



Małgorzata Osińska

Praca zespołowa w szkole

Wstęp

Artykuł zawiera charakterystykę mechanizmów i procesów związanych z funkcjonowaniem zespołów nauczycielskich w szkole. Działanie zespołowe stanowi współcześnie podstawę rozwoju każdej szkoły, a wiedza o zespołach i zachowaniach organizacyjnych ich członków jest elementem przygotowania zawodowego dyrektorów i liderów. Może więc być przydatna każdemu nauczycielowi, który w zespole ma okazję zrealizować swoje indywidualne aspiracje i potrzeby.

1. Potrzeba profesjonalizmu

Popularne powiedzenie mówi, że „jedyną rzeczą stałą jest ciągła zmiana”. Obecny świat ciągle się zmienia, a tempo tych zmian stale narasta. Jest rzeczą bardziej niż pewną, że nasz przyszły sukces, a nawet przeżycie, będzie zależeć od umiejętności efektywnego radzenia sobie ze zmianą. Szkoła uczy „dla przyszłości”. Przyszłości, którą bardzo trudno w błyskawicznie zmieniającym się świecie przewidzieć i zdefiniować. Budowanie „nowego społeczeństwa świata ciągłej zmiany” wymaga nowych sposobów uczenia, nowej wiedzy i umiejętności. To najważniejsze wyzwanie, przed którym stoi oświata!

Do czego mamy dążyć w naszej szkole? Czy uczeń potrzebuje nauczycieli, skoro istnieje Google? Na naszych oczach odchodzi w przeszłość tradycyjna forma nauczania z kredą i tablicą. Zmiana celów pracy z „podawania wiedzy” na wykształcanie umiejętności wyszukiwania, selekcjonowania i analizowania informacji oraz kreatywnego wykorzystania i prezentowania dostępnej wiedzy, także radykalnie inne podejście do ucznia – nastawienie na zaspokajanie jego indywidualnych potrzeb edukacyjnych – powodują konieczność przezwyciężania przez nauczyciela nawyków, własnego indywidualizmu i przekonania, że „stara szkoła” jest najlepsza...

Nauczyciel uczy w taki sposób, żeby uczeń potrafił uczyć się sam. Aby temu sprostać, niezbędne jest ciągłe zdobywanie nowych umiejętności. Profesjonalizm nauczyciela przejawia się w między innymi w uświadomieniu konieczności stałego doskonalenia się.

Odpowiedzialny nauczyciel, rozumiejący swoją rolę w uczeniu dla przyszłości, znajduje czas na doskonalenie warsztatu pracy, np. poprzez pracę zespołową. Tworzenie w szkole zespołów uczących się nauczycieli jest podstawowym i efektywnym sposobem wspierającym rozwój szkoły.

2. Praca zespołowa w szkole to wymóg prawny, a przede wszystkim przemyślany sposób pracy nauczycieli i dyrektora

Podstawą prawną funkcjonowania zespołów zadaniowych w szkole jest **Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 maja 2001 r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół** (Dz. U z 2001 r. Nr 61, poz. 624, z późn. zm.). Ten akt prawny stanowi, że zadania zespołów nauczycielskich określa statut szkoły. Są to między innymi następujące zapisy:

- 1) nauczyciele prowadzący zajęcia w danym oddziale tworzą zespół, którego zadaniem jest w szczególności ustalenie zestawu programów nauczania dla danego oddziału oraz jego modyfikowanie w miarę potrzeb;
- 2) dyrektor szkoły może tworzyć zespoły wychowawcze, zespoły przedmiotowe lub inne zespoły problemowo-zadaniowe;
- 3) pracą zespołu kieruje przewodniczący powoływany przez dyrektora szkoły, na wniosek zespołu.

Wynika z tego, że konieczne jest określenie zadań zespołów nauczycielskich w statucie szkoły. Wskazane jest także, aby zostały w nim zapisane również ogólne zasady i zakres działania zespołów, przy pozostawieniu im autonomii, tak aby mogły same szczegółowo doprecyzowywać kwestie sposobu realizacji zadań czy związane z harmonogramem prac. Warto zadbać, aby w statucie znalazł się zapis umożliwiający dyrektorowi tworzenie w razie potrzeby procedury powoływania innych zespołów niż wymienione w statucie.

