

Posztós Lászlóné:

A csoportvezető-nevelő munkacsoport-vezetői szerepkörének tartalma

Vázlat

1. Bevezető gondolatok

- 1.1.A Gyermekváros első 25 éve: a szociális csoportmunka társadalmi modellje
- 1.2.A Gyermekközpont jelene: a szociális csoportmunka gyógyító modellje
- 1.3.A csoportot ellátó csoport= a munkacsoport

2. A nevelői munkacsoport jellemzői

- 2.1.A munkacsoport helye és szerepe a rendszerben
- 2.2.A munkacsoport fogalma, célja, jellege
- 2.3.A munkacsoport feladata
- 2.4.A csoport szerkezete és struktúrája

3. A csoportvezetésről

- 3.1.A csoportvezető nevelő, mint a munkacsoport vezetője
- 3.2.A csoport vezetését meghatározó tényezők

4. Egy csoportvezető-nevelő munkacsoport-vezetői feladatai

- 4.1. A célkitűzés
- 4.2. Az intézményi dokumentumok és szabályok megismerése
- 4.3. A munkacsoport összetételének megismerése
- 4.4. A munkatársak közötti kapcsolat megismerése
- 4.5. Az ideális munkacsoport-vezető elvei
- 4.6. A csoportvezető-nevelő alapvető vezetői tulajdonságai
- 4.7. A munkatársak elvárásai a munkacsoport-vezető irányába

5. A hatékonyan működő csoportok

- 5.1. A jól működő csoport jellemzői
- 5.2. A munkacsoport gyenge működésének okai

6. Összefoglalás

Mottó: „Valószínűleg semmi más nem segít az embernek a nehézségek legyőzésében vagy elviselésében, csak az a tudat, hogy van egy feladata az életben.” (Viktor Frankl)

1. Bevezető gondolatok

A főtí Károlyi István Gyermekközpont nagyhírű intézmény. Alapításától eltelt lassan félévszázad. Története, a magyar gyermekvédelem tükré vagy a neveléstörténet egy fejezete lehetne, akár demonstrálhatná a szociális munka fejlődésvonalát is. Ebben a történetben végig jelen van, az a helyi szakmai igény, amivel a főtí gyakorlat, értékeit megőrizve, képes a meg-megújulásra.

1.1. Az első 25 évben a vezérelv: a gyermekvárosi közösségre alapozó, pedagógiai gyakorlat kialakítása és stabilizálása volt. A struktúra és a koncepció harmonizált az adott kor társadalmi gyakorlatával.

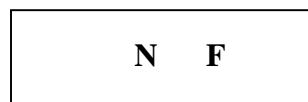
A nevelőotthonban, életkorban és a nemek megoszlását tekintve homogén-összetételű, nagy létszámú csoportok, kollégiumi rendszerben működtek. Kiépültek a területen a központi kiszolgálást nyújtó létesítmények: konyha, ebédlő, mosoda, varroda, raktár, egészségház...stb.

A 920 férőhelyes intézményben impozáns rendezvényeket tartottak. Rendszeres sport, kulturális, képzőművészeti, ifjúsági találkozókra nyílt lehetőség. A társadalmi és munkahelyi szervezetek (szocialista brigádok) támogatták a rendszer működését.

A gyermekcsoportot 1 nevelő és 1 gyermekfelügyelő látta el, szolgálati beosztásuk szerint. Elképzelhető, hogy az egyik személy alkalmi kiesésével, milyen terhet jelentett a másik munkatársnak a feladatellátás.

N= nevelő

F = gyermekfelügyelő



Egy gyermekcsoportban dolgozó nevelői munkacsoport összetétele 1983-ban

Feladatuk volt a gyermekcsoport (25-30fő) időben történő, napirendszerű „mozgatása”: az ébresztés, a gyermekcsoport felkísérése az ebédlőbe, a reggeliztetés lebonyolítása, iskolába indításuk, a gyermekek fogadása az iskolából, felkísérésük az ebédlőbe, étkeztetés, a

szervezett szabadidős foglalkozás és tanóra levezetése, felkísérésük az ebédlőbe, vacsoráztatás, fürdés lebonyolítása, esti foglalkozás, villanyoltás. Vasárnap és tanítási szünetekben 50-60 fő felügyelete, frontális programosítása hárult a szolgálatosra.

Sikeres volt az a nevelő, aki a nagy létszámú gyermekcsoportot jól szervezte. A csoportbeli működés és értékelés alapja: a közös munka. A végső és kívánatos eredmény a közösségi tevékenység, a közös akció, a jó közösségi ember. (Ez a szociális csoportmunka társadalmi célmodellje /Kogan, Konopka, Klein/) /1/

A fenti csoportösszetétel és nevelési célmodell pozitívuma, hogy tartalmaz, színes programokat, kirándulásokat, vetélkedőket, versenyeket, célzott foglalkozásokat bátran lehetett szervezni, mert azonos korú, nemű, osztályfokú gyermekek alkották a csoportot. A társadalmi elvárás is azt sugallta, hogy az egyén, a közösségi céloknak elérésére törekedjen, azzal azonosuljon, boldogulása abban teljesedjék ki.

