



**Obszar wsparcia/tematyka spotkań: Wspieranie realizacji działań wnikających z planu działań wspomagających oraz wspieranie wdrażania zmian (np. identyfikowanie problemów i ich rozwiązywanie, radzenie sobie z konfliktami w grupie, samorozwój, stres, sposoby radzenia sobie ze zmianą, motywowanie, wspieranie wdrażanej zmiany).**

## **1. Sposoby rozwiązywania problemów**

### **ACTION LEARNING**

Jest to metoda służąca rozwojowi zespołu nauczycielskiego, użyteczna na różnych etapach wprowadzania zmiany w szkole. Może być zastosowana do rozwiązywania problemów, do radzenia sobie z konfliktami. Action Learning to proces, w którym niewielka grupa osób o zróżnicowanych kompetencjach pracuje nad rozwiązaniem złożonego problemu i przy tym rozwija swoje umiejętności przywódcze, stając się jednocześnie wysoce-skutecznym zespołem.

Twórcą metody ACTION LEARNING jest profesor Reginald Revans, który jako pierwszy zastosował tę metodę w trakcie prowadzonych przez siebie szkoleń. Jako bystry obserwator procesów grupowych analizował zachowanie uczestników swoich szkoleń nie tylko w trakcie trwania zajęć, ale także w trakcie przerw. Kuluarowe rozmowy, najczęściej odbywane w małych kameralnych grupach często generowały najlepsze rozwiązania poruszanych tematów. Profesor Revans postanowił skorzystać z tej spontanicznej metody uczenia się i odpowiednio pokierować procesem tak, aby osiągnąć podobny efekt w trakcie szkoleń. Metodę spopularyzowała Krystyna Weinstein - Fitzgerald, autorka książki „Action learning”. O metodzie pisze w ten sposób: „Action learning, w polskim tłumaczeniu brzmiące nieco mniej zręcznie *„uczenie się przez działanie”*, jest procesem, który swój początek bierze z założenia, że nasze życie codzienne stanowi niewyczerpane źródło możliwości i okazji do uczenia się”<sup>1</sup> W szkole, placówce edukacyjnej może być przydatna do rozwiązywania wielu problemów. W zespole action learning można poruszać sprawy wychowawcze, dydaktyczne, dotyczące poszczególnych uczniów i klas. Uczestnik grupy może dzielić się z innymi problemami z zakresu współpracy z rodzicami, czy nawet konfliktów i nieporozumień we współpracy z innymi nauczycielami.

---

<sup>1</sup> K. Weinstein – Fitzgerald, Action learning, Warszawa, wyd. Petit, 1999, s. 11

## Opis metody

Action Learning jest metodą pracy zespołowej, która w znacznym stopniu opiera się na korzystaniu z doświadczeń innych osób. Beneficjentami tej metody są wszyscy uczestnicy, którzy tworzą tzw. sekcję (Action Learning Sets). Praca zespołu służy rozwiązywaniu problemów.

### Cztery kluczowe zasady decydujące o skuteczności metody:

1. Członkowie zespołu pracują nad realnymi problemami, gdzie każda z osób prezentuje odmienne podejście. Jest to praca w oparciu o autentyczne wyzwania związane z wykonywaną pracą.
2. Uczestnicy zobowiązują się do wdrażania przyjętych rozwiązań.
3. Uczestnicy zobowiązują się do aktywnego uczestnictwa w zespołowym uczeniu się.
4. Każdy z członków zespołu przejmuje indywidualną odpowiedzialność za samodzielne realizowanie własnych wyzwań.<sup>2</sup>

Zgodnie z zasadami metody, sekcję *action learning* tworzy kilkuosobowa grupa, optymalnie 5-6 osobowa, w której każdy z członków po kolei jest „właścicielem problemu”. Założenia metody wskazują, że grupa powinna być stała. Nie zmienia się, nie modyfikuje jej składu.

W trakcie, gdy jedna z osób dzieli się problemem, inna osoba z zespołu zawsze pełni rolę moderatora. Dbą o to, aby nikt nie był w grupie oceniany, pilnuje porządku, dba o zachowanie odpowiedniej proporcji czasu na poszczególnych etapach, facylituje zadawanie pytań i zachęca wszystkich do aktywnego udziału w pracy zespołu.

Optymalny czas, który przeznaczony jest na przejście wszystkich etapów przez jedną osobę to 60 minut. Nie zawsze jest to możliwe. Należy zatem rozważyć, czy w trakcie jednego spotkania skracamy każdemu czas do np. 30-40 minut, czy raczej w trakcie jednego spotkania 6 osobowego zespołu przedstawi swoje sprawy tylko np. 3 uczestników sekcji. Przydzielony tzw. „czas antenowy” może zostać wykorzystany w dowolny sposób (np. na podzielenie się swoim doświadczeniem, głośne myślenie co zrobić, prośbą o opinię i komentarze, prośbą o radę, wysłuchanie doświadczeń innych)<sup>3</sup>.

Pracę sekcji można podzielić na kilka etapów:

---

<sup>2</sup> I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska, Metoda action learning, Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego, ORE

<sup>3</sup> Tamże, s.2

Etap 1. Właściciel problemu przedstawia grupie sprawę, z którą przychodzi. W wyznaczonym czasie opisuje zdarzenie, sprawę, dylemat. Stara się zrobić to, nakreślając sytuację w kontekście (jeżeli nie jest grupie znany), kończy swoją wypowiedź dokładnym określeniem, co tak naprawdę stanowi problem? W czym grupa może mu pomóc. Właściciel problemu może zakończyć swoją wypowiedź następującym sformułowaniem:

- zastanawiam się, jakie zachowanie w tej sytuacji będzie najlepsze;
- zastanawiam się jak powinnam postąpić;

Ważne jest to, że na tym etapie nikomu z członków grupy nie wolno zadawać pytań.

Zadaniem pozostałych osób jest aktywne słuchanie właściciela problemu.

Etap 2. To sesja pytań do właściciela problemu. Tutaj uwidacznia się rola moderatora, który powinien pilnować zadawania pytań przez wszystkich uczestników. Pytania kierowane do osoby, która dzieli się problemem powinny umożliwić wgląd w jej sytuację, mają też dostarczyć faktów, które pozwolą wygenerować rozwiązania. Pytania powinny zaczynać się od: Gdzie? Kto? Kiedy? Co? itp. Są to pytania doprecyzowujące kontekst. Właściciel problemu odpowiada na pytania. Ważne, że na tym etapie grupa nie podaje jeszcze rozwiązań.

Etap 3. Wyszukiwanie rozwiązań. Grupa, która zapoznała się z problemem, uzupełniła swoją wiedzę zadając pytania przechodzi w tym etapie do generowania rozwiązań. Nie można w tym etapie dopytywać właściciela problemu. W modyfikacji metody dokonanej przez Agnieszkę Grzymkowską i Izabelę Kazimierską z Pracowni Narzędzi dla oświaty, właściciel problemu opuszcza grupę, pozostaje jednak w pomieszczeniu słuchając dyskusji grupy. Może siedzieć w przygotowanym wcześniej miejscu, najlepiej bez kontaktu wzrokowego z grupą, ale tak aby dobrze wszystko słyszeć. Grupa głośno dyskutuje i poszukuje rozwiązań. Dyskusję porządkuje moderator. Pilnuje czasu, podsumowuje wygenerowane opcje.

Etap 4. Wybór rozwiązania. Gdy grupa zakończy dyskusje i przygotowuje rozwiązania, wraca do niej właściciel problemu, który na forum grupy mówi, które z usłyszanych rozwiązań chce wprowadzić do działania. Jest to zgodne z podstawowymi zasadami metody, które zostały przedstawione na początku tekstu:

- praca nad realnymi problemami;
- publiczne zobowiązanie się do wdrażania przyjętego przez siebie rozwiązania;
- aktywne uczestnictwo w zespołowym uczeniu się.

