



CREATE LAB

Design-led facilitative leadership

PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO DLA SZKOLNYCH LIDERÓW



CREATE LAB DESIGN-LED FACILITATIVE LEADERSHIP

CREATE LAB jest projektem tworzonym w ramach programu Erasmus+, przez:

EDUPLIUS (LT)

FUNDACJA MŁODZI DLA EUROPY (PL)

DIPE ARTAS (EL)

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS JOSÉ ESTÊVÃO (PT)

NUMER PROJEKTU.: 2024-2-LT01-KA210-SCH-000289841

2025

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

SŁOWO WSTĘPNE

W dzisiejszych szkołach przywództwo nie polega już na posiadaniu wszystkich odpowiedzi - chodzi o stworzenie warunków, w których inni mogą myśleć, wносить swój wkład i rozwijać się. Projekt CREATE LAB powstał w oparciu o przekonanie, że szkoły prosperują, gdy liderzy stają się facylitatorami uczenia się, współpracy i innowacji.

Niniejszy podręcznik łączy trzy skuteczne metodologie – facylitację, LEGO® SERIOUS PLAY® i Design Sprint - aby pomóc liderom szkół w wprowadzaniu znaczących zmian poprzez kreatywne, partycypacyjne procesy. Każde z tych podejść ma wspólny mianownik: jasność celu, inkluzywność głosów i odwagę do tworzenia prototypów pomysłów, a nie tylko do ich omawiania.

Opracowany przez partnerów z Litwy, Polski, Grecji i Portugalii, niniejszy podręcznik odzwierciedla różnorodną rzeczywistość edukacyjną i wspólną europejską wizję - szkoły, które wspólnie uczą się, dostosowują i projektują swoją przyszłość. Nie jest to podręcznik do ścisłego przestrzegania, ale zaproszenie do eksperymentowania, refleksji i rozwoju własnych praktyk przywództwa facylitacyjnego.

Mamy nadzieję, że niniejszy podręcznik zainspiruje Państwa do przekształcenia spotkań w doświadczenia edukacyjne, wyzwań w kreatywne możliwości, a zespołów w prawdziwe społeczności praktyków. Ponieważ za każdym razem, gdy budujemy, rysujemy lub współtworzymy, budujemy również szkoły, którymi chcemy kierować – otwarte, pełne wyobraźni i możliwości.

– Zespół CREATELAB



CONTENT

Text text text



SZTUKA FACYLITACJI

Część I

CZYM JEST FACYLITACJA?

Facylitacja to sztuka i nauka prowadzenia grup w kierunku produktywnych dyskusji, wspólnego zrozumienia i praktycznych wyników – bez dominowania nad procesem. W przeciwieństwie do tradycyjnego przywództwa lub nauczania, facylitacja koncentruje się na umożliwianiu innym skutecznego wnoszenia wkładu, odkrywania i podejmowania decyzji.

KLUCZOWE ZASADY FACYLITACJI W ŚRODOWISKU SZKOLNYM:

NEUTRALNOŚĆ

Facylitator jest przewodnikiem, a nie bohaterem. Twoja rola polega na zarządzaniu procesem, a nie narzucaniu rozwiązań.

JASNOŚĆ CELU

Każde spotkanie lub warsztaty powinny mieć jasno określony cel.

ZAANGAŻOWANIE

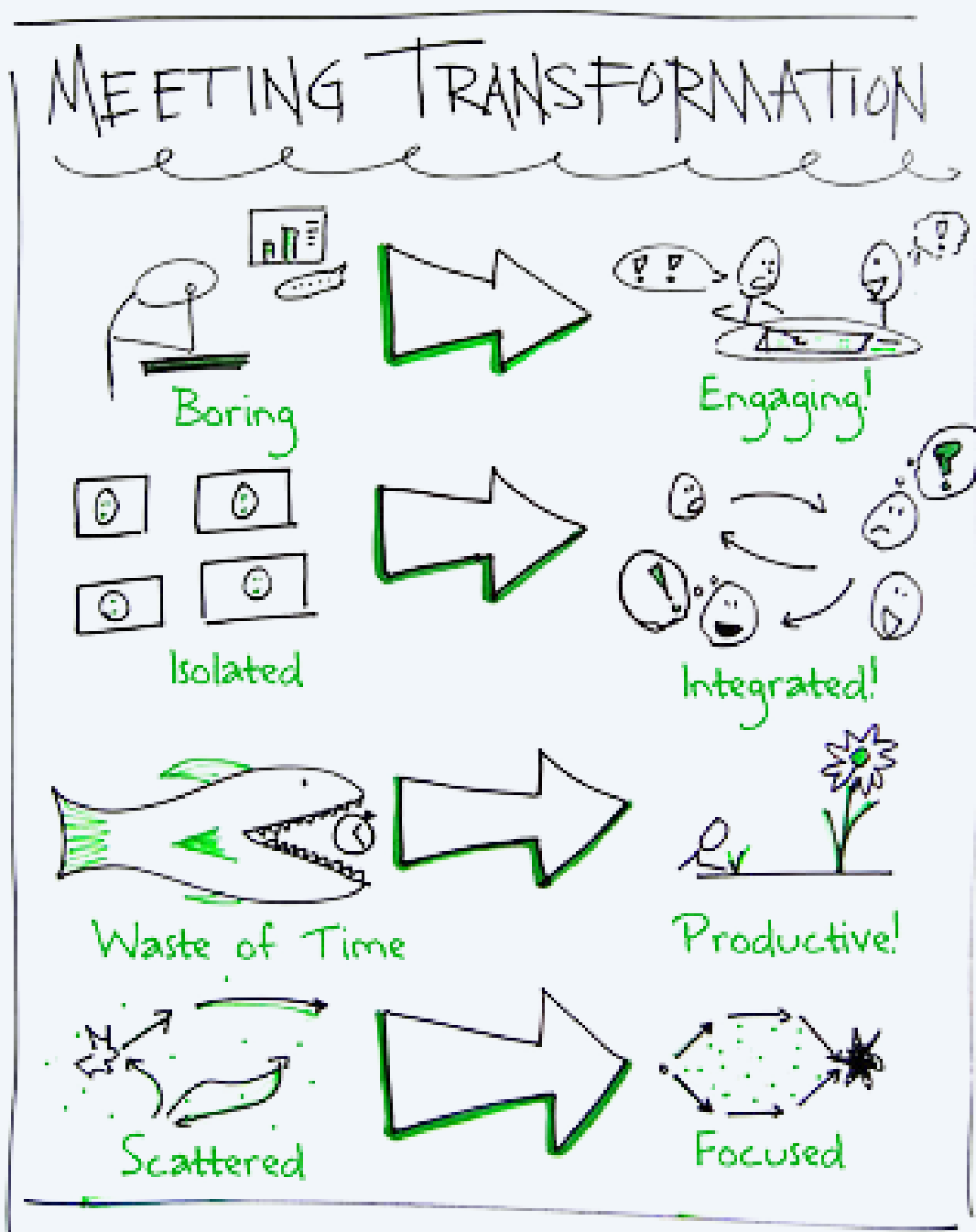
Facylitacja gwarantuje, że wszystkie głosy zostaną wysłuchane, pomysły zostaną przedstawione, a uczestnicy poczują się współodpowiedzialni za wynik.

ORIENTACJA NA DZIAŁANIE

Dyskusje są zorganizowane tak, aby przynosiły konkretne rezultaty, a nie były jedynie rozmową.

Przykład: Podczas spotkania pracowników poświęconego wprowadzeniu nowego programu nauczania, zamiast samodzielnie przedstawiać plan, pomagasz nauczycielom zidentyfikować wyzwania, generować pomysły i ustalić priorytety rozwiązań. Efektem jest wspólna odpowiedzialność i jasny plan działania.

CZYM JEST FACYLITACJA?



DLACZEGO LIDERZY SZKOLNI OBECNIE POTRZEBUJĄ FACYLITACJI?

W dzisiejszym szybko zmieniającym się środowisku edukacyjnym tradycyjny sposób prowadzenia spotkań, gdzie lider mówi, a inni słuchają, nie jest już wystarczający. Liderzy szkół stoją przed złożonymi wyzwaniami, które wymagają współpracy, innowacyjności oraz szybkiego i skutecznego podejmowania decyzji. Facylitacja wyposaża liderów w umiejętności niezbędne do sprostania tym wymaganiom.

NAJWAŻNIEJSZE POWODY, DLA KTÓRYCH FACYLITACJA JEST DZIŚ NIEZBĘDNA:

ZŁOŻONE PROBLEMY WYMAGAJĄ WSPÓLNYCH ROZWIĄZAŃ.

Od zmiany programu nauczania po wdrażanie nowych technologii – wyzwania szkolne rzadko są rozwiązywane przez jedną osobę. Facylitacja zachęca do kreatywnego rozwiązywania problemów i generuje praktyczne, możliwe do wdrożenia rozwiązania.

SZYBKIE ZMIANY WYMAGAJĄ ELASTYCZNOŚCI

Polityka edukacyjna, technologie i oczekiwania społeczne szybko się zmieniają. Facylitacja pomaga liderom płynnie przeprowadzić zespoły przez proces zmian, dostosowując pracowników do priorytetów, celów i kolejnych kroków.

ZAANGAŻOWANIE PRZYNOSI REZULTATY








Kiedy pracownicy aktywnie uczestniczą w spotkaniach, są bardziej zaangażowani w osiąganie wyników. Facylitacja przekształca spotkania z pasywnych sesji informacyjnych w interaktywne, produktywne warsztaty, które prowadzą do namacalnych rezultatów.

ROZWÓJ ZAWODOWY I BUDOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Poprzez modelowanie facylitacji liderzy promują kulturę współpracy, zaufania i ciągłego uczenia się, co wzmacnia ogólny potencjał zespołu szkolnego.

Krótko mówiąc, facylitacja nie jest już tylko „miłym dodatkiem” – to kluczowa umiejętność przywódcza, która staje się coraz bardziej niezbędna dla współczesnych liderów szkół.

DLACZEGO LIDERZY SZKOLNI POTRZEBUJĄ OBECNIE WSPARCIA?

Facilitation vs Traditional Meetings: Why It Matters for School Leaders			
Traditional Meetings		Facilitated Meetings	
	Talks, presents, makes decisions	→	Guides discussion, enables team input
	Limited mostly passive	→	Inclusive, all voices heard
	Single viewpoint	→	Collaborative, creative solutions
	Often low, disengaged staff	→	High, active contribution
	Leader decides, team follows	→	Team co-creates decisions, stronger buy-in
	Slow to respond to change	→	Agile, responsive to new challenges
	Information, shared. few actionable results	→	Clear actions, shared accountability

KIEDY FACYLITACJA JEST WŁAŚCIWYM ROZWIĄZANIEM?

Facylitacja sprawdza się najlepiej w sytuacjach, w których wymagany jest wspólny wkład, współpraca lub kreatywne rozwiązywanie problemów. Typowe konteksty szkolne obejmują:

- Sesje planowania strategicznego (np. definiowanie celów poprawy jakości pracy szkoły)
- Warsztaty dotyczące opracowywania programów nauczania
- Spotkania pracowników lub wydziałów
- Rozmowy rodziców z nauczycielami lub interesariuszami
- Rozwiązywanie konfliktów między zespołami pracowników

JAK ZDECYDOWAĆ CZY FACYLITACJA JEST POTRZEBNA?

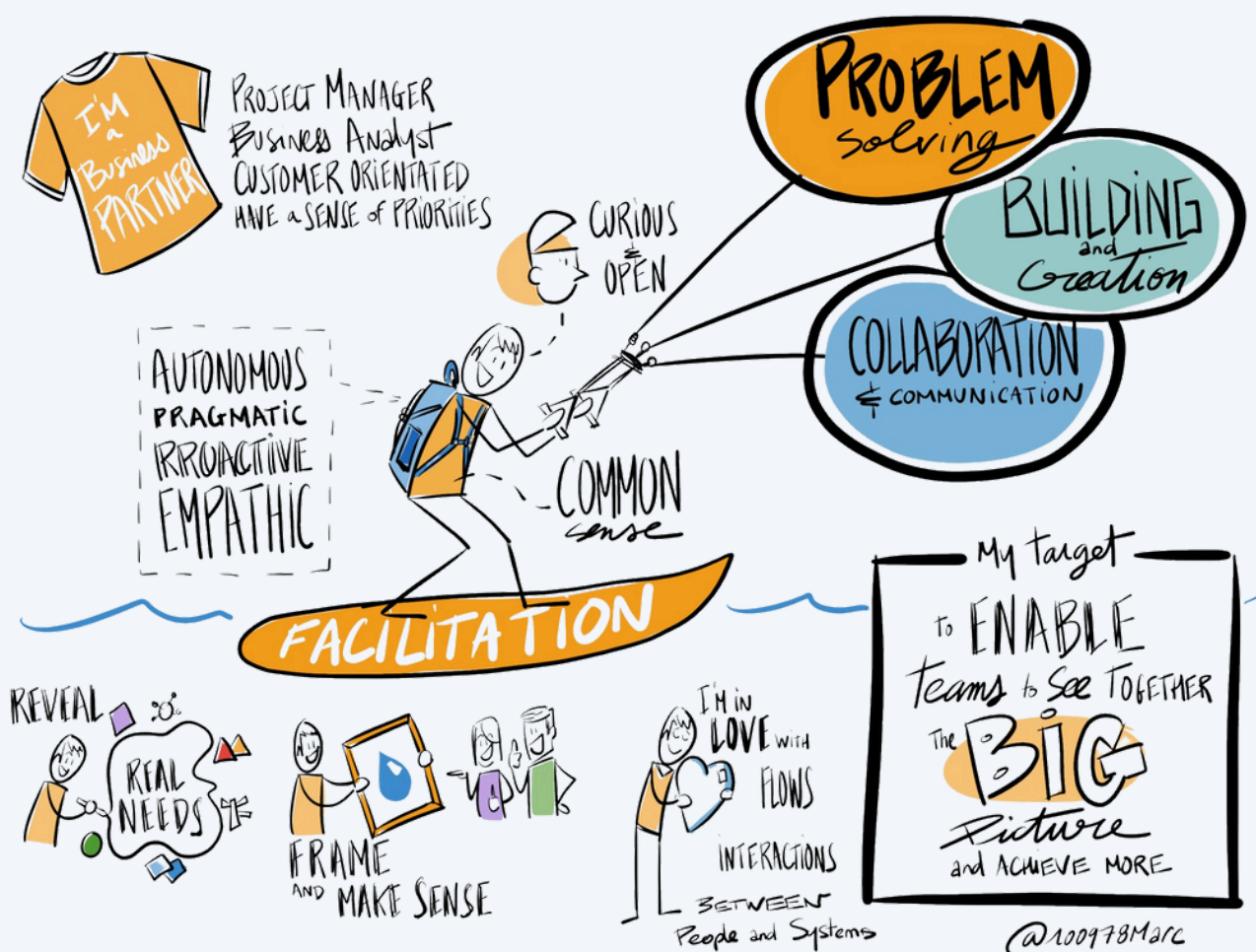
Pytanie	Tak!	Nie!
Czy chcesz, aby uczestnicy przejęli odpowiedzialność za podejmowane decyzje?		
Czy współpraca i kreatywność są ważne dla osiągnięcia zamierzonego rezultatu?		
Szukasz informacji z różnych perspektyw?		

Jeśli odpowiedź na którekolwiek z tych pytań brzmi „tak”, właściwym podejściem jest facylitacja.

JAKIE SĄ KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI LIDERA SZKOLNEGO?

Zajmijmy się podstawowymi umiejętnościami, które mogą pomóc Ci stać się lepszym facylitatorem i wspierać zespoły, z którymi pracujesz, w poszukiwaniu rozwiązań dla wyzwań, przed którymi stajecie!

Można spojrzeć na facylitatora w ten sposób:



Zdjęcie pobrane z serwisu Pinterest.

KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI FACYLITATORA?

Umiejętność	Opis	Co robić	Czego unikać
Aktywne słuchanie	Skupianie się wyłącznie na tym, co mówią uczestnicy, zrozumienie ich perspektyw	Parafrazuj, kiwaj głową, zadawaj pytania wyjaśniające, okazuj empatię i zainteresowanie.	Przerywaj, zakładaj znaczenie, wykonuj wiele zadań jednocześnie podczas dyskusji.
Bądź neutralny	Zachowanie bezstronności w celu zachęcania do otwartego dialogu	Skup się na procesie, podsumuj wszystkie punkty widzenia w sposób sprawiedliwy.	Okazuj faworyzowanie, narzucaj osobiste opinie, podejmuj decyzje za grupę.
Obserwacja/ Wyczuwanie nastroju	Wyczuwanie nastroju grupy, zaangażowania i ukrytych dynamik	Obserwuj mowę ciała, zwracaj uwagę na zmiany energii, dostosowuj styl facylitacji.	Ignoruj sygnały niewerbalne, zakładaj, że wszyscy czują to samo, trzymaj się sztywno planu.
Zadawanie ważnych pytań	Stymuluje refleksję, kreatywność i głębsze myślenie.	Zadawaj pytania otwarte, przyszłościowe i skłaniające do refleksji.	Zadawaj pytania zamknięte lub sugerujące, dominuj w rozmowie.
Zarządzanie czasem	Utrzymywanie dyskusji na właściwym torze i zapewnienie produktywnego wykorzystania czasu	Ustal jasny plan, przydziel czas na każdy temat, używaj widocznych minutników.	Przekraczanie czasu sesji, ignorowanie dyskusji niezwiązanych z tematem bez przekierowywania

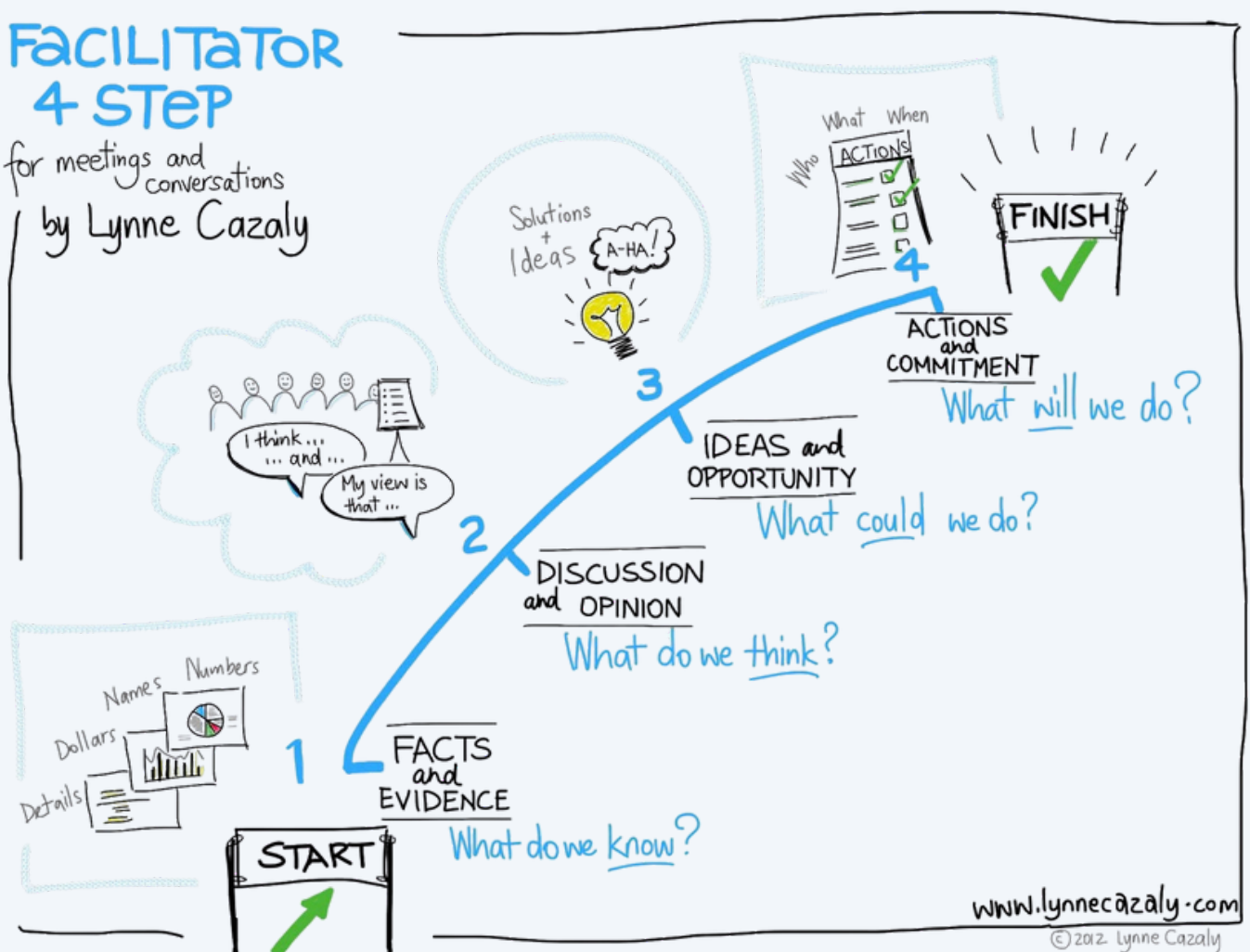
KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI FACYLITATORA

