

Laura Piotrowska

Studia Podyplomowe Liderów Oświaty organizowane przez
Fundację Centrum Edukacji Obywatelskiej i Collegium Civitas
e-mail: laura.piotrowska@ceo.org.pl

PRÓBA OKREŚLENIA DZIAŁAŃ NIEZBĘDNYCH DO WZMOCNIENIA EFEKTYWNOŚCI PRACY ZESPOŁÓW NAUCZYCIELSKICH

Abstract

An attempt to determine the actions necessary to strengthen the efficiency of teachers teams

The paper presents the necessary conditions to be met by effective teachers teams. Characteristics of team work of Polish teachers is based on the results of an external evaluation of the years 2013–2014, a survey of schoolmasters of graduates Postgraduate Education Leaders in 2015 and interviews with teachers – participants of training on teamwork conducted in 2015 in four primary schools. On the basis of the research conclusions paper presents recommendations of actions that should lead to an increase in the quality of teachers teamwork in Polish schools.

Key words: teachers teamwork, characteristics of effective teams, cooperation

Streszczenie

W pracy przedstawiono niezbędne warunki, jakie powinny spełniać efektywne nauczycielskie zespoły zadaniowe. Charakterystyka zespołowej pracy polskich nauczycieli powstała na podstawie wyników ewaluacji zewnętrznej z lat 2013–2014, ankiety przeprowadzonej wśród dyrektorów – absolwentów Studiów Podyplomowych Liderów Oświaty w 2015 roku oraz wywiadów z nauczycielami – uczestnikami szkoleń na temat pracy zespołowej, prowadzonych w 2015 roku w czterech szkołach podstawowych. Na bazie wniosków z badań zaproponowano rekomendacje działań, które powinny spowodować wzrost jakości pracy zespołowej w polskiej szkole.

Słowa kluczowe: nauczycielskie zespoły zadaniowe, cechy efektywnych zespołów, współpraca

Wstęp

Współpraca jako umiejętność tworzenia więzi wśród członków zespołu, zapewniających trwanie i funkcjonowanie zespołu na rzecz realizacji przyjętych celów, jest jednym z wyróżników kompetencji społecznych (na które składają się również otwartość na drugiego człowieka, zdolność do negocjacji, empatia, asertywność czy też zdolności komunikacyjne) [Starostka, dok. elektr.]. Wobec współpracy formułuje się dzisiaj oczekiwanie, że będzie ona mechanizmem rozwoju zarówno przedsiębiorstw, jak i społeczeństw. Współpracujący zespół jako komórka organizacji edukacyjnej czy zajmującej się produkcją jest odpowiedzią na wyzwanie stawiane przez gospodarkę globalną w dziedzinie konkurencyjności, efektywności i coraz bardziej skomplikowanego charakteru wytwarzania dóbr i usług. Jednocześnie możliwość współpracy odpowiada na potrzeby pracowników, którzy oprócz samej pracy oczekują możliwości samorealizacji, poczucia współwłasności i wpływu. Ludzie w zespołach w porównaniu z indywidualnymi pracownikami podejmują lepsze decyzje, wykorzystując swoją różnorodność i posiadane zasoby wiedzy. Zespół łatwiej rozwiązuje złożone problemy, stymuluje kreatywność i szybciej rozwija swoje umiejętności. Zespoły mają większą łatwość adaptacji do warunków zewnętrznych niż zhierarchizowana organizacja o strukturze pionowej [Blanchard, 2010: 11–12].

Sama jednak współpraca w zespole wymaga świadomego wysiłku i zaangażowania. Nie jest ona czymś gotowym i zastanym, jak bowiem pisze Zbigniew Bauman, jej erozja jest konsekwencją osłabienia się więzi międzyludzkich, które w błyskawicznie zmieniającym się świecie zostały podane tym samym procesom nietrwałości i niepewności co na przykład prawo czy środki utrzymania [Bauman, 2006: 248–256]. Grzegorz Mazurkiewicz, wnikliwie opisując wyzwania współczesnego świata, apeluje do dyrektorów szkół (przywódców edukacyjnych) o koncentrowanie uwagi na aspekcie współpracy, rezygnacji z rywalizacji w szkole, stwarzania warunków dla partycypacji wszystkich członków organizacji w ustalaniu systemu wartości, priorytetów, tworzeniu strategii i rozwiązywaniu problemów [Mazurkiewicz 2011: 228–256]. Szkoła kształtuje postawy przez swoich nauczycieli, którzy współpracując z uczniami w procesie uczenia się czy inspirując wzajemną współpracę uczniów, sami powinni jej doświadczać jako pracownicy. Według Joanny Madalińskiej-Michalak organizacja współpracy jest zadaniem dyrektora. Dyrektor jako przywódca edukacyjny może i powinien dbać o dystrybucję przywództwa, wyzwalać potencjał nauczycieli, tworzyć przestrzeń dla ich autonomii, zachęcać do rzeczywistej odpowiedzialności przez tworzenie warunków do współpracy, zespołowego uczenia się, zmiany zachowań w celu zdobycia nowej wiedzy oraz modyfikacji sposobu myślenia i działania [Madalińska-Michalak, 2013: 37–43]. Jakość doświadczanej w zespołach przez nauczycieli współpracy jest punktem wyjścia edukacji uczniów w tym zakresie oraz przenoszenia tej umiejętności do realiów życia społecznego.

Przedstawiona poniżej charakterystyka zespołowej pracy nauczycieli w polskiej szkole powstała na podstawie wyników ewaluacji zewnętrznej przeprowadzonej w latach 2013–2014, wyników ankiety przeprowadzonej wśród dyrektorów – absolwentów SPLO (Studiów Podyplomowych Liderów Oświaty) w czerwcu 2015 roku oraz wywiadów z nauczycielami uczestnikami szkoleń na temat pracy zespołowej, prowadzonych w kwietniu 2015 roku w czterech szkołach podstawowych w Bydgoszczy.

Na podstawie wniosków z przeprowadzonych i przeanalizowanych badań na temat zespołowej pracy nauczycieli zostały przedstawione rekomendacje, których wcielenie w życie może przynieść wzrost jakości pracy szkoły.