- przejście indywidualnej odpowiedzialności za samodzielne realizowanie własnych wyzwań.

Po zakończeniu cyklu pracy z jedną osobą, kolejna osoba prezentuje swoją sprawę. Zmienia się także moderator, który w kolejnych cyklach staje się właścicielem problemu. Sekcja *action learning* planuje swoją pracę na kilka miesięcy. Metoda zakłada, że spotkania powinny się odbywać z częstotliwością jeden raz w miesiącu.

Dlaczego warto spróbować?

Mimo tego, że zespoły, z którymi pracuję znają różne techniki, zazwyczaj są zaskoczone nową formułą. Najbardziej zaskakujący dla wszystkich jest moment, gdy właściciel problemu odchodzi na bok i wsłuchuje się w dyskusję zespołu. Wiele razy, gdy dzieliliśmy się doświadczeniem po ćwiczeniu, właśnie ten moment uznawany był za kluczowy. Grupa generująca rozwiązania nabywa pewności o sprawczości działań, kreatywności rozwiązań, dostrzega siłę zespołu. Właściciel problemu, gdy wsłuchuje się w proponowane rozwiązania, już wykonuje część zadania wdrożeniowego. Klasyczny *coaching* nie jest doradztwem, tutaj jednak pojawiają się porady, konkretne rozwiązania. W cenie są dobre pomysły i wskazówki kompetentnych doradców, znawców tematu, często ludzi o podobnym doświadczeniu zawodowym. Pojawia się nam tutaj działanie „zbiorowego mentora”. Nie mniej wybór, uwłaszczenie najlepszego rozwiązania odbywa się tylko i wyłącznie w drodze wyboru osoby, która przychodzi z problemem.

*Action learning* wpływa na rozwój zespołu, który w niezmienionej formie pracuje przez dłuższy czas dzieląc się wiedzą, doświadczeniem, jest metodą pracy zespołowej służącą rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu kompetencji oraz wprowadzaniu innowacji. Metoda ta stanowi doskonałe narzędzie otwartego dialogu i pracy zespołowej, rozwija zespoły w kierunku ciągłego doskonalenia się i uczenia, jest wykorzystywana do transferu wiedzy, wartości i doświadczeń osób, które pracują ze sobą w oparciu o tę metodę. Doświadczenie wprowadzania tej metody w trakcie pracy z dorosłymi słuchaczami studiów podyplomowych podpowiada, że *action learning* jest znakomitą metodą do pracy z zespołami nauczycielskimi. Pracując z zespołem w ten sposób urzeczywistniamy myśl Alberta Einsteina, który mówił: „Nie uczę swych studentów, lecz zapewniam im warunki, w których mogą się uczyć”.

## **ODMIANA ACTION LEARNING – COACHING KOLEŻEŃSKI**

## **Kroki w coachingu koleżeńskim<sup>4</sup>**

WP- właściciel problemu – osoba, której pomagamy

OP – osoby pomagające

Rozmowa trwa 25 minut.

KROK 1. 5 min – Właściciel problemu opowiada o swojej trudnej sytuacji/wyzwaniu, OP nic nie mówią. Przedstawia kwestię do rozwiązania, cel, jaki chce osiągnąć.

KROK 2. 5 min – OP rozmawiają między sobą o tym, co usłyszeli. Mówią o potrzebach WP, nazywają je. Mogą zadawać sobie nawzajem pytania, jeśli coś nie jest jasne. Poszukują tego, co jest najbardziej istotne w opowieści WP, nazywają problem/trudność/wyzwanie WP. Mogą wskazywać działania WP, które służyły pokonaniu trudności. WP w trakcie tych rozmów milczy.

KROK 3. 5 min – WP uzupełnia informacje, które były niejasne dla OP, koryguje niewłaściwe zrozumienie przez OP „problemu” (jeśli to nastąpiło). Odpowiada na pytania, które usłyszał. Ważne, aby miał do dyspozycji swoje 5 minut.

KROK 4. 5 min – OP proponują różne rozwiązania problemu, dyskutują między sobą. WP tylko przysłuchuje się rozmowie oraz zapisuje sobie propozycje działań, pomysły OP.

KROK 5. 5 min – WP podejmuje decyzję, które rozwiązanie/rozwiązania wypróbuje i mówi o tym.

### **Zasady, o których warto pamiętać w coachingu koleżeńskim:**

- Zachowuję poufność rozmowy.
- Uważnie słucham, nie przerywam innym.
- Jako OP nie oceniam. Przedstawiam różne warianty rozwiązań.
- Pamiętam o tym, że coaching jest dla WP, a nie dla OP.
- OP jest partnerem, nie ekspertem.

## **MAGICZNE PYTANIA JENNY ROGERS<sup>5</sup>**

### **1. Na czym polega problem?**

*(Zachęcenie do zdefiniowania problemu. Zachęca do spójnej i zwięzłej wypowiedzi.)*

---

<sup>4</sup> Opracowane przez Centrum Edukacji Obywatelskiej

<sup>5</sup> Opracowanie: Agnieszka Grzymkowska, Źródło: Rogers J. (2010) *Coaching*, Gdańsk, GWP, s. 79-82.

**2. Co sprawia, że jest to problem teraz?**

*(Problem w życiu Klienta zapewne istnieje już od jakiegoś czasu. Coś sprowokowało do tego by nim teraz właśnie się zająć – złość, zmartwienie, sytuacja. Te emocje dostarczą energii niezbędnej do wprowadzenia zmiany)*

**3. Czyj jest to problem?**

*(Jeśli nie jest to problem Klienta nie zajmujemy się nim – niektórzy przychodzą na sesję ponieważ chcą zmienić kogoś innego, a podstawowym założeniem w coachingu jest to, że zmienić możesz tylko siebie. Uświadamia własną odpowiedzialność za problem)*

**4. Jak ważne jest to w skali 1-10?**

*(Wszystkie problemy z oceną poniżej 5 odłożyć na bok)*

**5. Ile energii masz na rozwiązanie tego problemu w skali 1-10?**

*(Np. problem wyceniony na 9, a energia na 3, wówczas warto zapytać: „Co musiałoby się zdarzyć, aby Twoja energia wzrosła do 8 lub 9?”.*

**6. Implikacje: Jakie są konsekwencje zostawienia sprawy tak jak jest?**

*(Rodzi ból. Nazwanie głośno prawdopodobnych konsekwencji zostawienia sprawy tak, jak jest paradoksalnie może wyzwolić energię potrzebną do zmiany. Dalej: „ Jakie będą konsekwencje jeśli to się stanie”?*

**7. Czego już próbowałeś?**

*(Powstrzymuje od dawania rad oraz wprowadza w sposób myślenia Klienta.)*

**8. Wyobraź sobie, że problem został już rozwiązany. Co byś widział, słyszał i czuł?**

*(Przejście z ramy problemu do ramy rezultatu. Zmienia się sposób mówienia oraz postawa ciała)*

**9. Co przeszkadza w osiągnięciu tego idealnego stanu?**

*(Poszerzenie sposobu dotychczasowego myślenia. Rozpoczyna pogłębiony wgląd)*

**10. Jaką ponosisz odpowiedzialność za to co się dzieje?**

*(Uzmysławia Klientowi że on sam jest częścią problemu. Pozwala dostrzec , w jaki sposób własnym zachowaniem przyczynia się utrzymywania problemu)*

**11. A co dobrego dzieje się w tej sprawie?**

*(Zawsze istnieje coś co już dobrze działa i nie jest aż tak beznadziejnie jak to wygląda. To część procesu zmiany i naprawy sytuacji)*

**12. Jakie istnieją możliwości działania?**

*(Klient na tym etapie jest już w stanie je generować)*

13. **Jakich kryteriów użyjesz do oceny tych możliwości?**

*(Praktyczność, koszt, dopasowanie do wartości Klienta, czas, itp.)*

14. **Które rozwiązanie wydają się najlepsze według tych kryteriów?**

*(Zawężenie możliwości)*

15. **Jaki będzie następny pierwszy krok?**

16. **Kiedy to zrobisz?**

## **2. Jak sobie radzić z konfliktami, stresem? Sposoby rozwiązywania konfliktów.**

### **KOŁO SAMOŚWIADOMOŚCI<sup>6</sup>**

Rysunek Koła samoświadomości/Koła życia należy wydrukować i uzupełnić.

