

INSPIRACJE EDUKACYJNE



Jarosław Kordziński

# Szkoła dialogu

czyli o narzędziach w pracy  
nauczyciela opartych na aktywnej  
komunikacji z uczniem



Wolters Kluwer



Jarosław Kordziński

# Szkoła dialogu

czyli o narzędziach w pracy  
nauczyciela opartych na aktywnej  
komunikacji z uczniem

Wydawca  
*Izabella Małecka*

Redaktor prowadzący  
*Joanna Maż*

Opracowanie redakcyjne  
*Katarzyna Rojek*

Łamanie  
*Violet Design Wioletta Kowalska*

Ilustracja na okładce  
*iStock/chokkicx*

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 SA, 2016

ISBN: 978-83-8092-759-9

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
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

WSTĘP .....9

## 1

ZASADY EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI JAKO PODSTAWA

ORGANIZACJI PROCESU EFEKTYWNEGO UCZENIA SIĘ UCZNIÓW.....25

1. Zasady skutecznego porozumiewania się .....26
2. Dlaczego lepiej słuchać, niż przemawiać .....32
3. Bariery utrudniające nam rozmowę z uczniami .....36
4. Słowa prowadzące do negatywnych zachowań .....38

## 2

NARZĘDZIA I ZASADY ZESPOŁOWEJ KOMUNIKACJI,

CZYLI O BUDOWANIU SZKOŁY DIALOGU.....42

1. Podstawy dialogu z przedstawicielami świata młodych .....43
2. Skuteczna komunikacja z perspektywy dyrektora szkoły .....45
3. Skuteczna komunikacja między nauczycielami .....49
4. Skuteczna komunikacja między nauczycielami  
a rodzicami uczniów .....51
5. Skuteczna komunikacja między nauczycielami a uczniami ....55

## 3

ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM, CZYLI O TYM, ŻE WARTO ROZMAWIAĆ .....	58
1. O naturze konfliktu .....	59
2. Radzenie sobie w sytuacji konfliktowej .....	61
3. Metoda Thomasa Gordona .....	65
4. Sposoby komunikowania się wzmacniające konfliktowe zachowania uczniów.....	67
5. Konflikt a narzędzia TOC.....	70
6. Negocjacje w sytuacji konfliktu.....	78
7. Język, którego należy unikać .....	84

## 4

INFORMACJA ZWROTNA JAKO WAŻNY ELEMENT OCENIANIA UCZNIĄ I JEGO ROZWOJU .....	90
1. Ocenianie .....	91
2. Proces oceniania.....	93
3. Rola informacji zwrotnej .....	97
4. Warto uczyć, jak się uczyć .....	101
5. Informacja zwrotna .....	105

## 5

PRAKTYKA COACHINGU W PROCESIE TOWARZYSZENIA UCZNIOWI W ROZWOJU .....	112
1. Co to jest ten coaching.....	113
2. Podstawy pracy coachingowej .....	115
3. Struktura rozmowy coachingowej .....	121
4. Struktura rozmowy coachingowej z wykorzystaniem lejka coachingowego .....	124
5. Coaching w nauczaniu.....	128
6. Narzędzia coachingowe.....	134
7. Coaching a poziomy uczenia się .....	140

## 6

WYKORZYSTANIE ZASAD TUTORINGU SPRZYJAJĄCYCH SUKCESOM DYDAKTYCZNYM UCZNIÓW .....	144
1. Podstawy tutoringów .....	145
2. Zasady wsparcia .....	149
3. Proces i narzędzia tutoringów .....	156
4. Rozmowy wspierające .....	161
5. Informacja zwrotna w tutoringów .....	163

## 7

MEDIACJE SPRZYJAJĄCE ROZWOJOWI POSTAW UCZNIOWSKICH.....	166
1. Podstawy mediacji .....	167
2. Mediacje w praktyce .....	171
3. Mediacje szkolne – studium przypadku .....	180

## 8

NARZĘDZIA TOC, CZYLI O SPOSOBACH KRYTYCZNEGO MYŚLENIA.....	200
1. Idea TOC jako jedna z podstaw skutecznej komunikacji z uczniem .....	201
2. „Gałąź logiczna” .....	202
3. Proces planowania z wykorzystaniem narzędzi TOC .....	205

## 9

I JESZCZE O ODPOWIEDZIALNOŚCI, CZYLI O DIALOGU DOROSEYCH.....	209
1. Dialog z rodzicami uczniów .....	210
2. Czego należy unikać podczas spotkań z rodzicami .....	218
3. Rodzice w szkole mają swoje prawa.....	222

POSTSCRIPTUM.....	227
-------------------	-----

ANEKS.....	233
1. Aktywne słuchanie w praktyce. Scenariusz do pracy z uczniami.....	233
2. Nauczanie zasad skutecznej komunikacji. Scenariusz przeznaczony do pracy z dorosłymi (nauczycielami, rodzicami) .....	237
3. Bariery w komunikowaniu się i ich przełamywanie. Scenariusz zajęć dla nauczycieli, ewentualnie dla nauczycieli i rodziców.....	247
4. Podstawy asertywności. Scenariusz do wykorzystania podczas szkolenia członków rady pedagogicznej.....	255
5. Podstawy skutecznego słuchania. Scenariusz do wykorzystania w pracy z radą pedagogiczną, ale też jako wstęp do wypracowania wspólnych rozwiązań z rodzicami uczniów.....	262
6. Podstawowe zasady pozyskiwania rodziców do współpracy. Scenariusz do pracy z nauczycielami.....	269
7. Wspólne planowanie celów oraz działań z przestrzeganiem zasad komunikacji interpersonalnej. Scenariusz zajęć dla nauczycieli .....	274
BIBLIOGRAFIA.....	281



# WSTĘP

- *Dzień dobry, porozmawiamy dziś o rozmawianiu.*
- ...
- *Jak myślicie, co to jest rozmowa?*
- ...
- *A gdybyście mieli zdefiniować słowo „rozmowa” w jednym zdaniu, to jak ono by wyglądało?*
- ...
- *Hmmm... Nie jesteście zbyt rozmowni.*
- *No nie, przecież słuchamy!*

