

# **Materiały szkoleniowe**

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły  
w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

Moduł IV: Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas  
wspólnej oceny efektów

Białystok, 2013 r.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

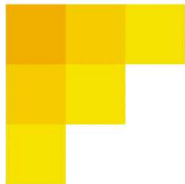
## SPIS TREŚCI

---

<b>WSTĘP .....</b>	<b>2</b>
<b>1. WYKORZYSTANIE ELEMENTÓW COACHINGU W PROCESIE WSPOMAGANIA. MODEL GROW. ....</b>	<b>4</b>
1.1. COACHING A INNE METODY DO PRACY ROZWOJOWEJ Z OSOBAMI DOROSŁYMI. ....	4
1.2. ISTOTA SŁUCHANIA I ZADAWANIA PYTAŃ W COACHINGU.....	14
1.3. MODEL GROW .....	24
1.4. POZIOMY LOGICZNE ZMIANY WG ROBERTA DILTA.....	28
<b>2. PRACA Z GRUPĄ PRZY WYKORZYSTANIU METODY ACTION LEARNING. PODSUMOWANIE I WSPÓLNA OCENA EFEKTÓW.....</b>	<b>32</b>
2.1. METODA ACTION LEARNING.....	32
2.2. PODSUMOWANIE I WSPÓLNA OCENA PRACY W KONTEKŚCIE ROLI SORE.....	36
2.3. PODSUMOWANIE PRACY SORE W SZKOLE .....	41
<b>PODSUMOWANIE MODUŁU IV: .....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFIA: .....</b>	<b>46</b>







## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### WSTĘP

---

Celem IV modułu szkoleniowego jest pogłębienie wiedzy i umiejętności w zakresie prowadzenia przez osoby pełniące zadania SORE, działań mających na celu towarzyszenie „szkole” we wdrożeniu zaplanowanych form wspomagania oraz wspólnej oceny efektów i opracowania wniosków z ich realizacji. Ze względu na fakt, że SORE będzie towarzyszył pracownikom szkoły w procesie wspomagania, niezbędne jest poznanie specyfiki formy pracy z dorosłymi. Uczestnicy nabędą również wiedzę teoretyczną jak i praktyczną w zakresie wybranych technik coachingowych do pracy z grupą i pracy indywidualnej. Pomogą one we wzmacnianiu motywacji do podejmowania działań oraz będą bodźcem do myślenia refleksyjnego. Uczestnicy poznają model rozmowy coachingowej, w tym doświadczą wagi pytań i słuchania, które są kluczowymi umiejętnościami pracy tą metodą. Ponadto treści zaplanowane w tym module pozwolą uczestnikom szkolenia poznać zasady pracy metodą Action Learning. Metoda ta stanowi doskonałe narzędzie otwartego dialogu i pracy zespołowej, rozwija zespoły w kierunku ciągłego doskonalenia się i uczenia oraz umiejętności poszukiwania rozwiązań i wykorzystywania własnych doświadczeń. Natomiast, by przybliżyć rozwiązania związane ze wspólną oceną efektów i opracowaniem wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania, uczestnicy szkolenia otrzymają „garść” pomysłów w formie ciekawych rozwiązań, do przetransferowania na własny warsztat pracy.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Moduł 4.

#### Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów:

**Dzień 1.** Wykorzystanie elementów coachingu w procesie wspomagania. Model GROW.

**Dzień 2.** Praca z grupą przy wykorzystaniu metody Action Learning. Podsumowanie i wspólna ocena efektów.

#### Mini-słowniczek:

---

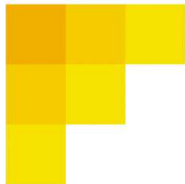
Jednolitą interpretację używanych w tekście pojęć umożliwi Państwu poniższy mini-słowniczek:

**SZKOLNY ORGANIZATOR ROZWOJU EDUKACJI (SORE)** – nauczyciele i pracownicy instytucji wsparcia szkoły pełniący funkcje w zakresie zadań SORE.

**SZKOŁA** - szkoły , przedszkola i inne placówki, do których może być adresowane wspomaganie.

**ZESPÓŁ ZADANIOWY (zz)** - zespół osób zaangażowanych w pogłębienie dokonanej diagnozy, których celem jest dookreślenie kolejnych kroków i działań w ramach realizowanego wspomagania.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

## 1. WYKORZYSTANIE ELEMENTÓW COACHINGU W PROCESIE WSPOMAGANIA. MODEL GROW.

*„W coachingu chodzi o wspomaganie ludzi w zdobyciu tego czego pragną, bez robienia tego za nich lub mówienia im, co mają robić”.*

*/T. Stoltzfus/*

### Streszczenie

W pierwszym dniu modułu IV uczestnicy poznają istotę coachingu oraz możliwość zastosowania wybranych technik coachingowych w pracy indywidualnej i w pracy z grupą. Celem jest, aby uczestnicy potrafili przeprowadzić drugą osobę przez pewien proces myślowy skłaniający do refleksji. Prowadzenie niedyrektywnych rozmów z osobami korzystającymi ze wsparcia na temat wdrażanej zmiany, będzie dużym ułatwieniem w pracy SORE. Uczestnicy poznają również zastosowanie wybranych technik coachingowych i komunikacyjnych. Będą one użyteczne na etapie wsparcia nauczycieli w samodzielnym dochodzeniu do rozwiązań oraz motywowania ich do działania

### 1.1.COACHING A INNE METODY DO PRACY ROZWOJOWEJ Z OSOBAMI DOROSŁYMI.

#### CZYM JEST COACHING – DEFINICJE COACHINGU:

- Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coach pracuje z klientem w określonym obszarze. Dzięki coachingowi klienci ustalają





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

konkretniejsze cele i optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności.<sup>1</sup>

- Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie klienta oraz wspieranie go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby).
- Cechy charakterystyczne coachingu, jako dyscypliny:
  - jest dobrowolny,
  - wyklucza jakąkolwiek dyrektywność np. ze strony coacha,
  - pomaga ludziom uczyć się, a nie jest po to by ich uczyć,
  - jest zbudowany na bazie pytań,
  - pobudza do myślenia,
  - dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji dla wartości klienta,
  - prowadzi do świadomego dokonywania zmian,
  - skupia się na osiągnięciu celów.
- Istotą coachingu jest wykorzystanie zasobów: wiedzy i umiejętności już posiadanych i odpowiednie zmotywowanie i towarzyszenie klientowi w celowym usprawnianiu jego funkcjonowania<sup>2</sup>.
- Dajemy zbyt wiele odpowiedzi, jednocześnie zadając za mało pytań. Adekwatne pytania inspirują do szukania nowych możliwości i pomagają w odkrywaniu drzemącego w nas potencjału. Coaching jest sztuką pomagania ludziom w rozwoju bez mówienia im, co mają robić.

<sup>1</sup> Definicja coachingu według International Coach Federation (ICF).

<sup>2</sup> Krasiejko, I. (2010). *Metodyka działania asystenta rodziny*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk Sp. z o.o.







#### OPIS METODY – CECHY CHARAKTERYSTYCZNE

---

- Coaching to indywidualna praca z coachem pozwalająca rozpoznać klientowi jego umiejętności, zdolności i talenty, po to aby pełniej wykorzystać swój potencjał. Coaching jest zorientowany wyłącznie na teraźniejszość i przyszłość, ponieważ na naszą przeszłość nie mamy już wpływu. Coaching pomaga przekraczać bariery, rozszerzać strefę komfortu, poznać lepiej samego siebie, podnieść poczucie własnej wartości, znaleźć równowagę pomiędzy życiem zawodowym, a prywatnym.
- **Coaching jest procesem w zakresie:**
  - wzmacniania klienta w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne wnioski i zasoby),
  - doskonalenia kompetencji w obszarze, który chce rozwijać klient. Pomaga ludziom w stawianiu się tym, kim chcą i byciu najlepszym jak to możliwe. Wydobywa i wzmacnia to, co w ludziach najlepsze,
  - budowania partnerskiej relacji i wzajemnego zaufania. To bardzo ważne, ponieważ zmiana wymaga osobistych odkryć klienta, a dzielenie się osobistymi odkryciami możliwe jest jedynie w atmosferze obopólnego zaufania klienta i coacha.
- Coaching jest metodą pracy silnie skoncentrowaną na konkretnych celach, które określa się na wstępnym etapie pracy z klientem. Bez zdefiniowanych z klientem celów – metoda coachingu nie będzie miała sensu i nie będzie przynosiła pożądanych, i wymiernych efektów w rozwoju.
- Podstawowym narzędziem w pracy coacha są pytania. Jest to metoda oparta na założeniu: „Coach zna pytania, klient zna odpowiedzi”. W klasycznym podejściu do coachingu niedopuszczalne jest sugerowanie rozwiązań, doradzanie, konsultacje i inne przejawy pokrewnych dziedzin.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

- Praca coacha opiera się o pewną przemyślaną i zaplanowaną strukturę. Każda sesja coachingowa ma swoją strukturę, a utrzymywanie jej kolejności często ma wpływ na efektywność.
- W pracy coacha zakłada się również cykliczność spotkań. Każda sesja trwa do dwóch godzin, a praca klienta i zmiana zachodzi głównie między sesjami na poziomie działań w realnym świecie. Czas sesji jest pewnego rodzaju „stop – klatką” pozwalającą klientowi zatrzymać się i zobaczyć z różnych perspektyw to, co się dzieje wokół niego.
- Coaching jest procesem mierzalnym. Efektywność mierzy się na poziomie zachowań, a więc widzialnych zmian w działaniu klienta<sup>3</sup>.

### COACHING A INNE FORMY WSPOMAGANIA W ROZWOJU

---

Popularność i moda na coaching sprawiają, że coachingiem nazywa się dziś wiele różnych pokrewnych form wspierających rozwój. Są one często mylone lub kojarzone z coachingiem, chociaż nim w rzeczywistości nie są. Każda z nich jest użyteczna i ma swoje miejsce w procesie wspierania rozwoju. Pełna świadomość różnic pomiędzy poszczególnymi metodami, ich znajomość i umiejętność posługiwania się nimi, daje możliwość świadomego doboru metody do określonego klienta i elastyczność w działaniu. Stosowane w zgodzie ze swoim przeznaczeniem, wspomagają i są bardzo skutecznymi narzędziami wspierającymi osiągnięcie sukcesu.

