

Anna Karłyk-Ćwik

Pedagog resocjalizacyjny w ośmiu odsłonach : spojrzenie z perspektywy zarządzania i organizacji pracy

Niepełnosprawność nr 12, 59-71

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anna Karłyk-Ćwik

Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu

Pedagog resocjalizacyjny w ośmiu odsłonach – spojrzenie z perspektywy zarządzania i organizacji pracy

Social rehabilitation staff in eight pictures
– perspectives from management and organization of work

The article is devoted to the role of educator in the process of social rehabilitation. The role appears characterized by changeability, diversity and interactivity – that eventually makes it difficult to be clearly defined but rather enables it to be seen when being performed. A similar picture of the role emerges from the research devoted to the role of special educator, which specific features are as following: the lack of coherent structure and dynamic nature. In this context, the role seems to be the effect of personal experiences, specific features of personality, the self –reflection ability, different operating conditions that all mutually multiply and interfere the model, and finally, it is more a project than a reality. Some other problems connected with defining the role of the educator are rooted in a changeable reality which make concrete demands towards an educator permanently transformed and outdated

Słowa kluczowe: pedagog resocjalizacyjny, role zespołowe, osobowościowa teoria roli, pełnienie roli, koncepcja roli, zarządzanie i organizacja pracy

Keywords: social rehabilitation staff, personality role theory, role performance, the idea of role, management and organization of work

Wprowadzenie

Podkreślane przez wielu autorów [Machel, Lenczewska 2003; Machel 2006; Karłyk-Ćwik 2009; Węgliński 2000] znaczenie roli pedagoga w procesie resocjalizacji wydaje się oczywiste, jednak jednoznaczne określenie tejże roli okazuje się znacznie bardziej skomplikowane. Duża dynamika, zmienność i różnorodność wewnętrzna roli pedagoga resocjalizacyjnego oraz jej interakcyjny charakter powodują bowiem, że nie da się roli tej traktować jako czegoś stałego, gotowego, zewnętrznego, jednoznacznie określonego, lecz raczej jako coś wciąż na nowo

powstającego, tworzącego się w interakcjach wychowawczych. Nie sposób jednoznacznie ustalić, jaka ta rola jest, a jedynie jak jest ona odgrywana [por. Szacka 2003, s. 146–147]. Również M. Sekułowicz [2005, s. 24–25], analizując obraz pedagoga specjalnego wyłaniający się z badań, zauważa, że nie posiada on jednorodnej struktury i ma charakter dynamiczny. Stanowi to efekt różnorodności doświadczeń osobistych, specyficznych cech osobowości, umiejętności autorefleksji, różnych warunków pracy i wielu jeszcze innych elementów, które nakładając się wzajemnie na siebie, zaburzają model, w wyniku czego jest to bardziej projekt niż rzeczywistość.

Dodatkowych problemów z określeniem roli pedagoga nastręcza dzisiejsza zmienna rzeczywistość, w której konkretne wymagania pod adresem pracownika, również pedagogicznego, szybko dezaktualizują się i ulegają przeobrażeniom. Psychologowie pracy i organizacji są zdania, że „w sytuacji gdy wymagania w związku z wykonywanym zajęciem łatwo jest przewidzieć i dokładnie określić, a każdy może zdobyć i rozwinąć umiejętności, dzięki którym spełni pożądany standard, dopasowanie osoby do stanowiska pracy nie stwarza szczególnych problemów”. Jednocześnie formułują oni jedno podstawowe zastrzeżenie, że w dobie dynamicznych przemian społecznych, kulturowych i gospodarczych „jest to scenariusz, który rzadko znajduje realne potwierdzenie” [Belbin 2003, s. 34].

Główne założenia teoretyczne

Rola indywidualna nauczyciela/pedagoga wpisująca się w proces społecznej komunikacji stanowi według D.J. Levinsona [1979, s. 129–137] wypadkową społecznych nakazów roli i subiektywnej interpretacji jej przepisu przez jednostkę. W owym procesie komunikacji pomiędzy społeczeństwem i jednostką istotnym ogniwem, obok nadawcy – społeczeństwa oraz komunikatu – społecznych nakazów roli, jest odbiorca, czyli w tym przypadku konkretny nauczyciel/pedagog. Wnosi on do tego procesu swoją osobowość, zindywidualizowane potrzeby i wartości, stanowiące rodzaj „filtra”, przez który przepuszczane są społeczne nakazy roli (zestaw społecznych norm i żądań regulujących zachowanie jednostki w obrębie roli). Osobowościowa teoria roli powstaje w wyniku skomplikowanego procesu interpretowania, selekcjonowania, wartościowania i weryfikowania poszczególnych parametrów przepisu roli. Proces ten dokonuje się zarówno w płaszczyźnie teoretycznej, jak i pragmatycznej. Rezultatem analizy teoretycznej jest „koncepcja roli”, czyli zbiór osobistych założeń i przekonań używanych do opisu pożądanych stanów wypełniania roli. Ten ideacyjny aspekt osobowościowej definicji roli podlega dalszej weryfikacji, a równocześnie konkretyzacji w toku „wypełniania roli”. To właśnie na etapie działania pedagoga (płaszczyzna

pragmatyczna), przebiegającego w określonym kontekście i specyficznych warunkach konkretnej placówki, dochodzi do ostatecznych rozstrzygnięć w zakresie możliwych do zastosowania sposobów wypełniania roli. Jak wyjaśnia K. Rubacha [2001, s. 49], na tym subpoziomie osobowościowej definicji roli znajdują się różnorodne strategie zachowań, sposoby ustosunkowania się do wymogów i dylematów roli rozumiane w sensie behawioralnym, a nie ideacyjnym. Rozróżnienie między „koncepcją” a „pełnieniem” roli zakłada, że oba te systemy mogą funkcjonować niezależnie i aktywizować się w zależności od sytuacji, np. pierwszy – gdy nauczyciel musi mówić o swojej roli, a drugi – gdy nauczyciel musi działać w swojej roli [Konarzewski 1990, s. 45–58].

Zatem, kontynuując za K. Rubachą [2001, s. 49–50], myślenie o działaniu i samo działanie rzadko bywa tożsame. „Koncepcja roli” w różnym stopniu może spełniać formalne kryteria poprawności (np. wewnętrzna spójność twierdzeń). Równie dobrze stanowić może jedynie odbicie górnolotnych haseł propagandowych tworzonych przez różnego rodzaju autorytety lub zbiór sądów o małej mocy regulacyjnej i wątpliwym stopniu uzasadnienia. Myślenie nauczyciela/pedagoga o własnej pracy prawdopodobnie jest podatne na różne „mody” i „nowinki” pedagogiczne i w pewnym przynajmniej stopniu zależy od aktualnej koniunktury społecznej. Podobne podejrzenia żywć można odnośnie do jego działań. Trudno ustalić z całą pewnością, na ile zachowanie nauczyciela jest zdeterminowane świadomie przyjętymi założeniami teoretycznymi, na ile zaś jest wynikiem działania doraźnych i przypadkowych bodźców sytuacyjnych lub schematycznym i bezrefleksyjnym powielaniem rutynowych praktyk oraz strategii działania. Przynajmniej hipotetycznie możliwa jest zatem sytuacja, w której „teoria” nie służy refleksji nad praktyką, a „praktyka” nie służy weryfikacji teorii. W tym kontekście prawdopodobna może być też inna hipoteza, którą wydają się potwierdzać również badania A. Karłyk-Ćwik [2009] przeprowadzone na grupie pedagogów resocjalizacyjnych, mówiąca o istnieniu dwóch w miarę niezależnych systemów funkcjonowania nauczyciela – konceptualnego i behawioralnego [Rubacha 2001, s. 50].

Z punktu widzenia psychologii pracy ten drugi – behawioralny – aspekt roli ma decydujące znaczenie dla efektywności działań zawodowych. Zakładając, że istnieje wielu odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów do określonego zawodu, wiedza czy też specjalistyczne umiejętności przyszłego pracownika na dłuższą metę okazują się bowiem mniej istotne niż jego zachowania. Dlatego, zdaniem Belbina [2003, s. 34], stworzono język ról pełnionych w zespole.

Podczas dziewięcioletnich badań eksperymentalnych nad zespołami prowadzonych w Henley College w Anglii R.M. Belbin i jego zespół doszli do wniosku, że choć ludzie zachowują się w najróżniejszy sposób, to jednak liczba korzystnych zachowań, stanowiących istotny wkład w działanie zespołu, jest ograniczona.

Zachowania takie można podzielić na kilka powiązanych ze sobą grup, określanych terminem „ról pełnionych w zespole”, który opisuje określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami w środowisku pracy [Belbin 2003, s. 41].

Obecnie wyróżnia się dziewięć ról pełnionych w zespole. Pod pewnymi względami, m.in. nazewnictwa (nowe nazwy podano w tabeli 1 w nawiasach) i liczby, różnią się one od ról pełnionych w zespole wyodrębnionych podczas badań w Henley. Do empirycznie zweryfikowanych ośmiu ról dodano dziesiątą – Specjalisty, który posiada rzadko spotykaną, lecz wąską, wiedzę i umiejętności; jest samodzielny, z inicjatywą, skłonny do poświęceń przy realizacji nadrzędnego celu, jednak koncentrując się na szczegółach może nie dostrzegać całościowego obrazu. Rola ta jest związana z funkcjonowaniem głównie w zespołach projektowych, nie została również wyodrębniona i zweryfikowana podczas badań eksperymentalnych, a jedynie podczas obserwacji zespołów zadaniowych w różnych firmach, dlatego też w badaniach własnych skoncentrowano się na wyłonionych w eksperymencie i bardziej uniwersalnych (możliwych do przyjęcia nie tylko w zespołach projektowych) ośmiu rolach pełnionych w zespole. Ich opis, wkład w pracę zespołu oraz dopuszczalne słabości prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Role w zespole

Rola	Charakterystyka	Typowe cechy	Pozytywne strony	Możliwe słabości
Praktyczny organizator (Realizator)	zamienia koncepcje i plany na praktyczne działania i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny. Dzięki niemu następuje praktyczne wdrożenie projektów i planów rozwiązań. Pragmatycznie, nie lubi zmienności planów	konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny, zrównoważony, zdyscyplinowany	zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola	brak plastyczności/elastyczności, w nowych sytuacjach reaguje z opóźnieniem, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany
Naturalny lider (Koordynator)	sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny	spokojny, pewny siebie, zdyscyplinowany, zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk	zdolność dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach i silne skupienie na celach	przeciętny, jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze, może być postrzegany jako manipulator, chętnie wyłącza się innymi

Człowiek akcji (Lokomotywa)	kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalanie celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej i na wynik aktywności grupowej. Chce szybko widzieć rezultaty, łatwo się irytuje. Rywalizuje i bywa arogancki, ale dzięki niemu „coś się rzeczywiście dzieje”	bardzo napięty, dynamiczny, stawiający wyzwania, niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, impulsywny	pragnienie i gotowość przecięcia inercji, braku efektywności, samozadowolenia	skłonność do prowokowania, irytacji i niepokoju, może ranić uczucia innych
Siewca – Człowiek idei (Myśliciel)	wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów i próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji. Może „gubić” szczegóły i robić błędy, a także krytykować pomysły innych. Im większy problem, tym większe wyzwanie, żeby go rozwiązać. Uważa, że dobre pomysły mogą na początku wydawać się dziwne i nieprawdopodobne. Roztacza wokół siebie aurę „geniusza”	indywidualista, poważny, niekonwencjonalny, dominujący, inteligentny, twórczy, postępowy, introwertyk	geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	bujanie w obłokach, możliwe pomijanie praktycznych szczegółów, zbyt zajęty by efektywnie się porozumiewać
Człowiek kontaktów (Poszukiwacz źródeł)	bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje. Popiera innowacje i jest dobrym improwizatorem. Trochę cyniczny w poszukiwaniu zysku dla grupy – często mawia: „nowe możliwości powstają w wyniku błędów innych”	ekstrawertyk, entuzjasta ciekawy świata, komunikatywny, zrównoważony, dominujący	zdolność do kontaktowania się z ludźmi i odkrywania tego, co nowe, umiejętność reagowania na wyzwania	szybko traci zainteresowanie sprawą, gdy mija pierwsza fascynacja, zbyt optymistyczny