Nazwy poszczególnych obszarów mogą być zmieniane w zależności od potrzeb. Koło samoświadomości pozwala szerzej spojrzeć na własne dotychczasowe życie, jak też ustalić obszary do zmiany, czy rozwoju. Analiza koła pozwala także na ustalenie celu.

Koło świadomości może być pomocne w analizie życia w ogóle, ale też obszarów zawodowych, czy umiejętności i kompetencji. Każdy z obszarów po zmianie ich nazwy staje się nowym wizualnym elementem analizy.

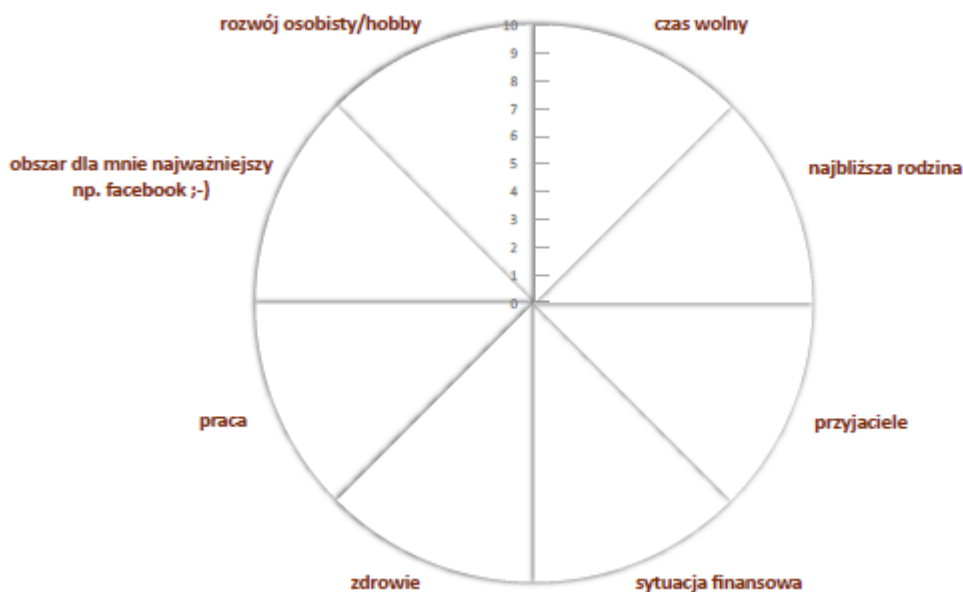
Model pożądanym jest taki, w którym poszczególne obszary zbliżają się do kształtu koła. Oznacza to, że poszczególne dziedziny życia znajdują się w równowadze.

Skala, którą przyjmujemy na poszczególnych promieniach to 1 do 10. Nie koniecznie trzeba mieć „same dziesiątki”, żeby czuć się spełnionym. Dla niektórych mogą to być „siódemki”. Ważne, żeby nie pojawiło się odczucie zaniedbywania żadnego z ważnych dla człowieka obszarów życia.

Zwykle jest tak, że zajęcie się jednym z „zaniedbanych” obszarów, które chcemy rozwijać ma wpływ także na pozostałe.

---

<sup>6</sup> Opracowanie własne, <http://coaching4smart.wordpress.com>



## ANALIZA PRE MORTEM<sup>7</sup>

W zarządzaniu kryzysowym nie ma niepodważalnych praw i reguł. Jest to sztuka multidyscyplinarna, w której trzeba wziąć pod uwagę wiele zmiennych, często w ogóle od siebie niezależnych. Dużo zależy od przypadku – szczęśliwego lub nieszczęśliwego.

Można przygotować dobry plan kryzysowy, którą zniszczy niespodziewany kryzys, kontrakcja konkurencji lub awaria firmowych serwerów. Trzeba zakładać, że nie wszystko pójdzie jak po maśle.

W planowaniu kryzysowym stosuje się technikę "pre-mortem", która przez ustalenie dokładnej listy słabych punktów projektu ogranicza ryzyko porażki. Autor tej techniki Gary Klein proponuje wyobrażenie sobie sytuacji, w której wszystko wymknie się spod kontroli i analizę dlaczego do tego doszło.

Szef sztabu kryzysowego mówi na przykład: "Wyobraźmy sobie naszą firmę za dwa dni o tej samej porze. Wszystko co zrobiliśmy doprowadziło nas na skraj bankructwa. Kluczowi klienci zerwali kontrakty. Pracownicy są w panice. Media nie zostawiają na nas suchej nitki. Zastanówmy się jak do tego doszło."

<sup>7</sup> Bogusław Feliszek na stronie internetowej <https://112pr.blogspot.com/2015/06/pre-mortem-w-planowaniu-kryzysowym.html>



Tu nie chodzi o spekulacje i hipotezy co może się nie udać. To nie jest rozmowa o tym, co będzie jeśli pacjent umrze. To jest rozmowa o tym dlaczego pacjent zmarł. Chodzi o sytuację, w której naprawdę doszło do katastrofy i znalezienie odpowiedzi dlaczego to się stało.

W medycznym postmortem chodzi o ustalenie przyczyny zgonu pacjenta. W pre-mortem idzie o przedstawienie wszystkich wątpliwości bez posądzeń o ponury fatalizm lub brak lojalności.

Dobrze przeprowadzone pre-mortem w komunikacji kryzysowej zmniejsza ryzyko bolesnego i kosztownego postmortem.

### 3. Sposoby motywowania

#### MOCNE PYTANIA W COACHINGU – C5

„Umiejętność zadawania dobrych pytań przydaje się nie tylko w relacji coachingowej. Jeśli jesteś szefem, zarządzasz zespołem – na pewno rozliczasz ludzi z ich pracy. Dobre pytania pozwalają poprowadzić rozmowę tak, by uzyskać z niej jak najwięcej korzyści w postaci rozwiązań, diagnozy problemu, określenia motywacji i skutecznie zareagować na pierwsze potrzeby Twojego zespołu.

Jeśli prowadzisz szkolenia lub jesteś nauczycielem, umiejętność zadawania pytań otwartych może pomóc Ci rozwinąć słuchaczy, ciekawie poprowadzić lekcje, zachęcić do dyskusji.”<sup>8</sup>

#### Mocne pytania charakteryzuje:

1. Ukierunkowanie na cel.
2. Ukierunkowanie na przyszłość.
3. Zawierają pozytywną presupozycję (ukryte założenie), np.: „Który z Twoich zasobów może być pomocny?” - zakładam, że Klient ma zasoby.
4. Zaczynają się od: jaki, jaka, jakie, kiedy, czego, co, po co, który, która, które?

#### Pytania C5

1. Co możesz lub chcesz **zacząć** robić, aby...?
2. Co możesz lub chcesz **przestać** robić, aby...?
3. Czego będziesz robiła/robił **mniej**, aby...?

---

<sup>8</sup> Ze strony Fitspirit <http://www.fitspirit.pl/narzedzia-skutecznego-coacha-i-managera-dobre-pytania/#>

4. Czego będziesz robiła/robił **więcej**, aby...?
5. Co będziesz robiła/robił **inaczej**, aby...?

### **MARILEE ADAMS „MYŚLENIE PYTANIAMI”**

Marilee Adams w swej książce „Myślenie pytaniami”<sup>9</sup> przedstawia system, który nazwała właśnie: myślenie pytaniami. Motta tego systemu to:

„Wielkie osiągnięcia zaczynają się od wielkich pytań”.