---

<sup>3</sup> A. Ratajczyk, P. Pilipczuk „Czym jest coaching” [http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym\\_jest\\_Coaching.html](http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html)

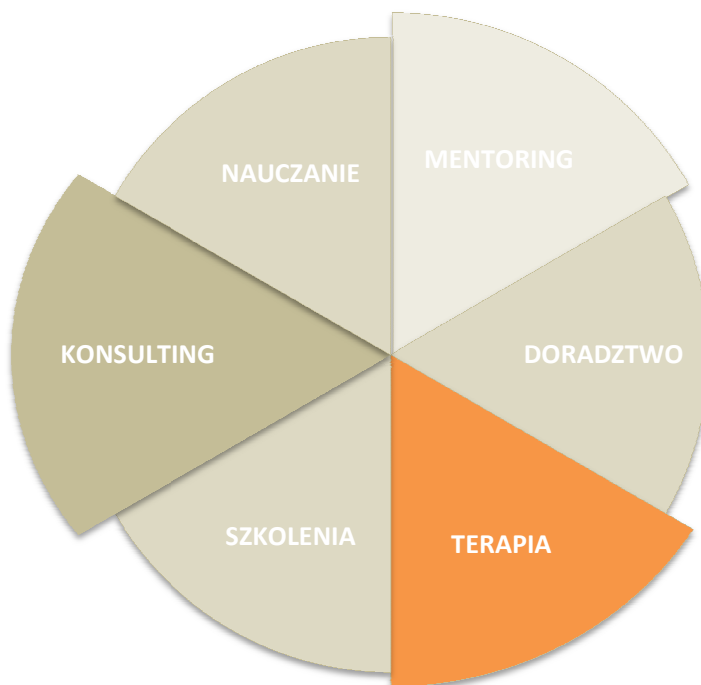




## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów



#### Mentoring

Mentoring występuje wtedy, gdy osoba która jest od nas bardziej doświadczona, posiadająca dużą wiedzę, udziela rad i przyjmuje rolę wzorca do naśladowania. Mentor jest "patronem" z dużym doświadczeniem zawodowym. Zna się bardzo dobrze na wykonywanej przez podopiecznego działalności. Wspomaga w ten sposób rozwój kompetencji. Jest to bardzo użyteczna metoda wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika. Jednak jeśli to jest pracownik z wieloletnim doświadczeniem, mentoring może nie dać spodziewanego efektu. Pracownik najczęściej wie, co i jak ma robić. Przyczyny spadku efektywności pracy mogą być z innego poziomu (nieużyteczne przekonania, wypalenie zawodowe, nawyki i rutynowe działania nie przynoszące efektów).

#### Doradztwo

Doradztwo jest pracą z klientem nieusatysfakcjonowanym rezultatami swoich działań. Klienci tacy potrzebują przewodnictwa i porady. Doradca pomaga rozwiązywać klientom ich



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

problemy. Doradca wie i występuje z pozycji eksperta. Z założenia posiada on większą wiedzę w danym obszarze, niż klient i proponuje mu swoje rozwiązania, które uważa za najlepsze i najskuteczniejsze. Doradzając jednocześnie przejmuje na siebie odpowiedzialność za ich skuteczność.

## Terapia

---

Terapia jest pracą z klientem, który potrzebuje usunięcia psychologicznych lub fizycznych symptomów. Klient potrzebuje uwolnienia od bólu psychicznego. Najczęstszą motywacją klienta do wejścia w terapię lub wyrażenia potrzeby porady, jest chęć uwolnienia się od dyskomfortu, a nie dążenie do pożądaných celów (przynajmniej nie wprost). Nawet, jeżeli weźmiemy pod uwagę terapię krótkoterminową (zorientowaną na cele) różnica w odniesieniu do coachingu jest ogromna. Terapeuta dokonuje wielu interpretacji, stawia się w pozycji eksperta i przejmuje dużą część odpowiedzialności za efekty, jakie uzyskuje klient. Zarówno terapia jak i doradztwo wymagają raczej zrozumienia i pracy z doświadczeniami z przeszłości, w przeciwieństwie do coachingu, który pracuje w oparciu o generowanie rozwiązań i w tym znaczeniu zorientowany jest na przyszłość.

Drugą zasadniczą różnicą między terapią, a coachingiem jest cel – celem terapii jest poradzenie sobie z problemami – celem coachingu jest rozwój, który często opieramy na rozwijaniu mocnych stron klienta.

## Szkolenie

---

Trening jest procesem zdobywania wiedzy i umiejętności poprzez studiowanie, doświadczenia i nauczanie. Trener z definicji jest ekspertem i przebieg treningu wymaga nastawienia na specyficzne umiejętności zdobyte w celu osiągnięcia natychmiastowych rezultatów. Trener przychodzi z gotowymi, zaplanowanymi ćwiczeniami i krokami. W coachingu klient jest decyzyjny w każdej sprawie, bo to jego coaching i jego sprawy, w których jest jedynym ekspertem.

## Consulting

---

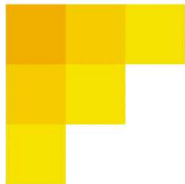
Konsultant zapewnia ekspertyzę i rozwiązuje problemy lub pomaga w rozwoju organizacji jako całości. Konsultant patrzy na rozwiązanie problemu przez pryzmat całej organizacji, nie



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

zajmuje się poszczególnymi osobami. W tym rozumieniu konsultant ma jedynie pośredni wpływ na jednostki. W coachingu pracujemy głównie z jednostkami i poprzez ich rozwój wspieramy rozwój całej organizacji.

## Nauczanie

---

Nauczanie jest przekazywaniem wiedzy przez nauczyciela uczniowi. Nauczyciel wie coś, czego nie wie uczeń. Odwrotnie dzieje się w przypadku coachingu. Klient jest ekspertem i to klient zna odpowiedzi, a nie coach.

## RODZAJE COACHINGU:

---

- **Coaching sportowy**

Coaching swoje źródła czerpie właśnie ze sportu. „W węgierskim języku występuje słowo „kocs”, które oznacza rodzaj powozu, w którym z tyłu siedzi woźnica (coach). Coaching to natomiast jazda tym powozem. Dawno temu u angielskich trenerów zauważono dziwne zachowania, zamiast trenować ze swoimi zawodnikami, zaczęli z nimi rozmawiać o tym, jak grają. Stwierdzono wówczas, że dzięki tym rozmowom zawodnicy podnoszą swoje umiejętności i wyniki. Trenerzy potrafili dzięki rozmowie przenieść zawodnika z poziomu podstawowego do poziomu bardziej zaawansowanego. Zauważono więc analogię trenerów do coachów - przewoźników oraz zaczęto nazywać ich coachami, a ich pracę – coachingiem. Stosując metaforę: coach - przewoźnik siedzi z tyłu powozu za pasażerem (zawodnikiem), pomaga mu prowadzić jego pojazd (coaching), by dotarł do swego celu.

Obecnie często zawodnicy (zawodowcy i amatorzy) oraz trenerzy zastanawiają się, co może stać na przeszkodzie do wygrania zawodów, lub osiągnięcia najlepszych dla siebie wyników. Bywa, że za niemożliwością uzyskania najwyższej dyspozycji – stoi brak umiejętności zsynchronizowania swoich celów, możliwości psychicznych oraz fizycznych, motywacji oraz wiary w sukces. Coaching stanowi narzędzie, które to ułatwia. Coach sportowy nie prowadzi zawodnika za rękę, on pomaga mu tylko nie zablądzić i daje dobre rady, by ten mógł osiągnąć swój cel. Coach prowadzi swojego klienta za pomocą pytań, które mają u niego wywołać refleksję, zastanowienie lub przemyślenie zmierzające do wyeliminowania trudności, których zawodnik często nie jest świadomy, a które obniżają jego efektywność (fizyczną lub psychiczną) i nie pozwalają na osiągnięcie celu.



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Podstawowy model coachingu w sporcie<sup>4</sup> składa się z kilku etapów m.in.:

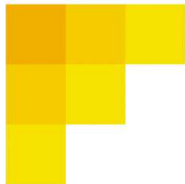
- ustalenie celów,
- określenie zasobów (fizycznych i psychicznych),
- wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów do osiągnięcia celów.

- **Coaching życiowy (live coaching)**
- **Coaching indywidualny** – najczęstsza forma coachingu, polegająca na pracy coacha z indywidualnym klientem.
- **Coaching grupowy (team coaching, group coaching)** – wspieranie rozwoju grup i zespołów, pomoc w osiągnięciu przez nie zakładanego poziomu efektywności.
- **Coaching biznesowy (business coaching)** – adresowany do biznesmenów, uwzględniający specyfikę działalności biznesowej, najczęściej prowadzony w kontekście firmy.
- **Coaching menedżerski (manager coaching)** – kierowany do kadry zarządzającej przedsiębiorstw (menedżerów).
- **Executive coaching** – odmiana coachingu menedżerskiego adresowana do najwyższej kadry kierowniczej (dyrektorów, prezesów firm), prowadzony w celu polepszenia sposobu podejmowania decyzji strategicznych i zdolności przywódczych.
- **Corporate coaching** – coaching biznesowy nastawiony na wspieranie organizacji (korporacji) w osiąganiu określonych celów.
- **Leadership coaching** – ukierunkowany na rozwój kompetencji przywódczych.
- **Performance coaching** – nastawiony na poprawę efektywności działania, osiąganie wyznaczonych celów.
- **Coaching zawodowy (professional coaching, career coaching)** – związany z rozwojem, karierą, dotyczący różnych grup zawodowych (niekoniecznie związanych z

---

<sup>4</sup> „Jak coaching pomaga w osiąganiu celów” Aleksandra Pogorzelska, <http://akademiatriathlonu.pl/coaching-w-sporcie/psychologia-sportu/coaching-w-sporcie/jak-coaching-pomaga-w-osiaganiu-celow>, [dostęp z dnia: 18.07.2013 r.).





działalnością w biznesie; mogą to być np. artyści, dziennikarze, przedstawiciele wolnych zawodów itp.).

- **Coaching ekspercki (expert coaching)** – skupiony na specjalistycznej tematyce związanej z zawodem wykonywanym przez klienta.
- **Coaching życiowy (life coaching)** – nastawiony na rozwój osobisty klienta, kształtowanie celów, postaw i zachowań, nad którymi klient chce pracować. Coaching ten związany jest z podejściem holistycznym i obejmuje on wszystkie obszary życia klienta.
- **VIP coaching** – coaching adresowany do osób o statusie VIP (np. polityków, członków elit finansowych, szefów wielkich firm itp.)<sup>5</sup>

#### CELE W COACHINGU<sup>6</sup>

Coaching ma miejsce jedynie wtedy, gdy istnieją cele do osiągnięcia. Dopóki nie ma mowy o celu, nie ma też mowy o coachingu. To ważne, bowiem w wielu sytuacjach praca z klientem krąży wokół problemu i tę formę uznajemy za coaching. W rzeczywistości jest to rozmowa o problemach (i często bliżej jej do terapii, niż coachingu). Coaching zaczyna się gdy w ramach danego problemu, zostanie określony cel, który ma zostać osiągnięty. To jest początkiem procesu coachingowego i podstawą jakichkolwiek działań. Pułapka jest też w sytuacji, w której coach ma swoje wyobrażenie tego, co chce osiągnąć klient i na tej podstawie rozpoczyna pracę. Zazwyczaj jest to bardzo mało efektywne, powoduje wiele pomieszania, zagubienia, i stratę czasu na starcie. Cele powinny być jasno i w miarę precyzyjnie określone na wstępie procesu coachingowego. To klient musi mieć pełną świadomość i zrozumienie tego, czym będzie się zajmował podczas coachingu i czego dotyczyć ma zmiana, przez którą przechodzi. Coach jest jedynie katalizatorem tego procesu. Potrzebuje mieć świadomość celów, które klient ma do osiągnięcia, po to by w odpowiednich momentach pracy przypominać o nich klientowi. Zdarza się bowiem, że klient w procesie eksplorowania, traci je (swoje cele) z przed oczu. To naturalne - tak działa ludzki umysł, ale między innymi właśnie po to obok jest coach, by uniknąć możliwych przeoczeń.

