



# **Materiały edukacyjne**

## **I ROK**

**Kraków 2017**

## **Spis treści**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Działam w zespole.....</b>                 | <b>3</b>  |
| <b>2. Jak być liderem?.....</b>                  | <b>16</b> |
| <b>3. Konflikty.....</b>                         | <b>23</b> |
| <b>4. Efektywny samorząd w mojej szkole.....</b> | <b>30</b> |

## Część I

# Działam w zespole

*„Ludzie pracujący razem, jako jedna grupa, potrafią dokonać rzeczy,  
których osiągnięcie nie śniło się nikomu z osobna”  
/F. D. Roosevelt/*

## Grupa a zespół

**Grupa** – to pewna liczba osób (co najmniej trzy), współdziałających w nieokreślonym czasie, ale na podstawie wspólnych celów i wartości. Grupa charakteryzuje się trwałą strukturą, spójnym systemem wartości i poglądów i wyodrębnia się z otoczenia. W każdej występuje pewna hierarchiczność.

**Zespół** – to niewielka grupa osób obdarzonych uzupełniającymi się umiejętnościami i zaangażowanych w realizację wspólnego celu, za którego realizację w równym stopniu ponoszą odpowiedzialność. Zespół ustala wspólnie standardy pracy. Pojęciem nierozłącznym jest tu **praca zespołowa**, rozumiana jako podstawowa forma organizacji pracy, gdzie określona grupa osób wykonuje zespołowo zadania i projekty.

## Cechy dobrego zespołu, czyli co tu powinno być

„Nikt nie jest samotną wyspą”  
/John Donn/

### **ABC KAS'OWICZA**

Drogi KAS'owiczu!

Nikt nie lubi być sam, nie lubi się sam bawić, pracować, ani jeść. Ludzie stworzeni są do życia, bycia i działania w grupie/ zespole, ale...

No właśnie, ale zespół rządzi się swoimi prawami, więc zanim przystąpisz do jego kompletowania zerknij na kilka wskazówek.

### **Po pierwsze – INTEGRACJA**

Zanim przystąpicie do wspólnej pracy, dobrze jest najpierw się poznać! Nie wystarczy tu imię i wiek, trzeba by posłuchać o zainteresowaniach, pomysłach, wspólnie gdzieś wyjść i pobawić się.

Pamiętaj, że z tymi ludźmi będziesz spędzał dużo czasu, dlatego bardzo ważne jest, żeby stworzyła się między Wami pozytywna atmosfera wzajemnego zainteresowania, ciekawości i otwartości.

### **Po drugie – DOBRA KOMUNIKACJA**

Słuchaj innych!

Ich pomysły, doświadczenie, humor, nowe spojrzenie na sprawę - wszystko to, co wnoszą jest bardzo potrzebne.

Mów innym!

Nie zatrzymuj nowych informacji ani pomysłów dla Siebie. To, co powiesz jest potrzebne reszcie zespołu do lepszej, efektywniejszej pracy!

Każda osoba w grupie powinna mieć poczucie swobody wyrażania swoich myśli. Dbaj o to, żeby w grupie nikogo nie lekceważono, nie ośmieszano, nie poniżano.

Nie żałuj też nigdy czasu na rozmowę i wymianę poglądów.

### **Po trzecie – ZAUFANIE**

Zamknij oczy i pozwól się poprowadzić innym, zaufaj ich pomysłom, słowom, sposobom działania. Zaufaj i otwórz się na grupę! Nawet jeśli popełnicie błąd to o wiele łatwiej naprawić go razem! Nawet jeśli uważasz, że „wiesz i umiesz lepiej”, to pamiętaj, że siłą zespołu jest wspólna praca i wspólne radzenie sobie z porażkami, dlatego czasem na nie pozwól. Dotrzyj obietnic! Dochowuj tajemnic! To naprawdę wystarczy😊!

### **Po czwarte – WSPARCIE**

Dni słabości dopadną każdego! To nie groźba, ale fakt! Każdy ma problemy, trudności, złe dni, bóle głowy, rozstania, kłótnie z bliskimi... każdy przychodzi z takim bagażem i stara się jakoś przetrwać. Co możesz z tym zrobić? Wystarczy tylko poświęcić trochę czasu, wysłuchać, pogadać, poklepać po ramieniu, poradzić, zapytać jak możesz pomóc...i jest łatwiej, bo wie się, że nie jest się samemu. W grupie każdy powinien czuć się doceniony, wysłuchany i zauważony, to trudne zadanie, ale bardzo ważne bo dowartościowani ludzie lepiej i efektywniej pracują.

### **Po piąte – SKUPIENIE NA WSPÓLNYM CELU**

Cel to podstawa! Spotkaliście się, żeby czegoś wspólnie dokonać i zrealizować. Dlatego tak ważne jest aby każdy z Was zaangażował się i dążył do jednego, wybranego, określonego i omówionego wcześniej celu!

### **Po szóste – KONFLIKT**

Konflikty i kłótnie- na pewno się pojawią. I dobrze! Przestań patrzeć na niesnaski w zespole jak na karę od losu. Z dobrze rozwiązanego konfliktu zawsze wynika coś konstruktywnego, to pomaga indywidualnym osobom w zespole na ścieranie swoich racji, poddawanie nowatorskich pomysłów i zawsze jest testem dla trwałości Waszej ekipy. Ważne jest, żeby wszystkie sprawy rozwiązywane były szybko i indywidualnie, bez mieszania w to niepotrzebnych osób i zwlekania, bez plotek i obmowy, z dbałością o dobrą atmosferę dla wszystkich. A jak to zrobić? Na warsztatach KAS'u znajdziemy kilka sposobów.

### **Po siódme – TYLKO U NAS: 1+1=3**

Pytasz jak? To proste: Ty dajesz swój pomysł, ja daję swój i nagle powstaje z tego coś nowego, innego, naszego, czyli trzeciego! Zresztą spójrz na cytat rozpoczynający ten dział!

#### **Na koniec jeszcze jedno:**

**CHOĆ W GRUPIE KAŻDY JEST INNY I KAŻDY PRZYJMUJE INNĄ ROLE, TO WSZYSCY MAJĄ RÓWNE PRAWA I SĄ TAK SAMO WAŻNI!** Dlatego nie faworyzuj nikogo, nie wsłuchuj się w słowa tylko jednej osoby, traktuj każdego sprawiedliwie!  
**I SZANUJ KAŻDEGO!**

## **Co się dzieje w zespole – etapy jego istnienia**

### **PROCESY GRUPOWE**

Ten rozdział poświęcony jest wiedzy na temat zjawisk z udziałem tzw. czynnika ludzkiego, czyli Was w zespole. Znajdziecie tu informacje związane z dynamiką i procesem grupowym, strukturą zespołu oraz zjawisk zachodzących w zespole.

Zespół posiada nie tylko pewną określoną strukturę zadaniową, ale charakteryzuje się też dynamiką, czyli podlega zmianom i ciągłemu rozwojowi. Proces grupowy, tutaj w rozumieniu pracy w zespole, to szereg zmian, które uformowane zostały w etapy przebiegające bardzo podobnie w każdym zespole, choć nigdy identycznie. Zmiany te zachodzą na z trzech obszarach: behawioralnym, poznawczym oraz emocjonalnym i dotyczą każdego członka grupy włącznie z prowadzącym. Poniżej wymienimy kilka faz rozwoju zespołu w kolejności ich występowania.

#### ***Faza orientacji (wstępna, wstępnej integracji, kreowania ról)***

Jest to zasadnicze zjawisko, występujące w początkowym stadium istnienia każdej grupy/zespołu. Jako poszczególni uczestnicy wzajemnie się poznajecie, badajcie, próbujecie określić zasady panujące w zespole, dokonujecie autoprezentacji, ale też wyrabiacie sobie pierwsze opinie nt. innych. W tej fazie każdy próbuje znaleźć swoje miejsce i role w zespole (tak stało się i z Wami, kiedy spotkaliście się na KAS-ie). Jest to też czas precyzowania osobistych celów, potrzeb, oczekiwań od zespołu i wykonywanego zadania. Zadajemy sobie pytanie czy czujemy się tu bezpiecznie, częściej też mówimy o innych ludziach czy zewnętrznych sytuacjach i zjawiskach niż o osobie. Jest to naturalna obrona przed ewentualną krytyką lub brakiem akceptacji. Poziom zaufania jest niski, czasami jest to związane z tzw. ukrytymi sprawami, np. ktoś jest zmuszony do udziału w grupie. W tej fazie pracy zespołu bardzo ważna jest jasna postawa i rola prowadzącego, który powinien dążyć do wyjaśniania wszystkich spraw na forum grupy. W fazie orientacji częściej i łatwiej mówić nam o tym co się podoba i jest miłe, unikamy konfrontacji i mówienia o negatywnych odczuciach.

Poszczególne osoby zabiegają też o względy i zainteresowanie grupy lub prowadzącego przyjmując różne postawy np. duże zaangażowanie, słuchanie innych, lub milczenie i alienacja. Wszystko to po to, aby zostać zaakceptowanym...

Na tym etapie zespół chce być jednorodny, zatem szuka się wspólnych tematów i podobieństw unikając różnorodności. Jednocześnie uczymy się też reagowania na siebie, akceptacji swoich zachowań, uwagi, a wszystko po to, aby budować wzajemne zaufanie. Dzięki temu etapowi uczestnicy zespołu wstępnie identyfikują się z grupą, mają poczucie bezpieczeństwa, swojego miejsca i akceptacji. Pod koniec tej fazy pojawiają się pojedyncze incydenty związane z wyrażaniem złości.

### ***Faza oporu (przejsciowa, konfrontacji, eksploracji różnic, różnicowania)***

Kolejną fazą jest właśnie opór, który na początku dotyczy głównie lęku przed większą osobistą otwartością na innych. W tym samym czasie wyraźniej zauważamy różne dyskomforty czy nasze „poświęcenia” dla zespołu i zaczyna nam to przeszkadzać. Sprawdzamy prowadzącego i innych członków zespołu na ile są w stanie zapewnić nam bezpieczeństwo, walczymy o władzę i pozycje w grupie. Początkowo są to pretensje i niezadowolenie z np. powolnych działań. Stopniowo coraz częściej wyrażamy uczucia złości, frustracji, krytykujemy innych. I wbrew pozorom jest to dobry sygnał dla pracy zespołowej, bo oznacza, że poziom zaufania w zespole wzrósł. Uczestnicy decydują się na większą szczerość i otwartość, na jasne stawianie granic. Jest to bardzo dynamiczny i intensywny, na każdym poziomie, okres. W tym etapie tworzą się też pierwsze podgrupy, czyli znika jednorodność, a w jej miejsce pojawia się bardziej realna i prawdziwa struktura, która jest też zróżnicowana. W tej fazie, należy postawić na otwartość i wyrażanie swoich lęków i obaw, a wszystko po to, żeby grupa właściwie już uformowana przeszła do kolejnej fazy.

### ***Faza pracy (konsolidacji, współpracy, głębszej integracji, spójności)***

Efektom konstruktywnego przejścia grupy przez poprzednią fazę jest większe poczucie bezpieczeństwa oraz przekonanie, że jest możliwe osobiste bycie w grupie, wyrażanie nie tylko pozytywnych, ale też negatywnych odczuć, co nie spotyka się z odrzuceniem przez innych. Zespół jest realnie zintegrowany i otwarty na wspólną pracę a poszczególne osoby widzą korzyści pracy razem nie tylko dla zespołu, ale również dla siebie. Przyjęte na początku role nie są już tak sztywne, ale każdy bardziej elastycznie podchodzi do reagowania na trudności i prace w zespole. Uczestnicy czują się bardziej odpowiedzialni za wspólne rozwiązanie problemu/zadania, potrafią też dbać o realizowanie osobistych celów. Relacje pomiędzy członkami zespołu stają się głębsze i różnorodne, jest więc zaufanie, otwartość, komunikacja, podejmowanie ryzyka i inicjatywy, akceptacja i wspieranie poszczególnych osób. Jest to najbardziej owocna faza w pracy grupy, do niej zatem trzeba dążyć.