„Zmień swoje pytania a zmienisz siebie”.

Metody i narzędzia związane z „Myśleniem pytaniami” oparte są na założeniu, że wiele naszych działań, podejmowanych decyzji wynika z tego, że robimy coś nawykowo albo w oparciu o przekonania, których sobie nawet nie uświadamiamy. Postawienie pytań, które kwestionują słuszność nawyków lub nieuświadomionych przekonań pozwala nam dostrzec inne perspektywy i znaleźć nowe rozwiązania.

Uczący się czy wyrokujący?

#### **Droga wyrokującego:**

1. Czyja to wina?
2. Co jest ze mną nie tak?
3. Co jest z nami nie tak?
4. Dlaczego jesteśmy takimi nieudacznikami?
5. Dlaczego inni są tacy fatalni?

Droga wyrokującego prowadzi do: automatycznych reakcji, toksycznych relacji, skupianiu się na obwinianiu, relacji wygrany – przegrany, wpadnięciu w pułapkę bezradności (skoro jesteśmy beznadziejnymi nieudacznikami, to nic nie możemy zrobić).

#### **Droga uczącego się:**

1. Co się wydarzyło (stało się)?
2. Co się przyda? Czego chcę?
3. Czego mogę się nauczyć? Jaką lekcję wyciągnąć z tego zdarzenia?
4. Co druga osoba myśli i czuje, czego potrzebuje, czego chce?
5. Za co jestem odpowiedzialny?
6. Co jest możliwe? Jaki mam wybór? Co najlepiej zrobić teraz?

---

<sup>9</sup> Marilee Adams „Myślenie pytaniami”, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011.

Droga uczącego się prowadzi do: przemyślanego wyboru, skupianiu się na rozwiązaniach, a nie problemach, wyciąganiu lekcji z trudnych sytuacji i unikaniu ich w przyszłości, budowania relacji wygrany – wygrany.

**Dwanaście najważniejszych pytań zmieniających postawę wyrokującego na postawę uczącego się:**

1. Czego chcę?
2. Jaki mam wybór?
3. Jakie przyjmuję założenia?
4. Za co jestem odpowiedzialny?
5. Jak inaczej mogę o tym myśleć?
6. Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje i chce?
7. Czego nie dostrzegam lub unikam?
8. Czego mogę się nauczyć:
  - ...od tej osoby czy z tej sytuacji?
  - ...z tego błędu czy niepowodzenia?
  - ... z tego sukcesu?
9. Jakie pytania powinienem zadawać sobie lub innym?
10. Jakie kroki będzie najrozsądniej podjąć?
11. Jak mogę to zmienić w sytuację wygrana – wygrana?
12. Co jest możliwe?

#### **4. Wdrażanie zmiany**

##### **SPACER EDUKACYJNY<sup>10</sup>**

Zespół nauczycieli idzie na „spacer” po lekcjach. Pomysł spaceru, zaczerpnięty z obchodu lekarskiego w szpitalu, zrodził się w USA, ale dzięki *Szkole Uczącej Się* zaczyna być coraz częściej realizowany także w polskich szkołach. SE otwiera drzwi klas i zmienia podejście typu „samotny biały żagiel” na wzajemne wsparcie i wspólną pracę wszystkich nauczycieli nad rozwojem uczenia się. Polega na ustaleniu wzorca uczenia się i nauczania w całej szkole, diagnozie jego skuteczności oraz wyznaczenia kierunku dalszego rozwoju.

---

<sup>10</sup> Ze strony internetowej Centrum Edukacji Obywatelskiej - <https://sus.ceo.org.pl/laboratoria-i-klub-sus/praktyki-pracy-nauczycieli-lsus/informacja/spacer-edukacyjny>

„Przedmiotem” spaceru jest zagadnienie, które nauczyciele uznają za ważne i warte obserwacji. W ustalonym dniu zespół rusza na spacer po szkole. Nauczyciele wchodzi do różnych klas, uczestniczą w całych lekcjach lub tylko w ich fragmentach. Starają się nie przeszkadzać uczniom w pracy. Obserwacji podlegają przede wszystkim działania uczniów, będące dowodami ich uczenia się, a także w jaki sposób to, co robi nauczyciel wpływa na tego uczenia się efektywność.

Po spacerze członkowie zespołu spotykają się, aby zebrać, omówić obserwacje i opisać zaobserwowane wzorce. Kolejnym krokiem jest analiza wzorców i wyciągnięcie wniosków do dalszych działań. Ważny punkt stanowi zaplanowanie wynikających z nich przyszłych działań.

- Na czym możemy bazować, co nam dobrze wychodzi?
- Co powinniśmy zmienić, co nam idzie słabo?

Po pewnym czasie spacer jest powtarzany.

Następny spacer odbywa się wg tych samych kroków, po ustalonym czasie i działaniach podjętych w ramach pracy nad zmianą.

SE ma wiele wariantów. W skład zespołów obserwujących mogą wchodzić nauczyciele szkoły lub również z innych współpracujących placówek, a także dyrektor, czy uczniowie.

### **Spacer edukacyjny – wskazówki/normy**

**I.** Wykorzystujcie spacer edukacyjny jako grupa nauczycieli, aby odnieść się do problemu lub sytuacji w szkole.

**II.** Załóżcie, że wszyscy uczestnicy spaceru edukacyjnego są osobami uczącymi się. Nie wykorzystujcie spaceru edukacyjnego do oceny praktyki pojedynczego nauczyciela.

**III.** Współpracujcie we wszystkich fazach procesu: planowanie, obserwowanie, omawianie i projektowanie kolejnych kroków. Wyznaczcie facylitatora etapów procesu.

**IV.** Zapisując swoje obserwacje, używajcie języka opisowego. Powstrzymajcie się od oceny. Nie wymieniajcie nazw przedmiotów ani nazwisk czy imion nauczycieli.

**V.** Analizujcie wzorce wyłaniające się z obserwacji.

**VI.** Zapisujcie dowody uczenia się uczniów; stawiajcie hipotezy dotyczące uczenia się uczniów; określcie następne kroki mające na celu poprawę uczenia się i nauczania.

**VII.** Nawet jeśli zgodzicie się na upublicznienie swojej pracy, traktujcie dyskusję w grupie jako poufną. Monitorujcie swoje uczestnictwo, aby każdy miał okazję do wypowiedzenia się.

**VIII.** Używajcie formularza przy precyzowaniu tematu oraz dokumentowaniu rozmowy i pracy. Niech każdy członek zespołu robi własne notatki.

### **MODEL PROCESU ZMIANY WEDŁUG JOHNA KOTTERA – KROKI DO SKUTECZNEJ ZMIANY**

John P. Kotter, założyciel i szef firmy konsultingowej Kotter International, emerytowany profesor w Harvard Business School, napisał w 1996 roku książkę „Jak przeprowadzić transformację firmy”, która stała się numerem 1 w zarządzaniu zmianą. W książce tej Kotter przedstawił klasyczny już ośmioetapowy model procesu zmiany, a właściwie zarządzania zmianą oparty na decydującej roli przywództwa w procesie zmian.

Kotter twierdzi, że zmian należy dokonywać etapami i że zajmują one sporo czasu. Opuszczenie któregośkolwiek etapu tylko pozornie przyspiesza cały proces i nigdy nie przynosi dobrych rezultatów.