Warunki, jakie powinny spełniać nauczycielskie zespoły, aby ich współpraca była efektywna

Zespół to dwie lub więcej osób, które działają we wspólnym celu i które są odpowiedzialne za jego realizację [Blanchard, 2007: 144].

Cechy efektywnych zespołów

Samo powołanie zespołu i wyznaczenie zadania nie gwarantuje, że zespół będzie pracował wydajnie, osiągnie synergii w działaniu, wykorzysta różnorodność i kreatywność swoich członków. Drugim biegunem, na którym może zależeć się współpracująca z sobą grupa osób, to dezorganizacja, spadek odpowiedzialności i motywacji, radykalizacja poglądów wynikająca z przyjęcia jednej perspektywy. Kenneth Blanchard w trakcie pracy nad wydajnymi zespołami wyodrębnił siedem kluczowych elementów, które mają decydujący wpływ na ich efektywność. Model efektywnego zespołu został przez niego nazwany PERFORM, co jest akronimem najważniejszych cech (w języku angielskim) budujących jakość pracy zespołu¹. Cechy wskazane w modelu nie odnoszą się wyłącznie do organizacji zajmujących się produkcją czy sprzedażą. Ich uniwersalny charakter umożliwi również odniesienie do zespołów zadaniowych powoływanych w instytucjach edukacyjnych.

Listę cech otwiera wiedza wszystkich członków zespołu na temat nadrzędnego celu i wartości, które zostały uzgodnione w szkole lub placówce. Drugą cechą na liście Blancharda jest empowerment. Zespół powinien mieć

¹ PERFORM – ang. Purpose and Values, Empowerment, Relationship and Communication, Flexibility, Optimal Performance, Recognition and Appreciation, Morale (pol. Cel nadrzędny i wartości, Decyzyjność, Relacje i komunikacja, Elastyczność, Optymalne wyniki, Dostrzeganie wkładu i docenianie, Morale).

możliwość podejmowania decyzji w granicach swojego działania. Członkowie zespołu powinni pomagać sobie wzajemnie, dzielić się wiedzą i informacjami, jakie posiadają.

Relacje i komunikacja stanowią kolejny ważny aspekt działania zespołu. Członkowie bez obaw powinni dzielić się swoimi opiniami. W efektywnych zespołach słuchanie staje się równie ważną umiejętnością jak mówienie. Atmosfera panująca w zespole powinna uwalniać kreatywność wynikającą z różnorodności. Członkowie dowolnego zespołu przedmiotowego powinni doceniać i wykorzystywać różnice wiekowe, różnice w kompetencjach wynikające ze stażu pracy, powinni korzystać z entuzjazmu, jaki wnoszą nowo zatrudnieni nauczyciele. Elastyczność i aktywne uczestniczenie w pracy zespołu powoduje, że przywództwo w zespole może być rozproszone. Funkcję lidera mogą pełnić różne osoby w zależności od okoliczności. Zespół powinien być otwarty na podejmowanie ryzyka, a ewentualne błędy powinny być okazją do nauki.

Cechą, która jest niezbędna w pracy zespołu, jest dotrzymywanie zobowiązań, osiąganie wyznaczonych celów i rzetelne wykonywanie pracy. Efektywny zespół powinien osiągać dobre wyniki i starać się ciągle poprawiać swoją pracę. Na przykład zespół przedmiotowy nauczycieli może postawić sobie ambitny cel nauczania uczniów samooceny własnej pracy. Taki cel jest realnym wyzwaniem, a przyjęte i realizowane wewnątrz zespołu strategie powinny w ciągu roku szkolnego przynieść wymierny rezultat.

Działaniem motywującym członków zespołu do dalszej pracy jest docenianie indywidualnych osiągnięć członków zespołu i wyrażanie uznania. Aprobata powinna być także wyrażana przez dyrekcję szkoły w stosunku do wszystkich członków zespołu.

Ostatnią cechą, która budowana jest dzięki istnieniu wcześniejszych cech, jest wysokie morale zespołu. Członkowie zespołu powinni być dumni z osiągniętych wyników i z przynależności do zespołu. Powinni darzyć się silnym poczuciem zaufania i z entuzjazmem patrzeć w przyszłość [Blanchard, 2007: 145–146].

Zespoły zadaniowe nie są organizmami statycznym i w trakcie prac nad realizacją celu przechodzą, podobnie jak jednostka, przez różne stadia rozwoju. Koncentrując się na procesie, czyli na sposobie, w jaki zespół funkcjonuje, Blanchard wyróżnił pięć etapów rozwoju zespołu: rozpoznanie, niezadowolenie, integracja, produktywność i wygaśnięcie [2007: 152]. Opisane wcześniej cechy efektywnych zespołów na każdym z tych etapów mogą występować z różnym natężeniem lub początkowo w ogóle się nie pojawić. Na przykład na etapie rozpoznania najczęściej nie wystąpi jeszcze komunikacja oparta na zaufaniu i wzajemnym aktywnym słuchaniu.

Żaden etap nie jest zły ani dobry, każdy jest tylko fragmentem drogi. Na każdym etapie rozwoju zespół ma inne potrzeby. Wsparcie zespołu przez zaspokojenie potrzeb pozwala członkom zespołu sprawnie przejść do etapu, który jest najbardziej pożądanym, kiedy to zespół, funkcjonując samodzielnie, osiąga najlepsze wyniki, a jego członkowie dzielą się między sobą wiedzą i władzą [Blanchard, 2010: 43–69].

Zespołowe uczenie się

Praca zespołowa nauczycieli może być nie tylko sposobem na realizację celów szkoły, ale również sposobem na zespołowe uczenie się. Peter Senge, zajmujący się teorią i praktyką organizacji uczących się, wskazuje na zespołowe uczenie się jako na jedną z pięciu dyscyplin, które należy rozwijać, aby stworzyć organizację obdarzoną zdolnością ciągłego dostosowywania się do zmieniających warunków [Senge, 2012: 241–260].

Szkoła, wobec której kierowane jest oczekiwanie nie tylko dostosowywania się do otaczającej rzeczywistości, ale do jej zmieniania, ma z natury swoich zadań obowiązek uprawiania dyscypliny zespołowego uczenia się.