<sup>5</sup> Źródło opisu rodzajów coachingu z wyłączeniem coachingu sportowego: <http://coaching.synapsis.pl>; (dostęp z dnia: 18.07.2013 r.).

<sup>6</sup> [http://www.iccpoland.pl/pl/strefa\\_wiedzy/czym\\_jest\\_coaching](http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching); (dostęp z dnia: 18.07.2013 r.).







## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### ROLA COACHA

---

Relację coacha z klientem można określić jako partnerską. Coach nie podchodzi do klienta z pozycji eksperta czy autorytetu. Coach i klient wspólnie ustalają cel i oczekiwane wyniki ich pracy. Klient nie zrzuca odpowiedzialności za powyższe na coacha, ani też coach nie decyduje się na podjęcie pełnej odpowiedzialności za całość procesu.

Rola, którą ma do spełnienia coach, wymaga od niego dużej świadomości. Wymaga również dużej świadomości siebie, własnych zasobów, ograniczeń, ale i zadań, których się podejmuje.

Odpowiedzialnością coacha jest umieć zdiagnozować zasoby klienta, nazwać je i pomóc klientowi znaleźć odpowiednią ścieżkę, by klient mógł świadomie i adekwatnie z nich skorzystać oraz zastosować w realnych warunkach, w realnym życiu.

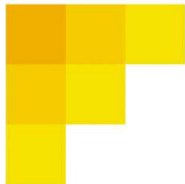
Niestety, niejednokrotnie zdarza się, że to coach wchodzi w rolę "eksperta od spraw klienta". To nie jest charakterystyczne dla idei coachingu.

#### **Najważniejsza rola, jaką ma do spełnienia coach polega na tym, żeby:**

- klient uwierzył w swoje możliwości,
- klient rozszerzył swoją świadomość i zyskał większą samoświadomość,
- klient wziął 100% odpowiedzialności za swój rozwój i swoje decyzje,
- klient szedł na własnych nogach - drogą, którą sam wybiera.







## 1.2. ISTOTA SŁUCHANIA I ZADAWANIA PYTAŃ W COACHINGU.

Coach powinien wyróżniać się umiejętnościami komunikacyjnymi. Przede wszystkim umiejętnością słuchania i zadawania pytań.

### SŁUCHANIE

Sednem słuchania w coachingu jest prawdziwe zainteresowanie tym co mówi rozmówca, usłyszenie i zobaczenie drugiej osoby, zauważanie jakie wartości są dla niego ważne, co go blokuje w działaniu. Jest to możliwe jeśli coach potrafi skupić uwagę na kliencie, a jednocześnie dostrzegać to co się dzieje z ogólnej i szerszej perspektywy. Pierwszym krokiem jest słuchanie z zaciekawieniem i szczerym zainteresowaniem tego co klient mówi.

W pracy nad doskonaleniem swoich umiejętności słuchania przydatna jest świadomość trzech poziomów tej umiejętności.

Zdaniem Sidor- Rządkowskiej<sup>7</sup> są to:

**Poziom 1.** Słuchanie wewnętrzne, skupione na naszych własnych myślach, sądach, emocjach i na naszym wewnętrznym głosie. W coachingu jest to poziom właściwy dla klienta. Wyraża się on myślami typu: „Czy to jest dla mnie ważne?”, „ Jakie to ma znaczenie?”, „Co mogę zrobić?”.

**Poziom 2.** Mocne skupienie na kliencie, koncentracja na jego słowach, emocjach i tym co jest dla niego ważne, wyczuwanie niuansów. Osoba, która słucha na tym poziomie, jest całkowicie skupiona na kliencie i nie zauważa co się dzieje wokół. Coach powinien umieć słuchać na tym poziomie.

**Poziom 3.** Coach ma świadomość nie tylko tego co mówi klient, co się dzieje w jego umyśle, ale także tego co się dzieje wokół i jest wyczuwalne różnymi zmysłami. Coach na tym poziomie jest w stanie usłyszeć własną intuicję. Coach, który pyta na tym poziomie, potrafi zadać bardzo dobre pytania. Pytania, które często dają początek trwałej zmianie – transformacji klienta w obszarze, którego dotyczy coaching.

<sup>7</sup> Sidor - Rządkowska, M. (2009). *Coaching- teoria, praktyka i studia przypadków*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

Thomson<sup>8</sup> (1998) proponuje natomiast umiejętność odbierania komunikatów wskazując 6 poziomów słuchania. Z punktu widzenia pracy coachingowej z klientem efektywny jest trzeci, czwarty i piąty poziom.

#### Poziom 1. - „Nieprzytomny wzrok”

---

Polega na tym, że podczas rozmowy „wyłączamy się”. Siedzimy wpatrzeni w punkt położony gdzieś między nami, a osobą mówiącą i zajęci jesteśmy własnymi myślami. Mimo tego, że dochodzą do nas dźwięki wypowiedzianych słów to, tak naprawdę nie słuchamy. Zazwyczaj taka osoba próbuje robić wrażenie, że słucha, a tak naprawdę myślami jest zupełnie gdzie indziej. Tak naprawdę słyszymy, ale nie słuchamy.

#### Poziom 2. - „Automatyczna odpowiedź”

---

Zazwyczaj odpowiadamy automatycznie: Tak, dobrze, zaraz, za chwilę, ok itp. zupełnie nie skupiając się na pytaniach. Przykładem mogą być rodzice zmęczeni serią pytań, które stawia dziecko:

- Czy widziałeś mój rysunek? – Automatyczne „tak”,
- Czy poczytasz mi książkę - Automatyczne „zaraz”,
- Posprzątasz w moim pokoju? - Automatyczne „tak”, po którym następuje zazwyczaj „Co powiedziałaś?”

Jest to taki poziom słuchania, którego czasem używamy, choć wiemy, że nie powinniśmy, bo może przysporzyć nam wielu kłopotów np.: wyręczenie w sprzątanu pokoju syna.

#### Poziom 3 - „Mogę powtórzyć kilka ostatnich słów”

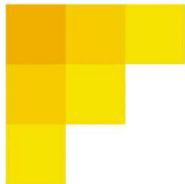
---

Określa się go jako „słuchanie jednym uchem”, a drugie ucho wsłuchuje się wtedy w nasze wewnętrzne rozważania, wewnętrzny dialog. Zazwyczaj mówiący, pyta nas: „Co przed chwilą

---

<sup>8</sup> Thomson, P. (1998). Sposoby komunikacji interpersonalnej. Poznań: Wydawnictwo ZYSK I S-KA.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

powiedziałem?” Udaje się nam odtworzyć jedynie kilka ostatnich słów, które powtarzamy, mając nadzieję, że zadowoli to pytającego. Relacja nauczyciel uczeń jest dobrym przykładem.

Na pewno choć raz byliście świadkiem takiej sytuacji, że nauczyciel zapytał ucznia: „Tomek, czy ty słuchasz?”, on szybko odpowiadał „tak”. „To powtórz, co przed chwilą powiedziałem?”.

Jak to trafnie ujął autor: „Przy odrobinie szczęścia megafon wmontowany w nasz umysł, potrafił natychmiast odtworzyć wystarczającą liczbę słów, aby uniknąć kłopotów”.

#### Poziom 4 - „Mogę odpowiedzieć na pytania”

---

##### **Tutaj rozpoczyna się prawdziwe słuchanie!**

Jeżeli jesteśmy w stanie udzielić odpowiedzi na pytanie dotyczące omawianego tematu to znaczy, że nie tylko słuchaliśmy, ale także przemyśleliśmy usłyszane informacje.

Wskazówka: Jeżeli zdarzy Wam się pełnić funkcję zawodową, która będzie od Was wymagać tego, żeby inni ludzie dokładnie rozumieli, o czym mówicie to zadawanie pytań na temat przedstawionych treści jest najlepszym sposobem, by to sprawdzić. Pytania jednak nie powinny być w formie: „Co przed chwilą powiedziałam?” - bo nie chodzi przecież o to, żeby przylapać kogoś na barku uwagi. Raczej zależy nam na tym, żeby sprawdzić czy ktoś dobrze usłyszał/zrozumiał, czy zapamiętał o czym była mowa, np.: „Łukasz, chce być pewna, że zostałam dobrze zrozumiana, dlatego proszę, powiedz mi, jak według ciebie....” Albo „Olu, jak rozumiesz tę sytuację?” itp.

#### Poziom 5 - „Mogę wytłumaczyć komuś innemu”

---

Poziom ten nieznacznie różni się od poprzedniego. Polega na tym, że słuchający przekazuje informacje osobie trzeciej. Jeśli słuchający jest pewien, że potrafi to zrobić, oznacza to, że słuchał wystarczająco aktywnie i uważnie, by móc powtórzyć to co zostało powiedziane. Żeby sprawdzić, czy ktoś osiągnął ten poziom, można zapytać:

- Kasiu, czy mogłabyś przekazać Piotrowi szczegóły dotyczące projektu?
- Czy możesz powiedzieć swojemu bratu o przygotowaniach do warsztatu szkoleniowego?



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

W momencie kiedy dana osoba opowiada, należy ją bacznie obserwować (jej mowę ciała) i słuchać w jaki sposób mówi oraz czy przekazała wszystkie informacje. Wtedy możemy stwierdzić, że osiągnęła piąty poziom.

#### Poziom 6 - „Mogę nauczyć kogoś innego”

---

Osoba, która osiągnęła ten poziom nie tylko słuchała, ale rozumiała, co zostało powiedziane, przemyślała to oraz słuchała na tyle uważnie, że może nauczyć tego inną osobę bez twojej pomocy. Czyli zna temat na tyle dobrze, że potrafi również odpowiedzieć na pytania dotyczące go.

Równie interesującej klasyfikacji dokonał Peter Coleman<sup>9</sup>, który określił 5 poziomów słuchania:

W pracy coachingowej z klientem efektywny jest czwarty i piąty poziom słuchania wg Colemana. Słuchanie wymaga zainteresowania drugą osobą. Słuchający swoimi reakcjami towarzyszy mówiącemu i stwarza mu przestrzeń do dalszych wypowiedzi i refleksji. W coachingu nazywamy to towarzyszeniem w rozmowie.