W takim razie, jak zrobić to dobrze? Kotter opisuje 8 kroków skutecznej zmiany, są to:

1. Wywołaj poczucie niezwołności działań.
2. Stwórz zespół kierujący.
3. Opracuj wizję i strategię zmian.
4. Przekaż wizję i zdobądź poparcie.
5. Zmobilizuj wszystkich do działania.
6. Osiągaj krótkookresowe sukcesy.
7. Nie spoczywaj na laurach.
8. Stwórz nową kulturę.

### **Model procesu zmiany według Johna Kottera – jakich unikać błędów?**

Kotter podaje też przyczyny niepowodzeń w przeprowadzaniu zmiany. Mogą one pojawić się na każdym z etapów zmiany. Stąd przestroga, aby unikać ich na każdym z tych etapów.

Wymieniane błędy to:

Błąd 1. Niedostateczne uświadomienie konieczności dokonania zmian.

Błąd 2. Stworzenie niedostatecznie silnej koalicji liderów zmiany.

Błąd 3. Brak wizji przekształceń / docelowego stanu.

Błąd 4. Nieadekwatna komunikacja wizji zmiany.

Błąd 5. Nieusunięcie przeszkód utrudniających realizację wizji.

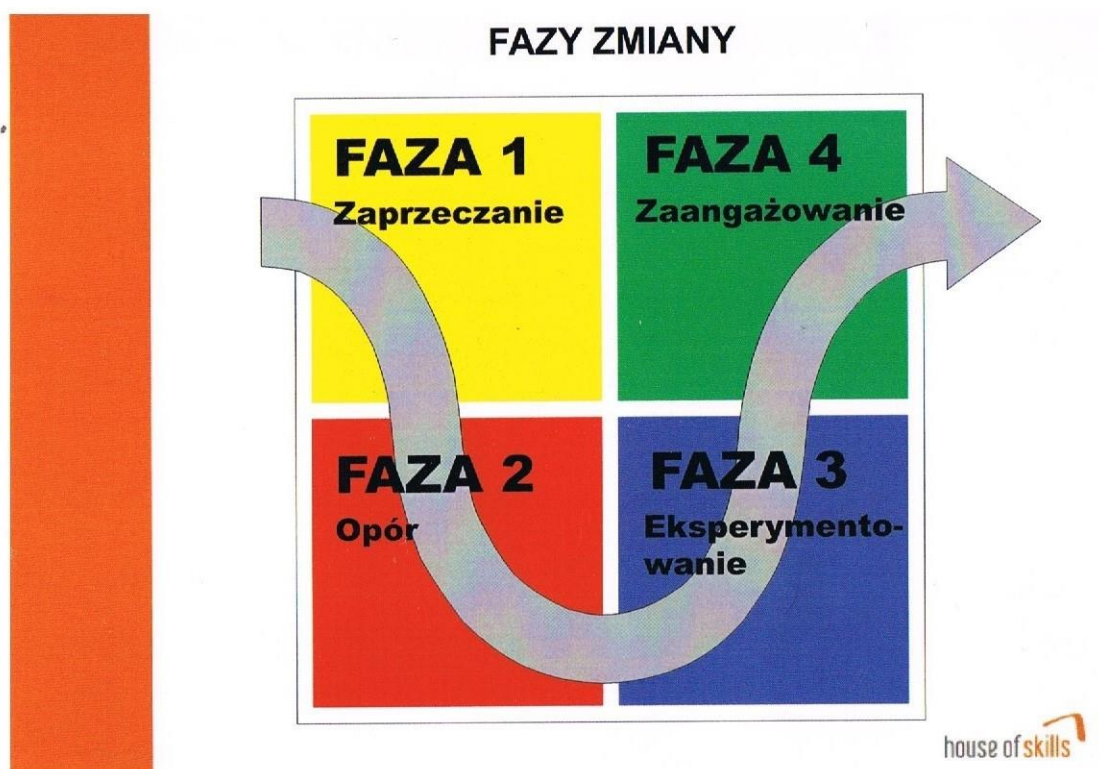
Błąd 6. Brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów.

Błąd 7. Zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa.

Błąd 8. Brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej.

### REAKCJE OSÓB PODDAWANYCH ZMIANOM – FAZY

Kluczowym elementem każdej zmiany w organizacji są ludzie. Od zrozumienia ich oczekiwań i umiejętności zastosowania odpowiednich narzędzi zależy sukces każdego wdrożenia zmiany w życie. Naturalnym procesem jest przechodzenie osób poddawanych zmianie przez różne fazy. Fazy te przedstawia rysunek poniżej.



### Charakterystyka faz zmiany

**Zaprzeczenie:** To postawa obronna. Polega na ignorowaniu informacji o zmianie.

W tej fazie należy: dostarczać informacji o zmianie, jak najwięcej o niej rozmawiać, omawiać konsekwencje zarówno wynikające ze zmiany, jak i z jej zaniechania, określać, co ma się stać, jakie są oczekiwania, dać wyrazić uczucia towarzyszące zmianie.

**Opór:** Opór na zmianę jest naturalną reakcją; każdy woli pozostać na tym, co zna; każda zmiana niesie niepewność.

W tej fazie należy: dać się objawić uczuciom i emocjom, uświadomić naturalność oporu, wyjaśniać przyczyny zmiany, szukać sojuszników zmiany, rozważyć, co tracimy, co zyskujemy na zmianie; co podlega kontroli, a co nie, wyszczególnić korzyści, zastanowić się nad tym, co można zrobić, aby zacząć.

**Eksperymentowanie:** Tu następuje akceptacja zmiany, a z nią przyptyw energii (w niektórych teoriach wydziela się odrębnie najpierw fazę biernego pogodzenia się ze zmianą). Dobry moment na określenie wizji przyszłości i zaplanowanie działań.

W tej fazie należy: próbować różnych dróg realizacji, planować, akceptować nieudane próby, dawać możliwość autorstwa zmiany, patrzeć w przyszłość i na korzyści, organizować pomoc i wspólne działania, doceniać sukcesy i je świętować.

**Zaangażowanie:** Przystajemy postrzegać zmianę jako coś nowego, zmiana się stabilizuje. Wiadomo już, co działa.

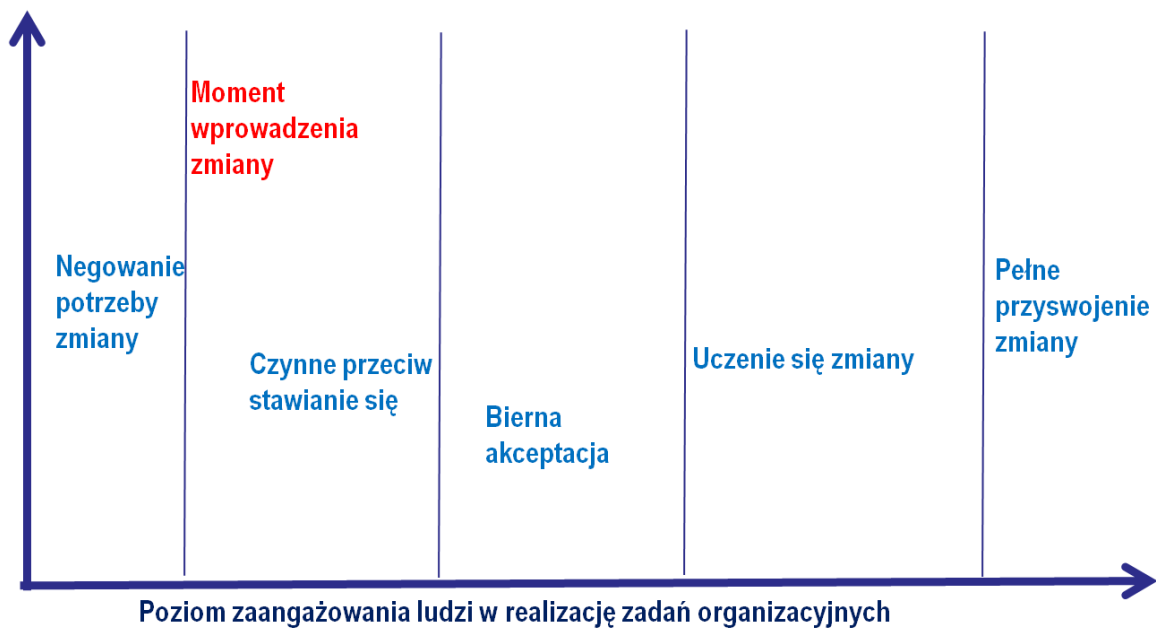
W tej fazie należy: koncentrować się na tym, co dobrze wychodzi i na co mamy wpływ, zauważać i doceniać sukcesy, zapisywać to, co się sprawdziło, dzielić się tym w zespole; określać to, co wskazuje, że nam się udało, planować długoterminowe cele.