Ustawodawca podkreśla znaczenie pracy zespołowej nauczycieli dla realizacji proponowanej polityki edukacyjnej w kolejnych aktach prawnych.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Nr 168, poz. 1324) zawiera załącznik określający konkretne

wymagania wobec szkół i placówek, stanowiące podstawę prowadzenia ewaluacji zewnętrznej. Szczegółowe wymagania wskazują, że w ewaluacji zewnętrznej pozyskiwane będą informacje na temat zespołowego działania nauczycieli:

2.4. Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli: Nauczyciele współdziałają w tworzeniu i analizie procesów edukacyjnych.

4.1. Funkcjonuje współpraca w zespołach:

Nauczyciele pracują zespołowo i analizują efekty swojej pracy [...] wspólnie planują działania, rozwiązują problemy i doskonalą metody i formy współpracy.

Podobnie **Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 listopada 2010 r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach** (Dz. U. Nr 228, poz. 1487) w § 19 zawiera zapis:

19.1. Planowanie i koordynowanie udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej uczniowi w przedszkolu, szkole i placówce, o której mowa w art. 2 pkt 5 ustawy, jest zadaniem zespołu składającego się z nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych oraz specjalistów, prowadzących zajęcia z uczniem, zwanego dalej zespołem.

§ 19. 2. Zespół tworzy dyrektor przedszkola, szkoły [...].

Polskie prawo oświatowe wskazuje na konieczność funkcjonowania w szkołach zespołów nauczycielskich na różnych poziomach i do realizowania różnych zadań szkoły. Także Unia Europejska uznała pracę zespołową w oświacie za jeden z bardzo ważnych czynników rozwoju społeczeństw.

29 listopada 1995 r. Komisja Europejska uchwaliła Białą Księgę „Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa”. Postuluje się w niej m.in. uczenie współpracy i współdziałania nauczycieli i uczniów „*Chodzi tu o zdolności do współpracy, do pracy w grupie, kreatywności [...]*”.

W roku 1998 w ramach prac realizowanych przez OECD scharakteryzowano standardy pracy dobrego nauczyciela. Jednym z nich są: „*zdolności organizacyjne i współpraca – profesjonalizm nauczyciela nie może być dłużej uważany za zindywidualizowany zestaw kompetencji, ale powinien funkcjonować jako część organizacji szkolnej. Zdolność i gotowość*

do uczenia się od innych nauczycieli oraz uczenia innych nauczycieli jest być może najważniejszym aspektem tej cechy nauczyciela”.

Czy nowe rozporządzenia to zapowiedź kolejnego dodatkowego obowiązku, czy też szansa na rozwój?

Szukając nowych rozwiązań mających na celu zwiększenie efektywności pracy w firmach produkcyjnych i usługowych, już kilkadziesiąt lat temu dowiedziono, że efekt pracy zespołu jest większy niż suma indywidualnej pracy pracowników.

Wartość pracy zespołowej w szkole – podobnie jak w firmach produkcyjnych czy usługowych – oznacza wymierne korzyści:

- umiejętności i wiedza członków grupy, sumując się i wzmacniając, powodują efekt synergii umożliwiający wykorzystanie potencjału zespołu dla poprawy jakości nauczania, wychowania, organizacji pracy;
- zwiększa się efektywność pracy jednostki poprzez ograniczenie ryzyka indywidualnych błędów i pomoc tym, którzy mają trudności w wykonywaniu zadania;
- członkowie zespołu doskonałą umiejętność prowadzenia dialogu, która ułatwia współdziałanie i otwartą komunikację umożliwiającą wykonywanie tego, co ludzie potrafią najlepiej na rzecz wspólnego dobra, oraz wzmacnia więź pomiędzy nauczycielami i integruje środowisko;
- działa zasada „co dwie głowy, to nie jedna” – w czasie dyskusji rodzą się pomysły będące często oryginalnymi rozwiązaniami problemów uczniów lub nauczycieli;
- jest szansa na wymianę doświadczeń, rozwój jednostki i zespołu;
- przyczynia się do poczucia bezpieczeństwa, zaspokaja potrzebę przynależności.

Warto więc pracować zespołowo, ponieważ taka forma pracy:

- ułatwia wykonanie zadań stojących przed szkołą i nauczycielami, a jednocześnie zwiększa skuteczność działania, integruje nauczycieli, umożliwia doskonalenie umiejętności indywidualnych i rozwój szkoły, zaspokaja potrzebę przynależności

- zapewnia nauczycielom pracującym w zespołach bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje, ustalanie celów związanych z wykonywaną pracą i sposobów ich realizacji. To powoduje wzrost odpowiedzialności i identyfikowanie się z celami szkoły, które nabierają większego znaczenia wraz z możliwością realizacji własnych pomysłów i idei;
- może modelować funkcjonowanie zespołowej pracy uczniów, co jest kolejnym bardzo ważnym obszarem edukacji dla przyszłości, bowiem przyczynia się do wzrostu umiejętności współdziałania, zaufania we współodpowiedzialności, czyli budowania kapitału społecznego, który – jak wskazują ostatnie badania – plasuje się w naszym kraju na jednym z najniższych poziomów w Europie.