Z uczniami trzeba rozmawiać. Jeśli nie będziemy tego robić, to uczniowie nie będą ani mówić do nas, ani tym bardziej nas słuchać. Rozmowa polega właśnie na tym, że dwie strony dzielą się ze sobą ważnymi dla siebie treściami. Wymieniają się po trosze wiedzą, lecz przede wszystkim doświadczeniem, emocjami, refleksją, marzeniami... Ale dzielą się nimi rzeczywiście tylko wtedy, kiedy rozmówców coś ze sobą łączy. Stąd, aby budować szkołę dialogu, trzeba przede wszystkim dbać o relacje. Później zastanowić się nad technikami i narzędziami, które te relacje

będą wzmacniać, a zarazem pozwolą zastosować rozmowę jako wartościowy pretekst do rozwoju. Jako powód, dla którego naszym uczniom zechce się chcieć. Jako inspirację do przemiany w osoby coraz bardziej dorosłe, refleksyjnie oceniające otaczającą rzeczywistość i swoje w niej możliwości oraz w rezultacie dokonujące w niej optymalnych dla siebie wyborów.

Rozmowa, dialog to zarówno słuchanie, jak i przedstawianie własnych racji. W procesie komunikacji wyróżnia się dwie główne role – nadawcy i odbiorcy. Nadawca wygłasza swoją kwestię, czyli nadaje komunikat, odbiorca zaś to ten, który słucha, czyli odbiera emitowany przekaz. Nadawca – odbiorca, nadaje – odbiera... Już ten dobór słów częściowo wskazuje sytuację, w jakiej znajdują się odbiorcy. Jest jedno źródło przekazu i jeden ośrodek odbioru – i tak jest... w przypadku emisji programów radiowych. A ponadto w sytuacjach, kiedy nie ma żadnej interakcji, za to istnieje wyłącznie przekaz jednokierunkowy. Tymczasem rozmowa, dialog, komunikacja to zjawisko interaktywne, proces mający na celu łączenie na równych prawach obu stron.

Zgodnie z definicją zamieszczoną między innymi w Słowniku języka polskiego dialog to: „1. «rozmowa dwóch osób, zwłaszcza bohaterów powieści, sztuki lub filmu» (...) 3. «szereg rozmów, negocjacji i innych działań mających doprowadzić do porozumienia między stronami konfliktu»”. Na różnych płaszczyznach obserwujemy jak – potocznie rozumiani – uczestnicy dialogu wypowiadają na przemian różne kwestie i... jak zupełnie nic z tego nie wynika. Czy więc dialog ma oznaczać jedynie bezrefleksyjne i – w jakimś sensie – bezcelowe wypowiedanie kolejnych zdań, które są (albo i nie są) wysłuchiwane przez drugą stronę dialogu (?) i na które uczestnicy wspomnianego procesu otrzymują (albo i nie otrzymują) odpowiedzi?

Tym, co w sposób szczególnie powinno interesować osoby zajmujące się oświatą, jest fakt, że również w rzeczywistości szkolnej – mimo coraz dobitniejszego podkreślania potrzeby dialogu – obserwujemy mnóstwo przykładów faktycznie niewłaściwego rozumienia, a dokładniej: nieprawidłowego dostosowywania się

do znaczenia omawianego pojęcia. Bardzo często pod pojęciem dialogu, zamiast współdziałania na rzecz komunikacji wzajemnej, kryją się takie zjawiska jak:

- prowadzone równoległe monologi, w trakcie których obie strony dialogu (?) nastawione są jedynie (lub, co najmniej, przede wszystkim) na załatwienie własnych spraw, wygłoszenie swoich kwestii, a w konsekwencji zdominowanie rozmówcy;
- wygłaszanie przemówień, prawienie kazań, prezentacja wystąpień, oświadczenie, pouczanie, reprezentowanie jedynie swojego (czytaj: „jedynie słusznego”) stanowiska w danej sprawie;
- niesłuchanie się nawzajem, które uwidacznia się między innymi poprzez odzywianie się zupełnie nie na temat, kiedy interlokutor oczekuje spójnej odpowiedzi;
- lekceważenie drugiej osoby, przerywanie jej, zajmowanie się innymi sprawami podczas rozmowy;
- całkowite pomijanie komunikatów pozawerbalnych bądź emitowanie sygnałów zupełnie nieadekwatnych do prowadzonego dialogu;
- ignorowanie osoby, która wypowiada się w danym momencie;
- brak elementarnego zainteresowania sprawami innej osoby widoczne na poziomie komunikacji zarówno werbalnej („lawina słów”), jak i pozawerbalnej (mimika, gesty, brak kontaktu wzrokowego).

Ogół powyższych zagadnień dotyczy również swego rodzaju dialogów zbiorowych, jakimi są dyskusje bądź narady. W tym przypadku mamy do czynienia z takimi zjawiskami jak:

- „chóralne” wystąpienia równocześnie wielu osób;
- rozmowy prowadzone równoległe w mniejszych grupach;
- dominacja jednostki nad całą sytuacją komunikacyjną;
- niezachowywanie odpowiednich proporcji czasowych między wystąpieniami poszczególnych osób.

W każdym z wymienionych wyżej przypadków mamy do czynienia ze swoistym paraporozumiewaniem się, w którym rzeczywisty kontakt stron zostaje zastąpiony niczym nieuzasadnionym przekonaniem, że jeśli już coś mówimy, to znaczy, iż rozmówca musi to w całości przyjąć i zaakceptować. Jest to bardzo wygodna postawa pozwalająca skupić uwagę tylko na sobie z całkowitym pominięciem drugiego człowieka. Tymczasem dialog jako jedna z podstawowych form komunikacji opiera się przede wszystkim na wzajemnym słuchaniu. Aby miało ono miejsce, należy zadbać w pierwszej kolejności o to, żeby wszyscy uczestnicy dialogu pamiętali o fundamentalnej zasadzie współporozumiewania się i jej przestrzegali. Zgodnie z nią podstawę dobrego kontaktu z innymi stanowi przekierowanie uwagi z własnej osoby i skoncentrowanie na osobie rozmówcy. Pójdźmy dalej: dobry kontakt wymaga nie tylko uważnego słuchania, ale również uważnej obserwacji drugiej osoby, ponieważ nadawane przez nas komunikaty obejmują zarówno przekaz słowny, jak i bardzo bogaty zestaw sygnałów pozawerbalnych (ton głosu, mimika, gesty itd.).