#### Diagnozowanie faz zmiany dotyczących nauczycieli

<p><b>ZAPRZECZENIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zachowuje się, jakby zmiana go nie dotyczyła.</li> <li>○ Nie ma czasu na zajmowanie się zmianą.</li> <li>○ Unika rozmów na temat zmiany.</li> <li>○ Koncentruje się na swoich dotychczasowych zadaniach.</li> <li>○ Jest apatyczny, nie ma zdania.</li> <li>○ Aktywność wobec zmian kończy na deklaracjach.</li> </ul>	<p><b>ZAANGAŻOWANIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tworzy nowe rozwiązania.</li> <li>○ Ma wizję przyszłości i stara się do niej dążyć.</li> <li>○ Okazuje zadowolenie ze zmian.</li> <li>○ Poszukuje wyzwań.</li> <li>○ Chętnie współpracuje z innymi.</li> <li>○ Ma satysfakcję z tego, co robi.</li> <li>○ Dużo się uczy i wie, jakie popełnia błędy.</li> <li>○ Potrafi wykorzystać nowe okoliczności.</li> <li>○ Nie chce wracać do starego.</li> <li>○ Odnajduje swoje miejsce po zmianie.</li> </ul>
<p><b>OPÓR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wyraża obawy.</li> </ul>	<p><b>EKSPERYMENTOWANIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jest aktywny, ma dużo energii i</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wycofuje się z pracy zespołowej.</li> <li>○ Jest poirytowany, okazuje złość.</li> <li>○ Narzeka, kontestuje zmiany.</li> <li>○ Spada wydajność jego pracy.</li> <li>○ Podejmuje działania przeciw.</li> </ul>	<p>motywacji.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stara się angażować w zadania.</li> <li>○ Próbuje różnych rozwiązań.</li> <li>○ Można zaobserwować niepewność.</li> <li>○ Bywa chaotyczny, zmienia pomysły.</li> <li>○ Czasem ma wątpliwości wobec zmian.</li> </ul>
--	---

### Reakcje osób poddawanych zmianom



### Warto pamiętać!

- Kiedy osoba nie ma wpływu na zmianę, wówczas jej reakcjom i zachowaniu towarzyszy przykry aspekt emocjonalny.
- Tendencja do rozpamiętywania przeszłości nie służy gotowości do zmiany!
- Negatywne przekonania na swój temat sprawiają, że nie wierzymy w to, że jesteśmy zdolni do skutecznej zmiany.

### Opór wobec zmian – źródła

- Obawa przed nieznanym;
- Błędy w komunikacji;
- Brak świadomości problemów i korzyści zmiany;
- Brak zrozumienia konieczności zmiany;
- Zmiana odczuwana jest jako deprecjacja osobista;



- Nieuwzględnianie składnika czasu (np. nowości przychodzą zbyt wcześnie, zbyt późno lub za szybko);
- Niedostatek zaufania do inicjatorów zmian;
- Przekonania na swój temat;
- Przekonania dotyczące zmiany.

## USPRAWNIENIA PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANĘ

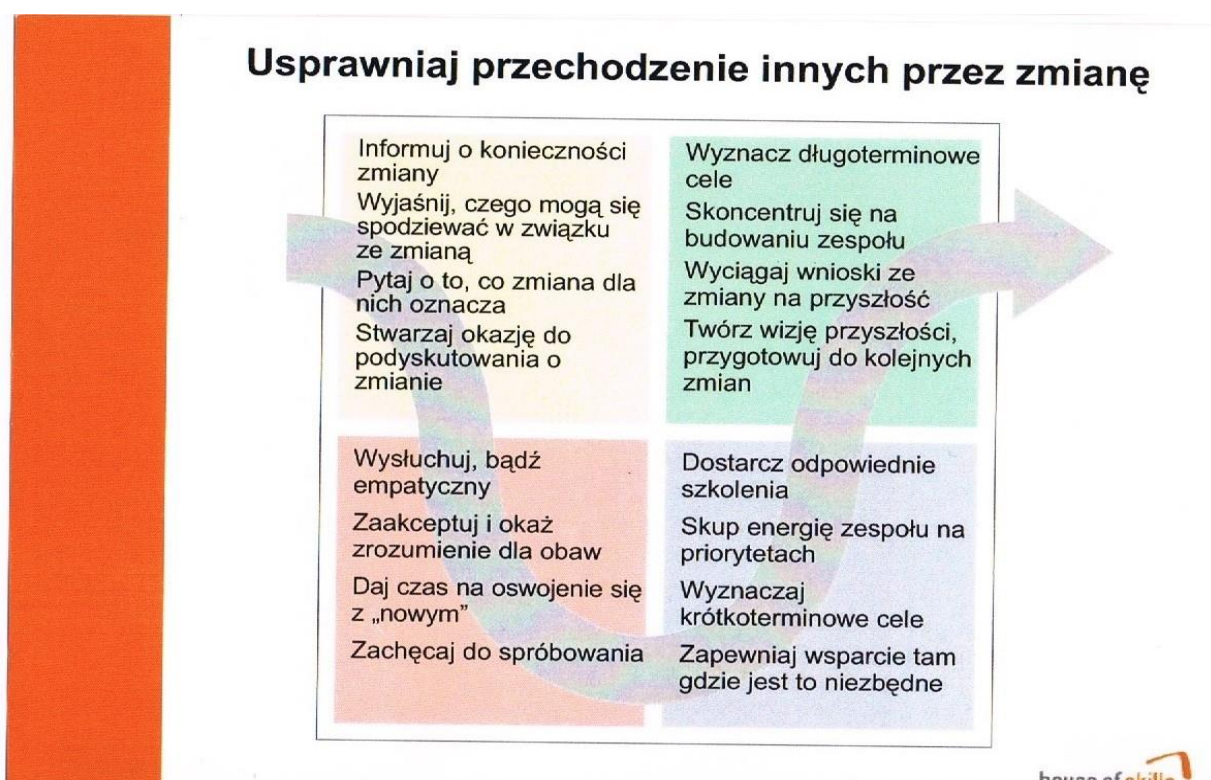
Jak samemu przechodzić przez zmianę?

**Zaprzeczenie – opór:** jak najwięcej rozmawiać o zmianie z innymi, pozyskiwać jak najwięcej informacji o zmianie, myśleć - ta zmian mnie nieuchronnie dotyczy, rozmawiać o tym, po co jest ta zmiana i jak jest rola w niej dla mnie, rozmawiać też o obawach.

**Opór – eksperymentowanie:** mam prawo być w oporze, próbuję dowiedzieć się od inicjatorów zmiany, nie zrzeszam się z koalicji przeciw, szukam korzyści i trudności, chcę wiedzieć powody zmiany, zyskuję dystans – to mnie nie zabije, zmiana jest nieuchronna, spróbuję.

**Eksperymentowanie – zaangażowanie:** podsumowanie, jak innym wychodzi, świętowanie sukcesu, planowanie małych kroków, dawanie czasu na wdrażanie zmiany, określenie, co innych motywuje.

