

## Działanie zespołowe nauczycieli i kształtowanie kompetencji uczniów w działaniu zespołowym

Działanie zespołowe nauczycieli jest koniecznością. Nauczyciele współdziałają w tworzeniu i analizie procesów edukacyjnych – pracują zespołowo i analizują rezultaty swojej pracy, wspólnie planują działania, rozwiązują problemy i doskonalą metody i formy współpracy. W roku 1998 w ramach prac realizowanych przez OECD scharakteryzowano, co oznacza „być dobrym nauczycielem”. Stwierdzono: „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”<sup>1</sup>.

### Co oznacza współpraca i współdziałanie nauczycieli w zespołach?

Powyższy cytat wskazuje na wagę umiejętności nauczycieli w zespołowym działaniu. Dość banalne jest stwierdzenie, że w dzisiejszym świecie bardzo złożonych działań, uwarunkowań i tym podobnych indywidualne funkcjonowanie jest niezwykłą rzadkością. W naszej edukacji istotny problem stanowi to, że nauczyciel wciąż jest „zamknięty w szufladzie swojego przedmiotu nauczania”. Wskazują na to porażka ścieżek edukacyjnych oraz rzadkość międzyprzedmiotowych projektów.

Z reguły z chwilą konieczności działania zespołowego pojawia się niechęć nauczycieli do tego działania. Przyczyny są różne.

- dostrzegana konieczność zmiany dotychczasowego indywidualnego i rutynowego działania, które jest wykonywane sprawniej, bo zostało warsztatowo opanowane;
- uświadamiana konieczność poświęcenia zespołowemu działaniu dodatkowego czasu;
- obawa, że w trakcie pracy zespołowej ujawni się własna niekompetencja w danym zagadnieniu;

---

<sup>1</sup> *Nauczyciel kompetentny. Teraźniejszość i przyszłość*, red. Z. Bartkowiak, M. Kowaluk, M. Samujło, UMCS, Lublin 2007, s. 248.

- płynące z doświadczeń przekonanie, że w znacznym stopniu praca zespołowa niczemu nie służy, jedynie stwarzaniu pozorów demokracji w kierowaniu szkołą, gdyż w przekonaniu nauczycieli zbyt często dyrektorzy szkół, ulegając presji władzy oświatowej, organizują zespołowe działanie, ale rezultaty tej pracy niekoniecznie służą szkole, a bardziej pozorowaniu demokratyzacji życia szkolnego;
- pojawianie się nieformalnych liderów w wyniku pracy zespołowej, którzy często uzyskują wysoki autorytet wśród pozostałych nauczycieli. Zmienia się zatem dotychczasowa struktura społeczna w radzie pedagogicznej. Ma to pozytywny skutek, gdy liderzy sprzyjają dyrektorowi, i na odwrót – zwiększa trudności dyrektora w kierowaniu zespołem, jeśli liderzy są raczej oponentami dyrektora. W tym drugim przypadku zwiększa się ryzyko konfliktogenności;
- fakt, że każda nowa sytuacja problemowa wymaga wysiłku, aby problem rozwiązać, a każdy dodatkowy wysiłek jest minimalizowany, nawet jeśli podejmuje się go zespołowo;
- przyjmowanie przez pracę zespołową nauczycieli wciąż tego samego i mało atrakcyjnego schematu: dyskusja nad jakimś problemem i formułowanie bardziej lub mniej trafnych wniosków;
- postrzeganie przez nauczycieli pracy w zespole jako przymusu;
- występujące tak zwane wypalenie zawodowe, zniechęcające nauczycieli do podejmowania dodatkowego wysiłku;
- niechęć do wykonywania dodatkowej pracy, której nie muszą wykonywać inni, jeśli z grona rady pedagogicznej wyłoniona zostaje kilkusobowa grupa, której przydziela się zadanie zespołowe. W rezultacie osoby powołane w skład zespołu mogą pracować z mniejszym zaangażowaniem, co skutkuje zadowalaniem się minimalnym poziomem wykonania zadania; chcą wtedy pozbyć się tej pracy jak najszybciej, co skutkuje tak samo jak mniejsze zaangażowanie;
- brak zainteresowania większości nauczycieli prezentacją rezultatów pracy zespołowej swoich koleżanek i kolegów. Ci zainteresowani przekonują się o niekiedy kiepskim rezultacie pracy zespołu, ale nie podejmują krytyki z powodów koleżeńskich lub z obawy, że w wyniku krytyki z ich strony zostaną obarczeni koniecznością poprawienia pracy.

To są istotne bariery dla działania zespołowego w gronach pedagogicznych. I jest to ważne wyzwanie dla szkół, jeśli mają spełniać wymagania państwa w zakresie zespołowego działania.