#### Poziom 1 – Słuchanie właściwie po to, aby doczekać się, kiedy sam będę mógł coś powiedzieć.

---

##### Przykład:

- Wypowiedź osoby A: „Podczas ostatniej lekcji Janek znowu przeszkadzał”.
- Reakcja na wypowiedź ze strony osoby B: „To nic – a widziałeś ostatni mail od naszego dyrektora ?”

#### Poziom 2 – Słuchanie po to, aby opowiadać o swoich doświadczeniach, dzielenie się własnymi przemyśleniami.

---

##### Przykład:

- Wypowiedź osoby A: „Podczas ostatniej lekcji Janek znowu przeszkadzał”.
- Reakcja na wypowiedź ze strony osoby B: „U mnie na lekcjach jest posłuszny ”.

---

<sup>9</sup> Coleman, P.,T., Deutsch, M., (2005). *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytet Jagielloński.



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Poziom 3 - Słuchanie i dawanie rad.

---

##### Przykład:

- Wypowiedź osoby A: „Podczas ostatniej lekcji Janek znowu przeszkadzał”.
- Reakcja na wypowiedź ze strony osoby B: „Ja kiedy tak się zachowuje wysyłam go do dyrektora”.

#### Poziom 4 – Słuchanie z uwagą i dopytywanie o dalsze informacje i szczegóły.

---

- Przykład: Wypowiedź osoby A: „Podczas ostatniej lekcji Janek znowu przeszkadzał”.
- Reakcja na wypowiedź ze strony osoby B: „Powiedz coś więcej, jak do tego doszło ?”

#### Poziom 5 - Słuchanie intuicyjne, pełne „wczucie się” i czytanie między wierszami.

---

##### Przykład:

- Wypowiedź osoby A: „Podczas ostatniej lekcji Janek znowu przeszkadzał”.
- Reakcja na wypowiedź ze strony osoby B: „Lekcja się skończyła, a ty nadal o tym myślisz.

#### Wskazówki w zakresie słuchania:

---

- Po prostu słuchać - nie dodawać, nie domyslać się, nie planować kolejnego pytania,
- Nie interpretować wypowiedzi - po prostu oddawać powtarzając dosłownie ostatnie słowa,
- Słuchać i oddawać także intonację i mowę ciała,
- Zwracać uwagę na słowa kluczowe i powtórzenia.



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Podstawowe techniki wykorzystywane przy słuchaniu:

---

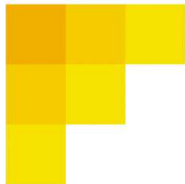
- **Zachęta:** „Powiedz coś więcej”
- **Oddawanie:** „Mówisz że...”
- **Podsumowanie:** „Podsumowując, mówisz że po pierwsze..., po drugie...”
- **Nazywanie uczuć:** „Słyszę w Twoim głosie rozczarowanie...”
- **Dowartościowanie:** „Doceniam, że masz swoje pomysły...”
- **Wyjaśnianie:** „Chciałbym się upewnić, że dobrze zrozumiałem...”
- **Odzwierciedlanie** - Odzwierciedlanie tego, co usłyszałeś wpływa w naturalny sposób ze słuchania.

#### Reagowanie na to, co słyszysz i wyczuwasz w kliencie służy kilku celom:

---

- klient czuje się zauważony, słuchany i poznany przez Ciebie. To daje poczucie porozumienia i zaufanie,
- poprzez bycie zauważonym i słuchanym, klient lepiej poznaje samego siebie. W szczególności odzwierciedlanie emocji może pobudzać świadomość, podstawę inteligencji emocjonalnej,
- dokładne odzwierciedlanie może pomóc w wyjaśnieniu sytuacji klienta,
- proste odzwierciedlanie może wpływać na wytworzenie atmosfery akceptacji i sprzyja otwarciu się, a to jest kluczowe w pozostaniu w kontakcie z rzeczywistością,
- reagowanie na to co słyszysz sprawia, że pracujesz razem z klientem. To jest okazja, by sprawdzić, że dobrze rozumiałeś jego doświadczenie.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### PYTANIA

*„Mam sześciu niezawodnych służących. Nauczyli mnie wszystkiego, co wiem.  
Nazywają się: Co, Dlaczego, Kiedy, Jak, Gdzie i Kto”*

*/Rudyard Kipling/*

Po co w ogóle pytać?

Jaka korzyść wynika z zadawania pytań coachingowych – w przeciwieństwie do udzielania rad lub pouczania z pozycji mentora lub konsultanta?

#### Pytania:

- zmuszają do myślenia,
- prowadzą do sformułowania odpowiedzi, w które sami wierzymy,
- motywują nas do działania w oparciu o własne przemyślenia,
- chronią nas przed biernym przyjmowaniem tego, co mówią inni,
- przeciwdziałają stagnacji,
- inspirują do energicznego zastosowania naszych zdolności twórczych w celu rozwiązania problemu,
- definiują na nowo zależności między ludźmi i budują relację partnerską.

**Pięć ważnych powodów by pytać, a nie pouczać czy nakazywać:**

---

#### 1) Klient posiada wszelkie informacje

Nikt nie wie o nas więcej niż my sami. Skoro wszystkie wspomnienia przechowywane są w naszych głowach, jesteśmy najlepszymi ekspertami w sprawach związanych z naszym życiem. Coach nie ma dostępu do tych informacji – dopóki nie zapyta. Klient zawsze wie więcej na temat swojej sytuacji, niż coach.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





#### 2) Zadawanie pytań motywuje do zaangażowania

Coaching zaczyna się od założenia, że kluczem do zmiany nie jest świadomość tego, co należy zrobić, tylko motywacja, żeby to zrobić. Z kolei badania i doświadczenie potwierdzają, że ludzie mają o wiele większą motywację, by realizować własne pomysły i rozwiązania, jeśli sami je wymyślili. To oznacza, że nawet gorsze rozwiązania wymyślone przez klienta mogą przynieść lepsze rezultaty, niż lepsze rozwiązania – jednak narzucone.

#### 3) Zadawanie pytań uzdalnia

Ludzie często proszą o coaching przy podejmowaniu ważnych decyzji. Jednak mniej więcej w 80% przypadkach okazuje się, że klienci już wiedzą co robić. Nie mają jedynie odwagi, by wykonać pierwszy krok. Wiara w siebie to bardzo ważny czynnik potrzebny do zmiany. Gdy pytasz innych o zdanie i traktujesz ich poważnie, wysyłasz bardzo ważny sygnał: „Masz świetne pomysły. Wierzę w ciebie. Uda ci się”. Już samo zadanie pytania mobilizuje rozmówcę do wykonania rzeczy, których nie potrafiłby zrobić sam z siebie.

#### 4) Zadawanie pytań rozwija zdolności przywódcze

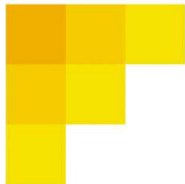
Przywództwo to umiejętność wzięcia na siebie odpowiedzialności. Lider widzi problem i mówi: „Hej, ktoś musi coś z tym zrobić! Tym kimś będę ja”. Pytanie: „A co ty byś zrobił w tej sytuacji?” sprawia, że ludzie przestają polegać na sugestiach otoczenia i zaczynają przejmować odpowiedzialność za sytuację, w której się znaleźli. Zadawanie pytań rozwija poczucie odpowiedzialności.

#### 5) Zadawanie pytań daje poczucie autentyczności

Wszyscy chcemy być rozumiani. Nie ma większego daru w relacjach międzyludzkich niż to, że ktoś dostrzega i docenia nasze prawdziwe ja. Sztuka zadawania pytań pozwala coachowi budować więzi z ludźmi, ponieważ pytając, okazujemy szacunek i doceniamy rozmówcę. Poświęcenie czasu na zadanie ważnych pytań (i wysłuchanie odpowiedzi!) przekonuje drugiego człowieka, że naprawdę chcemy go poznać. Podejście polegające na zadawaniu pytań jest najszybszym sposobem zbudowania atmosfery zaufania i otwartości. Gdy rozmawiamy o rzeczach, na których naprawdę zależy naszym klientom, są oni gotowi na przełomowe zmiany.







## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Istotne cechy pytań coachingowych

- są krótkie,
- głównie otwarte,
- skłaniające do myślenia,
- pomagające znaleźć rozwiązania,
- budujące relację,
- uczące samodzielności,
- dające wiarę w siebie,
- zwiększające samoświadomość,
- zachęcające do zmian.

#### Przykłady pytań coachingowych:

- Na jakim jesteś etapie realizacji celu?
- Jakie masz efekty? Co się udało?
- Jakie napotykasz trudności? Co się nie udaje?
- Jakie widzisz zagrożenia realizacji celu w przyszłości?
- Z jakiego powodu tak się dzieje?
- Jakie są potencjalne rozwiązania?
- Co możesz z tym zrobić?
- Kto ci może pomóc? / Co ci może pomóc?
- Jaki będzie Twój pierwszy krok?
- Co zrobisz inaczej? Jak to wpłynie na Twoje rezultaty?

#### WAŻNE!

Sposób, w jaki zadajemy pytania jest tak samo ważny jak to, o co pytasz. Możesz zadawać otwarte pytania i mogą one wciąż brzmieć jak na przesłuchaniu. Pytania zadawane z żywą ciekawością skierowaną w stronę rozmówcy i odkrywające jego sposób widzenia w większym stopniu, mają szansę zainicjować cenne odkrycia i rozwój.



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Najczęściej popełniane błędy w zadawaniu pytań coachingowych:

- **Pytania zaczynające się od „Dlaczego”.** Mimo, że czasem ważne jest zrozumienie przyczyny i źródła, pytania zaczynające się od „Dlaczego” pociągają za sobą osąd, obronę, lub winę. Pytania zaczynające się od „Jak” i „Co” pociągają za sobą opis.
- **Długie pytania.** Pytania robią się długie w momencie, gdy coach ma swoją opinię na temat tego, co się dzieje. Działa to tak: coach ma swoje zdanie i wie, że powinien zadawać pytania, więc przekształca swoją opinię w pytanie, które jest długie i sugerujące.

#### WSKAZÓWKA!

Zamiast tego powiedz wprost : „Uważam, że...” . Wyraż swoje zdanie i bądź przygotowany na to, że możesz się mylić. Klient może odpowiedzieć: „Nie, nie o to chodzi.”. W coachingu nie chodzi o przedstawianie Twojej opinii klientowi, ale kiedy musisz to zrobić, zrób to bezpośrednio i bądź otwarty na odpowiedź klienta.

