

## Narzędzia coachingowe w szkole

Przeczytałam ostatnio nową książkę trójki Rafał Szewczak, Joanna Greła, Michał Bloch pod tytułem *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli*<sup>1</sup>. Publikację świeżutką, bo wydaną w 2020 r. Przeczytałam to mało powiedziane, zaglądam do niej przed każdym szkoleniem z coachingu. Jest to druga książka wspomnianej trójki autorów po *Coachingu grupowym* z 2017 r., entuzjastycznie przyjęta w środowisku coachingowym. Przytoczę kilka fragmentów z recenzji: „To wartościowy drogowskaz dla osób, które chcą się rozwijać i pogłębiać swoją wiedzę. Przedstawia merytoryczne aspekty coachingu zespołowego oraz określa kompetencje i rolę coacha. Dużym atutem tej książki jest pokazanie metody w praktyce, a także zadbanie o to, żeby czytelnik nie tylko otrzymał zestaw modeli czy narzędzi, ale także – co ważne – wiedział, kiedy i dlaczego powinien zaproponować je zespołowi. Na taką propozycję czekaliśmy od dawna!”<sup>2</sup> (Z. Mazurek, coach PCC ICF, prezes ICF Polska); „Moim zdaniem takiej książki jak ta – tak systematycznie i dogłębnie przedstawiającej problematykę coachingu zespołowego, dotąd nie było”<sup>3</sup> (M. Jedynek, certyfikowany coach ICI, wykładowca WSPA w Lublinie). Tak pochlebnych opinii we wstępie książki jest więcej i ja też się pod nimi podpisuję. Bardzo merytoryczna – widać duże doświadczenie autorów – pełna konkretnych narzędzi i przykładów. Wyjaśnia proces coachingu zespołowego, wyraźnie odzielając go od coachingu grupowego, które to określenia często stosowane są zamiennie, bowiem nie każda grupa jest zespołem. Dobrze, że wybrzmiało to w książce bardzo wyraźnie. Książka jest świetnym uzupełnieniem poprzedniej, wspomnianej już publikacji, traktującej o coachingu grupowym. W podtytule napisano, że to praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli. Zatrzymam się nad odbiorcą, który jest nauczycielem i postaram się spojrzeć na tę pozycję jego oczami.

Co może być przydatne dla nauczyciela, który w myśl współczesnej pedagogiki jest coachem, trenerem, tutorem, mentorem i przewodnikiem ucznia?

<sup>1</sup> R. Szewczak, J. Greła, M. Bloch, *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2020, s. 288.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 5.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 7.

Myślę, że wiele narzędzi zawartych w tym przewodniku może być stosowanych w pracy nauczycielskiej i, pracując od wielu lat z nauczycielami, wiem, że są stosowane.

Praca zespołowa jest bardzo trudnym wyzwaniem dla szkoły. Od wielu lat mówimy o współpracy w szkole na różnych płaszczyznach, zarówno między nauczycielami jak i uczniami. Mamy ją też w nazwach: zespoły klasowe, wychowawcze, wyrównawcze, ale czy potrafimy pracować zespołowo? To już „inna para kaloszy”. Książka definiuje coaching zespołowy jako „interaktywny i kreatywny proces, który wspiera zespoły w wytyczaniu oraz osiąganiu ważnych celów, i który opiera się na zespołowym potencjale, pomaga identyfikować trudności oraz przygotowuje do ich pokonania. Coach, słuchając i zadając pytania, prowokuje uczestników procesu do myślenia i działania, bez mówienia co mają robić, i bez robienia tego za nich. Tak wyzwolona zespołowa motywacja utrzymuje się dłużej i ma szansę doprowadzić do realnych i stałych zmian”<sup>4</sup>.

Książka składa się z pięciu części: *Coaching zespołowy jako metoda wspierania zespołów*, *Proces coachingu zespołowego*, *Modele, techniki i narzędzia wykorzystywane w coachingu zespołowym*, *Superwizja i rozwój coacha zespołowego*, *Przykłady procesów coachingu zespołowego*. W pierwszej części omówiono istotę coachingu zespołowego i specyfikę pracy, możliwe zastosowanie w praktyce, umiejętności potrzebne coachowi. „To merytoryczny fundament, bez którego stosowanie opisanych w kolejnych częściach modeli i technik nie ma takiej skuteczności”<sup>5</sup> – piszą we *Wstępie* autorzy. W drugiej części opisany został sam proces coachingowy. Mamy liczne przykłady, podpowiedzi, na co zwrócić uwagę, jak się przygotować do sesji, co może się nie udać, jak sobie z tym poradzić. Trzecia część jest pewnie najciekawsza dla tych, którzy mają już nieco doświadczenia w pracy z zespołami. Znajdziemy tu zbiór propozycji do wykorzystania, tj. narzędzia, modele i techniki, których bardzo ważną zaletą jest to, że autorzy przetestowali je w pracy z realnymi zespołami. Dają nam bogaty zestaw przetestowanych w praktyce, skutecznych narzędzi. Nie ukrywam, że dla mnie ten rozdział był najciekawszy, bo pozwolił mi spojrzeć na znane już narzędzia od strony praktycznej, przetestowane przez uznanych coachów, oraz pokazał nowe techniki pracy. Co mamy w „menu”? „Na śniadanie” proces grupowy i dysfunkcje pracy zespołowej – dla przypomnienia – oraz model GROW. „Na obiad” – wywiad motywujący, analiza pola sił, warsztaty wartości, psychodeдукcję czy gadżety i karty coachingowe. Zaś „na deser” *gamestorming*, *design*

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 14.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 15.

*thinking, team canvas* czy zespoły X. Prawdziwa uczta! Czwarta część natomiast traktuje o rozwoju coacha, czyli o superwizjach. Autorzy wskazują, kiedy i dlaczego coach powinien korzystać z pomocy, aby doskonalić swoje umiejętności i potrafić spojrzeć na swoją pracę w kategorii rozwoju. Ostatnia, piąta część, to zbiór przykładów będących studium przypadku – autorzy dzielą się swoim doświadczeniem z zrealizowanych sesji, co – jak wiadomo – jest cenną pomocą w każdej pracy. Pozwala skorygować własne doświadczenie i wnieść poprawki.

Książka, choć dotyczy zagadnień trudnych, bo kontaktów interpersonalnych, napisana została w sposób bardzo przystępny i lekki, bez „nadęcia” i zbytniego teoretyzowania. Nastawiona jest na praktyczne zainspirowanie do działania na rzecz kreatywnego funkcjonowania zespołów. I chociaż w naszych szkołach niewiele mamy prawdziwych zespołów (zgodnych z przedstawioną definicją), to warto zapoznać się z opisanymi narzędziami i zastosować w pracy. Gorąco polecam.

## Propozycje wykorzystania narzędzi coachingowych w szkole

Moim zdaniem nauczyciele mogą z powodzeniem wykorzystywać w swej pracy narzędzia zaproponowane przez autorów przewodnika. Odpowiednikiem zdefiniowanego zespołu są w szkole wszystkie zespoły uczniowskie realizujące projekty. Mają bowiem konkretny, stały skład oraz cele, do których dążą wszyscy członkowie zespołu. Po ich zrealizowaniu w zaplanowanym czasie zespół przestaje istnieć. Można tutaj zastosować wszystkie narzędzia przypisane coachingowi zespołowemu. Większość współpracy w szkole odbywa się jednak w grupach, co nie znaczy, że pewnych narzędzi nie możemy wykorzystać. Myślę, że najbardziej interesuje nauczycieli praca z „zespołem” klasowym, zarówno pod względem wychowawczym, jak i dydaktyczno-merytorycznym. Klasa jako zbiór uczniów według definicji jest grupą, ale wydaje się, że jeżeli założymy, iż pracuje razem przez określony czas (np. cztery lata w liceum), jest względnie stała pod względem uczestników (czasem ktoś dołączy lub odejdzie) i ma wspólny (bardzo ogólny) cel, którym jest ukończenie szkoły w określonym terminie, to można ją nazwać zespołem, choć specyficznym. Owa specyfika klasy jako zespołu będzie wymagała bacznej obserwacji i stosowania odpowiednio dobranych narzędzi coachingowych. Co mamy do wyboru? Proponuję *Wywiad motywujący* i *Team Canvas*.

**Wywiad motywujący.** Narzędzie, które sprawdza się w pracy z młodzieżą. Pozwala wzbudzać i wzmacniać motywację potrzebną do zmiany, np. więk-

szej otwartości, sposobu reagowania na konflikty czy komunikacji w klasie. Narzędzie to opiera się na takim sposobie komunikacji, który nie wywiera nacisku i nie wywołuje oporu, lecz ukierunkowuje na zmiany. Jest szczególnie przydatny wtedy, gdy członkowie zespołu mają małą motywację i wahają się, czy zaangażować się we współpracę nad jakimś zadaniem.

Wywiad motywujący opiera się na zasadach: autonomii (nie zmieniamy zespołów, ponieważ wywołuje to opór, lecz zachęcamy do dzielenia się pomysłami, w pełni akceptując autonomię jednostki), współpracy (dbamy o zachowanie równowagi między pomaganiem i wspieraniem a możliwością eksperymentowania i popełniania błędów) oraz wydobywania (wydobywamy przyczyny dążenia do zmiany i obawy z tym związane, budujemy wewnętrzną motywację do zmiany). Narzędzie to wymusza przestrzeganie czterech reguł: wyrażania empatii, rozwijania rozbieżności, wykorzystywania oporu, wspierania samoskuteczności. Za ich rozwinięcie niech posłuży cytata z recenzowanej książki (*Zasady pracy w wywiadzie motywującym*):

1. Wyrażaj empatię (akceptacja ułatwia zmianę, umiejętne słuchanie aktywne to jedna z najważniejszych umiejętności, ambiwalencja jest zjawiskiem normalnym).
2. Rozwijaj rozbieżności (nie coach, lecz członkowie zespołu powinni podawać argumenty za zmianą, motywacja do zmiany powstaje wskutek postrzeganej rozbieżności między obecnym zachowaniem a ważnymi celami i wartościami).
3. Wykorzystuj opór (unikaj argumentowania na rzecz zmiany, nie zwalczaj oporu bezpośrednio, nowe poglądy są mile widziane, a nie narzucane, odpowiedzi i rozwiązania powinny wychodzić przede wszystkim od zespołu, opór jest sygnałem do innej reakcji).
4. Wspieraj samoskuteczność (wiera członków zespołu w możliwość zmiany jest ważnym czynnikiem motywującym, to zespół, nie coach, ponosi odpowiedzialność za decyzję o zmianie i jej wprowadzenie, wiara coacha w zdolności zespołu do zmiany jest samospełniającą się przepowiednią)<sup>6</sup>.

W funkcjonowaniu klas jako zespołów jest dużo do zrobienia, niepożądanych zachowań, które wymagają zmiany jest pewnie sporo w każdej klasie. I nie mówię tego z wyrzutem, ale z troską o dobrostan (modne obecnie słowo) każdego członka społeczności szkolnej. Wyrzuty mogą się pojawić, jeśli zaniechamy działań i nie podejmiemy trudnego procesu zmiany, a przynajmniej jej próby. Czego na pewno nie wolno robić, to potęgować oporu, który blokuje wszelkie zmiany. Jak tego uniknąć? Trzymać się kilku zasad, eliminując: bezpośrednie argumentowanie za zmianą, przyjmo-

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 158.

wanie roli eksperta i wywyższanie się, krytykowanie, zawstydzanie i obwinianie, nadawanie zespołowi etykiet (przeważnie o pejoratywnym zabarwieniu). Jeżeli chcemy pokierować zespół „ku zmianie”, to mamy wiele sposobów, aby pytaniami prowokować do wypowiedzi na ten temat, np.:

- zadawanie pytań prowokujących do wypowiadania się o konieczności zmiany (*Co was najbardziej martwi w obecnej sytuacji?, Jaką korzyść zespół osiągnąłby w wyniku zmiany?, Jak myślicie, co zespół mógłby w tej sytuacji zrobić?*);
- analiza plusów i minusów obecnej sytuacji;
- pytania o skrajne konsekwencje (*Załóżmy, że nic się nie zmieni, to jakie możecie sobie wyobrazić najgorsze konsekwencje?*);
- patrzeć wstecz, aby przypomnieć sobie, jak było dawniej w celu porównania z obecną sytuacją;
- wybieganie myślą naprzód, aby wyobrazić sobie przyszłość po zmianie i sytuację braku zmiany (*Jeśli nie zmienicie swojego zachowania, to jak będzie wyglądała sytuacja zespołu za rok?*)<sup>8</sup>.

**Team Canvas (Kanwa zespołu).** Myślę, że to narzędzie również może być z powodzeniem wykorzystywane w szkole, zwłaszcza teraz, w trakcie zdalnego nauczania. Narzędzie to stosuje się w celu ustalenia ram współpracy w zespole lub zaprezentowanie tych ram nowym członkom zespołu. Dzisiaj, w dobie nauczania zdalnego, gdy poznajemy naszych uczniów od nowa, bo w zmienionej rzeczywistości, warto wyznaczyć nowe zasady współpracy w wirtualnej klasie. Powiem nawet, że jest to niezbędne do prawidłowego funkcjonowania nie tylko nauczania, ale i wychowania. Potrzeba nam zatem nowych ram tej współpracy, aby każdy czuł się komfortowo i podejmował trud uczenia się. Kanwę zespołu można wykorzystywać zarówno w nauczaniu tradycyjnym, jak i zdalnym. To narzędzie sprawdza się w wielu sytuacjach, np. „przy tworzeniu nowego zespołu, na starcie nowego projektu, przy powitaniu nowego członka w zespole, gdy trzeba uwspólnić wizję zespołu i kluczowe zasady jego działania, gdy zespół zmagają się z jakimiś trudnościami”<sup>9</sup>. Wykorzystanie tego narzędzia wymaga opisanego pięciu elementów:

1. „Cele. Co chcemy osiągnąć jako zespół (cele zespołu) i co chcemy osiągnąć indywidualnie członek zespołu przez swoje w nim uczestnictwo (cele indywidualne).
2. Wartości. Jakimi wartościami będziemy się kierować we wspólnej pracy i jakie wartości są ważne dla każdego członka zespołu (indywidualne).
3. Role i umiejętności. Każdy z członków zespołu formalnie pełni określone

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 160.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 225.

przez swoje umiejętności funkcje. Zadajmy pytanie, jaki podział ról będzie optymalny?

4. Zasady i działania. Jest to zbiór reguł, według których zespół będzie pracował. Jakie zasady pracy przyjmujemy?, Jak będziemy się komunikować?, Jak zmierzymy efekty działania zespołu i członków?
5. Nadrzędny cel. Co praca zespołu daje innym? Po co to robimy? Jaką to ma wartość?"<sup>10</sup>.

Podczas spotkania z zespołem przedyskutuj i zapisz wszystkie pięć elementów. Można to zrobić w formie rozmowy kierowanej, zadając uczestnikom pytania i dyskutując nad odpowiedziami, zapisując wnioski i uzgodnione sformułowania. Potrzebny jest też czas do przemyśleń dla członków zespołu. Jest to bardzo przydatne, gdy mamy nowego członka zespołu, bo od innych dowiaduje się, jak wygląda praca w zespole, zanim do niej przystąpi. Można też przeprowadzić cały proces, wykorzystując tablicę i samoprzylepne karteczki, na których uczestnicy wypiszą swoje cele, wartości, role i umiejętności, zasady i działania, i na tej podstawie wspólnie określą nadrzędny cel. Można zastosować to narzędzie również w pracy zdalnej z uczniami, posługując się tablicą, czatem czy indywidualnie przygotowanymi odpowiedziami uczniów. Najlepiej zapytać samych zainteresowanych, jak chcą pracować. Oczywiście nie można zapomnieć o dobrym zakończeniu pracy, czyli o zamknięciu tematu. Najlepiej podsumować pracę indywidualnymi wypowiedziami uczestników. Można zapytać o jedną rzecz, którą zabierają ze sobą z naszego spotkania.

W książce *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli* jest jeszcze wiele innych, bardzo przydatnych narzędzi do wykorzystania w pracy z uczniami. Ale czy mogę zdradzić wszystko? Nie sięgnęlibyście Państwo po tę interesującą publikację.

Mam nadzieję, że zachęciłam Państwa do lektury!

**Urszula Szymańska-Kujawa**

Rafał Szewczak, Joanna Grela, Michał Bloch, *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2020, ss. 288.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 226-227.