



Jarosław Kordziński

# Nauczyciel, trener, coach



ABC

a Wolters Kluwer business

Jarosław Kordziński

# Nauczyciel, trener, coach

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa



**ABC**

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Wydawca  
*Izabella Matecka*

Redaktor prowadzący  
*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne  
*Dariusz Godoś*

Redakcja, korekty i łamanie



WYDAWNICTWO  
**JAK**

[www.wydawnictwojak.pl](http://www.wydawnictwojak.pl)

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013

ISBN 978-83-264-4251-3

Wydane przez:  
Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek  
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a  
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
Księgarnia internetowa: [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział 1. Podstawy pracy na rzecz rozwoju innych</b> .....	9
1.1. Nauczanie, trening, coaching .....	9
1.2. Style uczenia się .....	23
1.3. Organizacja procesu edukacyjnego .....	29
1.4. Nauczanie przez kształtowanie kompetencji .....	37
1.5. Motywacja w procesie pracy nad rozwojem .....	44
1.6. Podstawy skutecznej komunikacji .....	56
1.7. Sprawne komunikowanie się jako podstawa skutecznej pracy nauczyciela, trenera, coacha .....	72
<b>Rozdział 2. Nauczyciel</b> .....	81
2.1. Podstawowe kompetencje współczesnego nauczyciela .....	81
2.2. Zadania nauczycieli .....	93
2.3. Kompetencje społeczne nauczycieli .....	99
2.4. Podstawy skutecznej pracy z uczniem .....	107
2.5. Motywowanie uczniów do pozytywnego działania .....	125
2.6. Scenariusze zajęć wspomagających motywowanie uczniów do pozytywnego działania .....	141
<b>Rozdział 3. Trener</b> .....	152
3.1. Podstawowe kompetencje, które powinien posiadać trener .....	152
3.2. Analiza potrzeb szkoleniowych .....	164
3.3. Budowanie szkolenia dedykowanego .....	171
3.4. Metody pracy trenera .....	176
3.5. Postępowanie z trudnymi uczestnikami szkoleń .....	187
3.6. Radzenie sobie z obiekcjami podczas szkoleń .....	189
3.7. Nauczyciel jako trener wewnętrzny .....	194

<b>Rozdział 4. Coach</b> .....	202
4.1. Podstawy coachingu .....	202
4.2. Proces coachowania .....	210
4.3. Typy rozmów coachingowych .....	218
4.4. Skuteczność coachingu .....	221
4.5. Przekazywanie informacji zwrotnej grupie .....	225
<b>Rozdział 5. Wykorzystanie kompetencji trenera i coacha w pracy szkoły</b> .....	229
5.1. Szkoła jako organizacja ucząca się .....	229
5.2. Propozycja wspierania potrzeb rozwojowych szkół przez SORE ....	238
5.3. Organizacja szkoleń w placówkach oświatowych .....	258
5.4. Wykorzystanie kompetencji trenera i coacha w organizacji pracy zespołów zadaniowych.....	277
5.5. Postępowanie z trudnymi partnerami rozmów.....	285
5.6. Udzielanie informacji zwrotnej .....	291
<b>ANEKS</b> .....	299
Test na style uczenia się .....	299
Test na role w zespole .....	306
Metody aktywizujące w nauczaniu zintegrowanym.....	313
Aktywizujące metody nauczania w klasach IV–VI .....	316
Aktywizujące metody nauczania w gimnazjum i szkołach ponadgimnazjalnych .....	326
Wybrane metody i narzędzia pracy trenera .....	339
Wybrane narzędzia przydatne do prowadzenia rozmowy coachingowej	357
Ćwiczenia wzmacniające coaching zespołowy.....	371
Action Learning jako metoda wspomagania rozwoju nauczycieli.....	377
<b>Bibliografia</b> .....	385
<b>indeks</b> .....	387

## WSTĘP

*Prawdziwe uczenie się dotyka istoty bycia człowiekiem. Dzięki uczeniu się przeobrażamy samych siebie. Dzięki uczeniu się jesteśmy w stanie zrobić coś, czego inaczej nie bylibyśmy w stanie zrobić. Dzięki uczeniu się postrzegamy świat i nasze z nim relacje. Dzięki uczeniu się rozwijamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia. W każdym z nas tkwi głód takiej nauki.*

Peter M. Senge

*Tradycyjna edukacja może zapewnić ci pracę, samokształcenie może przynieść ci fortunę.*