Autentyczne funkcjonowanie zespołów nauczycielskich zapewnia więc sprawne, skuteczne, przyjazne i demokratyczne funkcjonowanie szkoły, pozwala na najbardziej efektywną i spójną realizację zadań poprzez wykorzystanie wiedzy, doświadczeń i motywacji nauczycieli, jest szansą na rozwój szkoły.

3. Obszary pracy zespołów nauczycielskich

Przyglądając się poniższym obszarom działania, w których mogą pracować zespoły nauczycieli, warto zadać sobie pytanie, jakie zespoły funkcjonują w mojej szkole i czym się zajmują?

Jak wynika z cytowanego wyżej rozporządzenia, statut szkoły prawnie umocowuje tworzenie zespołów zadaniowych. Na stronach internetowych można znaleźć wiele przykładowych statutów szkół z zapisami na temat zespołów nauczycielskich. Do realizacji takiego zadania najlepiej powołać **zespół zadaniowy**, który zaproponuje/sformułuje zapisy statutowe efektywnie służące autentycznej pracy zespołowej w szkole. W statucie powinny być zawarte podstawowe regulacje, precyzujące np. sposób wyłaniania lidera czy zespołów, dokumentowania pracy i inne procedury, wspólne dla wszystkich zespołów. Statut powinien jednak zakładać też możliwości specjalnych rozwiązań, np.:

- pracą zespołu kieruje lider powołany przez dyrektora szkoły na wniosek członków zespołu. W przypadku, gdy rola lidera wymaga określonej wiedzy lub umiejętności może go powołać dyrektor;

- zebrania zespołu są protokołowane, ale w sytuacji poruszania danych wrażliwych można odstąpić od szczegółowych zapisów w protokole;
- zespoły pracują według planu sporządzonego na dany rok szkolny lub okres, na który zostały powołane;
- praca zespołów jest dokumentowana w sposób przyjęty przez zespół, w uzgodnieniu z dyrektorem.

Jakie zespoły najczęściej funkcjonują w szkołach?

- **Nauczyciele uczący w jednej klasie** – przypominamy za rozporządzeniem: *„Nauczyciele prowadzący zajęcia w danym oddziale tworzą zespół, którego zadaniem jest w szczególności ustalenie zestawu programów nauczania dla danego oddziału oraz jego modyfikowanie w miarę potrzeb”*. To standardowy cel, który jednak nie wyklucza postawienia sobie przez zespół innych celów, których realizacja będzie sprzyjać pracy z klasą. Przykład mogą stanowić: opracowanie lepszych sposobów monitorowania postępów w nauce, metod pracy dobranych do potrzeb klasy czy indywidualnych uczniów, wypracowania wspólnych – konsekwentnie realizowanych – działań wychowawczych czy lepszych, efektywniejszych form współpracy z rodzicami. Mogą to być też cele związane z organizacją zajęć pozalekcyjnych czy zajęć poza szkołą albo organizacją projektów klasowych. Warto, żeby takim zagadnieniom przyjrzeni się wszyscy nauczyciele uczący w klasie.
- **Zespoły wychowawcze** – ich zadanie to nie tylko planowanie pracy wychowawczej szkoły czy klasy na najbliższy rok. Liczba pojawiających się nowych problemów wychowawczych powoduje, że działanie takiego zespołu powinno być ciągłe, ponieważ pierwotne plany mogą stać się nieadekwatne do sytuacji i trzeba modyfikować je na bieżąco. Czasem konieczne jest powołanie zespołu, który zajmie się określonym problemem, np. korzystaniem z telefonów komórkowych w szkole czy słabą frekwencją na zajęciach. Niezwykle ważne są też zespoły planujące profilaktykę. Często nowe zagrożenia pojawiają się niespodziewanie i konieczne jest natychmiastowe przeciwdziałanie.
- **Zespoły przedmiotowe** – niezależnie od możliwości indywidualnego kształtowania form realizacji podstawy programowej istnieje potrzeba weryfikacji w skali szkoły wiedzy i umiejętności uczniów, którą niekoniecznie musi być sprawdzian czy

klasówka. Zasadne jest wspólne organizowanie różnych wydarzeń sprzyjających rozwojowi uczniów. Takie cele, jak wprowadzenie ciekawych, nowych metod nauczania, realizacja projektów, organizacja wydarzeń artystycznych, sportowych, konkursów, kształtowanie świadomych postaw patriotycznych i obywatelskich, wskazywanie praktycznych aspektów nauki języków obcych poprzez planowanie uczestnictwa uczniów w działaniach wymuszających posługiwanie się językiem obcym itd., wreszcie wypracowanie w szkole autorskich, innowacyjnych i eksperymentalnych programów nauczania czy współdziałanie w organizowaniu pracowni przedmiotowych i uzupełnianiu ich wyposażenia – to kolejne przykłady twórczych tematów uruchamiających inwencję i zdolności nauczycieli.

- **Zespoły zadaniowe** – tworzone są do wykonania określonego zadania, najczęściej na krótszy czas i po jego wykonaniu mogą przestać istnieć. Obszar ich działania może być bardzo zróżnicowany i zależny jest od celów wyznaczonych przez szkołę w różnej perspektywie czasowej lub od doraźnych potrzeb, np.
 - zespół ds. ewaluacji wewnętrznej;
 - zespół ds. wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli planującego i organizującego szkolenia dla rady pedagogicznej czy określonych grup nauczycieli;
 - zespoły ds. realizacji projektów uczniowskich o charakterze międzyprzedmiotowym czy ogólnoszkolnym;
 - zespół przygotowujący wnioski do programów pomocowych UE lub innych instytucji „grantodawczych”.

W praktyce liczba i rodzaje zadań, które mogą być w szkole realizowane przez zespoły, są nieograniczone.

- Szczególnym rodzajem zespołu zadaniowego są **zespoły samokształceniowe**, w których nauczyciele, często nieformalnie, spotykają się, aby doskonalić swój warsztat pracy, wspierać w nauczaniu, rozmawiać o tym, czego i jak uczyć. Konkretny przykład mogą stanowić spotkania grupy Krytycznych Przyjaciół, przedstawione dokładniej przez Grzegorza Mazurkiewicza w artykule: „Jak nie poddawać się

zniechęceniu i być lepszym nauczycielem” (link w bibliografii). Nauczyciele tej grupy spotykali się w celu podjęcia profesjonalnej dyskusji, analizy i refleksji nad własną pracą. Tworzyli grupę wsparcia, która pracowała nad doskonaleniem sposobów nauczania, radzenia sobie z trudnościami i problemami. W trakcie dokładnie zaplanowanych spotkań, w klimacie bezpieczeństwa i zaufania, oglądali fragmenty swoich nagranych lekcji, analizowali opisy przypadków, wybrane prace uczniów, obserwowali swoje lekcje. Okazało się, że możliwa jest taka współpraca – refleksyjnych praktyków, którzy badają własną pracę i w dialogu konstruują i doskonalą swój warsztat pracy.

Nowym obszarem pracy nauczycieli, który obligatoryjnie powinien być wykonany **zespołowo** jest **wypracowanie indywidualnych form pomocy dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi**. Zespół tworzą wszyscy nauczyciele realizujący zadania edukacyjne z uczniami na zajęciach prowadzonych zgodnie z ramowymi programami nauczania oraz prowadzący zajęcia dodatkowe, jak również specjaliści zajmujący się np. zajęciami korekcyjno-kompensacyjnymi czy logopedycznymi. Podczas prowadzenia zajęć na bieżąco obserwują postępy dydaktyczne, uzdolnienia i zainteresowania ucznia oraz rozpoznają jego potrzeby edukacyjne. Kiedy wychowawca zasygnalizuje dyrektorowi konieczność objęcia ucznia pomocą, wtedy wszyscy, którzy pracują z uczniem, spotykają się, by dokonać analizy sytuacji i wskazać najbardziej pożądane formy pomocy. Następnie monitorują efekty pomocy i w razie potrzeby korygują ją. Niezbędna jest również bliska współpraca z rodzicami ucznia, którzy powinni wziąć udział w spotkaniach zespołu. Podstawowe reguły dotyczące zasad współpracy w zespole dotyczą również zespołu ds. uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Warto pamiętać, że dla skuteczności opisanych powyżej działań, niezbędne jest wsparcie tradycyjnych form współpracy, komunikacją elektroniczną (e-mail, komunikatory głosowe czy tekstowe). Przesłane w ten sposób informacje, pytania i odpowiedzi, wymiana spostrzeżeń mogą bardzo przyspieszyć i ułatwić porozumiewanie się, oszczędzając czas i poprawiając skuteczność pracy.

4. Narodziny zespołu

Zarówno w przypadku tworzenia zespołu w wyniku stosowania wymogu ustawowego, jak i potrzeby rozwiązania konkretnych problemów – niezależnie od tego, czy inicjatorem powstania zespołu jest dyrektor, czy grupa nauczycieli – budując zespół, należy pamiętać o:

- **określeniu celów** – podstawą jest ustalenie, co szkoła pragnie uzyskać, tworząc zespoły, jakie są konkretne oczekiwania i priorytety. Należy jasno sformułować i zapisać cele, jakie ma osiągnąć zespół. Pomocna w tym jest formuła „SMART”, mówiąca, że każdy cel powinien być: S – Specific (specyficzny, konkretny); M – Measurable (mierzalny, możliwy do określenia przy pomocy liczb, jednostek, norm, etc.); A – Acceptable (akceptowany przez wszystkich, którzy będą dążyć do jego realizacji); R – Reliable (realny, możliwy do osiągnięcia); T – Time banded (określony w czasie),
- **określeniu zasobów** – należy zastanowić się, czy szkoła dysponuje chętnymi do pracy i kompetentnymi ludźmi, infrastrukturą, czasem i informacjami na koniecznym poziomie; jeśli trzeba można opracować sposoby pozyskania brakujących zasobów,
- **określeniu sposobu pracy zespołu** – należy określić, czy działalność zespołu ma być ciągła, czy czasowa? Jak często i gdzie mają odbywać się spotkania? W jaki sposób komunikować się będą członkowie zespołu? Jak organizować pracę, kiedy członkowie zespołu będą pracować także w innych zespołach?
- **określeniu sposobów motywowania** – podstawą sukcesu zespołu jest dobra motywacja. Dbłość o nią to główne zadanie lidera, wspieranego przez członków zespołu. W szkole trudno o czynnik motywujący, jakim jest gratyfikacja materialna, środki są zazwyczaj ograniczone. Pewne możliwości wynagradzania pracy szczególnie zaangażowanych i skutecznych liderów czy członków zespołu daje system dodatków motywacyjnych czy nagród. Dlatego szczególnie ważne są inne sposoby: docenienie, uznanie, pozytywna informacja zwrotna, a przede wszystkim zintegrowanie zespołu wokół celu,
- **określeniu składu grupy** – nie może on być przypadkowy, wymuszony ani narzucony – kryteria doboru członków powinny wynikać z zadań stawianych zespołowi oraz osobistych predyspozycji i posiadanych kompetencji,
- **wyborze lidera** – skuteczne działanie wymaga przywódcy, który będzie koordynował pracę, delegował zadania, rozładowywał konflikty, dostarczał informacji. Rola lidera, tak jak każda funkcja w zespole, powinna przypaść odpowiedniej osobie –

posiadającej cechy, które przyczynią się do szybkiej integracji grupy. Lider może być wyznaczony lub wyłoniony.

Ustalenie powyższych warunków istnienia zespołu stanowi punkt wyjścia do jego właściwego organizowania. Podczas pierwszych spotkań członkowie grupy poznają się, dokonują podziału ról i obowiązków, wypracowują metody działania – jest to czas na ustalenie sposobu komunikacji, norm regulujących pracę oraz ukierunkowanie działań.

5. Jak dobrze zorganizować pracę zespołu?

Czynniki, które wpływają na dobrą pracę zespołu, to: właściwa organizacja spotkań, ustalenie zasad współpracy, wypracowanie i podział zadań, ich realizacja, monitoring i ewaluacja.

Organizacja spotkań – działania porządkujące i organizacyjne

- Terminy spotkań są zaplanowane, a uczestnicy zawiadomieni o spotkaniu z wyprzedzeniem.
- Spotkania mają z góry ustalony i znany uczestnikom program. Prowadzący zawiadamia uczestników o celu spotkania i o planowanej godzinie jego zakończenia.
- Spotkania zaczynają się i kończą punktualnie.
- Na początku spotkania warto podsumować co zostało zrobione od ostatniego spotkania. Każdy z uczestników zdaje relację z przeprowadzonych działań.
- Czas wypowiedzi uczestników spotkania jest określany.
- Każdy członek zespołu, bez względu na status (dyrektor, nauczyciel, rodzic, uczeń), powinien mieć możliwość przedstawienia własnych opinii i pomysłów rozwiązania problemowych sytuacji.
- Sprawozdawca zapisuje wnioski z dyskusji i podjęte decyzje. Protokół zebrania jest dokumentem, który służy członkom zespołu.
- Zespół konsultuje swoje cele i działania z radą pedagogiczną i informuje ją o przebiegu prac.
- Członkowie zespołu określają terminy wykonania zadania i sposoby monitorowania działań.

Planując terminarz spotkań, warto pamiętać, że w zależności od celu, który ma osiągnąć zespół, spotkania mogą się odbywać systematycznie (np. w każdy ostatni wtorek miesiąca). Czasami jednak nie ma takiej potrzeby, więc poza pierwszym nie wyznacza się z góry

pozostałych spotkań. Życie samo podpowie, czy istnieje potrzeba rozmowy, podjęcia decyzji, udzielenia komuś rady czy pomocy. Lider na co dzień tak koordynuje działania, żeby bieżące problemy rozwiązywane były w gronie tych, którzy mogą im zaradzić. Nie zawsze bowiem pojawiająca się sprawa dotyczy wszystkich nauczycieli. W przypadku gdy nie ustalono stałych terminów, zwołując spotkania w pełnym składzie, lider uwzględnia fakt, że nauczyciele mają zróżnicowany plan zajęć. Rzadko zdarza się sytuacja, aby wszyscy mieli czas wolny o tej samej porze – część osób musi poczekać na inne. Należy więc tak zaplanować terminy spotkań, aby oczekującymi nie byli zawsze ci sami.

Ważne jest określenie ról i funkcji poszczególnych członków zespołu. Warto, aby zespoły nauczycielskie konsultowały swoje cele i działania z radą pedagogiczną i informowały ją o przebiegu prac. Zasadne wydaje się więc wybranie osoby, która kontaktowałaby się z radą, oraz ustalenie sposobu konsultowania i wymiany informacji. Istotna jest też rola sekretarza, który dokumentuje prace zespołu. W zależności od potrzeb wybierane też są osoby do pełnienia innych funkcji, np. odpowiedzialne za przygotowanie sprzętu audiowizualnego czy sali.

Ustalenie zasad i stosowanie procedur

W przypadku powstania nowego zespołu ustalenie zasad współpracy pomiędzy nauczycielami ma charakter priorytetowy. Reguły współpracy dotyczą między innymi sposobu prowadzenia zebrań, dyskusji oraz organizowania wszystkich kontaktów między członkami zespołu. To sami członkowie zespołu powinni ustalić te zasady i wszyscy zgodzić się na ich wprowadzenie. Należy zatem przeprowadzić dyskusję na temat zasad współpracy, rozważając każdą z propozycji, potem przede wszystkim ich przestrzegać, a w razie konieczności modyfikować.

Przykładowy zestaw reguł:

- Wywiązujemy się ze swoich zadań w określonym terminie.
- Szanujemy pomysły innych.
- Pilnujemy kolejności zabierania głosu i czasu wypowiedzi.
- Dbamy o dobrą atmosferę pracy, właściwie formułując informację zwrotną.
- Doceniamy wysiłek i zaangażowanie innych.
- Wszyscy angażujemy się w pracę i jesteśmy odpowiedzialni za jej wyniki.

- Przestrzegamy zasad skutecznego porozumiewania się.
- Dbamy o sprawny obieg informacji.

Zalecenia/wskazówki dla lidera jako najbardziej odpowiedzialnego za relacje pomiędzy poszczególnymi członkami podczas spotkań zespołu:

- Niezbędne jest, aby każdy członek zespołu, bez względu na status (dyrektor, nauczyciel, rodzic, uczeń), miał możliwość przedstawienia własnych opinii i pomysłów na rozwiązania, choć w przypadku większej liczby członków warto przyjąć wspólnie zasadę, że czas wypowiedzi uczestników spotkania będzie limitowany.
- W trakcie dyskusji (warto przed jej rozpoczęciem przypomnieć wspólnie przyjęte zasady, zwłaszcza jeżeli temat jest kontrowersyjny) jej uczestnicy udzielają sobie informacji zwrotnych zawierających pozytywny element.
- Jednym ze sposobów wymiany poglądów w zespole jest „burza mózgów”. Warto pamiętać, że w pracy zespołowej może pojawić się konflikt. Potencjał, jaki niesie ze sobą konflikt, można efektywnie wykorzystać. Warto, aby lider miał umiejętności zarządzania konfliktem, aby potrafił rozwiązywać konflikty, które uniemożliwiają współpracę pomiędzy członkami zespołu.
- Niepowodzenie nie oznacza przegranej. Nauczyciele mają różne style nauczania i wychowania i nie zawsze propozycja jednego z nich będzie odpowiadała innym członkom zespołu. Wymaga to od nich umiejętności przekonywania i argumentowania, aby wybrać rozwiązanie, do którego większość będzie przekonana. Czasami propozycja rezygnacji z pewnych działań preferowanych przez jednego z nauczycieli może być odbierana jako krytyka sposobu postępowania. Zadaniem lidera jest wtedy zadbanie o atmosferę pracy zespołu. Może to zrobić, przekazując uczciwą informację zwrotną bądź odwołując się do wyżej wymienionego zestawu reguł, z naciskiem na docenienie wysiłków i zaangażowanie wszystkich członków zespołu.

- Nazywanie sukcesów – najmniejszy nawet sukces odniesiony przez grupę wzmacnia ją i utwierdza członków w przekonaniu, że ich współpraca ma sens. Sukcesy dają im poczucie siły.
- Warto wprowadzić wspólną przestrzeń spotkań, zadbać o miejsce i dobry klimat spotkania.

Opracowanie wspólnej wizji celu

Określenie problemu nie jest jednoznaczne z celem, który wyznaczy zespół. Problem można rozwiązać w różny sposób. Stąd niezbędne jest przedyskutowanie i wspólne ustalenie celu (bądź celów) tak, aby był on uznany „za swój” przez wszystkich członków grupy. Stanowi to konieczny warunek efektywnego współdziałania. Akceptacja celu przez członków grupy jest nieodzowna, ponieważ tylko jasno i konkretnie sformułowany i zaakceptowany cel:

- staje się atrakcyjny dla członków grupy;
- nadaje kierunek działaniom grupy – umożliwia podział obowiązków i odpowiedzialności, zapobiega chaosowi – każdy wie, co powinien robić;
- wpływa na indywidualną motywację członków grupy, a jeżeli jest spójny z indywidualnymi celami poszczególnych osób, to członkowie grupy bardziej angażują się w jego realizację.

Aktywny udział we wspólnym dochodzeniu do wyznaczenia celu zwiększa szanse na zmianę postaw wobec celu i sprzyja jego akceptacji przez członków zespołu. Działa tutaj tzw. efekt zaangażowania – ludzie chcą uchodzić za spójnych i konsekwentnych w swoich działaniach i dążąc do owej konsekwencji, nie będą wycofywać się z własnych decyzji; publiczne ujawnienie postawy wzbudza potrzebę zgodnego z nią działania. Ponieważ tak ważne jest, by wszyscy aktywnie uczestniczyli w formułowaniu celów grupowych, lider przeprowadza dyskusję na temat misji zespołu. Pomocne mogą okazać się odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki problem mamy rozwiązać?
- Co w tej sprawie powinno być zrobione i dlaczego?
- Jakie nasze umiejętności czy wiedza spowodowały, że zostaliśmy wybrani

do rozwiązania problemu?

- Jakie realne wartości może przynieść nasza praca uczniom lub szkole?
- Jak określiliby cele naszego zespołu rodzice lub uczniowie?
- Jak my określimy cele naszego zespołu?
- Co każdy z nas chciałby osiągnąć?

Planowanie i realizacja zadań

Akceptacja celu umożliwia przejście do kolejnego etapu – planowania pracy. To niezbędny etap, warunkujący skuteczną realizację zadań. Zespół wspólnie ustala priorytety i tworzy krótkoterminowe i długoterminowe plany pracy dla całego zespołu i każdego członka. Pracę należy tak dzielić, aby całość mogła powstać z częściowych zadań – zwiększa to zaufanie w zespole. Planując podział zadań, warto określić zadania szczegółowe (co chcemy zrobić?), a następnie do każdego z nich sposób realizacji (w jaki sposób to zrobimy?). Konieczne jest także określenie czasu na wykonanie poszczególnych działań, osób odpowiedzialnych za nie, a także terminów i sposobów monitorowania.

Monitoring

Jest niezbędnym elementem pracy zespołu. Cykliczny monitoring pozwala na efektywną realizację zadań założonych na etapie planowania. Zgromadzone dane umożliwiają identyfikację problemów, analizę zaistniałych nieprawidłowości oraz wypracowanie rozwiązań naprawczych dla pozostałych etapów realizowanego projektu. W fazie planowania pracy zespołu powinny być ustalone sposoby i terminy monitorowania prac. Warto też wyznaczyć członka/członków zespołu, którego zadaniem będzie monitoring. Sposoby monitoringu powinny przede wszystkim służyć zespołowi, nie powinny być nadmiernie pracochłonne i/lub wymagające używania specjalistycznych narzędzi. Najważniejsze jest, aby zespół wiedział, co na danym etapie działania udało się, co się nie powiodło, co należy zmienić lub zmodyfikować.