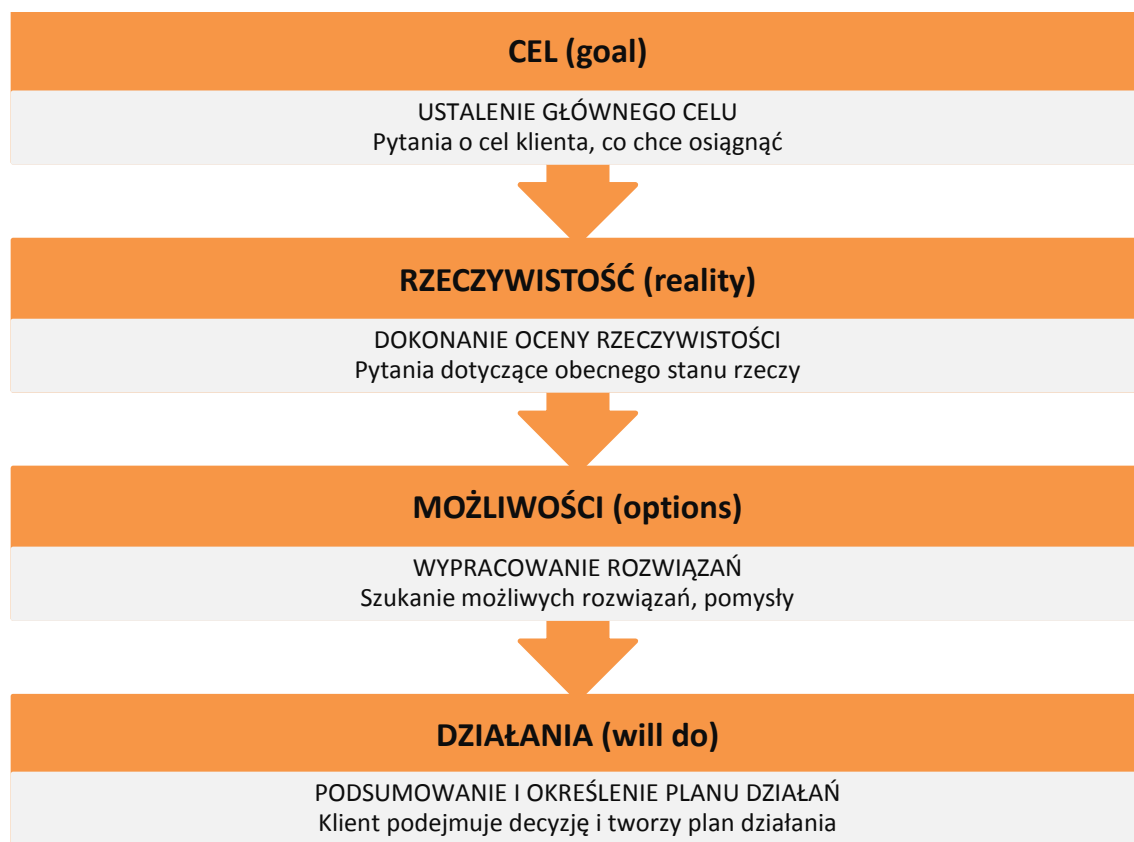




## 1.3. MODEL GROW

Model będący jednym z najbardziej znanych narzędzi do wspierania rozwoju. Sukces modelu wynika z jego uniwersalności, prostoty i możliwości zastosowania wobec dowolnego problemu i w każdym kontekście pracy. Nazwa modelu jest akronimem czterech elementów procesu pracy nad rozwojem:

- **Goal** (cel) – obraz stanu pożądanego, do którego powinien zmierzać rozwój,
- **Reality** (rzeczywistość) – aktualna sytuacja, potencjał, ale i miejsce w procesie rozwojowym, w którym klient obecnie się znajduje,
- **Options** (opcje) – alternatywne drogi, sposoby i środki, za pomocą których klient może osiągnąć to co pożyteczne,
- **Will** (wola, działanie) – istota motywacji i realnego zaangażowania w działanie na rzecz osiągnięcia wyznaczonego celu.





#### STRUKTURA ROZMOWY COACHINGOWEJ W MODELU GROW:

---

##### Krok 1. Generalny cel - Co chcesz osiągnąć?

Identyfikacja celu jest kluczowym etapem w procesie coachingowym. Warto poświęcić czas na to, aby bardzo dokładnie przeanalizować z klientem cel, z którym przychodzi. Bardzo często zdarza się, że podczas doprecyzowania celu, klient decyduje się go przeformułować.

- zapytaj, czym klient chce się zająć podczas sesji,
- sprawdź, co powoduje, że cel jest ważny dla klienta,
- sprawdź, czy cel jest realny i ambitny dla klienta, jeśli nie - zapytaj o inny cel.

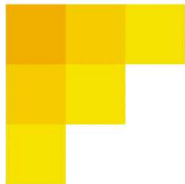
##### Przykłady pytań:

- Co chcesz osiągnąć?
- Dokąd chcesz dotrzeć w tym obszarze?
- Po co to robisz?
- Na ile Twój cel jest konkretny, mierzalny, realny, istotny i ograniczony czasowo?
- Kiedy chcesz go osiągnąć?
- Jakie korzyści przyniesie Ci osiągnięcie tego celu?
- Na ile ten cel jest dla Ciebie istotny?
- Co możesz stracić realizując ten cel?
- Po czym poznasz, że osiągnąłeś swój cel?

##### Krok 2. Rzeczywistość - Co się dzieje teraz?

Analiza sytuacji obecnej pozwala klientowi spojrzeć na nią z różnych punktów widzenia. Z jednej strony poszerza to świadomość Klienta, z drugiej strony pomaga wytworzyć w nim napięcie motywacyjne związane z odczuwalną różnicą pomiędzy atrakcyjnym celem i nieatrakcyjną rzeczywistością. Bardzo często analizując rzeczywistość klient dochodzi do wniosku, że problem, bariera leży gdzie indziej, niż mu się wcześniej wydawało i decyduje się na zmianę celu do pracy coachingowej.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

- pomóż przyjrzeć się klientowi temu, jak jest teraz,
- zapytaj się, co nie działa, a co funkcjonuje dobrze,
- sprawdź, jakie korzyści i starty klient ma z obecnej sytuacji,
- sprawdź, jakie działania już podejmował i jakie były ich efekty,
- zapytaj, co może mu pomóc osiągnąć cel.

#### Przykłady pytań:

- Co, gdzie i kiedy się wydarzyło?
- Co dzieje się w tym momencie?
- Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak byś ocenił obecną w skali od 1 do 10?
- Jakie działania już podjąłeś, a jakich jeszcze nie podjąłeś?
- Co działa, a co nie działa?
- Co zyskujesz, a co tracisz z tego, jak jest teraz?
- Jak inni reagują na tą sytuację?
- Jak się z tym czujesz, jak to odbierasz?
- Jakimi środkami dysponujesz teraz – chodzi o umiejętności, czas, entuzjizm, pieniądze, wsparcie, itp.?

#### **Krok 3. Opcje - Co mógłbyś zrobić?**

Ten etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań i przeanalizowaniu ich użyteczności. Coach pomaga klientowi dostrzec różne możliwości, które ma przed sobą.

- zapytaj się, jakie działania mógłby klient podjąć w obecnej sytuacji,
- zapytaj się, jakie działania w tej sytuacji podjąłby ktoś inny – szef, współpracownik, osoba, którą ceni – gdyby ta była na jego miejscu,
- przeanalizujcie korzyści i straty różnych opcji działania,



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Przykłady pytań:

- Jak jeszcze inaczej możesz to zrobić?
- Co możesz zrobić, żeby pojawiające się ograniczenia zniknęły?
- Jak zrobiłby to twój mistrz? Twój szef?
- Kto mógłby Ci w tym pomóc?
- Gdzie mógłbyś pozyskać informację?
- W jaki sposób mógłbyś to zrobić?
- Jakie możliwości są dla Ciebie dostępne?
- Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości?
- Które z rozwiązań dałoby Ci najwięcej satysfakcji?
- Co by się stało, gdybyś nic nie zrobił?
- Czy istnieje ktoś, kto - twoim zdaniem - wykonałby to zadanie rzeczywiście dobrze?
- Czego możesz się od takiej osoby nauczyć?

#### **Krok 4. Wola - Co zrobisz?**

To jest etap, w którym klient podejmuje decyzje, jakie działania podejmie.

- zapytaj, co w tej sytuacji klient decyduje się zrobić – jaki będzie jego pierwszy krok,
- określ termin i sprawdź, czy jest ambitny i realny,
- sprawdź, czy to działanie jest w tej sytuacji atrakcyjne. Jeśli nie - zapytaj o inne.

#### Przykłady pytań:

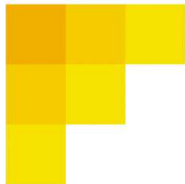
- Jakie będzie Twój pierwszy krok?
- Co skłania Cię do takiego wyboru?
- Do kiedy to zrobisz?
- Jeśli masz wątpliwości, to jakie?
- W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?
- Dlaczego jest to dla Ciebie ważne?



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



#### 1.4. POZIOMY LOGICZNE ZMIANY WG ROBERTA DILTSA

---

Gregory Bateson, amerykański antropolog i psycholog zaproponowała w latach siedemdziesiątych XX wieku model poziomów logicznych, poprzez które można opisać funkcjonowanie społeczne i psychiczne człowieka. Jego uczeń Robert Dilts przy współpracy z profesorem Timothy Learym (amerykańskim psychologiem) dopracowali model Batesona, który później został nazwany jako Model Góry lodowej<sup>10</sup>,

Każdy proces uczenia się ma na celu osiągnięcie określonych zmian. Robert Dilts opisał prosty model pomocny przy zrozumieniu procesu zmian – model poziomów neurologicznych. Pokazuje on, że jeśli na jakimś poziomie dokonujemy zmiany, to ta zmiana wywołuje efekt na poziomie wyższym lub niższym. Model ten pozwala zaobserwować relacje pomiędzy różnymi zmianami oraz uświadomić sobie, jakie znaczenie ma zachowanie równowagi na wszystkich poziomach. Korzystając z modelu poziomów neurologicznych, możemy dokładniej określić źródła problemów i je skutecznie eliminować. Możemy również definiować źródła naszej siły, przewagi i możliwości.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> A. Rogala-Marciniak „Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju.” Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011

<sup>11</sup> Opracowane na podstawie: R. Dilts, Logical Levels (1990) przez: Lubuskie Centrum Rozwoju;  
<http://www.lubuskiecentrumrozwoju.pl/>; (dostęp z dnia: 19.07.2013 r.).





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Góra Lodowa - poziomy neurologiczne Diltsa



Źródło: Bennewicz, M. *Coaching i mentoring w praktyce*.

Góra lodowa określa również poziomy motywacyjne. Najpłytszy z nich dotyczy trzech pierwszych poziomów (środowisko, zachowanie, umiejętności). Tutaj następuje zmiana najmniej trwała i zazwyczaj ma przejściowy charakter. Robert Dilts nazywa ten obszar oddziaływań w pracy z klientem coachingiem przez małe c. Głębiej znajduje się obszar coachingu przez duże C, związany z trwałą, głęboką zmianą, która sięgać może również tożsamości. Najgłębszy poziom zmiany, gdzie metody pracy określane są przez Diltsa jako sponsoring zmiany, a przez polskiego znawcę coachingu Macieja Bennewicza coachingiem Tao, przynieść może zmianę osobistą, niekiedy tożsamą ze zmianą osobowości lub postawy życiowej.







## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Poziomy neurologiczne Diltsa i motywacja do zmiany



Źródło: Bennewicz, M. *Coaching i mentoring w praktyce*.

Pierwsze trzy poziomy dotyczą spraw, które do tej pory kojarzone były z efektywnością osobistą, czy organizacyjną. To obszary zmian, które „widać”. Kolejne trzy poziomy, to obszary wewnętrzne człowieka, które do tej pory były głęboko skrywane i niedoceniane, jako główne poziomy mające wpływ na jakiegokolwiek zmiany zewnętrzne. Dziś wiadomo, że aby dokonała się zmiana na poziomie zewnętrznym człowieka, musi dokonać się najpierw zmiana na poziomach wewnętrznych.

Według Roberta Diltsa, prawdziwy coaching zawiera w sobie wszystkie rodzaje wsparcia, od przewodnika do inspiratora – jest to wtedy, tzw.” Coaching przez duże C. Coaching przez duże „C” to zapewnienie klientowi wsparcia na wszystkich lub na jednym poziomie zmiany. Jest to zależne od sytuacji i potrzeb klienta. W zależności od poziomu, na którym udzielane jest wsparcie, coach odgrywa inną rolę wobec klienta:

- Na poziomie środowiska coach jest przewodnikiem i opiekunem klienta. Kieruje on osobą lub grupą w drodze od stanu obecnego do pożądanego. Aby być przewodnikiem klienta, coach powinien „być tam wcześniej” i znać najlepszą drogę do



celu. Coach udostępnia wszelkie środki, niezbędne do osiągnięcia sukcesu i sprawdza, czy nie ma zakłóceń. Czynniki środowiskowe to możliwości i przeszkody zewnętrzne, które należy rozpoznać i na które trzeba zareagować. Trzeba rozważyć gdzie i kiedy pojawia się sukces.

- Tradycyjny coaching był postrzegany na poziomie zachowania – model ten wywodzi się ze sportowych modeli szkoleniowych. Coach początkowo był trenerem osobistym obserwował zachowania i dawał skuteczne wskazówki oraz rady, jak je poprawić w konkretnym kontekście i sytuacji. Czynniki zachowania, to kolejne kroki, działania, jakie należy podjąć, aby dojść do celu (co dokładnie trzeba zrobić, aby dość do celu).
- Nauczanie pomaga danej osobie w rozwinięciu zdolności i umiejętności poznawczych. Coach jest nauczycielem, który wspiera w podwyższaniu kompetencji i zwiększaniu umiejętności myślenia. Nauczyciel pomaga również rozwinąć nowe strategie myślenia i działania. Nacisk kładziony jest na poznawanie nowych rzeczy, a nie na rozwijanie już poznanych.
- Wsparcie na poziomie wartości i przekonań (motywacji) to bycie mentorem dla klienta. Mentor prowadzi osobę w kierunku odkrycia jej własnych nieświadomych kompetencji oraz przekroczenia wewnętrznych oporów. Mentor w pozytywny sposób „nadaje kształt” przekonaniom i wartościom klienta. Często wykorzystywany jest osobisty przykład mentora, który jest wzorem w danej dziedzinie życia.
- Wsparcie na poziomie tożsamości nazywane jest sponsoringiem. Coach będący sponsorem, zapewnia warunki, kontakty oraz zasoby, które pozwalają danej osobie wzrastać i rozwijać się oraz wykorzystywać własne zasoby.
- Na poziomie duchowym coach jest inspiratorem, sięga do poziomu misji, wizji i ducha. Zadaje pytania o sens. Inspirator budzi innych swoją własną spójnością i prawością. Inspirator nie musi znać się na dziedzinie, w której klient chce osiągnąć sukces, ma natomiast dostęp do swojej misji i wizji, i to sprawia, że inni wchodzą też w kontakt z własną misją i wizją.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> [http://coaching.malgorzatatrznadel.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:poziomy-neurologiczne-diltsa&catid=25:wkierunkurozwoju&Itemid=27](http://coaching.malgorzatatrznadel.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=67:poziomy-neurologiczne-diltsa&catid=25:wkierunkurozwoju&Itemid=27); (dostęp z dnia: 20.07.2013 r.).





## 2. PRACA Z GRUPĄ PRZY WYKORZYSTANIU METODY ACTION LEARNING. PODSUMOWANIE I WSPÓLNA OCENA EFEKTÓW.

### Streszczenie

W drugim dniu modułu IV uczestnicy poznają założenia pracy metodą Action Learning. Metoda ta jest szczególnie polecana w pracy z dorosłymi, ponieważ umożliwia refleksję i powtórny analizę własnych działań. Ma to na celu lepsze zaplanowanie przyszłych działań i poprawienie ich. Metoda dedykowana jest do pracy z małymi grupami, co pozwoli SORE wykorzystać ją przy okazji organizowania i prowadzenia wybranych sesji. W procesie wspomagania szkoły, przed SORE jeszcze jedno ważne zadanie - wspólna ocena efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanego wspomagania. Tego dnia szkolenia uczestnicy poznają przykładowe metody pracy, które będą mogli wykorzystać na etapie podsumowania realizowanego w szkole procesu wsparcia. Zwieńczeniem pracy w ramach modułu IV będzie okazja do autorefleksji, która jak sądzą autorki opracowania, nastąpi poprzez dokonanie podsumowanie odbytego cyklu szkoleniowego oraz oceny własnego przygotowania do pełnienia roli i zadań SORE w kontekście wspierania szkół.

### 2.1. METODA ACTION LEARNING

Twórcą metody Action Learning jest profesor Reginald Revans. Metodę wymyślił i po raz pierwszy zastosował w latach czterdziestych dwudziestego wieku. Związany był z brytyjskim przemysłem i służbą zdrowia – pracując w tych instytucjach doszedł do wniosku, że konwencjonalne metody nauczania są wysoce nieefektywne.

Action Learning jest metodą pracy zespołowej służącą rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu kompetencji oraz wprowadzaniu innowacji. Metoda ta stanowi doskonałe narzędzie otwartego dialogu i pracy zespołowej, rozwija zespoły w kierunku ciągłego doskonalenia się i uczenia, jest wykorzystywana do transferu wiedzy, wartości i doświadczeń osób, które pracują ze sobą w oparciu o tą metodę.



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Cztery kluczowe zasady decydujące o skuteczności metody:

---

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

#### Praktyczne zastosowanie metody:

---

##### KTO?

**Sekcja** czyli niewielka grupa osób (6 do 8 osób). To :

- pomocny zespół zadający pytania,
- słuchające z uwagą „zwierciadło”,
- magazyn zasobów,
- zespół pomagający i inspirujący,
- zespół, który się zastanawia,
- zespół, który się uczy.

#### Doradca sesji (czyli moderator pracy sekcji):

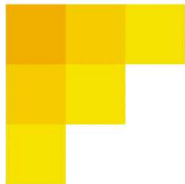
- prowadzi spotkanie,
- zachęcać do słuchania, zadawania pytań, myślenia,
- koncentruje grupę na uczeniu się,
- pozostaje bezstronny,
- wierzy w potencjał drzemący w każdym członku sekcji.



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### JAK I KIEDY?

**Spotkania** odbywają się regularnie (np. 1x w m-cu) i towarzyszy im moderator.

- Podczas spotkania każdy uczestnik ma przydzielony określony czas na pracę nad jego problemem (członkowie zespołu pracują nad realnymi problemami zawodowymi).
- Każdy uczestnik podczas sesji ma określony „czas antenowy” (np. 30 min.), (ważne jest, by wszystkim uczestnikom przyznać tyle samo czasu).
- Przydzielony czas może wykorzystać jak chce (np. na podzielenie się swoim doświadczeniem, głośne myślenie co zrobić, prośbą o opinię i komentarze, prośbą o radę, wysłuchanie doświadczeń innych).
- Rolą pozostałych członków zespołu jest zaangażowanie ukierunkowane na zadawanie pytań, aktywne słuchanie i dobudowywanie pomysłów, które są ważne dla "właściciela problemu" i pomagają wypracować nowe rozwiązania.
- Praca zespołu jest podzielona na etapy i może trwać od kilku do kilkunastu tygodni.

#### Wskazówki jak rozpocząć sesję:

1. Każdy członek grupy przygotowuje kwestię, o której chce porozmawiać z innymi. Dzieli się realnym problemem oraz formułuje oczekiwania wobec grupy:

*.... i chcę coś z tym zrobić,*

*.... szukam sposobów rozwiązania tego problemu,*

*.... zastanawiam się jakie zachowanie w tej sytuacji będzie najlepsze,*

*.... zastanawiam się jak powinnam postąpić,*

*.... teraz nie wiem od czego zacząć.*

2. Po zakończeniu wypowiedzi przez osobę omawiającą, jest czas na sesję pytań i szukanie rozwiązań.
3. Moderator powinien kierować grupę w kierunku zadawania pytań, które umożliwiają wgląd w omawianą sytuację. Są to pytania zaczynające się od: gdzie?; kto?; kiedy?; co?; jak dużo? jak wiele?



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Co zyskujesz pracując metodą Action learning:

- masz czas i miejsce na własne refleksje,
- zyskujesz różne punkty widzenia,
- poznajesz koncepcje innych,
- wysłuchujesz doświadczeń innych,
- korzystasz z wiedzy innych,
- stawiane ci są pytania,
- masz sposobność „wysłuchania” własnych myśli i możesz zareagować,
- zyskujesz wsparcie innych,
- inni cię inspirują,
- dzielisz się z innymi swoimi kłopotami,
- dzielisz się z innymi swoimi sukcesami i wyciągasz z nich naukę,
- masz możliwość być przydatnym i wzmocnić wiarę we własne siły.

#### Sesja Action Learningu Step by Step, czyli krok po kroku<sup>13</sup>

- 1) Zbierz sekcję i rozpocznij spotkanie od przywitania się.
- 2) Zadaj pytanie odnośnie przygotowania do sesji, np.: *Czy każdy z Was przygotował temat, nad którym chce pracować? lub Czy każdy z Was wybrał sytuację zawodową, w której zdefiniował swoje deficyty i chciałby je uzupełnić?*
- 3) Przypomnij o metodzie uczenia się przez doświadczenie. Możesz powiedzieć: Dorośli, w przeciwieństwie do dzieci, o wiele trudniej uczą się od nauczycieli. Jednak znacznie wydajniej potrafią uczyć się przez doświadczenie i w dyskusji z innymi osobami o podobnym profilu pracy. Jeżeli dorosły chce poprawić pewien obszar swojej pracy, może wybrać przykładową sytuację, np. rozmowę z klientem i opowiedzieć o niej w szczegółach innym członkom sekcji. Wszyscy uczestnicy dzielą się swoimi obserwacjami, pytają o szczegóły, intencje, itp. Następnie grupa tworzy propozycje w formie pewnych teorii. Osoba, która jest „właścicielem” sytuacji wybiera jeden

<sup>13</sup> Opracowanie Agnieszki Grzymkowskiej w oparciu o <http://blogtrenerski.blogspot.com/>





z pomysłów i wraz z pozostałymi członkami sekcji opracowuje dokładny plan działania.