### ***Faza zakończeniowa (rozstaniowa, terminacji).***

Ostatnią fazą to etap, kiedy wiemy, że wspólna przygoda i wspólne zadanie ma się ku końcowi. Zjawiska jakie pojawiają się wtedy w naszym zespole to podsumowania wspólnych doświadczeń i przyglądanie się przyszłości i tworzenie planów na bazie tego co działo się w grupie. Jest nadzieja, nowe cele, potrzeby i oczekiwania. Wszyscy wymieniamy swoje opinie nt. pracy i bycia w zespole. Pojawiają się też emocje związane z rozstaniem, czyli smutek, złość ale też ulga lub radość. W tej fazie może też istnieć

mniejsze zaangażowanie w wykonywane zadania, jako chęć spowolnienia zakończenia wspólnej pracy.

### **Zjawiska grupowe**

W trakcie formowania się i istnienia każdego zespołu pojawiają się zjawiska, które zwiększają lub zmniejszają energię pracy. Dobrze jest je zauważać i reagować w każdym, dlatego kilka z nich zostało opisanych tutaj.

### **Współzawodnictwo**

Naturalną cechą w każdym zespole jest rywalizacja, której celem najczęściej jest chęć zauważenia i docenienia przez innych. W rzeczywistości grupowej rywalizacja może przejawiać się tendencją do zabierania dużej przestrzeni i czasu dla siebie, wywieraniu wrażenia na innych, zwracaniu na siebie uwagi. Wspieranie zachowań rywalizacyjnych obniża poczucie bezpieczeństwa, czyli w konsekwencji otwartości i kreatywności w grupie. Natomiast działanie na rzecz współpracy i podkreślanie ważności każdego z członków zespołu pomoże w rozwoju zespołu. Pamiętaj jednak, że samo współzawodnictwo jest dobre, może przynosić nowatorskie rozwiązania i efekty. Nie można tylko dopuścić aby odbijało się na innych członkach grupy i ograniczało ich.

### **Spójność**

To cecha, która pojawia się w wyniku przewagi współpracy nad rywalizacją. Jest ona efektem wspólnej pracy, czyli nie może zaistnieć na początku pracy zespołowej. Spójna grupa chce ze sobą przebywać i czerpie z tego korzyści. Ważne jest przy tym zjawisku, aby indywidualne osoby nie zatraciły swojej odrębności w myśleniu i działaniu. Na spójność grupy ważny wpływ ma styl kierowania nią, najczęściej występuje ona w stylu demokratycznym.

### **Konformizm i socjalizacja**

Jest to zjawisko mające bardzo ważne znaczenie dla funkcjonowania grupy i w grupie. Poszczególni członkowie mogą chcieć upodabniać się i dostosowywać do siebie w sferze nie tylko pracy, ale też funkcjonowania, ubioru, sposobu mówienia itp. Zespół wypracowuje określone normy zatem jest to pierwsze socjalizowanie się. Należy tutaj uważać, aby system socjalizacji nie był zbyt silny i sztywny, aby nie zabrakło w zespole miejsca na inność i korzystanie z osobistego potencjału i różnorodności.

### **Współzależność a autonomia**

Zjawisko to opisuje relacje jednostki z grupą i dotyczy indywidualnych preferencji, postaw i potrzeb każdego z nas a naszym zachowaniem się prezentowanym w grupie. Wyróżnia się kilka możliwych postaw:

- **konsensus**- mamy wrażenie, że grupa reprezentuje i podziela nasze preferencje
- **uległość** – inną postawę reprezentujemy w grupie, ale wewnątrz walczymy ze swoją innością. Jednak nie ujawniamy jej ponieważ boimy się odrzucenia
- **autonomia** – prezentujemy swoje prawdziwe stanowiska, ale są one odmienne od stanowisk grupy

- **opór** – robimy coś na przekór i wbrew na zewnątrz mimo, iż wewnątrz czujemy zgodność z tym co niesie zespół.

### **Konflikt**

Mówiąc bardzo ogólnie, konflikt to sytuacja, kiedy co najmniej dwie strony, pozostające ze sobą w relacji, spostrzegają zagrożenie własnych dóbr (materialnych lub niematerialnych) w związku z istniejącą relacją. Konflikt w grupie jest bardzo potrzebny, jego brak grozi stagnacją. Umiarkowany i konstruktywnie rozwiązywany – może pobudzać motywację, kreatywność i zaangażowanie; zbyt wysoki lub nierozwiązywalny – grozi postawami wrogości, brakiem współpracy, wycofywaniem i rozpadem grupy. Pojawianie się konfliktów w grupie jest tak naturalne, że gdy przez dłuższy czas nie występują, można podejrzewać, że z jakichś powodów nie są one ujawniane. Na przykład dlatego, że w grupie obowiązuje niepisana norma zakazująca konfliktu lub zasada, że ma być tylko miło i przyjemnie. Najlepszą tendencją ze strony osoby pracującej z zespołem jest pomoc w ujawnieniu i rozwiązaniu konfliktu oraz wykorzystanie płynących z tego atutów, najgorszą zaś – udawanie że konfliktu nie ma, brak zgody na jego ujawnienie i wspieranie postaw wrogich nastawionych na wzajemne krzywdzenie siebie.

### **Zjawisko przeniesienia**

Najprościej mówiąc to zjawisko polega na spostrzeganiu kogoś z grupy przez pryzmat kogoś innego, kogo nam przypomina dana osoba, a z którą już kiedyś współpracowaliśmy. Chcąc nie chcąc przenosimy na tą osobę nasze emocje i wspomnienia związane z przeszłością. Przeniesienie może dotyczyć indywidualnej osoby lub całej grupy. Powoduje to zafałszowane widzenie indywidualnych osób lub grupy. Bardzo ważne jest aby uświadamiać i kontrolować swoje przeniesienia.

## **Moja rola w zespole**

W zespole spotkasz się z różnorodnymi osobami. Będą miały inne niż Ty poglądy, wygląd, zdolności. I właśnie to jest największym bogactwem do wykorzystania. Oprócz indywidualnych zdolności czy umiejętności, każdy z nas ma też indywidualne cechy pozwalające na przyjmowanie określonych ról w zespole. Jednak warto już na wstępie powiedzieć, że każda z nich jest niesamowicie ważna i potrzebna do prawidłowego funkcjonowania grupy.

### **Spróbuj zacząć od ćwiczenia:**

Potrzebujesz do niego duży arkusz papieru i długopisy lub kredki.

Usiądźcie całą grupą wokół papieru, na którym wcześniej narysujecie szkic statku. Zadaniem dla całej grupy będzie znalezienie dla siebie na tym statku miejsca i narysowanie się w nim oraz w roli jaką chce się przyjąć. Na statku mamy kapitana, majtków, gości, kucharzy itp. Nie ograniczajcie możliwości wyboru postaci, nie umawiajcie się że jedna osoba będzie kapitanem itp., każdy ma zostać tym kim chce, niezależnie od powielania się ról.



Po wykonaniu zadania porozmawiajcie o tym, kto, kim i dlaczego chce być. To proste ćwiczenie podświadomie ujawni Wasze oczekiwania od grupy oraz role, w których czujecie się najlepiej.

### ***Role zespołowe w pierwszej fazie:***

- **lider dominacji** – stara się przejąć przewodzenie w grupie, ustalić normy i zasady, określić cele
- **lider sympatii** – dba o dobrą i przyjazną atmosferę w grupie, udziela wsparcia, troszczy się o innych, ochrania przed krzywdzeniem, agresją
- **błazen grupowy** – zadaniem tej osoby jest rozładowywanie pojawiającego się napięcia w grupie poprzez humor, żartowanie, rozśmieszanie często używając do tego siebie samego
- **koziół ofiarny** – to osoba, która jest jakby piorunochronem grupy; kanalizuje pojawiające się napięcie, frustracje, złość, jest obiektem żartów, kpin, złości, agresji i ataków
- **outsider** – to osoba będąca na uboczu, zwykle budząca niepokój grupy; grupa ją odrzuca i utrzymuje w miejscu alienacji
- **dobry uczeń** – ta rola istnieje w relacji do osoby prowadzącej zajęcia; osoba taka podporządkowuje się zaleceniom, wykonuje posłusznie wszystkie polecenia i zadania.

### ***Role zespołowe pojawiające się w trzeciej fazie***

W fazie oporu zaczynają tworzyć się różne podgrupy, ale pod koniec tego etapu zanikają role destrukcyjne i kreuja się nowe. Oto kilka z nich:

- wyraziciel grupowych nastrojów – odbiera grupowe nastroje i emocje i trafnie je wyraża w imieniu grupy
- stabilizator emocji grupowych – w odróżnieniu od kozła ofiarnego i błazna, nie rozładowuje grupowych napięć, ale przyjmując je na siebie – interpretuje, co w grupie się dzieje i nadaje temu znaczenie
- sumienie grupy – pilnuje przestrzegania zasad, norm i reguł grupowych
- dziecko grupowe – jest szczególnie traktowane i chronione; może przybierać formę dziecka bezradnego, którym trzeba się opiekować lub dziecka szalonego, które zachowuje się specyficzne
- dobra mama – daje uczestnikom wsparcie i opiekę, troszczy się o nich
- opozycjonista – podważa i kwestionuje zachowanie osoby prowadzącej zajęcia, jest kontr sugestywny.

### ***Trudni uczestnicy w pracy z grupą***

**Uczestnik milczący (wycofany)** – nie ingeruje wprawdzie w aktywność innych osób, jednak jego zachowanie może dla niektórych lub całej grupy stanowić problem, bo osoba

ta nie wykorzystuje możliwości związanych z byciem w grupie. Powodem bierności może być: brak poczucia bezpieczeństwa, lęk przed ośmieszeniem czy odrzuceniem. Rolą prowadzącego jest, aby zachęca do większej aktywności, ale bez zbytej presji.

**Uczestnik dominujący** – w opozycji do osoby wycofanej, stara się dominować w grupie, monopolizując aktywność zespołu; jest bardzo skoncentrowany na sobie i zajmuje dla siebie większość czasu. Ze względu na dużą potrzebę mówienia, zabiera czas innym. Prowadzący zajęcia, w sposób nie odrzucający, powinien zwrócić uwagę, że jedna osoba jest szczególnie aktywna oraz zainteresować się, z czego wynika tak duża aktywność tej osoby.

**Pomocnik prowadzącego** – stara się pomagać prowadzącemu, wyręczając go nawet w pewnych czynnościach. Wchodzi w rolę prowadzącego zajęcia, gdyż chce z nim rywalizować o władzę lub nawiązać bliską relację. Interwencje prowadzącego powinny zmierzać w kierunku pokazywania granic między prowadzącym a uczestnikami poprzez nazywanie, co do kogo należy, jaki jest zakres ról i odpowiedzialności.

**Prowokator** – na różne sposoby chce sprawdzić prowadzącego w płaszczyźnie jego kompetencji, uczciwości, postawy itd. Wydaje się, że skuteczną interwencją będzie nazwanie zjawiska wprost, np. "Mam wrażenie, że zawsze masz inne zdanie niż ja," lub "wydaje mi się, że nigdy się ze mną nie zgadzasz."

**Uczestnik zależny** – oczekuje, że to inni (prowadzący, pozostali uczestnicy) będą decydować o tym, co ma robić i pokierują jego działaniem. Zalecaną interwencją, która wprowadzie będzie dla takiej osoby frustrująca, jest nie spełniania tych oczekiwań, czyli nie wzmacnianie jej bezradności.

## Metody efektywnej pracy

W tym podrozdziale słów kilka o metodach i kolejności pracy nad zadaniem w zespole.