Ewaluacja

Sposób ewaluacji jest wcześniej opracowany i znany członkom zespołu przed rozpoczęciem prac. Najlepiej, aby ewaluowali członkowie zespołu. Forma ewaluacji nie musi być nadmiernie sformalizowana. Najważniejsza jest refleksja zespołu dotycząca stopnia

osiągnięcia celów, jakości działań, współpracy, trudności i sposobów radzenia sobie z nimi. Przy dokonywaniu ewaluacji mogą być pomocne następujące pytania:

- Co nam się udało?
- W jakim stopniu osiągnęliśmy postawione cele?
- Dlaczego nie wszystko się udało?
- Co można było zrobić inaczej i jak?

Ewaluacji warto poddać nie tylko efekty pracy zespołu, ale także indywidualną pracę jego członków. Najlepszą formą będzie tu samoocena lub informacja zwrotna od członków zespołu.

6. Sukces, czyli trudne dobre początki

O sukcesie zespołu decyduje jego profesjonalne zorganizowanie, zaangażowanie członków i skuteczny lider. Jak każde działanie, praca zespołowa wymaga doskonalenia. Pomocna może się też okazać literatura przedmiotu. Nic jednak nie zastąpi doskonalenia umiejętności w praktyce. Początki mogą być niełatwe, ale wytrwałość przyniesie efekty!

Polska edukacja dostarcza przykładów dobrych praktyk. W wielu szkołach współpracujących z Fundacją Centrum Edukacji Obywatelskiej, uczestniczących w programach: Szkoła Ucząca się (SUS), Rozwój Uczenia i Nauczania (RUN), funkcjonują zespoły nauczycielskie, które realizują ambitne i realistyczne cele związane z uczeniem się i nauczaniem, wspierają się wzajemnie, gromadzą doświadczenia i na ich podstawie doskonalą warsztat pracy. Inną ciekawą praktyką stosowaną przez szkoły współpracujące z CEO jest grupa Pomocnych Przyjaciół. Uczestnik grupy sam planuje, co i jak powinien zmienić w swojej pracy z uczniami. Dzieli się planami z pozostałymi członkami grupy, otrzymuje od nich wsparcie, pomoc i informację zwrotną przydatną zarówno na etapie planów, jak i ich realizacji. Spotkania Pomocnych Przyjaciół zakładają zaufanie w grupie, życzliwość i dzielenie się dobrymi pomysłami. Dyskusja i praca przebiega wśród praktyków, czyli najlepszych specjalistów w dziedzinie nauczania. Dlatego tego typu spotkania przynoszą bardzo dobre efekty.

W szkołach, które tak pracują, dokonuje się przejście od kultury profesjonalnej izolacji nauczycieli do kultury współpracy i systematycznego uczenia się poprzez wspólne doświadczenia.

Bibliografia

1. Heidema J.M., McKenzie C.A, (2006), *Budowanie zespołu z pasją*, Poznań: Rebis.
2. Wlazło S., (2010), *Nauczyciele działają zespołowo*, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
3. Covey S.R., (2007), *7 nawyków skutecznego działania*, Poznań: Rebis.
4. Potocki A., (2001), *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Kraków: AE Kraków.
5. Kalin K., Muri P., (1996), *Kierować sobą i innymi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
6. Steward M., red., (2002), *Praktyka kierowania*, Warszawa: PWE.
7. Ward M., (1995), *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
8. Góralska R., (1995), *Biała Księga Komisji Europejskiej: Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*.
9. Kruszewski Z., (2008), *Modernizacja edukacji i projekty międzynarodowe*, Płock: NOVUM.
10. Black P., Harrisom C., Lee C., Marshall B., Wiliam D., (2006), *Jak oceniać, aby uczyć*, Biblioteka Akademii SUS.
11. Mazurkiewicz G., *Jak nie poddawać się zniechęceniu i być lepszym nauczycielem?*
<http://www.pws.dsw.edu.pl/index.php/artykuly/artoth/254-artpoz0134>
12. Gawlik W., *Stwórz doskonały i innowacyjny zespół sukcesu*,
<http://www.trendy.ore.edu.pl/articles/view/80>
13. Chabowski M., *Tworzenie i rozwijanie efektywnych zespołów: zagadnienia ogólne*, <http://maciej.chabowski.nf.pl/Blog/132/>