Jim Rohn

Dookoła nas żyje wciąż wiele osób, które uważają, że uczenie się to jedno z wielu przykrych doświadczeń właściwych okresowi dzieciństwa. Tymczasem epoka, w której proces uczenia się kończył się wraz z ukończeniem szkoły, w zasadzie minęła. Świat, w którym ludzie uczyli się po to, by względnie dobrze funkcjonować w rzeczywistości, w której przyszło im żyć, przemija bezpowrotnie. Szkoła, której głównym zadaniem jest dostarczanie wiedzy i wyposażanie uczniów w umiejętność posługiwania się podstawowymi algorytmami, odchodzi powoli w zapomnienie. Przed kolejnymi pokoleniami wchodzącymi w dorosłość rysuje się zupełnie nowa rzeczywistość – świat, w którym najbardziej stabilnym elementem będą nieustanne zmiany, nabyta wiedza i umiejętności będą wymagały ciągłych korekt, a niekiedy totalnej modyfikacji, a elementarnymi kompetencjami będą umiejętności przewidywania, dostosowywania się, a nawet kreowania nowego świata.

Zmienia się również rola nauczyciela. Od funkcji wykładowo-podawczo-sprawdzającej do roli organizatora procesu edukacyjnego oraz pozycji aktywnego wspierania rozwoju uczniów, słuchaczy czy kursantów. W sposób szczególny widać to w obszarze kształcenia zawodowego, gdzie

wprowadzenie nowych podstaw programowych oraz modyfikacja systemu kształcenia ofertę klasowo-lekcyjną poszerza o wariant kształcenia kursowego, w tym również szkoleń prowadzonych na zasadach e-learningu. Pośrednio obowiązek organizacji pracy uczniów metodami warsztatowymi pojawia się również w liceach ogólnokształcących, w szczególności na kursach z zakresu nauk przyrodniczych (dla humanistów) i nauk społecznych (dla uczniów wybierających ścieżkę politechniczną).

Wymogi formalne, ale też duże zainteresowanie nauczycieli prowadzeniem szkoleń skutkują potrzebą opracowania pozycji, której zadaniem byłoby wskazanie różnic, ale też możliwości rozwojowych na linii nauczyciel–trener–coach. Kompetencje każdej z wymienionych funkcji z jednej strony nakładają się na siebie, z drugiej – bywają w stosunku do siebie przeciwstawne czy przynajmniej konkurujące. Oznacza to, że odgrywając każdą z wymienionych ról, można czerpać z zasobów, jakie dostarczają pozostałe, konieczna jest jednak świadomość ograniczeń czy barier, jakie mogą powodować nawyki bądź wypróbowane rozwiązania, które świetnie się sprawdzają w jednej z ról, stanowią jednak poważne utrudnienie, czy wręcz blokadę w przypadku ich zastosowania podczas realizacji pozostałych. Celem napisania tej książki było wskazanie zarówno na walory, jak i na niebezpieczeństwa wynikające ze specyfiki poszczególnych funkcji oraz przygotowanie czytelników do odgrywania roli trenera oraz coacha. Książka kierowana jest przede wszystkim do rosnącej grupy nauczycieli, którzy zamierzają nabyć i rozwijać swoje kompetencje w zakresie pracy z dorosłymi w ramach prowadzenia szkoleń bądź coachingu.

## PODSTAWY PRACY NA RZECZ ROZWOJU INNYCH

### 1.1. Nauczanie, trening, coaching

Dzisiejsza szkoła, mimo że zakłada powszechną dostępność i egalitaryzm kształcenia, w gruncie rzeczy nastawiona jest na działania skierowane głównie do ograniczonej grupy osób. Podstawą tego stanu rzeczy jest skupienie uwagi przede wszystkim na nauczaniu do egzaminów, czy szerzej – na nauczaniu budującym podstawy do dalszego uczenia się na kolejnych etapach edukacji. W efekcie największej działań realizowanych w trakcie nauki szkolnej dotyczy gromadzenia wiedzy i ćwiczenia niezbędnych algorytmów, które pozwolą w skuteczny sposób gromadzić kolejne poziomy wiedzy i kolejne zestawy algorytmów umożliwiających rozwiązywanie określonych zadań w określony sposób. Mechanizm nauczania opiera się na edukowaniu kolejnych pokoleń, które będą mogły się kształcić na poszczególnych etapach edukacji, przy czym z etapu na etap „odsiewa się” kolejne grupy tych, którzy się do tego nie nadają. I nawet jeśli w polskim systemie oświaty pierwsze cztery etapy kształcenia są obowiązkowe i nikogo w zasadzie nie można z nich wykluczyć, to już pojawienie się ocen na drugim etapie pokazuje, że jedni uczniowie mają większe szanse na osiągnięcie tak rozumianego sukcesu edukacyjnego, a inni zdecydowanie mniejsze. Koronnym dowodem na opiswany stan rzeczy jest rekrutacja do szkół ponadgimnazjalnych – poziomu obowiązującego wszystkich nastolatków, a przecież wyraźnie segregującego uczniów, już nie tylko ze względu na typ szkoły (liceum vs. szkoła zawodowa), ale również ze względu na jakość szkół tego samego typu. Jednocześnie, co zresztą podkreśla wielu badaczy współczesnej edukacji, znaczna część wiedzy i umiejętności nauczanych w systemie oświaty okazuje się docelowo mało przydatna w życiu codziennym. W efekcie



