

Małgorzata Pomianowska



Dariusz Pomianowski



## Dobry zespół, czyli jaki?

O sukcesie współczesnych społeczeństw decyduje także zdolność do współpracy.

W związku z tym musimy tej współpracy się nauczyć.

Szkola to jedno z najważniejszych miejsc, aby współpracy się uczyć i ją modelować. Uczniowie i nauczyciele powinni być przyzwyczajani do zespołowego wykorzystywania informacji, planowania, rozumienia różnych punktów widzenia i działania zespołowego.

Teoretycy i praktycy zarządzania podkreślają, że jednym z podstawowych czynników wpływających na efektywność organizacji jest praca zespołowa. Jednak wykorzystanie potencjału, jakim jest zespół, jest nadal dużym wyzwaniem dla kadry kierowniczej. Wymaga bowiem wiedzy na temat współpracy i warunków, jakie muszą zaistnieć, aby przynosiła zamierzone efekty. Niezbędne są także umiejętności właściwego organizowania pracy zespołowej i kierowania nią.

### Rodzaje zespołów

Istnieje wiele definicji zespołów. Na potrzeby tego opracowania przyjęto najprostszą z nich, według której zespół to grupa ludzi, która ma przynajmniej jeden wspólny cel i zdaje sobie sprawę z tego, że do jego osiągnięcia potrzebne jest współdziałanie wszystkich członków zespołu. Zespoły mogą spełniać wiele funkcji. Różny może też być ich skład, zasięg, czas trwania. W literaturze przedmiotu istnieje szereg różnych kwalifikacji dotyczących rodzajów zespołów. Jedną z najpopularniejszych koncepcji podziału jest poniższa, uwzględniająca charakter podejmowanych działań, typ uczestników i czas trwania. Są to:

- Zespoły strukturalne – w ich skład wchodzi osoby sprawujące funkcje kierownicze i podwładni; w szkole zespołem takim jest np. zespół kierowniczy.
- Zespoły zadaniowe – powoływane są zwykle do rozwiązania jednego problemu lub zajęcia się określonym zadaniem, np. opracowania i wdrożenia jakiegoś projektu (np. zespół do spraw szkolnego systemu oceniania). Czas trwania takiego zespołu jest zwykle wyraźnie określony; wszyscy członkowie zespołu zachowują swoje normalne obowiązki i powiązania, jednocześnie pracując w specjalnej grupie zadaniowej.
- Komitety – grupy długotrwałe zaspokajające stałe potrzeby szkoły (np. rada rodziców).

Zespoły możemy również podzielić ze względu na specjalizację:

- Zespoły o specjalizacji jednorodnej – powstają w wyniku łączenia osób dotychczas indywidualnie wykonujących podobne czynności czy zadania. Są to zespoły pracowników o jednakowych specjalnościach (w szkole mogą to być zespoły przedmiotowe, np. poloniści, matematycy).

- Zespoły o specjalizacji różnorodnej – obejmują osoby o różnych specjalnościach, są to np. zespoły wychowawcze, samokształceniowe, WDN.

Kolejna propozycja podziału dotyczy specyfiki zespołu.

- Zespoły najwyższego kierownictwa – składają się z osób zarządzających szkołą. W skład takiego zespołu mogą wchodzić np. dyrektor, wicedyrektorzy, księgowy, kierownik administracyjny. Zespoły te mają stałą obsadę, regularnie współpracują i zajmują się kluczowymi dla szkoły sprawami. Członkowie zespołu koncentrują w swoich rękach największą władzę formalną, zarówno jeśli chodzi o rangę decyzji, jak i o ich zakres.
- Zespoły średniego szczebla zarządzania – grupują osoby, które kierują pracami np. zespołów pracowniczych (w szkole będą to np. liderzy zespołów przedmiotowych).
- Zespoły pracowników – grupują pracowników, którzy na co dzień razem ze sobą pracują, np. nauczycieli (zespoły przedmiotowe, wychowawcze, rada pedagogiczna), pracowników administracji i obsługi. W firmach, które kładą duży nacisk na pracę zespołową, przekazuje się tym zespołom znaczną część samodzielności decyzyjnej i wykonawczej.
- Zespoły zadaniowe – w skład tych zespołów wchodzi osoby dobrane z innego klucza niż hierarchia organizacyjna. Zespoły zadaniowe tworzone są na potrzeby określonego zadania i z definicji mają czasowy charakter. Grupują te osoby, które mają kompetencje niezbędne do wykonania danego zadania (np. zespół do spraw specjalnych potrzeb edukacyjnych).
- Zespoły organizacji działających w ramach firmy – są to różnego rodzaju organizacje, od związkowych (np. związki nauczycielskie), poprzez *non profit* (stowarzyszenia i fundacje) po hobbystyczne.
- Zespoły nieformalne – powstają poza oficjalnymi strukturami organizacji. Mogą mieć charakter towarzyski lub służyć wywieraniu wpływu na daną organizację w sposób, który wychodzi poza zdefiniowane schematy organizacyjne, zakresy władzy i obowiązków. Część takich zespołów ma charakter niejawni.

## Kiedy warto powoływać zespół?

Zorganizowanie dobrze funkcjonującego zespołu nie jest łatwe, wymaga czasu i zaangażowania, dlatego warto odpowiedzieć sobie na pytanie, kiedy do wykonania zadania potrzebny jest zespół, a kiedy wystarczy praca indywidualna.

Niektóre zadania nie są możliwe do zrealizowania bez pracy zespołowej. Tak jest np. w przypadku przedstawienia teatralnego czy gier zespołowych. Jednak wiele zadań nie wymaga współpracy w tak oczywisty sposób. Praktyka wskazuje że im bardziej skomplikowane i wieloaspektowe zadanie (konceptyjne i/lub wykonawcze), tym większa potrzeba powołania zespołu. Zespołowego działania wymagają również zadania nowe, związane z dużym ryzykiem i niepewnością co do rezultatu. Przed podjęciem decyzji o tworzeniu zespołu warto zastanowić się nad tym, jakie korzyści, a jakie zagrożenia może przynieść praca zespołowa.

## Zalety pracy zespołowej

Praca zespołowa to nie tylko iloczyn siły ramion jego członków (np. gdy trzeba przenieść bardzo ciężki przedmiot). To również suma wiedzy, doświadczeń i umiejętności poszczególnych członków grupy (gdy trzeba rozwiązać trudny i skomplikowany problem czy zrealizować ważny dla całej organizacji projekt). Zespół po prostu może, wie i potrafi więcej. Współpraca, przy spełnieniu odpowiednich warunków, przynosi o wiele lepsze efekty niż samodzielna praca pojedynczych osób. Uzyskiwany w ten sposób efekt synergii w działaniu zespołowym jest bardzo często podstawowym argumentem motywującym do wspólnego działania.

Dobrze dobrane i właściwie działające zespoły sprawiają, że zmniejsza się powtarzalność tych samych działań, decyzje są podejmowane szybciej i trafniej (mogą być przedyskutowane i dogłębniej przemyślane). Praca zespołowa umożliwia doskonalenie kompetencji i integrację członków zespołu. Daje szansę na zaspokajanie podstawowych potrzeb społecznych, jakimi są potrzeba przynależności, afiliacji, bezpieczeństwa, wywierania wpływu, sprawstwa. Umożliwia realizację zamierzeń, których nie sposób osiągnąć pojedynczo, udzielania i otrzymywania pomocy, grupowego rozwiązywania problemów; uaktywnia proces wzajemnej kontroli i samokontroli.

Wspólne działanie przyczynia się do wzrostu odpowiedzialności za wykonywane zadania i identyfikacji z celami przyjętymi przez zespół. Zespół to także więcej pomysłów — jego członkowie mogą wzajemnie stymulować się do większej kreatywności i inspirować.

A wszystko to przekłada się na większą motywację do pracy i wspólnego działania oraz prowadzi do większej dojrzałości społecznej i sprzyja budowaniu kapitału społecznego zarówno w skali makro jak i mikro.

Według P. Hofstattera<sup>1</sup> do większej wydajności zespołu przyczyniają się następujące czynniki:

- większa wiedza zespołu jako całości – zespół wie więcej, ponieważ wiedza i doświadczenie poszczególnych członków grupy ulega kumulacji,
- wielokrotniona mobilizacja do działań – powstaje więcej koncepcji dzięki dyskusjom, inspirującemu wpływowi różnych opinii i pomysłów, motywująco działają również interakcje w zespole, zespół ma też zazwyczaj większą wiarygodność niż jednostka,
- możliwości łagodzenia napięć emocjonalnych – w zespole rozwijają się więzi grupowe, które mają pozytywny wpływ na jej członków. Praca zespołowa może również zmniejszać stres i łagodzić napięcie emocjonalne.

Na lepszą wydajność zespołów mają również wpływ:

- zewnętrzne współzawodnictwo – wspólny rywal zewnętrzny, np. inny zespół spoza organizacji i brak rywalizacji wewnątrz zespołu,
- czas – uznanie przez członków zespołu, że terminy zespołowe są ważniejsze od indywidualnych, czas pracy jest ustalany wewnętrznie i dostosowany do rytmu i tempa pracy całego zespołu,
- innowacje – większa kreatywność, mniejsze opory przed nowatorskimi rozwiązaniami, innowacje odpowiadające specyfice zespołu i adekwatne do jego działań,
- inicjatywa – oparta na przewidywaniu korzyści dla zespołu i niwelowaniu lęku odnośnie do ewentualnych indywidualnych strat,
- relacje i zależności – poczucie wspólnoty celu, korzyści z jego realizacji, wzajemna mobilizacja i motywacja, nacisk na pomoc, współpracę, wzajemne wsparcie.

## Trudności w pracy zespołowej

Na pracę zespołową należy także umieć spojrzeć krytycznie. Pomimo wielu zalet i korzyści płynących ze wspólnego działania, trzeba wziąć pod uwagę pewne ograniczenia lub wręcz niebezpieczeństwa z nim związane. Poniżej przedstawiono zagrożenia, które wydają się być szczególnie istotne w pracy zespołowej w szkole, związane zarówno z zadaniami, które zespół ma do zrealizowania, jak i z relacjami, jakie istnieją pomiędzy jego członkami<sup>2</sup>.

### Zależność od lidera

Trudno przecenić rolę lidera w zespole. To na nim w największej mierze ciąży odpowiedzialność za realizację celów, jak i relacje w grupie. W rolę tę wpisane jest również niebezpieczeństwo dominacji nad innymi członkami zespołu i przejęcie całej odpowie-

dzialności za wszystkie obszary jego funkcjonowania. Zbytняя zależność od osoby kierującej zespołem może być wynikiem zarówno zachowań członków zespołu, jak i samego lidera. Osoby wchodzące w skład zespołu mogą obawiać się samodzielności, czasami wręcz jej unikać. Typową oznaką występowania tego zjawiska jest brak podejmowania samodzielnych działań.

Działania profilaktyczne i zaradcze:

- wspieranie samodzielności i zaangażowania członków zespołu w funkcjonowanie grupy,
- przekazywanie uprawnień innym członkom zespołu,
- wskazywanie mocnych stron poszczególnych osób, podkreślanie osiągnięć,
- doskonalenie kompetencji lidera zespołu (np. szkolenia, superwizje, *coaching*).

<sup>1</sup> Za: Kalin K., Muni P. *Kierować sobą i innymi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1996.

<sup>2</sup> Na podst.: Hardingham A., 1999, Pomianowska M., 2002.

## Syndrom myślenia grupowego – czyli niebezpieczna jednomyślność

W pracy zespołowej oprócz zależności od lidera może pojawić się zjawisko ulegania presji grupy. Jednostka poddaje się wpływowi grupy z wielu powodów. Należą do nich m.in. obawa przed popełnieniem błędu czy odrzuceniem przez grupę, chęć zyskania sympatii, przekonanie, że grupa (tyle osób) nie może się mylić (dowód społecznej słuszności).

Charakterystyczne dla syndromu myślenia grupowego jest:

- przywiązanie do decyzji raz podjętych,
- obawa przed zmianą,
- brak samokrytycyzmu,
- przecenianie własnych kompetencji,
- przekonanie, że zespół ma rację,
- nieprzyjmowanie krytyki i opinii z zewnątrz,
- silne poczucie odrębności („my i reszta świata”),
- iluzja wszechmocy,
- nacisk na jednomyślność,
- autocenzura (ze względu na grupę jednostki rezygnują ze swoich propozycji).

Syndrom myślenia grupowego może doprowadzić do wielu błędów i poważnych konsekwencji. Przykładem takim może być decyzja specjalistów NASA, związana ze startem wahadłowca „Challenger”, który pomimo informacji o usterkach otrzymał zgodę na start i eksplodował kilka sekund po starcie.

Działania profilaktyczne i zaradcze:

- przełamanie jednomyślności grupy choćby przez jedną osobę, np. podczas pracy nad rozwiązaniem problemu, przydzielenie jednej z osób roli „adwokata diabła”, czyli kogoś, kto będzie podważał zdanie grupy i poszukiwał korzyści w innym rozwiązaniu niż tym proponowanym przez zespół,
- odsunięcie lidera od części prac zespołu (np. związanych z poszukiwaniem rozwiązania problemu), dzięki czemu może on pozostać „nieskażony” myśleniem grupowym,
- wyprowadzenie niektórych członków poza zespół (postawienie ich w roli konsultantów, ekspertów zewnętrznych), tak aby z dystansu mogli ocenić pracę zespołu.

**Syndrom myślenia grupowego może doprowadzić do wielu błędów i poważnych konsekwencji**

## Uchylenie się od odpowiedzialności

Odpowiedzialność za wykonywane zadania to jeden z ważnych czynników motywujących, mający duży wpływ na stopień zaangażowania w realizowane działania. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że podczas pracy zespołowej, kiedy to odpowiedzialność rozkłada się na kilka osób, pojawi się tendencja do zasłaniania się odpowiedzialnością grupową. Zjawisko to może przybierać na sile szczególnie wtedy, gdy pojawiają się trudności i problemy.

Działania profilaktyczne i zaradcze:

- przypisanie indywidualnej odpowiedzialności do konkretnego zadania,
- sprawdzanie postępu prac,
- ustalanie przyczyn niewykonania zadania,
- zadbanie o wsparcie ze strony innych członków zespołu,
- docenianie wkładu i świętowanie sukcesów/osiągnięć.

## Destrukcyjne wzory zachowań

Zachowania członków zespołu wpływają w silny i bezpośredni sposób na funkcjonowanie zespołu i jego wyniki. Szczególnie ważne są tzw. zachowania zadaniowe, nakierowane na ustalenie i realizację wspólnych celów (np. poszukiwanie i pozyskiwanie informacji, zachęcanie do podejmowania decyzji, wypracowywanie norm, stanowisk) oraz zachowania zespołowe budujące i wzmacniające harmonię i spójność zespołu (np. motywowanie, nagradzanie członków zespołu, poszukiwanie kompromisu dla dobra zespołu, podtrzymywanie komunikacji wewnętrznej).

Mogą się jednak również pojawić zachowania destrukcyjne. Są one szczególnie niebezpieczne, kiedy to tworzą się normy i zasady funkcjonowania grupy. Celem takich zachowań może być chęć przejęcia dominacji nad grupą, zwrócenia na siebie uwagi, rozładowania emocji (np. złości, niezadowolenia, żalu), dążenie do zdobycia uznania, pomocy. Mogą wówczas pojawić się negatywne komunikaty podważające kompetencje innych członków zespołu i/lub atakujące ich w sposób bezpośredni lub pośredni, demonstrowanie dystansu do działań zespołu, okazywanie swojego niezadowolenia itp. Występowanie destrukcyjnych zachowań obniża znacznie poziom bezpieczeństwa w grupie, zniechęca członków zespołu do aktywności i otwartości. Takie zachowania mogą również stać się wzorcem obowiązującym w danej grupie.

Działania profilaktyczne i zaradcze:

- określenie zasad obowiązujących w zespole i konsekwencji ich nieprzestrzegania (zawarcie kontraktu grupowego),
- egzekwowanie realizacji ustalonych zasad,
- ujawnienie i nazwanie destrukcyjnych zachowań,
- używanie komunikatu „ja”,
- uświadomienie kosztów destrukcyjnych zachowań.

## Konflikty

Konflikty pojawiają się w każdym zespole. Są siłą rozwojową, ale również mogą znacznie destabilizować funkcjonowanie zespołu. Do powstawania konfliktów mogą przyczyniać się błędy w organizacji i koordynacji pracy zespołu (np. niejasno postawione zadania, brak ustalenia sposobów podejmowania decyzji, niedostateczne zasoby), jak i znaczące różnice ujawniające się między członkami zespołu (np. inne cele, wartości, style komunikacji). Konflikt rodzi spore niebezpieczeństwo pojawienia się zachowań, których nie da się już cofnąć i które trwale zaważą na jakości funkcjonowania zespołu. Dlatego tak istotne jest umiejętne zarządzanie sytuacjami konfliktowymi w zespole (zapobieganie tym niepożądanym, odpowiednie kierowanie tymi, które się pojawiają). Konflikty są szczególnie niebezpieczne wtedy, gdy nie są ujawniane, powtarzają się, dotyczą nie tyle sprawy, co personalnie członków zespołu (mogą wiązać się z osobistą krzywdą i upokorzeniem, wywoływać poczucie wstydu).

Działania profilaktyczne i zaradcze:

- wprowadzenie zasad funkcjonowania chroniących jednostki (normy grupowe, kontrakt)
- określenie wyraźnych granic pomiędzy członkami zespołu, zadaniami i wydarzeniami,
- w sytuacji impasu zaproszenie osoby z zewnątrz, która może pomóc zespołowi rozwiązać konflikt.

## Szkodliwa rywalizacja między zespołami

W trakcie wykonywania zadań często tworzą się zespoły zdaniowe. Czasami ich skład jest względnie trwały, na przykład w przypadku zespołów merytorycznych z jakiegoś obszaru funkcjonowania organizacji. Istnieje wtedy niebezpieczeństwo, że zespoły te zaczną ze sobą niekonstruktywnie rywalizować, przynosząc szkody zarówno w wymiarze zadaniowym, jak i interpersonalnym. Efektem takiej niezdrowej rywali-

zacji jest zły przepływ informacji, trudności w wykonywaniu zadań wymagających współpracy między zespołami, przerzucanie odpowiedzialności na innych.

Działania profilaktyczne i zaradcze:

- zacieśnienie kontaktów między zespołami poprzez:
  - działania integrujące wymagające współpracy,
  - identyfikowanie wspólnych problemów i powoływanie grup międzyzespołowych do ich rozwiązywania,
  - wydarzenia towarzyskie,
- wprowadzenie metod oceny efektywności zespołów i uwzględnienie kryterium przydatności usług jednego zespołu dla innych,
- tworzenie zespołów o zmiennym składzie osobowym.

## Źle prowadzone zebrania

Zebrania są nieodłącznym elementem pracy/funkcjonowania każdego zespołu. Towarzyszą one wszystkim fazom rozwoju grupy. To podczas zebrań ustalane są podstawowe zasady i normy funkcjonowania grupy, wyznaczane są cele, rozwiązywane pojawiające się problemy, przekazywane są ważne informacje. Dlatego też ogromne znaczenie dla efektywności działań zespołu ma to, czy zebrania są dobrze, czy źle prowadzone. Oznaką źle prowadzonych zebrań są m.in. następujące zjawiska:

- spóźnianie się uczestników,
- przeciąganie się zebrań,
- nietrzymanie się agendy spotkania,
- niezadowolenie uczestników, frustracja, znudzenie,
- zdominowanie zebrania przez jedną lub dwie osoby,
- załatwianie prywatnych spraw podczas zebrań,
- niepodejmowanie decyzji lub narzucanie decyzji przez lidera lub innego członka zespołu.

Działania profilaktyczne i zaradcze:

Należy do nich głównie wprowadzenie dyscypliny zebrań:

- porządek zebrania oraz materiały dotyczące zebrania są dostarczane ze znacznym wyprzedzeniem,
- zebrania zaczynają się i kończą o czasie,
- są prowadzone sprawnie przez osoby przygotowane i kompetentne,
- wnioski w postaci zadań do wykonania zostają wyraźnie sformułowane, zostaje określony sposób kontroli ich realizacji,
- protokoły z zebrania są dostarczane uczestnikom zebrania w ciągu 2-3 dni po zebraniu,
- ostatnie 10 minut zebrania poświęcone jest na ocenę jego efektywności,

Jeśli wprowadzenie tych zasad nie pomaga, to warto:

- wprowadzić zasadę grupowego rozwiązywania problemów,
- powierzyć komuś spoza zespołu rolę konsultanta do spraw procedury.

Zainteresowanych odsyłamy również do lektury książki Patricka Lencioni „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie”, w której autor wskazuje na następujące przyczyny porażek działania zespołowego:

1. brak wzajemnego zaufania członków zespołu,
2. obawa przed konfliktem,
3. brak zaangażowania,
4. unikanie odpowiedzialności,
5. brak dbałości o wyniki.

## Jak stworzyć dobrze działający zespół?

Opisane powyżej zagrożenia dla funkcjonowania zespołu, które w konsekwencji mogą prowadzić do zmniejszonej wydajności, wynikają głównie z błędów w procesie budowania i kształtowania zespołów. Dlatego, kiedy już podejmiemy decyzję o powołaniu zespołu, tak ważne jest zadbanie o jego właściwą organizację i koordynację.

Dobry zespół to taki, który:

- ma jasny cel (wie, dokąd zmierza),
- ustala realne cele (możliwe do osiągnięcia),
- efektywnie wykorzystuje swoje zasoby,
- przygotowuje wiele różnych wariantów działania,
- stosuje doraźne strategie (w miarę potrzeb),
- sprawdza osiągnięte postępy,
- ma zaufanie do swoich członków,
- wierzy w swoje możliwości,
- ma dobre relacje z otoczeniem.

Na podstawie: Stewart D.M. [red.] *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą.*

W procesie budowania zespołu warto uwzględnić takie czynniki, jak:

- rodzaj pracy, która będzie do wykonania, i charakter działań,
- kompetencje pracowników i lidera,
- sposoby komunikowania się i podejmowania decyzji,
- przestrzeń, w której zespół ma działać.

Warto pamiętać, że efekty działania zespołu zależą zarówno od potencjału poszczególnych jednostek, jak i relacji, jakie pomiędzy nimi zachodzą. Dlatego też w trakcie procesu tworzenia składu osobowego zespołu warto uwzględnić zarówno kompetencje merytoryczne poszczególnych osób (na ile dany uczestnik pracy zespołowej ma to, co zespołowi jest potrzebne, aby sprawnie wykonać powierzone zadanie), jak i ich kompetencje społeczne (w zakresie współpracy, komunikacji, tworzenia dobrych relacji).

Przy tworzeniu zespołu warto wziąć również pod uwagę następujące zasady:

### I. Zasada optymalizacji liczby członków zespołu

Duże znaczenie dla funkcjonowania zespołu ma jego liczebność. Warto pamiętać, że im większy zespół, tym więcej zróżnicowania pod względem postaw, przekonań, co może utrudniać proces współpracy. Niekorzystnymi czynnikami mogą być również utrudniony kontakt bezpośredni między uczestnikami zespołu oraz ograniczony przepływ informacji. To wszystko może stanowić duże wyzwanie zarówno dla lidera zespołu, jak i jego członków.

Mały zespół ułatwia tworzenie więzi personalnych, integrację, komunikację i motywację.

Jak w związku z tym pogodzić te prawidłowości z praktyką funkcjonowania szkoły, w której często grono pedagogiczne i pracownicy administracji oraz obsługi liczą kilkadziesiąt osób, a zdarzają się takie placówki, które zatrudniają ponad 100 pracowników? Jak sprawić, by w proces tworzenia propozycji rozwiązań i ich realizacji zaangażować wszystkich, których dana sprawa dotyczy, np. całą radę pedagogiczną?

W grupach liczących więcej niż 25-30 osób rozwiązaniem jest tworzenie mniejszych, kilku-, a maksymalnie kilkunastoosobowych zespołów. Na przykład w szkołach podstawowych można podzielić radę na zespoły nauczycieli uczących w klasach 1-3 i 4-6, w szkołach ponadpodstawowych stworzyć np. 2-3 zespoły, które pracują nad tym samym problemem, a potem na sesji plenarnej przedstawiają do dyskusji propozycje rozwiązań i ustalenia końcowe.

### II. Zasada rezerwy kompetencyjnej

Przy doborze członków zespołu pod względem ich kompetencji możemy wyróżnić trzy opcje:

- kompetencje mniejsze od stawianych wymagań,
- kompetencje są na poziomie stawianych wymagań,
- kompetencje przewyższające stawiane wymagania.

Sytuacją idealną jest oczywiście ta, w której kompetencje członków zespołu odpowiadają wymaganiom stawianym zespołowi. Gdy są one niższe, zespół może nie poradzić sobie w ogóle z zadaniem/zadaniami przed nim stojącym/i lub jakość wypracowanych rozwiązań będzie poniżej oczekiwanej. Gdy kompetencje członków zespołu przekraczają wymagania stojące przed zespołem, w dłuższej perspektywie może to doprowadzić do zniechęcenia lub frustracji

### III. Zasada perspektywy działania

Dotyczy ona szerszego kontekstu pracy danego zespołu, czyli tego, jak cele i zadania zespołu mają się do celów i zadań całej organizacji, dlatego też konieczne jest poinformowanie całego zespołu/poszczególnych jego członków o:

- misji zespołu,
- celach stawianych przed zespołem,
- warunkach działania, funkcjonowania zespołu.

### IV. Zasada dostępnego wsparcia technicznego

Wiele zespołów zdolnych do wykonania stojących przed nimi zadań „utknęło” na drodze ich realizacji z powodu niewystarczającego wsparcia technicznego. Dlatego trzeba wziąć pod uwagę bazę techniczną, czyli wszelkiego rodzaju urządzenia, środki, które powinien mieć do dyspozycji zespół, aby zrealizować stojące przed nim cele. Baza techniczna ma umożliwić i ułatwiać pracę. Mogą to być np. typowe urządzenia biurowe, jak komputer, ksero czy drukarka, ale również np. flipchart, dostęp do Internetu, możliwość skorzystania ze środków transportu. Warto pamiętać, że baza techniczna powinna być na bieżąco modyfikowana w zależności od potrzeb zespołu.

Przy tworzeniu zespołu warto skorzystać ze sprawdzonych schematów postępowania. Jednym z nich jest przedstawiony poniżej SCHEMAT 7 KROKÓW. Są one następujące:

**I. Wyznaczenie celu zespołu** – czyli tego, co zespół pragnie/powinien osiągnąć dzięki jego utworzeniu. Cel należy jasno sformułować i zapisać. W definiowaniu celów pomocna jest bardzo tzw. formuła SMART, mówiąca, że każdy cel powinien być: **S** – *Specific* (specyficzny, konkretny), **M** – *Measurable* (mierzalny, możliwy do zmierzenia przy pomocy określonych mierników - ilościowych i jakościowych), **A** – *Acceptable* (akceptowany przez wszystkich, którzy będą dążyć do jego realizacji), **R** – *Realistic* (realny, możliwy do osiągnięcia) oraz **T** – *Time bound* (określony w czasie).

**II. Zapewnienie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów** – należy zastanowić się, czy posiadane przez szkołę zasoby (np. środki techniczne, infrastruktura, czas, dostęp do informacji) pozwolą na realizację celu. Jeśli nie, zasoby te należy pozyskać lub zmodyfikować cel tak, aby był możliwy do osiągnięcia przy wykorzystaniu aktualnie posiadanych środków.

**III. Określenie zasad i sposobu pracy** – na tym etapie konieczne jest ustalenie, na jakich zasadach będzie opierała się praca zespołu, jakie są podstawowe reguły jego funkcjonowania, czy działalność zespołu ma charakter czasowy, czy ciągły, jakie zadania stoją przed grupą, co jest priorytetem, jak dalece zespół może ingerować w funkcjonowanie szkoły?

**IV. Ustalenie sposobów motywowania** – wydajność zespołu związana jest z poziomem zaangażowania we wspólną pracę jego członków. Warto więc określić, w jaki sposób będziemy oddziaływać na poziom motywacji poszczególnych osób i zespołu jako całości. Należy pamiętać, że praca w zespole nie może być traktowana jako kara, np. przymusowe zostawanie po pracy, dodatkowe obowiązki.

**V. Określenie sposobów oceny pracy** – z systemem motywowania związany jest też proces ewaluacji pracy zespołu. Ocena efektów pracy grupy i wkładu poszczególnych osób to trudne zadanie. Ewaluacji winna być poddana zarówno praca całego zespołu, jak i indywidualny wkład tworzących go pracowników. Obowiązujące kryteria oceny powinny być przedstawione członkom zespołu jeszcze przed rozpoczęciem prac.

**VI. Dobór członków zespołu** – uczestnictwo w grupie nie może być przypadkowe lub wymuszone. Kryteria doboru członków zespołu powinny wynikać zarówno z zadań stawianych przed zespołem, jak i z predyspozycji i kompetencji posiadanych przez poszczególne osoby.

**VII. Wybór lidera (liderów) zespołu** – planowanie skutecznego działania wymaga wskazania formalnego przywódcy, który będzie koordynował pracę i dbał o relacje w zespole. Rola lidera – tak jak każda rola w zespole – powinna przypaść odpowiedniej osobie. U przywódcy istotne są przede wszystkim cechy, które umożliwią i przyczynią się do szybkiej integracji grupy i skoncentrowaniu się na zadaniach, które stoją przed zespołem. Warto pamiętać, że jeżeli lider jest wyznaczony odgórnie, powinien on posiadać narzędzia umożliwiające mu kierowanie/zarządzanie zespołem przez cały czas jego pracy.

Istnieje wiele zasad, których warto przestrzegać w procesie przewodzenia pracy zespołowej. Szczególnie warta rozważenia jest koncepcja Johna Adaira<sup>3</sup>, według której w trakcie pracy grupowej konieczne jest uwzględnienie i zaspokajanie przez lidera potrzeb wynikających z trzech wymiarów funkcjonowania zespołu, a są nimi:

- wymiar zadaniowy,
- wymiar grupowy,
- wymiar indywidualny.

**Wymiar zadaniowy** – obejmuje cele postawione przed grupą i zadania związane z ich realizacją. Aby było możliwe zrealizowanie tych celów, powinny zostać uruchomione procesy pozwalające na jak najpełniejszą realizację zaplanowanych działań. Potrzebne jest więc określenie:

- jasnego, realnego celu,
- planu działań,
- przydziału obowiązków,
- możliwości zdobycia informacji i innych zasobów niezbędnych do wykonania zadania,
- sposobu podejmowania decyzji, kontroli realizacji zadań i oceny efektów.

**Wymiar grupowy** – dotyczy relacji interpersonalnych w zespole. Przejawem dobrego funkcjonowania grupy w tym wymiarze jest m.in. otwarte komunikowanie się i efektywne rozwiązywanie konfliktów itp. Członkowie zespołu oczekują:

- ustalenia i przestrzegania zasad grupowych,
- rozwiązywania problemów dotyczących współpracy w zespole,
- zachęcania do współpracy, utrzymania ducha pracy zespołowej,
- dobrego przepływu informacji.

**Wymiar indywidualny** – podkreśla znaczenie jednostki, czyli poszczególnych członków zespołu. Potrzeby, jakie wiążą się z tym wymiarem pracy zespołu, to:

- uwzględnianie potrzeb poszczególnych członków grupy,
- zapewnienie im rozwoju i doskonalenia,
- zwracanie uwagi na ewentualne problemy osobiste,
- dostosowany do potrzeb poszczególnych osób sposób komunikowania się,
- docenianie wysiłku poszczególnych osób i wynikające z osiągniętych rezultatów gratyfikacje (np. awans).

Potrzeby związane z tymi trzema wymiarami funkcjonowania zespołu są od siebie zależne i w różnych momentach pracy zespołu stają się pierwszo- lub drugoplanowe. Optymalnym rozwiązaniem jest zachowanie równowagi pomiędzy nimi, bo wtedy istnieje największa szansa, że praca zespołu przyniesie najlepsze efekty i będzie satysfakcjonująca dla jego członków.

## Praca zespołowa w szkole – zalecenia

Pracę zespołową w placówkach edukacyjnych wspierają zarówno zapisy prawne, jak i kluczowe dokumenty dotyczące kierunków rozwoju edukacji.

I tak, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 maja 2001 roku w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół (Dz. U z 2001 r. Nr 61, poz. 624, z późn. zm.) zadania zespołów nauczycielskich określa statut szkoły. Dyrektor szkoły może tworzyć zespoły wychowawcze, zespoły przedmiotowe lub inne zespoły problemowo-zadaniowe. W każdej szkole są również obligatoryjnie tworzone zespoły, w skład których wchodzi nauczyciele prowadzący zajęcia w danym oddziale. Zadaniem tych zespołów jest w szczególności ustalenie zestawu programów nauczania oraz jego modyfikowanie w miarę potrzeb. Zgodnie z zapisami rozporządzenia decyzję w sprawie wyboru przewodniczących zespołów podejmuje dyrektor szkoły na wniosek zespołu.

Znaczenie pracy zespołowej w szkole podkreśla również rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Nr 168, poz. 1324 z późn. zm.). Załącznik do tego rozporządzenia zawiera wymagania, jakie są stawiane wobec placówek oświatowych i badane podczas prowadzenia ewaluacji zewnętrznej. Jedno z tych wymagań brzmi: Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.

*Nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych.*

- *Charakterystyka wymagania – Poziom D:*

*Nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów*

<sup>3</sup> Adair J. *Przywództwo i motywacja* [w:] Steward D. [red.] *Praktyka kierowania*, Warszawa 1994; Adair J. *Być liderem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998.



edukacyjnych. Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń między nauczycielami.

- *Charakterystyka wymagania – Poziom B:*

*Nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy. Nauczyciele pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy*

To tylko wybrane przykłady uregulowań prawnych, których celem jest wspieranie pracy zespołowej w oświacie od strony formalno-prawnej.

Ważne jest też uzasadnienie wprowadzenia takiego wymagania.

*O sukcesie współczesnych społeczeństw decyduje także zdolność do współpracy. W związku z tym musimy tej współpracy się nauczyć. Szkoła to jedno z najważniejszych miejsc, aby współpracy się uczyć i ją modelować. Uczniowie i nauczyciele powinni być przyzwyczajani do zespołowego wykorzystywania informacji, planowania, rozumienia różnych punktów widzenia i działania zespołowego. Znaczenie takich działań szkoły podkreśla wymaganie mówiące o konieczności współpracy w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych. Należy walczyć z osamotnieniem nauczycieli – nauczanie uczniów jest wspólnym działaniem, uczenie się zachodzi dzięki interakcji z innymi, jest działaniem społecznym. Profesjonalizm nauczyciela nie może być dłużej uważany za zindywidualizowany zestaw kompetencji – zdolność i gotowość do uczenia się od innych oraz uczenia innych jest być może najważniejszym aspektem pracy nauczyciela. Wymaganie to odzwierciedla przekonanie, że we współczesnym świecie ważna jest zdolność do kreatywnej współpracy i samodzielnego działania. Aby uczyć współpracy, nauczyciele sami muszą współpracować<sup>4</sup>.*

### **Szkoła to jedno z najważniejszych miejsc, aby współpracy się uczyć i ją modelować**

Znaczenie współpracy podkreślają również dokumenty międzynarodowe odnoszące się do edukacji. Zapisy na ten temat zawiera m.in. Biała Księga

„Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa” uchwalona w 1995 roku przez Komisję Europejską (*Chodzi tu o zdolności do współpracy, do pracy w grupie, kreatywności...*) oraz standardy pracy dobrego nauczyciela, które scharakteryzowano w ramach prac realizowanych przez OECD (1998). Należą do nich zdolności organizacyjne i współpraca. *Profesjonalizm nauczyciela nie może być dłużej uważany za zindywidualizowany zestaw kompetencji, ale powinien funkcjonować jako część organizacji szkolnej – argumentują twórcy tego zestawu i dodają, że zdolność i gotowość do uczenia się od innych nauczycieli oraz uczenia innych nauczycieli jest być może najważniejszym aspektem tej cechy nauczyciela<sup>5</sup>.*

W większości szkół funkcjonują następujące rodzaje zespołów:

**Nauczyciele uczący w jednej klasie** – głównym zadaniem tego zespołu jest ustalenie zestawu programów nauczania dla danego oddziału. Nie wyklucza to jednak innych celów, jakie może realizować ten zespół, np. opracowanie efektywniejszych form współpracy z rodzicami, organizacja projektów klasowych.

**Zespoły przedmiotowe** – członkami tego zespołu są nauczyciele uczący tego samego przedmiotu lub grupy przedmiotów. Celem współpracy może być opracowanie nowych metod pracy, autorskich programów nauczania, innowacji pedagogicznych, organizacja konkursów, imprez wspierających pracę **dydaktyczną szkoły**.

**Zespoły wychowawcze** – oprócz planowania pracy wychowawczej i profilaktycznej na najbliższy rok zespół ten może zajmować się pojawiającymi się na bieżąco problemami wychowawczymi.

**Zespoły do spraw specjalnych potrzeb edukacyjnych** – tworzą je nauczyciele realizujący zadania edukacyjne i terapeutyczne (np. logopedyczne, socjoterapeutyczne, korekcyjno-kompensacyjne). W skład zespołu mogą wchodzić również specjaliści spoza szkoły oraz rodzice ucznia, dla którego powoływany jest zespół. Celem pracy zespołu jest m.in. opracowanie indywidualnego planu pracy i monitorowanie efektów jego realizacji.

<sup>4</sup> Za: [http://www.npseo.pl/action/requirements/wymaganie7\\_nauczyciele\\_wspolpracuja\\_w\\_planowaniu\\_i\\_realizowaniu\\_procesow\\_edukacyjnych](http://www.npseo.pl/action/requirements/wymaganie7_nauczyciele_wspolpracuja_w_planowaniu_i_realizowaniu_procesow_edukacyjnych)

<sup>5</sup> Bartkovic Z., Kowaluk M., Smuklo M. [red.] *Nauczyciel kompetentny. Terażniejszość i przyszłość*, Lublin 2007, s. 248.

**Zespoły zadaniowe** – tworzone są do wykonania określonego zadania i to charakter zadania określa skład, cel, zadania i czas trwania takiego zespołu. Przykładami takich zespołów mogą być: zespół ds. wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli (WDN), zespół samokształceniowy, zespół ds. ewaluacji wewnętrznej, zespoły ds. projektów np. realizowanych w ramach grantów czy też programów pomocowych UE.

W statucie szkoły powinny się znaleźć podstawowe regulacje odnoszące się do funkcjonowania zespołów, dotyczące m.in. sposobów pracy, w tym podejmowania decyzji, wyznaczania koordynatora/lidera, dokumentowania pracy.

### **W statucie szkoły powinny się znaleźć podstawowe regulacje odnoszące się do funkcjonowania zespołów**

Kilkanaście ostatnich lat przyniosło dużą zmianę, jeśli chodzi o kwestię współpracy w szkole. Zauważalny jest wyraźny odwrót od indywidualizacji i rywalizacji na rzecz kooperacji w celu osiągnięcia wspólnego sukcesu. Biorąc pod uwagę złożoność i zmienność warunków, w jakich działa współczesna szkoła, praca zespołowa staje się niezbędna. W praktyce oświatowej funkcjonowanie dobrze działających zespołów przekłada się na efektywną i skuteczną realizację zadań szkoły z wykorzystaniem potencjału tkwiącego zarówno w środowisku szkolnym, jak i pozaszkolnym.

#### **Bibliografia**

1. Adair J. *Zespoły – anatomia biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001.
2. Adair J. *Być liderem*, Warszawa 1998.
3. Blanchard K., Carew D., Patrisii-Carew E. *Jednominutowy menedżer buduje wydajne zespoły*, MT Biznes, Warszawa 2010.
4. Covey S.R. *Zasady skutecznego przywództwa. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi*, Poznań 2004.

5. Covey S.R. *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2007.
6. Davidson Frame J. *Zarządzanie projektami w organizacji*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 2001.
7. Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, 2002.
8. Góralska R. *Biała Księga Komisji Europejskiej: Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa* [w:] Kruszewski Z. *Modernizacja edukacji i projekty międzynarodowe*, Wydawnictwo NOVUM, Płock 2008.
9. Heidema J.M., McKenzie C.A. *Budowanie zespołu z pasją. Od toksycznych zachowań do zaangażowania*, Poznań 2006.
10. Hardingham A. *Praca w zespole*, Warszawa 1999.
11. Lencioni P. *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, przeł. A. Doroba, Konstancin-Jeziorna 2005.
12. Bartkovic Z., Kowaluk M., Smukło M. [red.] *Nauczyciel kompetentny. Teraźniejszość i przyszłość*, Lublin 2007.
13. Osińska M. *Praca zespołowa w szkole*, ORE.
14. Pomianowska M. *Praca zespołowa* [w:] *Nowa szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Wydawnictwo RAABE, Warszawa 2002.
15. Stoner J., Wankel Ch. *Kierowanie*, Warszawa 1996.
16. Steward M. *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 2002.
17. *Encyklopedia Zarządzania*: [http://mfiles.pl/pl/index.php/Metody\\_pracy\\_zespo%C5%82owej](http://mfiles.pl/pl/index.php/Metody_pracy_zespo%C5%82owej) (dostęp 19.05.2014).

**Małgorzata Pomianowska** jest redaktorem naczelnym czasopisma „Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej”, była wicedyrektorem Ośrodka Rozwoju Edukacji (ORE) i Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli (CODN). Trener, coach, superwizor zajęć edukacyjnych.

**Dariusz Pomianowski** jest trenerem, coachem, superwizorem, byłym nauczycielem. Brał udział w wielu międzynarodowych projektach szkoleniowych, w tym adresowanych do kadry oświatowej. Specjalizuje się w szeroko pojętym zarządzaniu oraz pracy zespołowej, komunikacji, negocjacjach i przygotowaniu do pracy trenerskiej.