### Rysunek 1. Początkowy etap pracy w grupie.



**Źródło:** opracowanie własne.

Przebieg pierwszego etapu jest bardzo ważny w funkcjonowaniu całego zespołu.. Natomiast rozpoznanie możliwości i umiejętności każdego z członków zespołu, to nic innego jak zebranie od Twoich nowych współpracowników dobrego wywiadu, co umieją/lubią robić, w czym są dobrzy, czego chcą się podjąć w pracy itp. Dzięki temu łatwiej będzie nam wspólnie określić jakie są kompetencje każdego w zespole, a co za tym idzie przydzielenie im jasnych konkretnych ról i obowiązków. Dobrze, żeby dokonać tego wspólnie, ponieważ później w konflikcie, przy rywalizacji lub chęci „zrzucania” swoich obowiązków na innych można z łatwością powołać się na wspólnie ustalony dokument. Ostatnim elementem tego etapu jest wspólne ustalenie celów działań zespołu, czyli stworzenie założeń co chcecie zrobić i dla kogo.

## Rysunek 2. Techniki omawiania problemu.



**Źródło:** opracowanie własne.

W tym etapie zespół powinien skupić się na dokładnym omówieniu i zaplanowaniu działania związanego z założonymi celami, czyli zadaniami do wykonania. Dlatego poniżej podajemy Ci kilka przykładowych technik pomagających w poszukiwaniu dobrych rozwiązań.

**Analiza SWOT** – technika ta służy zarówno przyjrzeniu się wewnętrznej pracy Twojego zespołu i czynników w niej działających jak i jej otoczenia (relacji z władzami szkoły, wpływu znajomych, rodziców itp.). Przedmiotem tej analizy mogą być problemy występujące w zespole, jego funkcjonowanie, zadanie do wykonania, lub dowolne zdarzenie z działania zespołu. Głównym zadaniem jest tu określenie aktualnej sytuacji badanego tematu oraz perspektyw na rozwój i wybór najlepszych strategii pracy. Nazwa pochodzi od słów:

- **strengths** - czyli mocne strony zespołu, sytuacje, które sprzyjają rozwojowi, umiejętności osób, zadania i cele wybijające go pozytywnie, dobra współpraca w grupie, itp.
- **weaknesses** - słabe strony zespołu lub pomysłu, które nie zlikwidowane będą hamować jego rozwój lub pracę nad założonym celem, np. zła organizacja pracy, brak podziału obowiązków, brak motywacji lub umiejętności
- **opportunities** - czyli szanse, znajomości, pozytywne spooglądanie na Wasze działania przez nauczycieli lub dyrektora, uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu mogą wpływać pozytywnie na Wasze działanie
- **threats** - czyli zagrożenia dla pracy zespołu wynikające z otoczenia, np. brak przychylności ze strony „władz”, brak zainteresowania Waszą pracą przez osoby, dla których ją wykonujecie itp.

Jak pracować tą techniką?

Na dużym kartonie rysujemy 4 ćwiartki, tak jak pokazuje diagram poniżej, następnie albo w podzespołach, albo wspólnie uzupełniamy poszczególne hasła. Zapisujemy każdy pomysł, nie krytykujemy i nie oceniamy go, pozwalamy albo każdy się wypowiedział. Dopiero po wypełnieniu wszystkich ćwiartek wspólnie omawiamy jak poradzić sobie z sytuacją i jakie rozwiązanie należy wybrać, oczywiście biorąc pod uwagę zapisane w ćwiartkach elementy.

**Rysunek 3.** Schemat analizy SWOT.

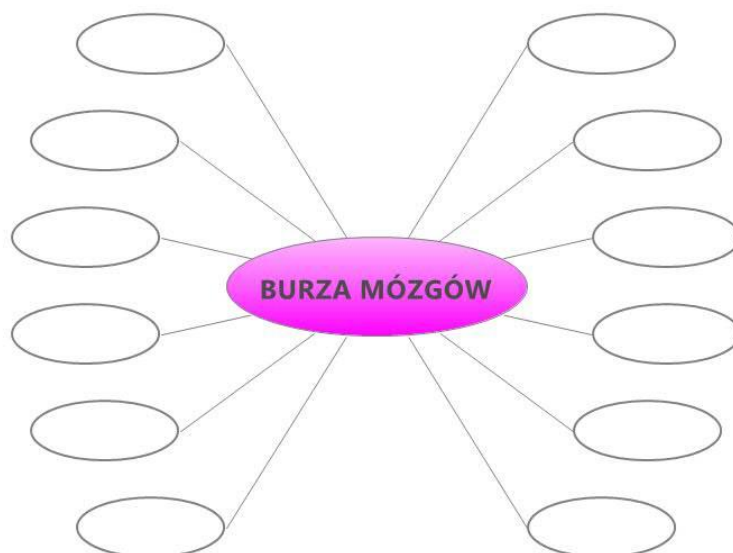


**Źródło:** opracowanie własne.

**II. Burza mózgów** - to znana technika podawania pomysłów na rozwiązanie danego problemu, przy której szczególnie ważne jest aby każdy mógł się wypowiedzieć, nie bojąc się krytyki ze strony innych nawet jeśli pomysł czy założenie będzie wydawało się nam abstrakcyjne. Do pracy przygotowuje się duży karton papieru i zanim poda się problem/temat ustala się trzy zasady:

- nie oceniaj
- im więcej tym lepiej
- współdziałaj

Oznacza to w praktyce, że każdy pomysł podany jest dobry, a nam zależy na ich wielkiej ilości. Wszystkie zresztą zapisujemy. Staramy się też podchwycać podane już pomysły i rozwijać je. Diagram poniżej.

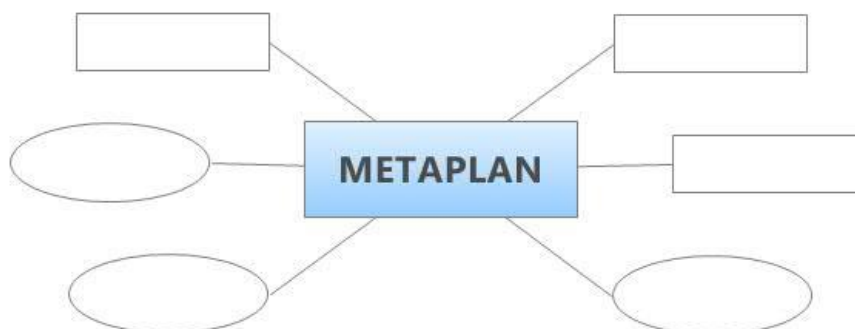
**Rysunek 4.** Schemat burzy mózgów.

**Źródło:** Ed. Nęcka, J. Orzechowski, A. Słabosz, B. Szymura, Trening twórczości.

**III. Metaplan** – celem tej techniki jest określenie możliwych szans i zagrożeń przy pracy nad danym zadaniem. Jak pracujemy tą techniką?

W środku zapisujemy problem, nad którym pracujemy, natomiast wokół w bliskiej odległości w owalnych figurach zapisujemy wszystkie osoby, rzeczy, zjawiska i instytucje, które mogą nam bardzo pomóc w realizacji celu. W figurach owalnych dalej od środka zapisujemy te rzeczy, osoby, instytucje, które mogą nam pomóc mniej.

Natomiast w figurach prostokątnych blisko środka zapisujemy wszystkie osoby, zjawiska, rzeczy, instytucje itp., które mogą nam przeszkodzić w pracy. Analogicznie w figurach prostokątnych dalej od środka zapisujemy te rzeczy, które mogą nam przeszkodzić w realizacji, ale w mniejszym stopniu.

**Rysunek 5.** Schemat metaplanu.

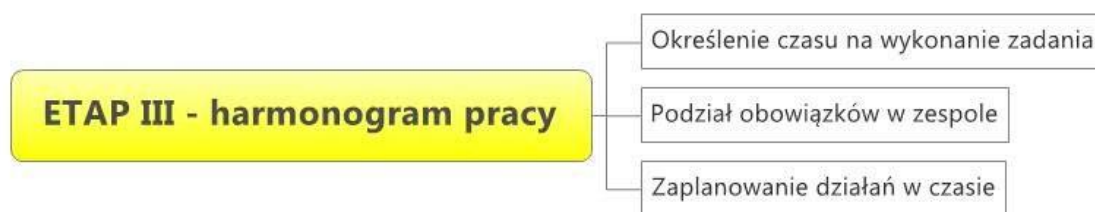
**Źródło:** [http://www.gm37.krakow.pl/grafika/metaplan\\_metoda\\_aktywizujaca.pdf](http://www.gm37.krakow.pl/grafika/metaplan_metoda_aktywizujaca.pdf).

**IV. Dyskusja** - wydaje się, że każdy z nas umie dyskutować, czyli inaczej mówiąc rozmawiać na określony temat. Ale również tutaj ważne jest trzymanie się pewnych zasad. Osoba prowadząca dyskusję musi pamiętać, żeby trzymać się tematu, zapisywać ważne uwagi i wnioski, nie przerywać innym, ale pozwolić na spokojnie dokończenie wypowiedzi, dać prawo i czas każdemu na wypowiedzenie swojego zdania, nie zgadzać się

na tłamszenie cudzych pomysłów. Dyskusja jest najczęściej stosowaną metodą przy omawianiu sytuacji problemowej.

**V. Zalety, wady, to, co interesujące** – ta metoda wychodzi z założenia, że każdy człowiek bardzo szybko stara się wyrobić sobie zdanie na jakiś temat, ponieważ źle czujemy się w sytuacjach wieloznacznych i nieokreślonych. Polega ona na wypisaniu wszystkich „+”, czyli argumentów „za” i „-”, czyli argumentów przeciw związanych z naszym problemem. Na prace nad każdym etapem poświęcamy dokładnie 2 minuty (z zegarkiem w ręku). Następnie kolejne 2 minuty przeznaczamy na zastanowienie się nad niewiadomymi ukrytymi w przyjętym przez nas stanowisku czy założeniu. Nie możemy pomijać tej fazy, bo właśnie w jej trakcie może wyjść na jaw, że szybko omylnie oceniliśmy. Metoda nadaje się do pracy grupowej i indywidualnej.

**Rysunek 6.** Harmonogram pracy zespołu.



**Źródło:** opracowanie własne.

Tworzenie harmonogramu pracy polega na wyznaczeniu początku i końca trwania zadania (można to zrobić na zwykłym kalendarzu lub na osi czasu). Kolejnym elementem jest wypisanie wszystkich działań jakie będą potrzebne do wykonania naszego zadania i podział tej pracy pomiędzy członków zespołu, pamiętając o ich kompetencjach i cechach. Potem nanosi się na kalendarz/oś czasu wszystkie działania i rozrysowuje się je. Jest to potrzebne, aby zobaczyć, które działania się zająbiają, które muszą być ukończone, aby następne ruszały i co jest priorytetowe. Tak przygotowane zadanie jest gotowe do wykonania. Zatem POWODZENIA ☺!

**Rysunek 7.** Finalizacja pracy zespołu.



**Źródło:** opracowanie własne.

Etap czwarty, to zamknięcie i podsumowanie wykonanego zadania. Zaczynamy od weryfikacji, czy cele jakie sobie założyliśmy udało się zrealizować, jeśli tak, to w jakim stopniu, jeśli nie, to dlaczego. Ewaluacja pracy zespołu polega na wspólnym omówieniu jak wyglądała współpraca w zespole, jak zespół się prezentował i wywiązywał z założeń.

Zacznij od posumowania właśnie pracy zespołu, bo następnie każdy z grupy powinien sobie odpowiedzieć na pytanie, na ile wywiązał się ze swoich obowiązków, jaki był we współpracy. Dobrze żeby każdy na tym etapie mógł wypowiedzieć się nie tylko o sobie, ale też podsumować pracę innych. Ważne jest żeby krytyka była konstruktywna, a nie atakująca innych i aby zauważać pozytywne i zaangażowane postawy.

***Temat do refleksji/ zadanie do pracy w grupie:***

- Spróbuj wprowadzić podział pracy etapami w swojej grupie/zespole. Wykonajcie według tego schematu jedno założone zadanie.



## Część II

# Jak być liderem?

**Lider** (od ang. *leader*) - osoba lub organizacja przewodząca, stojąca na czele danej grupy. Cechą charakterystyczną lidera jest to, że ludzie lub organizacje same chcą go naśladować oraz łatwo poddają się jego przywództwu.

Według powyższej definicji, lider to osoba przewodząca organizacji, bądź grupie ludzi. Kluczowym jest jednak druga część, mówiąca, że przywódca to ten, którego inni sami chcą naśladować. Nie każdy bowiem może być liderem, co więcej, często nawet osoby, które sprawują funkcję menadżerów nie posiadają do tego predyspozycji. Te jednak można rozwijać i wzmacniać u siebie kompetencje przywódcze. Daniel Goleman po latach badań, wyróżnił 12 kompetencji, którymi charakteryzują się wybitni przywódcy

**Emocjonalna samoświadomość**- czyli najprościej mówiąc, umiejętność rozpoznania swoich emocji i nazwania ich;

**Emocjonalna samokontrola**- wywodzi się z pierwszej kompetencji i jest umiejętnością kontrolowania emocji i wykorzystywania ich w najlepszy sposób;

**Ukierunkowanie na osiągnięcie celów**- czyli umiejętność wyznaczenia sobie konkretnych, jasnych, możliwych do osiągnięcia celów i dążenie do ich osiągnięcia;

**Pozytywny światopogląd**- nastawienie na sukces i dostrzeganie pozytywów oraz umiejętność nastrojenia grupy w odpowiedni sposób;

**Zdolność do dostosowania się**- umiejętność odnalezienia się i działania w różnych sytuacjach i warunkach;

**Empatia**- zdolność zrozumienia drugiej strony, wczucia się w jej emocje i sytuację;

**Świadomość organizacyjna**- zdolność zarządzania i organizowania pracy sobie i innym;

**Umiejętność oddziaływania**- umiejętność zainspirowania i zmotywowania do działania innych ludzi, a także zarządzania relacjami międzyludzkimi w zespole;

**Rola nauczyciela i mentora**- umiejętność prowadzenia ludzi i przekazywania im swojej wiedzy i umiejętności;

**Zarządzanie konfliktami**- zdolność do rozpoznania i rozwiązania konfliktu w zespole, ale i umiejętność działania w kryzysowych sytuacjach, odnajdywania się w nich i zarządzania konfliktem, by wyciągnąć z niego korzyści;

**Inspirujące przywództwo**- zdolność do zainspirowania i motywowania ludzi, by chcieli podążać za liderem z własnej woli;



**Praca zespołowa**- umiejętność jednoczenia ludzi, przypisania im odpowiednich ról, zarządzanie zadaniami;

Ludzie posiadający te umiejętności mogą nazwać się prawdziwymi przywódcami, a nie dyktatorami. Wszystkie z wymienionych cech można u siebie kształtować i nawet jeśli już je posiadamy, należy wciąż dążyć do ich rozwijania.

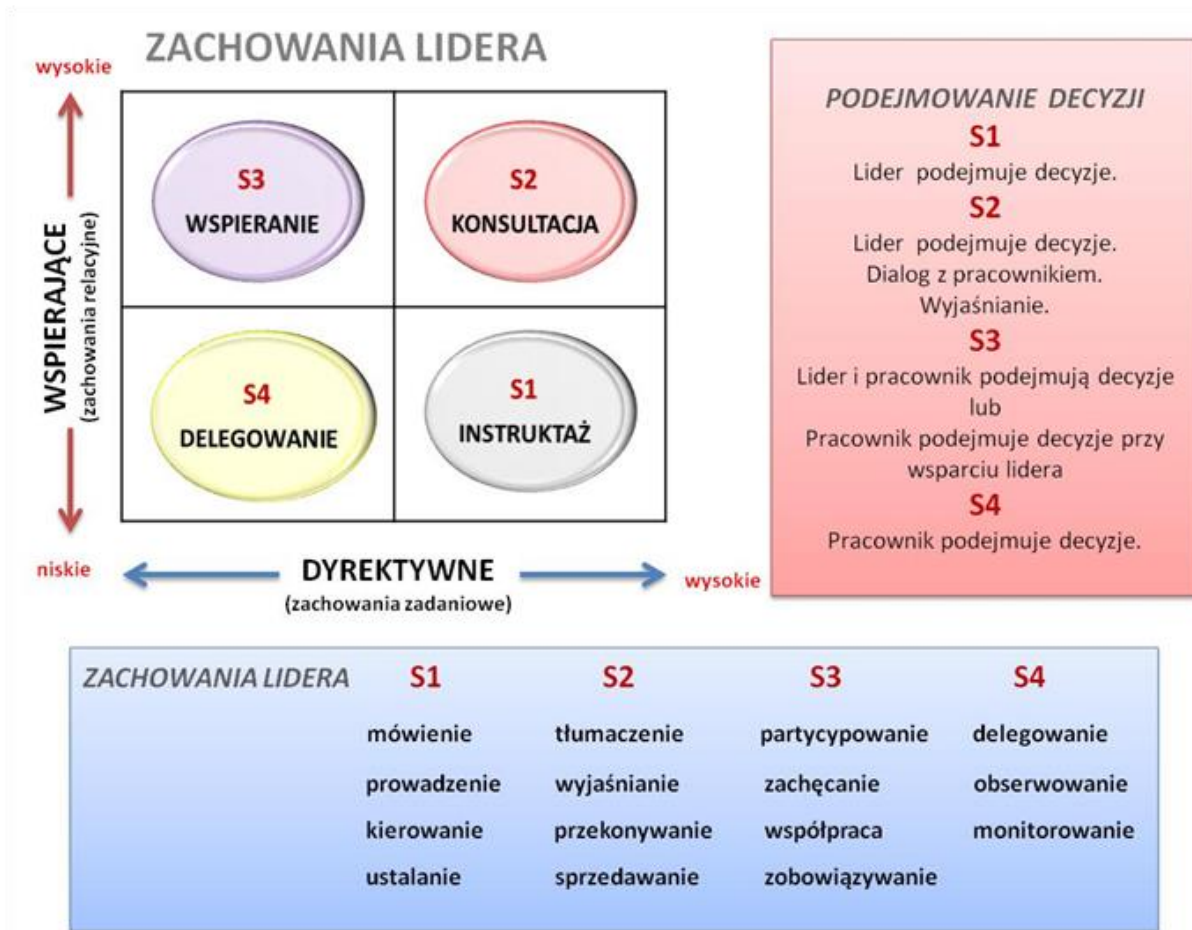
Zastanawiając się nad cechami osobowości, które są istotne dla przywódcy, badacze zachowań organizacyjnych wyróżnili listę 10 cech antyprzywódczych:

1. Brak wrażliwości, szorstki styl bycia.
2. Chłód, arogancja, powściągliwość.
3. Zdradzanie tajemnic, nadużywanie zaufania.
4. Nadmierne ambicje, zabawy w politykę.
5. Nadmierna kontrola, brak delegowania.
6. Nieumiejętność budowy zespołu.
7. Wybór słabych i nieskutecznych podwładnych.
8. Trudności z myśleniem strategicznym.
9. Brak elastyczności.
10. Nadmierne uzależnienie od swojego mentora.

Nie istnieje jeden idealny model przywództwa. Różnią się one kilkoma elementami i powinny być dostosowane do sytuacji oraz możliwości grupy, którą się kieruje.

Hersey i Blanchard wyróżnili 4 style przywództwa:

- **Styl dyrektywny** - kiedy pracownik ma niski poziom dojrzałości; komunikacja jednokierunkowa, lider definiuje role podwładnych, mówi kto, co, jak, kiedy i gdzie ma być zrobione.
- **Styl perswazyjny** - przy nieco wyższym poziomie dojrzałości pracownika; wprowadzie wciąż większość decyzji podejmuje lider, używa jednak komunikacji dwustronnej, by wyjaśnić i przekonać do swoich pomysłów.
- **Styl partycypacyjny** - gdy pracownik osiąga kolejny poziom dojrzałości, lider stosować może ten styl. Charakteryzuje się on wspólnym podejmowaniem decyzji w procesie komunikacji dwustronnej.
- **Styl delegacyjny** - przy wysokim stopniu dojrzałości lider pozwala podwładnym podążać ich własną drogą. Deleguje odpowiedzialność za podjęcie decyzji i ich wykonanie.



Źródło: <http://www.okti.pl/zarzadzanie/przywodztwo-sytuacyjne>

## WYTYCZANIE CELÓW

Jedną z najważniejszych kompetencji lidera, prócz umiejętności zarządzania ludźmi, jest umiejętność wyznaczenia celu i zaplanowanie drogi do niego prowadzącej.

1. Pierwszym krokiem jest umiejętność wyartykułowania swoich celów i doprecyzowanie ich. Cel powinien być **sprecyzowany, indywidualny i trwały**. Ważne jest także uzasadnienie celu, a więc odpowiedzenie sobie na pytanie: „Dlaczego chcę to osiągnąć”?
2. Drugi element wytyczania celu to wyznaczenie sobie terminu. Jeżeli Twój cel wymaga więcej czasu, np. 2 lata, powinieneś wytyczyć **cele krótko i średnioterminowe** – roczne, półroczne, miesięczne.
3. Trzeci etap to identyfikacja przeszkód na drodze do celu. Zastanów się, dlaczego dotąd nie dotarłeś do celu, czy przeszkody są zewnętrzne, czy raczej leżą w Tobie i np. sposobie myślenia, co zazwyczaj stanowi 80% wszystkich przeszkód.
4. Określenie umiejętności i wiedzy potrzebnych do osiągnięcia celu. Różne cele wymagają różnych kompetencji, należy więc nieustannie podnosić stan swojej wiedzy i rozwijać umiejętności.
5. Zidentyfikowanie osób, instytucji, organizacji, które mogą pomóc Ci w osiągnięciu celu
6. Uszeregowanie swoich zamierzeń i działań zgodnie z priorytetami i terminami ich realizacji.

7. Ostatni z 7 etapów procesu osiągania celów to działanie. Od razu zrób coś, co przybliży Cię do osiągnięcia celu. Każdego dnia rób coś, nawet najmniejszą czynność, która przybliży Cię do postawionego sobie celu.

Lider jest osobą, która bierze na siebie odpowiedzialność za działania grupy i ich efekty. Nie oznacza to jednak, że powinna robić wszystko sama. Dużą umiejętnością jest delegowanie zadań, tak by zostały przypisane osobie najbardziej do tego kompetentnej.

**Delegowanie zadań**- przekazywanie przez kierownika części własnych zadań i uprawnień podwładnemu z zachowaniem ostatecznej odpowiedzialności.

Zasady delegowania:

- Wyjaśnij co ma być zrobione i dlaczego to jest ważne
- Deleguj w kategoriach końcowych wyników
- Deleguj całościowe zadania lub problemy, a nie zestawy niepowiązanych czynności
- Zachęcaj podwładnego do przejawiania inicjatywy
- Razem z zadaniami deleguj uprawnienia
- Sprawdź sposób rozumienia zadania
- Zapewnij sprzężenie zwrotne i kontrolę
- Usuń się z obszaru działania delegowanego podwładnemu

# Delegowanie zadań

Kilka praktycznych porad



Deleguj tak wcześnie, jak to możliwe



Stosuj buforowanie



Deleguj odpowiednio do zdolności i możliwości pracowników



Delegując bierz pod uwagę aspekty motywacyjne i rozwojowe



Zaangażuj pracownika



Sprawdź jak pracownik zrozumiał zadanie



Ustal sposób i częstotliwość monitorowania wykonania zadania



Wyjaśnij nadrzędny sens zadania i nie zapomnij o wsparciu w rozwiązywaniu trudności



Nie zapomnij uczcić sukcesu pracownika!

Stworzone dla klientów oraz czytelników strony:  
[www.ark-doradztwo.pl](http://www.ark-doradztwo.pl)

W ten sposób polepszysz wyniki swojej firmy!



Lider to osoba, która przez większą część czasu jest na pierwszym planie. Łączy się to więc z umiejętnością autoprezentacji i publicznych wystąpień.

**Autoprezentacja** – w najogólniejszej definicji, jest to sposób, w jaki każdy człowiek poprzez swoje wypowiedzi, zachowania i sygnały niewerbalne komunikuje na zewnątrz kim jest, albo za kogo chciałby być uważany.

Można wyznaczyć kilka zasad, które pomogą nam lepiej się zaprezentować i sprawić, by nasze wystąpienie było dobrze odebrane.

1. Tekst- przygotuj materiał, który chcesz przedstawić, ale nie ucz się go na pamięć, gdy bowiem zapomnisz lub pomylisz jedno słowo, cała prezentacja się posypie. Najlepiej zrobić szkic z najważniejszymi punktami prezentacji, rozpisać ją sobie i stworzyć słowa „klucze”, które naprowadzą Cię na dobre tory. Jeżeli mimo to zapomnisz o czym chciałeś powiedzieć, warto mieć gdzieś w pobliżu kartkę z tekstem, by w każdym momencie móc na nią zerknąć. Unikaj natomiast trzymania kartki w dłoniach – ograniczasz w ten sposób możliwość gestykulacji, a po drugie psujesz wrażenie Twojej kompetencji.
2. Pozbądź się tremy. Znajdź coś co pozwoli Ci się uspokoić. Zrób kilka wdechów, porozmawiaj z kimś życzliwym, napij się wody i nie powtarzaj na kilkanaście minut przed samym wystąpieniem swoich kwestii, tylko zaufaj sobie, że jesteś dobrze przygotowany. Pamiętaj też, że nie ma wystąpień idealnych i prawie na pewno pojawi się jakieś potknięcie. Warto jednak wiedzieć, że w większości przypadków nikt nie zauważy, że powiedziałeś coś, czego nie zamierzałeś, lub pominąłeś jakąś kwestię. \
3. Postawa – stój pewnie, rozkładając ciężar ciała na obu nogach. Unieś głowę wysoko, dzięki czemu sprawisz wrażenie osoby pewnej siebie. Staraj się gestykulować, ale płynnie i nieprzesadnie. Unikaj krzyżowania rąk i nóg oraz autoadaptatorów, czyli nieustannego nerwowego dotykania i poprawiania ubrania, czy włosów. Jeżeli pomoże Ci to, weź do ręki długopis, wskaźnik, albo inny przedmiot, który nie zaprzętnie uwagi widza, a pozwoli Ci nieco rozładować napięcie.
4. Głos – używaj go na różne sposoby. Pamiętaj przede wszystkim, by mówić wyraźnie, niezbyt szybko i wystarczająco głośno. Głos jak każdy inny element wystąpienia można ćwiczyć. Spróbuj nagrać się na dyktafon i przesłuchać tego co powiedziałeś, wyłapując słabe punkty i pracując nad nimi.
5. Mimika – jest równie ważna jak gestykulacja. Przede wszystkim unikaj obojętnego wyrazu twarzy. Staraj się uśmiechać, nawiązywać kontakt wzrokowy (jednak niezbyt długi, by odbiorcy nie czuli się skrepowani- optymalnym czasem są 3 sekundy), czy robić miny odpowiednie do tego co mówisz.
6. Wygląd zewnętrzny – w wystąpieniach najważniejsze jest oczywiście to co mówimy, należy jednak pamiętać, że pierwsze wrażenie robi się wyglądem. To jak wyglądamy odzwierciedla też to, jak traktujemy naszych rozmówców. Zadbaj więc o swój strój i to jak się prezentujesz.
7. Dostosuj się do publiczności – zanim przystąpisz do wystąpienia, zastanów się kto będzie Twoim odbiorcą – osoby starsze, młodsze, dzieci, przełożeni, czy podwładni. W zależności od tego do kogo mówisz, użyj nieco innych słów, przykładów, czy historii.

8. Odwołuj się do własnych przeżyć – przywołując historie, warto posiłkować się tym, co sami przeżyliśmy. Przede wszystkim pozwoli Ci to poczuć się to swobodniej i pewnie, po drugie sprawi, że rozmówcy zobaczą, że nie mówisz wyuczonych, podręcznikowych kwestii, a po trzecie Twoja wypowiedź będzie ciekawsza.
9. Opowiadaj historię- będą one świetnym przerywnikiem merytorycznych wypowiedzi, pozwolą słuchaczom oraz Tobie nieco się rozluźnić. Poza tym, historie wywołują konkretne emocje, którymi możemy żonglować i pozwalają nawiązać z audytorium bliższą relację.
10. Na koniec poproś słuchaczy o informacje zwrotne na temat Twojego wystąpienia Zapytaj się Twoich słuchaczy, co zrobiłeś dobrze, a co mógłbyś zrobić lepiej podczas swojej prezentacji. Pozwoli Ci to spojrzeć na swoje wystąpienie z nieco innej perspektywy. I co najważniejsze – cały czas ćwicz swoje umiejętności i poprawiaj technikę wystąpień. No i oczywiście jak najczęściej praktykuj!

## Część III

## Konflikty

## Sprawna komunikacja w grupie

Z rozdziału na temat działania w zespole dowiedziałeś się, że sprawna komunikacja, to jeden z najważniejszych warunków sprawnego działania i pracy zespołu. Wymiana informacji nawet między dwiema osobami bywa trudna i skomplikowana – każdy z nas interpretuje otrzymywane informacje i często zdarza się, że daną wypowiedź drugiej osoby rozumiemy w inny sposób, niż ona zamierzyła. W zespole, w którym działa kilka osób, okazji do nieporozumień jest tym więcej, im więcej zespół liczy członków i im więcej zadań realizuje. Stąd ważne jest, aby zadbać o skuteczną i jasną komunikację. Niejeden zespół nie osiągnął zamierzonego celu, mimo posiadania licznych kompetencji, właśnie przez to, że „poległ na polu komunikacji”.

Rysunek 1. Warunki skutecznej komunikacji w zespole.



Źródło: opracowanie własne

1. **Otwarte mówienie „w swoim imieniu”** jest podstawowym warunkiem sukcesu. **NVC** (Porozumienie bez przemocy) zakłada, że w swoich wypowiedziach warto: **nazywać fakty; nazywać swoje emocje, które się z nimi wiążą; nazywać wpływ faktów (zdarzeń, zachowania) na swoje potrzeby; prosić o konkretne działania.** Np. na spotkaniu Samorządu Uczniowskiego: *W tym tygodniu nie zakończyliśmy pracy nad plakatami reklamującymi bal Andrzejkowy. Zależy mi na tym, żeby Rada Rodziców traktowała nas poważnie, dlatego martwi mnie to i wkurza, że mamy opóźnienie. Proszę Was o jak najszybsze zakończenie pracy.*  
Złe praktyki w tym zakresie, to: obrażanie się, unikanie rozmowy, przekazywanie informacji przez pośredników, rozmawianie o osobach, które są nieobecne, „obgadywanie”, wypowiadanie się „w imieniu wszystkich” – *Myślimy, że to dobry pomysł, więc po co zwlekać? To Wasza wina, że mamy opóźnienie.*
2. **Zasady i procedury** warto stworzyć w formie kontraktu pomiędzy członkami zespołu. Szczególnie istotne jest, by dla wszystkich było wiadome, w jaki sposób są podejmowane decyzje, w jaki sposób rozwiązuje się konflikty, jaki jest zakres obowiązków poszczególnych osób (kto za co odpowiada), kto komu przekazuje informacje - które i kiedy.  
Złe praktyki: nie ma ustalonych zasad przekazywania informacji; lider sam nie wywiązuje się z umowy; bardzo często robi się odstępstwa od zasad; zasady są skostniałe – nikt nie pamięta o tym, żeby je uaktualniać i dopasowywać do zmian w życiu zespołu;
3. **Aktywne słuchanie** daje gwarancję, że unikniemy nieporozumień oraz że pewne ważne szczegóły zostaną przemilczane. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywa lider grupy, który zazwyczaj prowadzi spotkania i to ona ma możliwość dopytać, czy dobrze zrozumiał wypowiedź, zapytać o to, jak inni rozumieją dane zagadnienie, itp.  
Złe praktyki: stosowanie barier komunikacyjnych zamiast aktywnego słuchania (przerywanie, ocenianie, skupianie się na „znalezieniu winnego” zamiast na „rozwiązaniu problemu”, wyśmiewanie osób, które nie rozumieją danego zagadnienia lub mają odmienne opinie od większości, itp.);
4. **Równość** w zespole, w odniesieniu do komunikacji oznacza, że bez względu na to, kto pełni jaką rolę, uznaje się, że jego głos jest ważny i warty wysłuchania. Szczególnie istotne jest to, aby lider zespołu nie faworyzował w dyskusji bliższych sobie osób, ale dbał o możliwość wypowiedzi dla wszystkich.  
Złe praktyki: zawłaszczanie dyskusji przez jedną lub dwie osoby, zakładanie, że wszyscy są jednomyślni, traktowanie z pobłażaniem wypowiedzi niektórych członków zespołu;
5. **Udzielanie sobie regularnych informacji zwrotnych** polega na tym, że członkowie zespołu informują siebie nawzajem o tym, na ile są zadowoleni ze współpracy, z konkretnych działań drugiej osoby, z efektów jej pracy. Docenianie drugiej osoby sprawia, że ludzie chętniej wywiązują się z obowiązków, działają z wyższą motywacją, mają więcej energii i zapału. Szybkie nazywanie niedociągnięć i błędów sprawia, że można uniknąć poważnych niepowodzeń w realizacji danego projektu. Dodatkowo, jest to jedna z podstawowych form rozwiązywania rodzących się konfliktów, zaraz po tym, kiedy tylko się pojawiają.  
Złe praktyki: brak udzielania informacji zwrotnej; udzielanie jej tylko w przypadku popełnienia błędu lub „raz do roku”; tworzenie klimatu „nie powiem Ci, czy jestem



zadowolony, czy nie, sam się domyśl”. Brak informacji zwrotnej tworzy klimat niepewności, co do skuteczności własnych działań, jest frustrujący i obniża motywację do pracy.

**6. Dotrzymanie słowa** jest gwarantem zaufania w grupie oraz gwarantem realizacji planów zespołu. Ważne jest, aby osoby, które wiedzą, że z różnych przyczyn nie uda się im wypełnić obowiązku, miały możliwość poprosić o pomoc innych, bez narażania się na wyśmianie, obwinianie, itp. Jesteśmy tylko ludźmi. Warto, by sposób rozwiązywania takich sytuacji był jasno określony i znany wszystkim (procedura).

Złe praktyki: Brak realizacji ustalonych działań przez poszczególne osoby jest jednym z czynników, które najbardziej zniechęcają ludzi do podejmowania kolejnego wysiłku i angażowania się w pracę zespołu. Dodatkowo, to najszybsza droga do rozwoju konfliktów, o których dowiesz się więcej poniżej.

## Podłoża powstawania konfliktów oraz sposoby ich rozwiązywania

Czy lubisz sytuacje konfliktowe? Sam musisz odpowiedzieć sobie na to pytanie. Prawda jest natomiast, że niewielu ludzi lubi konflikty. Wiąże się to z tym, że towarzyszą im nieprzyjemne emocje, typu: złość, zazdrość, irytacja, poczucie bezsilności. Zastanów się, kiedy ostatnio przeżywałeś podobne stany:

- Unikałeś bezpośredniej rozmowy z drugą osobą,
- Rozmawiałeś z nią w sposób „sformalizowany”, brakowało Ci cierpliwości,
- Wytykałeś drugiej osobie wszystkie jej potknięcia i błędy, miałeś chęć złośliwie je komentować,
- Widziałeś tylko różnice między Wami, podkreślałeś brak możliwości znalezienia porozumienia, nie wyobrażałeś sobie, że jeszcze kiedykolwiek się dogadacie,
- Traktowałeś tę osobę w sposób ironiczny, lekceważyłeś jej wypowiedzi, blokowałeś wszystkie pomysły i propozycje (lub bardzo miałeś na to ochotę),
- Coraz bardziej utwierdzałeś się w przekonaniu, że to Ty masz rację, bardzo denerwowało Cię jakiegokolwiek próby podważenia Twojej opinii,
- Miałeś przekonanie, że druga osoba ma złą wolę i nie możesz jej ufać,
- Miałeś chęć do kontrolowania działań drugiej osoby i sprawdzania jej.

Wszystkie te objawy, to detektory konfliktu. Jeśli przeżywałeś podobne stany i emocje, to niezawodny znak, że byłeś w konflikcie z daną osobą lub osobami.

Co ciekawe, niektórzy myślą, że o konflikcie można mówić tylko wtedy, kiedy ludzie się kłócą w sposób otwarty, najczęściej głośno i nieprzyjemnie. Tymczasem bardzo często zdarza się tak, że konflikt między dwiema osobami przebiega „cicho i spokojnie”, jest nienazwany. Taka sytuacja jest bardzo obciążająca dla osób uwikłanych w konflikt oraz dla ich otoczenia/zespołu. Obniża zaufanie w grupie, tworzy okazję do rozwijania się barier w komunikacji, zniechęca ludzi do kontaktu.

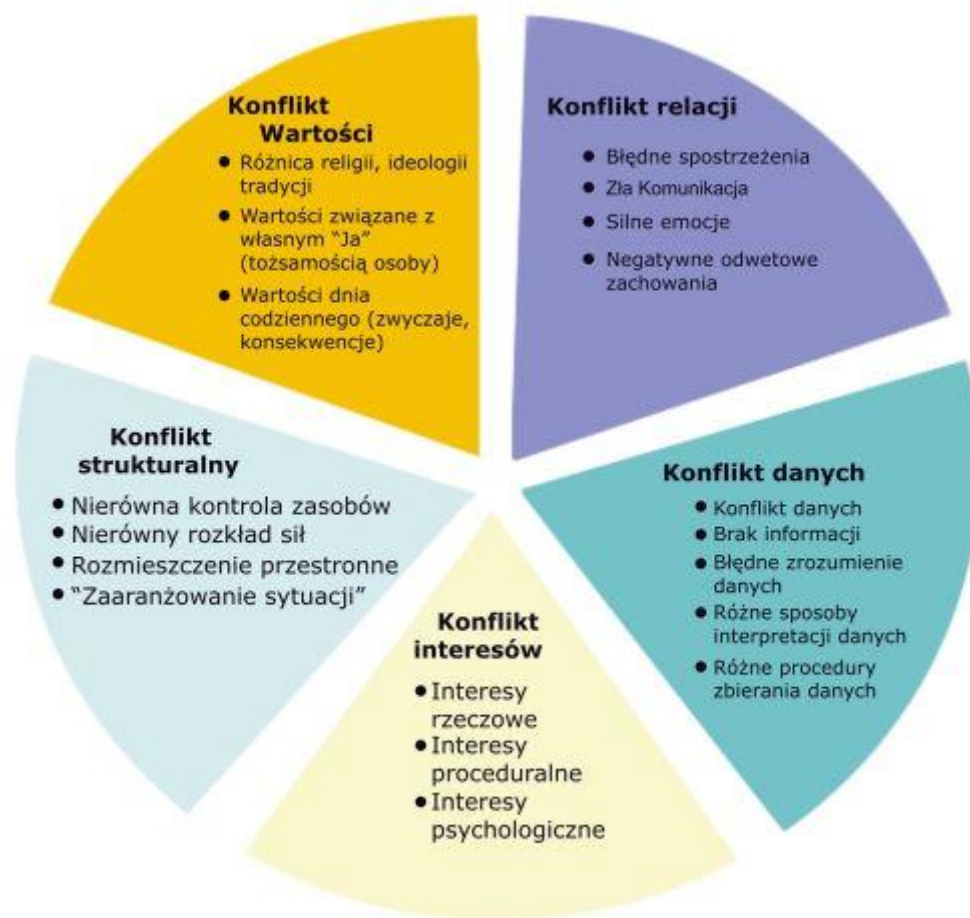
Stąd tak ważne jest, by jasno nazywać sytuację konfliktu po imieniu. To pierwszy punkt do rozwiązania go. **[NAZWIJ KONFLIKT]**

Czym jest konflikt?

**Konflikt** to sytuacja, w której **przynajmniej dwie** osoby/strony, które w jakiś sposób od siebie **zależą**, zauważają **różnice** między sobą, które **uniemożliwiają im zrealizowanie swoich prywatnych celów/działań**, na których im zależy. W zależności od tego, w jaki sposób się zachowają, konflikt zostanie **rozwiązany, zaostrzony lub złagodzony**.

Drugim krokiem do rozwiązania konfliktu jest określenie jego przyczyny. Możesz szukać wsparcia w tym zakresie sięgając po Koło Konfliktu Moore'a. Autor tej koncepcji stwierdził, że konflikty mogą przebiegać na różnych poziomach, co zdecydowanie wpływa na łatwość rozwiązania sporu.

Rysunek 2. Koło konfliktu wg Moore'a



Źródło: <http://www.kuszyk.pl/wartosci-idee-procedury.html>

## Typy konfliktów, ze względu na łatwość ich rozwiązania – od najprostszych przypadków **OKREŚL PRZYCZYNE KONFLIKTU I DZIAŁAJ**:

**Konflikt danych** – pojawia się, kiedy strony konfliktu nie dysponują niezbędnymi danymi, mają różne informacje lub odmiennie je interpretują. Może to prowadzić do zaostrzenia konfliktu, kiedy strony oskarżają się o zatajenie danych, manipulacje informacjami, celowe wprowadzanie w błąd.

**Rozwiązywanie:** Najważniejsze jest, aby wymienić się informacjami, uwspólnić je, ustalić w jaki sposób je zbieramy i skąd.

**Konflikt interesów (czyli potrzeb)** – jest związany z niemożnością jednoczesnego realizowania potrzeb lub osiągnięcia celów przez dane osoby. Interesy dzielimy na trzy rodzaje:

- interesy rzeczowe: pieniądze, czas, podział pracy;
- interesy proceduralne: sposób prowadzenia rozmów, negocjacji;
- interesy psychologiczne (poczucie bezpieczeństwa, godności, szacunku);

**Rozwiązywanie:** Polega na konkretnym nazywaniu potrzeb stojących za danym interesem, poszukiwaniu wspólnych płaszczyzn, szukaniu rozwiązań zapewniających satysfakcję obu stronom na raz (=consensus), rezygnowaniu z części swoich potrzeb w imię całościowego rozwiązania problemu (=kompromis).

**Konflikt strukturalny** – wynika z samej struktury systemu lub sytuacji, czyli z tego, w jaki sposób dana sytuacja została wymyślona, jakimi rządzi się prawami i jakie ma możliwości. Konflikty często dotyczą: ograniczonych zasobów (w zależności od kontekstu: np. dostępu do komputera z drukarką itp.), struktury organizacji (np. niejasno określone kompetencje w odniesieniu do poszczególnych stanowisk – nie wiadomo, kto za co odpowiada), ograniczeń czasowych (zaplanowano więcej, niż to możliwe).

**Rozwiązywanie:** To przemodelowanie sytuacji poprzez odpowiedź na pytania: Czy wiadomo, kto komu podlega i z jakich zadań? Czy wiadomo, kto jest za co odpowiedzialny? Czy wiadomo, kto komu przekazuje informacje/zadania? Czy dane plany i założenia są realistyczne? Czy mamy system monitorowania sytuacji i reagowania na pojawiające się trudności?

**Konflikt relacji** – związany jest z silnymi, trudnymi emocjami przeżywanymi w relacji z daną osobą. Może pojawiać nawet wówczas, gdy nie ma obiektywnych powodów do konfliktu. Przyczyną mogą być stereotypy, zła komunikacja, wzajemne złe doświadczenia z przeszłości. Wyraża się w chęci atakowania drugiej osoby za to, kim jest i jaka jest, a nie za to, co „złego”, nieprawidłowego zrobiła.

**Rozwiązywanie:** Często nie da się rozwiązać tego typu konfliktów. Nikogo nie zmusimy do „lubienia” drugiej osoby. Mamy natomiast narzędzia w postaci zasad współpracy i komunikacji, na które się umawiamy i które mają być gwarantem, że prywatne animozje nie będą wpływać na jakość pracy zespołu [ZASADY SKUTEKZNEJ KOMUNIKACJI W ZESPOLE]. Konieczne jest **bezwzględne** przestrzeganie zasad współpracy i komunikacji. Czasami warto też przetasować zespół i rozdzielić osoby, które „nie mogą na siebie patrzeć”.

**Konflikt wartości** – wynika z odmiennych systemów wartości, różnych światopoglądów, ale także z różnicy zasad i wartości wobec codziennych czynności, np. stosunek do pracy i etyka zawodu.

**Rozwiązywanie:** Nie mamy możliwości zmusić drugiej osoby do zmiany wartości, którymi się kieruje. Ważne, by dobierając współpracowników wybierać osoby, które kierują się w pracy podobnymi wartościami, bo to podstawa realizacji wspólnych celów. Jeśli chodzi o wartości, które nie przekładają się bezpośrednio na wykonywaną przez zespół pracę (wiara, światopogląd), to profilaktyką konfliktów na tym tle, jest

wprowadzenie w zespole zasad: mamy prawo różnić się między sobą, szanujemy swoją odmienność, tolerujemy różnice.

Jak widać, konflikt bierze się z różnic i sprzeczności – z różnorodności. A różnorodność prowadzi do kreatywności, poszukiwania nowych rozwiązań, powstawania idei, które zmieniają świat. Dobrze rozwiązany konflikt prowadzi do rozwoju i daje możliwość uczenia się.

Dobrze rozwiązany konflikt w zespole jest gwarancją utrzymania motywacji ludzi do pracy. Taka sytuacja upewnia też wszystkich, że warto szczerze wyrażać swoje opinie, że można się różnić między sobą oraz że jest się traktowanym poważnie. Chroni nasz zespół przed zagrożeniem **„syndromu myślenia grupowego”**, czyli sytuacji, w której zespół bardziej skupia się na tym, by „wszyscy się lubili” niż na tym, by poprawnie i sprawnie wykonać zadanie.

## **Negocjacje jako proces komunikowania się stron**

Negocjacje to sposób porozumiewania się nastawiony na rozwiązanie konfliktu, w oparciu o jasne zdefiniowanie potrzeb obu stron i wspólne poszukiwanie rozwiązań. Taki sposób rozwiązywania sporów buduje w osobach zaangażowanych poczucie wpływu na własną sytuację i nadzieję na pozytywne zakończenie konfliktu. Jednocześnie daje gwarancję, że wypracowane rozwiązania zostaną przyjęte przez obie strony i że uda się je „realnie” wcielić w życie.

Pewnie spotkałeś się nie raz z sytuacją, w której rozwiązanie konfliktu „zapropionowane na siłę” przez osobę trzecią nie przyniosło dobrych rezultatów. Wynika to z tego, że osoba trzecia rzadko potrafi sama, bez konsultacji i dogłębnych rozmów trafnie ocenić przyczyny konfliktu między innymi ludźmi. Mało tego – pewnie sam doświadczyłeś sytuacji, kiedy sam do końca nie wiedziałeś, o co Ci naprawdę chodzi... Negocjacje to okazja do zastanowienia się nad tym, o co tak naprawdę chodzi w Waszym konflikcie.

Negocjacje można prowadzić w różny sposób. Elementem wspólnym dla wielu różnych szkół jest to, że negocjacje opierają się na konkretnych zasadach, przebiegają w wyznaczonych ramach, określających cel i czas trwania kolejnych wypowiedzi, itp.

Według największych autorytetów z dziedziny negocjacji z Uniwersytetu Harvardzkiego, (Rogera Fishera i Williama Ury) negocjacje oparte na zasadach powinny uwzględniać:

1. oddzielenie ludzi od problemu (zamiast atakować personalnie i obwiniać, staramy się jasno nazwać, na czym polega konflikt, jakiego jest typu),
2. skupienie się na interesach a nie na stanowiskach (zamiast uparcie forsować swoje rozwiązania, robimy krok w tył i zastanawiamy się, jakie potrzeby kryją się za stanowiskiem obu stron),

3. poszukiwanie możliwości w celu osiągnięcia korzyści dla obu stron (obie strony czują się odpowiedzialne za wypracowanie rozwiązań zadawalających wszystkich),
4. nacisk na stosowanie obiektywnych kryteriów (w ocenianiu proponowanych rozwiązań nie opieramy się na „poczuciach” i „wydaje mi się”, ale zastanawiamy się nad realnymi skutkami konkretnych propozycji i pod tym kątem je oceniamy i wybieramy).

Poniższy model ma pomóc Ci w przeprowadzeniu negocjacji w celu rozwiązania dotyczącego Cię konfliktu. Powodzenia!

#### NEGOCJACJE - METODA 4 KROKÓW (na podstawie pomysłu Wojciecha Busiela)

| krok  | działania  |
|---|--|
| 1. Ustalenie zasad                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pamiętaj, że jest to metoda dobrowolna, zadбай aby wszyscy wiedzieli co teraz będziecie robić,</li> <li>• ustal czas i miejsce spotkania; upewnij się, że jest czas na to żeby zakończyć chociaż jeden z kroków,</li> <li>• ustal zasady negocjowania: konkretny cel spotkania, czas trwania kolejnych rund, sposoby zapisywania ustaleń, osobiste zasady (nie oceniamy się, słuchamy aktywnie, najpierw formułujemy problem, każdy mówi po kolei itp.),</li> </ul>   |
| 2. Sformułowanie problemu, wymiana informacji | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nazywaj swoje interesy - mów o tym co czujesz i czego potrzebujesz (warto sięgnąć po NVC),</li> <li>• zmierzaj do nazwania potrzeb partnera,</li> <li>• nazwijcie interesy wspólne i te rozbieżne,</li> <li>• postawcie problem w kategorii interesów, a nie rozwiązań (stanowisk), np. <i>Czyli konflikt polega na tym, że zarówno Emilia, jak i Kamil mają potrzebę zmiany i rozwoju i chcą sprawdzić się w innej roli, niż dotychczas i oboje chcieliby pełnić akurat rolę vice-przewodniczącego samorządu.</i></li> </ul> |
| 3. Twórcze poszukiwanie rozwiązań             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• szukajcie tyle rozwiązań ile się da, nie oceniacie ich od razu (burza mózgów),</li> <li>• wykreślcie z listy rozwiązań te, na które nie godzi się żadna ze stron,</li> <li>• po analizie podejmijcie decyzję, które rozwiązanie lub rozwiązania są do zaakceptowania przez obie strony i które chcecie wprowadzić w życie,</li> </ul>   |
| 4. Akceptacja ustaleń końcowych               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• opracujcie konkretny plan wprowadzania danych rozwiązań – kto, kiedy, jak, gdzie, jak często, itp.,</li> <li>• umówcie się ile dajecie sobie czasu na jego realizację,</li> <li>• zaplanujcie kolejne spotkanie, gdzie przedyskutujecie co się udało, a co nie udało się osiągnąć i czy obecna sytuacja jest satysfakcjonująca.</li> </ul>  |



## Część IV

# Efektywny samorząd w mojej szkole

*„W samorządzie nie ma kierowników i podwładnych. Są tylko ci, którzy zobowiązali się, że będą coś robić dla wszystkich – i są wszyscy, którzy to kontrolują i oceniają. Korzyści muszą mieć i jedni, i drudzy. Samorząd, który nie przynosi korzyści wszystkim – nie jest samorządem. A wam, zdaje się, chodzi o samorząd?”*

J. Radziewicz

### Samorząd uczniowski to wszyscy uczniowie szkoły

Każdy uczeń posiada prawo do działania w szkole i w środowisku lokalnym. Ty, twoje koleżanki i koledzy – wszyscy jesteście członkami SU i możecie wpływać na szkolne życie, niezależnie od tego, czy zostaliście wybrani do zarządu SU, na gospodarza klasy, czy po prostu macie ciekawe pomysły i chcecie urozmaicić dzień powszedni w szkole lub rozwijać zainteresowania<sup>1</sup>. Wybrani przedstawiciele są tylko reprezentacją całej społeczności uczniowskiej.

Samorząd uczniowski to instytucja, która daje uczniom możliwość rozwiązywania problemów, które ich dotyczą, decydowania o istotnych dla nich kwestiach, współzarządzania szkołą, a także uczestniczenia w sprawiedliwym rozwiązywaniu sporów. Rolą SU jest również dbanie o przestrzeganie praw uczniów. Samorząd może proponować rozmaite inicjatywy, dotyczące życia szkoły.

Każdy uczeń ma prawo wpływać na to, co się dzieje w jego szkole, dlatego Ty możesz z tego prawa korzystać na różne sposoby np. organizując drużynę piłki nożnej, projekcje filmowe dla kolegów, lub uczestniczyć w spotkaniach koła górskiego, gier RPG czy komputerowych, dekorując salę gimnastyczną na imprezę karnawałową, pisząc artykuły do szkolnej gazetki, tworząc stronę internetową lub organizując wystawę fotografii. Co jest ważne – nie musisz być we władzach samorządu, aby działać. Zadaniem władz SU, czyli wybranej w wyborach reprezentacji społeczności szkolnej, jest włączanie w działanie jak największej liczby uczniów. Zarząd samorządu uczniowskiego nie ma kompetencji do kierowania życiem szkoły – ma za zadanie pomagać innym odnaleźć swoje w niej miejsce i rozwiązywać problemy, które dotyczą wszystkich uczniów<sup>2</sup>.

### Co to jest samorządność?

Idea samorządności zakłada, że uczniowie mają dwa podstawowe prawa:  
- prawo do działania, samoorganizacji,

<sup>1</sup> <https://samorząd.ceo.org.pl/>

<sup>2</sup> Zob. strona internetowa Centrum Edukacji Obywatelskiej:

[http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/news-files/samorząd\\_uczniowski-przewodnik\\_dla\\_ucznia\\_0.pdf](http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/news-files/samorząd_uczniowski-przewodnik_dla_ucznia_0.pdf)

- prawo do udziału w podejmowaniu kluczowych decyzji.

Prawo samorządu uczniowskiego do udziału w podejmowaniu decyzji wynika z założenia, że to **samorząd uczniowski jest jedynym reprezentantem uczniów** na terenie szkoły, a w procesie decyzyjnym powinni brać udział ci, których decyzje dotyczą.

### Prawne podstawy samorządu uczniowskiego

Społeczność szkolna złożona jest z czterech funkcjonujących obok siebie grup: dyrekcji, nauczycieli i pracowników szkoły, rodziców oraz uczniów. Prawo oświatowe każdej z nich przyznaje odpowiednie miejsce w strukturze szkoły i określa jej rolę w podejmowaniu decyzji.

#### Akty prawne

W każdej szkole w Polsce działa samorząd uczniowski, tworzony przez wszystkich uczniów szkoły – to wymóg art. 55 ustawy o systemie oświaty, która określa zasady funkcjonowania szkół. Poza Ustawą o systemie oświaty, prawa uczniów regulowane są także przez Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej i Konwencję o Prawach Dziecka. Wynika z nich wiele innych praw – m.in. prawo do informacji, swobody myśli i przekonań, swobodnego zrzeszania się i wiele innych. Przysługują one uczniom zawsze – nawet, gdy nie są wprost wpisane do statutu szkoły czy regulaminu SU.

| <b>UPRAWNIENIA SAMORZĄDU UCZNIOWSKIEGO</b>  |   |  |
|---|---|--|
| <b>Samorząd musi:</b>   | <b>Samorząd może z własnej inicjatywy:</b>  | <b>Samorząd może na wniosek dyrektora:</b>   |
| <p><b>Uchwalić regulamin swojego funkcjonowania</b> (musi być zgodny ze statutem Szkoły). Określa on zasady wyboru i działania organów samorządu, (art. 55 „Ustawy o systemie oświaty”).</p>              | <p><b>Przedstawiać</b> radzie szkoły lub radzie pedagogicznej oraz dyrektorowi <b>wnioski i opinie we wszystkich sprawach szkoły.</b></p> <p>W szczególności wnioski i opinie samorządu powinny dotyczyć realizacji następujących praw uczniów:</p> | <p>Wyrazić <b>opinię na temat pracy nauczyciela</b> (art. 6a „Karty Nauczyciela”).</p> |
| <p>Wyrazić <b>opinię na temat decyzji dyrektora o:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>wprowadzeniu mundurków</b> (podejmowaną za zgodą rady rodziców i rady pedagogicznej) oraz</li> </ul> | <p>1) <b>prawo do zapoznawania się z programem nauczania,</b> z jego treścią, celem i stawianymi wymaganiami,</p>   |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>zaopiniować wzór mundurków szkolnych,</b> przed podjęciem tych decyzji (art. 64a ustawy).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skreśleniu ucznia z listy uczniów</b> przed jej podjęciem (art. 39 ustawy).</li> <li>• <b>ustanowieniu dodatkowych dni wolnych od zajęć</b> przed jej podjęciem (par. 5 „Rozporządzenia MENiS w sprawie organizacji roku szkolnego”).</li> </ul> | <p>2) prawo <b>do jawnej i umotywowanej oceny</b> postępów w nauce i zachowaniu,</p> <p>3) prawo <b>do organizacji życia szkolnego,</b></p> <p>4) prawo redagowania i wydawania <b>gazety szkolnej,</b></p> <p>5) prawo <b>organizowania działalności kulturalnej, oświatowej, sportowej oraz rozrywkowej</b></p> <p>6) prawo <b>wyboru</b> nauczyciela pełniącego rolę <b>opiekuna samorządu</b> (art. 55 „Ustawy o systemie oświaty”).</p> |  |
| <p>Przedstawiciel samorządu <b>uczestniczyć w komisji,</b> którą powołuje dyrektor w wypadku stwierdzenia, że <b>semestralna lub roczna ocena przedmiotowa została ustalona niezgodnie z przepisami prawa</b> (par. 19 „Rozporządzenia MEN w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów”).</p>  | <p>Złożyć <b>wniosek o powołanie rady szkoły.</b> Ogólna zasada mówi, że <b>uczniowie stanowią 1/3 składu</b> rady szkoły w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych (choć w gimnazjach rady szkoły mogą funkcjonować również bez udziału uczniów). (art. 51. „Ustawy o systemie oświaty”).</p>  |  |
| <p>Samorząd uczniowski razem z radą pedagogiczną i radą rodziców <b>wnioskuje do organu prowadzącego o nadanie szkole imienia</b> – jeśli w szkole istnieje rada szkoły, przejmuje ona tę</p>  | <p>Samorząd uczniowski może <b>wnioskować do dyrektora o wprowadzenie mundurków szkolnych.</b> (art. 64a „Ustawy o systemie oświaty”).</p>   |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
| kompetencję (Załączniki do „Rozporządzenia MEN w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół”). |  |  |
|  | Sporządzać <b>wnioski o przyznanie stypendiów</b> Prezesa Rady Ministrów uczniom spełniającym warunki określone w rozporządzeniu (par. 2 „Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie stypendiów Prezesa Rady Ministrów”). |  |

### Regulamin samorządu uczniowskiego

Zasady działania samorządu uczniowskiego w szkole określa regulamin SU. Regulamin jest uchwalany przy udziale i za zgodą wszystkich członków samorządu.

Regulamin powinien zawierać:

- pełną nazwy samorządu;
- opis organów SU (samorzady klasowe, rada samorządów klasowych, zarząd SU, komisja rewizyjna, Rzecznik Praw Ucznia, redakcja gazetki, inne): skład, sposób powoływania, zakres działania i kompetencje;
- zasady reprezentowania SU w szkole i poza nią, oraz powinien określać:
  - czasu trwania kadencji władz,
  - częstotliwości zwoływania zebrań,
  - kworum (liczbę obecnych osób) wymaganego na zebraniach,
  - zasad przeprowadzania wyborów uzupełniających do władz SU;
- ordynację wyborczą, czyli zasady przeprowadzania wyborów:
  - kiedy się odbywają i kto posiada prawa wyborcze,
  - sposób zgłaszania kandydatów,
  - sposób prowadzenia kampanii wyborczych,
  - sposób głosowania i liczenia głosów;
  - zasady współpracy SU z opiekunem, a także sposób jego wyboru<sup>3</sup>.

Pisząc regulamin, pamiętaj by określić sposób jego zmiany lub wnoszenia poprawek. Pamiętaj także, że regulamin musi być zgodny z ustawą o systemie oświaty, statutem szkoły i innymi aktami prawnymi. Staraj się by był prosty i zrozumiały dla wszystkich

<sup>3</sup> Stanowski K., *Samorzady Uczniowskie. Poradnik dla praktyków*.

uczniów. Regulamin służy często przez kilka lat, dlatego nie zamieszcza się w nim danych personalnych, dat, konkretnych wydarzeń i planów.

### **Prezentacja możliwości sposobów działania w samorządów uczniowskich w szkole.**

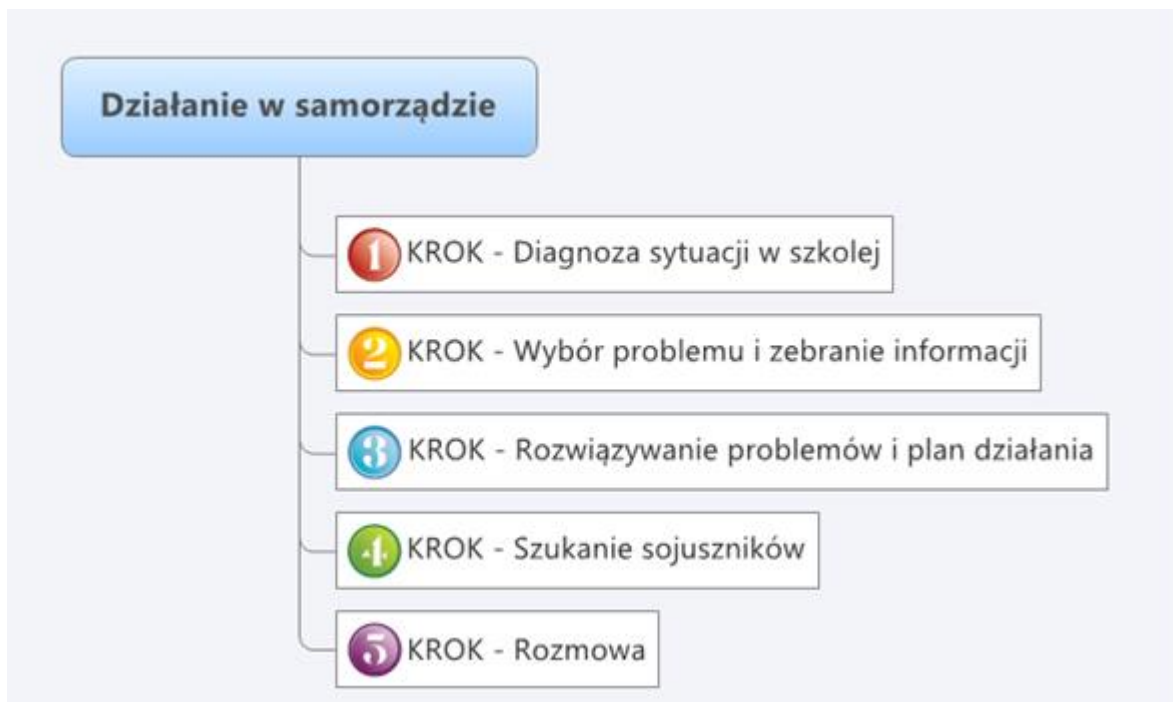
Możliwości działania samorządów uczniowskich są bardzo szerokie. Działania w swoim zakresie mogą dotyczyć spraw: ekologii, historii, samorządności, absolwentów, imprez towarzyskich, konkursów, kontaktów z uczniami, kontaktów z nauczycielami, pracą na rzecz szkoły, pracą na rzecz miasta i inne. Pomysły mogą być różne ale powinny brać swoje źródło z faktycznych potrzeb środowiska szkolnego. Wiele inspirujących sposobów działania samorządu szkolnego można znaleźć na stronach:

1. <https://samorząd.ceo.org.pl/material/pomysly-na-dzialania-samorzadu-uczniowskiego>
2. <https://samorząd.ceo.org.pl/material/co-jeszcze-mozna-zrobic>

### **Działanie w Samorządzie Uczniowskim**

Istotą działania samorządu uczniowskiego są realizowane projekty. Dobrze zaplanowany i przeprowadzony krok po kroku projekt ma o wiele większe szanse realizacji niż chaotyczne, nieprzemyślane działanie. Celem projektów w szkole jest to, żeby uczniom było lepiej i mogli rozwijać swoje zainteresowania oraz mogli zmieniać rzeczywistość wokół siebie i zobaczyć, że samemu można coś zrobić.

Zanim zaczniecie jakiegokolwiek działanie w swojej szkole – zapytajcie o zgodę dyrekcję. Pomoże Wam to uniknąć niepotrzebnych problemów, takich jak konflikt z nauczycielami czy innymi pracownikami szkoły. Przychylność władz szkoły dla waszych działań ułatwi wam również pozyskanie innych sojuszników.



**Źródło: Klub Jagielloński**

### **1. Diagnoza sytuacji w szkole**

Na samym początku określcie, czym się zajmiecie. Wasze działania będą miały sens, jeśli będą wynikały z potrzeb Waszych kolegów i koleżanek. Wybór problemu musi być dobrze przemyślany. Pierwszym krokiem do tego jest analiza potrzeb i zasobów. Spróbujcie dotrzeć do jak największej liczby uczniów, by poznać ich problemy i potrzeby. Uczniowie dzięki temu poczują się ważni, będą zadowoleni, że mogą się wypowiedzieć na tematy, które ich dotyczą. Wzbudzi to, także ich zaufanie do samorządu i przyłączy do realizacji projektów. Diagnozę potrzeb można przeprowadzić poprzez rozmowę z dużą liczbą uczniów lub przygotować anonimową ankietę, w której każdy uczeń będzie mógł się wypowiedzieć. Podczas diagnozy warto zbadać także zasoby społeczności szkolnej być może okaże się, że wasi koledzy potrafią zrobić coś, czego potrzebujecie, np. stronę internetową. Warto również przyjrzeć się otoczeniu szkoły i waszej społeczności lokalnej. Macie także prawo do działania oraz realizowania projektów w szkole i poza nią.

### **2. Wybór problemu i zebranie informacji**

Po pierwszym kroku – diagnozie, określiliście czym się zajmiecie i jakie będą obszary Waszego działania. Zaplanowanie projektu wymaga zdobycia dużej ilości informacji na temat problemów, które was interesują. Zdobycie wyczerpującej wiedzy na ich temat pomoże wam lepiej zaplanować działania. Ważne jest to, by pozyskiwać informacje z jak największej liczby źródeł. Może Wam w tym pomóc:

- dyrektor, nauczyciele,
- ekspert (podczas organizacji festiwalu teatralnego może to być pracownik np. domu kultury, aktor),
- rodzice,
- Internet,
- samorząd lokalny.

Zbierając informacje o problemie, możecie posłużyć się metodą sześciu pytań, która pomoże wam dowiedzieć się tego, co najistotniejsze:

|  |  |
|--|--|
| <b>co?</b>   | co stanowi istotę problemu   |
| <b>kto?</b>  | kogo dotyczy problem: nauczycieli, uczniów, czy klasy  |
| <b>gdzie?</b>  | czy uczniowie borykają się z tym problemem w trakcie lekcji, przerw, a może po zajęciach   |
| <b>kiedy?</b>  | Jak długo trwa problem? Jest raczej krótkotrwały i czasowy, czy pojawia się zawsze o określonej porze roku (np. kolejki w szatni zimą). Czy jest to stały problemem? |
| <b>jak to się zaczęło / co było przyczyną?</b>           | gdzie leży źródło problemu   |
| <b>jak rozwiązać problem? (alternatywne rozwiązania)</b> | postarajcie się dla każdego problemu odnaleźć trzy możliwości jego rozwiązania i do każdej dopisać wady i zalety.  |

### 3. Rozwiązywanie problemów i plan działania

W samorządzie uczniowskim, możesz zrobić naprawdę bardzo dużo, pod warunkiem, że będziesz robił to, co Cię interesuje, i to co uważasz za ważne dla siebie i innych. Jeśli zadecydujesz się na takie działanie, będziesz się dobrze bawił i rozwijał swoje zainteresowania. Dlatego to, czym chcesz się zająć – wybieraj z głową

Następnym krokiem jest opracowanie planu rozwiązania problemu na podstawie zebranych informacji. Zaczniście go tworzyć, gdy będziecie wiedzieć, co dokładnie chcecie zorganizować.

Podczas szukanie rozwiązań spróbujcie wypisać po 2-3 rozwiązania, następnie przedyskutujcie wady i zalety poszczególnych propozycji i spróbujcie ustalić, które z nich mogą być najbardziej skuteczne i dlaczego. Zastanówcie się, czy macie możliwości (techniczne, organizacyjne, materialne) do realizacji wybranych działań i czy są one zgodne z prawem. Pomocą w realizacji może być dobry plan. Ułatwia on pracę i mobilizuje do działania wszystkich członków samorządu.

### 4. Sojusznicy

Każdy projekt dla swojej realizacji potrzebuje sojuszników. **Sojusznicy** to wszystkie osoby, grupy i instytucje, które mogą wam pomóc w realizacji projektu. Współpraca z sojusznikiem powinna być tak zorganizowana, by obie strony mogły czerpać korzyści z realizacji projektu.

Potencjalni sojusznicy to:

- rodzice, nauczyciele, dyrekcja,
- samorządy w innych szkołach,
- wójt, burmistrz lub prezydent miasta,
- organizacje pozarządowe,
- młodzieżowa Rada Miasta,
- ksiądz,
- inne grupy młodzieżowe,
- firmy,
- media,
- instytucje kulturalne,
- szpitale, żłobki, domy dziecka,
- szkoły wyższe.

Przed spotkaniem z potencjalnym sojusznikiem warto dobrze przygotować się do takiej rozmowy, by go przekonać i zachęcić do współpracy. Mogą Wam pomóc w tym przygotowane wcześniej odpowiedzi na następujące pytania:

1. Kim jesteście? Jaka jest misja naszego projektu?
2. Co oferujecie? Co robicie dla innych?
3. W jakim obszarze działacie? Jakie są potrzeby w tym obszarze?
4. Kto jest Waszym beneficjentem? Dla kogo działacie? Komu pomagacie?
5. W jaki sposób może Wam pomóc sojusznik?
6. Jakie odniesie korzyści ze współpracy z Wami?

## 5. Dialog

Aby sprawdzić, czy Wasze działanie odniosło sukces, musicie sprawdzić, co zmieniliście w waszym otoczeniu. Możecie stworzyć ankietę skierowaną do uczniów, w której będzie kilka pytań dotyczących projektu np. Co tobie dała realizacja projektu X? Czego jeszcze brakuje? Przewodniczący mogą pytać się uczniów w swoich klasach o ocenę efektów działań samorządu, a przedstawiciel zarządu może porozmawiać z dyrektorem i nauczycielami.

Wasz projekt może okazać się dużym sukcesem nawet, jeśli nie zostanie do końca zrealizowany. Może się zdarzyć, że mimo wielu starań nie udało się doprowadzić do organizacji Festynu Uśmiechu czy Dyskusyjnego Klubu Filmowego. Ważne jest jednak to, że rozpoczęliście dyskusję o jego organizacji i pokazaliście, na czym zależy młodym ludziom. Działanie w SU to przede wszystkim nauka nowych umiejętności, praca w grupie, satysfakcja z aktywności. Zachęcamy do rozmów na każdym etapie projektu. Rozmowy powinny pomóc wyciągać wnioski i rozwiązać problem. Na każdym etapie projektu powinny odbywać się częste spotkania i rozmowy dotyczące Waszego projektu. Trzeba omawiać pomysły, wspólnie podejmować decyzje, razem sprawdzać, czy idziecie w tym samym kierunku.