Ostatnim etapem jest wdrożenie rozwiązania w praktykę.

- 4) Rozpocznij właściwą część spotkania. Poproś, aby sekcja wyznaczyła kolejność pracy nad "case'ami" każdego z uczestników. Możesz służyć wiedzą ekspercką, ale unikaj pouczania i doradzania. Zwracaj uwagę na zadawanie pytań otwartych. Możesz je wypisać na flipcharcie (gdzie? kto? kiedy? co? dlaczego? jak dużo? jak wiele?) i zachęcić do korzystania. Wy tłumacz grupie (jeśli to konieczne), że pytania otwarte inspirują do szukania rozwiązań i głębszej analizy.
- 5) Pilnuj zasad, przede wszystkim sprawiedliwego podziału czasu i wypracowania planu działania dla każdego z uczestników.
- 6) Kończąc sesję, poproś aby cała sekcja pomogła Ci wypisać karty informacji zwrotnej. Pozwól, aby to inni wskazali mocne i słabe strony każdego z uczestników, dopilnuj szczegółowości planu działania i podpisania kart przez uczestników. Dzięki temu wzmocnisz poczucie odpowiedzialności za wdrożenie planu w życie.
- 7) Poproś o informację zwrotną na temat sesji Action Learningu. *Możesz zapytać: Co mogę poprawić w prowadzeniu sesji Action Learningu? Jakie korzyści wynosicie z dzisiejszej sesji?*
- 8) Po sesji Action Learningu monitoruj status realizacji planów.

## 2.2. PODSUMOWANIE I WSPÓLNA OCENA PRACY W KONTEKŚCIE ROLI SORE

Ważnym momentem w pracy SORE jest wspólne z gronem pedagogicznym podsumowanie i ocena realizowanego wsparcia. Użytecznym będzie tutaj zastosowanie modelu pracy z osobami dorosłymi Davida A. Kolba (opisanego szerzej w module III), który - jak pamiętamy - proces ucznia się osób dorosłych, określa jako pewien powtarzający się cykl, w którym kluczową rolę odgrywa doświadczenie osoby i jego analiza.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Łaguna, M. (2004). Szkolenia.

#### Przykład zastosowania Cyklu Kolba z zespołem / radą pedagogiczną:

1. Celem wyodrębnienia obszarów do analizy zapytaj:

*Co warto podsumować z perspektywy całego procesu wsparcia, przez który wspólnie przeszliśmy?*

2. Następnie podział uczestników spotkania na tyle grup, ile wyodrębniono w drodze dyskusji obszarów.
3. W poszczególnych grupach dokonaj podsumowania obszarów z zastosowaniem Cyklu Kolba. Wykorzystaj w tym celu karty dużego formatu.







## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Przykładowe pytania do poszczególnych etapów Cyklu Kolba:

---

##### Fakty - doświadczenie

###### Bez nich rozmowa jest jak dom bez fundamentów!

- *Co się wydarzyło?*
- *Jak by ktoś patrzył z boku, to co by zobaczył?*

##### Konsekwencje / Emocje

- *Co było dobre?*
- *Co mogło pójść lepiej?*
- *Co było trudne?*
- *Dlaczego tak się stało?*
- *Co wtedy czułeś / myślałeś?*
- *Jaki jest tego rezultat?*

##### Konceptualizacja/ Rozwiązania

- *Dlaczego to było skuteczne?*
- *Gdzie jeszcze możesz to wykorzystać?*
- *Czego nauczyło Cię to doświadczenie?*
- *Jaka nauka na przyszłość z tego płynie?*

##### Planowanie/ Decyzje

- *Co zrobisz następnym razem inaczej?*
- *Co możesz zrobić, aby zmienić tę sytuację?*
- *Co mógłbyś zrobić, aby osiągnąć lepszy efekt następnym razem?*



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

4. Przedstawienie efektów prac poszczególnych grup na forum.
5. Zebranie wniosków.

#### Inne formy sprzyjające wspólnej refleksji:

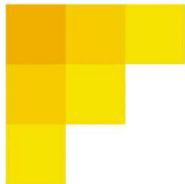
##### **Grupowa refleksja<sup>14</sup>:**

1. Przypomnienie przebiegu projektu wsparcia (co i kiedy się wydarzyło), np. w formie dyskusji.
2. Podziela na zespoły 4-5 osobowe. Prośba o analizę w oparciu o pytania i rekomendację wniosków.



3. Przedstawienie efektów prac poszczególnych grup na forum.
4. Zebranie i sformułowanie wniosków do dalszej pracy.

<sup>14</sup> Nazwa własna – opracowanie na podstawie: Elsner, D., Knafel, K. (2000). Jak organizować wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli? Chorzów: BTiW Mentor.



#### **Poszukiwanie odpowiedzi na pytania<sup>15</sup>:**

1. Przypomnienie przebiegu projektu wsparcia (co i kiedy się wydarzyło), np. w formie prezentacji multimedialnej.

Wariant A – wybieramy obszary do analizy.

Wariant B – odnosimy analizę do projektu jako całości.

2. Podział na zespoły 4-5 osobowe. Każdy zespół otrzymuje arkusz z listą pytań.

1. Czego w bieżącym roku indywidualnie i zespołowo - w odniesieniu do realizowanego projektu wsparcia - doświadczyliśmy i nauczyliśmy się?
2. Ten projekt był dla mnie...
3. Najważniejszymi informacjami były dla mnie...
4. Najmniej przydatnymi informacjami były dla mnie...
5. W swojej pracy zastosuję...
6. Chciałabym zamienić...
7. Przy następnym planowaniu chciałbym uwzględnić...

**Uwaga! Zachęcamy do modyfikowania pytań na własne potrzeby.**

Wariant A - dokonuje analizy w wybranym obszarze.

Wariant B - dokonuje analizy w odniesieniu do projektu, jako całości.

3. Praca w grupach – udzielanie odpowiedzi na pytania na dużym arkuszu.
4. Przedstawienie efektów prac poszczególnych grup na forum.
5. Indywidualne rekomendacje na paskach papieru.
6. Odczytanie indywidualnych rekomendacji na forum oraz w drodze dyskusji sformułowanie wniosków do dalszej pracy.

---

<sup>15</sup> Ibidem.



## 2.3. PODSUMOWANIE PRACY SORE W SZKOLE

Kilka sposobów na podsumowanie pracy SORE w szkole<sup>16</sup>. Metody zostały zmodyfikowane ze względu na bezpośrednią możliwość zastosowania w pracy zawodowej uczestników szkolenia.

### List do siebie

- Jest to jedna z najpopularniejszych, najczęściej używanych i najbardziej efektywnych metod ewaluacji indywidualnej. Często też dostarcza bardzo interesujących i dogłębnych wniosków na badany temat – uczestnikom zaś uświadamia własne postępy, z których przy użyciu innej metody nie zdaliby sobie sprawy.
- Planując wykorzystanie „listu do siebie”, musisz pamiętać, że jest to bardzo osobisty sposób ewaluacji. Prowadzący nie ma żadnego wpływu na uczestnika, ani też żadnych możliwości ingerencji czy interakcji podczas całego procesu.
- Nauczyciele są proszeni o napisanie listu do siebie samych. Może to być na spotkaniu podsumowującym. W każdym razie należy przeznaczyć wystarczająco dużo czasu na jego napisanie i dokładnie wytłumaczyć grupie cel tego zajęcia. Można poprosić ich o opisanie szeregu rzeczy, np. ich oczekiwań, obaw, wrażeń na temat udzielonego wsparcia.

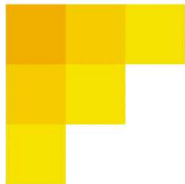
### Wędrujący pamiętnik

- Każdy nauczyciel otrzymuje kartkę z informacją: „Będziemy wspólnie pisać pamiętnik”.
- Prosimy, aby każdy indywidualnie zapisał odpowiedź na dwa pytania:
  - 1) *Co było dla mnie ważne w realizowanym projekcie wsparcia?*
  - 2) *Co zrobisz, by w kolejnym planowanym projekcie wsparcia uzyskać jeszcze lepsze efekty?*

<sup>16</sup> „Materiał 8.3 – „Miękkie”, „alternatywne” metody ewaluacji”;

[http://www.nauczycielbadacz.pl/data/various/files/narzedzia\\_badawcze\\_nb/metody\\_alternatywne.pdf](http://www.nauczycielbadacz.pl/data/various/files/narzedzia_badawcze_nb/metody_alternatywne.pdf); [dostęp z dnia 19.07.2013 r.].





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

- Po 10-15 przekazują kartę z odpowiedziami sąsiadowi po prawej stronie.
- Po następnych 10-15 minutach i zapisaniu odpowiedzi przekazują kartkę do kolejnego sąsiada (ten proces można powtórzyć kilkakrotnie).
- Na zakończenie wszystkie kartki z pamiętnika są wieszane na tablicy. Wszyscy analizują zapisy i zastanawiają się nad wnioskami do dalszej pracy.

#### Róża wiatrów

---

Jest jedną z graficznych metod, pozwalających ocenić jednocześnie wiele elementów zajęć. Pomysł jej konstrukcji zaczerpnięty został z róży kierunków stron świata, którą powszechnie wykorzystuje się, np. dla oznaczenia dominujących kierunków wiatrów.

- Przygotuj różę wiatrów w formie karty do indywidualnej pracy:
- Na osiach w miejsce kierunku umieść nazwę elementu podlegającego ocenie (atmosfera zajęć, przydatność materiałów, poszczególne etapy procesu udzielanego wsparcia, itp.). Ilość osi jest dowolna i może być rozbudowywana w zależności od potrzeb.
- Linie osi dziel na odcinki i przypisz im odpowiednie wartości - od 1 do 10 lub skalę ocen 1 - 6.
- Tak przygotowaną "różę" rozdaj uczestnikom i poproś o zaznaczenie na każdej z osi punktu odpowiadającego ocenie.
- Następnie punkty na sąsiednich osiach łączymy i w ten sposób każdy z uczestników otrzymuje swoją "różę", którą wręcza SORE.

#### Wariant II

---

- Każdy uczestnik wywiesza swoją „różę” na „ścianie podsumowania udzielanego wsparcia”.
- Zapraszamy uczestników do zwiedzania galerii osobliwych róż, swobodną wymianę zdań.
- Następnie zapraszamy do zgłoszenia na forum wniosków do dalszej pracy.