Warto również pamiętać, że głównymi cechami efektywnego przekazu informacji są dostępność i komunikatywność. Oznacza to między innymi, że język, którym się posługujemy, powinien być znany obu stronom i przez nie rozumiany. Pozornie nie powinno być z tym żadnego problemu, kiedy my i nasi rozmówcy posługujemy się tym samym językiem narodowym i, co za tym idzie, powinniśmy z powodzeniem odczytywać znaczenia słów wypowiedzianych przez drugą osobę. Wbrew pozorom nie jest to jednak tak proste. Pomijając sam fakt, że ktoś może nie rozumieć pojedynczych wyrazów i odczytać je z kontekstu w opaczny sposób, pamiętać warto i o tym, że te same słowa mogą być różnie interpretowane przez różne osoby. Zjawisko to wynika z faktu, że słowniki, którymi się posługujemy, „filtrowane” są między innymi przez:

- kontekst kulturowy;
- odmienność osobistych doświadczeń;
- wyobrażenia oraz wartości przyjęte w procesie wychowania.

Wyrazy, które sprawiają szczególnie wiele kłopotów, to – oprócz pojęć hermetycznie specjalistycznych – choćby również rozmaite pojęcia „ideologiczne” typu: sprawiedliwość, dobro, tolerancja, odpowiedzialność itd. Do tego dochodzą wyrażenia i zwroty, które stanowią swoiste formy „zagadywania” rzeczywistości poprzez stosowanie aktualnie akceptowanej nowomowy – na przykład: „Wszystkie dzieci są nasze” czy bardziej współczesne: „Wspieranie wszechstronnego rozwoju dziecka”. Slogany takie – powszechnie występujące w rozmowach między nauczycielami czy też w ramach dyskusji na temat oświaty – praktycznie niczemu nie służą i rzadko niosą konkrety. Do wymienionych wyżej dodać jeszcze warto specyficzny język dyscyplin naukowych wykorzystywany w ramach poszczególnych przedmiotów. Metaforycznie można powiedzieć, że nauka w szkole to w gruncie rzeczy uczenie się języków obcych, bo też co wspólnego ma z potocznym dialogiem słownictwo typu: plejstocen, cosinus czy choćby epitet. I choćbyśmy nawet tego ostatniego nie tylko używali, ale wręcz naużywali w mowie codziennej, to jeśli nie rozumiemy, że używamy go, mówiąc do kogoś, że jest głupi czy nienormalny, to poproszeni o znalezienie epitetów użytych przez poetę w wierszu nie będziemy po prostu wiedzieli, o co chodzi.

Stąd też wynika kolejna teza związana z prowadzeniem skutecznego dialogu, a mianowicie: kod, którym się posługują obie strony, powinien być przez nie dobrze znany i prawidłowo odczytywany. Wystarczy pomyśleć, ile skojarzeń ma dziś samo słowo „kod”, a przecież w tym kontekście chodzi jedynie o zbiór słów, które wypowiadamy. Niech za inny przykład posłuży słowo „prokrastynacja”, które można zastąpić słowem „odraczanie”, ale też można opisać jako: „tendencja do odraczania w czasie będąca wynikiem rywalizacji między układem limbicznym a korą przedczołową”. Idąc dalej: zastosowana forma porozumiewania się powinna służyć nie tylko przekazowi, ale i odbiorowi, w tym również odbiorowi informacji zwrotnej o tym, że wypowiedź została zrozumiana. Z takim poziomem odbioru wiąże się konieczność dobrego słuchania. Warto w tym momencie przytoczyć

proste powiedzenie mówiące o tym, że: „Słuchanie jest procesem aktywnym, słyszenie zaś jest zjawiskiem biernym”. Aktywne słuchanie wymaga bowiem koncentracji, kontaktu wzrokowego oraz potwierdzania faktu żywego uczestniczenia w dialogu choćby przez używanie zwrotów zachęcających typu: „mhm”, „tak”, „rozumiem”. Dla podtrzymania dialogu warto stosować również takie zabiegi jak parafrazowanie, polegające na używaniu zwrotów typu: „Rozumiem, że...” czy „Z tego wynika...”, bądź po prostu zadawanie pytań związanych z usłyszaną przed chwilą wypowiedzią.

Dialog jako immanentny element procesu komunikacji wiąże się nie tylko z wypowiedaniem słów, ale również z postawą rozmówców. Ustalono, że niektóre zachowania związane z intencją wywołują reakcje obronne, uniemożliwiając skuteczne porozumiewanie się, inne zaś pozwalają i ułatwiają efektywne podtrzymać kontakt. Zachowania wywołujące reakcje obronne to między innymi:

- wartościowanie – ocena i osądzanie zgodnie z własnym systemem wartości;
- kontrola – próba doszukiwania się przyczyn niemożności rozwiązania danego problemu w konkretnej osobie, szczegółowe badanie jej zachowań, działań, sugerowanie jej nieudolności;
- strategia – podejmowanie działań manipulacyjnych, wyrażanie poglądów, które mają na celu jedynie wywołanie określonych zachowań;
- neutralność – prezentowanie wyrachowanej obojętności, postawy zimnej i niedostępnej;
- wyższość – demonstrowanie własnego szczególnego znaczenia między innymi poprzez upominanie i pouczanie;
- pewność – przekonywanie innych, że wszystko wiemy i że nie zachwieje naszej pewności siebie.