wielu absolwentów dzisiejszego systemu kształcenia nie zyskuje ani szczególnych kompetencji niezbędnych do dalszego funkcjonowania w życiu dorosłym, ani potwierdzenia formalnego uzyskania określonych kwalifikacji, jakie daje ta czy inna szkoła wyższa. Przyszłość edukacji wymaga zmian. Opisał je w swojej książce Edward de Bono: „Szkolnictwo jest niczym piramida. Jego celem jest wychowanie coraz liczniejszej grupy młodych ludzi, którzy pójdą na uniwersytety, by zdobyć umiejętności – w tym przywódcze – potrzebne społeczeństwu. A może zdołalibyśmy odwrócić działanie tego systemu? Być może wszyscy uczniowie powinni zdobywać przede wszystkim »umiejętności życiowe«, takie jak operatywność, podstawy rozumowania, tworzenie wartości itd., a co bardziej uzdolnieni, o silniejszych inklinacjach akademickich, mogliby później przejść przez odpowiedni cykl kształcenia, który umożliwiłby im dostanie się na uniwersytet. Ten system można by porównać do sytuacji, gdy wszystkich uczy się chodzić, a specjalne szkolenia udostępnia się tym, którzy wykazali zdolność w bieganiu. W obecnej sytuacji wszystkich uczymy biegać, zaniedbując tych słabszych, którzy nigdy nie osiągną sukcesu”<sup>1</sup>.

W efekcie skuteczność pracy nauczycieli w znacznym stopniu ograniczają nawyki i stereotypy dotyczące tego, czemu służy szkoła i jak należy odgrywać role nauczyciela i ucznia. Te nawyki i stereotypy niekiedy w znacznym stopniu przenikają do następnych etapów życia dorosłych już ludzi, zwłaszcza w sytuacji, kiedy po raz kolejny przystępują oni do pracy nad własnym rozwojem. Potwierdzają to wyniki badań, które mówią, że ponad 80% dzieci, rozpoczynając naukę w szkole, pozytywnie ocenia własne zdolności uczenia się. Po „kursie szkolnym” odsetek ten ulega dramatycznej zmianie i w efekcie 80% młodzieży i dorosłych uważa, że nauka jest czymś trudnym, i czuje, że przerasta ona ich możliwości. Co zrobić, aby to przekonanie zmienić? Trzeba koniecznie bierne korzystanie z edukacji zamienić na aktywne. Proces uczenia się powinien mieć charakter emocjonalno-społeczno-poznawczy. Ważne jest nasze ogólne nastawienie do nauki. Szkoda tylko, że prawdopodobnie rodzice większości dzisiejszych uczniów należą do owych 80% społeczeństwa, które uważa, że nauka jest czymś trudnym.

Wyzwanie kolejne to zmiana strategii stosowanych podczas nauki w szkole, która zamiast opierać się na ocenianiu, powinna wdrażać po-

---

<sup>1</sup> E. de Bono, *Z nowym myśleniem w nowe tysiąclecie*, Poznań 2001, s. 7.

stępowanie polegające na nieustannych poszukiwaniach oraz podejmowaniu prób i zdobywaniu doświadczeń. Niestety, szkoła wciąż karmi się przede wszystkim niekompetencją uczniów, czego pochodną jest to, że uczeń od uczących dostaje głównie informację o tym, czego nie umie, a nie o tym, co już potrafi i jak to może wykorzystać w przyszłości.

Kolejna sprawa to wyraźne powiązanie nauki szkolnej z życiem i światem dookoła. Z prawem do zadawania pytań: po co mi to jest? co ja z tego będę miał? jakie mi to przyniesie korzyści? Umożliwienie dostrzeżenia realnych, pragmatycznych, poruszających osobistych celów pracy nad własnym rozwojem znakomicie podwyższa motywację, zwiększa energię do działania oraz odporność na porażki itd.

Człowiek powinien żyć po to, aby się doskonalić zgodnie ze swoim okresem rozwojowym w rozmaitych dziedzinach. Tu i teraz. Musi więc wiedzieć, czemu ma służyć uczenie się. Powinien znać cel i w dodatku powinien umieć go opisać konkretnymi wskaźnikami, które z jednej strony pokażą korzyści płynące z jego pracy nad sobą, z drugiej – pozwolą stwierdzić: tak, już tu dotarłem, teraz muszę podjąć kolejną decyzję – opuścić, odpocząć czy od razu ruszyć dalej. Rozwój i możliwość pracy nad nim nie kończy się przecież nigdy. Takie podejście do uczenia się łączy ze sobą koncepcję wszystkich trzech sposobów pracy nad rozwojem innych osób: nauczania, treningu oraz coachingu. W każdym z nich warto stawiać sobie pytania:

- Co chcę osiągnąć w wyniku pracy nad sobą?
- Po czym poznam, że cel został osiągnięty?
- W jaki sposób będę mógł to sprawdzić?
- W jakim miejscu się teraz znajduję wobec tak postawionego celu?
- Co mi się udało?
- Co wymaga poprawy?
- Co mogę w przyszłości zrobić lepiej?

Nauczanie, trening, coaching powinna łączyć umiejętność rozumienia własnego procesu uczenia się, w tym także odpowiedzialności za jego efekty. Ponadto łączy je jeszcze jedno: w każdej z wymienionych form aktywności chodzi o pracę nad rozwojem i w każdej istotną rolę odgrywa mózg czy szerzej – sieć połączeń między neuronami. Konsekwencją procesu uczenia się jest między innymi tworzenie nowych połączeń pomiędzy neuronami, te zaś w wyniku ćwiczeń, powtórek i stosowania nowych kompetencji osłonięte zostają mieliną, która przyspiesza transmisję im-

Publikacja zawiera opis możliwych ról, jakie docelowo mogą pełnić nauczyciele oraz dyrektorzy szkół, łącząc kompetencje przydatne w nauczaniu szkolnym z umiejętnościami niezbędnymi do pracy z dorosłymi w szkole i poza szkołą. Są to role trenera i coacha. Lektura książki zapewni czytelnikowi:

- wiedzę na temat nowych możliwości, jakie przynosi rynek usług edukacyjnych,
- rozwój posiadanych kompetencji w celu podjęcia nowych zadań na rynku usług edukacyjnych,
- możliwość rozwinięcia swoich kompetencji interpersonalnych,
- uporządkowanie wiedzy na temat podstawowych metod pracy nauczyciela, trenera i coacha.

Publikacja została wzbogacona o podręczny zestaw technik i narzędzi przydatnych do wykorzystania podczas lekcji oraz szkoleń.

Książka przeznaczona jest przede wszystkim dla nauczycieli, którzy poszukują nowych ról, zamierzają rozwijać swoje dotychczasowe kompetencje i poszerzać możliwości zawodowe o obszar pracy z dorosłymi w ramach prowadzenia szkoleń bądź coachingu.

**Jarosław Kordziński** – trener, szkoleniowiec, niezależny ekspert oświatowy; organizator i realizator szkoleń z zakresu metod pracy nauczycieli, edukacji w gminie oraz zarządzania oświatą i szkołą; trener w programie TERM-IAE, supervisor w programie SIERRA-PEIE, członek zespołu koordynacyjnego ogólnopolskiego programu „Nowa Szkoła”, ekspert w programie „Kompleksowe wspieranie rozwoju szkół”; autor wielu artykułów oraz kilkunastu książek z zakresu pracy zespołowej, organizacji procesów edukacyjnych i wychowawczych, a także zarządzania oświatą.

#### Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Partnerzy



[www.PrawoOswiatowe.pl](http://www.PrawoOswiatowe.pl)



[www.DyrektorSzkoły.pl](http://www.DyrektorSzkoły.pl)



[www.DyrektorSzkoły.pl/przedszkola](http://www.DyrektorSzkoły.pl/przedszkola)

ISBN 978-83-264-4251-3



9 788326 442513

Cena 59 zł  
(w tym 5% VAT)