

Wybrane aspekty współpracy w zespołach

Olga Jaworska

„Żadne zadanie nie jest szczególnie trudne, jeśli podzielisz je na mniejsze podzadania.”

Henry Ford

Celem niniejszego opracowania jest zgłębienie idei współpracy oraz pojęcia zespołu i jego dojrzałości w odniesieniu do różnych działań członków rady pedagogicznej w przeciętnej placówce oświatowej.

Szkoła jest organizacją, a więc zgodnie ze słownikową definicją – „[...] celową grupą społeczną, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracując ze sobą – by osiągnąć określony cel. Istotą organizacji jest świadomość zasad, reguł, misji, celów oraz synergia (dopasowanie, wspomaganie działań innych)” (*Wikipedia*, 2014).

Współpraca w szkole ma wiele wymiarów – mówimy o współpracy placówki z rodzicami, środowiskiem lokalnym, instytucjami pożytku publicznego czy organem prowadzącym. Nauczyciele każdego dnia współpracują z uczniami, tym samym rozwijając tę umiejętność u swoich podopiecznych, zgodnie z wytycznymi stawianymi przed nimi przez państwo i stosowne regulacje prawne (podstawa programowa). Podkreśla się też znaczenie kooperacji szkoły z rodzicami. Jednak niewątpliwie jednym z ważniejszych obszarów współpracy na poziomie szkoły jest współdziałanie nauczycieli w obrębie grona pedagogicznego oraz współpraca grona pedagogicznego z dyrektorem placówki.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) zaproponowała w 1998 roku następującą charakterystykę dobrego nauczyciela: „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” (Wlazło, 2010).

Nie możemy wymagać od uczniów umiejętności współpracy, jeśli nam, nauczycielom, będzie ona obca. Nie będziemy w stanie też jej kształcić u naszych podopiecznych, jeżeli sami jej nie posiadamy. Warto, piastując kierownicze stanowisko w szkole, mieć świadomość stopnia rozwoju tej zdolności u każdego z pracowników - choćby po to, by w odpowiedni sposób

dobierać członków poszczególnych zespołów zadaniowych. Praca nauczyciela bowiem, choć z pozoru bardzo indywidualna (jeden nauczyciel prowadzi zajęcia z danego przedmiotu w konkretnej klasie), jest tak naprawdę „grą zespołową” (wszyscy nauczyciele uczący jedną klasę tworzą zespół, podobnie jak grupa nauczycieli uczących tego samego przedmiotu, a globalnie - cała rada pedagogiczna wykonująca na co dzień swoje obowiązki). Kwintesencję idei współpracy członków każdej rady pedagogicznej doskonale oddają zacytowane przeze mnie na początku słowa Henry’ego Forda – kooperacja nauczycieli w grupach to przecież nic innego jak dzielenie złożonych zadań na części, za realizację których odpowiadają różne osoby z zespołu.

1. Współpraca w zespole

1.1 Pojęcie współpracy

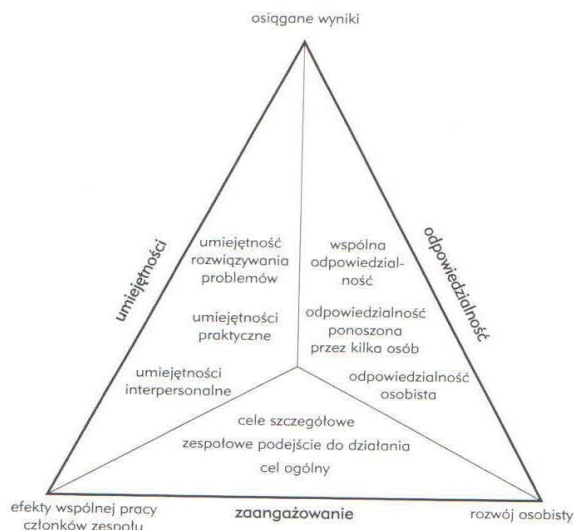
Wikipedia (2013) definiuje współpracę jako „zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów.” Zdolność ta, jako jeden z wyróżników kompetencji społecznych, warunkuje jakość relacji z innymi ludźmi. Zalicza się ją do kompetencji emocjonalnych.

Powyższa definicja uzupełniona jest stwierdzeniem: „Współpraca i współdziałanie prowadzą do tworzenia wewnętrznych więzi wśród członków grupy, jak też rodzą ich poczucie tożsamości z zespołem, co zapewnia trwanie i sprawne funkcjonowanie tego zespołu na rzecz osiągnięcia wspólnych celów jego członków.”

1.2 Definicja zespołu i zasady jego funkcjonowania

„Zespół to mała grupa ludzi posiadających komplementarne umiejętności, reprezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni” (Katzenbach / Smith, 2001).

Rysunek 1. Podstawowe zasady funkcjonowania zespołu.



Podstawowe zasady funkcjonowania zespołu Katzenbach i Smith ujmują następująco: „Wierzchołki trójkąta obrazują zalety pracy w zespole, a jego boki i część wewnętrzna – elementy dyscypliny potrzebnej do efektywnego działania członków zespołu. Koncentracja na osiągnięciu wyników i na podstawowych zasadach funkcjonowania zespołu – nie zaś na wysiłkach podejmowanych w celu tworzenia zespołu – daje znakomite rezultaty i przynosi korzyści całej firmie oraz członkom grupy, która staje się wtedy prawdziwym zespołem.”

1.3 Przesłanki prawne pracy zespołowej w szkole

Zmiany zachodzące nieustannie w polskim systemie edukacji wymagają coraz częstszego podejmowania w szkole pracy zespołowej. Przykładami regulacji prawnych zachęcających nauczycieli do współpracy, czy wręcz wymuszających ją, są:

- Art. 22a Ustawy z dnia 7 września 1991r. o Systemie Oświaty,
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 czerwca 2009r. w sprawie dopuszczania do użytku w szkole programów wychowania przedszkolnego i programów nauczania oraz dopuszczania do użytku szkolnego podręczników (Dz.U. Nr 89, poz. 730),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 kwietnia 2007r. w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy, przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych,

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 kwietnia 2013r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno – pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach.

Kordziński (2012) wskazuje dwa powody takiego stanu rzeczy: „Po pierwsze, na skutek zmian w prawie oświatowym nauczyciele zyskują coraz więcej uprawnień decyzyjnych, które dotyczą zarówno kwestii programowania pracy z uczniem, jak i zasad oceniania efektów tej pracy. [...] Ponadto Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 maja 2001r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół w załącznikach, w których znalazły się ramowe statuty dla poszczególnych typów szkół, każdorazowo zawiera zapis mówiący o konieczności powołania spośród nauczycieli prowadzących zajęcia w danym oddziale zespołów, których zadaniem byłoby w szczególności ustalanie zestawu programów nauczania dla danego oddziału oraz jego modyfikowanie w miarę potrzeb. Kolejny zapis tego samego Rozporządzenia mówi o możliwości powoływania przez dyrektora szkoły każdego innego zespołu potrzebnego do skutecznej pracy szkoły.”

Kolejnym aktem prawnym nawołującym do zespołowego wypracowywania decyzji w najważniejszych dla szkoły sprawach i postulującym wspólne działania nauczycieli, uczniów i rodziców jest Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009r. w sprawie nadzoru pedagogicznego. Ponadto, podstawa programowa kształcenia ogólnego narzuca na szkołę obowiązek kształtowania umiejętności komunikowania się oraz pracy zespołowej uczniów, a dodatkowo w gimnazjum regulacje prawne formułują wymóg zespołowej realizacji przez uczniów projektów edukacyjnych.

1.4 Przykłady zespołów funkcjonujących w szkole

Grzymkowska (2013) wymienia następujące gremia: zespół przedmiotowy, zespół blokowy, zespół wychowawczy, zespół nauczycieli uczących w danej klasie, zespół problemowy, zespół roboczy. Część z nich powoływana jest do realizacji doraźnych zadań, na przykład do przeprowadzenia ewaluacji w wybranym obszarze, nadzorowania pracy uczniów w trakcie realizacji projektów edukacyjnych, czy realizacji wskazanych zadań wychowawczych. Pozostałe (na przykład zespoły przedmiotowe), pracują cyklicznie i rzadko zmienia się ich skład osobowy. Liczba i rodzaje zadań, które mogą być w szkole realizowane przez zespoły są nieograniczone.

Zespół przedmiotowy składa się z nauczycieli tego samego przedmiotu lub przedmiotów pokrewnych, a jego zadaniem jest „wspólne organizowanie wydarzeń sprzyjających rozwojowi uczniów” (Osińska, 2012), a więc konkursów, projektów, apeli, akcji i innych przedsięwzięć służących kształtowaniu odpowiednich postaw i nabywaniu oraz weryfikacji wiedzy w inny niż standardowy sposób. Zespół taki może też wypracować autorski program nauczania, czy postulować wprowadzenie nowatorskich metod nauczania.

Zespół blokowy ma za zadanie wypracować taki sposób organizacji procesu dydaktycznego, który połączy treści pokrewnych przedmiotów w różnego rodzaju cykle tematyczne, dzięki czemu uczniowie będą mogli dostrzec ścisły związek pomiędzy tymi przedmiotami.

Zespół wychowawczy planuje pracę wychowawczą klasy bądź całej szkoły na konkretny rok szkolny lub zajmuje się wybranym problemem sfery wychowawczej, jak na przykład wysoka absencja, agresja, kradzieże (problem może dotyczyć grupy uczniów w obrębie jednej klasy lub mieć charakter bardziej globalny).

Zespół nauczycieli uczących w jednej klasie, jak wskazuje rozporządzenie, ma za zadanie ustalić zestaw programów nauczania dla danego oddziału oraz modyfikować go w miarę potrzeb. Oczywiście nie musi to być jedyny cel pracy takiej grupy nauczycieli. Zespół ten może podejmować różne kroki w celu poprawienia efektywności współpracy z daną klasą (indywidualizacja procesu nauczania, dobór metod pracy do potrzeb uczniów, spójne i konsekwentne działania wychowawcze, itp.).

Zespół problemowy skupia się na rozwiązaniu jednego kłopotliwego zagadnienia, zwykle dotyczącego jednego ucznia lub niedużej grupy uczniów, wobec którego/których sytuacji należy zastosować długofalowy plan naprawczy.

Zespół zadaniowy powoływany jest zwykle na krótki okres czasu do wykonania określonego zadania i później zazwyczaj przestaje istnieć. Charakteryzuje go zróżnicowany obszar działania, zależny od długoterminowych celów szkoły i doraźnych potrzeb. Przykładem takiego zespołu jest zespół do spraw ewaluacji wewnętrznej czy zespół przygotowujący opracowanie wyników egzaminów państwowych.

Osińska (2012) wymienia dodatkowo **zespół samokształceniowy**, często będący grupą nieformalną, w którym „nauczyciele spotykają się, aby doskonalić swój warsztat pracy, wspierać w nauczaniu, rozmawiać o tym, czego i jak uczyć.”

1.5 Zalety pracy zespołowej

„Praca zespołowa sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku szkoły, zwiększeniu oferty i lepszemu dostosowywaniu jej do potrzeb klientów – uczniów, ich rodziców, a także władz samorządowych czy rynku pracy. Jest gwarancją szybkiego i niewymagającego nakładów procesu podnoszenia wartości danej organizacji, co wzmacnia pozycję szkoły w środowisku, pozwala planować kolejne, coraz bardziej skuteczne działania i sprzyja kształtowaniu poczucia stabilizacji” (Kordziński, 2012).

Suma indywidualnej pracy każdego z pracowników nigdy nie przerośnie poziomu efektów wypracowanych przez zespół. Taka synergia grupy powstaje dzięki temu, że wiedza, umiejętności i zdolności każdego z członków zespołu sumują się i wzmacniają, a wytworzony potencjał można wykorzystać do poprawy jakości pracy szkoły w różnych aspektach – dydaktycznym, wychowawczym, czy organizacyjnym. Efektywność pracy grupy jest większa dzięki temu, że zminimalizowane jest ryzyko pojawienia się indywidualnych błędów (zostaną odpowiednio wcześniej zauważone przez pozostałych członków zespołu), a jednocześnie poszczególne jednostki mogą liczyć na wzajemną pomoc, co stanowi znaczne ułatwienie i przyczynia się do poczucia bezpieczeństwa.

Wartością pracy zespołowej jest też możliwość doskonalenia umiejętności komunikacji, która jest niezbędna przy współdziałaniu na rzecz wspólnego dobra. Otwarty dialog działa integrująco, wzmacnia więź i poczucie przynależności, a także sprzyja powstawaniu niepowtarzalnych rozwiązań różnych problemów oraz budowaniu wzajemnego szacunku.

Praca zespołowa stwarza ogromne pole do wymiany doświadczeń i, co za tym idzie, rozwoju jednostki i grupy. Daje ona również członkom grupy poczucie bezpośredniego wpływu na podejmowane decyzje i sposób realizacji wyznaczonych zadań. Dzięki temu, że nauczyciele mogą wdrażać w życie własne idee i pomysły, czują większą odpowiedzialność i bardziej identyfikują się z celami szkoły. Jednocześnie warto zauważyć, że działania zespołowe najbardziej sprawdzają się w sytuacjach, gdy potrzeba twórczego podejścia

i nieschematycznego myślenia, gdyż w przypadku realizacji dobrze znanych zadań, rutyna najczęściej ogranicza korzyści płynące ze wspólnej pracy. W takim wypadku warto jak najczęściej zmieniać skład zespołu, przydzielać tym samym osobom różny zakres obowiązków lub zaangażować moderatora z zewnątrz do poprowadzenia działań.

Ponadto praca zespołowa „sprzyja również organizacji procesów edukacyjnych, w których podstawą jest troska i zainteresowanie każdym uczniem oraz efektywnym zaspokajaniem jego potrzeb i wykorzystywaniem reprezentowanych przez niego możliwości. To właśnie zaspokojenie tych oczekiwań wymaga od szkoły wspólnej pracy nauczycieli. Przykładowo nie może być tak, że jeden uczyący stosuje takie, a drugi inne kryteria oceniania. Że część nauczycieli bazuje na ocenie dydaktycznej, a reszta skupia się na ocenie społecznej, pozwalającej w ustalaniu stopnia uwzględniać warunki bytowe uczniów czy ich problemy rodzinne” (Kordziński, 2012).

Konstruktywna współpraca nauczycieli stanowi także model do naśladowania dla uczniów, „[...] 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” (Osińska, 2012).

1.6 Organizacja pracy zespołowej

„[...] w zespole w takim samym stopniu liczy się praca każdego uczestnika grupy. [...] Rozwój zespołu wyklucza doktrynę oraz rządy jednostki, jego podstawą jest grupowa analiza mocnych i słabych stron, a w konsekwencji wzmocnienie tego, co dobre oraz eliminowanie słabych stron. Aby to osiągnąć, efektem pracy swojej organizacji powinni się przyglądać nie tylko szefowie, ale i pozostali członkowie zespołu. Wszyscy też muszą mieć prawo powiedzenia o tym, co czują, i aktywnego uczestniczenia w proponowaniu zmian i ostatecznym podejmowaniu decyzji” (Kordziński, 2012).

Farber i Armaline (2010) stwierdzają: „O sukcesie zespołu decydują trzy czynności, jakie należy wykonać na początkowym etapie jego funkcjonowania: ustalenie standardów współpracy, określenie wspólnej wizji szkoły i klasy oraz zbudowanie wzajemnego zaufania i poszanowania w grupie.”

Ustalenie zasad współpracy ma charakter priorytetowy. Reguły powinny dotyczyć sposobu prowadzenia zebrań, dyskusji oraz organizowania wszystkich kontaktów pomiędzy członkami zespołu. Zasady wypracowują w formie dyskusji i decydują o ich wprowadzeniu sami zainteresowani. Następnie pilnują przestrzegania ustalonych reguł i w razie konieczności – modyfikują je.

„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” (Osińska, 2012). Niezbędnym jest, o ile nie dokona tego dyrektor powołując zespół, mianowanie lidera grupy – przewodniczącego, który będzie kierował pracą zespołu i w związku z nią ściśle współpracował z władzami szkoły. Wszystkie role zespołowe muszą być zrównoważone i przydzielone zgodnie z predyspozycjami pracowników.

Koniecznym warunkiem efektywnego współdziałania jest również przedyskutowanie i wspólne ustalenie celu/celów tak, aby identyfikował się z nim/nimi każdy członek zespołu. Konkretnie sformułowany i zaakceptowany przez wszystkich cel nadaje kierunek działaniom grupy, umożliwia podział obowiązków i odpowiedzialności oraz zapobiega dezorganizacji pracy. Poza tym, wpływa na indywidualną motywację członków grupy i bardziej angażują się oni w jego realizację, szczególnie jeśli cel ten jest spójny z subiektywnymi potrzebami każdej z osób. Warto kłaść nacisk na to, co zespół ma osiągnąć, a nie na to, co jest do zrobienia.

Wymienione wyżej czynniki są istotne dla dobrej współpracy, jednak tak naprawdę nie będą one miały szansy zaistnieć, jeśli członkowie zespołu nie będą sobie wzajemnie ufać i się szanować. Zaufanie w grupie buduje się przede wszystkim na szczerości, otwartości, sprawiedliwości oraz odpowiedzialności za własne słowa i działania. Oznacza, że druga strona podziela nasze normy i wartości oraz będzie działać z korzyścią dla nas i nie wyrządzi nam krzywdy. Zaufanie daje więc poczucie bezpieczeństwa – jedną z podstawowych potrzeb człowieka. Istotną rolę w budowaniu wsparcia i zaufania w zespole odgrywa jego lider.

Ponadto, aby skutecznie zrealizować zadanie postawione przed zespołem, należy odpowiednio zaplanować pracę – ustalić priorytety, krótkoterminowe i długoterminowe obowiązki dla całej grupy i dla każdego członka z osobna, najlepiej z podziałem na szczegółowe działania (co chcemy zrobić?) i uwzględnieniem sposobów ich realizacji (jak to zrobimy?). Niezbędnym elementem pracy zespołowej jest także monitoring zadań założonych na etapie planowania. Dzięki niemu można zidentyfikować ewentualne problemy, przeanalizować nieprawidłowości i wdrożyć działania naprawcze. Na koniec pracy zespołu, efekty pracy grupy i każdego z członków warto poddać ewaluacji. Istotna jest refleksja zespołu dotycząca stopnia osiągnięcia celów, jakości działań, współpracy, trudności i sposobów radzenia sobie z nimi.

Woodcock (1989), poza wymienionymi wyżej aspektami, zauważa jeszcze inne czynniki będące podstawą efektywnej pracy zespołowej, to jest: otwartość i konfrontacja, współpraca i konflikty, trafne postępowanie, czy właściwe kierownictwo.

Aktywne słuchanie, rzetelne przekazywanie sobie informacji zwrotnej i konstruktywne rozwiązywanie konfliktów to działania, dzięki którym zespół zwiększa swoją wiedzę na temat własnej efektywności. Nie należy bać się sporów w grupie ponieważ problemy są okazją do poprawy działania. Trzeba je zidentyfikować, omówić, przeanalizować, zweryfikować oczekiwania stron i ich role oraz znaleźć rozwiązanie przy wsparciu pozostałych członków zespołu. Współpraca to przecież także praca wykonywana w celu osiągnięcia korzyści psychologicznych.

Czynnik określony jako „trafne postępowanie” ocenia dobór metod i sposobu działania do jasno określonych celów. Warto rozważyć, jak podejmowane są decyzje, jak wciela się je w życie, a następnie – jak się je kontroluje i ocenia. O większości podejmowanych przez zespół kroków decyduje jego przewodniczący, ale może robić to na różne sposoby, których skuteczność zależy od sytuacji. Może on podejmować decyzje samodzielnie lub najpierw pytać o zdanie członków zespołu, a później postanawiać coś według własnego uznania. Może też podejmować decyzje tylko z wybraną przez siebie grupą osób lub pozwolić zespołowi na wspólne rozważania.

Efektywny lider zaś to osoba, która jest autentyczna i nie zakłamana w stosunku do siebie i innych ludzi oraz ich przekonań. Wyraża chęć działania, jest godny zaufania i sam obdarza nim inne osoby. Jest lojalny. Deleguje innym do osiągnięcia pewnych celów, jasno

precyzując standardy, na których mu zależy. Ustala i podtrzymuje właściwe procedury pracy. Ma w sobie tak dużą siłę, że jest w stanie zachować integralność i pozycję zespołu. Dostrzega innych ludzi – ich nadzieje, potrzeby, godność. Wspomaga rozwój członków zespołu i całej komórki. Lider sposób otwarty i rzetelny stawia też czoła niewygodnym dla niego faktom.

1.7 Lider zespołu

Lider „ukierunkowuje grupę, by sprecyzowała cel ogólny i cele szczegółowe, dba o zaangażowanie członków we wspólne działania, o zbudowanie i utrzymanie ich wiary w siebie oraz o to, by opanowali oni niezbędne umiejętności i stosowali zespołowe podejście do wykonywanych zadań. Liderzy usuwają ewentualne wewnętrzne przeszkody pojawiające się podczas wspólnej pracy oraz stwarzają możliwości podejmowania działań przez członków zespołu. A co najważniejsze, podobnie jak wszyscy inni członkowie zespołu, liderzy również wykonują prawdziwą pracę” (Katzenbach / Smith, 2001).

Dobry przywódca jest świadomy momentów, gdy jego działania wpływają hamująco na pracę zespołu, a także takich chwil, gdy do działania niezbędne są wypowiediane przez niego motywujące formułki. Zespół odniesie sukces, gdy jego lider będzie umiał znaleźć równowagę pomiędzy samodzielnym wykonywaniem zadań a powierzeniem ich członkom zespołu, czyli zaspokojenie własnych ambicji nie będzie dla niego najważniejsze.

1.8 Modele interakcji w zespołach nauczycieli

Fazlagić (2003) skupia się na trzech sposobach interakcji w grupie nauczycieli.

Rysunek 2. Sposoby interakcji w grupie.



Model koła przedstawia sytuację, w której członkowie zespołu respektują autorytet dyrektora szkoły lub lidera grupy. Schemat ten jest mało elastyczny, co wpływa na umiarkowaną satysfakcję u nauczycieli z pracy w jego ramach (z czasem może wręcz wytworzyć on poczucie nadmiernego obciążenia odpowiedzialnością i natłokiem zadań), ale bywa przydatny dla zadań o charakterze cyklicznym.

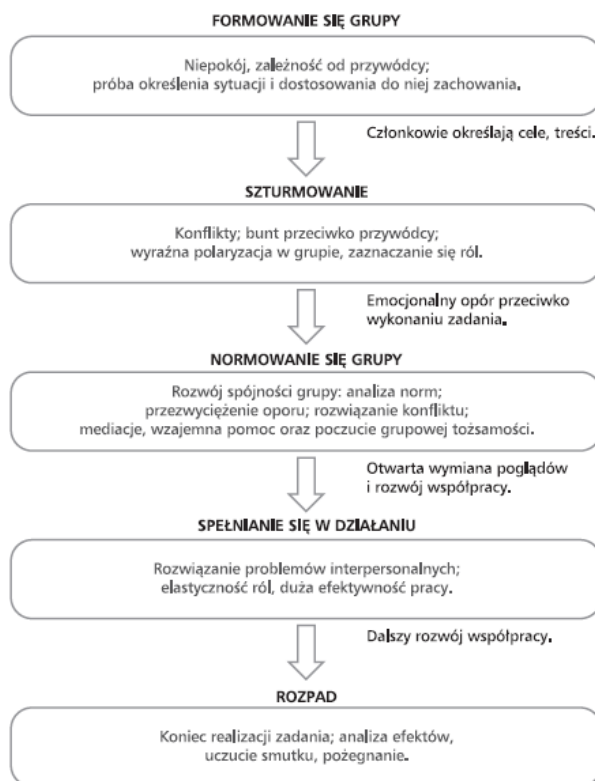
Model okręgu to najmniej wydajny sposób interakcji, a zła komunikacja utrudnia realizację zadań i obniża satysfakcję z pracy. Schemat okręgu pojawia się najczęściej, gdy w grupie rodzą się konflikty spowodowane zatajaniem informacji przez członków zespołu, kłamstwem czy tworzeniem sojuszy, lub też gdy grupa nie posiada lidera, bądź ten wybrany nie spełnia odpowiednio swojej funkcji.

Model sieci to najkorzystniejszy schemat interakcji, zwłaszcza przy rozwiązywaniu skomplikowanych problemów i daje dużą satysfakcję z pracy. Nastawiony jest na wypracowywanie konkretnych rozwiązań. Nie wynagradza ani nie faworyzuje żadnego z członków grupy, aby nie obniżyć wydajności zespołu. Komunikacja odbywa się na poziomie dialogu, który jest konstruktywny i zbliża ludzi, a nie na poziomie dyskusji, będącej zwykle wyłącznie prezentacją stanowisk.

1.9 Etapy rozwoju grupy

Koszewska (2012) tak prezentuje najprostszy model rozwoju grupy Bruce'a Tuckmana:

Rysunek 3. Model rozwoju grupy.



Etap pierwszy to formowanie się grupy. Jest to faza wstępna, rozpoznawcza. Wiodącą rolę odgrywa lider. Pozostali członkowie zespołu albo przyglądają się wszystkiemu uważnie z boku, albo próbują zwrócić na siebie uwagę. Tworzą się „bezpieczne pary” i podgrupy. Budowane jest poczucie bezpieczeństwa i zaufanie. Rolą przewodniczącego jest zintegrowanie zespołu, ułatwianie komunikacji, zmotywowanie grupy do ustalenia norm współpracy i dbania o nie. Zaczyna też on przydzielać poszczególnym osobom w grupie konkretne zadania, jednak niezbyt trudne, aby stworzyć przestrzeń do konstruktywnej pracy.

Etap drugi – szturmowanie – objawia się konfliktami pomiędzy członkami zespołu i liderem. Zarysowują się różnice zdań, kwestionowane są decyzje przewodniczącego co do przydzielonych zadań, zasad wspólnego funkcjonowania i sposobów osiągnięcia wytyczonych celów. Zaczynają się kształtować role grupowe. Uwidaczniają się sympatie i antypatie. Ze względu na fakt, iż faza ta nie jest przyjemna, część członków zespołu wycofuje się, a inni – zaczynają dominować. Kolejny krok jest możliwy jeżeli osoby w grupie zmienią swoje nastawienie rywalizacyjne na problemowe. W przeciwnym wypadku, zespół cofa się do pierwszego etapu i pozostaje na nim aż do zakończenia zadania.

Etap trzeci – normowanie się grupy. Członkowie zespołu zaczynają ze sobą współpracować, otwarcie się przy tym komunikując. Zauważają i na bieżąco rozwiązują sytuacje konfliktowe. Kontakty pomiędzy osobami w grupie są nieskrępowane, pozbawione etykiet, sądów i ocen. Ludzie udzielają sobie nawzajem informacji zwrotnych. Panuje atmosfera wsparcia i zaufania, dzięki czemu grupa nabiera spójności i wzrasta jej kreatywność. Przewodniczący wspiera zespół i modeluje konstruktywne zachowania.

Etap czwarty to spełnienie w działaniu. Członkowie grupy czują się bardzo bezpiecznie, czemu sprzyjają otwarte relacje i rzetelność wymienianych informacji, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Role grupowe zmieniają się w tej fazie zależnie od potrzeb. Zespół jest świadom swoich zasobów i swobodnie z nich korzysta. Wdrażane są nowe pomysły i rozwiązania. Lider koordynuje pracę grupy i współuczestniczy w niej.

Etap piąty – rozpad zespołu w atmosferze podziękowań i osobistych pożegnań, wspieranej przez przewodniczącego. Pojawia się smutek i żal. Im bardziej zaawansowana w rozwoju jest grupa, tym większa panuje otwartość w wyrażaniu uczuć. Zadanie zostało wykonane, praca zespołu dobiegła końca.

Czasami, jeśli grupa ma tendencję do zachowywania stanu obecnego, przejście od jednego etapu do drugiego może zostać zablokowane przez kryzys.

1.10 Bariery dla działania zespołowego w gronach pedagogicznych

Pomimo wielu korzyści płynących z pracy zespołowej, nauczyciele często wyrażają niechęć wobec takiego sposobu działania. Kazimierska (2013) wymienia za Włazło (2010) niektóre przyczyny takiego stanu rzeczy.

Po pierwsze, praca zespołowa wymaga zmiany nawyków – modyfikacji warsztatowo opanowanego dotychczasowego indywidualnego i rutynowego działania. Co za tym idzie – pojawia się konieczność poświęcenia tej pracy dodatkowego czasu i wysiłku, a także obawa o ujawnienie się w jej trakcie własnej niekompetencji w danym zagadnieniu. Zaangażowaniu się w nowe działanie nie sprzyja często spotykane w zawodzie nauczyciela wypalenie zawodowe.

Poza tym, idea pracy grupowej rodzi przekonanie o pozorowaniu demokratyzacji życia szkolnego, które nie służy żadnym konstruktywnym celom gdyż, w istocie, jest postrzegana jako

przymus. Być może dzieje się tak dlatego, że praca zespołowa nauczycieli przyjmuje wciąż ten sam mało atrakcyjny schemat dyskusji nad problemem i formułowaniu bardziej lub mniej trafnych wniosków. Ponadto zwiększa on ryzyko powstawania konfliktów ponieważ w wyniku pracy zespołowej pojawiają się nieformalni liderzy, którzy zyskują spory autorytet wśród pozostałych nauczycieli i zmienia się dotychczasowa struktura rady pedagogicznej, co skutkuje pozytywnie tylko wówczas, gdy liderzy trzymają stronę dyrektora. W przeciwnym wypadku zwiększają się trudności w kierowaniu zespołem.

Wyłoniona do pracy w danym zespole grupa nauczycieli może też poczuć się „pokrzywdzona”, a co za tym idzie – będzie pracować z mniejszym zaangażowaniem, a więc mniej efektywnie, byle tylko jak najszybciej ukończyć powierzoną im pracę. Pracy zespołowej nie sprzyja również fakt, że większość nauczycieli nie jest zainteresowana prezentacją współdziałania swoich koleżanek i kolegów.

ROZDZIAŁ 2. Członkowie zespołu

2.1 Osobowość nauczyciela

Osobowością zajmuje się wiele nauk o człowieku. Definiuje się ją jako zbiór względnie stałych cech psychicznych człowieka różniących go od innych ludzi warunkujących stałość jego zachowania, bądź jako system biologicznych i psychicznych właściwości człowieka warunkujących organizację jego czynności, tożsamość, kierunek i sposoby przystosowania się do otoczenia oraz twórczego przekształcania tego otoczenia. Główne składniki tego systemu to postawy przekonania, uczucia, motywy, potrzeby, skłonności, jak też cechy wyrażające specyficzny indywidualny stosunek do świata i ludzi.

„Osobowość nauczyciela jest w stosunku do jego wiedzy tym, czym opakowanie w stosunku do produktu i powinna być traktowana jako jeden z najistotniejszych czynników budowania wizerunku szkoły. [...] Testy na rozpoznawanie osobowości pracownika mówią jedynie o prawdopodobieństwie, z jakim określona osoba zachowa się w danej sytuacji. Wyniki testu nie dają 100% gwarancji na to, jak badana osoba postąpi w przyszłości. Z punktu widzenia dyrektora szkoły utalentowani nauczyciele powinni wykonywać najtrudniejsze prace. Natomiast

z punktu widzenia poszczególnych nauczycieli powinni oni wykonywać taką pracę, w której najlepiej wykorzystaliby swoje zdolności” (Fazlagić, 2003).

Osobowość nauczyciela obejmuje trzy struktury: poznawczą (wyrażającą się działaniami związanymi ze spostrzeganiem i rozumieniem ucznia – wychowanka), motywacyjną (obejmującą system wartości, potrzeby i postawy nauczyciela), czynnościową (prakseologiczno – pedagogiczną).

Jedną z podstawowych pożądaných cech osobowości nauczyciela w świetle współczesnych przemian społeczno - ekonomicznych jest zdolność do rozpoznawania przeżywanych uczuć ucznia, wskazanie na źródła ich powstania i adekwatne ich nazywanie. Zadaniem nauczyciela jest także zdobywanie informacji o uczniach, aby mógł prowadzić pracę opiekuńczo-wychowawczą. Z tego wynika kolejna ważna cecha jego osobowości - umiejętność prowadzenia rozmowy z dziećmi i młodzieżą w taki sposób, by czuli, że to, co mówią, jest rozumiane oraz właściwie przyjmowane przez nauczyciela. Nauczyciel musi umieć zdobyć zaufanie uczniów. Aby tego dokonać cechować go ma lojalność wobec uczniów i dyskrecja w odniesieniu do informacji, które są mu powierzane. Przy zdobywaniu zaufania ważną rolę pełni kolejna niezbędna cecha – empatia, czyli wczuwania się w stany głównie uczuciowe innych osób. Nauczyciel musi też umieć budować swój autorytet. Autorytet nauczycielski nie przychodzi automatycznie, ale każda osoba musi zdobywać go wartościami osobowymi. Nauczyciel powinien posiadać poczucie humoru, które sprawia, że nie czuje się obrażony, znieważony czy atakowany przez uczniów. Powinien być osobowością, z którą można pracować i śmiać się. Zostanie takim człowiekiem jeśli będzie posiadał takie cechy jak: wiarygodność, zaufanie, imponująca wiedza merytoryczna, którą potrafi interesująco przekazać, wzbudzając przy tym zaangażowanie uczniów i wzrost motywacji do nauki (Łacina, www.profesor.pl).

W zawodzie nauczyciela osobowości przypisuje się ogromną rolę, polega on bowiem na świadomym i zorganizowanym kształtowaniu osobowości wychowanków. Dlatego też rezultaty pracy zależą w dużym stopniu od osobistych wartości członków rady pedagogicznej.

Na uwagę zasługują badania cech osobowości nauczyciela w oparciu o opinie uczniów, rodziców i samych nauczycieli przeprowadzone w wybranych szkołach różnych województw Polski południowej (2000 r.).

Wśród uczniów zdecydowanie pierwsze miejsce zajęło przekonanie, że nauczyciel powinien być sprawiedliwy. Drugą z kolei pozycję zajęła opinia, że dobry nauczyciel powinien być wyrozumiały, wesoły i mieć poczucie humoru. Następnie uczniowie uważają, że nauczyciele powinni być życzliwi, mili, tolerancyjni i szczerzy, oraz konsekwentni i wymagający. Jednakowo wysoko oceniają nauczycieli opanowanych i dyskretnych. Dalsze miejsce zajęły takie cechy osobowe jak: mądry, optymistyczny, komunikatywny, dobry organizator, przyjacielski, partnerski, pomocny, nie krzywdzi dzieci, wrażliwy, o schludnym, estetycznym i zadbanym wyglądzie, słowny, godny zaufania, obowiązkowy, odpowiedzialny, wczuwający się w problemy dziecka, łagodny i taktowny, punktualny i lojalny, niemający swoich pupilów. W opinii uczniów wielu badanych szkół powtarzała się opinia, że nauczyciel powinien wszystkie dzieci traktować jednakowo, mówić do nich po imieniu, rozmawiać na różne tematy. Powinien być przygotowany do lekcji, prowadzić je ciekawie, niestresująco, dokładnie i cierpliwie tłumacząc nowy lub trudny materiał.

W opinii rodziców nauczyciel powinien mieć podejście do uczniów, powinien być tolerancyjny, opanowany i wymagający, jego zachowanie powinno być wzorem i przykładem dla dzieci. Nauczyciel powinien legitymować się wyższym wykształceniem i kwalifikacjami pedagogicznymi oraz powinien mieć wyższe wynagrodzenie niż dotychczas. Rodzice wskazywali na te cechy osobowe nauczycieli, które składają się na budowanie jego autorytetu. Są oni zdania, że właśnie nauczyciele w największym stopniu powinni udzielać porad rodzicom w zakresie wychowania, nauczania i wyboru zawodu przez ucznia. Chcą też, aby nauczyciel był dla ucznia partnerem i by istniały pomiędzy nimi dobre stosunki, które charakteryzowałyby się wzajemnym zrozumieniem i szacunkiem. Rodzice wielką wagę przywiązują do cech indywidualnych nauczycieli. Oczekują od nich wysokiego poziomu wiedzy, talentu pedagogicznego i dużej kultury osobistej. Większość rodziców uważa, że relacje między nauczycielem i uczniem powinny opierać się na partnerstwie. Natomiast atmosfera w szkole zależy przede wszystkim od stosunków między nauczycielami oraz od obiektywnego oceniania. Zdaniem rodziców nauczyciel XXI wieku powinien mieć szerokie zainteresowania i wiedzę, być specjalistą w jednej wybranej specjalności i zainteresować uczniów jej poszukiwaniem. Powinien interesować się przede wszystkim problemami uczniów i szkoły. Istotnymi cechami nauczyciela są sprawiedliwość, szlachetność oraz umiejętność pokonywania trudności, umiejętność logicznego myślenia i wyciągania wniosków, operowania słowem, posługiwania się

urządzeniami technicznymi. Dobry nauczyciel - wychowawca powinien dysponować nieodzownym czasem dla swoich wychowanków, szanować ich poglądy i budzić zaufanie. Rodzice chcieliby też indywidualnego podejścia do każdego dziecka - zarówno mniej zdolnego, przeciętnego jaki bardziej uzdolnionego (Ciołka, www publikacje.edu.pl).

2.2 Pojęcie roli grupowej

Role grupowe najkrócej można zdefiniować jako rodzaj ról społecznych, które podejmujemy w małych grupach. Tworząc nowy zespół, poznając nowe osoby, w sposób bardziej lub mniej świadomy, zajmujemy „jakąś” pozycję, zaczynamy się „jakoś” zachowywać, prezentujemy „jakieś” własne cechy - zaczynamy odgrywać jakąś rolę. Stajemy się aktorami na scenie życia tej grupy, a rzeczony „jakieś” funkcjonowanie wyznacza naszą rolę. To, w jaki sposób zaistniejemy w danej grupie czy zespole zależy w dużej mierze od naszych cech, predyspozycji, oczekiwań, przyzwyczajzeń oraz wcześniejszych doświadczeń. Mają na nią również wpływ zewnętrzne oczekiwania innych członków grupy wobec nas, a także wszelkie formalne tytuły czy pełnione dotychczas funkcje. Role pełnione w zespole mogą być dwojakiego rodzaju: **formalne** i **nieformalne**.

Pierwsze z nich w większym stopniu wynikają z tytułów, wcześniej pełnionych ról, formalnej pozycji w grupie. Wiążą się także z określonymi wymaganiami i oczekiwaniami. Role nieformalne w rzeczywistości są pełnionymi przez poszczególnych członków grupy funkcjami wynikającymi z wewnętrznych predyspozycji i związanymi z cechami jednostki. Role te ustalają się na drodze wzajemnego oddziaływania pomiędzy właściwościami jednostki i innych członków grupy oraz pojawiają się na skutek interakcji grupowej (Leśniewska, www.fundacijacel.pl).

2.3 Teoria Ról Zespołowych dr Mereditha Belbina

Dr Meredith Belbin przez dziewięć lat badał zachowania managerów z całego świata by znaleźć odpowiedź na pytanie, jak sprawić, by zespół pracował sprawnie. Przeprowadził szereg „gier menedżerskich”. Ich uczestnicy zostali najpierw poddani serii testów psychometrycznych, a następnie przydzieleni do różnych zespołów. Podczas rozgrywek oceniano ich zachowania oraz profile psychologiczne. W wyniku tych badań dr Belbin i jego współpracownicy byli w stanie pogrupować pewne typowe zachowania, a następnie dopasować

do poszczególnych typów ludzi. Zaobserwował on, że na efekty mają wpływ nie tylko wykształcenie, doświadczenie i umiejętności członków zespołu, ale również ich cechy osobowości, style komunikowania się itp. Zatem aby praca w zespole dobrze szła, należy dobrać ludzi nie tylko „dobrze przygotowanych” (wykształcenie, umiejętności), ale również „dopasowanych” (cechy, style komunikacji). Na tej podstawie powstała Teoria Ról Zespołowych.

Dr Belbin wyróżnił osiem ról, które można podejmować w zespole. Przy tym zauważył, że „niezapełnienie” jakiejś roli powoduje w zespole tarcia i utrudnia wykonanie zadania. Nie oznacza to bynajmniej, że dobrze funkcjonujący zespół powinien liczyć ośmiu członków. Jeśli w działaniach uczestniczy mniej osób, to niektóre muszą wziąć na siebie więcej niż jedną rolę. Jeśli zaś zaangażowanych w działania jest więcej, to odpowiedzialność za pełnienie ról rozkłada się na więcej osób.

Praktyczny organizator – zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny. Cechy: zrównoważony i zdyscyplinowany. Dzięki niemu następuje praktyczne wdrożenie projektów i planów rozwiązań. Pragnie konkretów, nie lubi zmienności planów.

Naturalny lider – sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny.

Człowiek akcji – kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalaniu celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej. Cechy: niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, impulsywny, łatwo się irtuje.. Chce szybko widzieć rezultaty. Rywalizuje i bywa arogancki, ale dzięki niemu „coś się rzeczywiście dzieje”.

Siewca (człowiek idei) – wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji. Cechy: dominujący, inteligentny,

introwertyk. Może „gubić” szczegóły i robić błędy, a także krytykować pomysły innych. Im większy problem, tym większe wyzwanie, żeby go rozwiązać. Uważa, że wszystkie dobre pomysły z początku dziwnie wyglądają. Roztacza wokół siebie aurę „geniusza”.

Człowiek kontaktów – bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Popiera innowacje i jest dobrym improwizatorem. Trochę cyniczny w poszukiwaniu zysku dla grupy – często mówi „nowe możliwości powstają w wyniku błędów innych”.

Sędzia – analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji. Cechy: inteligentny, zrównoważony, introwertyk. Jest najbardziej obiektywny, bezstronny i niezaangażowany emocjonalnie, lubi mieć czas do namysłu, brak mu entuzjazmu, ale jego spokój pozwala na podjęcie wyważonych decyzji.

Człowiek grupy – wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu. Cechy: ekstrawertyk, zrównoważony, niskie pragnienie dominacji i rywalizacji, zdolność empatii. Może jego wkład nie jest zbyt wyraźny, ale nieoceniona jest jego lojalność i oddanie wobec grupy, nie lubi konfrontacji.

Perfekcjonista – nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu. Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany (Źródło: www.bezscian.pl/wp-content/uploads/2010/09/Moja-rola-w-grupie.doc).

2.3 Kogo i dlaczego warto mieć w zespole

W dzisiejszych czasach wyniki pracy pojedynczych osób są w coraz większym stopniu zależne od podejścia i współpracy innych. Jednocześnie można zaobserwować wielu

pracowników, którzy nie potrafią dopasować się do konieczności pracy z innymi i uzupełniania ich.

Możliwe jest jednak zaprojektowanie zespołu, który nie tylko będzie pracował efektywnie, lecz również w dobrej atmosferze. Można też zatrudniać ludzi, którzy będą dobrymi i lojalnymi pracownikami. Metodologia dr Belbina pozwala na przetestowanie pracownika lub kandydata pod kątem preferowanych ról w zespole. Dzięki temu, z dużym prawdopodobieństwem można określić stopień dopasowania kandydata do jego zadań, a przez to jego szanse na sukces.

Według Belbina, w każdej grupie powinny się znaleźć osoby, którym nie brakuje pomysłowości, a przy tym radzą sobie z rozwiązywaniem trudnych sytuacji. Musi być też ktoś, kto łatwo nawiązuje kontakty i jest dobrym negocjatorem. Kolejna osoba powinna pokierować pracą wszystkich i wydawać polecenia. Każdy zespół powinien składać się zarówno z ludzi dynamicznych i otwartych, jak i tych, którym zależy przede wszystkim na szczegółowym przestrzeganiu wyznaczonego planu.

Tabela 1. Typowe role zespołowe i ich charakterystyka

ROLA	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
Praktyczny organizator	Konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny.	Zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola.	Brak plastyczności, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany.
Naturalny lider	Spokojny, pewny siebie, zdyscyplinowany.	Zdolność dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach i silne skupienie na celach.	Przeciętny, jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze.
Człowiek akcji	Bardzo napięty, stawiający wyzwania, dynamiczny.	Pragnienie i gotowość do przewyższania inercji, braku efektywności, samozadowolenia.	Skłonności do prowokowania, irytacji, niepokoju.
Siewca (człowiek idei)	Indywidualista, poważny, niekonwencjonalny.	Geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza.	Bujanie w obłokach, możliwe pomijanie praktycznych szczegółów.
Człowiek kontaktów	Ekstrawertyk, entuzjasta, komunikatywny, ciekawy świata.	Zdolność do kontaktowania się z ludźmi i odkrywania tego, co nowe. Umiejętność reagowania na wyzwania.	Szybko traci zainteresowanie sprawą, gdy mija pierwsza fascynacja.
Sędzia	Trzeźwy, bez emocji, ostrożny.	Umiejętność oceny, dyskrecja, praktyczność i niebawienie się w sentymenty.	Brak mu umiejętności, inspiracji i zdolności do motywowania innych.

Człowiek grupy	Zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy.	Umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuacje, umiejętność wzbudzenia „ducha” zespołu.	Brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych.
Perfekcjonista	Staranny, uporządkowany, sumienny, niespokojny.	Zdolność doprowadzania do skutku, perfekcjonizm.	Skłonność do martwienia się drobiazgami, napięcie.

Źródło: www.klubrozwojuhandlowca.pl

2.4 Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy, czyli zadowolenie z jakości własnych wysiłków, nie jest tożsama z satysfakcją w pracy, rozumianą jako miłą atmosferą. Nie jest też bezpośrednio związana z poprawą wyników działań. Można wyróżnić następujące powody satysfakcji z pracy (w kolejności od najważniejszych do najmniej istotnych): charakter wykonywanej pracy (im bardziej wymagający, ciekawy i stawiający wyzwania zawód, tym większa satysfakcja), kierownictwo (styl pracy i osobowość dyrektora), bezpieczeństwo zatrudnienia, status społeczny wykonywanego zawodu, perspektywy awansu, **możliwość pracy zespołowej** (pod warunkiem, że grupa jest spójna, demokratyczna, niewielka, ma okazję do częstych interakcji, spotkań oraz akceptuje danego członka), cechy indywidualne danej osoby (ekstrawertycy są zwykle bardziej zadowoleni niż introwertycy), a także wiek i płeć (starsze osoby są zwykle bardziej zadowolone z pracy niż młodsze; na satysfakcję z pracy u kobiet i mężczyzn wpływają odmienne czynniki) (Fazlagić, 2003).

Satysfakcja z pracy jest często kluczowym elementem motywacji pracownika, warto więc dbać o poziom jej odczuwania. Jak słusznie zauważył Goethe: „Jeśli traktujesz ludzi tak, jak na to zasługują, staną tymi, jakimi są. Lecz jeśli traktujesz ich jako takich, jakimi być powinni, staną się wspanialszymi i lepszymi osobami.”

2.5. Motywacja

Najczęściej przywoływaną koncepcją wyjaśniającą mechanizm działania systemu motywacji człowieka jest teoria Abrahama Maslowa. Stwierdził on, iż ludzkie potrzeby są zaspokajane stopniowo. Innymi słowy, człowiek stawia przed sobą większe cele i ma większe aspiracje, jeśli zaspokoi najpierw swoje podstawowe pragnienia.

Najbardziej podstawowe potrzeby mają charakter fizjologiczny: jedzenie, picie, ogrzewanie, schronienie i odpoczynek. Aby zdobyć wymienione rzeczy, należy zarabiać pewną

minimalną ilość pieniędzy. Następną potrzebą, jaką odczuwamy, jest potrzeba bezpieczeństwa, od gwarancji zatrudnienia (co jest w dzisiejszych czasach trudniejsze do spełnienia niż dawniej) do ochrony zdrowia.

Oprócz tego Maslow wymienił potrzeby społeczne, te związane z kontaktem z innymi ludźmi. Środowisko pracy jest przykładem środowiska społecznego. Dla niektórych znajomi z pracy stanowią większość osób, z którymi kontaktują się oni w trakcie swojego życia. Kolejny, wyższy poziom obejmuje potrzebę uznania w obrębie organizacji i wśród ludzi tworzących środowisko pracy. Należy w tym miejscu wymienić także potrzebę pewności siebie, samospełnienia oraz optymistycznego spoglądania w przyszłość, dzięki czemu uświadamiamy sobie swój potencjał oraz jesteśmy po prostu szczęśliwi.

W teorii Maslowa najistotniejsza jest hierarchiczna natura potrzeb. Teoria mówi, iż motywowanie ludzi jest skuteczne jedynie przy uwzględnieniu tejże hierarchii. Potrzeby tworzą układ hierarchiczny, przy czym zachowanie człowieka jest motywowane przez niezaspokojone potrzeby. Zaspokojenie potrzeb w pierwszej kolejności niższego rzędu, jest warunkiem zaspokajania kolejnych potrzeb - wyższego rzędu. Działania motywacyjne są skazane na niepowodzenie, jeśli zaspokaja się pewien poziom potrzeb, ignorując poziom hierarchicznie niższy (Źródło: www.zarzyccy.pl).

Wykorzystując tę wiedzę, dyrektor szkoły lub placówki może określić najczęściej przyjmowane przez członków grona pedagogicznego konstruktywne role grupowe, ocenić skalę dojrzałości zespołu **całego** grona pedagogicznego z punktu widzenia każdego z nauczycieli z osobna oraz z punktu widzenia całej grupy badanej, a także wskazać najważniejszy cel dla każdego z nich. Może też określić poziom dojrzałości zespołu, któremu przewodzi. Przyglądając się kilku aspektom kwestii współpracy w zespołach nauczycieli może zapoczątkować ideę **świadomej** współpracy wśród pracowników. Nauczyciele cały czas pracują zespołowo – każdy dzień i każda minuta spędzona przy tablicy to doświadczenie pracy zespołowej. Nie znaczy to, że grupa czterech nauczycieli prowadzi jedno zajęcie jednocześnie. To znaczy, że czterech nauczycieli prowadzi w tym samym czasie cztery różne lekcje, ale wszyscy pracują na wizerunek tej samej placówki i tego samego zawodu. Wszyscy też kooperują z innymi podmiotami szkoły – rodzicami i uczniami.

Niekiedy przykro nam z powodu ginącego szacunku dla profesji nauczycielskiej, ale często sami szargamy swoim postępowaniem jej dobre imię – także zachowaniem w obrębie rady pedagogicznej. Zamiast uznania, wsparcia i pomocy, fundujemy sobie nie zawsze czystą walkę o profity i codzienną feerię narzekań i skarg. Na każdy szczyt prowadzą różne drogi, ale którejkolwiek z nich nie wybierzemy, będzie łatwiejsza i przyjemniejsza, gdy nie pójdziemy nią sami.

Opracowanie jest częścią pracy autorki, wieńczącej udział w kursie kwalifikacyjnym dla oświatowej kadry kierowniczej zakończonym w roku 2014. Literatura dotycząca zagadnienia dostępna jest w WODN w Sieradzu.