Każde z wyżej wymienionych zachowań sprzyja osiągnięciu założonego celu. Kontrola wzbudza w rozmówcy potrzebę tłumaczenia się, wyższość – poczucie niższej wartości. Co więcej, bardzo

często osoby tak postępujące są identyfikowane jako dynamiczne, skuteczne, a nawet... doskonale do prowadzenia dialogu i negocjacji. Dowodem na to może być duża liczba przeprowadzonych rozmów i rozwiązanych problemów. Jest jednak tylko jeden problem: najczęściej sprawy te załatwione są doraźnie, na przykład ustalenia zostały przyjęte teoretycznie, ale tak naprawdę funkcjonują jedynie na papierze. Najgorsze zaś okazuje się to, że powyższe zachowania uniemożliwiają pozostałym stronom pełną prezentację swoich racji, a co za tym idzie, rzekomy dialog sprowadza się do monologu przerywanego wyrazami wymuszonej akceptacji.

Przeciwieństwem takich zachowań są postawy i działania podtrzymujące, do których można zaliczyć:

- opis – zwracanie uwagi na konkrety, fakty i relacje, jakie pomiędzy nimi zachodzą; zachowywanie obiektywizmu i stosowanie form opisowych;
- orientacja na problem – założenie, zgodnie z którym nie sam człowiek, ale konkretne przyczyny i wydarzenia zadecydowały o kształcie rozważanej kwestii; świadomość, że nie chodzi o znalezienie winnego, ale o wspólne rozwiązanie problemu;
- spontaniczność – stosowanie komunikatów z użyciem powszechnie stosowanego języka, uwzględniających emocje i określających stopień zaangażowania osób je wypowiadających;
- empatia – wczuwanie się w sytuację słuchacza, akceptowanie możliwych odmienności w jego sposobie myślenia czy interpretacji zdarzeń;
- równość – reprezentowanie postawy partnerskiej, która świadczy o szacunku i zaufaniu dla drugiej strony;
- warunkowość – wykazywanie chęci poznania innych punktów widzenia i rozważenia nowych informacji.

Zachowania podtrzymujące wynikają ze zrozumienia, na czym powinien polegać dialog. Dialog to bowiem nie tylko wypowiedzianie własnych kwestii, ale również skuteczne – właśnie

– podtrzymywanie rozmowy. Dialog to stała interakcja podmiotów – osoby mówiącej i osoby słuchającej. Przyjęcie takiego założenia umożliwi nie tylko kontakt między ludźmi, ale również rozwój całej organizacji, którą wspólnie tworzą. Dialog to wreszcie jedna z oczywistych podstaw szkoły dialogu – miejsca, w którym ludzie uczą się od siebie nawzajem, wspierają się i budują społeczność nieustającego rozwoju. Peter Senge, twórca teorii organizacji uczących się, w swojej książce *Piąta dyscyplina* napisał: „Dyscyplina zespołowego uczenia się wymaga doskonalenia sztuki dialogu i dyskusji – dwóch różnych sposobów porozumiewania się w grupie. Dialog polega na swobodnej i kreatywnej eksploracji skomplikowanych i subtelnych zagadnień, uważnym słuchaniu siebie nawzajem i powstrzymaniu się od narzucania innym własnych poglądów. Z kolei istotą dyskusji jest prezentowanie i obrona różnych poglądów, a celem poszukiwanie najlepszych argumentów uzasadniających decyzje, które muszą zostać podjęte w danym momencie. Dialog i dyskusja potencjalnie uzupełniają się”. Dla efektywnej organizacji procesów rozwojowych naszych uczniów, jak również dla współpracy dorosłych odpowiedzialnych za uczenie się dzieci i młodzieży ważne są i dyskusja, i dialog. Warto jednak przyjąć, że dyskusji nie będzie, jeżeli najpierw nie uda nam się wypracować procedur skutecznego prowadzenia dialogu.

Dobrym kontekstem dla rozmów zgodnych z przytoczonymi zasadami mogą być założenia, procedury oraz narzędzia, jakimi posługują się coaching, tutoring czy mediacje. Każda z tych metod pracy z drugim człowiekiem zakłada i daje możliwość towarzyszenia rozmówcy w refleksji nad własnym doświadczeniem i dobieraniu działań gwarantujących oczekiwany rozwój. Coaching pozwala uczniom efektywnie wyznaczać własne cele oraz wytyczać ścieżki osiągnięcia zaplanowanych przez siebie rezultatów. Tutoring wzmacnia efektywność podejmowanych przez uczniów działań: opiekun-tutor przedstawia paletę możliwych rozwiązań oraz proponuje zadania, które pozwalają wytworzyć nowe zasoby w głowie, jak również w obszarze konkretnych umiejętności



podopiecznego. Mediacje zaś sprzyjają rozwijaniu kompetencji społecznych, które umożliwiają współpracę w grupie i przyjmowanie odpowiedzialności za siebie w zespole.

Jedną z właściwości, które nas różnią od siebie nawzajem, jest zdolność generowania oraz odbioru komunikatów. Porozumiewanie się tylko z pozoru jest proste. W rzeczywistości wymaga ono całkowitego zaangażowania obu stron. Dla osiągnięcia pełnej skuteczności szczególnie ważne jest słuchanie. Pozwala ono nie tylko zrozumieć treść kierowanych do nas wypowiedzi, ale również, przynajmniej po części, rozpoznać intencje rozmówcy.

Słuchanie stanowi podstawową umiejętność, która pozwala nam na nawiązywanie i utrzymywanie relacji z innymi ludźmi. Jest o tyle trudna, że wymaga od nas zdecydowanego przeniesienia uwagi z siebie na rozmówcę. Najprostsza rada, jaką można by dać w tym zakresie, to proste stwierdzenie: w czasie, kiedy inni zwracają się do ciebie, nie mów, ale milcz i słuchaj – słuchaj aktywnie.