Słowniki rozróżniają współdziałanie od współpracy: „współdziałać – to działać wspólnie z kimś, brać udział w czymś”, a współpracować to: „praca wykonywana wspólnie z kimś”. Tadeusz Kotarbiński jako przykład współdziałania podaje zachowania uczestników pielgrzymki, którzy współuczestniczą w tym działaniu, natomiast współpraca nie jest możliwa, kiedy zabraknie jednego z podmiotów współpracujących, czyli w działaniu nie można kogoś zastąpić<sup>2</sup>. Te dwie formy społecznej ak-

---

<sup>2</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1986, s. 98, 400.

tywności nauczycieli mają miejsce w szkole. O współdziałaniu możemy mówić, gdy nauczyciele, choć w pojedynkę, realizują uchwałę rady pedagogicznej, natomiast przykładem współpracy są oczywiście zespoły ewaluacyjne. Na to rozróżnienie bardzo prawidłowo wskazano w wymaganiach, gdyż akcentuje się współdziałanie nauczycieli polegające na wspólnym ustalaniu, jakie procesy edukacyjne będą realizować, na przykład w związku z koncepcją pracy szkoły, następnie na realizowaniu tego działania indywidualnie lub grupowo, a potem poddawaniu wyników analizie – podkreśla się zespołowość pracy nauczycieli.

## Dlaczego tworzenie przez nauczycieli wspólnego dzieła jest ważne?

Jakość pracy szkoły nie jest sumą pracy poszczególnych nauczycieli. Jakość pracy szkoły – to jej rozwój jako instytucji ukierunkowany na wielokierunkowe rozwijanie edukacyjne uczniów. Skoro zatem nauczyciele pracują z tymi samymi uczniami, w tym samym czasie i w tym samym miejscu, to ich działania muszą być zespolone. W przeciwnym razie indywidualne działania mogą nie służyć przyjętej koncepcji rozwojowej szkoły albo nawet być przeciwnskuteczne.

Powyższe twierdzenie jest kluczowe. Drugim, według mnie, kluczowym stwierdzeniem jest konieczność uczenia uczniów umiejętności działania zespołowego. Jest to umiejętność zapisana w podstawie programowej<sup>3</sup>. Jakże zatem uczyć uczniów zespołowego działania, skoro samemu się tej umiejętności nie opanowało?

Zbigniew Kwieciński stawia bardzo istotny dylemat:

Pytania o wspólnotę. Ja czy my? Czy wychowanie powinno pomagać w konstruowaniu silnych jednostek o wyrazistej tożsamości i indywidualności, z kompetencjami do konkurencji i rywalizacji w walce o pozycje społeczną i o dobrobyt, czy też powinno akcentować i umacniać umiejętności współbycia, współpracy, porozumiewania się, dialogu przy poszanowaniu różnic i odrębności? Czy zachęcanie do konkurencji, tak wszechobecne w szkole, nie jest niszczące dla dobrych więzi społecznych, stanowiących fundament zdrowego społeczeństwa i podłoże pokoju na świecie? Czy idea wychowania do dialogu bez jakiegokolwiek dominacji nie jest naiwnym marzeniem humanistów oderwanych od realiów współczesności?<sup>4</sup>.

Tenże autor w innej swej książce, pisząc o kompetencjach nauczyciela, wskazuje na konieczność umiejętności współdziałania i współpracy nauczycieli: „10. Nauczyciel kształtuje korzystne relacje z kolegami w szkole, z rodzicami i różnymi instytucjami i podmiotami szerokiej społeczności dla wspierania uczenia się młodzieży”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Patrz załącznik nr 2 do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 23 grudnia 2008 roku, w sprawie podstawy programowej.

<sup>4</sup> <sup>13</sup> Z. Kwieciński, *Między patosem a dekadencją. Studia i szkice socjopedagogiczne*, DSWE, Wrocław 2007, s. 227–228.

<sup>5</sup> Z. Kwieciński, *Tropy – ślady – próby. Studia i szkice z pedagogiki pogranicza*, Edytor, Poznań–Olsztyn 2000, s. 288.

I bardzo podobnie Inetta Nowosad:

Wzajemna nauka jako efekt współdziałania nauczycieli oznacza wspólną pracę. Tylko w wyniku bezpośredniej kooperacji i wymiany doświadczeń nauczyciele mogą wzbogacać oraz rozwijać niezbędne kompetencje. Praca zespołowa może z powodzeniem wspierać rozwój osobowy na zasadzie aktywności nauczycielskich grup samopomocy i doradztwa. W tym przypadku *team teaching* staje się kolejną możliwością tworzenia kultury pracy, w której nauczyciele uzyskują przestrzeń do rozwoju swoich osobistych wizji, pokonując stres i strach, czerpią energię i motywację do rozwoju własnego mistrzostwa<sup>6</sup>.