A nehezítő tényezőt a magas létszám jelentette, mert az egyéni foglalkozásokra nem volt mód. Így a kiugró képességű gyermekekkel és a lemaradókkal, azonos keretek között kellett foglalkozni. Komolyabb egyéni sajátosságokat, problémákat, ez a felállás nem tudott kezelni. A felkészült nevelők még ebben a helyzetben is próbálták ugyan alkalmazni a differenciált bánásmód elemeit, a visszajelzések értékelő gesztusait. Állandó erőfeszítéseket tettek annak érdekében, hogy a csoportigényen felül az egyéni szükségleteket is kielégíthessék. Ebben a túlfeszítettségben őrlődve, áldozatos munkával próbálták kompenzálni a szervezeti anomáliát. A nevelő-gyermekfelügyelő páros -nagy egymásra utaltságukban- erős együttműködésben vezette a csoportot. A munkaterületek határozottan elkülönültek: iskolai oktatást kiszolgáló tanulási tevékenységre (nevelői) és gondozási (gyermekfelügyelői) feladatokra.

1.2. Az intézmény történetének másik felében, -a társadalomban is mutatkozó válságot mintegy leképezve- a gyermekvédelmi gyakorlatban is évtizedes útkeresés zajlott. Érezhető volt a társadalmi célokban az elbizonytalanodás, a közösségi formációk bomlásával kielégítetlenek maradtak az egyén szükségletei. (Munkahely, lakhatás, patronálás...stb.) Más volt a társadalmi valóság, mint amire az intézmény „szocializált”. A paternalista „gondoskodó” szemléletről át kellett térni az egyéni életképesség kialakítására.

Már több mint 10 éve annak, hogy megtörtént a nagyintézmény falainak lebontása, a lakásotthoni rendszer kiépítése.

A kiszolgáló egységek megszűntek, a feladatellátás a gyermekek életterébe helyeződött. Az intézmény neve is megváltozott, felvette a Károlyi István Gyermekközpont nevet.

A gyermeklétszám fokozatosan csökkent:

Naptári év:	1969	1979	1989	1999	2003
Létszám/fő	870	820	620	320	160

A lakóterek emberléptékűvé váltak. Folyamatosan létesültek az egy-egy vidéki, családi házban kialakított, csoportotthonok. (9 ház) Az eredeti telephelyen (Fót) is lakásszerű, szeparált környezetet alakítottak ki a nevelési terek céljára. (9 lakásotthon)

Továbbra is az alapvető nevelési egység: a csoport. Jelenleg 8-10 fős, nemben, életkorban, heterogén összetételű.

A bekerülő gyermekek személyiségállapotuk alapján, rendszerint egyéni (nevelési – gondozási – kapcsolati) szükségleteket mutatnak: átgondolt, célzott fejlesztést, különleges bánásmódot, és terápiás támogatást igényelnek. A csoportmunka és az egyéni esetkezelés összekapcsolódik. (Ez a szociális csoportmunka gyógyító modellje: /Glasser, Vinter/) /2/

A nevelői munkacsoport általában 6 fős. Optimális összetételben 2 nevelő, 2 gyermekvédelmi asszisztens, 2 gyermekfelügyelő. Az ellátás feladatai – a szolgáltatások megszüntetése után – teljesen a munkacsoportra hárultak. Jogszabályi előírás határozza meg a csoportot támogató szakszemélyzet számát (családgondozó, pszichológus, fejlesztőpedagógus..stb)

N* = csoportvezető nevelő

N = nevelő

A = asszisztens

F = gyermekfelügyelő

N*	N
A	A
F	F

Egy gyermekcsoportban dolgozó nevelői munkacsoport összetétele 2003-ban

1.3.A személyi és tárgyi keretek jogszabályilag meghatározódtak, a teljes megfeleltetés folyamatban van. Mégis rendkívüli szakmai kihívást jelent a tartalmi vonatkozások tisztázása. Különös figyelemmel érdemes áttekinteni a gyermekcsoporttal foglalkozó nevelői munkacsoport tevékenységét –benne a csoportvezető nevelőjét-, mert a szociológiai értelemben vett 2 csoport (gyermek és felnőtt) interakciójában hangsúlyos szerepet töltenek be.

A működés: a viszonyrendszerek együtthatása. A következmény: a hatékonyság, és a minőség színvonala.

A nevelési egység (munkacsoport) működtetésében a kulcspozíció: a csoportvezető nevelő munkakoordinátori szerepkörében rejlik.

Milyen jellemzői vannak a nevelői munkacsoport működésének ?

Mitől függ a csoportvezető pozíciója, feladatvégzése, hatékonysága?

Mi a csoporttagok szerepe a működésben?

