



System Ewaluacji Oświaty

Nadzór pedagogiczny

Stefan Wlazło

DZIAŁANIE ZESPOŁOWE NAUCZYCIELI I KSZTAŁTOWANIE
KOMPETENCJI UCZNIÓW w DZIAŁANIU ZESPOŁOWYM

Działanie zespołowe nauczycieli

Wymagania państwa:

2.4. Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli: Nauczyciele współdziałają w tworzeniu i analizie procesów edukacyjnych.

4.1. Funkcjonuje współpraca w zespołach: Nauczyciele pracują zespołowo i analizują efekty swojej pracy [...] wspólnie planują działania, rozwiązują problemy i doskonalą metody i formy współpracy.

W 1998 roku w ramach prac realizowanych przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) podano 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 nauczyciela¹.

Co oznacza współpraca i współdziałanie nauczycieli w zespołach?

Powyższe cytaty wskazują na wagę umiejętności nauczycieli w zespołowym działaniu. Stwierdzenie, że w dzisiejszym świecie bardzo złożonych działań, uwarunkowań itp. indywidualne funkcjonowanie jest niezwykle rzadkością, wydaje się dość banalne. w naszej edukacji istotnym problemem jest to, że nauczyciel okazuje się być wciąż „zamknięty w szufladzie swojego przedmiotu nauczania”. Wskazują na to porażka ścieżek edukacyjnych i rzadkość międzyprzedmiotowych projektów.

Z reguły wraz z koniecznością pracy zespołowej pojawia się niechęć nauczycieli do takiego działania. Przyczyny są różne. Wśród nich można wyróżnić:

- dostrzeżoną konieczność zmiany dotychczasowego indywidualnego i rutynowego działania, które jest wykonywane sprawniej, bo zostało warsztatowo opanowane;
- uświadamianą konieczność poświęcenia zespołowemu działaniu dodatkowego czasu;
- obawy, że w trakcie pracy zespołowej ujawni się własną niekompetencję w danym zagadnieniu;
- płynące z doświadczeń przekonanie, że w znacznym stopniu praca zespołowa nie służy niczemu, a jedynie stwarza pozory demokracji w kierowaniu szkołą. w przekonaniu nauczycieli zbyt często dyrektorzy szkół, ulegając presji władzy

¹ Z. Bartkowicz, M. Kowaluk, M. Samujło (red.), *Nauczyciel kompetentny. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 248.

oświatowej, organizują zespołowe działanie, ale efekty tej pracy niekoniecznie służą szkole, a bardziej pozorowaniu demokratyzacji życia szkolnego;

- pojawienie się w wyniku pracy zespołowej nieformalnych liderów, którzy często uzyskują wysoki autorytet wśród pozostałych nauczycieli. Zmienia się zatem dotychczasowa struktura społeczna w radzie pedagogicznej. Skutkuje to pozytywnie, gdy liderzy sprzyjają dyrektorowi i na odwrót – zwiększa trudności w kierowaniu zespołem, jeśli liderzy są raczej oponentami dyrektora. w tym drugim przypadku zwiększa się ryzyko konfliktogenności;
- każda nowa sytuacja problemowa wymaga wysiłku, aby problem rozwiązać, a każdy dodatkowy wysiłek jest minimalizowany, nawet jeśli czyni się to w sposób zespołowy;
- praca zespołowa nauczycieli przyjmuje wciąż ten sam mało atrakcyjny schemat dyskusji nad problemem i formułowaniu bardziej lub mniej trafnych wniosków;
- konieczność pracy w zespole jest postrzegana przez nauczycieli jako przymus;
- tak zwane wypalenie zawodowe zniechęca nauczycieli do podejmowania dodatkowego wysiłku;
- jeśli z grona rady pedagogicznej wyłoniona zostaje kilkusobowa grupa, której przydziela się zadanie zespołowe, to prostą reakcją osób powołanych w skład zespołu jest niechęć do wykonywania dodatkowej pracy, której nie muszą wykonywać inni. w efekcie mogą one pracować z mniejszym zaangażowaniem, co skutkuje zadowalaniem się minimalnym poziomem wykonania zadania; chcą także ukończyć powierzoną im pracę jak najszybciej, co samo daje takie same skutki, jak mniejsze zaangażowanie;
- większość nauczycieli nie jest zainteresowana prezentacją efektów współdziałania swoich koleżanek i kolegów, a ci zainteresowani przekonują się o niekiedy kiepskim efekcie pracy zespołu, ale nie podejmują krytyki z powodów koleżeńskich lub z obawy, że w jej wyniku zostaną obarczeni koniecznością poprawienia efektów pracy.

Są to istotne bariery dla działania zespołowego w gronach pedagogicznych. i jest to istotne wyzwanie dla szkół, jeśli mają spełniać „Wymagania” państwa w zakresie działania zespołowego.

Słowniki rozróżniają pojęcia „współdziałanie” i „współpraca”: „współdziałać to działać wspólnie z kimś, brać udział w czymś” a „współpraca 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 zastąpić². Te dwie formy społecznej aktywności

² T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1982, s. 98, 400.

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 wymaganie 2.4. akcentuje współdziałanie nauczycieli, polegające na wspólnym ustalaniu, jakie procesy edukacyjne będą realizować na przykład w związku z koncepcją pracy szkoły, następnie realizują je indywidualnie lub grupowo, a potem wyniki poddają analizie. Natomiast wymaganie 4.1. wskazuje na współpracę, gdyż akcentowana jest zespołowość działań nauczycieli.

Dlaczego tworzenie przez nauczycieli wspólnego dzieła jest ważne?

Jakość pracy szkoły nie jest sumą działań poszczególnych nauczycieli. Jakość pracy szkoły to jej rozwój jako instytucji ukierunkowany na wieloaspektowy rozwój edukacyjny uczniów. Skoro zatem nauczyciele pracują z tym samymi uczniami, w tym samym czasie i w tym samym miejscu, to ich działania muszą być zespolone. Inaczej indywidualna praca może nie służyć przyjętej koncepcji rozwojowej szkoły albo być nawet przeciwnie skuteczna.

Powyższe twierdzenie jest kluczowe. Drugim kluczowym zagadnieniem jest zapisana w podstawie programowej konieczność uczenia uczniów umiejętności działania zespołowego³. Jak zatem przygotowywać uczniów do zespołowego działania, skoro samemu się tej umiejętności nie opanowało?

Zbigniew Kwieciński stawia bardzo istotny problem:

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?⁴

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

³ Patrz załącznik nr 2 do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 23.XII.2008, w sprawie podstawy programowej.

⁴ Z. Kwieciński, *Między patosem a dekadencją. Studia i szkice socjopedagogiczne*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Edukacji TWP, Wrocław 2007, s. 227–228.

⁵ Idem, *Tropy – ślady – próby. Studia i szkice z pedagogiki pogranicza*, Edytor, Toruń 2000, s. 288.

Podobnie twierdzi 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, czerpiąc energię i motywację do rozwoju własnego mistrzostwa⁶.

O bezwzględnej konieczności współdziałania nauczycieli tak pisze David 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, samookreślanie się jako zespołu, jasno zarysowane granice między członkami a nie członkami 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 zespołowej⁷.

Natomiast Richard I. Arends uważa:

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 warunkach eksperymentu naturalnego [...]. Metoda badań zespołowych bardziej sprzyjała późniejszemu zachowaniu kooperacyjnemu, werbalnemu i niewerbalnemu niż nauczanie frontalne⁸.

Herbert Simons stwierdza: „Istnieje wiele form kształcącego zdobywania doświadczeń [...] i w związku z tym wymagają współpracy i szacowania na poziomie całej szkoły”⁹. Istotną rolę współdziałaniu przy kreowaniu rozwoju szkoły przypisuje Michael Schratz: „Z doświadczenia i z badań edukacyjnych wynika, że działania innowacyjne zyskują najwięcej zwolenników i tym samym szanse na sukces, jeśli są inicjowane lub co najmniej współinicjowane oddolnie” i dalej: „pojedynczy nauczyciel nie może

⁶ I. Nowosad, *Perspektywy rozwoju szkoły. Szkice z teorii szkoły*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2003, s. 89.

⁷ D. Tuohy, *Dusza szkoły, o tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, tłum. K. Kruszewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 60–62.

⁸ R. I. Arends, *Uczymy się nauczać*, tłum. K. Kruszewski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1998, s. 327–330.

⁹ H. Simons, *Proces ewaluacji w szkołach*, [w:] H. Mizerak, A. Hildebrandt (red.), *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*, Wydawnictwo MG, Olsztyn 1997, s. 17.

udoskonalić swojego warsztatu pracy sam, bez możliwości przedyskutowania problemów z kolegami i koleżankami nauczycielami”¹⁰.

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 długoplanowej 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 występowania pewnych już umiejętności zespołowego działania,
- dążność do współpracy znajduje uznanie i poparcie u większości członków rady pedagogicznej¹¹.

W „Białej księdze” Komisji Europejskiej: „Nauczanie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa” postuluje się uczenie współpracy i współdziałania nauczycieli i uczniów¹². „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”¹³, i dalej: „Wszystkie doświadczenia ukazują, że największy zysk z edukacji znajdzie ona [jednostka – S.W.] dzięki umieszczeniu w sieci uczestników współpracujących ze sobą”¹⁴.

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 się¹⁵.

¹⁰ M. Schratz, *Metodologia samoewaluacji*, [w:] *Ewaluacja w szkole...*, s. 78.

¹¹ Z. Radwan (red.), *Rozwój organizacyjny szkoły. Antologia 3*, Ministerstwo Edukacji Narodowej – Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa–Radom 1997, s. 49.

¹² „Biała księga” Komisji Europejskiej: „Nauczanie i uczenie się na drodze do uczącego się społeczeństwa”, Wyższa szkoła Pedagogiczna, Warszawa 1995, s. 30.

¹³ *Ibidem*, s. 32.

¹⁴ *Ibidem*, s. 40.

¹⁵ D. Elsner, *Odmowa współpracy. Tracisz Ty, tracimy wszyscy*, „Dyrektor Szkoły” 1/2002 {brak stron}; eadem, *Szkoła jako ucząca się organizacja*, Mentor, Chorzów 2003, s. 35–36.

Józef Pielachowski wyjaśnia:

Nauczyciel w szkole nie jest szeregowym pracownikiem. Już sama funkcja nauczycielska należy z natury rzeczy do ról kierowniczych (kieruje wszak aktywnością uczniów, organizuje 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 pedagogicznej¹⁶.

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 zasadom¹⁷.

I – jak dalej twierdzi autor – „niebagatelną korzyścią w zespołowym działaniu jest fakt, że zespoły lepiej «zapamiętują i przechowują informację», łatwiej «odzyskują» utracone informacje i częściej ją stosują”¹⁸.

B. Kubiczek i A. 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 wypowiadać się.
- 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.

¹⁶ J. Pielachowski, Trzy razy szkoła, uczniowie – nauczyciele – organizacja, eMPI², Poznań 2002, s. 126.

¹⁷ A. J. Fazlagić, Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska Milenium, Gniezno 2006, s. 29.

¹⁸ Ibidem, s. 85.

- 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 trudności w uczeniu się [...]. Dzięki temu jesteśmy w stanie w porę dostrzegać symptomy problemów i rozwiązywać je zanim nabrzmieją¹⁹.

P. Dalin i H-G. Rolff potwierdzają to następującym stwierdzeniem:

W miarę, jak szkoła próbuje sobie z tymi problemami poradzić, odkrywane są nowe wymiary wartości i norm, a zatem tego, co stanowi esencję kultury. Okazuje się wówczas, że sprawy te można najlepiej i najszybciej rozwiązać dzięki pracy zespołu odpowiedzialnego za proces dokonywania zmian²⁰.

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

- [...] posiedzenia rad pedagogicznych staną się efektywnymi formami współpracy zespołowej,
- zespoły nauczycieli danych klas współpracują ze sobą, wzajemnie się odciążają,
- komisje przedmiotowe wykonują pomocne, wspierające czynności [...],
- problemy będą rozwiązywane wspólnie,
- członkowie [...] postrzegani byli jako ważny zespół, a nie tylko jako nosiciele ról²¹.

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 zadaniowymi i decyzyjnymi oraz indywidualnymi i instytucjonalnym rozwojem²².

Irena Dzierzgowska dostrzegała następujące zalety pracy grupowej w szkole:

1. lepsza jakość pracy jednostki,
2. umiejętności i zdolności członków grupy sumują się, a nawet wzmacniają,
3. rzadziej zdarzają się przypadkowe błędy,
4. powstają pomysły, które mogłyby się nie pojawić podczas pracy indywidualnej,

¹⁹ B. Kubiczek, A. Rompała, Doskonalenie szkoły poprzez uczenie się współpracy w radzie pedagogicznej, [w:] D. Elsner (red.), Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych, Chorzów 2003, s. 99–100.

²⁰ P. Dalin, H.-G. Rolff we współpracy z B. Kleekampem, Zmiana kultury szkoły, [w:] Współczesne trendy... {niecytowane wcześniej - proszę o uzupełnienie danych bibliograficznych oraz stron na których artykuł}

²¹ G. Warnken, Kultura szkoły, rozwój organizacyjny, doskonalenie – rozważania na temat reformy szkolnej, [w:] Z. Radwan (red.), op. cit., s. 81–82.

²² H. Wenzel, Autonomia szkoły, [w:] Z. Radwan (red.), op. cit., s. 109.

5. grupa zapewnia oparcie i poczucie bezpieczeństwa, szczególnie przy podejmowaniu decyzji²³.

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

- umiejętność prowadzenia dialogu,
- rezygnację z indywidualizmu i rywalizacji na rzecz współpracy,
- stworzenie wspólnego frontu w wychowaniu i nauczaniu,
- gotowość do rozwoju,
- otwarcie na innowacje²⁴.

Dlaczego jest ważne kształtowanie uczniowskich umiejętności działania zespołowego? Należy wziąć pod uwagę dwa aspekty: umiejętności organizowania pracy zespołowej uczniów przez nauczycieli i korzyści, jakie wynoszą uczniowie z zespołowego działania. w pierwszym aspekcie spotykamy się z postulowaniem działania partnerskiego pomiędzy uczniami a nauczycielem. 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 ustaleniu kryteriów oceniania,
- wspólnym planowaniu dalszej pracy na lekcjach²⁵.

Jo-Anne Reid, Peter Forrestal, Jonthan Cook przedstawiają arkusz autorefleksji nauczyciela w związku z organizowaniem pracy uczniów w zespołach:

- 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 do zdobycia przez uczniów?
- Czy mają odpowiednią ilość czasu?

²³ I. Dzierzgowska, *Dyrektor w zreformowanej szkole*, {brak wydawnictwa} Warszawa 2000, s. 159.

²⁴ E. Kotulska, *Dlaczego warto tworzyć zespoły nauczycielskie i jak to robić?*, [w:] *Nowa Szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Warszawa 2006, cz. D.2.4 {proszę sprawdzić dane, nie znalazłam w katalogu BN + podać wydawnictwo}, s. 11.

²⁵ J. Kujawiński, *Współdziałanie partnerskie w szkole: uczniów z nauczycielami i uczniów ze sobą*, Eruditus, Poznań 1998, s. 71.

- Jak nadzorować pracę zespołów i poszczególnych uczniów?
- Jak pomóc, jeśli pojawią się problemy?²⁶

Znacznie istotniejszy jest drugi aspekt. Oto jakie korzyści wynikają z tego, że uczniowie ze 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 jeden od drugiego;
- bardziej wierzą w siebie;
- zmieniają się relacje z nauczycielem, który z roli przekazującego wiedzę przechodzi do roli organizatora procesu uczenia się

Efektom pracy zespołowej uczniów jest refleksja: czego się nauczyli, co o tym sądzą, jakie to ma znaczenie²⁷.

Uczeń, wchodząc, 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 normami²⁸.

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

- ułatwia współpracę,
- umożliwia wspomaganie osób nie tylko najslabszych, ale każdego, kto w danym momencie pracuje mniej wydajnie,
- kompensuje indywidualne słabości jednych uczniów mocnymi stronami innych, wyzwala aktywność u wszystkich,
- z wielokrotnia pozytywny wpływ grupy jako całości na poszczególnych uczniów, zwiększa efektywność uczenia się i nauczania²⁹.

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

²⁶ J.A. Reid, P. Forrester, J. Cook, *Uczenie się w małych grupach w klasie*, tłum. E. Toczyńska, J. Troczyńska, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996 s. 37.

²⁷ B. Adamczewska, *Uczenie się w małych grupach*, „Edukacja i Dialog” 6/2006, s. 17–21

²⁸ C.K. Oyster. *Grupy*, tłum. A. Bezwińska-Walerjan, Zysk i S-ka, Poznań 2002, cyt. za: A. Famuła-Jurczak. *Szkoła miejscem (nie)(do)rozwoju*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2010, s. 181.

²⁹ H. Hamer, *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli*, Veda, Warszawa 1994, s. 111.

Konkluzja: 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 ewaluacyjnych, wskazuje na dwa zagadnienia:

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

I ten stan rzeczy trzeba zaakceptować, gdyż jest uwarunkowany przepisami oświatowymi, statutami szkół, 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), a zwłaszcza dla mnie interesujące pytanie o szkolenie nauczycieli w zakresie umiejętności współpracy. z racji poziomu ogólności raportów zewnętrznych również wyniki i wnioski dotyczące pracy zespołowej nauczycieli są ogólne.

Co można zrobić w szkole?

Szansę innowacyjną w działaniu zespołowym nauczycieli postrzegam przede wszystkim w tworzeniu zespołów ewaluacyjnych, ponieważ podejmują one działania dotąd niewykonywane w szkole i dotyczyć mogą innowacji powodujących jej jakościowy rozwój.

Pierwszą różnicą pomiędzy zespołami ewaluacyjnymi a tradycyjnymi zespołami nauczycieli funkcjonujących w szkole jest ich skład. Otóż w wypadku zespołu ewaluacyjnego nie jest on stały. To obserwowany przeze mnie błąd, który popełniają niektórzy dyrektorzy szkół, tworzący stały zespół do spraw ewaluacji wewnętrznej. Pomijając fakt, że trudno „zniewolić” nauczycieli do wykonywania pracy, której nie wykonują inni, to najistotniejszą wadą na stałe powołanego zespołu ewaluacji wewnętrznej jest stworzenie dość elitarniej grupy, 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 lidera, na przykład nauczyciela-badacza. w kolejnych latach szkolnych poddawane ewaluacji wewnętrznej będą różne zagadnienia, realizowane przez innych

nauczycieli, co spowoduje, że po pewnym 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, dzieje się tak również w zespołach zadaniowych. w wypadku zespołu ewaluacyjnego to właśnie on sam ustala, jakie zagadnienia, w jakim zakresie, w jaki sposób, w jakim czasie będą poddawane wewnętrznemu badaniu. Zespół ten ma całkowitą autonomię.

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

Pojawia się problem konstrukcyjny w planie nadzoru: czy nadzór stosowany przez dyrektora szkoły ma dotyczyć nauczycieli wykonujących działania ewaluacyjne i współuczestniczącym w nich, czy też monitorowania efektów ewaluacji? w pierwszym wierszu tabeli przedmiotem ewaluacji jest analiza wyników zewnętrznych, w drugim – stosowanie oceny zachowania.

Nadzór	Cele ewaluacji
Zebranie informacji, czy w szkole dokonana została analiza wyników sprawdzianu. Sformalizowanie tej informacji w postaci raportu zespołu oraz zapisania wniosków w protokolarzu posiedze rady pedagogicznej.	Ustalenie: Co moglibyśmy zrobić, żeby proces analizy wyników był lepszy, bardziej pomocny w ulepszaniu procesu edukacyjnego?
Jak nauczyciele stosuj system oceny punktowej zachowania?	Co sądzą uczniowie o wartościach wychowawczych respektowanych w naszej szkole? Dlaczego mają takie opinie?

W pierwszej kolumnie przedstawiony jest tradycyjnie pojmowany nadzór pedagogiczny nad nauczycielami, w drugiej – uwzględnia on w nadzorze ewaluację w wybranych działaniach edukacyjnych. Otóż niebezpieczeństwem dla szkoły jest zastosowanie tradycyjnych form nadzoru pedagogicznego w odniesieniu do wewnętrznej ewaluacji.