O bezwzględnej konieczności współdziałania nauczycieli tak pisze Dawid Tuohy:

Z indywidualnej perspektywy przekroczenie bram szkoły oznacza spotkanie innych ludzi i pracę z nimi. A to dzieje się w zespołach. Zespół to typowa grupa formalna, którą definiuje się przez następujące cechy: osobiste kontakty wszystkich ze wszystkimi, wspólne cele, świadomość istnienia innych członków, samookreślenie się jako zespołu, jasno zarysowane granice między członkami a nieczłonkami zespołu [...]. Zespoły umacniają poczucie przynależności do wspólnoty zjednoczonej wokół wspólnego zadania organizacji – szkoły [...]. W nowoczesnych szkołach narasta zapotrzebowanie na pracę zespołową nauczycieli [...]. Pracę zespołów w szkole warunkują zwykle struktury zarządzania, planowania pedagogicznego i realizowania procesu dydaktyczno-wychowawczego. Każda z tych struktur to jednocześnie płaszczyzna zaangażowania nauczycieli w pracę zespołową i typ okazji do ukształtowania umiejętności pracy zespołowej<sup>7</sup>.

Eksperymenty prowadzone w laboratoriach, zakładach pracy i w szkołach przynosiły jednolite wyniki: zespołowa struktura celu, kiedy to ludzie pracują wspólnie, aby osiągnąć grupowy cel, jest bardziej owocna od struktury rywalizacyjnej [...]. Hipotezy, przeciwstawiające nauczanie we współpracy nauczaniu rywalizacyjnemu, sprawdzano w ciągu ostatnich lat w warunkach eksperymentu naturalnego [...]. Metoda badań zespołowych bardziej sprzyjała późniejszemu zachowaniu kooperacyjnemu, werbalnemu i niewerbalnemu niż nauczanie frontalne<sup>8</sup>.

pisze Richard I. Arends.

Hellen Simons stwierdza: „Istnieje wiele form kształcącego zdobywania doświadczeń [...]. I w związku z tym wymagają współpracy i szacowania na poziomie całej szkoły”<sup>9</sup>. Istotną rolę współdziałaniu przy kreowaniu rozwoju szkoły przypisuje Michael Schratz:

Z doświadczenia i z badań edukacyjnych wynika, że działania innowacyjne zyskują największą szanse na sukces, jeśli są inicjowane lub co najmniej

---

<sup>6</sup> I. Nowosad, *Perspektywy rozwoju szkoły. Szkice z teorii szkoły*, Instytut Badań Pedagogicznych, Warszawa 2003, s. 89.

<sup>7</sup> D. Tuohy, *Dusza szkoły, o tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 60–62.

<sup>8</sup> R.I. Arends, *Uczymy się nauczać*, WSiP, Warszawa 1998, s. 327–330.

<sup>9</sup> H. Simons, *Proces ewaluacji w szkołach*, [w:] *Ewaluacja w szkole*, red. H. Mizerek, wsp. A. Hildebrandt, Wydawnictwo MG, Olsztyn 1997, s. 17.

współinicjowane oddolnie [i dalej:] pojedynczy nauczyciel nie może udoskonalić swojego warsztatu pracy sam, bez możliwości przedyskutowania problemów z kolegami i koleżankami nauczycielami<sup>10</sup>.

Podobnie widzi to Zbigniew Radwan:

z sukcesem przeprowadzonego działania można liczyć się w takiej szkole, w której rada pedagogiczna wykazuje postawę gotowości psychicznej do podjęcia trudnej długoplanej zespołowej pracy na rzecz samodoskonalenia siebie i własnej instytucji. Gotowość ta jest większa wszędzie tam, gdzie:

- ceni się otwartość w komunikowaniu się ludzi między sobą,
- stwierdzono przy różnych okazjach występowanie pewnych już umiejętności zespołowego działania,
- dążność do współpracy znajduje uznanie i poparcie u większości członków rady pedagogicznej<sup>11</sup>.

W *Białej księdze Komisji Europejskiej: Nauczanie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa* postuluje się uczenie współpracy i współdziałania nauczycieli i uczniów<sup>12</sup>.

Chodzi tu o zdolności do współpracy, do pracy w grupie, kreatywności [...]. Opanowanie takich umiejętności może w pełni dokonać się w środowisku, w którym się pracuje... [i dalej:] Wszystkie doświadczenia ukazują, że największy zysk z edukacji znajdzie ona [jednostka – S.W.] dzięki umieszczeniu w sieci uczestników współpracujących ze sobą<sup>13</sup>.

Na korzyści o charakterze instytucjonalnym dla szkoły wskazuje Danuta Elsner:

Dobre zespoły [...] osiągają najwyższy poziom synergii, która powstaje dzięki:

- [...] Takiemu podziałowi zadań [...], aby każdy mógł wykonywać to, co lubi lub najlepiej potrafi.
- Wykorzystaniu „zbiorowej mądrości [...].
- Uzyskaniu współdziałania.
- Niemalże natychmiastowym wprowadzaniu rozwiązań.
- Unikaniu błędów indywidualnych, rugowanych dzięki dzieleniu się doświadczeniami w zespole.
- Pomaganiu tym, którzy mają trudności w wykonywaniu zadania.
- Zgodnemu komunikowaniu się [...]<sup>14</sup>.

Nauczyciel w szkole nie jest szeregowym pracownikiem. Już sama funkcja nauczycielska należy z natury rzeczy do ról kierowniczych (kieruje wszak aktywnością uczniów, orga-

---

<sup>10</sup> M. Schratz, *Metodologia samoewaluacji*, [w:] *Ewaluacja w szkole*, red. H. Mizerek, wsp. A. Hildebrandt, Wydawnictwo MG, Olsztyn 1997, s. 78.

<sup>11</sup> Z. Radwan, *Rozwój organizacyjny szkoły*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996, s. 49.

<sup>12</sup> *Biała księga Komisji Europejskiej: Nauczanie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Warszawa 1995 (Wyższa szkoła Pedagogiczna), s. 30.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 32, 40.

<sup>14</sup> D. Elsner, *Odmowa współpracy. Tracisz Ty, tracimy wszyscy*, „Dyrektor Szkoły” 2002, nr 1; także *idem*, *Szkoła jako ucząca się organizacja*, Mentor, Chorzów 2003, s. 35–36.

nizuje ich warsztat pracy, kontroluje ich i ocenia), a oprócz tego w systemie kierowniczym szkoły pełni liczne obowiązki kierownicze w organach kolegialnych czy zespołach statutowych lub w różnych regulaminowych komisjach rady pedagogicznej<sup>15</sup>

wyjaśnia Józef Pielachowski.

Każde współdziałanie wymaga tworzenia relacji społecznych. Amir Jan Fazlagić pisze:

Na tle innych krajów europejskich Polska jest krajem o niskim kapitale społecznym. [...] Można jednak wiele zdziałać w następujących obszarach: 1. **Polskie szkolnictwo**. Polska gospodarka skorzystałaby bardziej na położeniu większego nacisku na naukę współpracy, zabawy zespołowe, gry edukacyjne pokazujące, jak jednostka może skorzystać, gdy jest obdarzona zaufaniem ogółu, i jak ogół może stracić, gdy jednostka sprzeniewierzy się jej zasadom<sup>16</sup>.

I – jak dalej twierdzi autor – „niebagatelną korzyścią w zespołowym działaniu jest fakt, że zespoły lepiej «zapamiętują i przechowują informację», łatwiej «odzykują» utracone informacje i częściej je stosują»<sup>17</sup>.

Bożena Kubiczek i Anna Rompała dostrzegają na podstawie własnych praktycznych doświadczeń następujące korzyści z działania zespołowego:

Dzięki pracy zespołowej nauczyliśmy się ze sobą współpracować w rozwiązywaniu szkolnych problemów. Obecnie możemy powiedzieć, że potrafimy:

- Wykorzystywać różnorodność poglądów. Wiemy, że różnica zdań ma pozytywny wpływ na jakość uzyskiwanych efektów.
- Słuchać się nawzajem oraz stwarzać innym możliwości zabrania głosu, dzięki czemu najczęściej milczący zaczęli się wypowiadać.
- Rozmawiać na tematy wewnątrzszkolne. Nawet o trudnych problemach potrafimy rzeczowo wymieniać poglądy i wspólnie szukać rozwiązań, dzięki czemu obniżamy poziom stresu. To z kolei wpływa pozytywnie na nasze relacje z uczniami, rodzicami i innymi członkami rady pedagogicznej.
- Nadawać to samo znaczenie określonym terminom, co istotnie poprawiło komunikację społeczną – po prostu szybciej i bez negatywnych emocji możemy się porozumieć.
- Udzielać sobie wsparcia w rozwiązywaniu trudnych problemów pedagogicznych.
- Bez nadmiernych oporów psychicznych prosić o pomoc.
- Określać swoje mocne strony i wykorzystywać je w doskonaleniu pracy szkoły.
- Likwidować w zarodku destrukcyjne konflikty w gronie pedagogicznym, w spornych sprawach oddzielać osobę od problemu.
- Kierować do uczniów spójne komunikaty na temat wymagań edukacyjnych i kryteriów oceny zachowania.
- Przekazywać sobie informacje o uczniach, zwłaszcza sprawiających kłopoty wychowawcze, sygnalizujących swoim zachowaniem coś niepokojącego, mających trudno-

---

<sup>15</sup> J. Pielachowski, *Trzy razy szkoła, uczniowie – nauczyciele – organizacja*, eMPi2, Poznań 2002, s. 126.

<sup>16</sup> A.J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Millenium, Gniezno 2006, s. 29.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 85.

ści w uczeniu się [...]. Dzięki temu jesteśmy w stanie w porę dostrzegać symptomy problemów i rozwiązywać je, zanim nabrzmieją<sup>18</sup>.

Per Dalin i Hans-Gunter Rolff potwierdzają to następującym stwierdzeniem:

W miarę jak szkoła próbuje sobie z tymi problemami poradzić, odkrywane są nowe wy-  
miary wartości i norm, a zatem tego, co stanowi esencję kultury. Okazuje się wówczas,  
że sprawy te można najlepiej i najszybciej rozwiązać dzięki pracy zespołu odpowiedzial-  
nego za proces dokonywania zmian<sup>19</sup>.

Pisząc o uwarunkowaniach rozwoju organizacyjnego w szkole, duży nacisk na  
zespołowość działania kładzie Günter Warnken:

- posiedzenia rad pedagogicznych stają się efektywnymi formami współpracy zespo-  
łowej,
- zespoły nauczycieli danych klas współpracują ze sobą, wzajemnie się odciążają,
- komisje przedmiotowe wykonują pomocne, wspierające czynności [...],
- problemy są rozwiązywane wspólnie,
- członkowie [...] postrzegani są jako ważny zespół, a nie tylko jako nosiciele ról<sup>20</sup>.

A wręcz kluczową rolę zespołom przypisuje Hartmut Wenzel:

Obok podstawowych umiejętności w zakresie komunikacji i współpracy wymagać się  
będzie od zespołów nauczycieli znajomości metod i strategii inicjowania, implementacji  
i sterowania procesami zmian, obok umiejętności pracy w zespole również takich, które  
posłużą kierowaniu procesami zadanowymi i decyzyjnymi oraz indywidualnymi i in-  
stytucjonalnym rozwojem<sup>21</sup>.

Irena Dzierzgowska dostrzegała następujące zalety pracy grupowej w szkole:

- lepsza jakość pracy jednostki,
- umiejętności i zdolności członków grupy sumują się, a nawet wzmacniają,
- rzadziej zdarzają się przypadkowe błędy,
- powstają pomysły, które mogłyby się nie pojawić podczas pracy indywidualnej,
- grupa zapewnia oparcie i poczucie bezpieczeństwa, szczególnie przy podejmowaniu  
decyzji<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> B. Kubiczek, A. Rompała, *Doskonalenie szkoły poprzez uczenie się współpracy w radzie pedagogicznej*, [w:] *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, red. D. Elsner, Mentor, Chorzów 2003, s. 99–100.

<sup>19</sup> P. Dalin, H.-G. Rolff we współpracy z B. Kleekampem, *Zmiana kultury szkoły*, [w:] *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą. Antologia*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1997.

<sup>20</sup> G. Warnken, *Kultura szkoły, rozwój organizacyjny, doskonalenie – rozważania na temat reformy szkolnej*, [w:] *Rozwój organizacyjny szkoły. Antologia III*, red. Z. Radwan, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1997, s. 81–82.

<sup>21</sup> H. Wenzel, *Autonomia szkoły*, [w:] *Rozwój organizacyjny szkoły. Antologia III*, red. Z. Radwan, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1997, s. 109.

<sup>22</sup> I. Dzierzgowska, *Dyrektor w zreformowanej szkole*, CODN, Warszawa 2000, s. 159.

Za najważniejsze korzyści z wdrożenia pracy zespołowej nauczycieli w szkole można zatem uznać:

- umiejętność prowadzenia dialogu,
- rezygnacja z indywidualizmu i rywalizacji na rzecz współpracy,
- stworzenie wspólnego frontu w wychowaniu i nauczaniu,
- gotowość do rozwoju,
- otwarcie na innowacje.

Dlaczego jest ważne, aby kształtować uczniowskie umiejętności działania zespołowego? Istotne są tu dwa aspekty: umiejętności organizowania pracy zespołowej uczniów przez nauczycieli i korzyści, jakie wnoszą uczniowie z zespołowego działania. Jerzy Kujawiński uważa, że współdziałanie nauczyciela z uczniami prowadzi do partnerstwa, które ujawnia się w:

- propozycjach uczniów dotyczących tematów i celów lekcji oraz tematów zadań domowych,
- propozycjach dotyczących przebiegu lekcji,
- wspólnym ustalaniu kryteriów oceniania,
- wspólnym planowaniu dalszej pracy na lekcjach<sup>23</sup>.

Jo-Anne Reid, Peter Forrester, Jonathan Cook przedstawiają arkusz autorefleksji nauczyciela w związku z organizowaniem pracy uczniów w zespołach. Arkusz obejmuje następujące kwestie:

- czego uczniowie mają się nauczyć?
- czy są tego świadomi?
- jak ich zachęcić do zadawania pytań, składania propozycji?
- czy zostały zapewnione warunki do pracy?
- czy niezbędne informacje są możliwe do zdobycia przez uczniów?
- czy mają zapewnioną odpowiednią ilość czasu?
- jak nadzorować pracę zespołów i poszczególnych uczniów?
- jak pomóc, jeśli pojawią się problemy?<sup>24</sup>

Znacznie istotniejszy jest drugi aspekt. Oto, jakie korzyści wynikają z tego, że uczniowie z sobą współpracują:

- angażują się aktywnie w proces poznawczy,
- uczą się słuchać i mówić ze zrozumieniem,
- stają się kreatywni, aktywni, wnoszą propozycje do toku lekcji,
- lepiej wykorzystują czas lekcji,
- uczą się od siebie wzajemnie,
- bardziej wierzą w siebie,
- zmieniają się relacje z nauczycielem, który z roli przekazującego wiedzę przechodzi w rolę organizatora procesu uczenia się.

---

<sup>23</sup> J. Kujawiński, *Współdziałanie partnerskie w szkole. Uczniów z nauczycielami i uczniów ze sobą*, Eruditus, Poznań 1998, s. 71.

<sup>24</sup> J.A. Reid, P. Forrester, J. Cook, *Uczenie się w małych grupach w klasie*, WSiP, Warszawa 1996, s. 37.



Rezultatem pracy zespołowej uczniów jest refleksja dotycząca tego, czego się nauczyli, co o tym sądzą; jakie to ma znaczenie<sup>25</sup>.

Uczeń, wchodząc w inne relacje z uczniami [...], definiuje ich zachowanie i [...] buduje obraz samego siebie. Warunkiem koniecznym [...] jest [...] przede wszystkim – stwarzanie sytuacji, w których uczeń wraz z rówieśnikami może współdziałać, podejmować decyzje i działania zgodne z przyjętymi normami<sup>26</sup>.

Hanna Hamer, pisząc o kompetencjach nauczyciela w budowaniu zespołu uczniowskiego, stwierdza, że *team*:

- ułatwia współpracę,
- umożliwia wspomaganie osób nie tylko najsłabszych, ale każdego, kto w danym momencie pracuje mniej wydajnie,
- kompensuje indywidualne słabości jednych uczniów mocnymi stronami innych, wyzwala aktywność u wszystkich,
- zwielokrotnia pozytywny wpływ grupy jako całości na poszczególnych uczniów, zwiększa efektywność uczenia się i nauczania<sup>27</sup>.

Zespołowe działanie uczniów powoduje ich uspołecznienie, zwiększenie ich kompetencji społecznych, wzrost akceptacji w zespole i w klasie, zmniejszanie zachowań agresywnych, bo utrudniają współdziałanie, rozwija empatię – rozumienie sytuacji innych ludzi we wspólnym działaniu, także asertywność, zwiększanie u uczniów poczucia ich własnej wartości, rozwijanie kreatywności indywidualnej i zespołowej.

**Wprowadzenie do wymagań państwa zagadnienia działania zespołowego nauczycieli ma zatem znaczenie bardzo istotne.**

## Działanie zespołowe nauczycieli w raportach z ewaluacji zewnętrznej

W ewaluacji zewnętrznej pozyskiwane są informacje na temat zespołowego działania nauczycieli. Obraz tego działania, jaki pojawia się w raportach z ewaluacji zewnętrznej, wskazuje na dwa fakty:

- w każdej szkole działają typowe zespoły nauczycielskie, na przykład do spraw analizy wyników zewnętrznych uczniów, zespół wychowawczy, komisje przedmiotowe i oczywiście rada pedagogiczna;
- ich działanie jest rutynowe, zarówno w zakresie materii pracy, jak i w sposobie pracy.

---

<sup>25</sup> B. Adamczewska, *Uczenie się w małych grupach*, „Edukacja i Dialog” 2006, nr 6, s. 17–21.

<sup>26</sup> C.K. Oyster, *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, za: A. Famuła-Jurczak, *Szkoła miejscem (nie) (do) rozwoju*, Kraków 2010, s. 181.

<sup>27</sup> H. Hamer, *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli*, Veda, Warszawa 1994, s. 111.

Ten stan rzeczy trzeba zaakceptować, gdyż jest uwarunkowany przepisami oświatowymi, statutami szkół oraz tradycją.

Pytania, które zadają ewaluatorzy, dotyczą spraw istotnych, na przykład działań wspólnych w zakresie doskonalenia procedur edukacyjnych czy sposobu wspierania się wzajemnego w organizacji i realizacji procesów edukacyjnych, działania zespołów zadaniowych (czyli powoływanych do rozwiązania określonych problemów). Szczególnie interesującym mnie pytaniem jest to dotyczące szkolenia nauczycieli w zakresie umiejętności współpracy. Z racji poziomu ogólności raportów zewnętrznych ogólne także są wyniki i wnioski dotyczące pracy zespołowej nauczycieli.

Istnieje możliwość organizowania zespołowej pracy nauczycieli uczących w tej samej klasie. Ze względów organizacyjnych jest to bardzo trudne, ponieważ nauczyciele przedmiotów o niewielkiej liczbie godzin musieliby uczestniczyć we wszystkich zespołach uczących nauczycieli w danej klasie. Nawet nauczyciele języka polskiego musieliby uczestniczyć w pracach czterech–pięciu takich zespołów. Bardzo zasadne jest natomiast, aby nauczyciele w ramach przyjmowanego przez radę pedagogiczną szkolnego zestawu programów nauczania przed decyzją o uchwaleniu wspólnie ustalali korelację międzyprzedmiotową, a także wzajemne wspieranie się w niektórych zagadnieniach tematycznych (modułowych). Pojawia się tu także dodatkowa kwestia, mianowicie: czy w każdej klasie prowadzić odrębną edukację. Nie sądzę, aby to było trafne. Koncepcja działania edukacyjnego powinna być szkolna, a nie klasowa, co nie wyklucza oczywiście indywidualizacji pracy z uczniem.

## Co można zrobić w szkole?

**Szansę innowacyjną w działaniu zespołowym nauczycieli postrzegam przede wszystkim w tworzonych zespołach ewaluacyjnych, ponieważ podejmują działania do tej pory w szkole niewykonywane i dotyczyć mogą innowacji powodujących jakościowy rozwój szkoły.**

Pierwszą różnicą pomiędzy zespołami ewaluacyjnymi a tradycyjnymi zespołami nauczycieli funkcjonujących w szkole jest skład zespołu ewaluacyjnego. Otóż nie jest on stały. To obserwowany przeze mnie błąd, który popełniają niektórzy dyrektorzy szkół: tworzą stały zespół do spraw ewaluacji wewnętrznej. Pomijając fakt, że trudno „zniewolić” nauczycieli do wykonywania pracy, której nie wykonują inni nauczyciele, to najistotniejszą wadą na stałe powołanego zespołu ewaluacji wewnętrznej jest stworzenie jakiejś grupy, dość elitarnej, wykonującej działania dotyczące innych nauczycieli. Jedną z najważniejszych idei w ewaluacji jest jej demokratyzm, co oznacza, że ewaluacja wewnętrzna ma być udziałem wszystkich nauczycieli, oczywiście nie w tym samym czasie. Zasada jest prosta: zespół ewaluacyjny tworzą ci nauczyciele, którzy dane działanie poddane ewaluacji realizują. Oczywiście mogą mieć wsparcie ze strony jakiegoś lidera, na przykład nauczyciela badacza. W kolejnych latach szkolnych poddawane ewaluacji wewnętrznej będą różne zagadnienia, realizowane przez innych nauczycieli, co spowoduje, że w ja-

kimś czasie cała rada pedagogiczna będzie dokonywała autorefleksji na temat wartości własnych działań edukacyjnych.

Drugą różnicą jest swoboda wyboru zagadnień i swoboda zakresu zespołu ewaluacyjnego. W stałych zespołach rad pedagogicznych pewne zadania są z góry określone; jest tak także w zespołach zadaniowych. W zespole ewaluacyjnym to, jakie zagadnienia będą poddawane wewnętrznemu badaniu, w jakim zakresie, w jaki sposób, w jakim czasie – ustala zespół. To pełna autonomia.

Można wskazać przykłady dobrej praktyki działania zespołowego w szkołach. Mogą to być zespoły do spraw:

- oceny podręczników w odniesieniu do podstawy programowej,
- analizy właściwego doboru zajęć wspomagających dla dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych,
- weryfikowania oferty zajęć pozalekcyjnych dla uczniów zdolnych, ich udziału i osiągnięć w konkursach, olimpiadach, zawodach, sportowych,
- współpracy z rodzicami,
- monitorowania realizacji programów oraz ścieżek przedmiotowych,
- działań dotyczących niedostosowania społecznego,
- funkcjonowania dziecka chorego w szkole,
- doboru właściwych programów edukacyjnych dla dzieci z różnym stopniem upośledzenia,
- zachowania uczniów,
- potrzeb środowiska lokalnego.

Tego typu zespoły różnią się od typowych, rutynowo powoływanych w każdej szkole przede wszystkim skoncentrowaniem uwagi na konkretnych zagadnieniach pedagogicznych w funkcjonowaniu szkoły. Są to w rzeczywistości już zespoły dokonujące ewaluacji wewnętrznej.

Na tym tle pojawia się pytanie o nadzór pedagogiczny dyrektora szkoły nad ewaluacją, gdyż dyrektor, tworząc plan nadzoru pedagogicznego, ma wymóg ustalenia przedmiotu ewaluacji, celu ewaluacji oraz harmonogramu ewaluacji. Pytanie jest kluczowe: czy ma to być nadzór nad nauczycielami czy też nadzór nad przebiegiem i rezultatami ewaluacji.

Oto przykład tego rozróżnienia:

<b>Tradycyjny plan nadzoru</b>	<b>Nadzór nad ewaluacją</b>
Jak nauczyciele stosują system oceny punktowej zachowania?	Co sądzą uczniowie o wartościach wychowawczych respektowanych w naszej szkole? Dlaczego mają takie opinie?
Kontrola dzienników w zakresie odnotowywania frekwencji uczniów. Liczba uczniów, którym obniżono ocenę zachowania z powodu niskiej frekwencji. Jakie działania podjęli wychowawcy, aby zmniejszać zjawisko absencji uczniów?	Ustalenie przez nauczycieli przyczyn niskiej frekwencji uczniów. Opinie uczniów na temat frekwencji szkolnej. Ustalenie w porozumieniu z uczniami form nadrabiania zaległości.

Pierwsza kolumna to tradycyjnie pojmowany nadzór pedagogiczny nad nauczycielami, w drugiej kolumnie uwzględniono nadzór w ewaluacji jako formie nadzoru pedagogicznego w wybranych działaniach edukacyjnych. Otóż niebezpieczeństwo, jakie tkwi w szkole, to zastosowanie tradycyjnych form nadzoru pedagogicznego w odniesieniu do wewnętrznej ewaluacji.

## Bibliografia

- Adamczewska B., *Uczenie się w małych grupach*, „Edukacja i Dialog” 2006, nr 6.
- Arends R.I., *Uczymy się nauczać*, WSiP, Warszawa 1998.
- Biała księga Komisji Europejskiej: *Nauczanie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Warszawa 1995
- Dalin P., Rolff H.G., Kleekamp B., *Zmiana kultury szkoły*, [w:] *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą. Antologia*, red. D. Elsner, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996.
- Dzierzgowska I., *Dyrektor w zreformowanej szkole*, CODN, Warszawa 2000.
- Elsner D., *Odmowa współpracy. Tracisz Ty, tracimy wszyscy*, „Dyrektor Szkoły” 2002, nr 1.
- Elsner D., *Szkoła jako ucząca się organizacja*, Mentor, Chorzów 2003.
- Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006.
- Hamer H., *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli*, Veda, Warszawa 1994.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1982.
- Kubiczek B., Rompała A., *Doskonalenie szkoły poprzez uczenie się współpracy w radzie pedagogicznej*, [w:] *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, red. D. Elsner, Mentor, Chorzów 2003.
- Kujawiński J., *Współdziałanie partnerskie w szkole. Uczniów z nauczycielami i uczniów ze sobą*, Eruditus, Poznań 1998.
- Kwieciński Z., *Między patosem a dekadencją. Studia i szkice socjopedagogiczne*, DSWE, Wrocław 2007.
- Kwieciński Z., *Tropy – ślady – próby. Studia i szkice z pedagogiki pogranicza*, Edytor, Toruń–Olsztyn 2000.
- Nauczyciel kompetentny. Teraźniejszość i przyszłość*, red. Z. Bartkowiak, M. Kowaluk, M. Samujło, UMCS, Lublin 2007.
- Nowosad I., *Perspektywy rozwoju szkoły. Szkice z teorii szkoły*, IBE, Warszawa 2003.
- Oyster C.K., *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, za: A. Famuła-Jurczak. *Szkoła miejscem (nie) (do) rozwoju*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2010.
- Pielachowski J., *Trzy razy szkoła, uczniowie – nauczyciele – organizacja*, eMPI2, Poznań 2002.
- Radwan Z., *Rozwój organizacyjny szkoły*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996.
- Reid J.A., Forrestal P., Cook J., *Uczenie się w małych grupach w klasie*, Zaczyński W., Warszawa 1996
- Schratz M., *Metodologia samoewaluacji*, [w:] *Ewaluacja w szkole*, red. H. Mizerek, wsp. A. Hildebrandt, Wydawnictwo MG, Olsztyn 1997
- Simons H., *Proces ewaluacji w szkołach*, [w:] *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*, red. H. Mizerek, wsp. A. Hildebrandt, MSG, Olsztyn 1997.

- Warnken G., *Kultura szkoły, rozwój organizacyjny, doskonalenie – rozważania na temat reformy szkolnej*, [w:] *Rozwój organizacyjny szkoły. Antologia III*, red. Z. Radwan, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1999.
- Wenzel H., *Autonomia szkoły*, [w:] *Rozwój organizacyjny szkoły. Antologia I, II*, red. Z. Radwan, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1999.
- Tuohy D., *Dusza szkoły, o tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.