Milyen a munkacsoport és a csoportvezető kapcsolata?

Különös lehetőség ez a pályázat, mert indítást ad fontos kérdések felvetésére, a problémák megfogalmazására, a kapcsolatos szakirodalom áttekintésére, a saját tapasztalataim összegzésére, és a lehetséges válaszok keresésére .

2. A nevelői munkacsoport jellemzői

2. 1. A munkacsoport helye és szerepe a rendszerben

Az intézmény optimális működése –bármekkora is a szervezet- az egységek jó funkcionálásán múlik. Ahogy a Gyermekváros múltjában, úgy a Gyermekközpont jelenében is, a részlegek viszonylagos önállósága teszi lehetővé, a jó színvonalú feladatellátást. A mindenkori nevelési koncepciót szolgáló aktuális struktúra, határozza meg az egység fogalmát.

Jelenleg az alapvető nevelési-gondozási egység: a gyermekcsoport, benne az egyén a sajátos szükségleteivel.

Hosszú évek tapasztalata alapján elmondható, hogy egy gyermek általános állapota, hangulata, fejlődése, kapcsolata társaival és a környezetével, jórészt a vele foglalkozó nevelői munkacsoport, felé irányuló gondviselésén múlik.

A gyermekcsoport általános nyugalma, biztonságérzete, kommunikációja, konfliktus-megoldásai, értékorientációja, a felnőtt élet modellül szolgáló, nevelői munkacsoport által formálódik.

Az egyént és a csoportot érintő elsődleges és legközvetlenebb nevelési hatásrendszer, a nevelői munkacsoport (esetkezelő, gondozási, nevelési) komplex tevékenysége.

2. 2. A munkacsoport fogalma, célja, jellege

- A nevelői munkacsoport, a szociálpszichológia meghatározása szerint: formális (munkahelyi) csoport.
- Olyan szakképzett munkavállalókból áll, akiknek munkaköri leírásukban megfogalmazottan, közösen kell az adott feladatot ellátni, a megjelölt célt elérni.
- Összetétel: nevelő(k), gyermekvédelmi asszisztensek, gyermekfelügyelők. (6 fő)
- A nevelői munkacsoport kitűzött célja: a szakellátásba utalt, ideiglenes hatállyal, átmeneti vagy tartós nevelésbe vett gyermekek számára –önálló lakóegységben- otthon nyújtó ellátást biztosítani. Továbbá a növendékek egyéni elhelyezési tervében foglaltak

megvalósítása érdekében, az egyéni gondozási-nevelési tervekben foglaltakból a rá vonatkozó feladatokat teljesíteni.

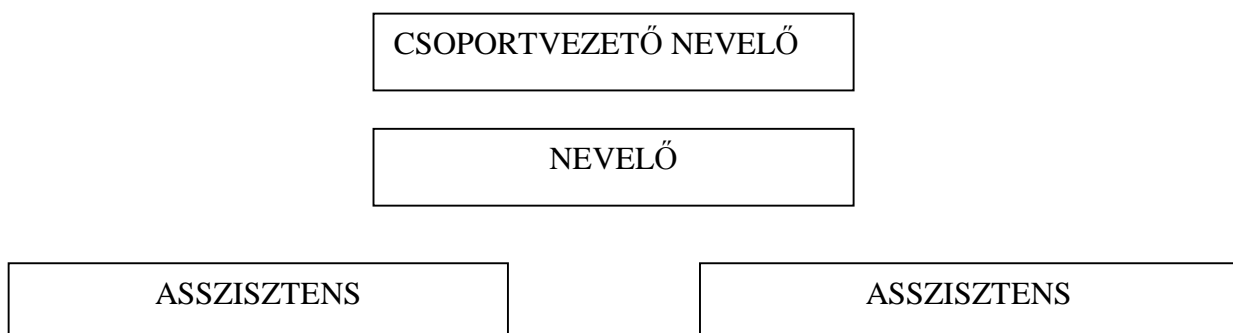
- Jellege: hivatalos, szorosan megállapított normák és szabályok szerint működik. A munkacsoportok között mégis hatalmas különbségek vannak. Ennek okai a csoporttagok együttműködésében, a szakmai hozzáértésükben, az általános emberi tulajdonságaikban rejlenek.
- Rendszerint kinevezett csoportvezető irányításával, munkamegosztásban dolgoznak. Esetleges munkaviszony megszűnésekor, új dolgozó beléptetésével folytatják a munkát.

2.3. A munkacsoport feladata

- A nevelői munkacsoport *átveszi részben a család* szociálpszichológiai értelemben vett státusát, szerepeit, szocializációs feladatait.
- Minden munkacsoportnak *ki kell dolgozni* a gyermekcsoportba utalt gyermekek szükségleteihez igazodó *életgyakorlatát*, esetkezelő, gondozási, *nevelési módszereit*, és megszervezni a rekreációs, egészségügyi, étkeztetési *szolgáltatásait*.
- *Kapcsolatrendszert kell kiépíteni* és együttműködni az intézmény vezetőivel (otthonvezető, igazgatóhelyettes, igazgató), a gyermekek gyámjával, családjával, családgondozójával, az iskolákkal, és a segítőhálózattal (pszichológus, fejlesztőpedagógus, egészségügyi ellátás, szabadidős programok, klubok, sportegyesületek, egyházak...)

2.4. A csoport szerkezete, struktúrája

- A csoporton belül érvényesül egy *leosztott szerepstruktúra (munkakör)*, amelynek a személyek alávetik magukat. A szerepek a csoport hierarchikus szerkezetét tükrözik:



A beosztás szerinti munkakör a szakképzettséghez kötődik. (15/1998. (IV.30.)NM rendelet)

A csoportban a tagok által betöltött munkakörökben, meghatározott szakmai feladatokat kell ellátni. A személyre szóló munkaköri leírásokban részletesen leírt tennivalókat itt vázlatosan áttekintve:

-A csoportvezető nevelő a gyermekek egyéni és a csoportos életvezetésének szervezéséért, a nevelői munkacsoport szakmai feladatainak ellátásáért, munkarendjéért, a gyermek és munkacsoport arculatáért, kapcsolatrendszeréért felel. (A határokat kijelölő szerep)

-A nevelő a gyermekek (tudatos, tervszerű) egyéni fejlesztéséért, neveléséért, kapcsolatainak alakulásáért, jövőképeinek alakításáért felel. (A határokat tartó szerep)

-Az asszisztens szerepe: a nevelői munka előkészítéséből és segítéséből, bizonyos programok önálló szervezéséből és lebonyolításából áll. (A normákat közvetítő szerep)

-A gyermekfelügyelő a gyermek gondozására, szükségleteinek ellátására, egészségére, nyugalma ügyel. (A normákat tartó szerep)

A munkatársakat a közös célok, törekvések, érdekek kapcsolják össze, ezek megvalósításáért együttműködést vállalnak. A munkacsoporttagok személyes, közvetlen kapcsolatban és kölcsönös függőségi viszonyban állnak egymással: összetartozásuk, közös felelősségük a nevelőtestület előtt is ismert. Szervezett intézményi keretek között sajátos belső szereprendszert, normákat, szokásokat, hagyományokat, értékelési mintákat alakítanak ki.

- *Az érzelmi struktúra* a kölcsönös szimpátián alapuló kapcsolatok rendszere, a csoport stabilitásának egyik lényeges meghatározója. Szociometriai vizsgálattal feltárható a munkacsoport kapcsolatrendszere. Minden bizonnyal igazolható, hogy a gyermekotthonok munkacsoportjai eltérő csoportfejlődési stádiumban vannak. Közöttük vannak kezdetleges, kialakulóban levő, és kialakult struktúrájú munkahelyi közösségek.
- *A kommunikációs struktúra* a rokonszenvi hálózat fonalát követi. Az információáramlás, az egymás tájékoztatása lassú, vagy elmarad a struktúra hibájából. Tapasztalható, hogyan marad ki a vezetői döntésekről szóló hírekből a periférián elhelyezkedő személy. Míg a közeli, az információt azonnal megkapják.
- *A feladatstruktúra* a közös feladatmegoldó tevékenység szerkezeti sajátosságait jelzi. Tükrözi azt, hogy a csoportfeladatok hogyan oszlanak meg az egyes tagok között, kire

melyik feladat járul. Szorosan összefügg a kommunikációs és az érzelmi struktúrával, melyek intenzív befolyással vannak a munkavégzésre, a feladatellátás eredményességére.

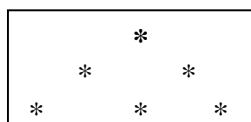
3. A csoportvezetésről

3.1. A csoportvezető nevelő, mint a munkacsoport vezetője

A csoportvezető nevelő 2 csoport vezetését látja el egy személyben.

- Munkacsoportjának élén koordinálja a dolgozók munkáját. /A/

A



munkacsoport

B



gyermekcsoport

- Az általa irányított munkacsoport feladata a gyermekcsoport ellátása. /B/

/A továbbiakban a csoportvezető munkacsoport-vezetői szerepét elemzem./

Ideális esetben a csoportvezető nevelő a munkacsoportot irányító szerepéből származó befolyását annak érdekében használja fel a csoporton belül és kívül, hogy támogassa a csoportnak és az abban résztvevőknek a kívánt cél elérése érdekében tett erőfeszítéseit.

A csoporton *belül* :

A csoporton *kívül*:

<p>a csoportvezető irányít, intézkedik, hogy megváltoztassa a csoport egészének dinamikáját, vagy a tagoknak egyénileg segítsen a feladatellátásban.</p>	<p>a vezetői szerep gyakorlása arra irányul, hogy a környezettel megismertesse, elfogadtassa a munkacsoport működését, elveit, gyakorlatát.</p>
--	---

Miközben befelé és kifelé irányuló hatást fejt ki, *felelős a csoportfolyamatokért, a tevékenységekért, és a feladatellátásért.*

A különböző színvonalú csoportvezetési gyakorlatot a vezetői tulajdonságok erősen befolyásolják.

3. 2. A csoport vezetését meghatározó tényezők

- A csoportbefolyásolási módszerek megválasztása (French és Raven 1984))

(a kényszerítő, az összeköttetési, a szakértői, az információs, a legitim, a referenciális és a jutalmazó)

A legtöbb munkacsoport-vezető egyszerre több módszert alkalmaz. Mindenki a saját vezetői elképzelése szerint választja meg az irányításhoz vezető utat. Más és más módszerrel is el lehet jutni a feladatok végrehajtásáig. (Vannak akik a határozott „szemtől-szembe” módszerrel, mások utalnak a „magasabb szintről érkező” elvárásra, alkalmazva a szakmai fölényt, esküsznek arra hogy a „jólétesültség” segít, néhányan a „pozíciójukkal”, vagy a jutalom „mézesmadzagával” veszik rá munkatársaikat az engedelmessegre.) A csoportvezetőnek a saját etikai normái szerint kell módszereit megválasztania, hogy azok összhangban legyenek önön értékrendszerével.

- A vezető készségei, képességei, képzettsége, tapasztalata

A vezetőt a szakértelme, hozzáértése, aktivitása a munkatársi közösség előtt elfogadottá, bármelyik hiánya, támadhatóvá teszi. Az tekinthető ideálisnak, ha a munkacsoporton belül a csoportvezető a legjobban képzett, jó vezetői képességű, új módszerek, ismeretek befogadására nyitott, széles látókörű szakember. Az alapképzettség minimális feltétel, de a folyamatos önképzés és az elvárható szakmai tájékozottság ugyanolyan fontos.

- A vezető személyisége

Az általános habitusa, az emberekhez való viszonya, a problémaérzékenysége, az ambíciói, az együttműködése, az értékrendszere, az életfilozófiája teszi hitelessé a vezetőt.

A csoportvezető személyisége hatással van a munkacsoport munkastílusára, kommunikációs formáira, és a csoportlétkörre. Megszabja a szabályokat, a határokat, a munkatempót. Konfliktuskezelése a bánásmód kereteit rajzolja meg. Megfelelő vezetési készségek felhasználásával elősegíti a célkitűzések teljesülését és a csoporttagok szakmai szükségleteinek kielégítését.

- A csoporttagok hozzáállása

A munkacsoportban dolgozók a szakmai ismereteikkel, egyéni tulajdonságaikkal és élettapasztalataikkal tudnak a csoportműködésben minőségi többletet nyújtani. Jó koordináció esetén a munkaintenzitásuk, motivációjuk, interperszonális készségeik, informáltságuk, felelősségtudatuk és együttműködőkészségük, a feladatellátásban összeadódhat és a hatékonyságban mérhető eredményt hozhat.

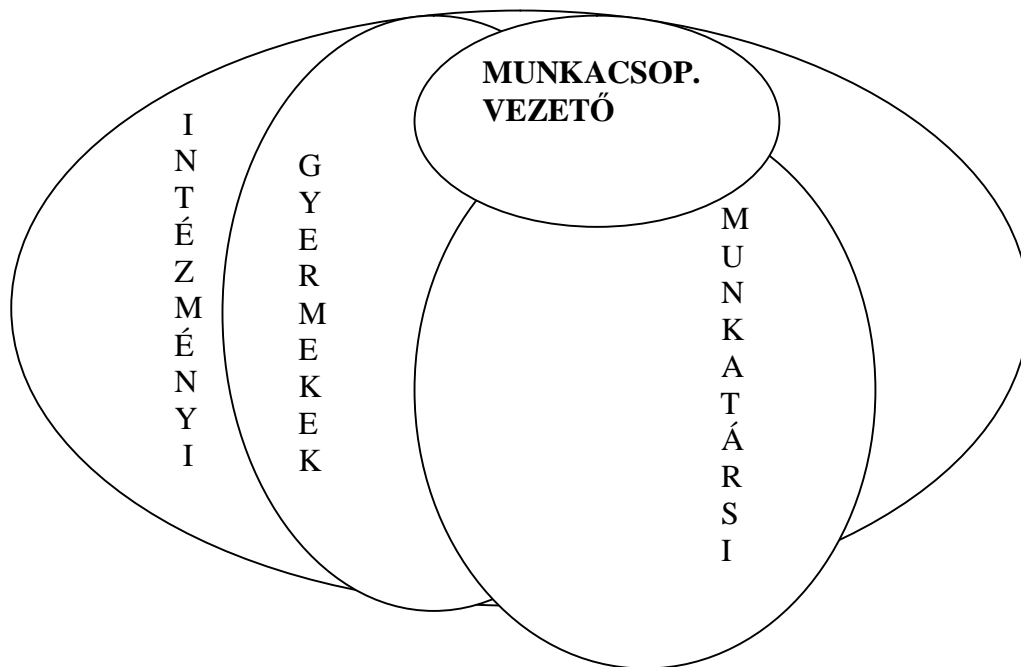
A munkacsoportban a csoporttagok különböző munkafunkciók és különböző feladatok iránti felelőssége okozhat versenyt, vagy konfliktust, esetleges rivalizációt, ha a feladat végrehajtásához rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak.

A munkacsoporton belüli viták, féltékenységek megbeszélésére szolgálnának a munkacsoport megbeszélések. A vezető közvetítői és tárgyaló készségeit mozgósítja a belső konfliktus megoldásában.

Olykor a vita nem a munkacsoporton belüli, hanem a gyermekcsoportba hatoló. Például, ha a csoporttag egy gyermekkel, vagy a gyermekcsoport egészével kerül összetűzésbe. Ilyenkor a vezető igyekszik közvetlen intervencióval befolyásolni azt, vagy munkatársának olyan készségek elsajátításában nyújt segítséget, mellyel a konfliktust önállóan megoldhatja.

4. Egy csoportvezető-nevelő munkacsoport-vezetői feladatai

Akit csoportvezetéssel bíznak meg, többszörös szorításba kerül. Eleget kell tenni a rábízott csoportok (gyermekcsoport, munkatársi csoport) szükségleteinek, de feladata az intézményi célok szolgálata is. Megfelelési kötelezettségei miatt középső, közvetítő pozíciót foglal el, azaz olyan szociális rendszerek között kell navigálnia, amelyeknek az elvárásai gyakran ütköznek egymással.



A munkacsoport-vezető az elvárások hálójában

A hivatását komolyan vevő csoportvezető a megfelelési sorrendet a gyermekek megfelelő ellátása irányából kezdi.

4.1.A gyermekek egyéni szükségleteiből és a gyermekcsoport összetételéből, ellátásának feladataiból eredő célkitűzések pontos megfogalmazása a munkacsoport számára

A célkitűzés azt jelenti, hogy a vezető és a csoporttagok leszögezik a vitathatatlan ellátási feladatokat. (A csoport működése és fenntartása erre alapul.)

-A gyermekcsoportban felmerülő ellátási szükségletek: életviteli és gondozási feladatok konkrét megfogalmazása, feladatok felosztása, színvonalas munkavégzés biztosítása

-Egyéni nevelési-gondozási tervek ismerete

-Fejlesztési tervek közös összeállítása, feladattervben a munkacsoporton belüli felelősök kijelölése, időszakos ellenőrzése, mérése, értékelése.

4.2. Az intézményi dokumentumok és szabályok megismerése, a munkatársak felé közvetítése

-jogszabályok ismerete és magyarázata (Gyvt. és végrehajtási utasításai)

-intézményi SzMSz, Szakmai program, Házirend, Utasítások és szabályzatok ismerete és alkalmazása

-a szociális munka etikai kódexének ismerete

-a Módszertani Osztály ajánlásainak közvetítése, gyakorlati alkalmazása

4.3. A munkacsoport összetételének megismerése

- A munkatársak szakképzettségének és tapasztalati kincsének feltérképezése
Folyamatos képzésre ösztönzés a csoportigényeknek megfelelően (ütemezés)

- Érdeklődési körök feltárása

- Életkori, egészségügyi, családi kötöttségekből, egyéni problémákból eredő nehézségek megismerése

- Swott analízis

Az erősségek és a hiányosságok felismerése, kimondása

A hátrányok és lehetőségek számbavétele, súlyozása

4.4. A munkatársak közötti kapcsolat megismerése

- A formális struktúra és az informális működés

Annak ellenére, hogy a munkacsoport tagjait a közös célok, törekvések, érdekek kapcsolják össze, kialakul egy szerepstruktúra, melyben némely szerep egyenrangú, más szerepek között a szakmai hierarchia dominál.

- Konfliktusok a csoporttagok között

- érdekkonfliktusok: munkavállalói, személyes, szakmai ... stb. érdekek

- értékkonfliktusok: ízlés-, nézet-, vélemény-, normakülönbségek

- viszony- vagy szerepkonfliktusok

A munkatársi kapcsolatokban jelentkező konfliktusok felismerése és kiküszöbölése fontos feladat. Sikere mindenképp az alkalmazkodás képességétől és a tudati tényezőktől függ. Legcélszerűbb módja a felek közötti, vagy a munkacsoport tagjainak bevonásával történő megbeszélés, és az ennek következtében létrejövő *kompromisszum*.

Jól szervezett csoportban, -ha a célokban egyetértés van, csak a megoldás módjában különböznek a vélemények, méltányolják egymás érveit és érdekeit- a kölcsönös *együtműködés* jelenti az egyezséget.

Gyakran alkalmazzák az *elhárítást*, -nézetkülönbségüket elhallgatják- ezzel a kérdés továbbra is megoldatlan marad. Legközelebb ismét konfliktusforrás lehet, csak elodázzák vele a rendezést.

Az *alkalmazkodás* módszere abban áll, hogy az egyik fél a saját szempontjait alárendeli a másik fél álláspontjának. Új dolgozó esetén, a beilleszkedés első fázisában, a szokások és munkafogások megismerésének érdekében, vállalható konfliktuskezelési technika. De csak időlegesen, mert a feladatvégzésben az egyenrangú felek az igazán eredményesek és hatékonyak.

A jelentkező konfliktus nem mindig romboló hatású. Az esetek egy részében konstruktív konfliktussá is alakítható. Ez pedig egyenesen hasznos, hiszen változtatásokra, újításokra, ösztönöz- egyszóval felfrissülést visz a megkövesedett viszonyokba.

4.5. Az ideális munkacsoport-vezető elvei:

- *Partneri viszonyt tart a munkatársakkal.*- Gyakori és rendszeres kapcsolatot tart a csoporttal, magyarázattal szolgál a különböző helyzetekben, meghallgatja a véleményeket.
- *Szervezi a csoportot.*- Együtműködik a csoporttal, illetve megszervezi a csoporttagok együtműködését (pl. felosztja a funkciókat, szerep- és feladatköröket), elemzi a helyzeteket, ellenőrzi a folyamatokat, értékeli a működést.
- *Lelkesíti munkatársait.*- Erősíti a motivációt, rámutatva a tevékenység fontosságára.
- *Jó emberi kapcsolatokra törekszik.* – Hajlandóságot mutat a szabályok megváltoztatására, körültekintően bírálja a hibákat elkövető, csoporttagokat. Figyelemmel kíséri a csoporton belüli eseményeket, konfliktus esetén törekszik a megoldására.

4.6. A csoportvezető-nevelő alapvető vezetői tulajdonságai:

- Személyiségének alapvonásaiból kiemelhető tulajdonságok:
 - megfelelő intelligencia, jó ítélőképesség, dinamikus gondolkodás, alaposág, lelkesedés,
- A tényleges működési területtel összefüggő tulajdonságok:
 - illetékesség, szaktudás, eredményesség, nyitottság, problémaérzékenység
- A felelősséggel összefüggő tulajdonságok:
 - becsületesség, mérlegelési képesség, pontos önismeret, önbizalom, kitartás, türelem

- Társadalmi jellemzői:

- kapcsolatteremtő, alkalmazkodó, kezdeményező, problémamegoldó, együttműködő, szervező és irányító készség

4.7.A csoport elvárásai a munkacsoport-vezető irányába

A gyermekotthoni csoport ellátása olyan egységet igényel a csoport minden tagjától, hogy a csoportvezetőnek törekednie kell a munkacsoport igényeit is beépíteni vezetői tevékenységébe.

A felsorolásban a dolgozók szerinti elvárt pozitív vezetői reakciók találhatók.

A munkacsoport elvárása az alábbi témákban:	A témában elvárt pozitív vezetői reakciók:
Panaszok	A csoportvezető mindig meghallgatja és igyekszik megérteni a panaszokat. Együttérzően veszi tudomásul a történeteket. Megígéri a munkatársaknak, hogy megvizsgálja a helyzetet. Ha kell változtatásokat, vezet be. /Feltéve, ha indokoltak voltak/
Bírálatok	Ha a csoporttagok bármelyike hibázik, a vezető négy szemközti, türelmes beszélgetést folytat vele és igyekszik segítségére lenni abban, hogy a hiba a jövőben ne forduljon újból elő.
A szabályok megszegése	A vezető figyelmezteti a szabályszegő munkatársat a szabály betartására. A szabályszegés súlyos következményeinek elhárítására megoldásokat keres. Ha a szabály túlhaladott, felülvizsgálatát a csoporttal megtárgyalja, véleményt kér, indokolt esetben módosít.
Az előírások betartása	A csoportvezető önmaga is következetesen betartja az előírásokat, azok előnyeit feltárja a munkatársak előtt.
Nehézségek a munkában	Ha valamelyik munkatársnak nehézségei támadnak a rábízott feladat végrehajtása körül, a munkacsoport-vezető megkísérli az okok feltárását, majd segítséget nyújt a nehézség leküzdésében.
Kivételezés valamelyik munkatárssal	Minden dolgozó szakmai tudását, feladatellátását időszakonként értékelni kell. Az értékelés a csoport előtt

	történjen.
Kapcsolat a felettesekkel	A csoporttagok érdekeit képviseli, ügyüket pártolja.
Személyes hozzáállása a csoportjához	A munkacsoportban beszéljék meg a vitatható problémákat. A megoldatlan kérdéseket közösen tárják a felettesek elé. Higgyen a munkatársai jóindulatában.

A munkacsoportok tagjai nagyrészt osztják a fenti véleményt. Ha a csoportvezető figyelembe veszi a jogos elvárásokat, elfogadják Őt. Ha nem figyel ezekre az igényekre, nem tekintik jó vezetőnek.

5. A hatékonyan működő csoportok

5.1. A jól működő csoport jellemzői:

- *A légkör* barátságos, nyugodt, feszültségmentes. Az ideges, kapkodó cselekvés egyetlen jele sem tapasztalható. Mindenki tudja a dolgát, senki sem unatkozik. Valódi jó munkalégkör alakult ki.
- *Alkotó vitákra* gyakran kerül sor. Ezekben mindenki véleményt mondhat, állást foglal.
- *A cél és a feladat közös*, mindenki által ismert, elfogadott. A módszerek és eszközök válhatnak ki vitákat, de elfogadás után együttműködnek.
- *A csoporttagok kölcsönösen meghallgatják egymást.* Minden elképzelést, ötletet meghallgatnak, mérlegelnek.
- *Előfordul a nézetek ellentétessége.* A véleménykülönbségek okait elemzik. A csoport nem elnyomni akarja a problémát, hanem megoldást keresni. A személyek között feszülő ellentéteket meg kell beszélni, nem hátráltathatja a munkát. A csoportnak konszenzusra kell jutnia vitás kérdésekben.
- *Hangzik el a csoporton belül kritika.* Ez baráti, őszinte és jószándékú. Egymás iránti támadások ritkák.
- *A csoporttagok véleményt mondanak.* A csoport munkájáról, konfliktusokról, megoldási javaslatokról.
- *Döntés után munkamegosztásra kerül sor.* A csoport tagjai elfogadják.
- *A csoportvezető-nevelő nem uralkodik a csoporton.* A felosztott feladatokban a csoport minden tagja egy-egy terület irányítója. A csoport tagjai különböző szituációkban képesek vezetőként funkcionálni, szakmai felkészültségüknek, tapasztalataiknak megfelelően.
- *A csoport önmagát ellenőrzi.* Rendszeresen tartanak munkamegbeszélést: kontrollálva a munka menetét, az eljárás módszereit, a társak aktivitását. Zavaró körülményeket tisztáznak, nyíltan beszélnek, véleményt mondanak a haladás üteméről, változtatási javaslataikról.

5.2. A munkacsoport gyenge működésének néhány oka

- *Nem ismerik a csoport előtt álló célokat, feladatokat.* A vezető felkészületlen, képzetlen emberek, tájékozatlan, érdektelen csoporttagok,

- *Félelem a felbukkanó konfliktusoktól.* Akik a problémáikat nem tudják nyíltan megbeszélni, őszintétlen légkörben hártják a felelősséget egymásra és a csoporton kívülre.
- *Rosszul megválasztott vezetői munkamódszer.* Az utasításokkal való irányítás ritkán párosul a hatékony és eredményes munkával, jó teljesítménnyel.
- *Nincsenek bevonva a csoporttagok a tervezésbe és a döntés előkészítésébe.*

6. Összefoglalás

A csoportvezető-nevelőtől -aki a munkacsoport vezetője is- összetett, széleskörű ismeretet, magas szintű szakmai tájékozottságot, folyamatos önképzést, emberi minőségének kiemelt (mentálhigiénés) karbantartását, speciális vezetői és munkajogi ismereteket igényel a feladat.

Rég meghaladott az a nézet, hogy „a neveléshez mindenki ért”, tehát bárki állítható a gyermekotthoni csoportvezető-nevelői munkakörbe.

- Nem lehet a gyermekvédelmi szakellátás a kontraszelekció alapján odavetődő, elavult képzettségű, kiégett tanárok parkolója. /Szerencsére Fóton nem lepték el a terepet a gyenge tanerők, mert mindig nehezebb volt a munkavégzés, látva ezt a pihenésre vágyók gyorsan elkerülték /

De kellene a lelkes, jól képzett, elhivatott, egészséges lelkű munkatársak.

- Nem elégséges a pedagógus, szaktanári diploma a csoportvezetői feladatok ellátásához. A szociális munkához legalább annyi szál köti a gyermekvédelem feladatrendszerét.

A rendszerben dolgozó pedagógusoknak a szociális képzését szorgalmazni kell. Az újak esetében előnybe kell részesíteni a szociális szakvégeztségű jelentkezőket.

- A közösségi modelltől, az egyéni szükségletek felismeréséig és kezeléséig eljutó nevelési koncepció oltárán, nem áldozhatjuk fel a csoport szocializáló és gyógyító mechanizmusait. A nevelői munkacsoport érték közvetítő szerepe, a gyermekcsoport közegében érvényesül, és az egyénre hat.

Az egyéni szükségletek biztosítása, környezetbe ágyazottan, az ember társas szükségleteinek figyelembe vételével lesz mindenkor eredményes.

„...hiába fürösztöd önmagadban,
csak másokban moshatod meg arcodat”
(József Attila)