Nazbyt często przekonani o tym, że wiemy lepiej, co myśli bądź czuje nasz rozmówca, nie tylko nie pozwalamy mu na precyzowanie jego doświadczeń, ale wręcz narzucamy własny punkt widzenia. Chętnie spieszymy z radami albo wprost się wymądrzamy. Tymczasem podsuwanie własnych rozwiązań albo w ten czy inny sposób odbieganie od tematu należą do najczęstszych przyczyn wycofywania się partnera z rozmowy. Wśród nich znajduje się także natarczywe dopytywanie, często mające na celu nie tyle uzyskanie odpowiedzi, ile narzucenie własnych interpretacji i przemyśleń pod płaszczykiem pytań.

W kontekście szkoły (dialogu) aktywne słuchanie jest tym sposobem pracy nauczyciela, który zdecydowanie wpływa na poziom współpracy z uczniami. Sprzyja okazywaniu rozmówcy szacunku i akceptacji między innymi poprzez prezentowanie postawy otwartości: „Słucham, staram się zrozumieć, co do mnie mówisz, akceptuję twoje prawo do wyrażania myśli, w sposób, jaki to czynisz”. Jest ściśle związane z nastawieniem na rozmówcę, a nie na siebie. Kiedy słucham aktywnie, staram się wczuwać

w sytuację drugiego człowieka. Nie oceniam, nie wypowiadam sądów, nie radzę, nie opowiadam osobistych historii. Powstrzymuję się przed interpretowaniem i stawianiem diagnoz. Nie mówię: „Ach, wiem”, ale: „Jeśli dobrze rozumiem, masz na myśli...”. Nie przerywam i nie wyciągam pochopnych wniosków po usłyszeniu tylko części informacji. Jeśli nawet jest to coś, co mnie bardzo poruszyło, zdenerwowało lub nawet rozzłościło, pozwalam rozmówcy dokończyć wypowiedź, tak abym mógł poznać całą myśl.

Aktywne, uważne, ukierunkowane na rozmówcę słuchanie nie jest proste. Wymaga od nas skupienia uwagi na kimś innym niż my sami, czyli na naszym rozmówcy. To bardzo ważne w codziennej pracy nauczyciela. Zanim zajmiemy się technikami strukturalnego wspomaganie uczniów z wykorzystaniem narzędzi, których używa się w coachingu, tutoring czy mediacji, na pewno warto zacząć od podstawowych zasad związanych ze stosowaniem technik aktywnego słuchania.

Jest to również poważne wyzwanie dla naszych podopiecznych. Oni też nie są przyzwyczajeni do tego, że ktoś ich słucha. A w każdym razie nie do tego, że ktoś ich słucha, żeby... mogli się dowiedzieć czegoś o sobie. Nie po to, żeby to ocenić. Nawet nie po to, żeby doradzić. Tylko po to, żeby rozmowa pozwoliła najpierw poddać refleksji to, co przydarzyło się uczniowi, a później nazwać uczucia i znaleźć rozwiązania, które pomogą odkryć drogę korzystną dla niego, a najlepiej również dla innych.

Aktywne słuchanie bazuje na trzech bardzo prostych technikach, które ułatwiają zarówno podtrzymywanie kontaktu, jak i jego istotne zwiększanie. Należą do nich: odzwierciedlanie, parafrazowanie i klaryfikacja. Każda z tych technik ma na celu aktywny i merytoryczny kontakt z rozmówcą oraz stałe prowadzenie dialogu aż do uzyskania wzajemnego pełnego zrozumienia.

Odzwierciedlanie polega na nazywaniu zachowań rozmówcy i pozwala sygnalizować sposób odbioru przekazów nie tylko werbalnych, ale i pozawerbalnych. Dzięki tej technice mówimy,

jak rozumiemy naszego rozmówcę. Możemy się posłużyć w tym celu takimi zdaniem jak: „Widzę, że nie jesteś zadowolony...”, „Wygląda na to, że cię rozzłościłem...”, „Cieszę się, że jesteś zadowolony...”. Odzwierciedlenia używamy wówczas, gdy zachowanie drugiej strony (nadmierne emocje, widoczne blokady, sprzeczność słów i czynów) utrudniają rozmowę.

Parafrazowanie pozwala oddać sens usłyszonej wypowiedzi przy użyciu innych słów w celu sprawdzenia, w jakim stopniu rozumiemy tak samo dane pojęcia czy zdarzenia. Stosując tę technikę, możemy się posłużyć zwrotami typu: „O ile dobrze zrozumiałem...”, „Czy chcesz przez to powiedzieć, że...”, „Czy chodzi o to, że...”. Parafrazowania używamy po to, by potwierdzić zrozumienie tego, co zostało powiedziane, ale też po to, by druga strona usłyszała, co do nas mówi, i potwierdziła, złądziła lub zweryfikowała swoje słowa.

Klaryfikacja stanowi próbę skierowania uwagi na to, co najważniejsze. Korzystając z tej techniki, używamy stwierdzeń typu: „Która z tych spraw jest dla nas najważniejsza?”, „Ustalmy priorytety...”, „Zastanówmy się nad tym, co trzeba zrobić, żeby...”. Klaryfikacja służy wypracowaniu wspólnego rozumienia danych określeń czy zdarzeń, uzgodnieniu stanowisk i powolnemu zamykaniu rozmowy.

Aktywnemu słuchaniu towarzyszyć powinny jednocześnie czynnik refleksyjny, a nawet krytyczny, oraz element empatii. Słuchanie krytyczne polega nie tylko na uważnym wsłuchiwanie się w wypowiedzi rozmówców, ale i dokonywaniu refleksyjnej oceny prezentowanych przez nich tez i argumentów. Wymaga to częstego zadawania pytań, weryfikowania znaczeń oraz analizowania intencji i wiarygodności rozmówcy. Słuchanie empatyczne zaś nakazuje prowadzenie rozmowy w atmosferze szacunku, sympatii, otwartości oraz cierpliwości.