Zespołowe uczenie się wykorzystuje wszystkie cztery pozostałe dyscypliny, charakteryzujące organizację uczącą się: budowanie wspólnej wizji, budowanie mistrzostwa osobistego, pracę związaną z modelami mentalnymi i systemowe myślenie.

Ponieważ dociekanie, prowadzące do lepszego zrozumienia rzeczywistości i powodujące zmianę zachowań, w przypadku zespołowego uczenia się odbywa się w grupie, to dyscyplina zespołowego uczenia się wymaga od członków zespołu doskonalenia dialogu i dyskusji, dwóch różnych sposobów porozumiewania się. Bardzo istotne jest, aby członkowie zespołów rozumieli różnicę, jaka istnieje pomiędzy tymi dwoma sposobami prowadzenia dyskursu.

Dyskusja służy rozważeniu różnych poglądów, aby na jej podstawie wybrać ten, który zespołowi odpowiada. W jej trakcie przedmiot może być analizowany z różnych punktów widzenia i rozkładany na czynniki pierwsze (co może być bardzo przydatne), dyskusja zakłada jednak indywidualną lub grupową wygraną i przyjęcie przez pozostałych członków zespołu poglądów zwycięzców. Dyskusja zmierza do wspólnej konkluzji lub ustalenia kierunku działań.

Dialog z kolei jest różnicujący, nie chodzi w nim o porozumienie, ale o lepsze zrozumienie skomplikowanych problemów. Celem dialogu jest wyjście poza indywidualne rozumienie świata. W czasie dialogu zespół bada skomplikowane problemy z różnych perspektyw. Takie działanie wymaga zawieszenia swoich złożeń przez każdego uczestnika dialogu, co nie oznacza wycofania się ze swoich poglądów, tylko mówienie o nich otwarcie, ujawnianie ich na forum. W czasie dialogu uczestnicy stają się obserwatorami swojego własnego myślenia. Dociekają, co leży u podstaw ich poglądów, jakie dane i fakty utwierdzają ich w podtrzymywaniu reprezentowanego stanowiska. „Co cię skłania do mówienia w ten sposób i wyznawania takiego poglądu?” – to ważne pytanie, które warto zadać innym uczestnikom dialogu.

Dialog stanowi unikatową umiejętność zespołowego uczenia się. Dla nauczycieli odkrycie własnych założeń, stojących za działaniami, jakie podejmują w klasie, może stanowić doskonały punkt wyjścia ewentualnej zmiany. Poza tym bez ćwiczenia i doświadczania tej umiejętności przez nauczycieli nie jest możliwe nauczenia jej uczniów w taki sposób, aby mogli patrzeć na świat z punktu widzenia innego człowieka i odkrywać rzeczy, które są przed nim ukryte, kiedy działają w pojedynkę.

Współpraca w zespole jako dynamiczna równowaga pomiędzy elementami kluczowymi dla pracy zespołu

Zarówno dyrektorzy powołujący zespoły, jak i sami członkowie zespołu muszą być świadomi, że w pracy zespołowej nie chodzi tylko o wykonanie z sukcesem postawionego zadania, ale zrobienie tego we współpracy, która wzmacnia i rozwija zasoby wszystkich członków, promuje szacunek do innych, wspólną odpowiedzialność i kreatywność.

Ruth Cohn, badając współpracę grup i zespołów, opracowała model Interakcji Skupionej na Temacie – TZI (Themenzentrierte Interaktion), w którym zwraca uwagę na cztery podstawowe, dynamicznie z sobą powiązane elementy, kluczowe dla pracy zespołu:

1. Temat lub zadanie do wykonania, tj. sprawa, cel, treść – ogólnie mówiąc, powód, dla którego grupa się zebrała;
2. Ja – czyli pojedynczy członek zespołu z całą swoją energią i mądrością, mocnymi stronami i słabościami;
3. My – czyli grupa jako całość ze wszystkimi dobrymi i złymi odczuciami, dynamicznie się rozwijająca;
4. Otoczenie, do którego zalicza się wszystko na zewnątrz zespołu, co może mu pomóc lub przeszkodzić w pracy. Mogą to być ograniczenia czasowe, ustawienie krzeseł, kontekst społeczny i instytucjonalny, środowisko, podstawowe warunki organizacji itp.

Zadaniem lidera, jak i członków zespołu, jest utrzymanie dynamicznej równowagi między trzema elementami: Zadaniem, Ja, My, oraz dbanie o Otoczenie.

Dyrektor/lider i członkowie zespołu muszą się upewnić, że zadanie nie jest zbyt proste ani zbyt trudne i że wszyscy je rozumieją. Każdy z członków grupy musi mieć świadomość, że zachowania poszczególnych członków zespołu mogą przybrać bardzo różną formę, ludzie mogą podzielić się swoją wiedzą, mogą dominować lub wycofywać się. Zespół jako całość powinien być świadomy, w jakiej fazie rozwoju się znajduje i jakie są relacje pomiędzy członkami zespołu. Dbłość o otoczenie to szerokie pojęcie (nazywane często globusem) które obejmuje wymaganie stworzenia dobrej atmosfery, zadbania o czas i przestrzeń pracy zespołu oraz reagowania na zmieniające się warunki pracy, ale także uwzględnienia kontekstu pracy szkoły, wyzwań stojących przed edukacją lub bieżących wydarzeń wpływających na życie najbliższej społeczności [Matyjas, 2015].

Krótką prezentacją różnych poglądów na pracę zespołową pokazuje, że nabywanie cech efektywnego zespołu, świadomość istnienia etapów rozwoju i umiejętności ich rozpoznawania, doskonalenie prowadzonego w zespole dyskursu wykorzystującego dyskusję i dialog oraz utrzymywanie kruchej równowagi pomiędzy czterema podstawowymi elementami ważnymi dla pracy zespołowej wymaga doskonalenia w zakresie współpracy.

Grzegorz Mazurkiewicz – zwracając uwagę dyrektorom na podstawowe działania z obszaru zarządzania, takie jak: ustalanie składu zespołów, zarezerwowanie w tygodniowym planie pracy czasu na spotkania zespołów nauczycielskich

czy tworzenie agendy każdego spotkania – kładzie dodatkowo nacisk na działania wspierające wiedzę i refleksję na temat samej współpracy. Dyrektor może organizować różne formy doskonalenia z tym związane, prezentować dobre wzorce, wykorzystywać informację zwrotną, odnoszącą się do sposobu pracy zespołu, tworzyć partnerstwo czy *coaching*.

Dobrym wzorcem współpracy jest uruchomienie przez dyrektora dialogu i zaangażowanie nauczycieli w proces decydowania, jak takie doskonalenie w zakresie umiejętności pracy zespołowej mogłoby wyglądać [Mazurkiewicz, 2011].

Zespołowa praca nauczycieli w ujęciu prawa

Podstawą prawną funkcjonowania zespołów zadaniowych w szkole jest Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 21 maja 2001 r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół [Dz.U. 2001Nr 61poz. 624]. Konieczność powołania zespołu wskazuje również 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. 2010 Nr 228poz. 1487]. Kolejny dokument, jakim jest Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek [Dz.U. 2015 poz. 1214], wskazuje konieczność zespołowej pracy nauczycieli i w dwunastu wymaganiach szerzej charakteryzuje obszary tej współpracy. Wymaganie siódme stwierdza wprost, że proces nauczania i uczenia się uczniów w szkole nie jest możliwy bez zespołowej pracy nauczycieli.

Nauczyciele-uczestnicy szkoleń na temat pracy zespołowej, prowadzonych w kwietniu 2015 roku w czterech szkołach podstawowych w Bydgoszczy, analizując rozporządzenie także w odniesieniu do pozostałych wymagań, odnaleźli szereg innych konkretnych zadań, które powinni wykonywać zespołowo. Według nich w ten sposób powinno odbywać się w szkole: diagnozowanie uczniów pod kątem rozpoznania ich potrzeb rozwojowych, diagnozowanie oczekiwań rodziców wobec szkoły, wypracowywanie atrakcyjnych metod i form pracy z uczniami, wypracowanie zasad postępowania oraz zasad bezpieczeństwa w szkole, rozpoznanie sytuacji społecznej uczniów, opracowywanie działań rozwijających postawy tolerancji i przeciwdziałających dyskryminacji, opracowywanie kryteriów oceny śródsesemstralnej i semestralnej, analizowanie wyników sprawdzianów zewnętrznych, organizowanie pomocy psychologiczno-pedagogicznej dla uczniów ze specjalnymi potrzebami, prezentowanie osiągnięć szkoły i sukcesów uczniów, planowanie różnych form promujących uczenie się, opracowywanie doskonalenia zawodowego nauczycieli, przygotowywanie i przeprowadzanie ewaluacji działań szkoły, opiniowanie decyzji kierownictwa szkoły czy współdecydowanie o kierunkach rozwoju szkoły.

Wiele z tych zadań powinny wykonywać istniejące od wielu lat zespoły nauczycieli uczących w jednej klasie czy też zespoły przedmiotowe. Nauczyciele wskazali jednak na konieczność powoływania w szkole innych zespołów zadaniowych, takich jak na przykład zespół ds. innowacji pedagogicznych, zespół ds. podnoszenia efektywności doskonalenia zawodowego nauczycieli, zespół ds.

bezpieczeństwa, w którego skład poza nauczycielami wchodziłoby przedstawicie rodziców i uczniów, zespół promujący uczenie się w środowisku (w składzie nauczyciele i przedstawiciele instytucji współpracujących ze szkołą) czy zespół kierowniczy szkoły w składzie poszerzonym o nauczycieli. Nauczyciele zaproponowali też zmiany nazw niektórych istniejących już w szkole zespołów, na przykład przemianowanie nazwy „Zespół nauczycieli matematyki” na „Zespół ds. podnoszenia jakości nauczania matematyki na II etapie edukacji”. Swoją propozycję uzasadnili koniecznością silniejszego powiązania zespołów przedmiotowych z celami i zadaniami niż ze składem osobowym.

Przepisy na temat zespołowej pracy nauczycieli nie znajdują odzwierciedlenia w statutach placówek oświatowych. Analiza statutów w wybranych szkołach dzielnicy Jeżyce w Poznaniu (do których została skierowana oferta szkoleń na temat zespołowej pracy nauczycieli) wykazała, że najczęściej spotyka się w nich sformułowania bezpośrednio kopiujące paragrafy rozporządzenia z 2001 roku [Statut, 2015].

W jednej ze szkół statut zawiera dodatkowe zadanie dla zespołu nauczycieli uczących w jednej klasie, postulując, aby zajmował się on – poza ustaleniem programów nauczania dla danej klasy – również integracją treści nauczania. W tej samej szkole statut zawiera spis powoływanych co roku zespołów przedmiotowych oraz określa szczegółowo ich cele [Statut, 2015, s. 14–15].

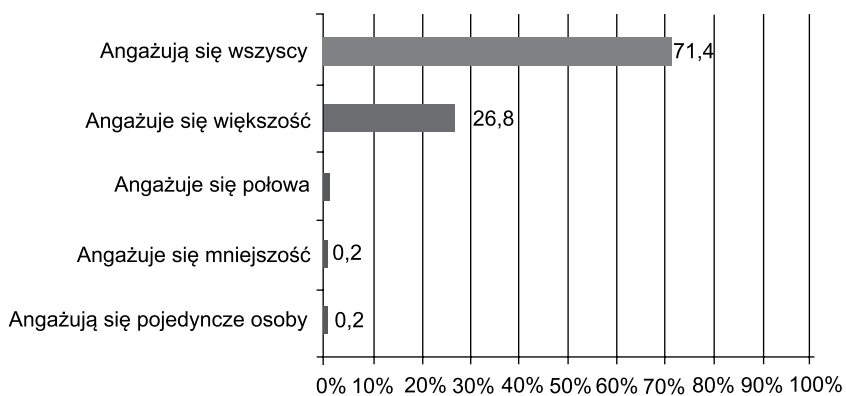
Obowiązujące od 2009 roku wymagania państwa akcentujące zespołową pracę nauczycieli i współpracę szczególnie w organizacji procesów edukacyjnych oraz postulujące partycypację nauczycieli we współdecydowaniu w sprawach szkoły na razie nie znajdują odzwierciedlenia w zapisach szkolnego prawa. Nie ma też wzmianek o zakresie odpowiedzialności za realizację bieżących celów powoływanych corocznie w szkole zespołów przedmiotowych. Dlatego samo ich istnienie nie jest jeszcze dowodem rezygnacji szkoły z hierarchicznej struktury organizacyjnej i przejścia do postulowanej przez Jana Łuczywo zespołowej organizacji pracy i kultury zadań [Łuczywo, 2011: 155–156].

Praca zespołowa nauczycieli w raportach z ewaluacji zewnętrznej oraz w opinii dyrektorów — absolwentów studiów podyplomowych i nauczycieli, uczestniczących w szkoleniach na temat pracy zespołowej².

Z zapisów statutowych wynika, że każdy nauczyciel powinien być członkiem przynajmniej dwóch zespołów, zespołu nauczycieli uczących w jednej klasie oraz zespołu przedmiotowego. Potwierdzają to wyniki ewaluacji zewnętrznej prowadzonej w ramach nadzoru pedagogicznego nad szkołami i placówkami,

² Ankieta przeprowadzona przez autorkę w czerwcu 2015 r. w grupie 37 dyrektorów – absolwentów SPLO (Studiów Podyplomowych Liderów Oświaty). Wywiady z nauczycielami-uczestnikami szkoleń na temat trudności i korzyści z pracy zespołowej prowadzonych w kwietniu 2015 r. w czterech szkołach podstawowych w Bydgoszczy.

wskazujące na powszechność zespołowej pracy nauczycieli [Oszmaniec, 2014: 147–168]. Ponad 98% ankietowanych nauczycieli deklaruje, że w pracę zespołów angażuje się większość nauczycieli.

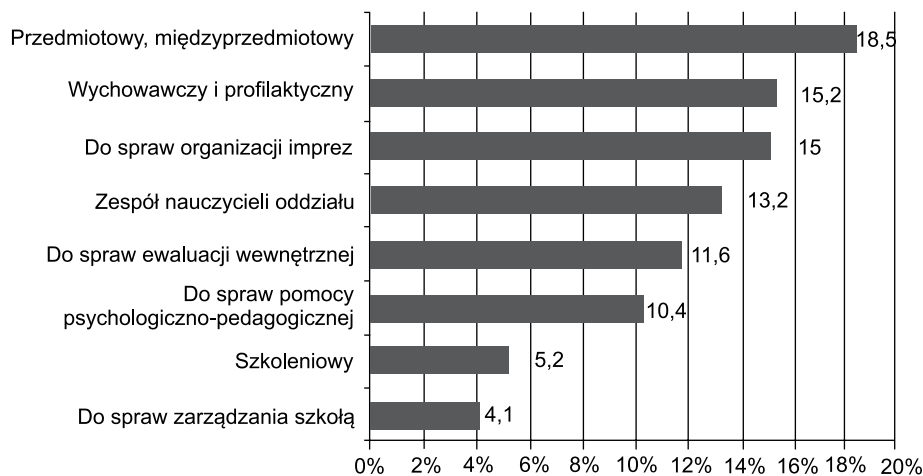


Jak ocenia Pan(i) zaangażowanie nauczycieli w pracę zespołów?, $n = 9938$

Rysunek 1. Opinia nauczycieli na temat własnego zaangażowania się w pracę zespołową

Źródło: [Oszmaniec, 2014: 150].

Nauczyciele najczęściej angażują się w pracę zespołu przedmiotowego, najrzadziej w realizację zadań zespołu zajmującego się planowaniem i organizacją pracy szkoły.



W pracę jakich zespołów jest Pan(i) zaangażowany(a)?, $n = 9945$

Rysunek 2. Zespoły, w których pracę zaangażowani są nauczyciele

Źródło: [Oszmaniec, 2014: 152].

Brak zaangażowania w pracę zespołu kierowniczego może wynikać z faktu sporadycznego powoływania takiego zespołu w szkole. 10 z 36 dyrektorów – absolwentów Studiów Podyplomowych Liderów Oświaty uczestniczących w ankiecie w czerwcu 2015 roku – potwierdziło istnienie w szkole zespołu kierowniczego z udziałem nauczycieli. Ankieta została przeprowadzona przez autorkę w celu przygotowania szkolenia na temat współpracy w zespołach zadaniowych i koncentrowała się na zebraniu opinii na temat szczególnych cech tej współpracy. W analizowanych dokumentach szkół z poznańskich Jeżyc nie pojawił się żaden zapis sugerujący istnienie takiego zespołu. Niepokojąca jest mała liczba nauczycieli deklarujących zaangażowanie w pracę zespołu nauczycieli uczących w jednym oddziale. Współpraca nauczycieli skupiona na procesie nauczania we wspólnie prowadzonej klasie w opinii dyrektorów ewaluowanych szkół zajmuje dalsze miejsce w hierarchii zespołowych aktywności nauczycieli. Nauczyciele współpracują z sobą głównie przy organizacji imprez, konkursów i wycieczek oraz przy wyciąganiu wniosków wynikających z przeprowadzanych w szkole diagnoz [Oszmaniec, 2014: 153].



W jaki sposób zorganizowana jest współpraca nauczycieli uczących w szkole?

Proszę o podanie przykładów współpracy nauczycieli podczas planowania i realizacji procesów edukacyjnych w szkole, $n = 200$

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy SEO (DYR_IDI).

Rysunek 3. Przykłady współpracy nauczycieli podczas planowania i realizacji procesów edukacyjnych

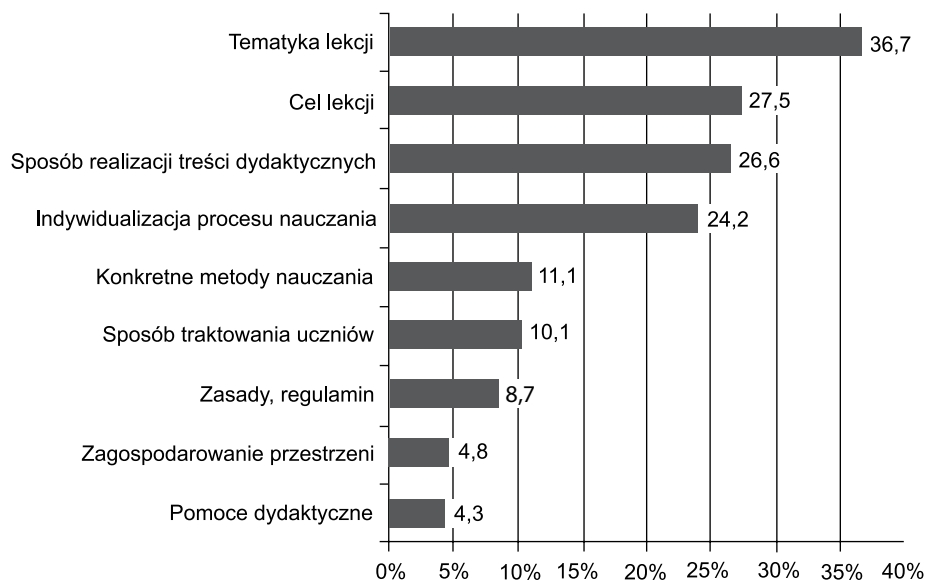
Źródło: [Oszmaniec, 2014: 153].

Pomimo że zespoły nauczycieli uczących w jednej klasie są powoływane obojętnie, jedna trzecia dyrektorów uczestniczących w badaniu ankietowym na

temat zespołowej pracy nauczycieli wskazała na brak aktywności tych zespołów na terenie ich placówki.

Słaba współpraca nauczycieli uczących w jednym oddziale stawia pod znakiem zapytania realizację procesów edukacyjnych. Ustalenie zestawu programów nauczania dla danego oddziału oraz jego modyfikacja w miarę potrzeb, co jest celem tego zespołu, nie oznacza, że zespół ma tylko stworzyć listę programów. Realizowane w wyniku ustalenia programy powinny mieć najbardziej zintegrowane cele i treści nauczania. Bardzo ważne jest, aby nauczyciele podczas lekcji zwracali uwagę uczniów na wielość połączeń, jakie istnieją między poszczególnymi przedmiotami. Bez wcześniejszego uzgodnienia programu nauczania takie działanie nauczycieli jest niemożliwe.

Nauczyciele – w wywiadach przeprowadzonych po lekcjach obserwowanych przez wizytatorów – najczęściej jako efekt współpracy międzyprzedmiotowej wskazywali skonsultowany z innymi nauczycielami temat i cel lekcji, sposób realizacji treści dydaktycznych oraz indywidualizację procesu nauczania [Oszmaniec, 2014: 154].



Które z elementów lekcji wynikają z ustaleń z innymi nauczycielami uczącymi w tym oddziale/klasie?, $n = 207$

Źródło: opracowanie własne na podstawie SEO (NAU IDI).

Rysunek 4. Elementy lekcji, które wynikają z ustaleń z innymi nauczycielami uczącymi w tym samym oddziale/klasie

Źródło: [Oszmaniec, 2014: 154].

W opinii ponad połowy ankietowanych przez autorkę dyrektorów absolwentów SPLO w pracy zespołów bardzo widoczne są cechy, które można ująć w takich kategoriach, jak: decyzyjność, koncentracja na celu oraz dążenie do optymalnych wyników. Silnie widoczna jest również dobra komunikacja pomiędzy zespołami i radą pedagogiczną.

Dyrektorzy podkreślili koncentrację nauczycieli na wyznaczaniu terminów realizacji celów, a następnie na wykonaniu zadań w wyznaczonym czasie i osiągnięciu zaplanowanych wyników. Uznali, że zespoły biorą odpowiedzialność w obszarze realizowanego zadania, a ich członkowie emocjonalnie angażują się w realizację zespołowych celów, jeżeli są one spójne z ich osobistymi potrzebami. Sami nauczyciele, wypowiadając się na temat korzyści płynących z pracy zespołowej, uznali, że rozłożona odpowiedzialność jest łatwiejsza do udźwignięcia i daje poczucie bezpieczeństwa.

Podobna liczba odpowiedzi dyrektorów wskazuje, że zespoły komunikują się z innymi zespołami, prezentując realizowane cele na posiedzeniach rady pedagogicznej. Dyrektorzy uważają również, że nauczyciele współpracują w zespołach nad zadaniami, które wnoszą nową jakość.

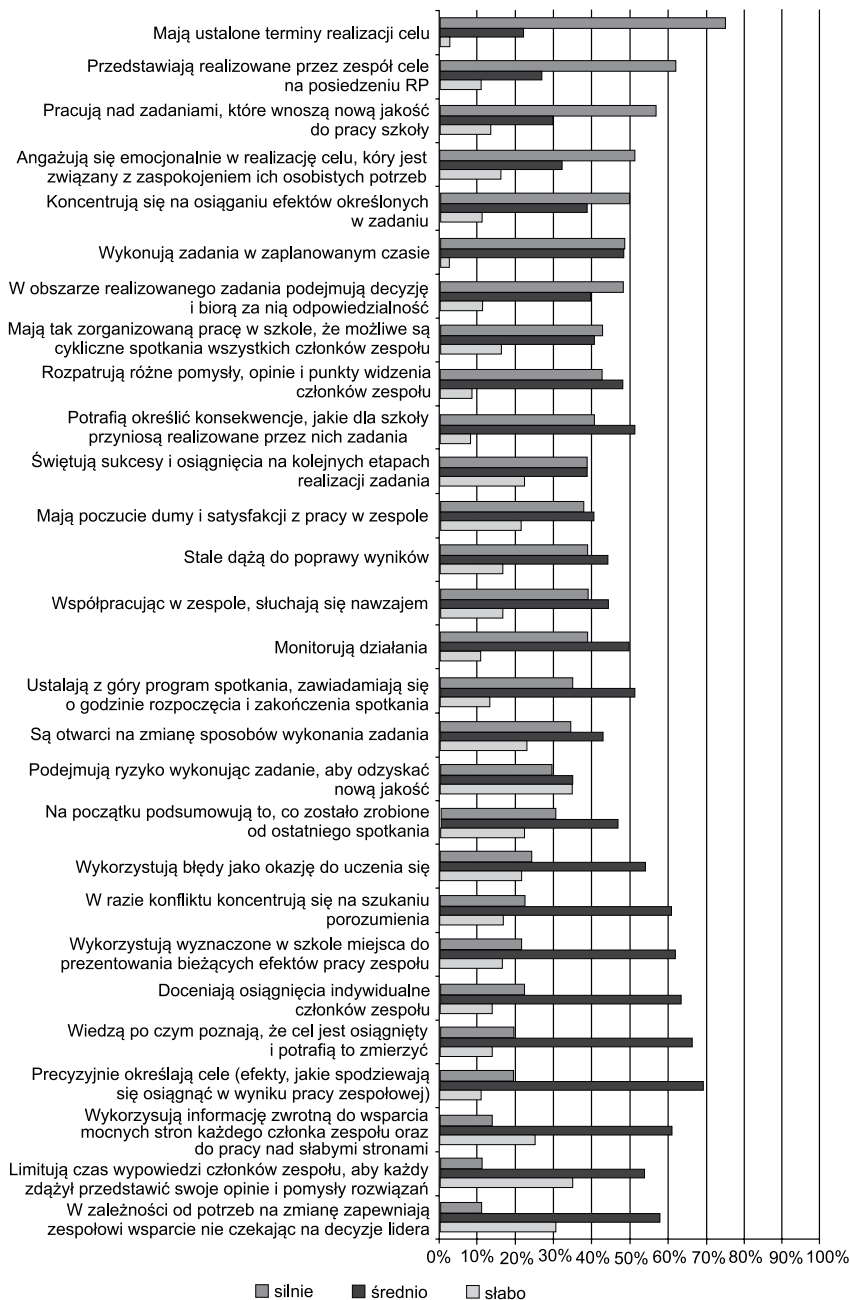
Prawie połowa ankietowanych dyrektorów uważa, że zespoły mają tak zorganizowaną pracę w szkole, że możliwe są cykliczne spotkania wszystkich członków zespołu.

Pomimo że w ponad połowie szkół nauczyciele, pracując zespołowo, koncentrują się na celach, w opinii dyrektorów słabo wypada umiejętność precyzyjnego określania rezultatów, jakie zespół chce osiągnąć, co uniemożliwia ich ewaluację. Według dwóch trzecich dyrektorów w pracy zespołów nauczycielskich średnio i słabo widoczne są takie obszary, jak: elastyczność i podatność na zmiany, relacje i komunikacja, organizacja spotkań, dostrzeganie wkładu i docenianie.

Około jedna trzecia badanych dyrektorów uważa, że nauczyciele mają poczucie dumy i satysfakcji z zespołowej pracy i potrafią świętować sukcesy i osiągnięcia na kolejnych etapach realizacji zadania. Podobna liczba dyrektorów twierdzi, że nauczyciele monitorują zadania i są otwarci na modyfikację i zmianę sposobów działania, a w obszarze relacji i komunikacji pomiędzy członkami zespołu widoczne jest wykorzystywanie różnorodności, rozpatrywanie punktów widzenia wszystkich członków zespołu oraz słuchanie siebie nawzajem. Zespoły spotykają się po wcześniejszym ustaleniu i zawiadomieniu wszystkich członków zespołu i zaczynają spotkania podsumowaniem tego, co już zostało zrobione wcześniej.

Według ankietowanych dyrektorów zespoły rzadko wykorzystują informację zwrotną do wsparcia mocnych stron każdego członka zespołu. Mało widoczne jest też szukanie przez członków zespołu porozumienia w razie konfliktu. Problemy komunikacyjne są główną kategorią trudności wskazaną przez badanych nauczycieli. Najczęściej formułowane przez nich określenia to: różnice zdań, napięte relacje interpersonalne między członkami zespołu, brak umiejętności słuchania, starcia charakterów, negatywne emocje.

Dyrektorzy uznali też za słabą stronę brak podejmowania ryzyka w czasie wykonywania zadań i wykorzystywania błędów jako okazji do uczenia się. W ich opinii w organizacji spotkań zespoły nie limitują czasu, aby każdy mógł

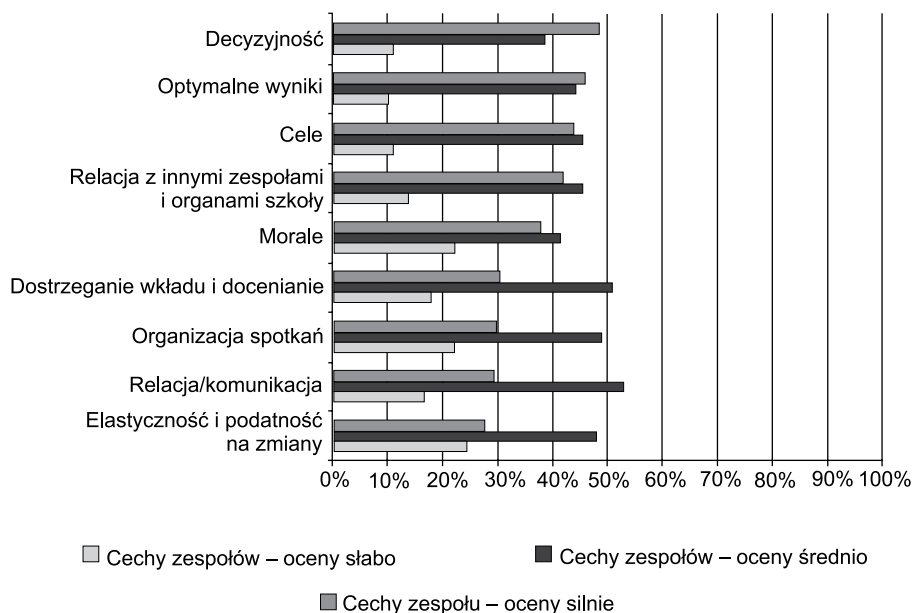


Rysunek 5. Opinia dyrektorów – absolwentów SPLO na temat pracy nauczycieli w zespołach zadaniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego w czerwcu 2015 r. wśród dyrektorów – absolwentów SPLO, oparte na kwestionariuszu ankiety badającej cechy pracy zespołowej, n = 36.

przedstawić swoje pomysły i rozwiązania. W wypowiedziach nauczycieli znalazły się podobne stwierdzenia, na przykład: „Słaba jednostka się nie przebije”.

Z wyników ankiety dla dyrektorów i z wypowiedzi nauczycieli wynika, że członkowie zespołu nie zapewniają sobie wzajemnego wsparcia. Nauczyciele-uczestnicy szkoleń przeprowadzonych w wybranych bydgoskich szkołach jako trudność wymieniają stres i strach przed ośmieszeniem oraz „szeroko pojętą zazdrość”.



Rysunek 6. Wyniki ankiety pogrupowane w odniesieniu do cech efektywnego zespołu przedstawionych w teorii Kennetha Blancharda

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego w czerwcu 2015 r. wśród dyrektorów – absolwentów SPLO, opartego na kwestionariuszu ankiety badającej cechy pracy zespołowej, n = 36.

Wnioski

Biorąc pod uwagę wyniki ewaluacji zewnętrznej dotyczące zespołowej pracy nauczycieli, uwzględniając przy tym obraz pracy zespołów widoczny w podstawowej dokumentacji szkolnej, jakim jest statut, oraz wyniki wrywkowych badań (nie przeceniając ich statystycznej istotności) przeprowadzonych w grupie dyrektorów – absolwentów SPLO i nauczycieli z trzech szkół podstawowych w Bydgoszczy, uczestniczących w konferencjach upowszechniających, można wysnuć następujące wnioski:

1. Ponieważ nauczyciele zobligowani są przepisami prawa do pracy zespołowej, ich udział w pracy szkolnych zespołów jest powszechny.
2. Najczęstszą formą organizacji pracy zespołowej w szkole jest zespół przedmiotowy, którego członkowie koncentrują się głównie na organizacji imprez, konkursów i wycieczek.
3. W szkolnych statutach nie znajdują odzwierciedlenia zapisy rozporządzenia w sprawie wymagań, które wskazuje nie tylko na konieczność pracy zespołowej w szkole, ale również określa obszary pracy szkoły, w których praca zespołowa jest niezbędna.
4. Mała liczba nauczycieli angażujących się w działania zespołu nauczycieli uczących w jednym oddziale stawia pod znakiem zapytania realizację procesów edukacyjnych. Ustalenia zespołu ograniczające się do sporządzenia zestawu programów nauczania wykorzystywanych w danej klasie oraz do sporadycznych konsultacji dotyczących tematu i celów lekcji nie tworzą dla uczniów zintegrowanego środowiska uczenia się.
5. Niewielka liczba nauczycieli jest włączona w pracę zespołów ds. zarządzania szkołą, które – z udziałem nauczycieli – są w szkołach powoływane sporadycznie.
6. Analiza cech zespołów nauczycielskich pokazuje, że silną stroną zespołowej pracy nauczycieli jest koncentracja na celach, decyzyjności i efektach. Zespoły mają trudności związane z organizacją spotkań, z relacjami i komunikacją. Odczuwają deficyt w elastycznym reagowaniu na zmiany oraz w dostrzeganiu wkładu poszczególnych członków w realizację zadań i docenianiu.
7. Zespoły głównie koncentrują się na realizacji celów wskazanych przez dyrektora, rzadko zespół jest miejscem refleksji uczestników nad własnym uczeniem się i uczeniem się zespołu.

Przedstawione wnioski oraz zaprezentowane na początku artykułu cechy efektywnych i uczących się zespołów oraz strategia współpracy oparta na założeniach IST (Interakcji Skupionej na Temacie) stawiają przed dyrektorem i nauczycielami następujące zadania:

1. Rozszerzenie zestawu istniejących w szkole zespołów o zespoły zadaniowe, sugerowane w rozporządzeniu w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, ze szczególnym naciskiem na powołanie zespołu kierowniczego z udziałem nauczycieli.
2. Reaktywowanie zespołów nauczycieli uczących w jednym oddziale i postawienie przed nimi zadań związanych z korelacją międzyprzedmiotową.
3. Skupienie uwagi na szkoleniach związanych z komunikacją w zespole, ze szczególnym naciskiem na ćwiczenie dyskursu opartego na dyskusji i dialogu, przy wykorzystaniu koncepcji IST do tworzenia środowiska współpracy.
4. Połączenie zespołowej pracy nad zadaniem z refleksją na temat współpracy i własnego uczenia się.
5. Przyjęcia przez dyrektora i nauczycieli koncepcji, że zespoły są dynamicznymi organizmami, które przechodzą etapowy rozwój i wymagają na każdym etapie innego, adekwatnego do zadań wsparcia.

To, czy te przedsięwzięcia się powiodą, zależy od wielu czynników, ważne jest jednak przyjęcie założenia, że umiejętność pracy zespołowej wymaga troski, uwagi i ciągłego doskonalenia.

Bibliografia

Akty prawne

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 21 maja 2001 r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół (Dz.U. 2001 Nr 61 poz. 624).
- 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. 2010 Nr 228 poz. 1487).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz.U. 2015 poz. 1214).

Opracowania

- Bauman Z. (2006), *Płynna ponowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Blanchard K. (2010), *Jednominutowy menedżer buduje wydajne zespoły*, MT Biznes, Warszawa.
- Łuczywo J. (2011), *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Madalińska-Michalak J. (2013), *Dzielenie się przywództwem – wartość współpracy*, „Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej”, nr 5 (233).
- Matyjas B. (2015), Materiały z wykładu (Współpraca w zespole oparta na koncepcji Ruth Cohn) wygłoszonego na podyplomowych Studiach Liderów Oświaty, Centrum Rozwoju i Edukacji, Łódź.
- Mazurkiewicz G. (2011), *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Oszmaniec M. (2014), *Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych* [w:] G. Mazurkiewicz, A. Gocłowska (red.), *Jakość edukacji. Dane i wnioski z ewaluacji zewnętrznych przeprowadzonych w latach 2013–2014*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Senge P.M. (2012), *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sarostka E. (DATA?), *Kompetencje społeczne a możliwości interpersonalne*, Psychologia.net.pl, <http://www.psychologia.net.pl/arttykul.php?level=254> [dostęp: 23.09.2015].
- Statut (2015), Statut Publicznej Sześcioletniej Szkoły Podstawowej nr 23 im. gen. Józefa Bema w Poznaniu, tekst ujednolicony, <http://www.sp23.com.pl/> [dostęp: 23.09.2015].