

**Alicja Sikora**

**WSPÓŁDZIAŁANIE ZESPOŁOWE NAUCZYCIELI  
I PODNOSZENIE EFEKTYWNOŚCI PROCESU  
EDUKACYJNEGO W SZKOLE**

**Warszawa 2015**

Redakcja merytoryczna

Redakcja językowa

**Teresa Woynarowska**

Projekt graficzny i skład

**Łukasz Kluz**

Wykorzystano elementy projektu

**Studia Kreatywnego Małgorzaty Barskiej**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2015

Udostępnianie



Ośrodek Rozwoju Edukacji

00-478 Warszawa

Aleje Ujazdowskie 28

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)

Materiał przygotowany w ramach projektu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół*, realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



## **Sieci współpracy i samokształcenia, czyli co i dla kogo**

Sieć współpracy i samokształcenia, której byłam koordynatorem, stanowiła część Projektu „Wspomaganie rozwoju szkół w Gminie Miejskiej Kraków”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Celem głównym Projektu był podniesienie jakości funkcjonowania systemu doskonalenia nauczycieli w Krakowie poprzez przygotowanie i pilotażowe wdrożenie kompleksowego powiatowego programu wspomagania szkół i przedszkoli w roku szkolnym 2013/2014 i 2014/2015.

Sierpień i wrzesień 2014 r. był czasem organizacji i planowania pracy sieci. Od początku września rozpoczęła się rekrutacja nauczycieli do pracy w sieci. Dyrektorzy szkół otrzymali opracowane przez koordynatorów informacje o tym, czym jest sieć współpracy i samokształcenia.

W drugim roku pracy koordynowanej przeze mnie sieci temat został ustalony na podstawie diagnozy wstępnej, którą przeprowadzili w szkołach SORE, i wyników ewaluacji pracy sieci po pierwszym roku realizacji projektu. Temat sieci w roku szkolnym 2014/2015 brzmiał **„Współdziałanie zespołowe nauczycieli i podnoszenie efektywności procesu edukacyjnego w szkole”**.

Uczestnikami pracy sieci byli wychowawcy, nauczyciele różnych przedmiotów i różnych etapów edukacyjnych, pedagodzy, ze zdecydowaną przewagą nauczycieli ze szkół średnich.

## **Dobra diagnoza to połowa sukcesu**

Podstawą udanego działania sieci jest dobrze przeprowadzona diagnoza potrzeb nauczycieli. Bardzo ważne jest, żeby działania podejmowane w ramach sieci były spójne z działaniami wynikającymi ze wspomagania szkoły.

Przystępując do pracy, miałam do dyspozycji diagnozę przeprowadzoną przez SORE w szkołach oraz zebrane wyraźne sugestie i oczekiwania nauczycieli. Moim kolejnym

zadaniem było przeprowadzenie na pierwszym spotkaniu diagnozy wśród nauczycieli-uczestników sieci w oparciu o własny pogłębiony warsztat diagnostyczny. Dzięki temu zostały określone:

- cele główne i szczegółowe,
- tematy form doskonalenia i zakres poruszanych zagadnień,
- zakres działań wdrażanych w szkołach/klasach na podstawie uzyskiwanej wiedzy,
- zasady moderowania pracy na platformie informatycznej,
- zasady pracy w sieci (kontrakt).

Celem głównym działań podejmowanych w sieci współpracy i samokształcenia było zapoznanie nauczycieli z metodami i narzędziami pracy zespołowej jako pomocy uczniom w efektywnym przyswajaniu wiedzy, uczenie rozwiązywania problemów, rozwijanie zainteresowań i postawy twórczej, uczenie pracy zespołowej oraz zerwanie z nudą i brakiem aktywności na lekcjach.

Przy stosowaniu tych metod ważna jest atmosfera zaufania, obustronnej otwartości, zawieranie umów i ich wypełnianie – zarówno przez uczniów, jak i przez nauczyciela, a także wyposażenie nauczycieli w wiedzę i umiejętności z zakresu stosowania tych metod w przygotowaniu i prowadzeniu zajęć lekcyjnych i pozalekcyjnych.

**Cel główny:** podniesienie efektywności współpracy zespołowej nauczycieli i uczniów.

**Cele szczegółowe:**

1. Co przeszkadza, a co pomaga w sprawnej pracy zespołu, czyli jak sprawić, by dobra organizacja wspierała ducha zespołu?
2. Czym w istocie jest praca zespołowa i jak określić efekty sukcesu zespołu?
3. Zespoły uczących się w szkole nauczycieli są podstawowym i efektywnym sposobem wspierającym rozwój szkoły.
4. Wykorzystanie nabytej wiedzy do przeprowadzenia szkoleń w swojej szkole.
5. Jak uczestnictwo w grupie może stymulować pomysłowość i aktywność nauczycieli/uczniów i motywować ich do działania?

6. Wymiana doświadczeń poprzez prace zespołów przedmiotowych/blokowych prowadzonych tak przez koordynatora, ekspertów, jak i samych nauczycieli.

#### **Formy pracy sieci:**

- Udział w warsztatach prowadzonych przez ekspertów zewnętrznych i koordynatora sieci – spotkania w realu.
- Wspólne opracowywanie materiałów – spotkania w realu.
- Publikowanie doświadczeń – platforma.
- Przekazywanie/odbieranie informacji zwrotnej – spotkania/platforma.
- Upowszechnianie dobrych praktyk – spotkania/platforma/szkoła.

#### **Zakładane efekty:**

- Nauczyciele posiadają praktyczną wiedzę, jak zbudować efektywnie pracujący zespół uczniowski, znają cechy skutecznego zespołu i sposoby, jak go zmotywować do wspólnej pracy.
- Uczniowie angażują się w pracę swojej grupy, wykonują powierzone im zadania, pełnią wyznaczone role, zwiększają wiedzę i doświadczenie w grupie, lepiej się wzajemnie poznają i rozumieją.
- Praca uczniów w małych grupach w czasie lekcji przygotowuje ich do spełniania zadań społecznych i zawodowych.
- Umiejętność skutecznego  
rozwiązywania konfliktów w zespole. Komunikacja interpersonalna.

#### **Jasne i wspólnie ustalone zasady pracy**

Zasady pracy zostały przyjęte w formie kontraktu, który wstępnie sformułowano na pierwszym spotkaniu, a kolejne punkty wyłoniono w trakcie dyskusji przeprowadzonej na

forum platformy. W trakcie pracy sieci okazało się, że wielokrotnie musieliśmy przedyskutować problemy na bieżąco i wtedy nieodzowny stawał się telefon!

Atmosfera pracy sieci od początku była bardzo dobra, a największym wsparciem dla mnie byli ci nauczyciele, którzy pracowali w sieci drugi rok. Moim zadaniem było zadbanie o efektywność pracy sieci i jej dobrą organizację. Zapewnił to stały i systematyczny kontakt z nauczycielami. Na pierwszym spotkaniu (znów na podstawie wyników ubiegłorocznej ewaluacji) ustaliliśmy, że spotkania będą się odbywać w każdym miesiącu, bo tylko wtedy możemy wypracować przydatne materiały, przedyskutować je i mieć czas na sprawdzenie ich efektywności na lekcjach.

Tematyka kolejnych spotkań wynikała bezpośrednio z oczekiwań nauczycieli pracujących w sieci współpracy i samokształcenia, a zawartych w ankiecie diagnozującej ich potrzeby rozwojowe.

Tak więc na cały rok pracy sieci zostały zaplanowane wykłady i warsztaty, lekcje otwarte, zajęcia i konsultacje z ekspertami, spotkania z koordynatorem. Uzupełnieniem i miejscem stałego kontaktu oraz pracy pozostawała platforma internetowa.

### **Sieć, czyli ile dajesz, tyle bierzesz!**

Mimo że w projekcie zaplanowano cztery spotkania w realu, uczestnicy sieci spotykali się siedem razy i praca ta stała się podstawową formą współpracy, przynosząc bardzo dobre rezultaty. Platforma e-learningowa była miejscem dyskusji, wymiany doświadczeń i zdobywania lub uzupełniania swojej wiedzy, dzielenia się wypracowanymi przez siebie materiałami dydaktycznymi, ale i rozwiązywania problemów, z jakimi spotykają się nauczyciele w szkole.

Pojawiło się też wiele ciekawej literatury, np. jako materiału źródłowego do planowanej pracy na spotkaniach.

Spotkania bezpośrednio miały najczęściej formę miniwykładu, jednak zdecydowana ich większość odbywała się – na wyraźne życzenie nauczycieli – w formie warsztatów, tych wg

mojej koncepcji, jak i z udziałem ekspertów. Zarówno ja, jak i zaproszeni eksperci (dwa spotkania) realizowaliśmy zagadnienia zaproponowane przez nauczycieli we wstępnej ankiecie diagnostycznej, jak i te sygnalizowane przez nich w dyskusji na forum. Również na forum dyskusyjnym platformy pojawiły się zadnienia wskazane w ankiecie diagnostycznej (tematy wątków). Moim celem było zrealizowanie możliwie wszystkich oczekiwań nauczycieli związanych z pracą zespołową, bo wyniki ankiety wstępnej wskazywały, że jest to wielki problem, tak wśród uczniów, jak i nauczycieli.

Propozycje zagadnień do pracy, których autorami byli sami uczestnicy, wynikały jako konsekwencje dyskusji po spotkaniach, np. z ekspertem. Moją rolą był dobór metody pracy zespołowej, aby ten problem rozwiązać.

Efektem pracy zespołu zawsze był wspólnie przemyślany, rozwiązany problem, przepracowana metoda pracy zespołowej, a co najważniejsze – sposób wdrożenia go w klasie. Kolejne spotkanie przynosiło odpowiedź, czy zaproponowane rozwiązanie zdaje egzamin, czy trzeba wnieść poprawki. Metody pracy doбираłam zawsze tak, aby dawały odpowiedź na pytanie postawione w temacie spotkania.

Wydawać by się mogło, że uczestnictwo nauczycieli z różnych etapów edukacyjnych i przedmiotów nauczania może tu być przeszkodą. Taki problem jednak nigdy nie powstał, w żadnej sytuacji nie odczuwało się tej rozbieżności. Aby ułatwić nauczycielom wymianę doświadczeń w obrębie jednego bloku przedmiotowego, utworzyłam na forum osobne wątki, np. Dobre praktyki w pracy zespołowej – przedmioty ścisłe, humanistyczne itd.

Z ubiegłorocznych doświadczeń koordynatora wiem, że najważniejsze dla efektywnej pracy sieci jest jej pierwsze, organizacyjne spotkanie!

Forma powitania, zaprezentowania tematu i celu głównego, organizacji spotkań, w których podstawą jest poszanowanie oczekiwań, otwartość na bieżące problemy nauczycieli, a nie sztywne trzymanie się zaplanowanych działań i nade wszystko czasu uczestników (wspólne ustalanie daty) to początek dobrej współpracy.

W tym roku poprosiłam nauczycieli o zaprezentowanie swoich talentów i możliwości ich wykorzystania do pracy w zespole. Następnie podzieleni na grupy (poprzez obrazy ułożone

z pociętych paczków) mieli za zadanie zbudować wieże z makaronu. Po wykonaniu zadania nie mieliśmy wątpliwości, że tworzymy już nie grupy, ale zespoły, które potrafią ze sobą współpracować!

Jak podkreśliłam na wstępie, bardzo ważne były dla mnie wyniki ankiety wstępnej diagnozującej oczekiwania i potrzeby uczestników sieci. Poprosiłam nauczycieli, żeby swoją ankietę zakodowali, aby mogli ją porównać z tą, którą wypełnią na zakończenie pracy.

Również na pierwszym spotkaniu każdy uczestnik otrzymał rysunek „Na którym dzisiaj jesteś stopniu?”. Po każdym spotkaniu uczestnicy proszeni byli o wskazanie, na którym są stopniu, określającym praktyczną umiejętność pracy zespołowej. Dokonywali w ten sposób systematycznej oceny swojej wiedzy i umiejętności. Ten rodzaj stałego monitorowania realizacji celów i zakładanych efektów pracy sieci był wskazaniem, tak dla mnie, jako koordynatora, jak i uczestników, czy działania zmierzają w prawidłowym kierunku, tzn. czy podnosi się efektywność współpracy zespołowej nauczycieli i uczniów. Ewaluacja zaplanowanych działań odbywała się więc na bieżąco.

### **Tematy spotkań sieci wynikające z oczekiwań nauczycieli i szkół**

1. Spotkanie z koordynatorem sieci: Idea sieciowania i zaplanowanie pracy sieci. Budowanie zespołu, czyli poznajmy się!
2. Spotkanie z ekspertem: Jak zbudować i zmotywować zespół uczniowski i nauczycielski do dobrej i skutecznej pracy zespołowej?
3. Spotkanie z koordynatorem sieci: Opracowanie wyników badania *Efektywne wykorzystanie czasu pracy, czyli, co zakłóca, a co pomaga w prawidłowej realizacji celów zajęć edukacyjnych*. Praca zespołowa uczniów i nauczycieli.
4. Spotkanie z koordynatorem sieci: Kompetencje zespołowe. Lider, czyli kto?
5. Spotkanie z ekspertem: Komunikacja interpersonalna. Rola komunikacji w życiu zespołu. Skuteczne rozwiązywanie konfliktów w zespole.
6. Spotkanie z koordynatorem sieci: Podział ról w zespole i kryteria oceny pracy zespołowej.



7. Spotkanie z koordynatorem sieci: Podsumowanie rocznej pracy sieci. Spotkanie ewaluacyjne.

Na kolejnych spotkaniach sieci wykonywaliśmy szereg zadań, ćwiczeń, dzięki którym udało się:

- dobrze zorganizować i zaplanować pracę oraz określić role w zespole, stopień swojej asertywności i osobowość;
- zbudować zespół poprzez jasne ustalanie celów, zasad oraz oceny pracy zespołowej;
- odpowiedzieć na pytania: Co zrobić i jak przekonać ucznia, że to, jaki jest to jego atut w pracy zespołowej? Co zrobić i jak przekonać grupę, że to, jaki jest uczeń to wspólny atut w działaniu zespołu? (tematy te zostały zaproponowane przez Piotra Ślęczkowskiego, nauczyciela Szkoły Podstawowej nr 95 w Krakowie), Jak wybrać lidera zespołu (lider pozytywny i negatywny)?
- poznać zasad dobrej komunikacji i skutecznego rozwiązywania kontaktu z uczniem, sztuki dobrego słuchania i dobrej rozmowy.

W maju poprosiłam nauczycieli, aby przygotowali materiał wg poniższych punktów. Wystarczyło opisać dwie metody, które zostały wykorzystane na dowolnych zajęciach edukacyjnych – materiały miały w efekcie stworzyć bank dobrych praktyk. Byłby to również wskazaniem, że nabyta wiedza i umiejętności zostały wdrożone w szkołach i w konsekwencji przełożą się na podniesienie wyników nauczania ucznia. Materiały przesłali niemal wszyscy nauczyciele i pedagodzy!

- Którą z poznanych technik wykorzystał/-ła Pan/Pani w swojej pracy?
- Na jakiej lekcji/jakich zajęciach pozalekcyjnych ją Pan/Pani zastosował/-ła?
- Czy zamierzony efekt został osiągnięty:
  1. jeśli tak – proszę go opisać, jak pracowała klasa (zespoły).
  2. jeśli nie – proszę napisać, dlaczego, co nie zadziało, jakie pojawiły się

problemy, czy udało się je rozwiązać.

- Jakie i dlaczego Pan/Pani przyjął/-ęła zasady podziału klasy na zespoły – zrobili to sami uczniowie czy zdecydował o składzie zespołu nauczyciel?
- W jaki sposób został ustalony lider zespołu?
- W jaki sposób oceniane były zespoły?
- Czy przedstawione zostały klasie jasne kryteria oceny pracy zespołowej?
- Jak zostały opracowane kryteria oceny zespołu: przez nauczyciela czy wspólnie z uczniami?

Na uwagę zasługuje przeprowadzone przez nauczycieli bardzo gruntowne badanie *Efektywne wykorzystanie czasu pracy, czyli, co zakłóca, a co pomaga w prawidłowej realizacji celów zajęć edukacyjnych*. O odpowiedzi, a potem rozwiązanie wskazanych zakłóceń, poprosiliśmy zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Wyniki są bardzo ciekawe i pouczające.

Pomysłodawcą takiego badania jest Kazimiera Podczaszy. W wywiadzie, który przeprowadziła dr Danuta Elsner, mówiła, że z profilu szkoły wynikało, że uczniowie mają za dużo zadań zadawanych do domu, a czas na lekcji nie jest właściwie wykorzystany. Ten sam problem zgłosiły jeszcze trzy szkoły, które uznały, że gospodarowanie czasem u nich też jest obszarem wymagającym usprawnień.

W szkołach tych najpierw zostały opracowane narzędzia do diagnozy wykorzystania czasu na lekcji, a następnie przeprowadzono badania wśród nauczycieli i uczniów. Badania wskazały, co przeszkadza, a co pomaga w prawidłowym wykorzystaniu czasu pracy na lekcji, a także, że zdaniem nauczycieli i uczniów efektywnie wykorzystuje się od 23 do 34 minut<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Nasze szkoły wspomagają się wzajemnie, Rozmowa z Kazimierą Podczaszy, koordynatorką Regionalnej sieci SUS, „Dyrektor szkoły 7/2012”.*

Postępując się tym samymi narzędziami, nauczyciele naszej sieci przeprowadzili badania wśród uczniów i nauczycieli z różnych etapów edukacyjnych. Nasze badanie miało na celu ustalenie i poprawienie efektywnego czasu – 45 min – pracy na lekcji oraz czynników wpływających na skrócenie/wydłużenie tego czasu, zarówno w odniesieniu do uczniów, jak i nauczyciela prowadzącego zajęcia. Ponadto zależało nam na zidentyfikowaniu czynników zakłócających/ wspomagających skrócenie/wydłużenie efektywnego czasu lekcji.