Techniki uważnego słuchania stanowią jeden z filarów rozmów coachingowych oraz rozmów prowadzonych w ramach tutoringu. W jednym i drugim przypadku ważne jest umiejętne stosowanie technik aktywnego słuchania, które pozwalają

rozmówcom nie tylko pogłębiać wzajemne relacje, ale przede wszystkim głębiej zrozumieć własne potrzeby oraz możliwości ich zaspokojenia. W mediacjach aktywne słuchanie służy porozumieniu układających się stron, akceptacji emocji oraz interpretowaniu usłyszanych wypowiedzi.

Nauczyciel, który korzysta z opisanych technik komunikacyjnych, to bez wątpienia nauczyciel dialogu. To osoba, która pracuje z uczniem jako podmiot efektywnie wspomagający rozwój edukacyjny podopiecznego. Dzięki nim robi to skuteczniej. Głównie dlatego, że taki uczeń, dzięki odpowiedniemu wykorzystywaniu rozmów, jakie prowadzi z nauczycielem, staje się bardziej zaangażowany i zmotywowany do tego, by uczyć się pod jego kierunkiem.

Od dłuższego czasu, nie tylko zresztą w kontekście funkcjonowania szkół, uczestniczymy w szczególnym dyskursie, który dotyczy różnego sposobu rozumienia pojęcia wolności. Patrząc na problem z filozoficznego punktu widzenia, możemy mówić o dwóch koncepcjach – wolności pozytywnej i wolności negatywnej. Ta pierwsza, określana również mianem „wolności do”, zakłada, że to, co powszechnie nazywamy wolnością, jest swego rodzaju umową dotyczącą zakresu naszych praw i ograniczeń. Innymi słowy: że mamy prawo do tego wszystkiego, co do czego się umówiliśmy. Wolność pozytywna „odbiera” nam jednak możliwość buntowania się czy kontestacji tego, co wspólnie uznaliśmy za zakazane. Wolność negatywna z kolei wyznaje zasadę dokładnie odwrotną. Określana mianem „wolności od”, mówi, że prawdziwe wyzwolenie to negacja wszelkich narzucanych odgórnie ograniczeń i priorytetowe traktowanie tego, co możemy nazwać prawami jednostki. Wolność negatywna uwypukla bardzo silnie indywidualizm. Instytucje mają służyć człowiekowi i nie mogą być wobec nich bytami nadrzędnymi. Nie powinny realizować żadnych odgórnych zadań, a jedynie umożliwiać osiąganie celów indywidualnych.

Wiodącą grupą kontestującą myślenie w kategoriach „wolności do” są uczniowie. Wydaje się, że mimo nieustannego

domagania się kolejnych praw i przywilejów, w gruncie rzeczy nie potrafią (nie chcą) z nich korzystać. Najlepszym dowodem może być ich stosunek do praw, jakie dają im rozmaite zapisy związane z funkcjonowaniem ich szkolnej reprezentacji potocznie nazywanej samorządem uczniowskim. Przypatrzmy się aktywności uczniów w kontekście tego obszaru szkolnej demokracji. Część uczniów angażuje się w wybory. Znacznie mniejsza część próbuje coś robić. Większość uważa, że tak naprawdę nie ma żadnych konkretnych praw. Prawo bowiem – w rozumieniu młodego człowieka – to prawo widziane z perspektywy wolności negatywnej. To nie prawo do nauki, ale oczekiwanie zwolnienia od obowiązku uczenia się. To nie możliwość organizacji wspólnych imprez, ale chęć ograniczenia uczestnictwa we wspólnej zabawie i ingerencji w nią osób dorosłych. To nie chęć rzeczywistej dyskusji na temat tego, co warto i co można zrobić, ale raczej prezentacja ocen czy roszczeń związanych z ograniczeniem prawa do korzystania z wolności takiego, jak rozumie je reprezentacja społeczności uczniów.

Z drugiej strony – trzeba uczciwie przyznać – bardzo podobną postawę reprezentują dorośli, i to zarówno rodzice, jak i nauczyciele. Również w ich przypadku często spotykamy się z myśleniem w kategoriach „oni”. „Oni” wymyślili, to niech „oni” teraz to realizują. Przejawia się to w stosunkowo dużej łatwości przyjmowania rozwiązań odgórnych, a następnie w równie dużej swobodzie ich kontestowania. I tu brakuje dialogu, chęci uzgodnienia tego, co rzeczywiście ważne, a nawet upominania się o to, co się konkretnym osobom ewidentnie należy. Z jakichś powodów zdecydowanie łatwiej jest przyjąć, że skoro „oni” są tacy źli, to ja ich nie będę lubił i albo będę o nich myślał niezbyt miło, albo wręcz będę robił na przekór.

Tymczasem szkoła nie może być miejscem czarno-białej komunikacji. Nie może się ograniczać do zasady „jedynie słusznego”, odgórnie narzuconego porządku, którego należy bezwzględnie przestrzegać. Szkoła powinna stale i w coraz większym stopniu przekształcać się w miejsce nieustającego dialogu. W ośrodek

dyskursu, poznawania i rozważania racji. Miejscem, w którym różne punkty widzenia mogłyby być prezentowane, analizowane i poddawane zbiorowej refleksji. Pierwszym środowiskiem, od którego należy oczekiwać pracy zgodnie z tymi zasadami, powinna być rada pedagogiczna. Jednym z najważniejszych atrybutów naszego systemu oświaty bowiem jest duża autonomia nauczycieli. Daje ona prawo do projektowania rozwiązań, które uznamy za właściwe i – co jest zdecydowanie ważniejsze – za własne. Rozwiązania, z którymi się utożsamiam, są mi bliższe, a przede wszystkim uznaję je za możliwe do wykonania. By tak się działo, niezbędne jest przedstawienie własnych poglądów oraz wysłuchanie tego, co w danej kwestii mają do powiedzenia inni. Wypracowanie wspólnych celów, które będą przez ogół znane, rozumiane w taki sam sposób i w podobnym stopniu akceptowane. Które będą celami właśnie tej społeczności.

W podobny sposób należy wypracowywać rozwiązania z rodzicami i uczniami. Rodzice często buntują się przeciwko narzucaniu im określonych rozwiązań przez szkołę, ale jednocześnie rzadko chcą brać udział w dyskusji na ich temat. Tłumaczą sobie na ogół, że przecież żadna dyskusja nie ma sensu, z drugiej strony – może nieco bardziej podświadomie – zdają sobie sprawę, że taka rozmowa wymaga zajęcia jakiegoś stanowiska. Od określenia swojej postawy wobec jakiejś kwestii bardzo blisko do przyjęcia odpowiedzialności, a to już nie jest miłe. Pozornie lepiej jest więc zaakceptować rozwiązania odgórne, a potem je po prostu ignorować.

Podobnie rzecz się ma z uczniami, z perspektywy których rozmowa na temat konkretnych ograniczeń za często kończy się autokratyczną decyzją nauczyciela czy szkoły, więc lepiej ją sobie po prostu odpuścić. Przyjąć w milczeniu, co trzeba, a potem starać się unikać wpadki. A przecież rozmowa na temat tego, co jest ważne, a co nie, co warto, a czego nie warto, czy nawet co wolno, a czego nie wolno, mogłaby bardzo szybko udowodnić, że wbrew temu, co mówi większość uczniów, znaczna część z nich pewne zasady czy ograniczenia uznaje za słuszne czy

nawet korzystne, a podważa ich wartość jedynie dlatego, że ma wrażenie, iż większość uważa je za głupie.

Jedną z podstaw skutecznego pozyskiwania czy nawet wywierania wpływu na innych jest właściwa komunikacja. Jeśli odpuścimy sobie rozmowę, to nie tylko nie dowiemy się, dlaczego inni zachowują się tak, jak się zachowują, ale nie damy im również szansy bliższego poznania poglądów, które sami reprezentujemy. Co więcej, rozmowa (czego wielu z nas doświadcza często osobiście) pozwala niekiedy lepiej poznać czy doprecyzować nasze własne przekonania i poglądy. Naprawdę warto rozmawiać. Dialog jest bowiem jedną z najprostszych i najbardziej przejrzystych dróg do wolności rozumianej jako prawo i odpowiedzialność, przestrzeganie zasad i osobiste zaangażowanie.

Wiedzę na temat dialogu w relacjach warto ćwiczyć zarówno z uczniami, jak i z innymi nauczycielami czy rodzicami. Stąd do treści po części teoretycznych zawartych w tej książce zostały dołączone propozycje praktyczne. Mają one postać siedmiu scenariuszy praktykowania dialogu w szkole i znajdują się w Aneksie na końcu niniejszej publikacji. Każdy zawiera również praktyczne potwierdzenie teorii przedstawionej w książce.





# 1

## ZASADY EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI JAKO PODSTAWA ORGANIZACJI PROCESU EFEKTYWNEGO UCZENIA SIĘ UCZNIÓW

- *Ja się tego nigdy w życiu nie nauczę!*
- *Czego konkretnie nie możesz się nauczyć?*
- *No matematyki!*
- *A konkretnie?*
- *No tego prawa Pitagorasa!!!*
- *Wytłumacz mi, proszę, czego z prawa Pitagorasa nie rozumiesz.*

- *Co to znaczy, że suma kwadratów długości przyprostokątnych równa się kwadratowi długości przeciwprostokątnej.*
- *Aha, czyli samo prawo znasz. To dobrze. Zastanówmy się wobec tego, co oznaczają jego poszczególne części.*
- ...
- *Co to są...*

## 1. ZASADY SKUTECZNEGO POROZUMIEWANIA SIĘ

Podczas spotkań i szkoleń z rodzicami lub innymi nauczycielami zastanawiamy się nierzadko nad powodami, dla których nasza skuteczność wychowawcza jest tak ograniczona. Wszak ta przekłada się z kolei na ograniczoną efektywność uczenia się podopiecznych, na ich mniejsze zaangażowanie w pozyskiwanie wiedzy i nabywanie umiejętności. Wydaje się, że kiedy uczniowie nas nie słuchają, nie chcą z nami rozmawiać, to i z nauką nie idzie im najlepiej.

Najprostszym wyjaśnieniem takiej sytuacji wydaje się brak konsekwencji w postępowaniu dzieci. Następnie jednak pojawia się myśl, że trudno być konsekwentnym, jeżeli tak naprawdę nie wiemy, co miałyby być odpowiednim punktem odniesienia dla potencjalnie konsekwentnych postaw – i to nie tylko uczniów, ale także, a nawet przede wszystkim naszych, nauczycielskich. Dlatego też powinniśmy zacząć nie od rozliczania naszych wychowanków z braku konsekwencji w postępowaniu, ale od ustalenia wspólnego systemu wartości, od określenia jednolitego zestawu kryteriów umożliwiających ocenę otaczającego świata, w tym również postaw i zachowań funkcjonujących w nim ludzi. By tego dokonać, trzeba przede wszystkim nauczyć się rozmawiać na temat spraw ważnych, niekiedy trudnych, ale nieodzownych.

Skuteczna komunikacja bazuje na kilku podstawowych zasadach. Pierwsza mówi o potrzebie spowodowania, żeby druga

strona odebrała nasz komunikat, żeby dopuściła go do świadomości. By tego dokonać, trzeba samemu umieć rozmawiać. I to nie na zasadzie na przykład punktowania tego, co podopieczny robi źle. Należy skupiać się przede wszystkim na słuchaniu. Jeżeli słuchamy uważnie, to zwykle rozwiązujemy wspólnie znacznie więcej problemów niż wtedy, kiedy próbujemy narzucić gotowe rozwiązania. Co więcej, jeśli rzeczywiście słuchamy, to możemy skuteczniej wyegzekwować, by druga strona słuchała nas.

