanymi odpowiedziami będą: zażenowanie, dyskomfort, zakłopotanie, niepewność, śmiech, skrępowanie, obawa, lęk i niechęć do wykonania tego zadania.

Komentarz trenera: Tego rodzaju uczucia zazwyczaj towarzyszą ludziom wtedy, kiedy nakłaniani są do robienia czegoś nowego, na co nie mają wpływu, nie znają celu, ani wartości tego co zostaje im narzucone. Takie sytuacje rodzą naturalny opór. Możecie spodziewać się u ludzi podobnych reakcji emocjonalnych na początku wprowadzanej zmiany. Te emocje wyciszają się jednak i często mijają kiedy ludzie się przyzwyczajają - pomaga kiedy mają wsparcie u innych.

Wniosek: ZMIANA TO PROCES

*2) Jakich zmian dokonaliście kiedy powiedziałam/-em byście dokonali 5 zmian w swoim wyglądzie?  
Jakie były Wasze działania?*

Z reguły zdejmujemy (a nie dodajemy). Czasem rezygnujemy, zmiana wydaje nam się niemożliwa. Ograniczają ją nasze schematy myślowe. Przy zmianie rzadko mówimy i dostrzegamy, że coś zyskujemy. Zmiana kojarzy się nam ze stratą. Skupiamy się na wysiłku i często narzekamy na otoczenie i tych, którzy zmianę inicjują. To rezultat - musimy czymś uzasadnić stratę, którą ponosimy. Poza zdejmowaniem, często dokonujemy zmian pozornych, np. przekładamy coś z jednej strony na drugą i mówimy o zmianie, pomimo tego, że żadna jakościowa zmiana nie nastąpiła. Ludzie zachowują się w różny sposób – ma na to wpływ bardzo dużo zmiennych psychologicznych (osobowościowych), a także sytuacyjnych (np. relacje między osobą zlecającą zadanie, a jej realizatorem).

*3) Jak było w trakcie ćwiczenia ze wsparciem od innych, na ile sobie pomagaliście?*

Pomimo tego, że zmiana dotyczy wszystkich osób zaangażowanych (np. w ćwiczenie, lub zmiany w oświacie itd.), to jednak typowym zachowaniem jest takie, że ludzie w trakcie zachodzących zmian w firmach / szkole czują się osamotnieni, niezależnie od tego, że zmiana dotyczy wszystkich. Wszyscy staramy się dokonać zmian samodzielnie, a to jest niezwykle trudne (potrzeba nam wsparcia innych - zwłaszcza kiedy zmiana dotyczy naszych nawyków, zmiany zachowania - np. nawyki żywieniowe).

*4) Co się dzieje kiedy słyszymy o kolejnej zmianie? Jakie uczucia Wam towarzyszyły kiedy powiedziałam/-em byście dokonali kolejnych 10 zmian w swoim wyglądzie?*

Pojawiają się następujące reakcje: irytacja, to niemożliwe, mam dosyć, chęć poddania się, zniechęcenie, złość, a czasem rezygnacja z wykonania ćwiczenia do końca

*5) Kiedy zaczęliście się bawić tym ćwiczeniem? CO ułatwia zaangażowanie się w kolejne zmiany?*

Akceptacja, zmiana myślenia – powoduje, że zaczynamy myśleć kreatywnie - wychodzimy poza schematy, to moment w którym zdarza się, że odkrywamy swoje uśpione zasoby.

*6) Co zrobiliście po zakończeniu ćwiczenia?*

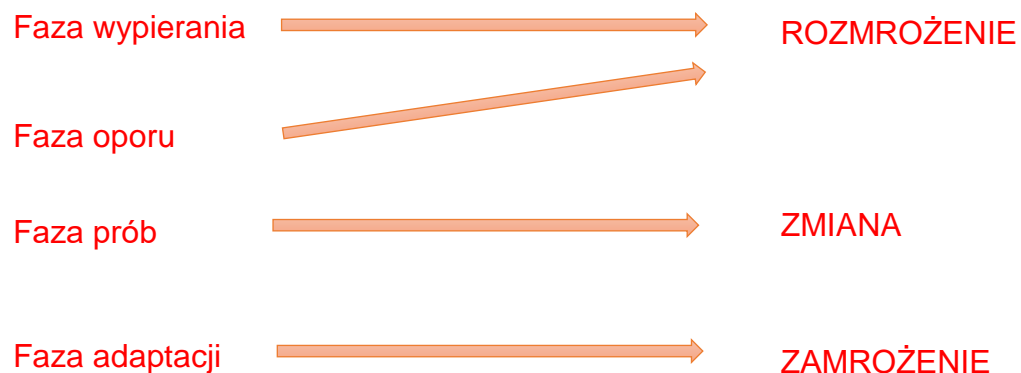
Powrót do starego wyglądu - przy świeżo wprowadzonej zmianie konieczna jest motywacja do zmiany starych nawyków, potrzeba wsparcia. Zmiana musi zaistnieć na trzech poziomach: wiedzy, umiejętności i postawy (czyli mojego stosunku emocjonalnego do zmiany).

**4. Mini-wykład osadzający omówione ćwiczenie w psychologii zmiany – 20 min.**

### Załącznik 1 (dla trenera)

Trener odnosi omówienie ćwiczenia do 8 kroków Kottera. Wskazuje na niezwykle istotne znaczenie pierwszego kroku, którym jest u Kottera uświadomienie potrzeby zmiany. Trener inicjuje dyskusję z uczestnikami na temat konkretnych oddziaływań samorządów na dyrektorów szkół/przedszkoli i placówek edukacyjnych, mających na celu uświadomienie im potrzeby, pilności i ważności zmian w systemie oświaty w ich gminie/mieście/powiecie.

Na zakończenie zadania trener odnosi się do uczestnictwa w tym programie i zmianie podejścia samorządów do budowania polityki oświatowej gminy/miasta/powiatu ze szczególnym wskazaniem na planowane strategiczne w partycypacji oraz budowanie jakości pracy szkół przez wdrożenie procesowego wspomaganie ukierunkowanego na rozwój kompetencji kluczowych. Krótco omawia etapy zmiany wg Kurta Lewina (rozmrózanie, zmiana, zamrózanie) oraz nakładające się na nie fazy zmiany.



Na zamknięcie tej sesji trener powraca do zapisanych na flipcharcie skojarzeń uczestników z pojęciem „zmiany” oraz prosi ich o wskazanie, w którą fazę wpisują się poszczególne skojarzenia z początku zajęć.

**5. Podsumowanie sesji oraz zaproszenie do aktywnego uczestnictwa na kolejnych sesjach szkoleniowych – 10 minut**

**Załączniki:**

Materiał do mini wykładu nt. psychologii zmiany.

VULCAN sp. z o.o. realizuje projekt *VULCAN kompetencji w MAŁOPOLSKICH samorządach*, dofinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

VULCAN sp. z o.o. realizuje projekt *VULCAN kompetencji w ŚLĄSKICH samorządach*, dofinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny

