

Mirosława Horodok
Konsultant w Pracowni Doradztwa
CDN w Pile

Praca zespołowa nauczycieli

W podstawie programowej kształcenia ogólnego wymienione zostały umiejętności ponadprzedmiotowe, potocznie nazywane umiejętnościami kluczowymi. Jest ich 7 dla szkół podstawowych i 8 dla gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych.

Jedną z umiejętności jest umiejętność pracy zespołowej.

Jak uczyć pracy zespołowej, kiedy samemu się jej nie doświadcza, albo doświadcza jej w niewielkim stopniu?

Jak działają zespoły rad pedagogicznych? Czy stanowią bardziej grupy, które łączy wspólny zakład pracy, jakim jest szkoła/placówka, czy są zespołami w pełni tego słowa znaczeniu?

Praktyka zawodowa pokazuje, że bywa różnie w zależności przede wszystkim od liczebności rady pedagogicznej, od stylu przywództwa dyrektora.

29 listopada 1995 r. Komisja Europejska uchwaliła Białą Księgę „Nauczanie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa”, w której postuluje się m.in. uczenie współpracy i współdziałania uczniów i nauczycieli i *chodzi tu o zdolności do współpracy, do pracy w grupie, kreatywności.*

W 1998 r. w ramach prac realizowanych przez OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) scharakteryzowano standardy pracy dobrego nauczyciela. Należą do nich: *zdolności organizacyjne i współpraca...Nauczyciel powinien funkcjonować jako część organizacji szkolnej, a zdolność i gotowość uczenia się od innych nauczycieli jest być może najważniejszym aspektem tej cechy nauczyciela*

W szkołach funkcjonują zespoły nauczycieli, powołane przez dyrektora szkoły. Najczęściej, jak wskazują dostępne wyniki ewaluacji zewnętrznej(www.npseo.pl), są to zespoły przedmiotowe rady pedagogicznej. Zespoły te na dobre wpisały się w kulturę szkół, często funkcjonują w danej placówce niezmiennie od lat i w niewielkim stopniu wpływają na podniesienie efektywności kształcenia. Układają corocznie plany działań, ale plany często mają cele sformułowane na dużym poziomie ogólności i trudno mierzalne. Nauczyciel przychodzący do pracy w szkole, nie ma na ogół prawa wyboru zespołu i jest najczęściej przypisany do danego zespołu ze względu na swoją specjalizację przedmiotową, np. nauczyciel języka obcego do zespołu humanistycznego albo do zespołu języków obcych, o ile taki zespół da się wyróżnić w większym gronie pedagogicznym. Bywa, że przewodniczący zespołu nie zmienia się przez kilka lub kilkanaście lat. Zespoły te rzadko prowadzą badania wewnątrzszkolne dotyczące wpływu działań zespołu na poprawę jakości kształcenia.

Druga grupa zespołów funkcjonujących w szkołach/placówkach to zespoły zadaniowe. Powoływane są do realizacji konkretnego zadania np. przygotowania święta szkoły, koncertu, przedstawienia teatralnego, przeprowadzenia różnego rodzaju akcji, w tym charytatywnych, inwentaryzacji, wdrożenia programu. Przykładem zespołu zadaniowego jest szkolny zespół do spraw ewaluacji wewnętrznej. W wielu szkołach /placówkach zadziałały zespoły do spraw pomocy psychologiczno – pedagogicznej, które wymusiły pochylenie się ludzi dorosłych nad dzieckiem/ucniem. W szkołach/placówkach funkcjonują też zespoły nauczycieli uczących w jednym oddziale szkolnym. Zespoły zadaniowe charakteryzują się dużą skutecznością, bo mają konkretny cel do osiągnięcia, rozsądną liczbę osób zaangażowanych w działanie, określony czas na wykonanie zadania. Lider (przewodniczący) takiego zespołu czuje

osobistą odpowiedzialność za realizację zadania, szczególnie jeśli jest nauczycielem odbywającym staż na stopień zawodowy awansu.

Zespoły przedmiotowe i zadaniowe mają charakter formalno – prawny, bo dyrektor dysponuje podstawą prawną do ich powołania.

W szkołach/placówkach działają również zespoły nieformalne np. „stolikowe”, zespoły, które powstają w czasie przerw, by omówić jakiś pilny problem, zespoły nauczycieli, których łączy np. wspólny dojazd do miejsca pracy. One są potrzebne, bo tworzą atmosferę pracy. Czasami powstają zespoły opozycjonistów wobec dyrektora szkoły/placówki.

Jakie zapisy mogłyby pojawić się w statutach, by zostały uregulowane główne kwestie związane z funkcjonowaniem zespołów?

W statutach można uregulować następujące sprawy:

- sposób powołania lidera zespołu,
- sposób protokołowania pracy zespołu,
- sposób planowania na czas funkcjonowania zespołu.
- sposób dokumentowania pracy zespołu.

W jaki sposób system oświaty sprzyja procesowi pracy zespołowej?

Generalnie nie sprzyja pracy zespołowej wąska specjalizacja nauczycieli i praca w różnych godzinach, a także praca w ogromnych zespołach szkół, gdzie nauczyciele czasami znają się tylko z widzenia. Obecnie tworzone są jednak prawne uwarunkowania do podejmowania działań zespołowych wynikające z realizacji programów, konieczności współpracy nauczycieli przy projektach, udzielaniu pomocy psychologiczno – pedagogicznej, ewaluacji wewnątrzszkolnej.

Na czy polega wartość pracy zespołowej?

Większość członków rad pedagogicznych odpowiada na to pytanie bezbłędnie, akcentując, to co podaje większość źródeł :

- efekt synergii umożliwiający wykorzystanie potencjału zespołu dla poprawy jakości nauczania, wychowania, organizacji pracy;
- zwiększa się efektywność pracy nauczyciela 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 szansą na wymianę doświadczeń, rozwój jednostki i zespołu;
- przyczynia się do poczucia bezpieczeństwa, zaspokaja potrzebę przynależności.

Budując zespół należy pamiętać o:

- określeniu celów(zasada SMART- konkretny, mierzalny, akceptowany, realny i określony w czasie),
- określeniu zasobów,
- określeniu sposobu pracy zespołu,
- określeniu sposobów motywowania,
- określeniu składu grupy,
- wyborze lidera.

Czynniki, które wpływają na dobrą pracę zespołu to:

- właściwa organizacja spotkań,
- ustalenie zasad współpracy,
- wypracowanie i podział zadań,
- realizacja zadań,

- monitoring,
- ewaluacja.

Dobrym momentem na określenie trafności celów jest zaplanowanie od razu ich ewaluacji. Jeśli nie można celów zmierzyć w żaden sposób, to znaczy, że być może trzeba je doprecyzować, ukonkretnić lub jak kto woli zoperacjonalizować.

Trudną rolę do spełnienia ma **dyrektor** jako członek zespołu, bo na czas pracy w zespole powinien „wychodzić” z roli dyrektora. Z drugiej strony dyrektor zazwyczaj jest lepiej poinformowany o różnych uwarunkowaniach i ma szerszy pogląd na wiele spraw. Niebezpieczne dla pracy zespołowej może być fakt narzucania swojego zdania i swojej woli, co z kolei zabija kreatywność członków zespołu, onieśmiela niedoświadczonych nauczycieli, a jednocześnie rodzi pewną obojętność wobec zadań. Czasami, gdy w szkole pojawia się dyrektor mniej doświadczony lub z grona nauczycielskiego, to może wystąpić zjawisko wykorzystywania dyrektora do niektórych zadań. Zatem najlepiej jak nie wchodzi w skład zespołu, ale służy radą i w razie potrzeby pomocą. Ważnym zadaniem dyrektora jest interesowanie się postępami prac zespołu i zauważanie jego osiągnięć. Nauczyciele często podkreślają **życzliwe zainteresowanie dyrektora** pracą zespołu jako jeden z najważniejszych elementów motywujących ich do ciągłego wysiłku. Ogromnym sprzymierzeńcem jest obiektywizm dyrektora i nie stawianie siebie w roli „wielepka” (wszystko wie lepiej), docenianie roli lidera. Warto pamiętać, że praca w zespole jest realizacją mniejszego lub większego projektu, a zespół kieruje się swoimi prawami. Nauczyciel doświadcza na sobie funkcjonowania w zespole, co czyni go bardziej wiarygodnym wtedy, gdy sam staje się opiekunem projektów uczniowskich.

Praca zespołowa wymaga stałego doskonalenia, w czym pomocna może być literatura przedmiotu i doskonalenie umiejętności w praktyce.