Umiejętność	Opis	Co robić	Czego unikać
Zarządzanie dynamiką grupy	Równoważenie uczestnictwa i radzenie sobie z wyzwaniami interpersonalnymi	Zachęcaj cichych uczestników, dyplomatycznie radź sobie z przerwami itp.	Pozwól na dominację kilku osób, ignoruj konflikty lub brak zaangażowania.
Podsumowanie i synteza	Wychwytywanie kluczowych punktów i przekształcanie dyskusji w praktyczne wyniki	Zakończ dyskusje jasnymi decyzjami, stwórz wizualne podsumowania	Pomiń podsumowanie, załóż, że wszyscy pamiętają decyzje, stwórz niejasne punkty działania.
Zarządzanie konfliktami i sporami	Konstruktywne prowadzenie zespołu w przypadku sporów	Uznaj emocje, skup się na faktach, kieruj ku rozwiązaniom.	Unikaj konfliktów, opowiadaj się po jednej ze stron, pozwól żeby napięcie eskalowało
Dostarczanie jasnych instrukcji	Przekazywanie uczestnikom łatwych do zastosowania wskazówek krok po kroku.	Bądź zwięzły, używaj prostego języka, sprawdzaj, czy wszystko jest zrozumiałe, podawaj przykłady.	Podawaj niejasne wskazówki, zakładaj, że wszystko jest zrozumiałe, przeladuj informacjami.
Wsparcie wizualne i pisemne	Wykorzystanie materiałów wizualnych i notatek w celu lepszego zrozumienia	Używaj tablic suchościeralnych, karteczek samoprzylepnych, wykresów lub podsumowań wizualnych.	Przeladowane slajdy, poleganie wyłącznie na dyskusji werbalnej, nieuporządkowane materiały wizualne

PROSTE PODEJŚCIE DO SPOTKANIA MOGŁOBY WYGLĄDAĆ NASTĘPUJĄCO:

FACILITATOR 4 STEP

for meetings and
conversations
by Lynne Cazaly





LEGO SERIOUS PLAY

Część II

WPROWADZENIE DO METODOLOGII LEGO SERIOUS PLAY

W dziedzinie innowacyjnych metodologii, które wzbogacają proces uczenia się i rozwoju, LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) wyróżnia się jako dynamiczne i skuteczne podejście ułatwiające dialog, dzielenie się wiedzą i rozwiązywanie złożonych problemów. W swej istocie LSP to coś więcej niż tylko zabawa klockami; jest to wyrafinowany proces mający na celu zwiększenie innowacyjności i wydajności biznesowej poprzez siłę zabawy. Niniejszy rozdział wprowadza osoby pracujące z młodzieżą w podstawy metodologii LEGO Serious Play, zapewniając podstawy do zbadania jej głębokiego wpływu na zaangażowanie i rozwój młodzieży.

Pochodzenie i filozofia

Opracowana pod koniec lat 90. przez LEGO Group metodologia LEGO Serious Play powstała z potrzeby wspierania kreatywnego myślenia i innowacyjności w organizacjach. Filozofia leżąca u podstaw LSP opiera się na założeniu, że praktyczna nauka angażująca umysł pozwala uzyskać głębsze i bardziej znaczące zrozumienie świata i jego możliwości. Zakłada ona, że każdy ma coś wyjątkowego do wniesienia do dyskusji i rozwiązywania problemów, a wkład ten można uwolnić poprzez proces budowania i dzielenia się klockami LEGO.

PODSTAWOWE ZASADY

Myślenie rękami: LSP promuje ideę, że budowanie modeli z klocków LEGO pozwala uczestnikom na uzewnętrznienie i dopracowanie swoich myśli, dzięki czemu abstrakcyjne pojęcia stają się namacalne i możliwe do omówienia.

Zabawowe odkrywanie: Metoda zachęca do zabawowego odkrywania możliwości, bez obawy przed porażką, co stymuluje kreatywność i innowacyjność.

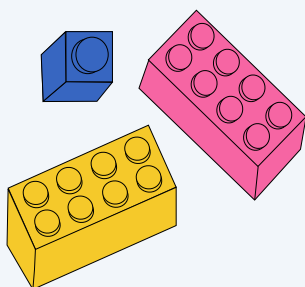
Konstruktywny dialog: Poprzez proces budowania i dzielenia się, LSP ułatwia otwarty i szczerzy dialog, zapewniając, że wszystkie głosy są wysłuchane i docenione.

Refleksja i wgląd: Metodologia kładzie nacisk na refleksję nad procesem budowania i dzielenia się historiami, co prowadzi do głębszego wglądu i zrozumienia.

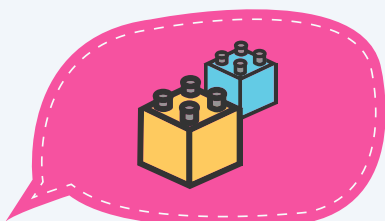
PROCES LSP



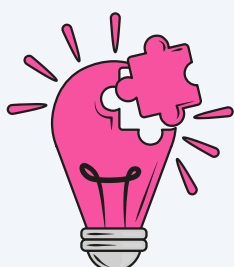
Facylitatorzy przedstawiają grupie **pytanie** lub **wyzwanie**.



Uczestnicy **budują** indywidualny model LEGO w odpowiedzi na wyzwanie, korzystając ze wybranych/ dedykowanych klocków LEGO.



Każdy uczestnik **dzieli się** z grupą swoim modelem i historią, która się za nim kryje.



Grupa **zastanawia się** nad modelami i historiami, wyciągając wnioski i ucząc się.

AKTYWNOŚCI LEGO SERIOUS PLAY - ROZGRZEWKA

Ćwiczenia rozgrzewkowe pozwalają uczestnikom oswoić się z klockami LEGO i koncepcją budowania jako formy wyrazu. Dla wielu osób wykorzystanie klocków LEGO w kontekście zawodowym lub edukacyjnym może być nowym doświadczeniem. Ćwiczenia te pomagają wypełnić lukę między zabawą a poważną dyskusją, pokazując uczestnikom, jak klocki LEGO mogą służyć jako narzędzie komunikacji i rozwiązywania problemów.

Rozpoczęcie od mniej skomplikowanych, zabawnych ćwiczeń pomaga obniżyć bariery kreatywności. Przekazuje to komunikat, że warsztaty są przestrzenią eksploracji i innowacji, gdzie mile widziane są niekonwencjonalne pomysły. Takie środowisko zachęca uczestników do swobodniejszego myślenia i otwartości na dzielenie się swoimi pomysłami, przygotowując grunt pod bardziej dogłębną eksplorację złożonych tematów.

Ćwiczenia rozgrzewkowe często wymagają współpracy i komunikacji między uczestnikami, co może pomóc w budowaniu relacji i zaufania w grupie. Te wczesne interakcje stanowią precedens dla pracy zespołowej i wzajemnego wsparcia, które są kluczowe dla podjęcia trudniejszych tematów w dalszej części sesji.

Zabawowy charakter ćwiczeń rozgrzewających może pomóc złagodzić wszelkie obawy lub napięcia, jakie uczestnicy mogą odczuwać w związku z warsztatami. Angażowanie się w praktyczne zajęcia z klockami LEGO może pomóc przełamać pierwsze lody, sprawiając, że uczestnicy czują się bardziej komfortowo i zrelaksowani, co sprzyja otwartej i konstruktywnej rozmowie.

W ramach rozgrzewki wykorzystaj wszystkie 3 ćwiczenia wymienione w dalszej części manuala.



ĆWICZENIE 1 - BUDOWA WIEŻY

Cel: Zapoznanie uczestników z klockami LEGO i zachęcenie ich do kreatywności w budowaniu.

Zadanie:

1. Każdy uczestnik otrzymuje identyczny zestaw klocków LEGO.
2. Zadaniem jest zbudowanie najwyższej wieży w ciągu 5 minut. Należy podkreślić, że wieża musi stać samodzielnie przez co najmniej 10 sekund, aby została uznana za udaną.
3. Po zakończeniu budowy uczestnicy dzielą się spostrzeżeniami na temat swoich strategii budowlanych i napotkanych trudności.

Cel: To ćwiczenie służy jako przełamanie pierwszych lodów i pomaga uczestnikom zapoznać się z fizycznym procesem budowania z klocków LEGO. Zachęca do myślenia o równowadze, strukturze i kreatywnym wykorzystaniu ograniczonych zasobów, kładąc podwaliny pod bardziej złożone konstrukcje, które powstaną w dalszej części warsztatów.



ĆWICZENIE 2 - ZBUDUJ “SWÓJ NASTRÓJ”

Cel: Zapoznanie uczestników z koncepcją wykorzystania modeli LEGO jako metafor do wyrażania abstrakcyjnych idei lub uczuć.

Zadanie:

1. Uczestnicy proszeni są o zbudowanie modelu, który odzwierciedla ich aktualny nastrój lub odczucia związane z udziałem w warsztatach.
2. Nie ma dobrych ani złych sposobów wykonania tego zadania; celem jest pobudzenie wyobraźni.
3. Gdy wszyscy zbudują swoje modele, po kolei wyjaśniają grupie swoją metaforę, omawiając, w jaki sposób ich konstrukcja odzwierciedla ich odczucia.

Cel: To ćwiczenie pomaga uczestnikom zrozumieć, w jaki sposób modele LEGO mogą być wykorzystywane do wyrażania złożonych, abstrakcyjnych pojęć w namacalny sposób. Zachęca również do osobistej ekspresji i pomaga grupie lepiej się poznać, sprzyjając poczuciu więzi i empatii.



ĆWICZENIE 3 – PODRÓŻ

Cel: Rozwijanie umiejętności opowiadania historii przy użyciu modeli LEGO jako narzędzi narracyjnych.

Zadanie:

1. Uczestnicy proszeni są o zbudowanie prostego modelu przedstawiającego podróż, rzeczywistą lub wyobrażoną. Może to być podróż osobista, historyczna wyprawa, fikcyjna przygoda, a nawet metaforyczna podróż, taka jak proces uczenia się nowej umiejętności.
2. Po zbudowaniu modeli każdy uczestnik opowiada historię swojej podróży, wyjaśniając znaczenie różnych elementów swojego modelu i sposób, w jaki przedstawiają one różne aspekty historii.
3. Zachęcaj uczestników do wykorzystania w swoich opowieściach postaci, wyzwań i rozwiązań.

Cel: To ćwiczenie podkreśla potencjał narracyjny modeli LEGO, zachęcając uczestników do kreatywnego myślenia o tym, jak przekazać historię wizualnie i werbalnie. Zwiększa ono umiejętności uczestników w zakresie wykorzystania LEGO jako narzędzia do opowiadania historii, przygotowując ich do bardziej dogłębnego zgłębiania tematów poprzez narracje i metafory. Dodatkowo rozwija umiejętności słuchania i empatię, ponieważ uczestnicy dzielą się swoimi historiami i słuchają historii innych.



LEGO SERIOUS PLAY W KIEROWNICTWIE SZKOŁY

LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) to metoda ułatwiająca myślenie, komunikację i rozwiązywanie problemów, oparta na badaniach z zakresu biznesu, psychologii i edukacji. Wykorzystuje klocki LEGO® jako narzędzie do pobudzania kreatywności, wspierania dialogu i budowania wspólnego zrozumienia złożonych zagadnień. Proces ten ma charakter praktyczny, integracyjny i ma na celu wydobycie zbiorowej inteligencji grupy.

Dlaczego dyrektorzy/ liderzy szkół powinni korzystać z LSP

W nieustannie zmieniającym się świecie edukacji od liderów szkół – dyrektorów, zastępców i innych kluczowych decydentów – oczekuje się, że będą radzić sobie ze złożonymi wyzwaniami, wprowadzać innowacje i angażować różnorodnych interesariuszy. Tradycyjne spotkania planistyczne często nie pozwalają w pełni wykorzystać potencjału zespołu. LSP zmienia tę dynamikę poprzez:

- Zachęcanie do równego udziału – każdy głos jest słyszalny i ceniony.
- Uczynienie abstrakcyjnego myślenia namacalnym – pomysły stają się widoczne i łatwiejsze do omówienia.
- Wspieranie głębszego zrozumienia – modele działają jak metafory, które ujawniają podstawowe przekonania, wartości i założenia.
- Umożliwianie kreatywnego rozwiązywania problemów – praktyczny proces otwiera nowe perspektywy i nieoczekiwane powiązania.

Korzyści dla kierownictwa szkoły

- Większe zaangażowanie i oddanie pracowników
- Większa jasność i spójność celów
- Lepsza jakość decyzji opartych na różnorodnych perspektywach
- Większa spójność i morale zespołu
- Kreatywne i zrównoważone rozwiązania złożonych wyzwań

ZASTOSOWANIE LSP W KIEROWANIU SZKOŁĄ

1. Planowanie strategiczne

Dyrektorzy szkół mogą wykorzystać LSP do wspólnego tworzenia wizji szkoły, definiowania celów strategicznych i dostosowywania personelu do wspólnych priorytetów. Tworzenie modeli fizycznych pomaga uczestnikom wyrażać abstrakcyjne idee, takie jak wartości, misja lub długoterminowe cele. Proces ten zachęca do podejmowania odpowiedzialności i zaangażowania, ponieważ strategia jest tworzona przez wszystkich, a nie narzucana z góry.

2. Rozwiązywanie złożonych problemów

LSP idealnie nadaje się do rozwiązywania tak zwanych „trudnych problemów” – takich, dla których nie ma jednej prawidłowej odpowiedzi, jak np. kwestie związane z klimatem szkolnym, wyzwania związane z integracją lub dylematy dotyczące zasobów. Poprzez iteracyjne budowanie, opowiadanie historii i refleksję zespoły badają pełną złożoność problemu i odkrywają jego podstawowe przyczyny, a nie tylko symptomy.

3. Dostosowanie i rozwój zespołu

Zespoły kierownicze mogą wykorzystać LSP do ujawnienia założeń, wyjaśnienia ról i poprawy komunikacji. Metoda ta tworzy poczucie bezpieczeństwa psychicznego, pomagając zespołom otwarcie rozmawiać, aktywnie służyć i budować zaufanie. Jest to szczególnie skuteczne podczas integracji nowych członków zespołu lub wprowadzania zmian organizacyjnych.

4. Warsztaty dotyczące polityki i podejmowania decyzji

Zamiast odgórnego opracowywania polityki, LSP zachęca do współpracy pracowników, studentów lub interesariuszy społeczności. To partycypacyjne podejście prowadzi do tworzenia bardziej solidnych, akceptowanych i dostosowanych do kontekstu polityk – od zarządzania zachowaniami po strategię cyfrową.

5. Praktyka refleksyjna i uczenie się

Liderzy mogą zastanowić się nad swoim stylem przywództwa, nawykami decyzyjnymi lub dynamiką zespołu, korzystając z LSP. Tworzenie modeli „doskonałego lidera szkolnego” lub „idealnego środowiska uczenia się” zachęca do osobistych i zbiorowych refleksji, pobudzając rozwój zawodowy.

BUDOWANIE SKUTECZNEJ STRATEGII SZKOLNEJ

Każda szkoła, podobnie jak każda organizacja, potrzebuje jasnej strategii, aby osiągnąć swoje cele i odpowiedzieć na wyzwania zmieniającego się świata. Jednak sformułowanie skutecznej strategii szkolnej jest często łatwiejsze w teorii niż w praktyce. Dyrektorzy szkół muszą codziennie zajmować się zadaniami operacyjnymi, podejmować pilne decyzje i spełniać różnorodne oczekiwania uczniów, rodziców, nauczycieli i szerszej społeczności. W tym intensywnym środowisku istnieje ryzyko, że długoterminowa strategia nie zostanie potraktowana z należytą uwagą.

Badania pokazują, że w wielu organizacjach liderzy poświęcają bardzo mało czasu na omawianie strategii, w wyniku czego większość pracowników nie rozumie w pełni kierunku, w którym zmierza ich organizacja. To samo może mieć miejsce w szkołach: bez wspólnej wizji różne zainteresowane strony mogą pracować nad różnymi priorytetami, powodując zamieszanie i osłabiając wpływ inicjatyw szkolnych.

Silna strategia pomaga szkole skupić się na tym, co najważniejsze: poprawie wyników nauczania, dbaniu o dobre samopoczucie uczniów, angażowaniu rodzin i przygotowywaniu uczniów do przyszłości. Wyznacza ona przyszłościową wizję, wyjaśnia priorytety i zapewnia ramy dla podejmowania decyzji. Jednocześnie strategia nie jest planem statycznym – musi pozostać elastyczna i zdolna do dostosowania się do nowych wyzwań, niezależnie od tego, czy wynikają one ze zmian politycznych, zmian demograficznych, czy innowacji w nauczaniu i uczeniu się.



BUDOWANIE SKUTECZNEJ STRATEGII SZKOLNEJ

W niniejszym podręczniku czerpiemy inspirację ze sposobu, w jaki odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa opracowują strategie pozwalające im prosperować w złożonym otoczeniu. Szkoły nie są przedsiębiorstwami, ale stoją przed równie wymagającymi wyzwaniami: zmieniającą się polityką, zróżnicowanymi oczekiwaniami interesariuszy, zmianami demograficznymi oraz koniecznością przygotowania uczniów do niepewnej przyszłości. Przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy, ponieważ mają jasno określony cel, wyznaczają mierzalne cele, śledzą postępy i szybko dostosowują się do zmian. Szkoły mogą czerpać korzyści ze stosowania tych samych zasad.

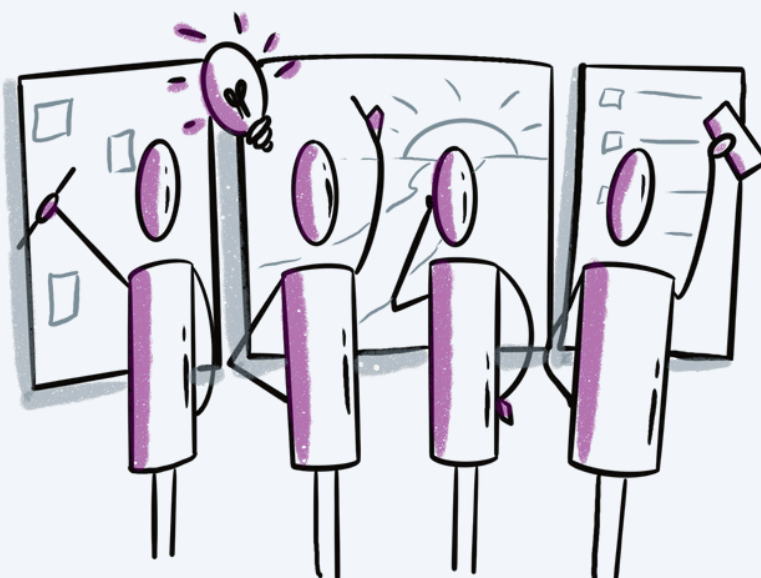
Strategiczne podejście do edukacji nie oznacza przyjęcia korporacyjnego sposobu myślenia, ale raczej jasność, determinację i dyscyplinę w podejmowaniu decyzji. Szkoły nie powinny obawiać się przedsiębiorczego myślenia – eksperymentowania z nowymi metodami, poszukiwania partnerów i wprowadzania innowacji w nauczaniu i uczeniu się. Podobnie jak firmy wykorzystują kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) do monitorowania, czy są na dobrej drodze, tak i szkoły mogą zidentyfikować znaczące wskaźniki: zaangażowanie uczniów, integrację, frekwencję, dobre samopoczucie lub wzrost osiągnięć. Nie sprowadzają one edukacji do liczb – sprawiają, że postępy są widoczne i wspólne.

Zanim przejdziemy do praktycznych ćwiczeń z wykorzystaniem LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP), warto zatrzymać się na chwilę i pogłębić nasze rozumienie pojęcia strategii. Strategia to nie tylko plan lub lista inicjatyw. To sposób na połączenie wizji, celów, działań i pomiarów w spójną całość, która kieruje codziennymi decyzjami. Dobra strategia pomaga szkołom ustalać priorytety, jasno komunikować się i zachować elastyczność w obliczu zmian.

Czerpiąc wiedzę z myślenia strategicznego w biznesie i wykorzystując narzędzia takie jak LEGO® SERIOUS PLAY® do kreatywnego zgłębiania tej tematyki, szkoły mogą stać się bardziej skoncentrowane, odporne i gotowe na przyszłość. Takie podejście przygotowuje liderów nie tylko do zarządzania instytucjami, ale także do proaktywnego kształtowania ich, zapewniając, że każda decyzja przyczynia się do tworzenia silniejszej i bardziej celowej szkoły.

ZROZUMIENIE STRATEGII W SZKOŁACH: WNIOSKI PŁYNĄCE Z GRY O ZWYCIĘSTWO*

Kiedy mówimy o strategii w edukacji, łatwo jest pomylić ją z planowaniem. Jednak, jak wyjaśniają A.G. Lafley i Roger Martin w książce „Playing to Win: How Strategy Really Works” (Grać, aby wygrać: jak naprawdę działa strategia), strategia nie jest tym samym, co planowanie. Planowanie mówi nam, jak i kiedy coś się wydarzy — harmonogramy, kroki działania, szczegóły wdrożenia. Strategia natomiast polega na dokonywaniu świadomych wyborów. Wymaga od dyrektorów szkół podjęcia decyzji, na czym się skupią, a co równie ważne, na czym się nie skupią. Bez dokonywania wyborów strategia może stać się listą życzeń, która nadmiernie rozciąga zasoby szkoły i przynosi niewielkie rzeczywiste efekty.



Sesja strategiczna

Autorzy opisują strategię jako zintegrowany zestaw wyborów, w którym każda decyzja wzmacnia pozostałe i przyczynia się do wyznaczenia jasnego kierunku działania. W przypadku szkół oznacza to, że strategia nie może być po prostu przypadkowym zbiorem inicjatyw – jednym nowym programem tu, innym projektem tam. Musi to być spójna struktura, która łączy wizję, cele, działania i środki w celową całość.

ZROZUMIENIE STRATEGII W SZKOŁACH: WNIOSKI PŁYNĄCE Z GRY O ZWYCIĘSTWO*

Główną ideą książki „Playing to Win” jest to, że strategia ostatecznie ma na celu osiągnięcie sukcesu. Oczywiście szkoły nie konkurują w takim samym sensie jak przedsiębiorstwa, ale ich celem jest tworzenie wyjątkowej wartości dla uczniów, rodzin i społeczności. Szkoła „wygrywa”, gdy jest w stanie zaoferować coś znaczącego i mającego wpływ – czy to integrację, kreatywność, kompetencje cyfrowe, czy poczucie przynależności – co wyróżnia ją i pozwala realizować jej misję.



Główne wartości

Aby pomóc liderom w strategicznym myśleniu, książka zawiera pięć pytań przewodnich, które można łatwo przełożyć na kontekst szkolny. Pierwsze z nich brzmi: Jakie są nasze aspiracje dotyczące sukcesu? Chodzi tu o zdefiniowanie wizji sukcesu – zmiany, jaką szkoła chce wprowadzić w życie uczniów i szerszej społeczności. Dla niektórych szkół może to oznaczać zapewnienie każdemu dziecku poczucia przynależności, dla innych – przygotowanie uczniów do szybko zmieniającego się świata cyfrowego.

Drugie pytanie brzmi: gdzie będziemy grać? Szkoły nie mogą robić wszystkiego równie dobrze, więc muszą wybrać obszary, które będą traktować priorytetowo. Może to oznaczać skupienie się na dobrym samopoczuciu uczniów, wzmocnieniu edukacji w zakresie nauk ścisłych i technologii lub pogłębieniu więzi z lokalnymi przedsiębiorstwami i instytucjami kulturalnymi.

Po zdefiniowaniu pola działania naturalnie pojawia się trzecie pytanie: **jak osiągniemy sukces?** Chodzi o określenie charakterystycznego podejścia szkoły - tego, co będzie robić inaczej, aby osiągnąć sukces. Na przykład szkoła może zdecydować się na połączenie nauczania opartego na projektach z silnymi partnerstwami społecznymi, tworząc unikalny model edukacji, który przemawia do uczniów i ich rodzin.



Zrównoważony rozwój

ZROZUMIENIE STRATEGII W SZKOŁACH: WNIOSKI PŁYNĄCE Z GRY O ZWYCIĘSTWO*

Czwarte pytanie skupia uwagę na kwestiach wewnętrznych: **Jakie umiejętności musimy posiadać?** W tym miejscu liderzy muszą zastanowić się, jakie umiejętności nauczycieli, zasoby, kultura lub technologie są niezbędne do realizacji wybranej strategii. Może to obejmować rozwój zawodowy w zakresie pedagogiki integracyjnej, inwestycje w cyfrowe narzędzia edukacyjne lub kultywowanie kultury współpracy wśród pracowników.



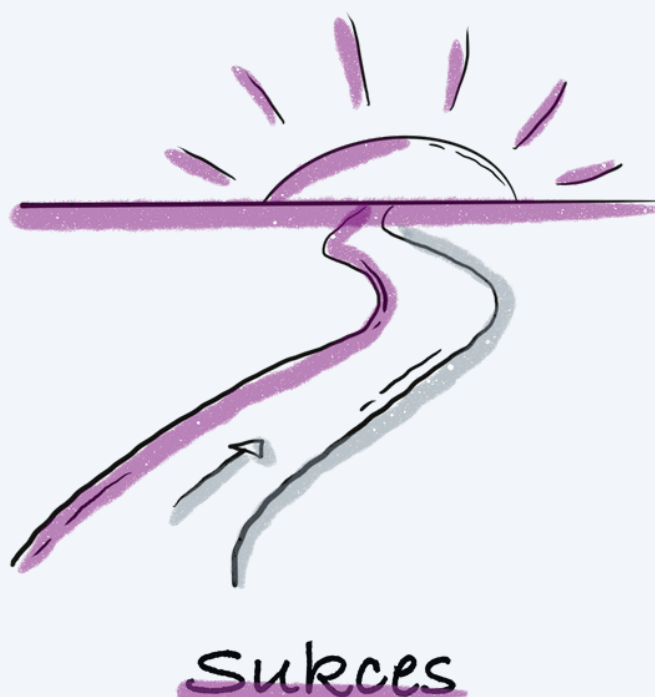
@visual_learner

Wreszcie piąte pytanie dotyczy systemów: **jakie procesy zarządzania są niezbędne?** Żadna strategia nie odniesie sukcesu bez mechanizmów mierzenia postępów i korygowania kursu. Szkoły, podobnie jak przedsiębiorstwa, czerpią korzyści z jasnych wskaźników — takich jak ankiety dotyczące zaangażowania uczniów, dane dotyczące frekwencji lub oceny wyników nauczania — które pokazują, czy zmierzają one we właściwym kierunku. Te kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) nie sprowadzają edukacji do liczb, ale sprawiają, że postępy są widoczne i wspólne, pomagając społeczności zrozumieć, jak wygląda sukces.

ZROZUMIENIE STRATEGII W SZKOŁACH: WNIOSKI PŁYNĄCE Z GRY O ZWYCIĘSTWO*

W sumie te pięć pytań zachęca szkoły do innego spojrzenia na strategię. Przypominają nam, że strategia nie polega na robieniu wszystkiego, ale na wybieraniu właściwych rzeczy. Nie chodzi o tworzenie błyskotliwego planu, ale o promowanie jasności, spójności i odpowiedzialności. Co najważniejsze, strategia nie jest statyczna; musi ewoluować wraz z nowymi wyzwaniami, przed którymi stają szkoły, od zmian demograficznych po reformy polityki lub innowacje w nauczaniu i uczeniu się.

W ten sposób szkoły mogą wiele nauczyć się od firm, które opracowują strategie pozwalające osiągnąć sukces. Przyjmując przedsiębiorcze podejście, nie bojąc się wyznaczać mierzalnych celów i angażując się w ciągłą refleksję, dyrektorzy szkół mogą tworzyć strategie, które są celowe, skoncentrowane i gotowe na przyszłość. Dzięki kreatywnym narzędziom, takim jak LEGO® SERIOUS PLAY®, mogą oni przekształcić te abstrakcyjne idee w namacalne modele, które angażują wszystkie zainteresowane strony w kształtowanie przyszłości szkoły.



BUDOWANIE STRATEGII POPRZEZ LEGO SERIOUS PLAY

W sumie te pięć pytań zachęca szkoły do innego spojrzenia na strategię. Przypominają nam, że strategia nie polega na robieniu wszystkiego, ale na wybieraniu właściwych rzeczy. Nie chodzi o tworzenie błyskotliwego planu, ale o promowanie jasności, spójności i odpowiedzialności. Co najważniejsze, strategia nie jest statyczna; musi ewoluować wraz z nowymi wyzwaniami, przed którymi stają szkoły, od zmian demograficznych po reformy polityki lub innowacje w nauczaniu i uczeniu się.

W ten sposób szkoły mogą wiele nauczyć się od firm, które opracowują strategie pozwalające osiągnąć sukces. Przyjmując przedsiębiorcze podejście, nie bojąc się wyznaczać mierzalnych celów i angażując się w ciągłą refleksję, dyrektorzy szkół mogą tworzyć strategie, które są celowe, skoncentrowane i gotowe na przyszłość. Dzięki kreatywnym narzędziom, takim jak LEGO® SERIOUS PLAY®, mogą oni przekształcić te abstrakcyjne idee w namacalne modele, które angażują wszystkie zainteresowane strony w kształtowanie przyszłości szkoły.

AKTYWNOŚĆ NR 1: TWORZENIE STRATEGII Z WYKORZYSTANIEM LEGO SERIOUS PLAY

Cel

Warsztaty te pomagają dyrektorom szkół w analizowaniu, definiowaniu i wizualizowaniu strategii szkolnej za pomocą LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP). Korzystając z zasad zawartych w książce „Playing to Win” oraz podręczniku CREATE LAB, uczestnicy uczą się, jak przekształcić myślenie strategiczne we wspólne zrozumienie i praktyczne plany działania.

Wprowadzenie: Nowe podejście do strategii w szkołach

Co tak naprawdę oznacza zwycięstwo szkoły? Nie rywalizacja, ale tworzenie wyjątkowej wartości — integracja, kreatywność, dobre samopoczucie, kompetencje cyfrowe.

Przegląd:

W tej sesji liderzy odsuwają się od codziennych obowiązków, aby spojrzeć na szerszą perspektywę. Opierając się na książce „Playing to Win” autorstwa Lafleya i Martina oraz modelu CREATE LAB, badamy, w jaki sposób strategia w edukacji nie jest planem, ale zestawem wyborów — wyborów, które kształtują tożsamość, kierunek i kulturę.

Efekty kształcenia:

Uczestnicy rozumieją pięć strategicznych pytań (aspiracje dotyczące zwycięstwa, obszar działania, sposób osiągnięcia zwycięstwa, wymagane kompetencje i systemy zarządzania) oraz nauczą się wyrażać je poprzez kreatywne, oparte na współpracy modelowanie.

Aktywność nr 1: Tworzenie strategii z wykorzystaniem LEGO Serious Play

Czas trwania: 3,5–4 godziny

Wielkość grupy: 6–12 osób (jeśli grupa liczy więcej niż 12 osób, należy ją podzielić na mniejsze grupy, np. po 4 osoby)

Potrzebne materiały

- Zestawy LEGO® SERIOUS PLAY® (jeden na 2–3 uczestników)
- Flipcharty i markery
- Karteczki samoprzylepne w 3 kolorach (na spostrzeżenia, działania i pytania)
- Plakietki z imionami i etykiety na stoły
- Aparat fotograficzny lub smartfon do dokumentacji zdjęciowej

Struktura i harmonogram aktywności

1. Powitanie i wprowadzenie – 30 min (kontekst i cele)
2. Rozgrzewka – 20 min (budowanie komfortu i pewności siebie)
3. Aspiracje zwycięstwa – 40 min (wizja i cel)
4. Gdzie grać / jak wygrać – 60 min (wybory strategiczne)
5. Możliwości i systemy – 40 min (czynniki sprzyjające i pomiary)
6. Integracja i refleksja – 30 min (dostosowanie i działanie)



1. Powitanie i przedstawienie ram (30 min)

Cel: Zapoznanie uczestników z myśleniem strategicznym i wyjaśnienie przebiegu warsztatów.

Działania facylitatora:

- Nadanie tonu: „Dzisiaj odejdziemy od codziennych zadań, aby zbadać, co naprawdę decyduje o sukcesie naszej szkoły — i jak sprawić, by stał się on namacalny”.
- Przedstawienie ram „Grać, aby wygrać”:
- Jakie są nasze aspiracje związane z wygraną?
- Gdzie będziemy grać?
- Jak wygramy?
- Jakie umiejętności musimy posiadać?
- Jakie systemy są niezbędne?
- Podkreślenie: strategia dotyczy wyborów, a nie list kontrolnych.

Zaproszenie uczestników do podzielenia się opiniami: „Co przychodzi Wam na myśl, gdy słyszycie słowo „strategia”?

Kluczowe przesłanie:

„Strategia w szkołach nie polega na robieniu wszystkiego. Polega ona na robieniu właściwych rzeczy — w sposób celowy, jasny i spójny”.

2. Rozgrzewka (20 min)

Cel: Pomoc uczestnikom w zaangażowaniu się w praktyczne działania i rozluźnieniu kreatywnego myślenia.

Działania facylitatora:

Przedstaw zasadę LEGO® SERIOUS PLAY®:

„Budujemy, aby myśleć”.

„Każdy model opowiada historię”.

Zaproponuj dwa szybkie zadania konstrukcyjne:

Zadanie 1: „Zbuduj model przedstawiający Twoją rolę jako lidera szkoły”.

Zadanie 2: „Zbudujcie model przedstawiający, jak wygląda doskonała nauka w waszej szkole”.

Po zakończeniu każdego zadania uczestnicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami (1–2 minuty każdy).

Pytania podsumowujące:

Co zauważyłeś w swoim sposobie myślenia, gdy Twoje ręce są zajęte?

Co zaskoczyło Cię w modelach innych osób?

Wskazówka dla moderatora: Utrzymuj wysoki poziom energii; doceniaj kreatywność, a nie umiejętności projektowe.

Aktywność nr 1: Tworzenie strategii z wykorzystaniem LEGO Serious Play

3. Określenie aspiracji zwycięstwa (40 min)

Cel: Wyjaśnienie wizji — co oznacza „zwycięstwo” dla społeczności szkolnej.

Wskazówka:

„Stwórz model pokazujący, co oznacza zwycięstwo dla Twojej szkoły — jak wygląda i jak się czuje sukces, gdy naprawdę realizujesz swój cel”.

Proces:

1. Stwórz model indywidualnie (10–15 min).
2. Przedstawcie i wyjaśnijcie modele w małych grupach.
3. Zapiszcie pojawiające się tematy na tablicy flipchart („Integracja”, „Innowacyjność”, „Dobre samopoczucie”, „Równość” itp.).

Pytania do refleksji dla facylitatora:

- Jakie wzorce pojawiają się w różnych szkołach?
- W jaki sposób te aspiracje odzwierciedlają podstawową misję szkoły?
- Czego może brakować lub co jest niedostatecznie reprezentowane?

4. Gdzie będziemy grać / Jak wygramy (60 min)

Cel: Dokonanie świadomych wyborów strategicznych dotyczących obszarów zainteresowania i podejścia.

Krok 1 – Gdzie będziemy grać (30 min):

„Stwórz model przedstawiający obszary, na których Twoja szkoła skoncentruje się, aby osiągnąć swoje aspiracje”.

Zachęcaj do podawania przykładów:

- Nauka cyfrowa
- STEM i kreatywność
- Integracja i przynależność
- Zaangażowanie społeczności

Krok 2 – Jak wygramy (30 min):

„Teraz stwórz model przedstawiający, w jaki sposób Twoja szkoła odniesie sukces w tych obszarach – co wyróżnia Twoje podejście”.

Aktywność nr 1: Tworzenie strategii z wykorzystaniem LEGO Serious Play

Pytania do dyskusji:

- Jakie wyjątkowe atuty ma Twoja szkoła?
- Czego nie chcesz robić?
- W jaki sposób Twoje wybory stworzą znaczącą wartość dla uczniów i rodzin?

Wskazówka dla moderatora: Wykorzystaj kontrast i refleksję. Zachęć uczestników do wyrażenia kompromisów.

5. Możliwości i systemy (40 min)

Cel: Zidentyfikowanie czynników sprzyjających realizacji strategii i systemów umożliwiających jej utrzymanie.

Pytanie 1:

„Stwórz to, co Twoja szkoła musi posiadać lub rozwinąć, aby ta wizja stała się możliwa”.
(np. potencjał kadrowy, technologia, kultura, partnerstwa)

Wskazówka 2:

„Dodaj elementy, które pokazują, w jaki sposób będziesz mierzyć postępy lub utrzymywać spójność”.

(np. ankiety dotyczące zaangażowania uczniów, rutynowe refleksje zespołu)

Pytania podsumowujące:

- Które możliwości są już silne?
- Które wymagają inwestycji lub rozwoju?
- Jakie systemy pomogą Ci dostosować się w miarę upływu czasu?

Refleksja moderatora:

Podkreśl przejście od pomysłów do realizacji — „strategia jest realizowana poprzez systemy”.

6. Integracja i refleksja (30 min)

Cel: Połączenie spostrzeżeń i określenie kolejnych kroków.

Działania facylitatora:

- Poproś każdą grupę o umieszczenie swoich modeli w jednym „krajobrazie strategicznym”.
- Poprowadź refleksję, korzystając z następujących pytań:
 - Co łączy nasze modele?
 - Jak wygląda spójność?
 - Gdzie są luki lub napięcia?
- Poproś uczestników o zapisanie końcowych refleksji na karteczkach samoprzylepnych:
 - Wnioski
 - Działania
 - Pytania

Wiadomość końcowa:

„Strategii nie pisze się — tworzy się ją, dzieli się nią i udoskonala wspólnie. To, co dzisiaj stworzyliśmy, to wspólny język, który pozwoli nam iść naprzód”.

Opcjonalne działania następcze:

- Zrób zdjęcia wszystkich modeli.
- Wyślij uczestnikom podsumowanie wizualne zawierające kluczowe wnioski i zobowiązania.

AKTYWNOŚĆ #2: JA, JA I JESZCZE RAZ JA

Cel:

Pomoc dyrektorom szkół oraz liderom szkolnym w odkrywaniu obszarów rozwoju w zakresie samoświadomości, komunikacji i przywództwa przy użyciu modelu okna Johari oraz LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) jako narzędzia refleksji.

Efekty uczenia się:

Pod koniec warsztatów uczestnicy będą:

- Rozumieli cztery kwadranty okna Johari i ich zastosowanie w przywództwie.
- Dokonają refleksji nad swoimi mocnymi stronami, słabościami i obszarami wymagającymi rozwoju poprzez praktyczne ćwiczenia.
- Rozwiną większą otwartość, empatię i świadomość informacji zwrotnej.
- Wzmacniali zaufanie i zrozumienie siebie w zespole kierowniczym.

Czas trwania: 3–4 godziny

Wielkość grupy: 6–12 osób (jeśli grupa liczy więcej niż 12 osób, należy ją podzielić na mniejsze grupy, np. po 4 osoby)

Potrzebne materiały:

- Zestawy LEGO® SERIOUS PLAY®
- Flipcharty i markery
- Karteczki samoprzylepne (w dwóch kolorach: „spostrzeżenia” i „informacje zwrotne”)
- Wydrukowane materiały informacyjne: diagram okna Johari i pytania do refleksji

Aktywność #2: Ja, ja i jeszcze raz ja

Model okna Johari: krótki przegląd

Okno Johari to model służący do zrozumienia samoświadomości i relacji międzyludzkich.

Dzieli on to, co wiemy o sobie — oraz to, co wiedzą o nas inni — na cztery kwadranty:

Quadrant	Description	In Leadership Context
1. Open Area (known to self and others)	Visible strengths, skills, and behaviours	How you're seen at your best
2. Blind Area (unknown to self, known to others)	Habits or patterns others see but you may not	Feedback and perception gaps
3. Hidden Area (known to self, unknown to others)	Feelings, fears, or aspirations not openly shared	Authenticity and trust
4. Unknown Area (unknown to self and others)	Untapped potential or behaviours under pressure	Discovery and growth

Kluczowa idea:

Im większa jest nasza otwarta przestrzeń, tym skuteczniej komunikujemy się, budujemy zaufanie i kierujemy innymi. Rozwój następuje, gdy zmniejszamy martwe punkty i odkrywamy ukryty potencjał.

Struktura i harmonogram warsztatów

Section	Duration	Focus
1. Welcome & Framing	20 min	Introduction to self-awareness
2. Understanding the Johari Window	20 min	Model and reflection
3. LSP Activity 1: My Open Self	40 min	Known strengths and values
4. LSP Activity 2: My Blind Spots	40 min	External perspectives
5. LSP Activity 3: My Hidden & Unknown Areas	40 min	Vulnerability and potential
6. Reflection & Integration	20 min	Insights and personal commitments

1. Powitanie i wprowadzenie (20 min)

Działania moderatora: Rozpocznij od zaproszenia:

„Dzisiaj skierujemy naszą uwagę do wewnątrz — będziemy odkrywać, kim jesteśmy jako liderzy, co pokazujemy innym i co może być nadal niewidoczne”.

Nawiązanie do poprzedniej sesji strategicznej:

„Tak jak budowaliśmy strategię naszej szkoły krok po kroku, tak samo możemy budować nasze zrozumienie siebie — uwidaczniając to, co niewidoczne”.

Wyjaśnienie celu warsztatów: powiązanie samoświadomości z efektywnością przywództwa.

Stworzenie poczucia bezpieczeństwa psychicznego:

„To jest przestrzeń refleksji, wolna od osądów. To, co zostanie tu powiedziane, pozostanie tutaj”.

2. Zrozumienie okna Johari (20 min)

- Krótka prezentacja prowadzącego:
- Przedstaw diagram okna Johari na ekranie lub tablicy flipchart.
- Krótko opisz cztery kwadranty (patrz powyżej).
- Użyj zrozumiałych przykładów:

„Być może wiesz, że jesteś dobry w komunikacji, ale inni dostrzegają również twoje opanowanie w sytuacjach stresowych – to jest twoja otwarta przestrzeń. Być może nie zdajesz sobie sprawy, jak bardzo dominujesz podczas spotkań – to jest twoja ślepa plamka. A może masz wizję lub obawy, którymi rzadko się dzielisz – to jest twoja ukryta przestrzeń”.

Omów, dlaczego ma to znaczenie dla kierownictwa szkoły:

- Budowanie zaufania w zespołach.
- Otrzymywanie i udzielanie informacji zwrotnych.
- Rozpoznawanie niewykorzystanego potencjału.

Kluczowe przesłanie:

„Przywództwo zaczyna się od samoświadomości. To, co widzimy w sobie, kształtuje sposób, w jaki inni postrzegają nasze przywództwo”.

Krok 1 – Jak postrzegam siebie (40 min)

Cel: Zastanów się nad tym, jak postrzegasz siebie jako lidera szkoły – swoje mocne strony, wartości i wzorce zachowań, które kształtują Twoje codzienne przywództwo.

Pytanie:

„Stwórz model przedstawiający to, jak postrzegasz siebie jako lidera – cechy, wartości i postawy, które definiują Twoje dzisiejsze przywództwo”.

Aktywność #2: Ja, ja i jeszcze raz ja

Proces:

- Budowanie indywidualne (10–15 min) – Zachęć uczestników do używania metafor: wieże symbolizujące pewność siebie, mosty symbolizujące połączenia, koła zębate symbolizujące myślenie systemowe itp.
- Dzielenie się w parach lub małych grupach (3–4 osoby) – Każda osoba wyjaśnia swój model.
- Refleksja: Po każdym dzieleniu się uczestnicy zapisują jedną spostrzeżenie na karteczce samoprzylepnej, zaczynając od „Opisałeś siebie jako...” lub „Ja również dostrzegam w tobie tę cechę”.
- Integracja wizualna: Umieść karteczki samoprzylepne wokół każdego modelu – tworząc wizualną reprezentację postrzegania siebie i potwierdzonej tożsamości.

Pytania do refleksji dla moderatora:

- Co zauważyłeś w sposobie, w jaki opisujesz siebie jako lidera?
- Z których aspektów swojego przywództwa jesteś najbardziej dumny?
- Czy są jakieś obszary, które zazwyczaj pomijasz w swoim opisie siebie?

Krok 2 – Jak postrzegają mnie inni (40 min)

Cel: Zbadanie postrzegania przez innych – tego, co koledzy, nauczyciele lub uczniowie mogą dostrzegać, a czego Ty nie zawsze jesteś świadomy.

Wskazówka:

„Stwórz model pokazujący, jak Twoim zdaniem inni postrzegają Cię jako lidera – w społeczności szkolnej, zespole lub klasie”.

Proces:

- Zbuduj model indywidualnie (10–15 min).
 - Zachęć uczestników, aby wyobrazili sobie, jak są postrzegani podczas spotkań, w sytuacjach trudnych lub gdy kierują innymi.
- Zaproś do dyskusji w małych grupach (15–20 min).
 - Każdy uczestnik przedstawia swój model, a następnie inni mogą delikatnie dodawać spostrzeżenia lub alternatywne perspektywy na karteczkach samoprzylepnych:
 - „Myślę, że inni mogą postrzegać Cię również jako...” lub „Ludzie nie zawsze dostrzegają, jak bardzo...”
- Podsumowanie grupowe: Porównaj modele z kroku 1 i kroku 2.
 - W jakich obszarach postrzeganie jest zbieżne?
 - W jakich obszarach się różni?

Aktywność #2: Ja, ja i jeszcze raz ja

Pytania do refleksji dla moderatora:

- Jakie opinie lub perspektywy zaskoczyły Cię?
- Które cechy są najbardziej widoczne dla innych? Które pozostają niewidoczne?
- W jaki sposób świadomość postrzegania przez innych może pomóc Ci kierować zespołem w sposób bardziej przejrzysty i empatyczny?

Krok 3 – Moje aspiracje: kim chcę się stać (40 min)

Cel: Wyobrażenie sobie kolejnej wersji siebie jako lidera — sposób myślenia, nawyki i wpływ, które chcesz rozwinąć.

Wskazówka:

„Stwórz model przedstawiający lidera, którym chcesz się stać — przyszłość, do której dążysz. To jest twoja aspiracja”.

Proces:

- Zbuduj indywidualnie (15–20 min) – Zachęć uczestników, aby zastanowili się zarówno nad tym, kim chcą być, jak i tym, jak chcą, aby inni postrzegali ich przywództwo.
- Podziel się dobrowolnie – Poproś każdą osobę, aby opowiedziała historię swojego modelu:
 - „To reprezentuje kierunek, w którym zmierzam”.
 - „Ta część pokazuje, co chcę wzmocnić”.
- Dyskusja refleksyjna:
 - Jakie kroki lub nawyki mogą pomóc Ci zbliżyć się do tej aspirującej wersji siebie?
 - Jakiego wsparcia potrzebujesz od swojego zespołu lub społeczności?

Pytania do refleksji dla moderatora:

- Co mogłoby się zmienić, gdybyś konsekwentnie kierował się tą aspiracją?
- Jak możesz wykorzystać świadomość uzyskaną w krokach 1 i 2, aby przejść do następnego etapu?

Kluczowa idea:

„Rozwój przywództwa zaczyna się od zrozumienia siebie — i rozwija się poprzez wizję. Kiedy widzimy, kim jesteśmy i kim możemy się stać, kierujemy się celem”.

Krok 3 – Moja mapa przywództwa

1. Wprowadzenie (5 min)

Facylitator mówi:

„Stworzyliście trzy ważne elementy swojej historii przywództwa:

- Jak postrzegacie siebie obecnie,
- Jak postrzegają was inni,
- Kim chcecie się stać.

Teraz nadszedł czas, aby połączyć te elementy – stworzyć krajobraz przywództwa.

W LEGO® SERIOUS PLAY® krajobraz pomaga nam dostrzec relacje i dynamikę między częściami systemu. W tym przypadku systemem jesteś ty — twój rozwój jako lidera”.

Wyjaśnij, że ten ostateczny model reprezentuje nie tylko trzy odrębne tożsamości, ale także przestrzeń między nimi — drogę i napięcia, które kształtują ciągły rozwój.

2. Tworzenie krajobrazu (10 min)

Wskazówka:

„Korzystając z trzech modeli, stwórz krajobraz, który pokazuje, jak są one ze sobą powiązane. Użyj klocków LEGO®, aby je połączyć — mosty, bariery, ścieżki lub podpory — aby przedstawić drogę między obecnym sobą, postrzeganiem innych i aspirującym sobą.

3. Dzielenie się i dialog (15–20 min)

Poproś uczestników, aby podzielili się swoimi krajobrazami przywództwa w parach lub małych grupach.

Sugerowany przebieg dzielenia się:

- Opisz krótko trzy podstawowe modele.
- Wyjaśnij powiązania — co je łączy lub dzieli.
- Zastanów się głośno:
 - „Czego dowiaduję się o sobie dzięki tym powiązaniom?”
 - „Co może mi pomóc przejść z miejsca, w którym jestem, do miejsca, w którym chcę być?”

Zachęć każdego słuchacza do dodania karteczki samoprzylepnej z jedną pozytywną obserwacją, na przykład:

„Widzę silny związek między twoimi wartościami a aspiracjami”.

„Ta ściana może nie być barierą — może być przypomnieniem, aby zatrzymać się na chwilę”.

4. Refleksja grupowa (10 min)

Zbierz wszystkich i poprowadź rozmowę podsumowującą.

Pytania do refleksji:

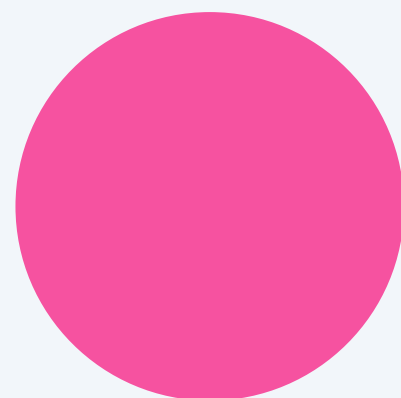
- Czego dowiedziałeś się, tworząc swój krajobraz przywództwa?
- Gdzie dostrzegasz zgodność lub napięcie między trzema aspektami siebie?
- Jaki pierwszy mały krok pomógłby Ci zbliżyć się do swojego wymarzonego ja?
- W jaki sposób współpracownicy mogą się wzajemnie wspierać w tej ciągłej podróży?





DESIGN SPRINT

Część III



WPROWADZENIE DO METODOLOGII DESIGN THINKING/SPRINT

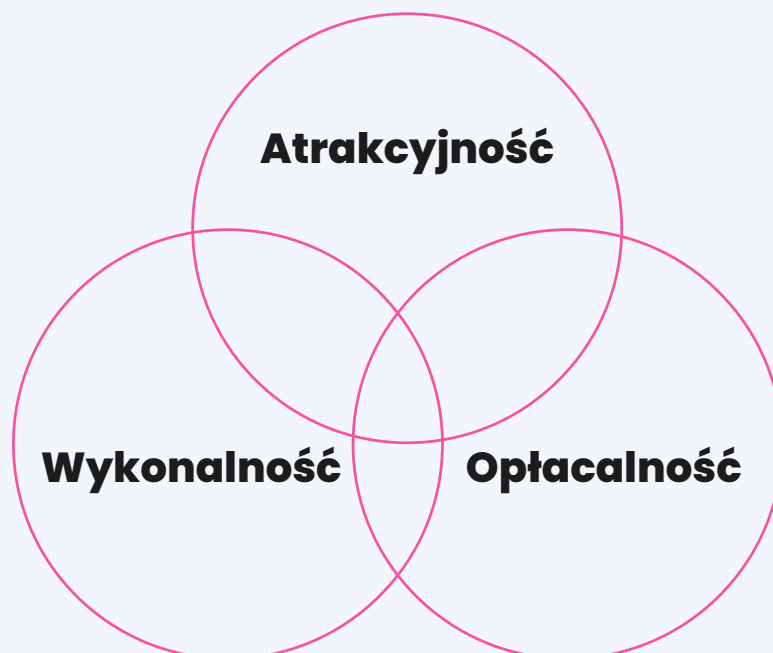
Design Thinking/Sprint (DTS) to podejście do rozwiązywania problemów i wprowadzania innowacji, które koncentruje się na człowieku i zrewolucjonizowało sposób, w jaki organizacje, zespoły i osoby indywidualne podchodzą do wyzwań. W przeciwieństwie do tradycyjnych metod, które opierają się na z góry określonym rozwiązaniu, DTS zaczyna się od głębokiej empatii wobec użytkownika, zachęcając do dogłębnego zrozumienia jego potrzeb, zachowań i emocji. Metodologia ta jest iteracyjna, elastyczna i skoncentrowana na współpracy, dzięki czemu jest szczególnie skuteczna w rozwiązywaniu złożonych, wieloaspektowych problemów, których rozwiązanie nie jest od razu oczywiste.

DTS łączy to, co jest pożądane z ludzkiego punktu widzenia, z tym, co jest technicznie wykonalne i ekonomicznie opłacalne.

Atrakcyjność: Co ma sens dla ludzi i dla ludzi?

Wykonalność: Co jest technicznie możliwe w dającej się przewidzieć przyszłości?

Opłacalność: Co prawdopodobnie stanie się częścią zrównoważonego modelu biznesowego?



PIĘĆ FAZ MYŚLENIA PROJEKTOWEGO (DESIGN THINKING)

Myślenie projektowe można opisać jako proces składający się z pięciu faz, choć należy pamiętać, że fazy te nie zawsze następują po sobie kolejno — mogą występować jednocześnie i powtarzać się iteracyjnie:

1. Empatia: zrozumienie potrzeb, wyzwań i motywacji osób, dla których projektujesz, poprzez obserwację, interakcję i zanurzenie się w ich doświadczeniach.
2. Definiowanie: synteza spostrzeżeń zebranych podczas fazy empatii w celu sformułowania jasnego opisu problemu, który oddaje istotę wyzwania.
3. Tworzenie pomysłów: generowanie szerokiego wachlarza pomysłów i rozwiązań dla zdefiniowanego problemu, zachęcanie do kreatywności i nieszablonowego myślenia.
4. Prototypowanie: tworzenie namacalnych reprezentacji wybranych pomysłów w celu zbadania ich potencjalnej skuteczności w rozwiązywaniu problemu.
5. Testowanie: dzielenie się prototypami z użytkownikami w celu uzyskania informacji zwrotnych, wyciąganie wniosków z interakcji i udoskonalanie rozwiązania w oparciu o uzyskane spostrzeżenia.

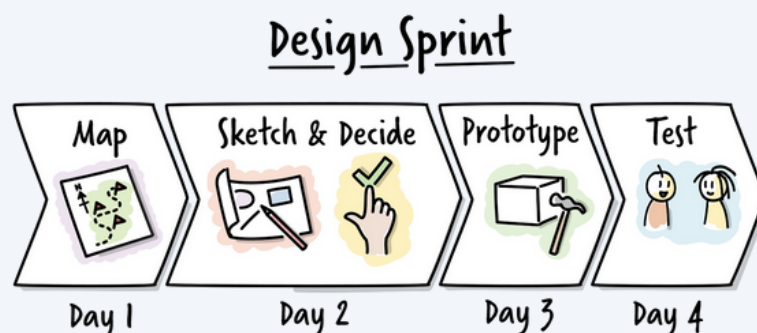


WPROWADZENIE DO METODOLOGII DESIGN SPRINTU

Design Sprint to ustrukturyzowany proces o ograniczonym czasie trwania, który pomaga zespołom szybko i skutecznie rozwiązywać złożone problemy oraz testować nowe pomysły. Metodologia ta, opracowana przez Jake'a Knappa z Google Ventures, zazwyczaj obejmuje pięć etapów trwających pięć dni: zrozumienie, tworzenie pomysłów, podejmowanie decyzji, tworzenie prototypu i testowanie.

Celem Design Sprintu jest ominięcie długich cykli rozwoju i dostarczenie praktycznych wniosków w ciągu zaledwie tygodnia. Dzięki zgromadzeniu różnorodnych członków zespołu, skupieniu się na projektowaniu zorientowanym na użytkownika i wspieraniu szybkiej iteracji, Design Sprinty zachęcają do innowacji i zmniejszają ryzyko. Są one szeroko stosowane do opracowywania produktów, usług lub procesów zarówno w start-upach, jak i dużych organizacjach.

To szybkie podejście umożliwia zespołom uzgodnienie priorytetów, weryfikację pomysłów z prawdziwymi użytkownikami i pewne działanie.



Fazy sprintu projektowego:

-Zrozumienie i zdefiniowanie:

Zidentyfikuj wyzwanie, uzgodnij cel sprintu i nakreśl obszar problemu.

Wybierz kluczowy obszar, na którym skupisz się podczas sprintu.

-Szkic:

Przeprowadź burzę mózgów i naszkicuj potencjalne rozwiązania indywidualnie.

Wykorzystaj ćwiczenia takie jak „Crazy 8s”, aby wygenerować różnorodne pomysły.

-Podejmowanie decyzji i tworzenie scenariusza:

Przejrzyj wszystkie pomysły, zagłosuj na najlepsze z nich i zdecyduj, który z nich zostanie wykorzystany do stworzenia prototypu.

Opracuj szczegółowy scenariusz dla wybranego rozwiązania.

-Prototypowanie i testowanie

Zbuduj realistyczny prototyp o niskiej wierności.

Przeprowadź testy z udziałem prawdziwych użytkowników, aby zebrać opinie i zweryfikować założenia.

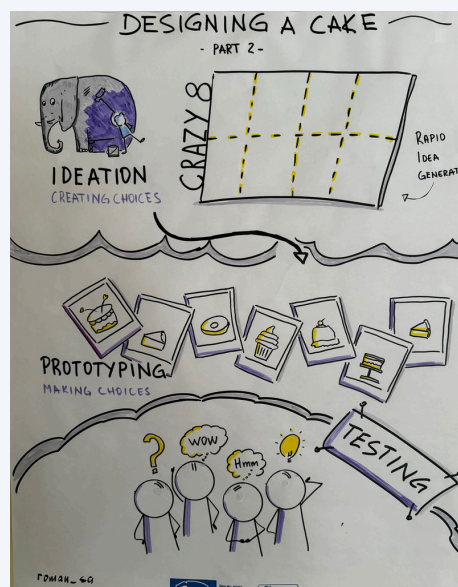
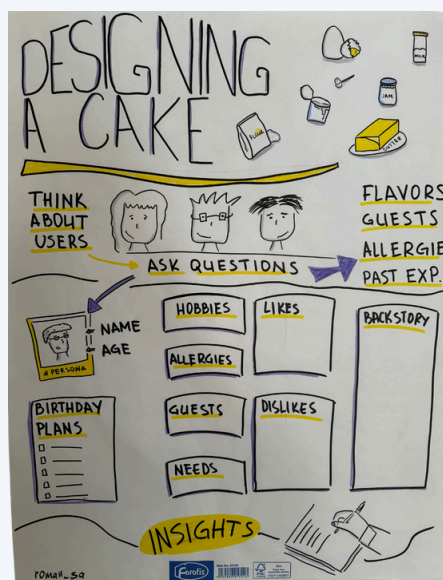
PROJEKTOWANIE TORTU – ZROZUMIENIE PROCESU PROJEKTOWANIA

Przegląd: Metody Design Sprint wywodzą się z myślenia projektowego — podejścia do rozwiązywania problemów skoncentrowanego na użytkowniku i opartego na iteracjach. To praktyczne ćwiczenie wykorzystuje zabawne i znane zadanie pieczenia ciasta, aby poprowadzić uczestników przez pięć kluczowych etapów: empatię, definiowanie, tworzenie pomysłów, prototypowanie i testowanie. Pokazuje, w jaki sposób każda faza sprintu odnosi się bezpośrednio do myślenia projektowego, dając zespołom namacalne zrozumienie procesu, a następnie zastosowanie go do rzeczywistych wyzwań.

Cel: Pomóc uczestnikom w jasnym zrozumieniu i przyswojeniu procesu myślenia projektowego poprzez zastosowanie każdego etapu w prostym, angażującym ćwiczeniu. Pozwala to rozwinąć świadomość potrzeb użytkowników, formułowania problemów, kreatywnego myślenia, szybkiego prototypowania i informacji zwrotnej — wszystkich elementów stanowiących podstawę udanych sprintów.

Materiały:

- Karteczki samoprzylepne lub karty cyfrowe
- Markery i narzędzia do rysowania
- Różne materiały do stworzenia prototypu ciasta (klocki LEGO, słomki, papier, plastelina, nożyczki itp.).
- Opcjonalnie: prawdziwe składniki do pieczenia ciasta lub rekwizyty
- Stoper
- Przewodnik dla facylitatora z definicjami etapów myślenia projektowego



Czas trwania: od 1,5 do 2,5 godziny (można podzielić na dwie krótsze sesje)

Wielkość grupy: dowolna, praca w parach

Kroki:

1. Empatia – zrozumienie „konsumenta ciasta” (20 minut – 10 minut na uczestnika)

- Przedstaw metaforę: „użytkownik” to osoba otrzymująca ciasto.
- Uczestnicy przeprowadzają wywiady między sobą (lub badają preferencje współpracowników), zadając pytania takie jak:
 - „Jakie rodzaje ciast lubisz?”
 - „Czy masz jakieś ograniczenia dietetyczne?”
 - „Dla kogo jest to ciasto i na jaką okazję?”
- Zapisz odpowiedzi na karteczkach samoprzylepnych lub w notatniku i pogrupuj je według tematów (np. alergie, ograniczenia dietetyczne, ulubione smaki).
- Cel: nauczyć się zbierać prawdziwe opinie użytkowników, zamiast polegać na założeniach typu „wszyscy kochają czekoladę”.

2. Zdefiniuj – sformułuj problem (20 min)

- Przejrzyj wyniki empatii i zidentyfikuj napięcia lub niespodzianki.
- Każdy zespół pisze przeformułowane stwierdzenie problemu, korzystając z szablonu:
 - Dla [użytkownika], który [potrzeba], naszym wyzwaniem jest [stwierdzenie oparte na spostrzeżeniach].
 - Przykład: „Dla przyjaciela na diecie bezglutenowej, który świętuje urodziny i czuje się wykluczony podczas deseru, potrzebujemy smacznego ciasta, które będzie pasowało do jego potrzeb żywieniowych i atmosfery okazji”.
- To stanie się Twoim stwierdzeniem problemu sprintu.

3. Pomysły – burza mózgów na temat ciast (30 min)

- Ustal szybką 10-minutową rundę generowania pomysłów: 3–5 pomysłów na uczestnika (np. ciasto szyfonowe, wegańskie ciasto red velvet, bezglutenowe ciasto czekoladowe volcano itp.).
- W drugiej rundzie zastosuj ograniczenia kreatywne (np. „ciasta bez pieczenia” lub „minimalna ilość składników”), aby poszerzyć możliwości.
- Zgrupuj pomysły, a następnie przeprowadź głosowanie (3 głosy na osobę), aby wybrać 2–3 najlepsze pomysły na ciasto do prototypowania.
- Możesz skorzystać z ćwiczenia Crazy 8s, aby zakończyć fazę tworzenia pomysłów.

4. Prototyp — zbuduj miniaturowe makiety ciast (30 min)

- Dwie ścieżki:
 - Fizyczne rekwizyty — stwórz małe papierowe wersje lub udekoruj babeczki.
 - Naszkicuj prototypy — narysuj warstwy ciasta, sposób podania, kontekst serwowania.
- Opisz cechy: smaki, tekstury, styl podania, sposób serwowania.
- Skoncentruj się na przekazaniu, w jakim stopniu odpowiada on potrzebom użytkowników i okazji.

5. Test — zbieranie opinii (20 min)

- Pokażcie sobie nawzajem prototypy.
- Zadajcie pytania:
 - „Co podoba wam się w tym torcie?”
 - „Czy wydaje się odpowiedni do okazji / potrzeb użytkowników?”
 - „Czego brakuje?”
- Zapiszcie mocne strony, obawy i sugestie na karteczkach samoprzylepnych, uporządkowanych według prototypów.
- Podziel się wnioskami z grupą.

6. Podsumowanie i nauka (15 min)

- Przejrzyj opinie z testów i zidentyfikuj kluczowe wnioski: który prototyp najlepiej spełniał potrzeby, co można poprawić.
- Odnieś te wnioski do pięciu etapów: empatia, przeformułowanie, tworzenie pomysłów, prototypowanie, walidacja.
- Omów podobieństwa do prawdziwych sprintów projektowych i to, jak to mikrodoświadczenie odzwierciedla dynamikę sprintu.

MAPA EMPATII

Cel: Ćwiczenie to ma na celu pomóc liderom szkolnym zrozumieć i wyrazić różnorodne potrzeby społeczności poprzez mapowanie empatii. Stawiając się w sytuacji różnych członków społeczności, uczestnicy mogą uzyskać wgląd w różne perspektywy, doświadczenia i wyzwania, co pozwala im lepiej zrozumieć potrzeby społeczności.

Materiały:

1. Duże arkusze papieru lub tablica suchościeralna
2. Markery lub pisaki do tablic suchościeralnych w różnych kolorach
3. Kartki samoprzylepne
4. Wydrukowane lub cyfrowe osoby reprezentujące różnych członków społeczności

Czas trwania: 30 do 60 minut

Wielkość grupy: Odpowiednie dla małych grup (4-6 uczestników w grupie)

Kroki

- Wprowadzenie (10 minut): Krótko wyjaśnij koncepcję mapowania empatii i jej znaczenie dla zrozumienia potrzeb społeczności. Przedstaw uczestnikom osoby, wyjaśniając, że reprezentują one fikcyjnych, ale realistycznych członków ich społeczności.
- Przypisanie person (5 minut): Każda grupa otrzymuje jedną personę. Jeśli pozwala na to czas i wielkość grupy, rozważ rotację person w połowie ćwiczenia, aby uzyskać szerszy wgląd w różne perspektywy.
- Rysowanie mapy empatii (5 minut): Uczestnicy rysują duży kwadrat na kartce papieru lub tablicy, dzieląc go na cztery części oznaczone jako: Myślenie, Odczuwanie, Mówienie i Działanie.
- Wypełnianie mapy empatii (30 minut):
 - Myślenie: Co postać może myśleć o swojej społeczności? Jakie ma obawy lub aspiracje?
 - Odczucia: Jak persona czuje się w swojej społeczności i jakie ma w niej miejsce? Czy są jakieś konkretne emocje związane z jej doświadczeniami?
 - Wypowiedzi: Co persona mówi w swojej społeczności? Weź pod uwagę otoczenie fizyczne, interakcje z innymi oraz dostępne usługi.
 - Działania: Jakie działania podejmuje persona w swoim codziennym życiu? Jak wchodzi w interakcje ze społecznością?

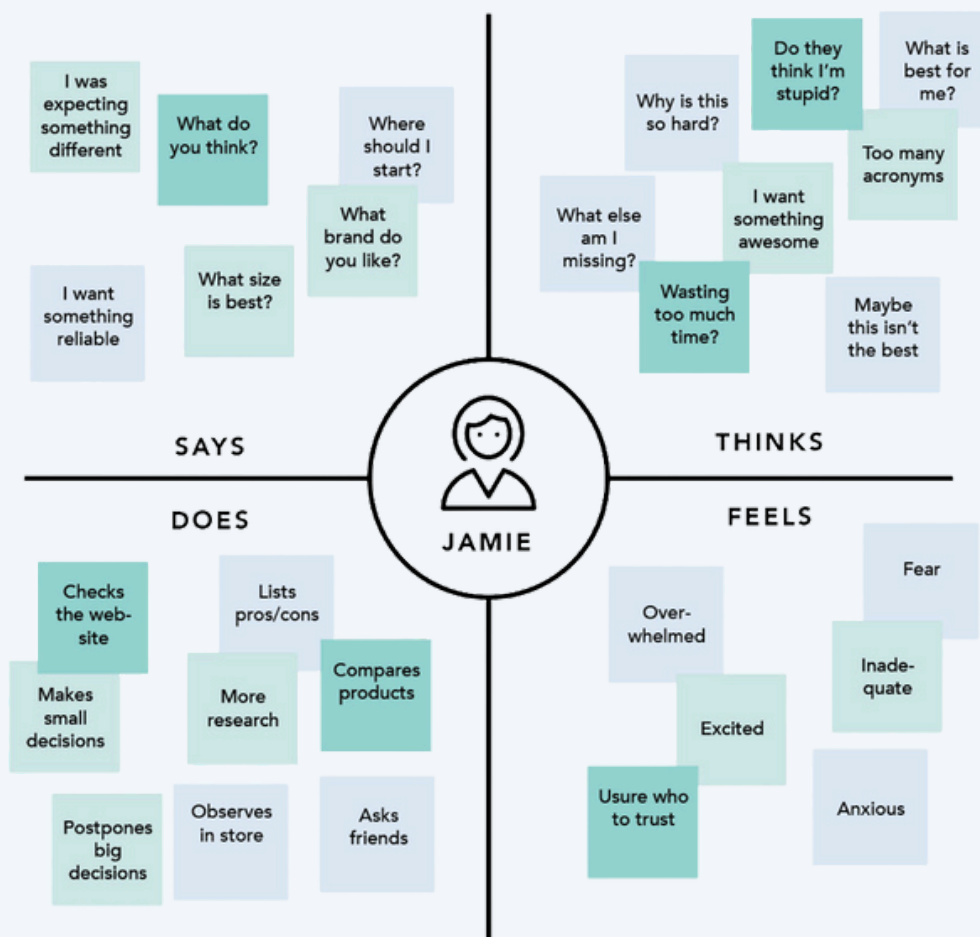
Mapa empatii

5. Uczestnicy zapisują swoje przemyślenia dotyczące każdego kwadrantu na karteczkach samoprzylepnych i przyklejają je do mapy. Zachęcaj do kreatywnego myślenia i empatii, aby zrozumieć perspektywę danej osoby.

6. Dyskusja w grupach (10 minut na grupę): Każda grupa przedstawia swoją mapę empatii, wyjaśniając perspektywę swojej postaci i zidentyfikowane potrzeby. Zachęć uczestników do zastanowienia się, w jaki sposób można zaspokoić te potrzeby.

7. Dyskusja plenarna (20 minut): Zbierz wszystkie grupy na dyskusję plenarną. Porównaj i zestaw ze sobą potrzeby zidentyfikowane dla różnych postaci. Omów wspólne tematy, wyjątkowe wyzwania i potencjalne strategie zbiorowego zaspokojenia tych potrzeb.

EMPATHY MAP *Example (Buying a TV)*



STICKY STEPS

Cel: Dzięki jasnemu planowi krok po kroku możesz zamienić pozornie nieosiągalne lub trudne cele w namacalną rzeczywistość.

Materiały:

Karteczki samoprzylepne

Długopisy lub markery

Ściana lub flipchart (do przyklejenia)

Czas trwania: 30–60 minut

Wielkość grupy: Odpowiednie dla małych grup (4–6 uczestników w grupie)

Kroki:

1. Zaczynij od zapisania celu jak najdalej po prawej stronie powierzchni do rysowania. Celem jest pożądany stan końcowy dla Ciebie lub Twojego zespołu.
2. Zadaj grupie następujące pytanie: „Co musiałyby się wydarzyć tuż przed tym, abyśmy odnieśli sukces?”.
3. Umieść odpowiedź na karteczce samoprzylepnej po lewej stronie celu.
4. Zadaj ponownie to samo pytanie w odniesieniu do właśnie umieszczonej karteczki samoprzylepnej: „Co musiałyby się wydarzyć tuż przed tym, abyśmy odnieśli sukces?”.
5. Powtarzaj ten proces, aż cofniesz się do dnia dzisiejszego.
6. Opracuj plan, w jaki sposób możesz rozpocząć realizację pierwszej rzeczy, którą musisz zrobić.

Wskazówka: cofając się w swoim planie, możesz natrafić na pewne kroki, które muszą zostać wykonane jednocześnie. Może to spowodować, że Twój plan podzieli się i rozgałęzi na dwie równoległe ścieżki.

Nie ma w tym nic złego, ale zawsze staraj się rozważyć, czy każdy krok jest absolutnie niezbędny do osiągnięcia pożądanego stanu końcowego. Im bardziej liniowa jest Twoja ścieżka, tym łatwiej będzie Ci osiągnąć cel.

CRAZY 8S

Cel: Crazy 8s to popularne ćwiczenie służące generowaniu pomysłów w procesie design thinking, znane ze swojego szybkiego tempa i dynamicznego charakteru. Ćwiczenie ma na celu wywołanie gwałtownego przyływu kreatywnych pomysłów w ograniczonym czasie.

Materiały:

1. Arkusze papieru (najlepiej formatu A4), po jednym dla każdego uczestnika
2. Długopisy lub ołówki
3. Stoper

Czas trwania: 8 minut (1 minuta na szkic)

Wielkość grupy: dowolna, ponieważ uczestnicy będą początkowo pracować indywidualnie

Proces:

1. Wprowadzenie (2 minuty): Krótko wyjaśnij cel ćwiczenia Crazy 8s. Podkreśl, że celem jest wygenerowanie jak największej liczby pomysłów, skupiając się na ilości, a nie jakości. Zachęcaj do szalonego, nieszablonowego myślenia i zapewnij uczestników, że na tym etapie burzy mózgów nie ma złych pomysłów.

2. Zdefiniuj wyzwanie (3 minuty): Jasno określ problem lub wyzwanie, którym zajmuje się grupa. Może to być znalezienie innowacyjnych sposobów zaangażowania młodych ludzi w projekty społeczne, wymyślenie kreatywnych pomysłów na zbiórkę funduszy lub burza mózgów nad rozwiązaniami konkretnego problemu, z którym boryka się społeczność. Upewnij się, że wszyscy rozumieją wyzwanie przed uruchomieniem stopera.

3. Szkicowanie Crazy 8s (8 minut): Uruchom minutnik. Uczestnicy mają 8 minut na wypełnienie każdej z 8 sekcji na kartce papieru różnymi pomysłami lub rozwiązaniami związanymi z wyzwaniem. Mają dokładnie 1 minutę na naszkicowanie lub zapisanie każdego pomysłu, zanim przejdą do następnej sekcji. Zachęcaj do szybkiego, instynktownego myślenia; to ograniczenie często prowadzi do kreatywnych przełomów.

4. Dzielenie się i dyskusja (zmienna): Po upływie 8 minut każdy uczestnik wybiera 1 lub 2 najlepsze pomysły, którymi chce się podzielić z grupą. Tę część ćwiczenia można dostosować do wielkości grupy i dostępnego czasu — w przypadku większej liczby uczestników warto rozważyć podzielenie grupy na mniejsze zespoły. Gdy każdy z uczestników przedstawia swoje pomysły, zachęcaj do konstruktywnych opinii i dyskusji na temat wykonalności, wpływu i innowacyjności proponowanych rozwiązań.

5. Rozwój pomysłów (zmienna): Na podstawie dyskusji uczestnicy mogą zdecydować się na dalszy rozwój jednego pomysłu, połączenie elementów z wielu pomysłów lub ich udoskonalenie. Można to zrobić indywidualnie, w parach lub w małych grupach, w zależności od charakteru wyzwania i celów warsztatów.

RETROSPEKTYWA SAILBOAT

Przegląd: Wizualna i oparta na metaforach retrospekcja, podczas której uczestnicy zastanawiają się nad ostatnimi pracami (np. sprintem), wyobrażając sobie swój projekt jako żaglówkę: badają, co ją napędzało (wiatr), spowalniało (kotwice), stwarzało zagrożenia (skały) i jaki jest jej cel (wyspa).

Cel: Umożliwienie zespołom wspólnego zidentyfikowania sukcesów, wyzwań, zagrożeń i celów poprzez metaforę, ułatwiając zrównoważoną refleksję i praktyczne wnioski.

Materiały:

- Tablica lub duży flipchart (fizyczny lub cyfrowy, np. Miro)
- Szablon rysunku: żaglówka, linia wodna, skały, kotwica, wyspa.
- Karteczki samoprzylepne (fizyczne lub cyfrowe, np. Miro) i długopisy
- Narzędzia do głosowania (naklejki z kropkami lub głosowanie cyfrowe)
- Zegar

Czas trwania: 45–60 minut (możliwość dostosowania)

Wielkość grupy: 4–10 uczestników (elastyczna zarówno dla małych, jak i większych zespołów)



Kroki:

- Wprowadzenie (5 minut): Przygotuj uczestników, wyjaśniając metaforę — łódź = zespół, wiatr = czynniki sprzyjające, kotwica = czynniki hamujące, skały = zagrożenia, wyspa = cel
- Indywidualna refleksja (10 minut): Członkowie zespołu w ciszy zapisują swoje przemyślenia na karteczkach samoprzylepnych, umieszczając je w sekcjach:
 - **Wiatr:** co napędzało postęp
 - **Kotwice:** co spowalniało działania
 - **Skały:** jakie ryzyko pojawiło się lub może się pojawić
 - **Wyspa:** co zespół zamierza osiągnąć w następnym cyklu
- Dzielenie się i grupowanie (10–15 minut): Uczestnicy po kolei wyjaśniają swoje notatki; moderator grupuje podobne elementy w widoczny sposób.
- Dyskusja i ustalanie priorytetów (10 minut): Grupa omawia najważniejsze zgrupowane elementy.
- Głosowanie i planowanie działań (10 minut): Zespół głosuje, aby ustalić priorytety 2–3 kluczowych elementów i tworzy konkretne kroki działania.
- Podsumowanie (5 minut): Refleksja nad kluczowymi spostrzeżeniami. Potwierdzenie, kto jest odpowiedzialny za każde działanie, i ustalenie terminu kolejnej kontroli.

Sugestie dotyczące dalszych działań:

- Podczas następnej retrospektywy należy powrócić do poprzednich działań i zastanowić się nad postępami.
- Użyj Miro lub innej tablicy, aby prowadzić aktualną dokumentację „retrospektywy”.
- Aby urozmaicić spotkanie, zmieniaj formaty retrospektywy — np. Speedboat, Pirate Ship, Four Ls.
- W przypadku spotkań zdalnych rozważ anonimowe zgłoszenia, aby zwiększyć szczerłość; narzędzia cyfrowe zazwyczaj to umożliwiają.

MACIERZ WPŁYWU/WYSIŁKU

Przegląd: Macierz wpływu/wysiłku to wizualne narzędzie do ustalania priorytetów, które pomaga zespołom oceniać i klasyfikować pomysły, zadania lub działania w oparciu o ich potencjalny wpływ i wysiłek wymagany do ich realizacji. Korzystając z siatki 2×2, uczestnicy umieszczają elementy w jednym z czterech kwadrantów, aby ukierunkować proces podejmowania decyzji i efektywnie skoncentrować zasoby zespołu.

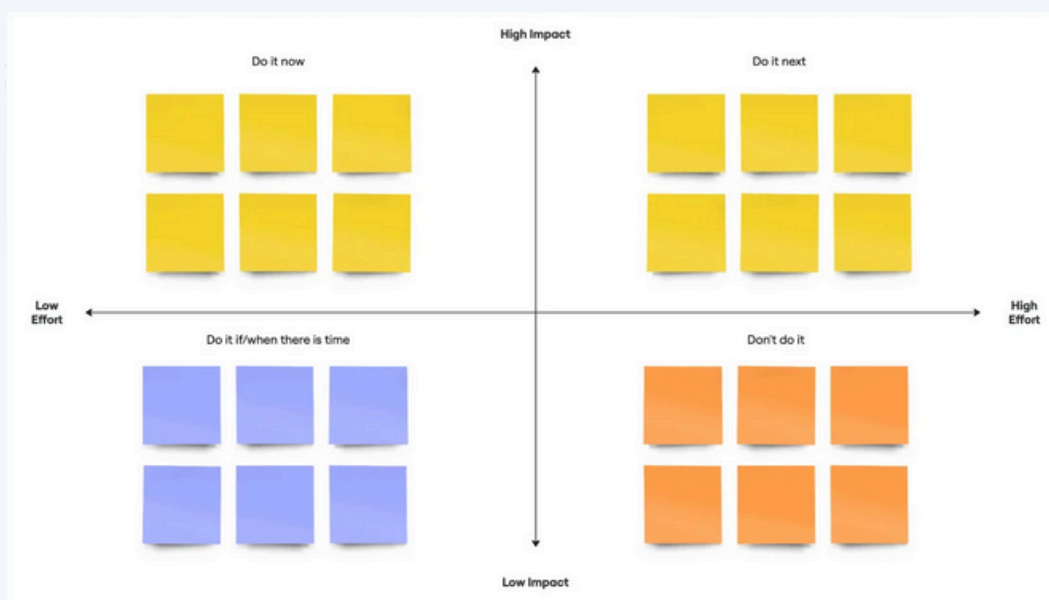
Cel: Wspólna ocena, które zadania lub pomysły są najbardziej wartościowe i wykonalne, pomagająca zespołowi skoncentrować się na pracach o dużym wpływie, które przynoszą rezultaty przy rozsądnym nakładzie pracy.

Materiały:

- Szablon macierzy wpływu/wysiłku 2×2 (na tablicy, flipcharcie lub w narzędziu cyfrowym, takim jak Miro)
- Karteczki samoprzylepne lub karty cyfrowe
- Markery lub narzędzia do pisania
- Kropki do głosowania lub funkcja głosowania cyfrowego (opcjonalnie)
- Zegar

Czas trwania: 30–60 minut, w zależności od liczby elementów i głębokości dyskusji

Wielkość grupy: 4–12 uczestników (najlepiej z różnych działów, aby zapewnić różnorodność perspektyw)



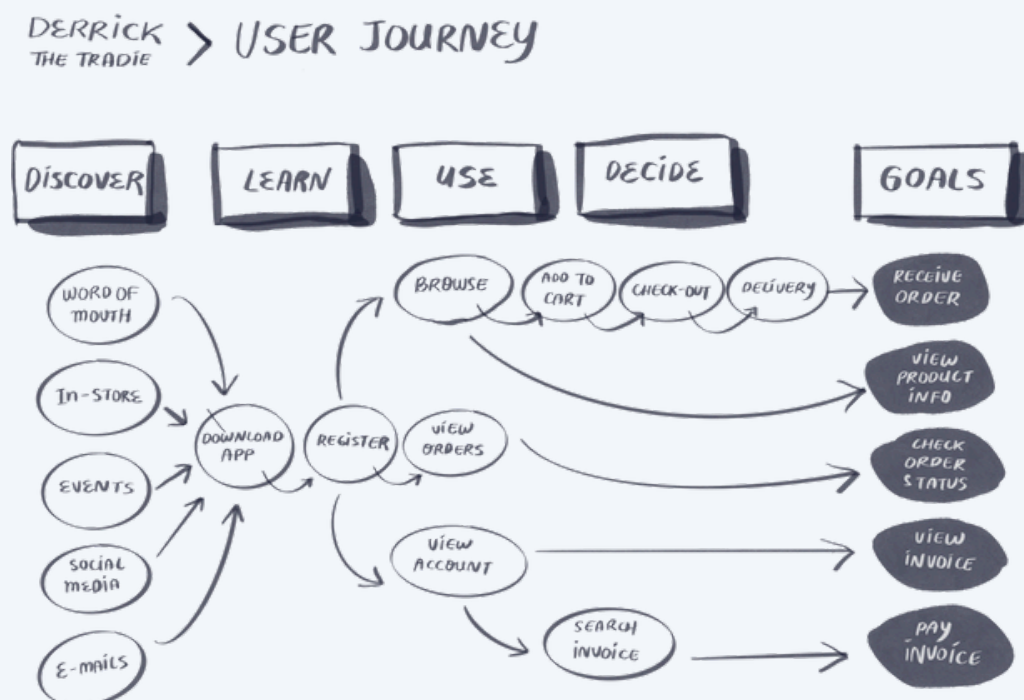
Kroki:

- Wprowadzenie i kontekst (5 min):
- Wyjaśnij cel ćwiczenia i przedstaw matrycę:
 - Oś pozioma: Wymagany wysiłek (od niskiego do wysokiego)
 - Oś pionowa: Wygenerowany wpływ lub wartość (od niskiej do wysokiej)
 - Wyjaśnij, co oznaczają pojęcia „wpływ” i „wysiłek” w obecnym kontekście (np. wartość dla użytkownika, wynik biznesowy, złożoność wdrożenia).
- Burza mózgów (10 min): Poproś uczestników, aby zapisali pomysły, zadania lub ulepszenia na karteczkach samoprzylepnych (jeden pomysł na karteczkę). Skoncentruj się na najnowszych spostrzeżeniach, przeszkodach lub możliwościach.
- Nanoszenie na matrycę (10–15 min): Uczestnicy po kolei umieszczają swoje karteczki samoprzylepne na matrycy zgodnie z tym, ile wysiłku ich zdaniem wymaga dany pomysł i jaki będzie miał wpływ. Pozycjonowanie można dostosować w ramach dyskusji grupowej.
- Przegląd czterech kwadrantów (5 min): Przejrzyj każdy kwadrant i wyjaśnij, co reprezentuje:
- **Szybkie korzyści (duży wpływ, niewielki wysiłek):**
 - Są to najlepsze możliwości — pomysły, które zapewniają dużą wartość przy minimalnych nakładach. Nadaj im priorytet.
 - Przykład: Dodanie krótkiej sekcji FAQ w celu poprawy komfortu użytkownika.
- **Duże projekty (duży wpływ, duży nakład pracy):**
 - Warte uwagi inicjatywy, które mogą przynieść znaczną wartość, ale wymagają planowania, zasobów i czasu.
 - Przykład: Przeprojektowanie systemu wdrażania nowych pracowników lub wprowadzenie nowej funkcji.
- **Zadania uzupełniające (mały wpływ, mały nakład pracy):**
 - Łatwe zadania, które można wykonać, jeśli jest dodatkowy czas lub w celu poprawy morale, ale nie są one priorytetowe.
 - Przykład: Aktualizacja układu dokumentów wewnętrznych.
- **Zadania powodujące stratę czasu (niewielki wpływ, duży nakład pracy):**
 - Należy je kwestionować lub unikać — są to pomysły, które wymagają dużych zasobów, ale przynoszą niewielką wartość.
 - Przykład: Przeprojektowanie narzędzia wewnętrznego, z którego korzysta niewiele osób.

1. Ustalanie priorytetów i podejmowanie decyzji (10 minut): Wykorzystaj głosowanie (np. 3 punkty na osobę), aby zidentyfikować najważniejsze pozycje. Skoncentruj dyskusję na pomysłach, które uzyskały najwięcej głosów, zwłaszcza tych dotyczących szybkich korzyści i dużych projektów.
2. Przydzielanie zadań (5–10 minut): Wybierz 2–3 najważniejsze priorytety, określ jasne kolejne kroki, przydziel osoby odpowiedzialne i ustal harmonogram.
3. Podsumowanie (5 min): Podsumuj ostateczny ranking priorytetów, zapisz zadania do wykonania i uzgodnij sposób monitorowania postępów.

MAPOWANIE ŚCIEŻKI UŻYTKOWNIKA

Przegląd: Wspólne ćwiczenie polegające na tworzeniu mapy w celu wizualizacji doświadczeń użytkownika od początku do końca — uchwycenie kluczowych etapów, punktów styku, emocji, problemów i możliwości — w celu znalezienia obszarów wymagających poprawy i dostosowania zespołu do potrzeb użytkowników.



Cel: Zrozumienie, w jaki sposób użytkownicy korzystają z produktu lub usługi, wczucie się w ich doświadczenia, zidentyfikowanie źródeł tarć oraz odkrycie możliwości poprawy doświadczeń i strategii.

Materiały

- Szablon mapy podróży użytkownika (cyfrowy w Figma FigJam lub Miro lub fizyczny na dużym arkuszu papieru)
- Profil osoby i opis scenariusza
- Karteczki samoprzylepne (fizyczne lub cyfrowe) do zapisywania działań, myśli, emocji, punktów newralgicznych i możliwości
- Markery lub cyfrowe narzędzia do rysowania
- Zegar

Czas trwania: 90 minut, z możliwością dostosowania w zależności od stopnia szczegółowości i złożoności

Wielkość grupy: 5–10 uczestników

Kroki:

- **Wprowadzenie i ustalenie kontekstu (10 minut):** Określ zakres — wybierz osobowość i cel lub scenariusz użytkownika. Wyjaśnij, która ścieżka jest mapowana, i uzgodnij etapy (np. świadomość → rozważanie → decyzja → zakup → utrzymanie).
 - **Burza mózgów dotycząca etapów i punktów styku (15 minut):** Zidentyfikuj kluczowe fazy podróży i wymień wszystkie istotne punkty styku (kanały, platformy, interakcje). Dodaj je poziomo w górnej części mapy.
 - **Uchwycić działania, myśli i emocje (30 minut):** Dla każdego etapu poproś uczestników o zapisanie następujących informacji dotyczących użytkownika:
 - **Działania (co robią)**
 - **Myśli (co myślą)**
 - **Emocje (jak się czują)** — użyj emotikonów lub ikon emocji
 - **Umieść karteczki samoprzylepne w odpowiednich pasach**
 - 4. **Zidentyfikuj punkty newralgiczne i możliwości (15 minut):** Oznacz negatywne lub problematyczne momenty jako punkty newralgiczne. Następnie przekształć je w stwierdzenia dotyczące możliwości — co mogłoby poprawić lub zachwycić użytkownika.
 - 5. **Narysuj krzywą emocjonalną (5 minut):** Narysuj linię łączącą stany emocjonalne, aby wizualizować szczyty i doliny (krzywa empatii).
 - 6. **Dyskusja grupowa i wnioski (10 minut):** Przejrzyj mapę i przedstaw kluczowe wnioski. Ustal priorytety punktów newralgicznych i możliwości w oparciu o znaczenie dla użytkownika i cele biznesowe.
 - 7. **Planowanie działań (10 minut):** Wybierz 2–3 najważniejsze możliwości. Określ konkretne kolejne kroki: właściciel, harmonogram i wskaźniki sukcesu.
- Sugestie dotyczące dalszych działań:
- Udostępnij mapę podróży szerszemu gronu interesariuszy, aby zapewnić spójność i widoczność.
 - Wykorzystaj ją jako podstawę do projektowania usług, ulepszeń UX lub planowania mapy drogowej.
 - Regularnie aktualizuj mapę: powracaj do niej po ważnych premierach, rundach badań lub zmianach strategii.
 - Zweryfikuj aktualny stan poprzez wywiady z użytkownikami lub analizy; stwórz wersje przyszłego stanu, aby wyobrazić sobie ulepszenia.
- Działanie to sprzyja empatii, ujawnia tarcia i przekłada spostrzeżenia dotyczące ludzi na jasną, praktyczną strategię, dzięki czemu idealnie nadaje się do strategii produktowej, dostosowania UX i współpracy międzyfunkcyjnej.

MAPA PERSONY

Przegląd: Praktyczne warsztaty, podczas których uczestnicy tworzą szczegółowe, oparte na badaniach fikcyjne profile użytkowników („persony”), które reprezentują rzeczywiste segmenty klientów. Efektem jest profil persony, który sprzyja empatii, ujednocila proces podejmowania decyzji przez zespół i stanowi wskazówki przy projektowaniu produktu.

Cel: Opracowanie realistycznych, łatwo identyfikowalnych person, które odzwierciedlają potrzeby, motywacje, bolączki i kontekst użytkowników, dając zespołom wspólny punkt odniesienia do projektowania rozwiązań.

Materiały:

- Szablon persony (z sekcjami na imię i nazwisko, zdjęcie, cele, zachowania, bolączki, cytaty, informacje ogólne) — cyfrowy lub fizyczny (użyj Miro, FigJam itp.)
- Dane badawcze (notatki z wywiadów, ankiety, wnioski analityczne)
- Karteczki samoprzylepne lub karty cyfrowe
- Markery lub cyfrowe narzędzia do rysowania
- Zdjęcia stockowe lub awatary
- Stoper

Czas trwania: 60–90 minut (można skrócić do 45–60 minut w przypadku prototypowych person)

SOURCE: FIGMA.COM

Wielkość grupy: 4–8 uczestników (najlepiej z różnych działów)



Mapa osoby

Kroki:

- **Wprowadzenie i kontekst (5 min):** Wyjaśnij, czym są osoby: półfikcyjne postacie reprezentujące rzeczywiste grupy użytkowników — oparte na danych, ale wystarczająco wyraziste, aby wywołać empatię.
- **Przegląd badań (10 min):** Podziel się kluczowymi spostrzeżeniami: kim są użytkownicy, ich dane demograficzne, motywacje, bóle i zachowania. Podkreśl cytaty, które oddają istotę ich doświadczeń.
- **Konfiguracja szablonu osoby (5 min):** Przedstaw układ szablonu: imię i nazwisko, zdjęcie, cytaty, biografia, cele, zachowania, frustracje, motywacje.
- **Wypełnianie szablonu (20–30 min):** W parach lub samodzielnie uczestnicy wypełniają szablon, używając karteczek samoprzylepnych/kart cyfrowych. Zachęcaj do podawania realistycznych imion i nazwisk, zdjęć, z którymi można się utożsamić, cytatów skupionych na użytkowniku oraz krótkich historii.
- **Dzielenie się i dyskusja (15 min):** Każdy zespół przedstawia swoją osobę. Omów różnice, wyjaśnij założenia i zapewnij spójność. Połącz elementy, aby stworzyć jedną lub dwie silne osoby.
- **Udoskonalenie osoby (10 min):** Skonsoliduj opinie w ostatecznej wersji (wersjach). Dodaj atrakcyjne imię, dokładny wiek, reprezentatywne zdjęcie i realistyczny cytat. Skoncentruj się na empatii, nie przeładowując szczegółami.
- **Zastosowanie osoby (5 min):** Przeprowadź burzę mózgów na temat tego, jak te osoby zostaną wykorzystane w przyszłych decyzjach projektowych: np. „Czy ta funkcja pomogłaby [nazwa osoby]?”.

Sugestie dotyczące dalszych działań:

- Wyświetlaj osoby w widocznym miejscu w przestrzeni roboczej lub na platformach cyfrowych, aby wzmocnić koncentrację na użytkowniku.
- W miarę upływu czasu weryfikuj i udoskonalaj osoby w oparciu o dodatkowe badania.
- Zintegruj osoby z ścieżkami użytkowników, tworzeniem pomysłów, prototypowaniem i testowaniem użyteczności.
- Wykorzystaj je do rekrutacji odpowiednich uczestników wywiadów i testów użytkowników.
- Opcjonalnie: w celu szybkich iteracji przeprowadź krótszą sesję „proto-osoby”, aby wcześniej uchwycić założenia.

Osoby personalizują dane, tworząc przekonujące postacie, które kierują decyzjami projektowymi, sprzyjają empatii i zapewniają, że wszyscy tworzą z myślą o użytkowniku, zapobiegając założeniom i rozbieżnościom.

5 X DLACZEGO

Przeгляд: Ustrukturyzowana technika refleksyjna, w której uczestnicy definiują problem i wielokrotnie zadają pytanie „Dlaczego?” — zazwyczaj pięć razy — aby odkryć prawdziwą przyczynę leżącą u podstaw symptomów widocznych na powierzchni.

Cel: Ujawnienie przyczyn leżących u podstaw problemu, aby zespół mógł opracować skuteczne, ukierunkowane rozwiązania, zamiast zajmować się wyłącznie widocznymi symptomami.

Materiały

- Tablica suchościeralna, flipchart lub tablica cyfrowa (np. FigJam z wykorzystaniem szablonu 5 Whys firmy Figma)
- Karteczki samoprzylepne lub karty cyfrowe
- Markery lub narzędzia do pisania
- Zegar (opcjonalnie)

Czas trwania: 30–45 minut (w przypadku prostych problemów można skrócić do około 20 minut).

Wielkość grupy: 3–8 uczestników (w tym osoby zaznajomione z problemem).

Kroki:

- Zdefiniuj problem (5 min): Napisz jasne, zwarte stwierdzenie problemu na górze (np. „Czas reakcji obsługi klienta przekracza 24 godziny”). Wyjaśnij kontekst, zainteresowane strony i wpływ
- Zadaj pierwsze „dlaczego?” (5 min): Zapytaj: „Dlaczego tak się dzieje?” Zapisz odpowiedź bezpośrednio pod problemem. Przykład: „Ponieważ agenci nie są szybko powiadamiani o nowych zgłoszeniach”.
- Kontynuuj zadawanie pytania „dlaczego?” (10–15 min): Powtórz ten proces, rozwijając jedno „dlaczego” w oparciu o poprzednią odpowiedź. Postaraj się wykonać co najmniej pięć iteracji, ale w razie potrzeby pogłębiaj analizę, aby dotrzeć do istotnej przyczyny źródłowej.

Przykładowy łańcuch:

Dlaczego 2: Ponieważ powiadomienia nie są prawidłowo skonfigurowane.

Dlaczego 3: Ponieważ ustawienia zostały zresetowane po ostatniej aktualizacji.

Dlaczego 4: Ponieważ proces aktualizacji nie zachowuje ustawień powiadomień.

Dlaczego 5: Ponieważ nie ma dokumentacji ani listy kontrolnej dotyczącej kroków aktualizacji.

4. Zweryfikuj przyczynę źródłową (5 min): Przeczytaj od dołu do góry, aby upewnić się, że łańcuch logicznie prowadzi do przyczyny źródłowej. Wyeliminuj przypuszczenia lub niejasne odpowiedzi.

5. Burza mózgów i określenie rozwiązań (10 min): Po zidentyfikowaniu rzeczywistej przyczyny źródłowej (np. brak dokumentacji) przeprowadź burzę mózgów w celu znalezienia praktycznych rozwiązań. Nadaj priorytet najbardziej obiecującym rozwiązaniom do wdrożenia.

6. Przydziel działania i osoby odpowiedzialne (5 min): Dla każdego wybranego rozwiązania określ, kto jest za nie odpowiedzialny, termin realizacji i sposób pomiaru sukcesu.

7. Podsumowanie (2 min): Potwierdź zrozumienie, podziękuj uczestnikom i zaplanuj krótkie spotkanie w celu omówienia postępów.

CELE SMART

Przeгляд: Praktyczne warsztaty, podczas których zespoły zapoznają się z kryteriami SMART — konkretnymi, mierzalnymi, osiągalnymi, istotnymi i określonymi w czasie — aby sformułować jasne, realistyczne cele, które można śledzić i osiągać, przekształcając niejasne aspiracje w cele możliwe do realizacji.

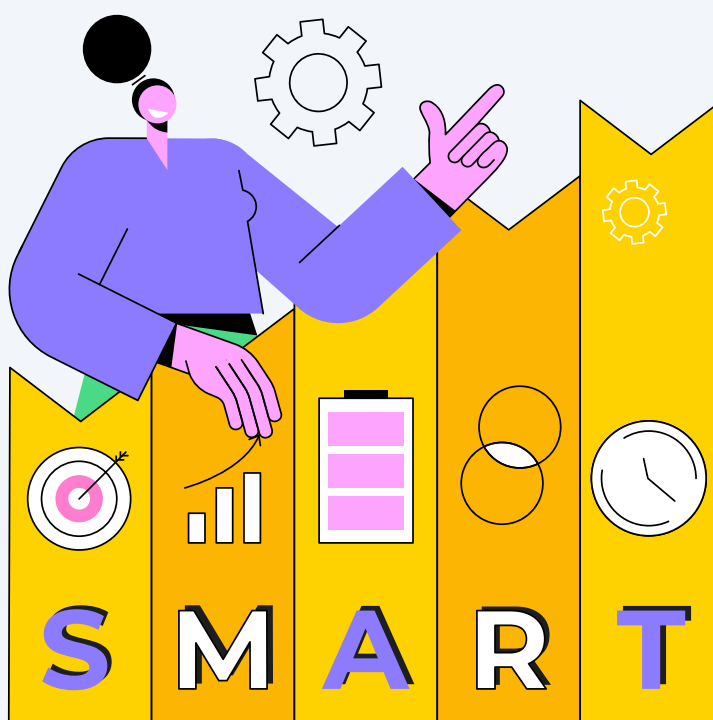
Cel: Umożliwienie uczestnikom określenia precyzyjnych celów, które są łatwe do zmierzenia, realistyczne do osiągnięcia, zgodne z ogólnymi zamierzeniami i ograniczone terminem — zapewniając jasność, odpowiedzialność i motywację.

Materiały:

- Arkusz lub szablon celów SMART (w wersji drukowanej lub cyfrowej)
- Karteczki samoprzylepne lub karty cyfrowe
- Markery lub narzędzia do pisania
- Informacje referencyjne: cele projektu, priorytety zespołu, inicjatywy strategiczne.
- Stoper

Czas trwania: 60 minut

Wielkość grupy: 4–8 uczestników lub indywidualnie



Kroki:

- **Wprowadzenie (5 min):** Przedstaw model SMART — zdefiniuj każdy element: konkretny, mierzalny, osiągalny, istotny, określony w czasie — używając akronimu jako planu działania dla jasności celu.
 - **Burza mózgów na temat ogólnego celu (5 min).** Poproś zespół o zaproponowanie ogólnego celu. Przykład: „Zwiększenie zaangażowania użytkowników”.
 - **Dopracuj zgodnie z modelem SMART**
 - **Szczegółowy (10 min):** Zadaj dociekliwe pytania: Kto? Co? Gdzie? Dlaczego? Przykład: „Zwiększenie liczby aktywnych użytkowników naszej aplikacji mobilnej w ciągu tygodnia poprzez ulepszenie procesu wdrażania”. Określ „aktywnych użytkowników w ciągu tygodnia (WAU)” i kanał (urządzenia mobilne).
 - **Mierzalny (10 min):** Określ, w jaki sposób będziesz śledzić sukces: wskaźniki, liczby, procenty. Przykład: „Zwiększenie liczby WAU z 5000 do 7500”. Daje to jasny cel +2500.
 - **Osiągalny (5 min):** Oceń ograniczenia: zasoby, dane historyczne. Przykład: Tempo wydawania nowych wersji przez zespół: dwa sprinty tygodniowe. Wzrost o 50% (2500) jest możliwy do osiągnięcia dzięki niewielkim ulepszeniom, takim jak powiadomienia push lub wskazówki dotyczące obsługi.
 - **Istotny (5 min):** Połącz cel ze strategią: dlaczego ma to znaczenie? Przykład: „Większe zaangażowanie użytkowników mobilnych doprowadzi do wyższej konwersji w aplikacji i większych przychodów — jest to zgodne z naszymi celami wzrostu na III kwartał”.
 - **Określony w czasie (5 min):** Ustal termin, aby zwiększyć poczucie pilności i skupienia. Przykład: „Osiągnij to do końca III kwartału (30 września)”.
- 4. Przygotuj pełną deklarację SMART (5 min):** Połącz elementy w dopracowany cel: „Zwiększenie liczby aktywnych użytkowników mobilnych z 5000 do 7500 do 30 września poprzez ulepszone wdrażanie nowych użytkowników i ukierunkowane powiadomienia push w celu wsparcia wzrostu przychodów w trzecim kwartale”.
- **Wzajemna ocena i poprawki (10 minut):** Podzielcie się na pary: wymieńcie się celami, sprawdźcie każde kryterium SMART i zaproponujcie ulepszenia. Np. „Co oznacza »ulepszony proces wdrażania nowych użytkowników« — czy musimy ustalić KPI, takie jak 40% realizacji?”.
 - **Przedstawienie i głosowanie (5 minut):** Przedstawcie cele SMART grupie. Zagłosujcie, który cel należy zrealizować w pierwszej kolejności lub uwzględnić w planie działań zespołu.

SZABLON CELÓW SMART

Wyznaczanie realistycznych i osiągalnych celów.

Moim celem jest:

S
SPECIFIC/
KONKRETNY

Co chcę, żeby się stało?

M
MEASUREABLE/
MIERZALNY

Skąd będę wiedzieć, że osiągnąłem swój cel?

A
ACHIEVABLE/
OSIĄGALNY

Czy cel jest realistyczny i jak go osiągnę?

R
RELEVANT/
ISTOTNY

Dlaczego mój cel jest dla mnie ważny?

T
TIME-
BOUND/
OKREŚLONY
W CZASIE

Jaki jest mój termin na osiągnięcie tego celu?

JAK MOGLIBYŚMY...

Przegląd: Metoda przekształcania problemów w otwarte pytania, które stymulują kreatywne myślenie. Formułując wyzwania w formie „Jak moglibyśmy...?“, zespoły mogą generować szerszy zakres innowacyjnych i zorientowanych na użytkownika rozwiązań.

Cel: Pomoc zespołom w odkrywaniu właściwych problemów w oparciu o spostrzeżenia użytkowników i zainicjowanie szerokiego, zorientowanego na wyniki generowania pomysłów bez uprzedzeń wobec rozwiązań.

Materiały:

- Karteczki samoprzylepne lub karty cyfrowe
- Markery lub narzędzia do pisania
- Tablica suchościeralna, flipchart lub tablica cyfrowa (np. Miro, Figma)
- Narzędzia do głosowania (karty z kropkami lub reakcje cyfrowe)
- Stoper
- Wyniki badań, opisy problemów lub osoby jako dane wejściowe.

Czas trwania: 45–60 minut

Wielkość grupy: 4–6 uczestników (na grupę, jeśli jest ich więcej)

Kroki:

- Przedstaw spostrzeżenia lub opis problemu (5 min): Podziel się kluczowymi wynikami lub problemami odkrytymi podczas badań. Przykład: „Użytkownicy nie są pewni, czy wypełniają właściwy formularz podatkowy”.
- Wyjaśnij zasadę HMW (5 min): Przedstaw format „Jak możemy + działanie + użytkownik + wynik”, aby przedstawić możliwości w neutralny i otwarty sposób.
- Generowanie pytań HMW (10 minut): Uczestnicy przeprowadzają cichą burzę mózgów, tworząc wiele pytań HMW — po jednym na karteczce samoprzylepnej. Przykłady:
 - „Jak możemy pomóc użytkownikom nabrać pewności, że wypełniają właściwy formularz?”
 - „Jak możemy poprowadzić użytkowników do właściwego formularza podatkowego na podstawie ich odpowiedzi?”

4. Dziel się i udoskonalaj (10 min): Wyświetl wszystkie pytania HMW i omów ich sformułowanie. Popraw słabe pytania, upewniając się, że są one: Oparte na spostrzeżeniach („Użytkownicy nie są pewni...” → „Jak możemy sprawić, by użytkownicy poczuli się pewnie...”); Wolne od tendencyjności rozwiązań („powiedz użytkownikom” → „pomóż użytkownikom poczuć się”); Szerokie, ale skoncentrowane na wynikach

5. Głosowanie na najlepsze pytania HMW (5 min): Każdy uczestnik oddaje głosy (np. 3 kropki) na ulubione pytania HMW. Wybierz 3–5 pytań do dalszej pracy.

6. Opcjonalnie rozszerzenie (5 min): Użyj wariantów takich jak „W jaki sposób moglibyśmy...?” lub „Co by się stało, gdyby...?” aby poszerzyć myślenie.

7. Rozpoczęcie tworzenia pomysłów (10–15 min): Rozpocznij burzę mózgów nad rozwiązaniami, używając wybranych pytań HMW jako podpowiedzi.

Sugestie dotyczące dalszych działań:

- Wykorzystaj wybrane pytania HMW do zorganizowania sesji pogłębiających proces tworzenia pomysłów, burzy mózgów lub szkicowania koncepcji.
- W miarę postępów badań lub testowania rozwiązań powracaj do pytań HMW i modyfikuj je.
- Połącz pytania HMW z prototypowaniem, aby skupić się na osiągnięciu określonego rezultatu.
- Naucz uczestników formułowania pozytywnych, otwartych pytań HMW, aby uniknąć stronniczości w poszukiwaniu rozwiązań.

Dlaczego to działa:

HMW przekształca spostrzeżenia w praktyczne, generatywne pytania, które promują kreatywną pewność siebie („Jak” zakłada istnienie rozwiązań; „Może” pozwala na eksplorację; „My” sprzyja współpracy).

Jest to proste, ale potężne połączenie między odkryciem a tworzeniem pomysłów, oparte na rzeczywistych potrzebach użytkowników, przy jednoczesnym celowym pozostawieniu otwartej przestrzeni dla rozwiązań i współpracy. Daj mi znać, jeśli chcesz otrzymać szablon przyjazny dla pracy zdalnej lub zaawansowane wskazówki dotyczące facylitacji!

SZKIC KONCEPCYJNY

Przegląd: Skoncentrowane ćwiczenie typu design sprint, podczas którego uczestnicy samodzielnie przekształcają wstępne pomysły w dopracowane, opatrzone adnotacjami szkice. Każdy szkic koncepcyjny stanowi mini scenariusz — szczegółowo opisujący konkretne rozwiązanie w trzech przejrzystych ramkach — który można udostępnić i porównać z zespołem. **Ćwiczenie to dobrze sprawdza się po ćwiczeniu Crazy 8s.**

Cel: Przekształcenie wybranych pomysłów w możliwe do przekazania i przetestowania koncepcje. Zapewnienie, że każdy członek zespołu potrafi jasno przedstawić wizualne rozwiązanie, które jest zgodne z potrzebami użytkowników i wspiera tworzenie scenariuszy oraz prototypów.

Materiały:

- Arkusze robocze z szkicami koncepcyjnymi (trzy arkusze A4 połączone taśmą lub ich cyfrowy odpowiednik)
- Długopisy, markery lub cyfrowe narzędzia do rysowania
- Materiały referencyjne: Crazy 8s lub szkice pomysłów
- Karteczki samoprzylepne do adnotacji
- Ściana lub tablica cyfrowa do wyświetlania szkiców
- Naklejki w kształcie kropek lub cyfrowe narzędzie do głosowania
- Stoper

Czas trwania: 60–90 minut (zazwyczaj wykonywane w nocy jako „zadanie domowe”; można również wykonać w ciągu jednego dnia sprintu)

Wielkość grupy: dowolna. Zazwyczaj wykonywane indywidualnie w celu przedstawienia rozwiązania

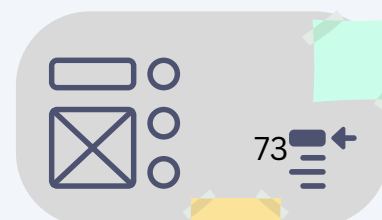
Kroki:

Przygotowanie i podsumowanie kontekstu (5 min): Przypomnij grupie o wyzwaniu sprintu, kluczowych spostrzeżeniach użytkowników oraz wszelkich szkicach Crazy 8 lub pomysłach. Przed rozpoczęciem szkicowania zapoznaj wszystkich z problemem i docelowym scenariuszem.

Rozdaj szablony szkiców (5 min). Każdy uczestnik powinien otrzymać trzy połączone panele. Lewa część (~66%) służy do rysowania, a prawa część (~33%) do zapisywania notatek opisujących sytuację, motywację lub działania.

Tytuł i konfiguracja (5 min): W górnej części arkusza każdy uczestnik wpisuje opisowy tytuł swojej koncepcji (np. „Inteligentny proces wdrażania nowych pracowników”). Tytuły pomagają współpracownikom szybko zrozumieć pomysł.

TITLE



4. Indywidualne szkicowanie koncepcji (40–60 min): Każda osoba szkicuje trzyetapową historię, szkielet lub przebieg rozwiązania problemu. Każdy panel reprezentuje główną interakcję lub ekran.

- **Panel 1:** Punkt wejścia lub wyzwalacz (np. użytkownik otwiera aplikację i widzi komunikat „Rozpocznij samouczek”)
- **Panel 2:** Kluczowa interakcja (np. użytkownik wykonuje zadanie wprowadzające, kierując się podpowiedzią)
- **Panel 3:** Wynik/rezultat (np. użytkownikowi wyświetla się podsumowanie postępów i kolejne kroki)

Użyj strzałek, ikon, etykiet i kolorowych zaznaczeń oraz wyjaśnij adnotacje po prawej stronie

5. Przygotowanie do udostępnienia (5 min): Dodaj wszelkie cytaty użytkowników lub dane, które potwierdzają koncepcję (np. „Użytkownicy twierdzą, że unikają samouczków, ponieważ uważają je za przytłaczające”).

6. Oglądanie galerii i głosowanie (15–20 min): Umieść wszystkie szkice do przeglądu. Członkowie zespołu oglądają każdy z nich. Uczestnicy umieszczają kropki na szkicach, które uważają za najbardziej przekonujące lub wartościowe. Przykładowe kryteria głosowania: przejrzystość, dopasowanie do użytkownika, wykonalność, nowatorskość.

7. Wyjaśnienie najlepszych koncepcji (15 min): Moderator prosi twórców szkiców, które uzyskały najwięcej głosów, o krótką prezentację swoich pomysłów, wyjaśnienie elementów wizualnych i notatek oraz powiązania z potrzebami użytkowników.

8. Rejestrowanie i dostosowywanie (5 min): Zidentyfikuj wspólne elementy najlepszych szkiców, które należy uwzględnić we wspólnym scenariuszu lub planie prototypu. Wykorzystaj język lub sekwencje, które spotkały się z pozytywnym odbiorem.

Sugestie dotyczące dalszych działań:

- Połącz zwycięskie szkice w jednolity scenariusz do prototypowania.
- Wykorzystaj sekwencję wizualną i adnotacje jako plan do stworzenia prototypu.
- Omów wykonalność i wymagania techniczne przed przekazaniem do rozwoju.
- Przechowaj szkice jako inspirację do przyszłych iteracji lub odświeżenia koncepcji.
- Zastanów się podczas retrospektywy: Który szkic był najłatwiejszy do wdrożenia? Który uzyskał najlepsze opinie podczas testów użytkowników?

ODWRÓCONA BURZA MÓZGÓW – ODWRÓĆ PROBLEM, ABY ZNALEŹĆ ROZWIĄZANIE

Przeгляд: Odwrotna burza mózgów to kreatywna technika rozwiązywania problemów, która całkowicie zmienia tradycyjne podejście do tworzenia pomysłów. Zamiast pytać „Jak możemy to rozwiązać?“, uczestnicy najpierw zadają pytanie „Jak możemy to pogorszyć?”. To nieoczekiwane odwrócenie sytuacji ujawnia ukryte zagrożenia, słabe punkty i zachowania przynoszące efekty odwrotne do zamierzonych, które następnie przekształca się w skuteczne pomysły na rozwiązania.

Cel: Zidentyfikowanie potencjalnych przyczyn, przeszkód lub zachowań, które przyczyniają się do powstania problemu, a następnie przeformułowanie tych kwestii w praktyczne, zorientowane na użytkownika rozwiązania. Metoda ta pomaga zespołom myśleć bardziej otwarcie i kwestionować domyślne założenia.

Materiały:

- Duży arkusz papieru lub tablica (fizyczna lub cyfrowa)
- Karteczki samoprzylepne lub karty cyfrowe
- Markery lub narzędzia do rysowania
- Stoper
- Wstępnie zdefiniowane zadanie lub wyzwanie sprintu

Czas trwania: 30–45 minut

Wielkość grupy: dowolna

Kroki:

1. Przygotuj przestrzeń i nastawienie (5 min): Przygotuj tablicę z dużym tytułem: „Nasze wyzwanie”.

Przedstaw koncepcję: „Dzisiaj złamiemy zwyczajowe zasady. Zamiast rozwiązywać problem, będziemy zastanawiać się, jak go pogorszyć. Dlaczego? Ponieważ odwrócenie problemu pozwala nam dostrzec przyczyny i ukryte pułapki, dzięki czemu możemy opracować mądrzejsze, ukierunkowane rozwiązania”.

Poinformuj uczestników, że sesja będzie miała charakter kreatywny i swobodny, ale oparty na rzeczywistych wynikach.

2. Jasno zdefiniuj problem (5 min): Zapisz rzeczywisty problem na środku tablicy. Upewnij się, że jest on możliwy do rozwiązania i skoncentrowany na użytkowniku.

Przykład:

Problem:

-„Nasi użytkownicy rezygnują po zarejestrowaniu się w serwisie”.

-Zapisz: „Chcemy zwiększyć retencję użytkowników po rejestracji”.

3. Odwróć problem (10 min): Teraz odwróć problem na jego przeciwieństwo lub „antycel”.

Przykładowe przeformułowanie:

„Jak możemy sprawić, aby użytkownicy nigdy nie wrócili po rejestracji?”.

Poproś zespół o burzę mózgów w celu znalezienia odpowiedzi na to pytanie — najpierw indywidualnie, a następnie wspólnie.

Zachęcaj do zgłaszania szalonych i ekstremalnych pomysłów (np. „Wysłać 10 wiadomości spamowych”, „Sprawić, aby pulpit nawigacyjny się zawiesił”, „Ignorować opinie”).

Zapisz każdy pomysł na osobnej karteczce samoprzylepnej i przyklej je wokół odwróconego stwierdzenia.

4. Pogrupuj i omów „złe pomysły” (5–10 min): Przejrzyjcie razem zebrane „złe pomysły”. Omówcie, dlaczego każdy z nich miałby negatywny wpływ na doświadczenia użytkowników lub działalność firmy.