Jak usprawniać przechodzenie innych przez zmianę?



## CEL ZMIANY – ZASADY FORMUŁOWANIA CELU

Jednym z najważniejszych zagadnień związanych ze zmianą jest formułowanie celu zmiany. Cel to precyzyjnie opisany stan, który chcemy osiągnąć. Formułując cel, nie od razu wiemy, jak do niego dojść, jednak na skutek jego sformułowania wiemy, na czym polegać ma zmiana między stanem obecnym a stanem pożądanym. Cel określa pewien stan docelowy. Zadania, które sobie wyznaczymy, aby go osiągnąć, mogą okazać się nieskuteczne. Jeśli jednak cel jest poprawnie sformułowany, nie sprawi to, że go porzucimy. Spowoduje jedynie, że wyznaczymy sobie inne zadania, aby go osiągnąć.

Zasady formułowania celu:

- Określony pozytywnie, tzn. opisuje stan pożądaný;
- Wyrażony w jednym zdaniu, w trybie bezwarunkowym;
- Zależny od osoby: podjęcie i kontynuacja realizacji celu jest zależna od *Ciebie* i pozostaje pod *Twoją* kontrolą;
- Sprawdzalny: jest opisany w kategoriach zmysłowych, pomocne jest pytanie: *Po czym (konkretnie) poznajesz, że osiągnąłeś swój cel? Co będziesz wtedy widzieć, słyszeć, czuć?*
- Powiązany z określonym kontekstem: gdzie, kiedy, z kim, w jakiej sytuacji?
- Ekologiczny (jak wpłynie na system?):
  - Jakie zmiany w otoczeniu spowoduje osiągnięcie celu?
  - Przez co osiągnięcie celu może spowodować ujemne skutki dla Ciebie lub Twojego otoczenia?
  - Jakie będziesz miał korzyści, jeśli nie osiągniesz celu?
  - Co zrobisz, aby uniknąć zagrożeń?
- Sprawdź również:
  - zgodność celu z wartościami szkoły;
  - koszt realizacji celu: czy jego osiągnięcie warte jest czasu, energii, pieniędzy itp., które na to poświęć;
  - zgodność celu z wizją i misją szkoły.

## MODEL DICE

Jednym mechanizmów zarządzania zmianą w instytucjach jest MODEL DICE. Autorami modelu DICE są Harold L. Sirkin, Perry Keenan i Alan Jackson z Boston Consulting Group. Wykorzystywany jest do wprowadzania i oceny zmian w firmach.

Model DICE składa się z zestawu pytań. Odpowiedzi na te pytania pozwalają określić, czy cel (projekt) zakończy się powodzeniem. Pytania dotyczą następujących elementów:

- *Duration (tłum. odstępu czasu)* – czyli czasu pomiędzy przeglądami postępu procesu zmian dotyczących działań i efektów, jak też oceny nieprzewidywalnych sytuacji, które zwykle towarzyszą zmianie. Jeżeli postępy są oceniane nie później, niż co 8 tygodni to zmiana ma większą szansę na realizację.
- *Integrity (tłum. spójność deklaracji i działań)* – czyli analiza, czy deklarowane i podejmowane działania są spójne. Chodzi zresztą nie tylko o czas, ale także umiejętności, wiedzę, zarządzanie zmianą, otoczenie, etc. Im większa spójność między tym co deklarowane a tym, co faktycznie jest realizowane, tym większe szanse na powodzenie. Polecam w tym miejscu wpis o [spójności](#).
- *Commitment (tłum. zobowiązanie do działań)* – czyli ocena w jaki sposób przebiega wymiana informacji i komunikacja, w tym w szczególności w temacie dokonywanej zmiany, „mówienia jednym głosem”, czy przydzielanie zasobów. Ten element dotyczy także komunikacji zarówno między Klientem, a coachem, ale też np. między Klientem a sponsorem.
- *Effort (tłum. dodatkowy wysiłek)* – jest to wskaźnik określający jaki procent swojego czasu osoby najbardziej zaangażowane w zmianę będą musiały poświęcić na jej wprowadzenie. Jeśli jest to mniej niż 10% (czyli w przypadku projektu np. do ok. 4 godzin w tygodniu), zmiana ma dużą szansę zostać wprowadzona. Gdy wskaźnik ten wynosi więcej niż 20% czasu poświęconego na dodatkowe działania (w przypadku średniego projektu ponad 1 dzień w tygodniu) – pojawia się ryzyko porażki. Jeśli więcej niż 40% czasu (w przypadku projektu ok. dwa dni w tygodniu) – porażka jest wysoce prawdopodobna. Chodzi o to, że ludzie raczej nie zaangażują się w zmianę, gdy mają poczucie, że ucierpią na tym ich codzienne obowiązki. Z tego samego powodu wdrażanie równoległe kilku zmian, które dotyczą tej samej osoby, czy osób jest dość ryzykownym posunięciem.
- **D** (duration) czas trwania wprowadzania zmiany. Odnosi się do właściwego rozplanowania działań w czasie, a także do sukcesywnego całościowego przeglądu podjętych działań i ich efektów. W procesie wspomagania mówimy o bieżącym monitoringu lub ewaluacji formatywnej. To ważne, aby na bieżąco śledzić warunki powodzenia zaplanowanej zmiany, a kiedy to zasadne – wprowadzić korekty do planu.
- **I** (integrity) adekwatność doboru członków zespołu, spójność deklaracji i działań.

Czynnik ten mówi o znaczeniu jaki odgrywa czynnik ludzi w procesie wspomaganie (wprowadzania zmiany). Czy osoby odpowiedzialne za wdrożenie zmiany mają w sobie gotowość i chęć do wprowadzania zmiany, czy może tylko deklarują, a faktycznie nie będą nic robić? Czy liderzy zmian cieszą się rzeczywistym szacunkiem i uznaniem otoczenia, czy może są liderami tylko z nazwy? Czy mają wystarczającą wiedzę i umiejętności, żeby wprowadzić planowaną zmianę, czy może tylko tak twierdzą? Czy na jej wprowadzanie mają rzetelnie wygospodarowany czas, czy może biorą na siebie dodatkowy obowiązek mimo permanentnego braku czasu? Jeśli w każdym z przytoczonych pytań prawdziwa jest opcja pierwsza - wówczas zmiana ma dużą szansę się wydarzyć. Im większy "rozjazd" między tym, co deklarowane a tym, co faktycznie ma miejsce, tym mniejsze szanse na powodzenie.

- **C** (commitment) poziom zaangażowania wszystkich grup w szkole, zobowiązanie do działań. Istotne jest zaangażowanie zarówno osób decyzyjnych jak i pracowników „szeregowych” – w przypadku szkół będą to nauczyciele, ale też pracownicy obsługi i administracji. Wszyscy powinni rozumieć czemu służy wprowadzana zmiana i jaki może być wkład każdego z nich we wdrażanie tej zmiany. Bardzo ważne jest regularne komunikowanie się lidera z zespołem, na czym polega zmiana i dlaczego jest ważna?
- **E** (effort) dodatkowy wysiłek osób zaangażowanych w zmianę, ilość pracy wymagana od nich, aby dany projekt przeprowadzić. Wskaźnik ten mówi o tym, że jeśli osoby zaangażowane w zmianę będą musiały w tygodniu poświęcić dodatkowo mniej niż 10% czasu pracy (a więc 4 godziny w tygodniu), zmiana ma dużą szansę się wydarzyć. Gdy zaś pracownicy muszą przeznaczyć więcej niż 20% czasu na dodatkowe działania (1 dzień w tygodniu), pojawia się ryzyko porażki. Pracownicy raczej nie zaangażują się w zmianę, gdy będą mieć poczucie, że ucierpią na tym ich codzienne obowiązki. Z tego samego powodu ryzykownym krokiem jest wdrażanie równolegle kilku zmian, które dotyczą tej samej grupy pracowników. Oznacza to, że nauczyciele powinni wprowadzać niewielkie zmiany, małymi krokami, np. raz w tygodniu, z jedną klasą zastosują metodę pracy w małych grupach. Przygotowanie takiej lekcji nie powinno zająć więcej niż 2 godziny zegarowe. Warto też zmobilizować zespoły przedmiotowe, aby wspólnie opracowywali takie scenariusze lekcji i dzielili się swoimi doświadczeniami.