Bardzo często, by mieć pewność, że nasz komunikat dotarł do odbiorców, prosimy ich o potwierdzenie tego faktu, choćby przez proste: „Tak, zrozumiałem” albo „Tak, wykonam”. Skuteczność tego typu działania jest zwykle jednak mocno ograniczona. I owszem, my wykonaliśmy swoją robotę: informacja została opracowana i wyemitowana, a nawet mamy formalne potwierdzenie jej odbioru. Czy jednak zawarte w niej treści w całości dotarły do adresatów i czy faktycznie wpłynęły na ich decyzje – nie mówiąc o ich rzeczywistych postawach czy choćby możliwym do prostego zaobserwowania zachowaniu? Przypomnijmy sobie, czy i w naszym życiu nie przytrafiła się taka sytuacja, jaką ilustruje poniższy dialog.

- Pamiętaj, żebyś po szkole wyrzucił śmieci.
- Dobrze, mamu.
- Co masz zrobić po szkole?
- Wyrzucić śmieci!!!
- Dobrze.

A co się zdarza potem, kiedy mama wraca z pracy?

- Przecież ci mówiłam, żebyś wyrzucił te... [można tu wstawić dowolny wyraz odzwierciedlający emocje] śmieci!!!

Niemniej sam przekaz informacji to nie wszystko. Kolejny krok to ich zrozumienie przez odbiorcę. Z pozoru rozumienie nie jest dla nas szczególnym problemem i na pewno jesteśmy w stanie odczytać każdy komunikat, który jest nam przekazywany. Czy jednak jako odbiorcy odczytujemy go wszyscy tak samo?

Proste ćwiczenie każe nam sądzić, że nie. Spróbujmy się zastanowić choćby nad sytuacją, kiedy w gronie kilkunastu osób wszyscy mielibyśmy wyobrazić sobie stół. Każdy z nas miał do czynienia z jakimś stołem, więc pewnie takie zadanie uznałby za banalne. Stół to po prostu stół. Blat na czterech nogach i tyle. No właśnie, ale czy zawsze na czterech? A blat: czy jest prostokątny, kwadratowy, czy może okrągły (bo jednocześnie kwadratowy i okrągły być nie może)? Niby prosty komunikat, ale możliwości jego zrozumienia i interpretacji jest bardzo wiele. A co dopiero, kiedy zaproponujemy rozmowę o wartościach, o rzeczach wymagających określenia własnych postaw, o kwestiach światopoglądowych?

Z perspektywy naszych osobistych doświadczeń sprawa jest prosta. Jeżeli mówię „miłość”, to mam na myśli pozytywny związek uczuciowy kobiety i mężczyzny albo rodziców i dziecka. Ale czy „miłość” może oznaczać również związek osób tej samej płci? Kiedy mówię „tolerancja”, to mam na myśli szacunek do wszelkich odmienności. Ale czy myślę tak również w sytuacji, kiedy to moje dziecko oświadcza, że chce się związać z osobą innej rasy? Przykładów różnego rozumienia tych samych słów są krocie. W przypadku wielu z nich całkowicie się zgadzamy – zgadzamy, ogólnie biorąc, ponieważ owo „całkowicie” zdaje się rozmywać, kiedy zaczynamy rozmawiać o szczegółach.

Dlatego też w trosce o właściwe zrozumienie naszego komunikatu przez rozmówcę należy ustalać tego typu detale. Jak rozumiemy poszczególne słowa. Na ile jesteśmy w stanie zaakceptować interpretacje drugiej strony. Rozumienie których pojęć łączy nas i może stanowić podstawę skutecznego współdziałania, a co nas dzieli i wymaga uzgodnień czy nawet negocjacji.

I znowu: spróbujmy na spojrzeć na to zagadnienie przez pryzmat przykładowej rozmowy, tym razem nauczyciela z uczniem, którzy przygotowują się do spotkania z władzami miasta.

- Tylko pamiętaj, podczas wizyty burmistrza masz się zachowywać, jak należy.
- Oczywiście, proszę pani.

- I żebyś nie narobił nam wstydu.
- Tak jest, proszę pani.
- I w ogóle...
- Ależ w żadnym wypadku, nie inaczej.

Z perspektywy nauczycielki wszystko wygląda jak najlepiej. Powiedziała przecież, co chciała powiedzieć. Jeśli uczeń teraz zrobi coś nie tak, to będzie znaczyło, że jest albo głupi, albo nieodpowiedzialny. Zwłaszcza że przystał na wszystko, co mu powiedziała. Z perspektywy ucznia sprawa wygląda zapewne podobnie. Nauczycielka powiedziała, co powiedziała – i tyle. Widać miała taką potrzebę, a zachowanie młodego człowieka i tak dyktuje sytuacja, w której się znajdzie. W gruncie rzeczy nikt mu przecież niczego nie zabronił. Ale nie powiedział też, jak powinien się zachować.

Wyjaśnienie sobie nawzajem tego, co i jak rozumiemy, stanowi podstawę do pokonania kolejnego stopnia porozumienia, jakim jest akceptacja przez drugą stronę wypowiedzianych przez nas słów. Samo rozumienie określonego przekazu wcale nie musi bowiem wiązać się z jego akceptacją. Niech za przykład posłuży sytuacja, kiedy wspólnie z naszymi wychowankami ustalamy, jakie są podstawy pewnych ograniczeń, które nakładają na nich na przykład wiek czy położenie, w jakim mogą się znaleźć. Możemy długo i szczegółowo rozmawiać na temat oczekiwań, jakie wobec postaw czy zachowań młodych ludzi mają świat dorosłych, rodzina czy szkoła. Co więcej, możemy uzyskać nawet potwierdzenie zrozumienia sensu tych ograniczeń. Czy jednak oznacza to jednoznacznie ich akceptację? Za odpowiedź może posłużyć prosty dialog.

- Nie wiem, czy dobrze zrobiłam, że się zgodziłam na ten twój wyjazd na biwak.
- Ależ mamoo...!
- Przrzeknij mi przynajmniej, że pod żadnym pozorem nie dasz się namówić na picie alkoholu i palenie papierosów.
- Przecież ja nie piję ani nie palę.