Pogrupuj powiązane pomysły według tematów, takich jak:

-Zła komunikacja

-Problemy techniczne

-Brak empatii

-Niejasny interfejs użytkownika

-Ta refleksja sprawia, że następny krok jest bardziej ukierunkowany.

5. Zamień pomysły w rozwiązania (10 min): Weź każdy „zły pomysł” i zadaj pytanie: „Jaka byłaby jego przeciwieństwo?”

Przykłady:

-Zły pomysł: „Ignoruj opinie użytkowników” → Odwrócony: „Wbuduj pętle opinii w każdy kamień milowy użytkownika”

-Zły pomysł: „Spraw, aby wdrażanie nowych użytkowników było mylące” → Odwrócony: - „Zaprojektuj jasny, gamifikowany proces wdrażania nowych użytkowników”

-Zapisz odwrócone pomysły na nowych karteczkach samoprzylepnych i umieść je obok ich oryginalnych odpowiedników.

6. Priorytetowe traktowanie najlepszych rozwiązań (5 min): Poproś grupę o ocenę odwróconych pomysłów na podstawie:

- Wpływu (Czy rozwiązałyby to rzeczywisty problem?)
- Wykonalności (Czy możemy to szybko wdrożyć?)
- Użyj głosowania punktowego lub macierzy wpływu/wysiłku 2x2, aby wybrać 2–3 najlepsze pomysły, które warto zbadać bardziej szczegółowo.

7. Zaplanuj kolejne kroki (5 min): Omów, co należy zrobić, aby zbadać lub wdrożyć najlepsze pomysły.

Wyznacz osoby odpowiedzialne i uzgodnij harmonogram lub działania sprintowe.

Zapisz decyzje w widoczny sposób na tablicy lub w narzędziu do śledzenia projektu.

Sugestie dotyczące dalszych działań:

- Przeprowadź to ćwiczenie ponownie z innymi zespołami, aby uzyskać różne perspektywy na ten sam problem.
- Wykorzystaj odwróconą burzę mózgów, aby poddać istniejące rozwiązania testowi warunków skrajnych — „Czy ten pomysł przypadkowo pogorszyłby problem?”.
- Połącz z mapowaniem podróży lub HMW, aby udoskonalić i uporządkować pomysły na rozwiązania.
- Wykorzystaj odwrócone pomysły w retrospektywach, aby zastanowić się, jakich zachowań nie należy powtarzać.

Dlaczego to działa: Odwrócona burza mózgów przełamuje utarte schematy myślenia i ujawnia podstawowe przyczyny problemu — zwłaszcza te, których podświadomie unikamy. Przenosi uwagę z „szybkich rozwiązań” na systemowe spostrzeżenia i sprzyja nowym perspektywom w psychologicznie bezpieczny, kreatywny sposób. Jest szczególnie skuteczna w przypadku złożonych, powtarzających się lub „utkniętych” wyzwań.

MODEL PROPOZYCJI WARTOŚCI

Przegląd: Ćwiczenie oparte na współpracy z wykorzystaniem Modelu propozycji wartości — ustrukturyzowanego szablonu, który pomaga zespołom dostosować swoją ofertę (produkty/usługi, środki łagodzące problemy, czynniki generujące korzyści) do rzeczywistych potrzeb klientów (zadania do wykonania, problemy, korzyści).

Cel: Zapewnienie jasnego dopasowania produktu do rynku poprzez mapowanie potrzeb klientów i ścisłe dopasowanie ich do oferty. Identyfikacja luk, weryfikacja założeń i ustalenie priorytetów funkcji lub usług generujących wartość.

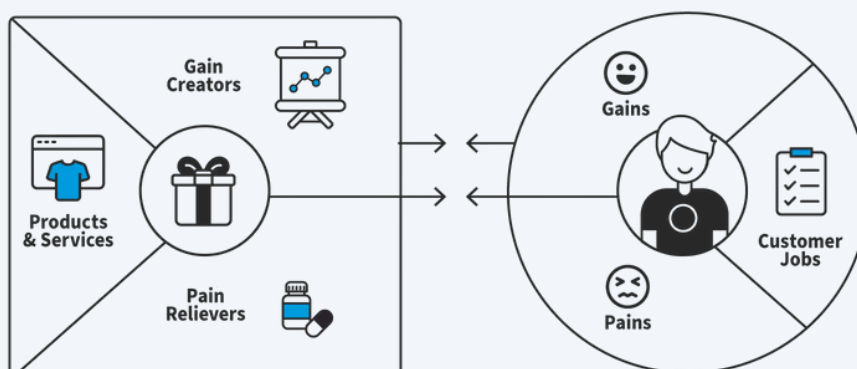
Materiały:

- Wydrukowana lub cyfrowa wersja Modelu propozycji wartości (Value Proposition Canvas) (<https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>)
- Karteczki samoprzylepne lub cyfrowe karty notatek
- Markery lub narzędzia do pisania
- Persony lub wyniki badań klientów (cytaty, dane ankietowe)
- Kropki do głosowania lub cyfrowa wtyczka do głosowania
- Stoper

Czas trwania: 90 minut (lub dłużej, w zależności od procesu)

Wielkość grupy: 6–12 uczestników

The Value Proposition Canvas



Model propozycji wartości

Kroki:

1. Wprowadzenie i określenie celu (10 minut): Wyjaśnij cel modelu propozycji wartości: narzędzie służące do weryfikacji dopasowania produktu do rynku poprzez dostosowanie oferty wartości do potrzeb klientów. Wyjaśnij role i oczekiwane wyniki.

2. Wybór segmentu klientów i persony (10 minut): Wykorzystaj istniejącą personę lub zdefiniuj segment klientów do zbadania. Dostarcz zespołowi odpowiednie dane: zadania do wykonania, problemy, korzyści.

3. Uzupelnienie profilu klienta (30 minut):

- Zadania klienta: zadania lub problemy, które użytkownicy próbują rozwiązać
- Problemy: frustracje i zagrożenia, z którymi się borykają
- Korzyści: pożądane korzyści lub wyniki
- Uczestnicy przeprowadzają burzę mózgów (karteczki samoprzylepne), a następnie grupują i ustalają priorytety najważniejszych elementów

4. Uzupelnij mapę wartości (30 minut):

- Produkty i usługi: co oferujemy
- Środki łagodzące ból: jak radzimy sobie z problemami
- Środki przynoszące korzyści: jak zapewniamy korzyści
- Ponownie przeprowadź burzę mózgów, pogrupuj pomysły i ustal priorytety.

5. Dopasowanie i ocena zgodności (20 minut): Ułóż elementy mapy wartości obok odpowiadających im elementów profilu klienta. Poprowadź dyskusję opartą na dowodach na temat tego, jak dobrze każdy element wartości jest dopasowany. Podkreśl luki lub niezgodności.

6. Walidacja założeń i ustalanie priorytetów (20 minut): Wykorzystaj głosowanie, aby zidentyfikować kluczowe założenia, luki lub najsilniejsze dopasowania. Wybierz hipotezy o dużym znaczeniu, które chcesz zweryfikować. Stwórz proste eksperymenty, takie jak wywiady, testy A/B lub prototypy

7. Planowanie działań (10 minut): Dla każdej z najważniejszych hipotez/funkcji przypisz właścicieli, określ kroki weryfikacji i harmonogram.

8. Podsumowanie i refleksja (10 minut): Podsumuj wyniki i kolejne kroki. Uzgodnij termin kolejnej sesji, podczas której zostaną omówione wyniki weryfikacji.



FACYLITACJA GRAFICZNA

Część IV

DLACZEGO GRAFIKA I FACYLITACJA GRAFICZNA?

Możesz się zastanawiać, czemu w tej broszurze jest rozdział o wizualizacjach i ułatwianiu graficznym – jakbyś nie miał już wystarczająco dużo na głowie w pracy!

Właściwie, poczekaj chwilę – może się to okazać przydatne.

W tym rozdziale porozmawiamy trochę o tym, jak możesz wykorzystać wizualizacje jako sposób komunikacji, podsumowywania pomysłów, a nawet kierowania procesem grupowym w rozwiązywaniu problemów i generowaniu nowych pomysłów.

Myślę, że nie ma potrzeby opisywania, dlaczego materiały wizualne są obecnie tak ważne – treści, które obecnie konsumujemy, są żywym dowodem na to, że preferujemy wizualizację informacji.

Kilka liczb:



Mózg przetwarza obrazy 60 000 razy szybciej niż tekst.



90% informacji przekazywanych do mózgu ma charakter wizualny (źródło: dr Lynell Burmark).



około 50% kory mózgowej bierze udział w przetwarzaniu obrazów (źródło: Feldman, J.)



Treści zawierające obrazy generują o 650% większe zaangażowanie niż posty zawierające wyłącznie tekst (źródło: MDG Advertising).



Filmy są udostępniane w mediach społecznościowych 12 razy częściej niż teksty i zdjęcia łącznie (źródło: SmallBizTrends).

W związku z tym elementy wizualne stają się kluczem do:

- przyciągania uwagi
- jak najszybszego przekazywania informacji
- komunikowania wartości
- uproszczenia złożonych pojęć abstrakcyjnych
- wspierania rozwiązywania problemów
- zwiększania zaangażowania i interakcji
- stymulowania kreatywności i innowacyjności
- pomocy w porządkowaniu i zapamiętywaniu informacji



Dlatego warto posiadać podstawowe umiejętności wizualizacji!

DLACZEGO warto nauczyć się wizualizacji?



Przetwarzanie informacji



Aktywizacja myślenia



Komunikacja za pomocą obrazu

KTO potrzebuje komunikacji wizualnej?



Kierownik, prelegent

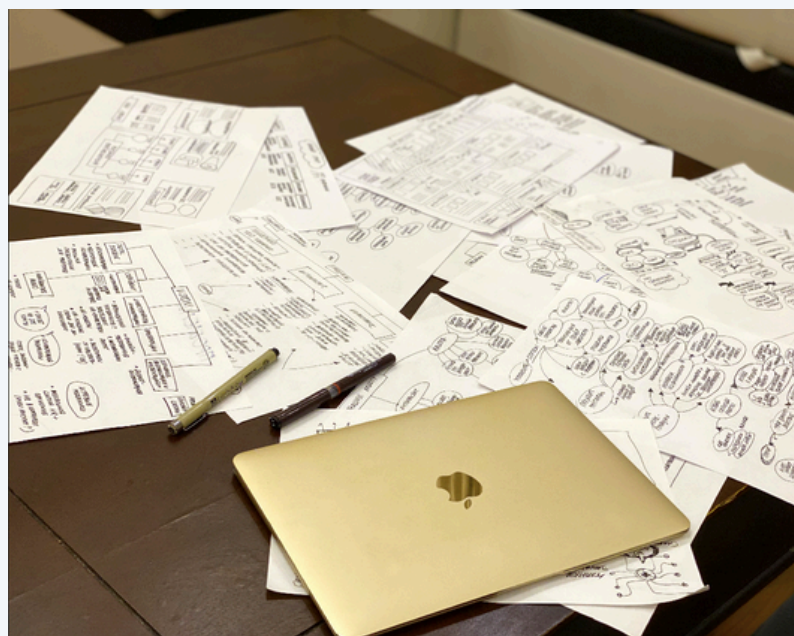


Nauczyciel, facylitator,
trener



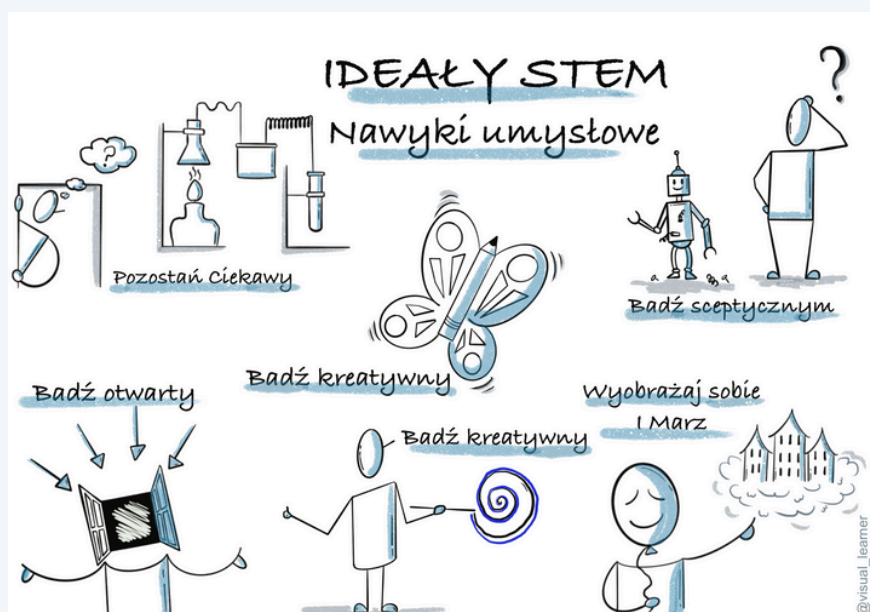
Szeroki wybór
specjalistów

FORMATY PRAC WIZUALNYCH



WIZUALIZACJA PROCESU MYŚLENIA

Analizowanie, porządkowanie informacji, podejmowanie decyzji, tworzenie systematycznego spojrzenia na daną kwestię.



WIZUALIZACJA WARTOŚCI

Interakcja uczniów z wartościami i misją klasy / szkoły / placówki edukacyjnej.



NOTATKI WIZUALNE

Sposoby organizowania notatek, które ułatwiają filtrowanie, zapamiętywanie i ustalanie priorytetów informacji



GRAFICZNA RELACJA Z KONFERENCJI/WYDARZENIA

Duże notatki wizualne z wydarzeń na żywo, przemówienia prelegentów wygłaszane na żywo podczas wydarzenia.



KOMUNIKACJA WIZUALNA W NAUCZANIU

Wykorzystanie materiałów wizualnych podczas warsztatów zachęca uczestników do zaangażowania się i interakcji z treścią.



MATERIAŁY WIZUALNE PODCZAS PRACY W GRUPACH

Wykorzystanie wizualizacji w przekazywaniu swoich przemyśleń i pomysłów współpracownikom i kolegom.

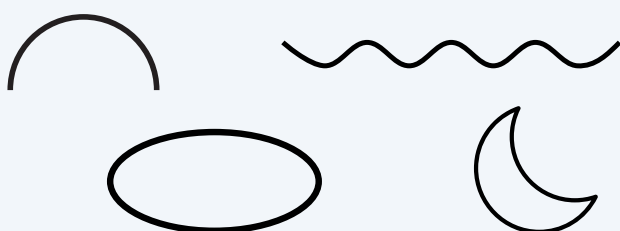
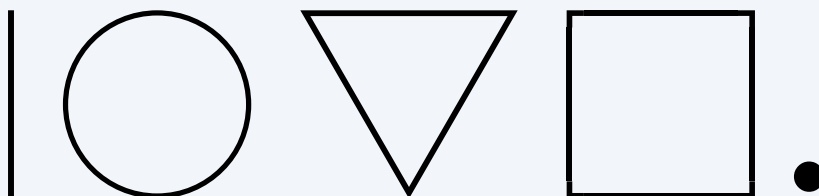
i wiele więcej...

NAUCZMY SIĘ WYKORZYSTYWAĆ ELEMENTY WIZUALNE W PRACY!

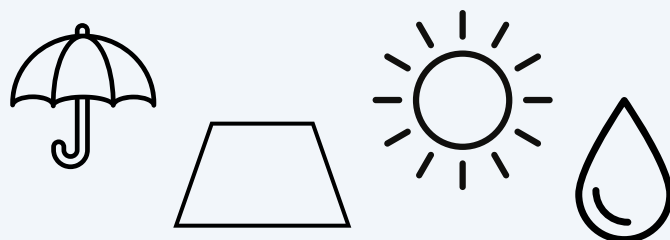
Kluczem do tego procesu nie są umiejętności artystyczne, wcale nie! Kluczem jest uproszczenie!

Wystarczy umieć narysować kilka podstawowych kształtów i połączyć je ze sobą – i już można wizualizować!

WSZYSTKO, CZEGO POTRZEBUJESZ, TO...



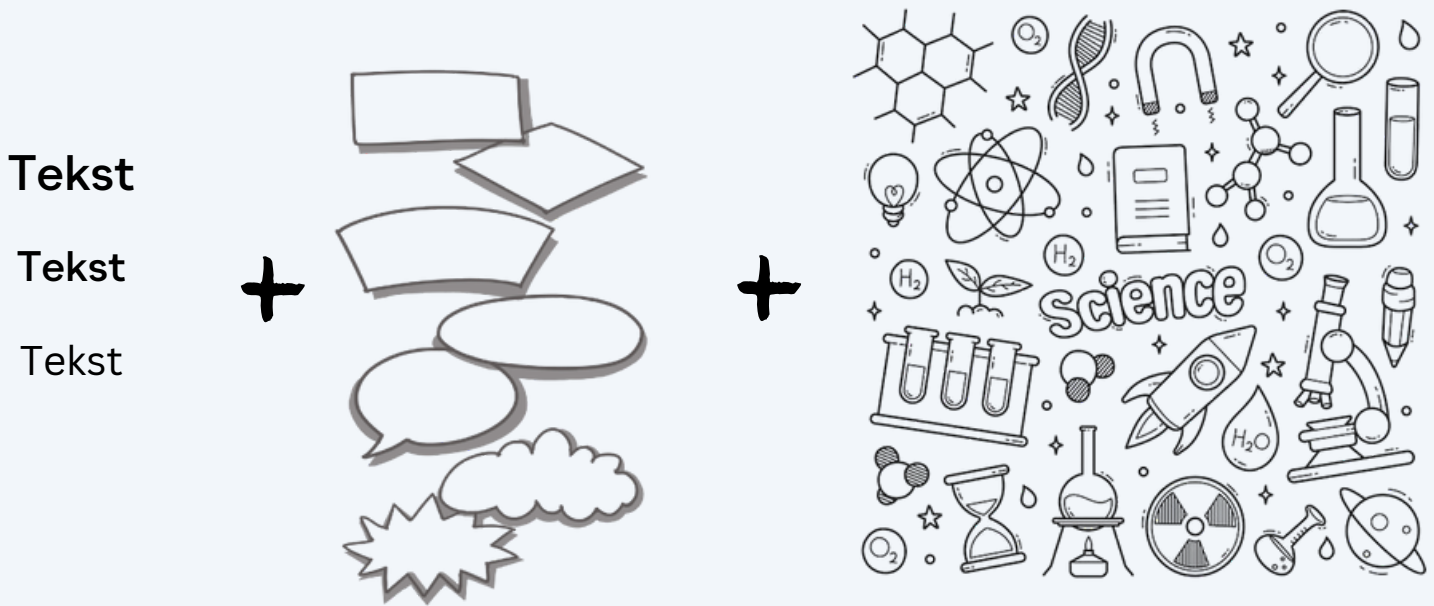
Co Twoim zdaniem
powinieneś umieć
narysować



Czego naprawdę
potrzebujesz, aby móc
rysować



Co będzie potrzebne do wizualizacji:



TEKST/CZCIONKI

RAMKI/STRZAŁKI

IKONY

Już samo uporządkowanie treści za pomocą tych trzech elementów pozwala uzyskać znacznie bardziej uporządkowane i atrakcyjne wizualnie rezultaty!

1. Wybierz rozmiar czcionki, aby pokazać znaczenie/hierarchię.
2. Wyróżnij ważniejsze komunikaty, umieszczając je w ramkach. Sama ramka może nadawać znaczenie/emocje.
3. Wspieraj treść ikonami powiązаныmi z opisywanymi pojęciami!



MOŻESZ RÓWNIEŻ STWORZYĆ WIZUALNĄ BIBLIOTEKĘ POJĘĆ, KTÓRA POMOŻE CI W WIZUALIZACJI.

Przykłady:





PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO

Część V



TITLE

Text text text