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



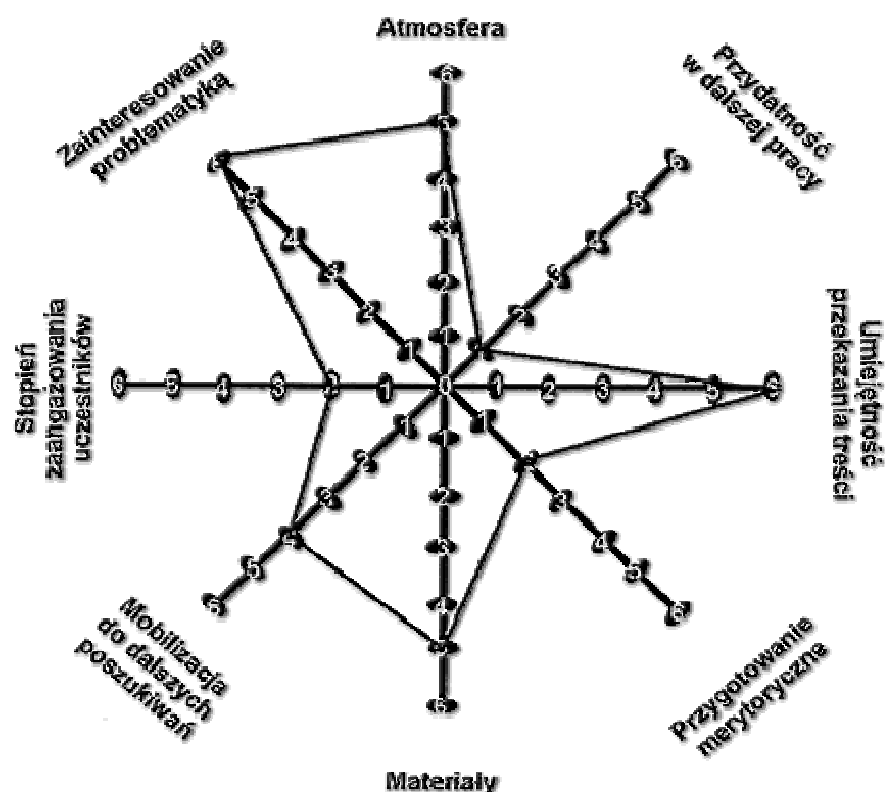
Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

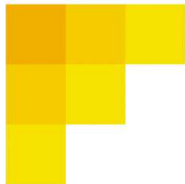
### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów



#### Gadająca ściana

- Przed rozpoczęciem spotkania z radą pedagogiczną przyklejamy do ściany arkusz szarego papieru z napisem umieszczonym na górze: "Gadająca ściana".
- Przypomnienie przebiegu projektu wsparcia (co i kiedy się wydarzyło) np. w formie prezentacji multimedialnej.
- Prosimy nauczycieli, by wyrazili swoje opinie na temat realizowanego procesowego wspomagania w szkole – zapisując je na samoprzylepnych kartkach.
- Następnie prosimy o przyklejenie kartek na „gadającą ścianę”.
- Analizujemy na forum pisemne wypowiedzi próbując wspólnie pogrupować je w kategorie (np. pozytywne, negatywne lub inne).
- Następnie zapraszamy do zgłoszenia na forum wniosków do dalszej pracy.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### Walizka, teczka, biała plama

---

- Rysujemy walizkę. Obok niej piszemy: *Co zabieram ze sobą?* (Tutaj nauczyciel ma wpisać to, co było dla niego cenne, co do niego szczególnie przemówiło, co się spodobało lub co mu się przyda w przyszłości) w odniesieniu do realizowanego procesowego wspomagania w szkole.
- Poniżej rysujemy kosz i białą plamę. Obok kosza piszemy: *Co mi się nie przyda?* A obok białej plamy: *Czego zabrakło?*
- Podziela na zespoły 4-5 osobowe. Każdy zespół otrzymuje paski papieru (zielone kartki –refleksje do walizki; niebieskie kartki – refleksje do teczki; czerwone kartki - refleksje do białej plamy). Prosimy o dyskusję w grupach oraz zarejestrowanie kluczowych refleksji.
- Dzielenie się na forum poprzez przeczytanie i przyklejenie refleksji przez poszczególne grupy najpierw tych, które powędrują do walizki, następnie do teczki i na końcu do białej plamy.
- Następnie zapraszamy do zgłoszenia na forum wniosków do dalszej pracy.





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

**Moduł IV.** Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

### PODSUMOWANIE MODUŁU IV

---

Moduł IV zamyka zakres tematyczny szkolenia przygotowany dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji. Podczas ostatnich dwóch dni uczestnicy zgłębiali tajniki pracy metodą coachingu oraz metody Action Learningu. Poznali również metody oceny swojej pracy, umożliwiające wyrażanie opinii np. na temat postępu zajęć, procesu uczenia się, własnych przeżyć, zaangażowania itp. To również refleksja ukierunkowana na użyteczność poznanych narzędzi oraz umiejętności nabywane i doskonalone w kończącym się cyklu szkoleniowym. Zwieńczeniem modułu IV jest omówienie zasad i podział zadań w związku z zaplanowanym w module V egzaminem.

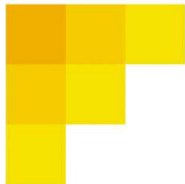


UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

#### BIBLIOGRAFIA:

---

- Adams, M. (2007). *Myślenie pytaniami*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka
- Brudnik, E., Moszyńska, A., Owczarska, B. (2010). *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*. Kielce: Wydawnictwo Jedność
- Coleman, P.,T., Deutsch, M., (2005). *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytet Jagielloński
- Ekiert - Grabowska, D., Oldroyd, D. ( 1996). TERM – IAE PROJEKT. Materiały dla uczestnika. Moduł III – Kierowanie zmianą. Radom. Wydawnictwo finansowane z funduszy Programu PHARE Unii Europejskiej – PROGRAM THERM
- Elsner, D. (2005). *Kierowanie zmianą w szkole.. Nowy sposób myślenia i działania*. Warszawa: CODN
- Elsner, D., Knafel, K. (2000). *Jak organizować wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli?* Chorzów: BTiW Mentor
- Geoff, P. (2010). *Nowoczesne nauczanie. Praktyczne wskazówki i techniki dla nauczycieli, wykładowców i szkoleniowców*. Sopot: GWP
- Hargrove, R. (2006). *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna ekonomiczna
- Jarmuż, S., Witkowski, T. (2004). *Podręcznik trenera*. Wrocław: MODERATOR.
- Kisielnicki, J., (2011). *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*. Warszawa: Wolters Kluwer Sp. z o.o.
- Krasiejko, I. (2010). *Metodyka działania asystenta rodziny*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk sp. z o.o.
- Law H., Ireland S., Hussain Z. (2010). *Psychologia coachingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia*. Gdańsk: GWP.
- MacBeath J., Schratz M., Meuret D., Jakobsen L. (2003). *Czy nasza szkoła jest dobra?* Warszawa: WSiP
- Parsloe, E., Wray, M. (2002). *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoring w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

Rogala-Marciniak, A. (2012). *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska

Rogers, J. (2013). *Coaching*. Gdańsk: GWP

Senge, M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

Sidor - Rządkowska, M. (2009). *Coaching - teoria, praktyka i studia przypadków*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.

Smółka P. (red.), (2009). *Coaching – inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion

Stoltzfus, T. (2012). *Sztuka zadawania pytań w coachingu*. Wrocław: Wydawnictwo Aetos Media sp. z o.o.

Rzycka, O. (2010). *Niezwykła moc pytań w zarządzaniu ludźmi*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer

Thomson, P. (1998). *Sposoby komunikacji interpersonalnej*. Poznań: Wydawnictwo ZYSK I S-KA

Tołwińska – Królikowska, E. (2010). *Autoewaluacja w szkole*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji

Trocki, M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Weinstein – Fitzgerald, K. (1999). *Action learning*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.

### Inne

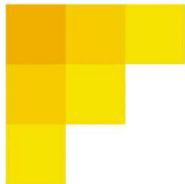
[http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawnomir\\_jarmuz\\_\\_prawdy\\_i\\_mity\\_o\\_coachingu.pdf](http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawnomir_jarmuz__prawdy_i_mity_o_coachingu.pdf); [dostęp z dnia: 15.07.2013 r.].

[http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawnomir\\_jarmuz\\_\\_racjonalny\\_coaching\\_menedzski.pdf](http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawnomir_jarmuz__racjonalny_coaching_menedzski.pdf); [dostęp z dnia: 15.07.2013 r.].

[http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym\\_jest\\_Coaching.html](http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html); [dostęp z dnia: 18.07.2013 r.].



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Materiały szkoleniowe

dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji

### Moduł IV. Rola wspomagania na etapie monitorowania działań i podczas wspólnej oceny efektów

<http://akademiatrathlonu.pl/coaching-w-sporcie/psychologia-sportu/coaching-w-sporcie/jak-coaching-pomaga-w-osiaganiu-celow/>; [dostęp z dnia: 18.07.2013 r.].

<http://coaching.synapsis.pl/>; [dostęp z dnia: 18.07.2013 r.].

<http://www.lubuskiecentrumrozwoju.pl/> R. Dilts, Logical Levels (1990) przez: Lubuskie Centrum Rozwoju; [dostęp z dnia: 19.07.2013 r.].

<http://www.ore.edu.pl/>; [dostęp z dnia: 15.07.2013 r.].

[http://coaching.malgorzatatrznadel.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:paziomy-neurologiczne-diltsa&catid=25:wkierunkurozwoju&Itemid=27](http://coaching.malgorzatatrznadel.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=67:paziomy-neurologiczne-diltsa&catid=25:wkierunkurozwoju&Itemid=27;); [dostęp z dnia: 20.07.2013 r.].

Opracowanie Agnieszki Grzymkowskiej na podstawie <http://blogtrenerski.blogspot.com/>

[http://www.nauczycielbadacz.pl/data/various/files/narzedzia\\_badawcze\\_nb/metody\\_alternatywne.pdf](http://www.nauczycielbadacz.pl/data/various/files/narzedzia_badawcze_nb/metody_alternatywne.pdf); [dostęp z dnia: 18.07.2013 r.].

<http://www.coachingdosukcesu.pl/>, [dostęp z dnia: 18.07.2013 r.].

[http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym\\_jest\\_Coaching.html](http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html) [dostęp z dn: 18.07.2013 r]; A. Ratajczyk, A., Pilipczuk, P. „Czym jest coaching”

[http://akademiatrathlonu.pl/coaching-w-sporcie/psychologia-sportu/coaching-w-sporcie/jak-coaching-pomaga-w-osiaganiu-celow](http://akademiatrathlonu.pl/coaching-w-sporcie/psychologia-sportu/coaching-w-sporcie/jak-coaching-pomaga-w-osiaganiu-celow/), [dostęp z dnia: 18.07.2013 r.]; „*Jak coaching pomaga w osiągnięciu celów*” Aleksandra Pogorzelska.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiiu szkół”  
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego