

**Wspomaganie szkół w zakresie  
wychowania i kształtowania postaw  
(innowacyjności, kreatywności  
i pracy zespołowej)  
uczniów na II etapie edukacyjnym  
– materiały dla uczestników i trenerów**

**ZJAZD 3**

---

„Szkolenia i doradztwo dla pracowników systemu wspomaganie oraz wdrożenie kompleksowego wspomaganie w zakresie kompetencji kluczowych” POWR.02.10.00-00-5002/17-00



## Studium przypadku – etapy rozwoju zespołu

Celem 4-osobowego zespołu, który pracuje dla firmy komputerowej, jest stworzenie lżejszej, bardziej trwałej baterii do notebooka. Członkowie zespołu to: Stefan – projektant, Diana – osoba testująca produkt, Eryk – inżynier, i Wojtek – specjalista do spraw sprzedaży. Choć skład zespołu odpowiada wymaganiom postawionego przed nim zadania, nie wszystko idzie dobrze.

Stefan, który jest doświadczonym konstruktorem, już wcześniej zaprojektował baterię o wymaganych parametrach. Czuje się zdegradowany przydzieleniem go do zespołu, w którym przez kolejne 6 miesięcy ma robić to, nad czym spędził ponad połowę poprzedniego roku. Jest młody i ambitny, a po cichu myśli o założeniu własnej firmy. Pokazałby wtedy wszystkim, jaki jest dobry w tym, co robi.

Diana tysiące razy była członkiem różnych zespołów. Jej celem jest przekonanie wszystkich, że to jej praca decyduje o sukcesie działu. Samotnie wychowuje trójkę nastoletnich dzieci i chciałaby poświęcać im więcej czasu. Jej marzeniem jest wziąć pół roku urlopu i wypocząć.

Eryk uważa, że ma talent do zarządzania procesem. Chciałby móc puknąć każdego w czoło i kazać mu powtórzyć: „Zadbaj o proces, a rezultaty same o siebie zadbają”. Ludzie są skłonni zgodzić się z nim, ale chcieliby, żeby nie był tak bardzo zadowolony z siebie i z tego, co mówi. Jest rozwiedziony, ma dorosłe dzieci, jest pełen energii – to zdeklarowany pracoholik. Jego osobistym celem jest udowodnić, że w każdej sprawie ma rację, a wszyscy, którzy osiągnęli więcej niż on, mają wyższą pozycję lub stanowisko, to tandeciarze i karierowicze.

Wojtek jest błyskotliwy, młody i ma predyspozycje do pracy w zespole. Dwa lata temu wydawało mu się, że jest stworzony do wyższych celów, ale niespodziewanie jego kariera się załamała. Oczywiście zespołu, w którym teraz ma pracować, nie da się porównać z tym, który pomógł stworzyć w 1993 roku – wspólnie stworzyli wówczas produkt, który uzyskał tytuł produktu roku kilku liczących się czasopism. Marzy, by odnieść tak spektakularny sukces jak wtedy, lecz wątpi, czy ten zespół i jego misja mają wystarczającą siłę przebicia.

Ci ludzie, porządni i utalentowani, nie mają nic przeciwko pracy zespołowej ani tym bardziej przeciwko sobie. Między ich celami osobistymi a celami zespołu jednak występuje wiele konfliktów, które w miarę upływu czasu będą się powiększać.

### Pytania do dyskusji

1. Na jakim etapie rozwoju znajduje się ten zespół? Uzasadnij odpowiedź.
2. Co zrobić, żeby zespół przeszedł do następnej fazy rozwoju?



## Etapy rozwoju zespołu

1. **FORMOWANIE** – dominuje niepokój, zależność od przywódcy, analiza sytuacji i zadania oraz poszukiwanie akceptowanego sposobu zachowania.
2. **ŚCIERANIE SIĘ** – dominuje atmosfera konfliktu, emocjonalnego sprzeciwu wobec wymagań, jakie stawia przed pracownikami zadanie. Pojawia się opór wobec przywódcy, czasem nawet bunt.
3. **NORMOWANIE** – kształtuje się spójność zespołu, pojawiają się normy, poglądy są jawnie głoszone, członkowie zespołu wspierają się i współpracują ze sobą, a zespół zaczyna łączyć poczucie tożsamości.
4. **DZIAŁANIE** – problemy interpersonalne zostały rozwiązane, przyjęte funkcje okazują się elastyczne, a przy tym praktyczne, pojawiają się konstruktywne próby ukończenia zadania, a członkowie zespołu dysponują energią niezbędną do efektywnej pracy.



## Arkusz „Etapy rozwoju zespołu”

1. Jak myślisz, na jakim etapie rozwoju jest teraz twój zespół? Uzasadnij odpowiedź, podaj przykłady.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Jak myślisz, jakie są pozytywne skutki pozostawania zespołu na tym etapie rozwoju?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Jak myślisz, jakie są negatywne skutki pozostawania zespołu na tym etapie rozwoju?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Jak ci się wydaje, czego potrzebuje twój zespół, by przejść do następnego etapu rozwoju?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....





## Klasa w procesie grupowym. Fazy rozwoju klasy<sup>1</sup>

Praca z klasą wymaga uwzględnienia określonego porządku, który wynika z dynamiki procesu grupowego. Proces grupowy to ogół zjawisk zachodzących w toku rozwoju klasy, który dzieli się na cztery fazy:

- I. **FAZĘ ORIENTACJI**
- II. **FAZĘ RÓŻNICOWANIA I KONFRONTACJI**
- III. **FAZĘ POGŁĘBIONEJ EKSPLOKACJI**
- IV. **FAZĘ KOŃCOWĄ**

Każda z tych faz ma własne szczególne cechy, własną dynamikę, z czego wynikają specyficzne potrzeby klasy, zagrożenia dla jej pracy, szczególne zadania nauczyciela.

### I. FAZA ORIENTACJI

Fazę tę charakteryzuje wyraźna tendencja do upodabniania się, kształtowania tych samych norm (zwłaszcza pod wpływem modelujących zachowań nauczyciela i innych ważnych w klasie osób). Uczniowie nie zauważają różnic między sobą, szukają podobieństw, unikają konfliktów.

**Cechy charakterystyczne:** uczniowie badają sytuację i siebie nawzajem, kontakty między nimi są poprawne i na ogół dość powierzchowne, uczą się funkcjonowania klasy, rzadko dochodzi do podejmowania ryzyka lub wyraźniejszych wystąpień, nie podkreśla się różnic między uczniami, szuka się podobieństw, unika konfliktów, w przeżyciach wielu uczniów dominuje lęka obawa, czy będą przyjęty przez klasę. Uczniowie określają swoje miejsce w strukturze klasy, podejmują osobiste decyzje: komu zaufać, na ile można się otwarcie wypowiadać, do kogo można się zbliżyć, w jakim stopniu warto się zaangażować; szukają możliwości otrzymania wsparcia i akceptacji. Niektórzy usiłują radzić sobie z trudnymi emocjami w ten sposób, że próbują wpływać na sytuację, narzucić swój sposób pracy i wzajemnego kontaktowania się, swoje normy. Daje się niekiedy zauważyć szczególne zachowania i manifestacje: silne wycofanie, nerwowość, bardzo wyrazista realizacja niektórych ról (np. błazna), co zanika w miarę rozwoju procesu grupowego; uczniowie tłumią przykre uczucia i bardzo im zależy, by ich nie okazać; czują się niekompetentni, zdezorientowani, a zarazem starają się okazywać raczej pewność siebie; przeżywają niechęć wobec kolegów lub mają rozbudzoną agresję wobec tych, którzy się bardzo od nich różnią, przypinają im rozmaite etykiety (zarozumialec, ignorant, kujon, pozer), a równocześnie starają się pokazać na zewnątrz z możliwie przyjaznej, przyjemnej strony. Poczucie bezpieczeństwa i spójność grupy stopniowo wzrastają, jeśli uczestnicy są gotowi wyrażać swoje myśli i uczucia i stopniowo się tego uczyć.

**Problemy, jakie mogą się pojawiać w fazie orientacji:** słabe zaangażowanie, bierność, nieufność, lęk przed innymi, opór. Uczniowie nie ujawniają się przed klasą na tyle, aby dało to w efekcie istotne interakcje, zbyt wyraziste zachowania mogą być trudne dla klasy (blokować ją) lub dla nauczyciela.

### II. FAZA RÓŻNICOWANIA I KONFRONTACJI

**Cechy charakterystyczne:** wzrost poczucia bezpieczeństwa w klasie i jego paradoksalne efekty, takie jak: sprawdzanie, na ile mogą sobie pozwolić, pojawienie się konfliktów, ujawnienie antagonizmów między uczniami (m.in. walka o pozycję), gdyż czują się na tyle bezpiecznie, że odważają się ujawniać uczucia, które wcześniej bali się pokazywać; wyraźniejsze zarysowanie się osobistych cech i możliwości poszczególnych uczniów, obawy związane z postępującym ujawnianiem siebie i opór przed dalszym poznawaniem się i okazywaniem emocji.

**Problemy, jakie mogą się pojawić w fazie różnicowania i konfrontacji:** niektórzy uczniowie mogą uzyskać status stereotypowych, kłopotliwych uczniów, inni sami przyklejają sobie ograniczające etykiety; uczniowie mogą usilnie powstrzymywać się przed ujawnianiem trudniejszych problemów i emocji, co spowoduje utrzy-

<sup>1</sup> Na podstawie: M. Grondas, *Rozwijanie umiejętności wychowawczych. Materiały dla nauczycieli i dyrektorów szkół*

mywanie się klimatu nieufności, klasa może ulec fragmentacji, powstaną kliki i podgrupy, część spraw, zwłaszcza trudności, będzie omawiana poza klasą. Jeśli klasa dojdzie do fazy II, a konflikty i uczucia charakterystyczne dla tej fazy nie zostaną ujawniane, cofa się do fazy I, ustala poziom bezpieczeństwa na płaszczyźnie układności i broni się przed wszelkimi sytuacjami, które by ją mogły zróżnicować. Jeśli zaś konflikty i uczucia fazy II są ujawniane i przepracowywane – klasa ma szansę wznieść się na wyższy poziom bezpieczeństwa opartego na akceptacji różnic między uczniami, otwarcie badać sama siebie i stwarzać dużo przestrzeni dla spraw indywidualnych poszczególnych uczestników.

### III. FAZA POGĘBIONEJ EKSPLOKACJI

**Cechy charakterystyczne:** wysoki poziom zaufania i spójności, otwarta komunikacja, swobodny przepływ informacji zwrotnych, solidarna realizacja zadań, branie na siebie przez większość uczniów odpowiedzialności za całą klasę, praca na poziomie osobistym, gotowość do odważnego ujawniania trudnych treści, zauważanie i ujawnianie konfliktów w grupie, konfrontowanie się bez etykietek, sądów i ocen.

**Problemy, jakie mogą się pojawić:** niepisana umowa, żeby już niczego nie zepsuć trudnościami, praca w najbezpieczniejszych konfiguracjach, unikanie konfrontacji czy stawiania sobie nowych wyzwań, wycofanie się słabszych, mniej aktywnych uczniów w obliczu sukcesów pozostałych.

### IV. FAZA KOŃCOWA dotyczy w sytuacji szkolnej okresu końca istnienia klasy

**Cechy charakterystyczne:** smutek i lęk w obliczu nadchodzącego rozstania, znalezienia się w zupełnie innej klasie, spadek zaangażowania (już i tak wiele zrobić nie zdążymy), ocenianie i podsumowywanie pracy i bycia w klasie, planowanie przyszłości, tendencja do przedłużania kontaktów.

**Problemy, jakie mogą się pojawić:** unikanie podsumowywania efektów, dystansowanie się dotrudnych uczuć związanych z rozstaniem.

Czy fazy muszą następować w określonej kolejności? Czy mogą powtarzać się, jeśli tak to dlaczego?

Czy stadia są zamknięte w określonych ramach czasowych? Od czego to zależy?

W której z faz uczniowie podważają autorytet nauczyciela?

Kiedy jest najlepszy czas na naukę?

## Arkusz „Jak dojść do porozumienia”

1. Zadbajcie o to, by każdy był i czuł się słuchany.
2. Nie organizujcie głosowania – waszym celem jest tak długo omawiać problem, aż osiągniecie porozumienie, które każdy będzie mógł poprzeć.
3. Porozumienie nie musi oznaczać, że w pełni się zgadzacie, ale że zostaliście wysłuchani i poprzecie decyzję zespołu.
4. Nie poddawajcie się tylko po to, by osiągnąć porozumienie – konflikt i różnice zdań powinny być uważane za coś dobrego.
5. Bądźcie otwarci. Starajcie się znaleźć twórcze rozwiązanie.
6. Zadawajcie pytania, a zanim podejmiecie decyzję, upewnijcie się, że rozumiecie poglądy wszystkich członków zespołu.



## Arkusz „Udany związek”, cz.1

W sondażu przeprowadzonym w grudniu 2002 roku przez Demoskop zapytano 2308 dorosłych: co według nich charakteryzuje udany związek. Respondenci wskazali 10 cech, które ich zdaniem charakteryzują szczęśliwe małżeństwa. Są to: stabilna sytuacja finansowa, podtrzymywanie atmosfery romansu, miłość, podobne podejście do gospodarowania finansami, podobne zainteresowania, umiejętność rozmawiania o uczuciach, wierność, poczucie humoru, podobne zdanie na temat wychowania dzieci oraz udane życie seksualne.

Ustal samodzielnie hierarchię cech wymienionych przez respondentów. Cyfrą 1 oznacz odpowiedź, którą, twoim zdaniem, respondenci wymieniali najczęściej. Cyfrą 2 następną w kolejności i tak dalej dla wszystkich 10 pozycji ankiety. Cyfra 10 powinna oznaczać odpowiedź, która twoim zdaniem była wymieniana najrzadziej. Swoje odpowiedzi wpisz w kolumnie „Etap 1 – ranking indywidualny”. Masz na to 10 minut.

Cechy dobrego małżeństwa	Etap 1 – ranking indywidualny
stabilna sytuacja finansowa	
podtrzymywanie atmosfery romansu	
miłość	
podobne podejście do gospodarowania finansami	
podobne zainteresowania	
umiejętność rozmawiania o uczuciach	
wierność	
poczucie humoru	
podobne zdanie na temat wychowania dzieci	
udane życie seksualne	

## Arkusz „Udany związek”, cz.2

Swój ranking zachowajcie dla siebie, a teraz wspólnie z całym zespołem postarajcie się dojść do porozumienia co do hierarchii cech dobrego małżeństwa. Macie na to 30 minut. Swój ranking zespołowy wpiszcie w kolumnie „Etap 2 – ranking zespołowy”.

Cechy dobrego małżeństwa	Etap 2 – ranking zespołowy
stabilna sytuacja finansowa	
podtrzymywanie atmosfery romansu	
miłość	
podobne podejście do gospodarowania finansami	
podobne zainteresowania	
umiejętność rozmawiania o uczuciach	
wierność	
poczucie humoru	
podobne zdanie na temat wychowania dzieci	
udane życie seksualne	

### Arkusz „Udany związek”, cz.3

1. Przepisz do tabeli wyniki rankingu indywidualnego i zespołowego (uzupełnij tylko kolumnę drugą i trzecią).

Cechy dobrego małżeństwa	Etap 1 ranking indywidualny	Etap 2 ranking zespołowy	Etap 3 ranking respondentów Demoskopu	Etap 4 różnice między etapem 1 a 3	Etap 5 różnice między etapem 3 a 4
stabilna sytuacja finansowa			2		
podtrzymywanie atmosferyromansu			4		
miłość			1		
podobne podejście do gospodarowania finansami			8		
podobne zainteresowania			5		
umiejętność rozmawiania o uczuciach			9		
wierność			3		
poczuciehumoru			10		
podobne zdanie na temat wychowania dzieci			7		
udane życie seksualne			6		
<b>Ogółem</b>				wynik indywidualny	wynik zespołu

2. Odejmij pozycję swojego rankingu (etap 1) od odpowiednich pozycji rankingu respondentów Demoskopu (etap 3), a wyniki odejmowania w postaci wartości bezwzględnej wpisz w rubryce etap 4. Po odjęciu wszystkich dziesięciu pozycji dodaj do siebie wyniki w kolumnie piątej, co da twój wynik indywidualny.
3. Odejmij pozycje rankingu zespołowego (etap 2) od odpowiednich pozycji rankingu respondentów Demoskopu (etap 3). Nie ma znaczenia, czy wynik jest ujemny, czy dodatni – wpisz wartość bezwzględną. Wpisz otrzymane liczby w kolumnie „etap 5”, po czym dodaj je do siebie, aby otrzymać wynik zespołu.
4. Oblicz wyniki zespołu i wpisz je do poniższej tabeli:

Etap 6	średni wynik indywidualny: dodaj do siebie wyniki indywidualne wszystkich członków zespołu, a sumę tę podziel przez liczbę osób w zespole	
Etap 7	najniższy wynik indywidualny	
Etap 8	wynik zespołu (zob. etap 5)	
Etap 9	bilans zysku i straty: różnica między wynikiem zespołowym (etap 8) a średnim wynikiem indywidualnym (etap 6)	
Etap 10	bilans zysku i straty: różnica między wynikiem zespołowym (etap 8) a najniższym wynikiem indywidualnym (etap 7)	

5. Zakreśl właściwą odpowiedź, wykorzystaj opisany niżej sposób.

Czy twój zespół działa synergicznie?

Tak

Nie

Jeżeli wasz wynik zespołowy jest wyższy od średniego wyniku indywidualnego, to wasz zespół działa synergicznie. Jeżeli wasz wynik zespołowy jest wyższy od najniższego wyniku indywidualnego, to wasze działanie jest jeszcze bardziej skuteczne (osiągnięcie obu tych rezultatów jest znacznie rzadsze niż osiągnięcie jedynie pierwszego, więc możecie być z siebie dumni, jeżeli się to wam udało).



## Instrukcja dla grupy zadaniowej

Jesteście członkami zespołu, który ma wybrać trasę wycieczkową dla uczniów 3 klas VII waszej szkoły. Macie do wyboru 3 trasy, szczegółowo opisane przez uczniów – każda klasa metodą projektów wykonała opis jednej z tras. Koszty są porównywalne, trasy bardzo atrakcyjne (również ze względów dydaktycznych), ale dyrektor zarządził, że w tym roku wszystkie klasy jadą w to samo miejsce. Uczniowie sami nie potrafią podjąć decyzji, każda klasa uważa, że ich propozycja jest najlepsza, wychowawcy po cichu przyznają rację każdej swojej klasie. Uczniowie i wychowawcy zwrócili się więc o rozstrzygnięcie do 8-osobowego zespołu, wybranego w drodze losowania spośród grona pedagogicznego.

### STUDIUM PRZYPADKU – OPIS SYTUACJI

Nauczycielowi geografii uciekła z lekcji cała II a. Jest to młody jeszcze nauczyciel, który uczy w tej szkole czwarty rok. Bardzo lubi młodzież, młodzież lubi jego, ale ma wieczne kłopoty z dyscypliną. Na lekcjach odbiega od programu po to, żeby czytać barwne wyjątki z książek podróżniczych, życiorysów wielkich odkrywców i wielkich geografów. Przynosi filmy. Mimo to na lekcji uważa tylko kilku uczniów, pozostali zajmują się swoimi sprawami i hałasują. Nauczyciel znosi to cierpliwie, czasami jednak wybucha, wtedy krzyczy i stawia jedynki, choć nigdy jeszcze nie postawił jedynki za odpowiedź przy tablicy.

Klasa wtedy milknie i do końca lekcji jest spokój. Na następnej lekcji zaczyna się od nowa.

Szkoła słynie w mieście z doskonałych wyników nauczania i dobrej atmosfery wychowawczej. Jest od 15 lat w rękach tego samego dyrektora. Zespół pedagogów ustabilizował się i zmiany są rzadkie. W szkole działa samorząd, którego przedstawiciel jest zawsze proszony na Rady Pedagogiczne, zajmuje tam niekiedy stanowisko przeciwne stanowisku dyrektora, choć w praktyce nic z tego nie wynika.

Po ucieczce z lekcji, co w tej szkole od lat się nie zdarzyło, dyrektor zwołał posiedzenie Rady Pedagogicznej. Po przedstawieniu faktów poprosił o wnioski, co robić dalej.

Nauczyciel geografii uważał, że najlepiej nic nie robić. Ucieczki z lekcji nie są czymś nienaturalnym i jeżeli tylko uczniowie „na ucieczce” nic złego nie zrobili, trzeba o sprawie zapomnieć.

Wychowawczynie były zdania, że trzeba ukarać jednakowo całą klasę.

Nauczycielka matematyki sądziła, że nie wolno karać wszystkich tak samo. Są uczniowie lepiej i gorzej się sprawujący. Dla jednych był to incydent, dla innych – recydywa.

Dyrektor nie zgodził się z żadną propozycją. Jeżeli zaistniało typowe, sztubackie wykroczenie po raz pierwszy, to jeśli nie usunie się jego przyczyn, może stać się zaraźliwe i zniweczyć dobrą reputację szkoły. Rzecz nie w surowej karze, ale w tym kogo ukarać. Ukarać trzeba inspiratorów i to surowo ich ukarać. Pozostałych, w zależności od stopnia winy, karać łżej, a przynajmniej kilku nie karać w ogóle. Tak zostanie rozbita solidarność w złym. Do wyszukania winnych wciągnąć rodziców.

Przedstawiciel samorządu nie mówił nic.

### PREZENTACJA JAKO SPOSÓB POROZUMIEWANIA SIĘ MIĘDZY LUDŹMI

1. Co to jest prezentacja?
2. Jak przygotować prezentację?
  - a) postawienie celu
  - b) określenie odbiorcy
  - c) określenie struktury prezentacji
  - d) wybór tematu i treści; formy prezentacji
  - e) użycie talentu, umiejętności

3. Co wpływa na dobrą ocenę prezentacji?

- a) czytelna struktura
- b) wizerunek: postawa ciała, mimika, ustawienie głosu, gestykulacja, kontakt wzrokowy
- c) treść: dobre zrozumienie tematu, ujęcie tematu, istota przekazywanej wiedzy
- d) sposób przedstawienia treści, formy przekazu
- e) miejsce, czas – możliwy do zrealizowania plan prezentacji
- f) harmonia: taki dobór formy i treści, aby harmonizowały z predyspozycjami osobowościowymi prezentującego

Dobra prezentacja powinna doprowadzić do tego, by odbiorcy:

- zainteresowali się,
- uważnie słuchali,
- skupili uwagę na wystąpieniu i nawiązali kontakt,
- dostrzegli walory prezentacji.

## Zestawienie ról

### Szef:

„ja tu rządzę”.

Czuwa nad przebiegiem dyskusji, udziela głosu, ocenia wypowiedzi, czasem przerywa innym, podsumowuje wyniki dyskusji. Identyfikuje się z celami grupy, być może dlatego, że to przecież „jego” grupa. Równie ważne dla niego jest jednak utrzymanie osobistego autorytetu.

### Strażnik norm:

„wszystko musi być jak należy”.

Zwraca uwagę na zasady współpracy, przypomina, ile jeszcze zostało czasu i co jest do zrobienia. Wie, jak powinno być, i szybko reaguje na przejawy wyłamania się z tych reguł.

### Ekspert:

„posłuchajcie tylko jaki jestem mądry”.

Wszystko wie, udziela informacji, czasem mądrzy się nadmiernie. Jego podstawową potrzebą jest podtrzymanie obrazu własnej osoby jako mistrza świata z encyklopedyczną wiedzą i racjonalnością działania.

### Mediator:

„tylko się nie pokłóćmy!”.

Jest nastawiony na to, aby wszyscy w grupie dobrze się czuli. Szybko reaguje na przejawy konfliktu, stara się pogodzić zwaśnionych, wszystkich docenia.

### Krytykant:

„tylko ja wiem naprawę, jak fatalnie jest urządzony świat”.

Krytykuje, zrządzi, we wszystkim szuka słabych punktów, ale o ważnych sprawach gotów nie powiedzieć, żeby później tym większą mieć satysfakcję („a nie mówiłem”).

### Buntownik:

„nikt nie będzie mną rządził (a już na pewno nie aktualny szef)!”.

Nie chce podporządkować się decyzjom innych, buntuje się zwłaszcza przeciw władzy szefa i decyzjom większości, mówi wprost o trudnych sprawach.

### Pomysłodawca:

„świat jest piękny, tyle w nim nowych rzeczy można wymyślić”.

Ma mnóstwo pomysłów, chętnie się nimi dzieli, choć nie bierze odpowiedzialności za ich realizację. Jego celem jest czysta kreacja i podziw innych, jaki może dzięki niej osiągnąć.

### Błazen:

„popatrzcie, jaki jestem śmieszny”.

Wygłupia się, rozśmiesza, obraca w żart poważne problemy. Celem błazna jest przyciągnięcie uwagi grupy i podziw dla jego dowcipu oraz inteligencji.

**Sierotka:**

„zajmijcie się mną”.

Martwi się, że sobie nie poradzi, oczekuje pomocy od innych. W niedościgniony sposób wzbudza litość i troskę.

**Olewacz:**

„na nic się nie dam nabrać”.

Nie ma ochoty włączyć się do działań grupy, ostentacyjnie, choć nieagresywnie, okazuje swój brak zainteresowania.

## pozytywne i negatywne aspekty funkcjonowania omawianej roli w grupie

CHARAKTERYSTYKA	POTENCJAŁ POZYTYWNY	NEGATYWNY
	<b>STRAŻNIK NORM</b>	
nie lubi się wyróżniać, nie śmie osiągać więcej niż inni; nie jest w stanie zrobić niczego na własny rachunek; utrzymuje jedność z grupą przez redukcję własnych możliwości i osiągnięć; poszukuje sytuacji, w których wszyscy są równi i stosują się do tych samych norm	chroni normy, cele i wartości grupy, przypomina o nich, identyfikuje się z nimi; potrafi dobrze współpracować, daje innym poczucie porządku i bezpieczeństwa; jest wspianym oparciem dla szefa	jego normatywność może tłumić spontaniczną kreację grupy i poszczególnych uczestników, a także wywoływać agresję i zamykać komunikację
	<b>MEDIATOR</b>	
	<b>SIEROTKA</b>	
	<b>BŁAZEN</b>	
	<b>BUNTOWNIK</b>	
	<b>OLEWACZ</b>	
	<b>KRYTYKANT</b>	



## STYLE PROWADZENIA ZESPOŁU

### S.1

DOBRA GRUPA TO TAKA, KTÓRA SZANUJE SWOJEGO PROWADZĄCEGO I NIE KWESTIONUJE JEGO POZYCJI. PROWADZACY POWINIEN PRZED WSZYSTKIM ZADBAĆ O SWOJE BEZPIECZEŃSTWO I AUTORYTET – WÓWCZAS SUKCESY PRZYJDĄ SAME.

### S.2

ATMOSFERA W ZESPOLE I STOSUNKI INTERPERSONALNE SĄ WAŻNE, ALE NIE MA POTRZEBY ZAJMOWANIA SIĘ NIMI BEZPOŚREDNIO. UCZESTNICY BĘDĄ ZADOWOLENI, A ICH POTRZEBY ZASPOKOJONE, JEŚLI PRACA BĘDZIE SZŁA DOBRZE I ICH ZADANIA BĘDĄ WYKONYWANE Z SATYSFAKCJONUJĄCYMI EFEKTAMI.

### S.3

NAJWAŻNIEJSZE JEST SKUTECZNE PODAWANIE UCZESTNIKOM INSTRUKCJI, TAK ŻEBY WSZYSCYZAWSZE DOKŁADNIE WIEDZIELI, CO, JAK I KIEDY MAJĄ ZROBIĆ. ISTOTNY JEST RÓWNIEŻ SKRUPULATNY NADZÓR NAD ICH PRACĄ, ABY NIE POPEŁNIALI BŁĘDÓW. NIE WARTO PODAWAĆ GRUPIE ZBYT WIELU INNYCH INFORMACJI ANI ZWRACAĆ UWAGI NA JEJ OCZEKIWANIA LUB POTRZEBY, BO MOŻE TO ZAKŁÓCIĆ WYKONYWANIE ZADAŃ.

### S.4

NAJWAŻNIEJSZE DLA PROWADZĄCEGO POWINNY BYĆ WIEDZA, ZASADY PRACY I REGUŁY GRY: JEŚLI GRUPA BĘDZIE SIĘ ŚCIŚLE DO NICH STOSOWAĆ – LUDZIE NIE POWINNI MIEĆ POWODÓW DO NIEZADOWOLENIA, A ZADANIA BĘDĄ POPRAWNIE WYKONANE.

### S.5

NALEŻY MAKSYMALNIE TROSZCZYĆ SIĘ O LUDZI, DĄŻYĆ DO „SZCZĘŚCIA I HARMONII W ZESPOLE”, NAWET KOSZTEM WYKONYWANIA ZADAŃ. WYMOGI ZADAŃ POZOSTANĄ ZAWSZE W SPRZECZNOŚCI Z POTRZEBAMI CZŁOWIEKA, CZŁOWIEK, O KTÓREGO SZCZĘŚCIE SIĘ ZADBA – BĘDZIE AUTOMATYCZNIE OPTYMALNE WYDAJNY.

### S.6

NALEŻY MAKSYMALNIE TROSZCZYĆ SIĘ I O ZADANIA, I O LUDZI. DOBRE WYNIKI OSIĄGA SIĘ DZIĘKI OPTYMALNEJ INTEGRACJI ZADAŃ Z OCZEKIWANIAM I CZŁONKÓW GRUPY. PROWADZACY NIE MUSI ODGRYWAĆ W GRUPIE KIEROWNICZEJ ROLI, LEPIEJ ŻEBY BYŁ DORADCĄ BĄDŹ KONSULTANTEM NIŻ PRZYWÓDCĄ. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZASPOKAJANIE POTRZEB I REALIZACJĘ CELÓW MUSI SPOCZYWAĆ NA CAŁEJ GRUPIE, PROWADZACY JEJ W TYM NIE ZASTAPI.





## STUDIUM PRZYPADKU – UCIECZKA Z LEKCJI

Nauczycielowi historii uciekła z lekcji cała VII a. Jest to jeszcze młody nauczyciel, który uczy w tej szkole czwarty rok. Bardzo lubi młodzież, młodzież lubi jego, ale ma wiecznie kłopoty z dyscypliną. Na lekcjach odbiega od programu po to, żeby czytać barwne wyjątki z książek historycznych, życiorysów władców i wielkich postaci historycznych. Przynosi filmy. Mimo to na lekcji uważa tylko kilku uczniów, pozostali zajmują się swoimi sprawami i hałasują. Nauczyciel znosi to cierpliwie, czasami jednak wybucha, wtedy krzyczy i stawia jedyńki, choć nigdy jeszcze nie postawił jedyńki za odpowiedź przy tablicy.

Klasa wówczas milknie i do końca lekcji jest spokoj. Na następnej lekcji zaczyna się od nowa.

Szkoła słynie w mieście z doskonałych wyników nauczania i dobrej atmosfery wychowawczej. Jest od 15 lat w rękach tego samego dyrektora. Zespół pedagogów ustabilizował się i zmiany są rzadkie. W szkole działa samorząd, którego przedstawiciel jest zawsze proszony na rady pedagogiczne, zajmuje tam niekiedy stanowisko przeciwne stanowisku dyrektora, choć w praktyce nic z tego nie wynika.

Po ucieczce z lekcji, co w tej szkole od lat się nie zdarzyło, dyrektor zwołał posiedzenie rady pedagogicznej. Po przedstawieniu faktów poprosił o wnioski i poradę, co robić dalej.

Nauczyciel historii uważał, że najlepiej nic nie robić. Ucieczki z lekcji nie są czymś nienaturalnym i jeżeli tylko uczniowie „na ucieczce” nic złego nie zrobili, trzeba o sprawie zapomnieć.

Wychowawczynie były zdania, że trzeba ukarać jednakowo całą klasę.

Nauczycielka matematyki sądziła, że nie wolno karać wszystkich tak samo. Są uczniowie lepiej i gorzej się sprawujący. Dla jednych był to incydent, dla innych – recydywa.

Dyrektor nie zgodził się z żadną propozycją. Jeżeli zaistniało typowe, sztubackie wykroczenie po raz pierwszy, to bez usunięcia jego przyczyn, może stać się zaraźliwe i zniweczyć dobrą reputację szkoły. Rzecz nie w surowej karze, lecz w tym, kogo ukarać. Ukarać trzeba inspiratorów i to surowo. Pozostałych, w zależności od stopnia winy, karać łżej, a przynajmniej kilku nie karać w ogóle. Tak zostanie rozbita solidarność w czynieniu złego. Do wyszukania winnych należy zaangażować rodziców.

Przedstawiciel samorządu nie mówił nic.



## Etapy rozwoju zespołu

1. **FORMOWANIE** – dominuje niepokój, zależność od przywódcy, analiza sytuacji i zadania oraz szukanie akceptowanego sposobu zachowania i podobieństw oraz swojego miejsca w strukturze grupy.

### Problemy, jakie mogą się pojawić

Słabe zaangażowanie, bierność uczestników; nieufność, lęk przed grupą, opór; tendencja do nieosobistego wykonywania zadań i ćwiczeń

2. **ŚCIERANIE SIĘ** – dominuje atmosfera konfliktu, emocjonalnego sprzeciwu wobec wymagań, jakie stawia przed uczestnikami zadanie. Pojawia się opór wobec przywódcy, czasem nawet bunt, walka o pozycję.

### Problemy, jakie mogą się pojawić

Niektórzy członkowie grupy mogą uzyskać status „trudnych uczestników”; uczestnicy będą powstrzymywać się przed ujawnianiem większych problemów i emocji, co spowoduje utrzymywanie się klimatu nieufności; jeśli konfrontacje pozostaną niedokończone, uczestnicy mogą nie ujawniać różnic, istotne problemy pozostaną ukryte; grupa może ulec fragmentacji, powstaną podgrupy, część spraw, zwłaszcza trudności, będzie omawiana poza grupą.

3. **NORMOWANIE** – kształtuje się spójność zespołu, pojawiają się normy, poglądy są jawnie głoszone, członkowie zespołu wspierają się i współpracują ze sobą, a zespół zaczyna łączyć poczucie tożsamości; zauważanie i ujawnianie konfliktów, konfrontowanie się bez etykiet, sądów, ocen.

### Problemy, jakie mogą się pojawić

Niepisana umowa, żeby „już niczego nie zepsuć trudnościami”, unikanie konfrontacji i stawiania sobie nowych wyzwań; wycofanie się mniej aktywnych uczestników.

4. **DZIAŁANIE** – problemy interpersonalne zostały rozwiązane, przyjęte funkcje okazują się elastyczne, a przy tym praktyczne, pojawiają się konstruktywne próby ukończenia zadania, a członkowie zespołu dysponują energią niezbędną do efektywnej pracy.

### Problemy, jakie mogą się pojawić

Unikanie podsumowywania efektów pracy; dystansowanie się wobec trudnych sytuacji związanych z zakończeniem pracy w grupie.



## Pozytywne i negatywne aspekty funkcjonowania omawianej roli w grupie

CHARAKTERYSTYKA	POTENCJAŁ POZYTYWNY	NEGATYWNY
	<b>STRAŻNIK NORM</b>	
nie lubi się wyróżniać, nie śmie osiągać więcej niż inni; nie jest w stanie zrobić niczego na własny rachunek; utrzymuje jedność z grupą przez redukcję własnych możliwości i osiągnięć; poszukuje sytuacji, w których wszyscy są równi i stosują się do tych samych norm	chroni normy, cele i wartości grupy, przypomina o nich, identyfikuje się z nimi; potrafi dobrze współpracować, daje innym poczucie porządku i bezpieczeństwa; jest wspólnym oparciem dla szefa	jego normatywność może tłumić spontaniczną kreację grupy i poszczególnych uczestników, a także powodować agresję i zamykać komunikację
	<b>MEDIATOR</b>	
strach przed utratą kontaktu z ludźmi; koncentracja na własnych uczuciach	„barometr emocjonalny”, energetyczny, zaangażowany, empatyczny, dba o pozytywne relacje w klasie	lęk przed konfliktem i przed utratą kontaktu; dążenie do spokoju za wszelką cenę
	<b>SIEROTKA</b>	
poczucie porzucenia i bezradności – „nikt mnie nie rozumie”, zrezygnowany, ale ciągle oczekujący pomocy	budzi potrzebę czułości i opieki, pomaga w ten sposób grupie odkryć jej emocjonalny potencjał (ciepłe uczucia, troskliwość); sam potrafi troszczyć się o innych	możliwe destrukcyjne efekty pesymizmu, narzekania, poczucie bezradności; demobilizacja grupy
	<b>BŁAZEN</b>	
jeśli nie zdobędzie podziwu innych, nie będzie mógł funkcjonować w klasie; muszę sprostać temu, czego się po mnie oczekuje; brak sukcesu oznacza klęskę – lepiej nie brać na siebie odpowiedzialności niż ryzykować porażkę; błaznowanie nie tylko dostarcza mu grupowych sukcesów, lecz także zwalnia go od zaangażowania i ponoszenia ryzyka	emocjonalny „odgromnik”, bardzo ważny w sytuacjach napięcia; może uwalniać spontaniczną kreatywność grupy, jego „odrobinę szaleństwa”; tworzy klimat	może się okazać destruktywny podczas wykonywania konkretnych zadań (będzie żartował lub silnie współzawodniczył)

	<b>BUNTOWNIK</b>	
<p>typ walczący o autonomię; muszę się bronić, bo inni przejmą nade mną kontrolę; unika nieprzyjemnych uczuć i aktywności przez przyjmowanie postawy biernego niezadowolenia</p>	<p>ujawnia prawdę, otwiera komunikację; demaskuje manipulację; jeśli czuje się bezpieczny, może okazać się aktywny i pomocny; ważny w budowaniu w grupie zdrowego krytycyzmu; może być dobrą przeciwwagą dla nadaktywnego lidera</p>	<p>może paraliżować lidera; łatwo uzyskuje status „kozła ofiarnego”</p>
	<b>OLEWACZ</b>	
<p>typ nieufny – nie uzyskał nigdy tego, czego potrzebuje; nie jest w stanie wyrazić tego, czego pragnie; odrzuca to, co dostaje, jako niewłaściwe lub niewystarczające</p>	<p>„barometr jakości”: jeśli on się zaangażuje, to znaczy, że jesteśmy dobrzy; zdrowy sceptycyzm</p>	<p>modelowanie postawy niezaangażowania (jeśli on tak może, to czemu ja mam się wysilać?)</p>
	<b>KRYTYKANT</b>	
<p>typ oceniający – nie potrafi działać w grupie, boi się, że jeśli ujawni swój potencjał zmiążdzy lub przytłoczy innych; kontroluje się, boi się osobistego sukcesu, gdyż kojarzy mu się z izolacją od grupy</p>	<p>wzmacnia krytycyzm grupy; jest wytrwały, ma poczucie humoru i jest dobrym dramaturgiem; może poza grupą wykonywać ważne zadania</p>	<p>jest sarkastyczny i obwiniający; wyraża i budzi agresję, aktywnie wywołuje problemy i konflikty; czasem podważa cele i wartości, co bardzo osłabia grupę</p>

## METAPLAN

**Metaplan** – forma dyskusji polegającej na tworzeniu plakatu, który graficznie odzwierciedla; zespołowy zapis debaty nad skomplikowanym problemem, umożliwiający wielostronną analizę określonego zjawiska lub wydarzenia. Ma prowadzić do ustalenia i zhierarchizowania uwarunkowań, jakie nań się złożyły, oraz stwierdzenia, co należało zrobić, aby przezwyciężyć negatywne strony rozpatrywanego problemu.

Metoda ta sprzyja rozwojowi umiejętności analizy, oceniania faktów, sądów i propozycji rozwiązań.

### Zasady metaplanu i etapy postępowania

Po przedstawieniu problemu, który jest przedmiotem dyskusji, prowadzący dzieli uczestników na 5- lub 6-osobowe grupy, przydziela im komplet materiałów (arkusze papieru, kolorowe karteczki do przylepiania, mazaki). Następnie ustala czas na wykonanie zadania (20–30 min), po czym grupy przystępują do wykonania plakatu według następującego wzoru:

- w centralnej, górnej części kartki zapisują rozpatrywany problem;
- w lewym, górnym rogu umieszczają informacje będące zapisem aktualnego stanu (jak jest?);
- w prawym, górnym rogu umieszczają informacje z opisem stanu, który chcieliby osiągnąć (jak powinno być?);
- poniżej tytułu, w centrum plakatu, umieszczają odpowiedzi na pytanie: „Dlaczego nie jest tak, jak powinno być?”;
- w lewym, dolnym rogu umieszczają wnioski, których realizacja zależy od nich: „Co mogę (możemy) zrobić aby było tak, jak być powinno?”;
- w prawym, dolnym rogu umieszczają wnioski, których realizacja nie zależy od nich: „Co mogą zrobić inni, aby było tak, jak być powinno?”.

Etapem końcowym jest prezentacja efektów pracy przez poszczególne zespoły; wspólna analiza i porządkowanie odpowiedzi, szeregowanie pomysłów pod względem znaczenia w rozwiązywaniu problemu; ustalenie wniosków końcowych; podsumowanie i ocena pracy zespołów.

### Schemat metaplanu

#### Rozpatrywany problem

Jak jest? – stan wyjściowy

Jak powinno być? – stan pożądany

Dlaczego nie jest tak, jak być powinno?

Wnioski – co należy zrobić, aby było tak, jak być powinno?

realizacja zależna od nas

realizacja niezależna od nas