Chcieliśmy sprawdzić, jak należałoby poprawić organizację czasu na lekcji, zorientować się w czasie i nowej postawie programowej, dobrze zagospodarować czas na lekcji i przestrzegać go tak z perspektywy ucznia, jak i nauczyciela.

Wyniki pokazują, jak wiele zależy od postawy nauczyciela – jego zaangażowania, dyscypliny, postawy, wiedzy i umiejętności przekazywania wiedzy. Mówiąc najkrócej: ciekawie prowadzone lekcje przez zaangażowanego nauczyciela wprost proporcjonalnie przekładają się na wzrost efektywnego czasu lekcji. Nie można pominąć również odpowiedniej organizacji pracy szkoły: systemu dyscyplinarnego, rozplanowania lekcji, infrastruktury szkoły itp. Te dwa czynniki – nauczyciel i odpowiednio zorganizowana szkoła – mogą w znacznym stopniu zminimalizować negatywne czynniki wpływające na efektywne wykorzystanie czasu lekcji po stronie uczniów. Może niewielkim zaskoczeniem była ilość czasu, który „ucieka” z każdej lekcji (blisko 30%).

Nauczyciele zauważają przy tym słusznie, że ich praca w dzisiejszej szkole wiąże się z wypełnianiem wielu dodatkowych obowiązków i angażowaniem się w liczne akcje. Uważają, że część niepotrzebnych czynności da się wyeliminować i jest to tylko kwestia organizacji i samodyscypliny obu stron. Niestety wszyscy jednoznacznie stwierdzają: tak nauczyciele, jak i uczniowie, że wobec takiego ogromu obowiązków i zajęć dodatkowych brakuje czasu, aby rzetelnie zrealizować nową podstawę programową.

Na platformie umieszczaliśmy interesujące materiały, które prowokowały do dyskusji. Przydatne informacje, doświadczenia własne i sprawdzone metody pracy, uczestnicy sieci zgromadzili w następujących wątkach i tematach:

1. Bank dobrych praktyk.

2. Bank wymiany doświadczeń.
3. Ciekawa literatura i przydatne linki.
4. Informacja zwrotna.
5. Badanie efektywnego wykorzystania czasu.
6. Wykorzystanie TIK w pracy zespołowej.
7. Metoda projektu.
8. Koło ratunkowe, a może PARKING!
9. Lider, czyli kto?
10. Czy udało Ci się przekonać siebie do pracy zespołowej?
11. Dobre praktyki w pracy zespołowej: WF-iści, pedagodzy, językowcy, przedmioty ścisłe, humaniści.

## **Czas na ocenę i podsumowanie**

Wyniki ewaluacji przedstawiają się następująco:

W pracy sieci uczestniczyło 18 nauczycieli: 11 pań i 7 panów. Wszyscy uczestnicy biorący udział w pracy sieci wskazali, wg informacji zawartych w ankiecie ewaluacyjnej, poprawę współpracy i podniesienie jakości pracy własnej. Należy jednak zaznaczyć, że frekwencja na spotkaniach była bardzo wysoka, a grupa wyjątkowo aktywna, co skutkowało wypracowaniem wielu wartościowych materiałów dydaktycznych, będących efektem dobrej współpracy, wymiany doświadczeń i pracy zespołowej. Najważniejszym jest przeprowadzone badanie wśród nauczycieli i uczniów na temat efektywnego wykorzystania czasu pracy na lekcji (opisane wyżej).

Na ostatnim spotkaniu podsumowaliśmy i oceniliśmy naszą roczną pracę sieci oraz realizację założonych celów. W open space pracowaliśmy nad czterema tematami, które dotyczyły umiejętności pracy zespołowej i korzyści, jakie wynosi nauczyciel, angażując się w pracę sieci. Przypomniałam również założone cele szczegółowe pracy naszej sieci i poprosiłam

o odpowiedzi na pytania: Czy cele zostały zrealizowane? Czy cele są realizowane? Czy cele będą zrealizowane?

Przy każdym celu nauczyciele zaznaczali aktualny stan ich realizacji. Wyniki wskazują, że wiele celów jest albo w trakcie realizacji, albo będzie realizowanych lub obydwa warianty razem. W największym stopniu został zrealizowany cel pierwszy i drugi. Cel trzeci w większości jest w trakcie realizacji. Cel piąty daje wyniki bardzo rozbieżne. Natomiast cele czwarty i szósty, co jest absolutnie pożądanym wynikiem, są lub będą realizowane. Tu właśnie nauczyciele zaznaczali dwie opcje. Uważam, że wyniki ewaluacji są bardzo pozytywne i wskazują na sukcesywne wdrażanie przez nauczycieli nabytej w pracy sieci wiedzy i umiejętności.

Uczestnicy określili, na którym udało im się stanąć stopniu, czyli ocenili swoją umiejętność pracy w zespole. Dwie osoby stanęły na podium – TAK, UDAŁO SIĘ!, dziewięć powiedziało – ZROBIĘ TO, siedem osób wie, że MOŻE TO ZROBIĆ. Zaczynaliśmy od NIE UMIEM lub CHCĘ, więc sukces jest ogromny!

I wreszcie ankieta ewaluacyjna, która zawierała pytania adekwatne do tych postawionych w ankiecie wstępnej. Nauczyciele porównali swoje wyniki - były dobre, a u niektórych bardzo dobre!

**Na pytanie, jakimi nabytymi doświadczeniami związanymi ze współpracą zespołową chciałby Pan/chciałaby Pani podzielić się z innymi nauczycielami w swojej szkole, odpowiedziano:**

- Chęcią do pracy i zaangażowaniem, metodami rozwiązywania konfliktów.
- Praktyką i doświadczeniem na temat pracy zespołowej i organizacji pracy zespołowej.
- Wnioskami dotyczącymi doboru do pracy zespołowej – na zasadzie dobrowolności, przez wspólną pracę i umiejętność odnajdywania wspólnego zdania można osiągnąć więcej celów.
- Kryteriami oceny pracy zespołowej i wiedzą na temat efektywnego wykorzystania

czasu podczas lekcji.

- Ciekawą i bogatą ofertą metod, ćwiczeń zaproponowaną przez prowadzącą, dotyczącą współpracy w grupie.

Z analizy ankiety wynika, że wszyscy uczestnicy uznali, że cel w postaci podniesienia umiejętności pracy w zespole został osiągnięty. 3 osoby zadeklarowały podniesienie tych umiejętności na najwyższym poziomie (5 pkt), 14 osób na 4 pkt., 1 osoba na 3 pkt.

Uczestnicy odpowiedzieli również na pytanie, czy udział w sieci współpracy i samokształcenia w zakresie tematycznym sieci wpłynie na podniesienie jakości pracy szkoły. Wyniki jednoznacznie wskazują, że efekty będą widoczne w szkole. 16 osób wskazało, że tak, a tylko dwie nie mają zdania. Na zakończenie obejrzelśmy film, *Kto zjadł mój ser*, którego przesłanie dla tego zespołu było zupełnie oczywiste.

### Sukces, czyli kto na tym zyskuje?

Ewaluacja końcowa, przeprowadzona kilkoma różnymi technikami, dała mi odpowiedzi na bardzo ważne pytania. Była oceną nie tylko tego, czy cele zostały zrealizowane, ale przede wszystkim, jakie korzyści z pracy w sieci, ze zdobytej nowej wiedzy i umiejętności nauczycieli zyskają: uczeń, szkoła i sam nauczyciel.

Najlepszym potwierdzeniem są wypowiedzi samych nauczycieli-uczestników sieci. W listopadzie 2014 r. na forum platformy poprosiłam nauczycieli o odpowiedź na pytanie, „Jak motywować nauczycieli do pracy w zespołach?” a następnie, w czerwcu 2015, zamieniłam je na „Czy udało Ci się przekonać siebie do pracy zespołowej?”.

*Dla mnie był to pierwszy rok pracy w sieci, pierwsza taka forma doskonalenia... Najważniejszy był kontakt i rozmowy, nawet niekoniecznie akurat na temat dotyczący stricte szkolenia ;-). Wymiana różnych poglądów, doświadczeń, metod itd. Inne spojrzenie na tą samą sprawę... Drugim ważnym aspektem była świetna atmosfera, to dla mnie nowość w pracy w szkole, ludzie, którzy sobie pomagają nawzajem, wspierają się, robią coś „ponad”, chcą coś „więcej” zrobić... (...) ja się lepiej sprawdzam pracując na platformie, ale spotkań w*

## Alicja Sikora • Współdziałanie zespołowe nauczycieli i podnoszenie efektywności procesu edukacyjnego w szkole •

---

*realu nie żałuję. (...) Czy szkoła i moi uczniowie skorzystali na tym – pewnie się okaże za jakiś czas, na pewno ja mam bogatszą wiedzę i mogę ją zastosować w szkole, czy to się uda – zobaczymy, mam kilka pomysłów na przyszły rok, ale będzie bardzo trudno (...)”.*

**Marcin Królikowski, nauczyciel z Zespołu Szkół Mechanicznych nr 2 w Krakowie**

*Myślę, że najwięcej korzyści uzyskaliśmy my, jako uczestnicy, bo poznaliśmy wiele metod i sposobów radzenia sobie w różnych sytuacjach. Oczywiście dzielimy się i będziemy się dzielić tymi pomysłami z innymi nauczycielami w naszej szkole. Ciekawsze lekcje to większa możliwość zainteresowania uczniów i zmotywowania ich do pracy, więc efekt nauczania też będzie większy. Oczywiście to bardzo trudno ocenić, zmierzyć czy jakoś oszacować. Najważniejsze dla mnie były: miła atmosfera na zajęciach, swobodna wymiana myśli, możliwość podzielenia się z innymi swoimi wątpliwościami i problemami, dostrzeganie, że wszyscy mamy podobne problemy oraz to, że każdy pracował bez przymusu, w dogodnym dla siebie czasie. Uważam, że plusem było zapraszanie ekspertów, którzy przedstawiali nam nowe, nieznane większości ćwiczenia i metody radzenia sobie w różnych szkolnych sytuacjach. Bardzo często na szkoleniach jest tak, że prowadzący „bazuje” tylko na doświadczeniach uczestników i nie proponuje żadnych nowych rozwiązań, co zniechęca do uczestniczenia w takich spotkaniach. Na naszych zajęciach było inaczej i może, dlatego woleliśmy spotykać się częściej „w realu”. (...) Dla każdego uczestnika praca w sieci jest przecież dodatkowym obciążeniem, które bardziej lub mniej dobrowolnie podjął. Szczerze mówiąc sądzę, że istnienie naszej grupy zawdzięczamy przede wszystkim dobrej pracy koordynatora. Tworzenie wątków, zbieranie informacji, przetwarzanie ich, uzgadnianie terminów, zapraszanie ekspertów itd. to wielki wysiłek, który bardzo doceniam”.*

**Irena Kurowska, nauczycielka ze Szkoły Podstawowej z Oddziałami Integracyjnymi nr 144 w Krakowie**

*Ja myślę, że wszystko zależy od nas samych. Nie ma, co porównywać pracy w zeszłym roku do tej w tym roku. Zeszłoroczna praca w sieci automatycznie ukierunkowała się na platformę, wygodnie nam było tam wyrażać swoje myśli, poglądy, rady, materiały. Było bardzo dobrze. W tym roku automatycznie porozumieliśmy się w realu i wydaje mi się, że nie ma w tym nic*

## Alicja Sikora • Współdziałanie zespołowe nauczycieli i podnoszenie efektywności procesu edukacyjnego w szkole •

---

*nadzwyczajnego. (...) Zatem real był w tym roku korzystny (...) spotkanie się z przyjaźnie nastawionymi uczestnikami grupy, dzielenie się rzeczami, z którymi, na co dzień nie mamy czasu się dzielić. Wskrzesać siły, aby zebrać wspólne ciekawe pomysły. (...). Cenne dla mnie były ciekawie przedstawione metody pracy przez koordynatora – Alicję, wizyta ekspertów, pomysły grupy. Atmosfera bezcenna!!! Udało mi się być prawie na wszystkich spotkaniach, bez przymusu, dobrowolnie. Trochę mnie zdezorientowało funkcjonowanie platformy. Jak się już nauczyłam korzystać w starej formie to znów muszę orientować się w nowej (...)”.*

### Magdalena Szopa, nauczycielka ze Szkoły Podstawowej z Oddziałami Integrycyjnymi nr 144 w Krakowie

*Praca zespołowa jest super, ale tu na zajęciach. Miło, przyjemnie i pouczająco. Niestety obserwuje kilka kłód, na które na co dzień trafiamy:*

- *problem ze zgraniem terminów,*
- *niechęć do dzielenia się swoimi materiałami (dużo osób ma z tym problem),*
- *sukces lidera i wszechobecne „ja”.*

*Niestety tak to widzę. Może nie dotyczy wszystkich, ale dużej grupy. Ja mam takie doświadczenia i to nie jest kwestia epizodu, ale wręcz norma”.*

### Beata Stec, nauczycielka z Zespołu Szkół Ekonomicznych nr 1 w Krakowie

*Praca zespołowa to podstawa pracy w szkole, przynajmniej z punktu widzenia pedagoga szkolnego. Faktycznie niektórych ciężko nakłonić do zespołowej pracy, ale w naszej szkole się udaje. Wydaje mi się, że ja jestem bardzo przekonana do pracy zespołowej. (...) To pierwsze moje doświadczenie z „platformą”, do której zgłosiłam się z własnej, nieprzymuszonej woli i jestem bardzo zadowolona.*

### Renata Fedorowicz, pedagog w Zespole Szkół Łączności w Krakowie

*„(...) podsumowując naszą kilkumiesięczną współpracę, najwięcej korzyści dostrzegam w tych tradycyjnych formach – warsztatowych spotkaniach, na których uczymy się, dzielimy przemyśleniami, wrażeniami i emocjami. Przerabiając na sobie te gry, scenki i zabawy widzę ich przydatność, ewentualne niedostatki, możliwość modyfikacji, ale też dostaję informacje*



## Alicja Sikora • **Współdziałanie zespołowe nauczycieli i podnoszenie efektywności procesu edukacyjnego w szkole** •

---

*od innych uczestników, których spostrzeżenia niejednokrotnie odbiegają od moich, co pozwala mi zobaczyć to z innej perspektywy- kobiety osoby nieśmiałej, przebojowej, emocjonalnej, analitycznej itd.. (...) choć mało aktywny w sieci, wiele nauczyłem się w czasie tej formy i wiele rzeczy zastosowałam w praktyce, głównie w czasie godzin wychowawczych. Budowaliśmy wieże z makaronu, żywe rzeźby złożone z wielu uczniów i uczyliśmy się trudnej sztuki komunikacji. Reakcje uczniów były więcej niż pozytywne. Bardzo dziękuję za te wszystkie pomysły, które przerobiliśmy w Realu - dla mnie bardzo cenne. (...) Wiele razy miałem przyjemność pracować w takich zespołach zadaniowych: napiszmy projekt o grant, zróbmy wymianę z zagraniczną szkołą, konkurs piosenki obcojęzycznej itd. Efekty są wymierne, przychodzą stosunkowo szybko i dają satysfakcję, która z kolei przenosi motywację do dalszej pracy. Ten obecnie działający zespół ma trzech członków i praca w nim daje mi mnóstwo satysfakcji. Jeśli porównać to doświadczenie z innymi sformalizowanymi zespołami na przykład przedmiotowymi... Cóż powiedzieć: za duże, narzucone, bez konkretnych mierzalnych celów, pozytywnego nastawienia uczestników za to z dużą dozą animozji. Jak one mogą dobrze działać?*

### Jacek Czaplak, nauczyciel z Zespołu Szkół Ekonomicznych nr 1 w Krakowie

*Metody pracy zespołowej wyniesione z naszych tegorocznych spotkań zachęcają do dalszego ich wykorzystania. Dzięki koordynatorowi naszej sieci faktycznie staliśmy się jednym dzielnie pracującym zespołem. To ona mobilizowała nas do wypowiedzi, wyrażania własnych opinii, wyciągania wniosków, porządkowania myśli. Spotkania w realu to były konkretne porady ekspertów, wspólne ćwiczenia w wykorzystaniu zdobytej wiedzy, nabywanie umiejętności pracy w zespole. Ja osobiście o wiele lepiej sobie uświadomiłam, że choć oceniamy zespół, to możemy się też skoncentrować na indywidualnej ocenie pracy każdego jej uczestnika. Podsumowując tegoroczne szkolenie na platformie internetowej: dużo ciekawych, nowych wątków w sieci, interesujących spotkań z ekspertami, stworzenie miłej, kameralnej atmosfery, a to w dużej mierze, jak pozwolę sobie jeszcze raz podkreślić, dzięki wielkiemu wkładowi pracy, entuzjizmowi i zaangażowaniu naszej Alicji.*

### Joanna Trystuła, nauczycielka ze Szkoły Podstawowej nr 155 w Krakowie

*(...) spotkania uważam za udane. Przede wszystkim ze względu na bardzo przyjazną atmosferę, zachęcającą do wymiany doświadczeń, dzielenia się spostrzeżeniami czy chęć pomocy.*

*Poza rzeczami, nad którymi pracowaliśmy wspólnie, (co było celem spotkań) – przyznam, że za najcenniejszą uznaję okazję do wysłuchania „luźnych” wypowiedzi uczestników naszych spotkań. Słuchałem ich z uwagą. Głównie tych, dotyczących własnych doświadczeń związanych z wykonywanym zawodem, często o prostych, ale skutecznych metodach pokonywania codziennych przeszkód w pracy. Wiele z nich zapamiętałem, bo wydały mi się niesamowicie trafne i równocześnie nadzwyczaj łatwe do zastosowania. To korzyść dla mnie i dla uczniów, gdyż proste rozwiązania łatwiej im zrozumieć i zaakceptować”.*

**Paweł Kucharczyk, nauczyciel i pedagog Zespół Szkół Łączności w Krakowie**

*Do pracy w sieci zgłosiłam się sama, bez żadnej ingerencji dyrektora!!! W pierwszym roku brałam udział w wypowiedziach na forum rzadko, bardziej obserwowałam. Koleżanki, które wtedy aktywnie pracowały, bardzo mi zaimponowały swoim zaangażowaniem, uważam, że była to wspiana praca dosłownie kilku osób i ALICJI. Na forum, dla mnie jako obserwatora, zarysował się wtedy całokształt pracy w sieci. Jak najbardziej wykorzystałam w praktyce szkolnej poznane wtedy metody aktywizujące, stosuję je. Uczniowie lubią lekcje nieco inne, praca jest bardziej efektywna. W kolejnym roku zgłosiłam się do pracy z jeszcze większą ochotą, obiecałam sobie większe zaangażowanie w pracę. (...). Ten rok pracy był zupełnie inny niż poprzedni. Brakowało mi aktywności Pań z ubiegłego roku i ich zaangażowania. Ja osobiście starałam się częściej brać udział w wypowiedziach na forum. Nie potrafię ocenić, czy moje wypowiedzi pomogły pozostałym uczestnikom. Brakowało mi jedynie korespondencji między poszczególnymi uczestnikami, zauważyłam, że tak naprawdę to każdy z nas tylko rozmawia z Alicją. (...) Zapamiętam na zawsze to spotkanie na temat komunikacji – było super – świetny prowadzący, przekazujący w sumie oczywistą wiedzę, w sposób inny, bardzo angażujący uczestników. Rola ALICJI zarówno w poprzednim roku, jak i teraz była i jest nieoceniona. Jak zmotywować nauczycieli do pracy zespołowej? Uważam, że nasza praca, szczególnie spotkania w realu były w 100% pracą zespołową. Pracowaliśmy dobrze. Wydaje mi się, że każdy po trochu włączył się w pracę. Nie było może takiego zaangażowania*

*jak w roku ubiegłym, ale w pracę angażowało się więcej osób, więc chyba większy sukces w pracy zespołowej.*

Anna Gonet, nauczycielka z Zespołu Szkół Mechanicznych nr 2 w Krakowie

## **Koniec czy dopiero początek dobrej współpracy?**

Dobiegł końca drugi i ostatni rok pilotażowego projektu „Kompleksowe wspomaganie szkół i pracy sieci współpracy i samokształcenia”. Każdy był inny, każdy równie twórczy, ale patrząc na tematy sieci w tych dwu latach to wypracowane materiały, zebrane dobre praktyki i bezcenne godziny dyskusji dają nauczycielowi ogromny materiał warsztatowy.

W pierwszym roku pracy sieci postawiliśmy sobie dwa cele główne: ***Jak wykorzystać potencjał wiedzy i umiejętności ucznia w procesie dydaktycznym i jak wykorzystać metody aktywizujące, aby zmotywować ucznia do systematycznej pracy?***

Dane uzyskane w ewaluacji końcowej pozwalały wyciągnąć wniosek, że założone cele w większości zostały osiągnięte. Choć początek był bardzo trudny, to jak piszą uczestniczki *nasza trwająca już kilka miesięcy znajomość w grupie, mimo przecież sporadycznych spotkań, osiągnęła poziom swobody, chce się ze sobą rozmawiać, pracować, spędzić te kilka godzin (Małgorzata Kosińska-Zagajewska), nie żałuję, że przybyłam, zobaczyłam, zdobyłam (Magdalena Szopa)*. Kontynuacją był temat realizowany w drugim roku pracy sieci. Łącząc wiedzę na temat pracy zespołowej i wykorzystania metod aktywizujących, nauczyciele mogą zaproponować uczniowi ciekawe i interesujące go lekcje. Mogą lepiej współpracować w zespołach nauczycielskich. O to przecież chodziło, a sądząc z wypowiedziach uczestników – **UDAŁO SIĘ, MOŻEMY TO ZROBIĆ!**

Potwierdzeniem niech będą znów wypowiedzi samych nauczycieli-uczestników sieci:

*Cieszę się, że zdecydowałam się na udział w sieci, polecam tą formę pracy, szkoleń, wymiany doświadczeń innym nauczycielom i nie tylko. Nie zabiera ona zbyt dużo czasu, jest bardzo elastyczna i daje możliwość poznania innych ludzi, ich spostrzeżeń na nasze wspólne codzienne problemy. Czy te dwa lata pracy stworzyły jakąś całość? Dla mnie tak. Praca*

## Alicja Sikora • **Współdziałanie zespołowe nauczycieli i podnoszenie efektywności procesu edukacyjnego w szkole** •

---

*w grupie już sama jest aktywizująca, a do tego nowe pomysły na tą pracę jeszcze bardziej angażują do pracy”.*

**Anna Gonet, nauczycielka z Zespołu Szkół Mechanicznych nr 2 w Krakowie**

*Pracę w sieci mógłbym polecić przede wszystkim tym nauczycielom, którzy dotychczas nie przekonali się do (lub nie doceniali) zalet pracy zespołowej, aby mieli ku temu doskonałą okazję. Korzyści są wymierne i nieodległe w czasie. Zarówno dla nauczyciela, jaki i uczniów. (...).*

**Paweł Kucharczyk, nauczyciel i pedagog z Zespołu Szkół Łączności w Krakowie**

*Ja mogę spokojnie polecić pracę w sieci innym nauczycielom, tylko jest jeden główny problem: TRZEBA CHCIEĆ!*

**Marcin Królikowski, nauczyciel z Zespołu Szkół Mechanicznych nr 2 w Krakowie**

*„Taka koncepcja pracy jest naprawdę dobra i godna polecenia.*

**Irena Kurowska, nauczycielka ze Szkoły Podstawowej z Oddziałami Integracyjnymi nr 144 w Krakowie**

*Każda grupa jest inna i kto wie, co za rok wymyślimy... (...). Nie możemy zmienić kierunku wiatru, ale możemy inaczej ustawić żagle.*

**Magdalena Szopa, nauczycielka Szkoły Podstawowej z Oddziałami Integracyjnymi nr 144 w Krakowie**

*Jeśli (...) chodzi o pracę zespołową nauczycieli w naszych szkołach, to chyba kluczowym warunkiem jest tu konkretny, namacalny cel. Współpraca, „aby Polska rosła w siłę, a ludzie żyli dostatniej” nie ma szans powodzenia. Tacy już jesteśmy. Konkretnie zadanie, mały zespół, w którym można podzielić obowiązki, w którym możliwe są przyjazne relacje, a więc i zaufanie, daje szansę powodzenia. Taki zespół powstaje samoistnie z wewnętrznej potrzeby osób zainteresowanych realizacją jakiegoś pomysłu i początkowo jest zupełnie nieformalny”.*

**Jacek Czaplak, nauczyciel z Zespołu Szkół Ekonomicznych nr 1 w Krakowie**

## Alicja Sikora • **Współdziałanie zespołowe nauczycieli i podnoszenie efektywności procesu edukacyjnego w szkole** •

---

*Myszę, że realizując ciekawe pomysły wyniesione ze spotkań, w szkole w pracy zespołów nauczycieli można będzie zrealizować różne konkretne zadania. Wydaje mi się, że najlepiej się to sprawdzi w realizacji projektów i zadań, gdzie można się będzie podzielić pracą i wspólnie wykorzystać pomysły. Jestem mniej optymistyczna, jeśli chodzi o działanie zespołów długoterminowych (np. przedmiotowych), gdzie czasem rozmywają się wspólne przedsięwzięcia, słabną siły i motywacja. Natomiast w klasach z uczniami łatwiej będzie pracować w zespołach, gdy lepiej uświadomiliśmy sobie ze wspólnych podpowiedzi, jakie kryteria przyjąć oceniając zarówno pracę grupy jak i poszczególnych jej członków. Różne metody takiej pracy pozwolą nam dobrać do tematów najlepiej odpowiadające im metody pracy.*

**Joanna Trystuła, nauczycielka ze Szkoły Podstawowej nr 155 w Krakowie**

*Sądzę, że atrakcyjność i sukces pracy zespołowej jest pochodną dobrowolnego zaangażowania się w pracę zespołu jego członków (np. naszej grupy). Dlatego zespoły tworzone „z urzędu” mają nikłą szansę na twórczą pracę, gdyż każdy (albo większość) w takich przypadkach „ciągnie” w swoją stronę. Chyba, że zespoły te będą miały szczęście i wśród nich znajdzie się super lider,.... który „poukłada” wszystko.*

**Paweł Kucharczyk, nauczyciel i pedagog z Zespołu Szkół Łączności w Krakowie**

Dwuletnia współpraca nauczycieli w sieci współpracy i samokształcenia na rzecz rozwoju pasji, zdolności oraz rozwijania motywacji i aktywności naszych uczniów przerosła początkowe oczekiwania moje, ale chyba i uczestników. Pracą, jaką wykonali krakowscy nauczyciele pracujący w koordynowanych przeze mnie sieciach, zasługuje na ogromne uznanie. Chylę czoła przed ich zaangażowaniem, chęcią współpracy i dzielenia się swoimi dobrymi praktykami, wiedzą i doświadczeniem. Początkowa burza mózgow, przełożyła się, jak widać na bardzo ciekawe i konstruktywne efekty w postaci wielu wypracowanych materiałów, wymianę doświadczeń i ciekawych rozwiązań. Spotkania odbywały się w życzliwej, przyjaznej i twórczej atmosferze, co samo w sobie było największym sukcesem. Jestem przekonana, że zdobyta wiedza, a nade wszystko umiejętność zespołowej współpracy przyniesie korzyści dla wszystkich odbiorców wsparcia: nauczycieli, rodziców i uczniów.

Najważniejszym efektem jednak jest to, że beneficjent tej współpracy, uczeń, będzie zmotywowany do aktywnej pracy i nauki, a szkoła stanie się dla niego bardziej bezpieczna i przyjazna.

Dwa lata koordynowania sieci współpracy i samokształcenia były dla mnie nowym, wspaniałym doświadczeniem – czasem nie tylko przekazywania, ale i poszerzania mojej wiedzy i umiejętności.

### Postscriptum

Po przejęciu Lehmann Brothers przez AmEx jeden z dyrektorów zebrał swoich zaufanych pracowników. Najpierw rozdał im po ołówku i kazał go złamać. Wszyscy złamali ołówki bez trudu. Potem wręczył garść ołówków najsilniejszemu z nich i poprosił o przełamanie. Nie udało się.

*Trzymajcie się razem, to będziecie kontynuować osiągnięcie rzeczy wielkich* – powiedział i na tym zakończył zebranie.

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aleje Ujazdowskie 28  
00-478 Warszawa  
tel. 22 345 37 00  
fax 22 345 37 70

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)