



# WSPÓŁPRACA W ZESPOŁACH

VII KONGRES ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ  
OSKKO, UMK, TORUŃ, 24-26.09.2012  
[www.oskko.edu.pl/kongres/](http://www.oskko.edu.pl/kongres/)

**Katarzyna Leśniewska**  
**Małgorzata Pomianowska**

# OBSZARY

- Usytuowanie prawne zespołów w szkołach i placówkach oświatowych
- Co to znaczy zespół?
- Dlaczego zespoły?
- Role i funkcje członków zespołu
- Między celami a zadaniami
- „Życie” zespołu, czyli fazy rozwoju
- Ocena efektywności działań zespołów i wyciąganie wniosków do dalszej pracy



## Podstawa prawna [1]

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 maja 2001 r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół (Dz. U z 2001 r. Nr 61, poz. 624, z późn. zm.)



- § 14. 1. Nauczyciele prowadzący zajęcia w danym oddziale tworzą zespół, którego zadaniem jest w szczególności ustalenie zestawu programów nauczania dla danego oddziału oraz jego modyfikowanie w miarę potrzeb.**
- 2. Dyrektor szkoły może tworzyć zespoły wychowawcze, zespoły przedmiotowe lub inne zespoły problemowo-zadaniowe. Pracą zespołu kieruje **przewodniczący** powoływany przez dyrektora szkoły, na wniosek zespołu.**

## Podstawa prawna [2a]

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej  
z dnia 7 października 2009 r.

w sprawie nadzoru pedagogicznego  
(Dz. U. Nr 168, poz. 1324)



### **Wymaganie 2.4 dla szkół:**

*Procesy edukacyjne są efektem **współdziałania** nauczycieli*

### **Charakterystyka wymagania na poziomie D:**

*Nauczyciele **współdziałają** w tworzeniu i analizie procesów edukacyjnych.*

### **Charakterystyka wymagania na poziomie B:**

*Nauczyciele **wspomagają siebie** nawzajem w organizowaniu i realizacji procesów edukacyjnych.*

*Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych następuje w wyniku **wspólnych ustaleń** między nauczycielami*

## Podstawa prawna [2b]

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej  
z dnia 7 października 2009 r.  
w sprawie nadzoru pedagogicznego  
(Dz. U. Nr 168, poz. 1324)**



**Wymaganie 4.1 dla szkół:**

*Funkcjonuje **współpraca w zespołach***

**Charakterystyka wymagania na poziomie D:**

*Nauczyciele **pracują zespołowo** i analizują efekty swojej pracy.*

**Charakterystyka wymagania na poziomie B:**

*Nauczyciele **wspólnie planują działania** podejmowane w szkole **rozwiązują problemy i doskonalą metody i formy współpracy***

## Podstawa prawna [3a]

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej  
z dnia 17 listopada 2010 r.  
w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy  
psychologiczno-pedagogicznej w publicznych  
przedszkolach, szkołach i placówkach**

(Dz.U. Nr 228, poz. 1487)

*§ 19.1. Planowanie i koordynowanie udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej uczniowi w przedszkolu, szkole i placówce, o której mowa w art. 2 pkt. 5 ustawy, jest zadaniem zespołu składającego się z nauczycieli, wychowawców grup wychowawczych oraz specjalistów, prowadzących zajęcia z uczniem, zwanego dalej **zespołem**.*

**2. Zespół tworzy dyrektor przedszkola, szkoły [...].**



# Podstawa prawna [3b]

## Zadania zespołów

(określone w rozporządzeniu dotyczącym pomocy p-p, § 20 i 24 )

- 1) **ustalenie zakresu**, w którym uczeń wymaga pomocy psychologiczno-pedagogicznej z uwagi na indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne, w tym szczególne uzdolnienia;
- 2) określenie **zalecanych form, sposobów i okresu udzielania uczniowi pomocy** psychologiczno-pedagogicznej, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych ucznia, a w przypadku ucznia posiadającego orzeczenie lub opinię – także z uwzględnieniem zaleceń zawartych w orzeczeniu lub opinii;
- 3) zaplanowanie **działań z zakresu doradztwa edukacyjno-zawodowego** i sposobu ich realizacji – w przypadku ucznia gimnazjum i szkoły ponadgimnazjalnej;

TAKŻE:

- 4) podejmowanie **działań mediacyjnych i interwencyjnych** w sytuacjach kryzysowych.

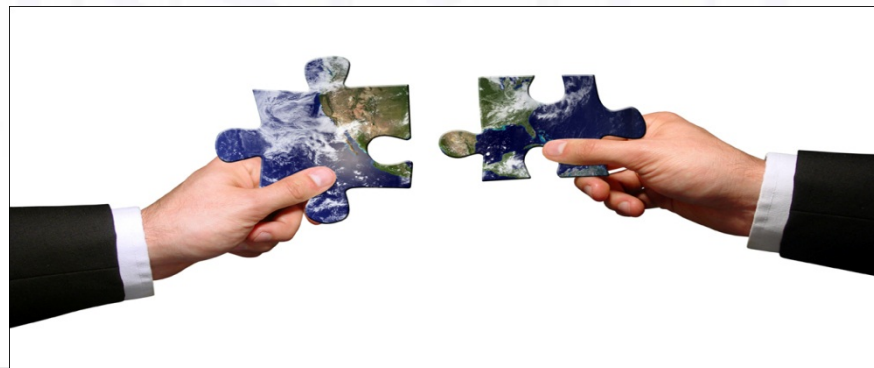


# Zadanie

Czy każda zbiorowość lub grupa osób  
to zespół?

Co sprawia, że grupa jest zespołem?

Cechy i warunki, które sprawiają, że możemy powiedzieć, że mamy  
do czynienia z zespołem.





## Zespół – co to takiego?

- ➔ **grupa osób** (ze względów komunikacyjnych i logistycznych licząca zazwyczaj nie więcej niż 25 os.)
- ➔ posiadających wspólny **cel** (specyficzny dla danego zespołu, cel spójny ale nie tożsamy z misją organizacji, taki, z którym członkowie się identyfikują),
- ➔ zazwyczaj różniących się **kompetencjami** (korzystających z efektu synergii – budowanie na różnicach)
- ➔ biorących **odpowiedzialność** za realizację celu i wspólne działania (odpowiedzialność indywidualna i zbiorowa)
- ➔ nastawionych na otwarte dyskusje, współdecydowanie i zbiorowe rozwiązywanie problemów (**zaufanie**, szczerą, **otwartą komunikacją** - wymiana myśli, informacji, idei).

# Zespół – co to takiego?

- ➔ Rola **lidera** jest podzielona
- ➔ Zespołowe **produkty** pracy
- ➔ Wewnętrzna **motywacja** członków zespołu
- ➔ Wspólnie ustalone **zasady** postępowania
- ➔ Wspólne **wartości**
- ➔ **Elastyczność i otwartość** na zmiany
- ➔ **Poczucie przynależności** do zespołu
- ➔ Ciągłe **doskonalenie się**

## Dlaczego zespoły?

- praca zespołowa pozwala uzyskiwać lepsze rezultaty niż praca jednostek (efekt synergii)
- wykorzystanie indywidualnych umiejętności
- zmniejsza się poczucie zależności od przełożonego
- wzmacniają się więzy pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu (integracja)
- osłabia fluktuacja
- pozwala na lepsze delegowanie zadań
- grupowe rozwiązywanie problemów;
- ułatwia, przyspiesza, udrażnia przepływ informacji i proces komunikowania się, wymianę doświadczeń
- uaktywnia proces wzajemnej kontroli i samokontroli

# Uwaga zagrożenia

- Zależność od lidera
- Uchylanie się od odpowiedzialności
- Destrukcyjne wzory zachowań
- Starcia personalne
- Konflikty
- Rywalizacja między zespołami
- Syndrom myślenia grupowego
- Konformizm
- Zespół potrzebuje więcej czasu na podjęcie decyzji lub rozwiązanie danego problemu niż indywidualny pracownik

# Pytania, na które warto znać odpowiedź

<p><b>KTO?</b></p>	<p>Powołanie zespołu, podział funkcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dyrektor powołuje/tworzy/wyznacza koordynatora</li> <li>• Każdy członek zespołu zna swoją funkcję i rozumie swoją rolę</li> </ul> <p>Do jakich zespołów jest dopraszany rodzic?</p>
<p><b>KIEDY i GDZIE?</b></p>	<p>Ustalenie czasu, miejsca, częstotliwości spotkań Stworzenie dobrych warunków pracy</p>
<p><b>PO CO?</b></p>	<p>Ustalenie celów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotyczących całości kształtu pracy zespołu (wizja)</li> <li>• dotyczących poszczególnych spotkań</li> </ul>
<p><b>JAK?</b></p>	<p>Ustalenie trybu pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na jakich zasadach pracujemy?</li> <li>• Harmonogram spotkań (co robimy?)</li> <li>• Jak dokumentujemy?</li> <li>• Jak dbamy o przepływ informacji?</li> <li>• Jak sprawdzamy efektywność podejmowanych działań?</li> </ul>

# Rola a funkcja w zespole

**Rola pełniona w zespole** – opisuje określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami, nie ma charakteru formalnego.

**Funkcja** – jest wyznaczana danemu pracownikowi i odnosi się do umiejętności i wiedzy z danej dziedziny, którą musi posiadać osoba obejmująca daną funkcję czy określone stanowisko

# Role w zespole wg Belbina

- koordynator
- lider
- badacz zasobów
- pracownik zespołu
- pomysłodawca
- sędzia
- pracownik firmy – praktyczny organizator
- kontroler

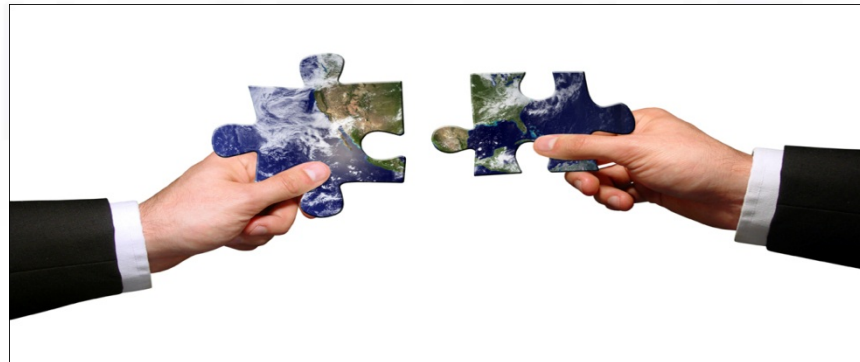


# Zadanie

## Chwila autorefleksji dotycząca ról

Proszę o zastanowienie się i spisanie własnych cech, które mogą wpływać na to, jak funkcjonuję w zespołach.

Proszę przyrzeć się opisom ról i „przypisać sobie” rolę, która najbardziej odpowiada Pani/Pana cechom.





## Jak formułować cele?

**Cele ogólne** – wizja pracy

**Cele szczegółowe** - jeśli są operacyjnie sformułowane mówią, co będzie efektem, dają wskazówki do analizy efektywności podejmowanych działań

**S** – **SKONKRETYZOWANY**, czyli określa konkretnie, co zamierzamy osiągnąć

**M** – **MIERZALNY**, czyli określa, co nam pokaże, że osiągnęliśmy cel

**A** – **AKCEPTOWALNY**, czyli tak sformułowany, by nakłady nie przekraczały zysków

**R** – **REALNY**, czyli taki, który uwzględnia posiadane zasoby (materialne, kadrowe, kompetencyjne kadry oraz możliwości ucznia)

**T** – **TERMINOWY**, czyli zawierający doprecyzowanie, do kiedy zamierzamy osiągnąć dany cel

## PRZYKŁAD - Formułowanie celów

**Nauczyciele prowadzący zajęcia w danym oddziale tworzą zespół**

**Zgodnie z rozporządzeniem: (...)** *zadaniem jest w szczególności ustalenie zestawu programów nauczania dla danego oddziału oraz jego modyfikowanie w miarę potrzeb*

**Zastanówmy się PO CO realizujemy to zadanie zapisane w Rozporządzeniu (czemu to ma służyć)?**

**Cel ogólny pracy dla zespołu nauczycieli pracującego w oddziale...:**

Nauczyciele pracujący w zespole... podniosą efektywność pracy z uczniami z oddziału ... poprzez modyfikację programów nauczania

**Wiemy, że w tym oddziale jest duża grupa uczniów z dysleksją**

**Cel szczegółowy:**

W ciągu 2 tygodni na podstawie analizy trudności uczniów z dysleksją zostaną zmodyfikowane programy nauczania pod kontem pracy tymi uczniami.

# Ocena efektywności

Efektywność możemy rozważać w dwóch wymiarach:

- jako **skuteczność** –zastanawiamy się, czy dokonaliśmy wyboru właściwych celów, czyli czy „robiliśmy **właściwe rzeczy**”
- jako **sprawność** – rozważamy, czy podjęte działania były właściwe, czyli czy „te rzeczy, które założyliśmy, robiliśmy **we właściwy sposób**”

# Ocena efektywności

Efektywność możemy rozważać w dwóch płaszczyznach:

- Czy robiliśmy „właściwe rzeczy we właściwy sposób” w odniesieniu do wyzwań postawionych przed zespołem?
- Czy robiliśmy „właściwe rzeczy we właściwy sposób” w odniesieniu do sposobu pracy samego zespołu?

# Ocena efektywności jako proces

## Diagnoza

*Jak było?  
Od czego zaczynaliśmy?*

## Wizja, cele

*Do czego zdążaliśmy?*

## Zadania, plan

*Co zamierzaliśmy zrobić, aby osiągnąć cel?*

## Realizacja

*Co zrobiliśmy? Jakie działania podjęliśmy? Co zostało zaniechane?*

**WNIOSKI I REKOMENDACJE**

# Monitorowanie pracy zespołu

- Monitorowanie to proces **permanentnego zbierania i analizy** danych o pracy zespołu w celu określenia postępów w jego działaniach.
- Przedmiotem analizy powinny być sposób pracy, jak również cele i działania.
- Monitorowanie powinno stanowić podstawę do podejmowania **świadomych decyzji** dotyczących dalszego sposobu pracy i podejmowanych przez zespół działań.

# Częstotliwość pomiaru a ocena efektywności

Z badań udostępnionych nam przez Public Consulting Group

*An Administrator's Guide to Measuring Achievement for Students with IEPs,*

wynika, że **im częściej prowadzony jest pomiar tym efektywniej możemy określić skuteczność prowadzonych oddziaływań terapeutycznych i edukacyjnych:**

- Pomiar prowadzony codziennie – skuteczność oddziaływań można ocenić po 2 tygodniach
- Pomiar prowadzony raz w tygodniu – skuteczność możemy ocenić po kwartale
- Pomiar prowadzony raz na kwartał – rzetelna ocena efektywności jest niemożliwa nawet po roku (czyli właściwie nie możemy jej ocenić)

# Harmonogram

- **Ustalenie**

- Jakie dane będziemy zbierać?
- W jaki sposób będziemy je zbierać?
- Kto się tym zajmie?
- Jaka będzie częstotliwość analizy danych i sposób ich opracowania?
- W jaki sposób dokonamy analizy (kto? w jakim czasie? jak dotrą do niego dane?)
- jaki będzie sposób raportowania?)

- **Wdrażanie**

- **Analiza danych**

- **Plan i wdrożenie modyfikacji**





# „Życie” zespołu, czyli kilka słów o fazach rozwoju grupy [1]

- 1. Formowanie się grupy** – faza zależności, zdanie się na lidera (formalnego lub nieformalnego); ciekawość miesza się z napięciem i obawami; dominuje zasada unikania sporów; potrzeba budowania bezpieczeństwa, integracji
- 2. Ścieranie się, czyli „burza”** - konkurencja i konflikty w osobistych stosunkach oraz ustalanie się ról w zakresie funkcjonowania zadaniowego i interpersonalnego; potrzeba rozwiązania konfliktów, odejście od udowadniania słuszności własnych racji w kierunku nastawienie problemowo-zadaniowego
- 3. Normowanie się grupy** – spójność, współpraca, dwustronna komunikacja, dostrzeganie potencjału poszczególnych członków i doceniania potencjału jako całości, otwartość, dzielenie się informacjami

## „Życie” zespołu, czyli kilka słów o fazach rozwoju grupy [2]

- 4. Spełnienie w działaniu** – etap konstruktywnej pracy zadaniowej; zaangażowanie w sprawy zespołu, współzależność przejawiająca się we **współpracy** i efektywnym korzystaniu przez zespół z zasobów wszystkich swoich członków; funkcjonowanie zadaniowe grupy w tej fazie można nazwać problemowym (albo nastawionym na rozwiązywanie problemów), co sprzyja poszukiwaniu optymalnych rozwiązań w osiągnięciu wspólnych celów
- 5. Kończenie pracy grupy** - pociąga za sobą konieczność zakańczania i podsumowywania działań związanych z osiągnięciem celów oraz rozpad więzi grupowych (lub zmianą charakteru kontaktów między członkami grupy). Zakończenie wspólnej wiąże się z upłynięciem czasu przeznaczonego na pracę danego zespołu.

# Na zakończenie...

## 6 ZASAD

które pomagają podnieść skuteczność pracy zespołu  
wg S.E. Kohn, V.D. Oconnell

- I. Zdefiniuj zestaw kompetencji potrzebnych zespołowi
- II. Znajdź osoby, które posiadają wszelkie niezbędne cechy
- III. Stawiaj na poszerzanie horyzontów i myślenie lateralne
- IV. Zadbaj, by styl pracy lidera był dopasowany do grupy
- V. Pamiętaj o odpowiednich treningach i potrzebnych szkoleniach
- VI. Obserwuj profesjonalny oraz emocjonalny rozwój zespołu

**Dziękujemy za uwagę!**

VII KONGRES ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ  
OSKKO, UMK, TORUŃ, 24-26.09.2012  
[www.oskko.edu.pl/kongres/](http://www.oskko.edu.pl/kongres/)