## **MYŚLOWE KAPELUSZE**

Celem ćwiczenia jest wieloaspektowy ogląd zmian, jakie mogłyby nastąpić w szkołach w związku z położeniem nacisku na kształtowanie kompetencji kluczowych i wprowadzeniem procesowego wspomaganie. Myślenie metodą kapeluszy można porównać do układanki, której każdy element powstaje, gdy rozważania koncentrują się na wybranej perspektywie. Wszystkie elementy poskładane razem tworzą spójny obraz sytuacji, który wskazuje rozwiązania i dalsze działanie. Autor metody – Edward de Bono – światowy autorytet w dziedzinie twórczego myślenia, tak charakteryzuje metodę:

*Myślenie często odbywa się w sposób bezładny, bezproduktywny i dygresyjny. Gdzieś w tle mający poczucie jakiegoś celu, ale nigdy nie został on jednoznacznie ujęty jako cel ogólny czy szczególny. Sugestie, oceny, krytyka, informacje i czyste emocje mieszają się w coś co można nazwać zupą myślową. Cały ten proces zdaje się być kwestią robienia zamieszania, w którym w końcu myślącym udaje się natknąć na jakieś wypróbowane podejście, które wydaje się być tym, czego szukali. Jest to chaotyczne poszukiwanie doświadczeń, któremu towarzyszy negatywna krytyka. (Edward de Bono)*

*Metoda sześciu kapeluszy myślowych ma na celu zmianę sposobu myślenia i przestawienie go z normalnego trybu argumentacyjnego, na tryb tworzenia mentalnej mapy sytuacji. Tym samym myślenie ma przebiegać dwuetapowo. Pierwszy etap to sporządzenie mapy. Drugi etap to wybór trasy na podstawie utworzonej mapy. Jeśli mapa jest dość dobra, najlepsza trasa często dla wszystkich może okazać się oczywista. Powracając do analogii kolorowego druku, każdy z kapeluszy myślowych nanosi na mapę jeden typ myślenia. (Edward de Bono)*

### **Świadome role myślowe**

Zastosowanie jednego kapelusza myślowego polega na przyjmowaniu jednego przypisanego do niego punktu widzenia. Podobne jest to do odgrywania ról w przedstawieniu, po uprzednim ubraniu kostiumu. Wkładanie kapelusza myślowego to symboliczne wcielanie się w rolę myśliciela.

Podejście do rozważań jako przyjmowanie świadomych ról myślowych daje:

- koncentrację uwagi własnej i otoczenia tylko na jednym podejściu,
- możliwość przyjmowania ról bez szwanku dla ego myśliciela,
- jasne reguły gry, łatwe do zakomunikowania,
- prostotę i wygodę w stosowaniu samodzielnie i w grupie.

### **Kapelusz biały:**

Dzięki myśleniu spod białego kapelusza poznajemy fakty i liczby, odsuwamy interpretacje. Myślenie zgodnie z zasadami tego kapelusza zmusza nas do rozgraniczenia faktów od ich

ekstrapolacji i interpretacji. Unikamy stosowania argumentowania przytaczanych przez nas danych, również nie dokonujemy interpretacji faktów, lecz podajemy suche informacje, bez otoczki interpretacyjnej.

#### **Kapelusz czerwony:**

Myślenie spod czerwonego kapelusza ingeruje we wszystkie kwestie, które związane są z emocjami, odczuciami i nieracjonalnymi aspektami myślenia. Akceptujemy, szanujemy to, co myślimy, czynią to samo osoby słuchające naszych wypowiedzi. Nie tłumaczymy się, gdyż pozwalamy pokazać swoje emocje. Emocje niekontrolowane zaburzają nasz sposób myślenia i negatywnie wpływają na podejmowane decyzje. Kiedy w sposób kontrolowany, myśląc z czerwonym kapeluszem, mówimy o emocjach, intuicji, przeczuciu i odczuciach, pozwalamy wyrazić emocje i w odpowiednim momencie skończyć ich uzewnętrznianie.

#### **Kapelusz czarny:**

Myślenie spod czarnego kapelusza jest negatywne, ale nie emocjonalne. Taki sposób myślenia wymaga od nas podania logicznych i uzasadnionych informacji. Pozwalamy sobie na negatywne myślenia w sposób kontrolowany, ale świadomy. Faktom obiektywnym i pozytywnym, należy udowodnić ich błędność lub niemożność zastosowania w praktyce. Wyrażanie informacji negatywnych powinno odbywać się w sposób obiektywny.

#### **Kapelusz żółty:**

Patrzymy, że warto coś zrobić w przyszłości, spekulujemy w sposób pozytywny. Aspekt pozytywny nie wynika z zobaczenia zalet, ale jest on zakładany z góry. Należy szukać optymistycznych cech, założeń, gdyż zawsze mimo pierwszego wrażenia, dostrzeżemy pozytywy mogący mieć ogromne znaczenie. Musimy spoglądać na wszystko od logiczno-pozytywnego myślenia do huraoptymizmu. Pozytywne sugestie należy oznaczyć stopniem prawdopodobieństwa: potwierdzony, bardzo-prawdopodobny, prawdopodobny, są spore szanse, istnieje taka możliwość, nikłe szanse lub perspektywa długofalowa. Powinniśmy dążyć do uzasadnienia swojego optymizmu, ale nie za wszelką cenę. Myślenie konstruktywne podlega żółtemu kapeluszu, niesie ze sobą pozytywną zmianę. Tworzymy propozycje i pozytywnie je uzasadniamy.

#### **Kapelusz zielony:**

Zielony kapelusz odpowiada za kreatywność. Osoba, która go wkłada, ma na celu świadome szukanie zmian i nowego podejścia do rozważanego problemu. Odnalezienie nowego podejścia wymaga szukania najlepszej alternatywy, a nie zadowalania się pierwszym rozwiązaniem. Założenie zielonego kapelusza często nie wystarczy, aby pojawiły się nowe pomysły. Kreatywność dla jednego jest czymś naturalnym, dla innych wymaga ćwiczeń.

### **Kapelusz niebieski:**

Niebieski kapelusz myślowy Ostatnim kapeluszem, który spina pozostałe, jest niebieski kapelusz myślowy. Jego rola to organizacja procesu myślenia i czuwanie nad jego efektywnym przebiegiem. Dokonuje się tego, między innymi, poprzez wybieranie i ustalanie kolejności użycia poszczególnych kapeluszy myślowych. Niebieski kapelusz przekształca bezładną debatę w zorganizowany proces myślowy. Początek jego działania to ustalenie struktury procesu myślenia i sposobu tworzenia obrazu sytuacji, poprzez wszystkie kapelusze. Następnie niebieski kapelusz odpowiada za pilnowanie reguł i zażegnanie sporów, co pozwala na sprawne podążanie ustaloną ścieżką rozważań. W trakcie i na końcu, określa on, w którym punkcie rozważań się znajdujemy i co zostało osiągnięte. Wszystko po to, aby, przy w miarę niewielkim wysiłku, proces myślenia dawał najlepszy możliwy rezultat.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Opisy kapeluszy na podstawie artykułu: Małgorzata Taraszkiewicz KAPELUSZE MYŚLOWE; TRENDY uczenie w XXI wieku; Internetowy magazyn CODN; nr 4/8/2006