Sędzia (Krytyk wartościujący)	analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki niemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia wyważonej decyzji. Jest najbardziej obiektywny, bezstronny i niezaangażowany emocjonalnie, lubi mieć czas do namysłu, czasami brak mu entuzjazmu, ale jego spokój pozwala na podjęcie wyważonych decyzji	trzeźwy, bez emocji, ostrożny, inteligentny, zrównoważony, introwertyk	umiejętność oceny, dyskrecja, praktyczność i niebawienie się w sentymenty;	brak umiejętności inspiracji i zdolności motywowania innych, mało energiczny, nadmiernie krytyczny
Człowiek grupy (Dusza zespołu)	wspiera członków grupy, wspiera morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu. Może jego wkład nie jest zbyt wyraźny, ale nieoceniona jest jego lojalność i oddanie wobec grupy, nie lubi konfrontacji	zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy, ekstrawertyk, zrównoważony, niskie pragnienie dominacji i rywalizacji, zdolność empatii	umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuacje, umiejętność wzbudzenia „ducha” grupy	brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych, uleganie wpływom
Perfekcjonista (Skrupulatny wykonawca)	nastawiony na konkretny efekt, na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze dla ukończenia zadania, zawsze świadomy celu	staranny, uporządkowany, sumienny, niepokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany	zdolność do doprowadzenia do skutku, perfekcjonizm	skłonność do martwienia się drobiazgi, napięcie, niechęć przydziela zadania innym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Belbin 2003, s. 38–96].

Metodologiczne podstawy badań własnych

W związku z tym, iż praca/rola pedagoga resocjalizacyjnego ma charakter interakcyjny (pedagog współpracuje z grupą wychowawczą stanowiąc jednocześnie jej integralną część, z rodzicami, z zespołem współpracowników itp.), podjęto próbę opisanie jej językiem ról pełnionych w zespole, wypracowanym w ramach psychologii pracy i organizacji głównie na użytek teorii zarządzania zasobami

ludzkimi. Jednak czyż praca pedagoga nie polega właśnie na umiejętnym zarządzaniu ludźmi, co zbliża go do roli lidera czy wręcz menadżera?

Cel i przedmiot badań

Prezentowane badania, usytuowane na pograniczu pedagogiki resocjalizacyjnej oraz teorii zarządzania i organizacji pracy, mają na celu poszerzenie wiedzy na temat funkcjonowania zawodowego pedagogów resocjalizacyjnych. Przedmiotem badań uczyniono role pełnione przez nich w zespole. Analizie poddano zarówno oczekiwania i wyobrażenia (koncepcja roli), jak też preferowane, rzeczywiste zachowania (pełnienie roli) przyszłych i obecnych pedagogów resocjalizacyjnych, związane z pełnieniem przez nich określonych ról w zespole, których diagnozy dokonano na podstawie samoopisu osób badanych.

Problemy badawcze

W związku z powyższym sformułowano dwa podstawowe problemy badawcze:

1. Jakie są preferencje przyszłych i obecnych pedagogów resocjalizacyjnych w zakresie ról pełnionych w zespole?
2. Jaki jest optymalny, zdefiniowany językiem ról w zespole, sposób funkcjonowania w zawodzie pedagoga resocjalizacyjnego w opinii studentów Resocjalizacji?

Grupa badawcza i teren badań

Grupę badawczą, liczącą 84 osoby, stanowili studenci 2 roku studiów II stopnia na kierunku Pedagogika Specjalna o specjalności Resocjalizacja w Dolnośląskiej Szkole Wyższej we Wrocławiu.

Metodyka badań

Badania przeprowadzono metodą sondażową z wykorzystaniem techniki grup fokusowych oraz techniki ankietowej z zastosowaniem kwestionariuszy ankiet (autorska modyfikacja kwestionariusza samooceny ról w grupie udostępnio-

nego przez Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego w Gdańsku w materiałach szkoleniowych pt. „Certyfikowany Menadżer Projektu w warunkach nowoczesnej gospodarki”). Zebrany w ten sposób materiał empiryczny poddano analizom ilościowym i jakościowym.

Prezentacja i analiza wyników badań własnych

Role w zespole preferowane przez pedagogów resocjalizacyjnych

W poszukiwaniu odpowiedzi na pierwszy problem badawczy skoncentrowano się głównie na behawioralnym wymiarze/aspekcie roli zawodowej pedagoga resocjalizacyjnego, uwzględniając jej nie tylko interakcyjny, ale przede wszystkim zespołowy, charakter. W tym celu poproszono badanych – przyszłych i obecnych (większość badanych osób pracuje już w zawodzie) – pedagogów o określenie preferowanych zachowań i sposobów radzenia sobie z problemami w pracy zespołowej, pozwoliło to następnie określić role pełnione przez nich w zespole. Zestawienie preferowanych przez badanych studentów ról w zespole przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Preferowane role w zespole

Lp.	Rola w zespole	Liczba osób (n)
1.	Perfekcjonista	16
2.	Praktyczny organizator	13
3.	Człowiek grupy	12
4.	Sędzia	10
4.	Naturalny lider	10
6.	Człowiek kontaktów	9
7.	Człowiek akcji	8
8.	Siewca	6

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego zestawienia preferencje adeptów zawodu pedagoga resocjalizacyjnego w zakresie ról pełnionych w zespole są bardzo zróżnicowane, co może sugerować dużą niejednorodność osobową (a tym samym również osobowościową, co jednak wymaga dalszych badań) w tej grupie zawodowej.

Choć trudno mówić tu o wyraźnej dominacji którejś z ról, to jednak stwierdzić można, że największa liczba osób badanych w sytuacjach pracy zespołowej podejmuje zachowania typowe dla Perfekcjonisty (16 osób). Kolejną z preferowanych

ról jest Praktyczny organizator (13 osób), zaś niewiele mniej, bo 12 respondentów, w zespole funkcjonuje w roli Człowieka grupy. Najmniejszą popularnością wśród badanych studentów cieszyły się role Siewcy (6 osób) i Człowieka akcji (8 badanych).

Każda z ról pełnionych w zespole posiada wpisane w nią atuty oraz słabe strony, co wiąże się z określonymi konsekwencjami zarówno na gruncie realizacji zadań i efektywności pracy, jak i relacji interpersonalnych w miejscu pracy. Harmonia pomiędzy aktywnością nastawioną na realizację zadań oraz na budowanie właściwych, opartych na pozytywnych emocjach, relacji interpersonalnych, a także wysoka jakość obu tych rodzajów aktywności zawodowej, odgrywa kluczową rolę w każdej pracy, zwłaszcza zaś w działalności resocjalizacyjnej. Jakie zatem konsekwencje na płaszczyźnie zadaniowej oraz emocjonalnej wiążą się z funkcjonowaniem pedagoga resocjalizacyjnego w poszczególnych rolach?

Otóż rola Perfekcjonisty – Skrupulatnego wykonawcy – może być szczególnie cenna i przydatna w obszarze realizacji jasno określonych zadań, którą znacznie ułatwia zdyscyplinowanie, skrupulatność, staranność i uporządkowanie Perfekcjonisty. Pedagog – Perfekcjonista będzie zatem konsekwentnie realizował program wychowawczy (najchętniej narzucony z góry, nie zaś opracowany samodzielnie), wymagał wywiązywania się z ustaleń, egzekwował terminową realizację zadań oraz rozliczał za ich wykonanie, kontrolował zgodność zachowania podopiecznych z kontraktem i regulaminem, a w razie jej braku – dyscyplinował. Jak dowodzą badania [Karłyk-Ćwik 2009; Węgliński 2000], wielu – wydaje się wręcz, że zbyt wielu – wychowawców pracuje właśnie w taki sposób. Sposób, który pozornie powinien zapewnić wysoką efektywność pracy resocjalizacyjnej, gdyby nie jedno podstawowe zastrzeżenie, że „sukces bądź porażka zależą od umiejętności nawiązywania i utrzymywania dobrych kontaktów z innymi...” [Belbin 2003, s. 84], a tej wyraźnie brakuje Perfekcjonistom. Skłonność do pedantyczności i „grzeźnięcia w szczegółach”, a przede wszystkim duży niepokój i napięcie emocjonalne odczuwane i przejawiane przez takiego wychowawcę w znacznym stopniu mogą utrudniać podopiecznym i współpracownikom kontakt z nim. Sytuacja taka może być szczególnie niebezpieczna w relacjach z wychowankami, których silne napięcie emocjonalne i pobudzenie psychoruchowe, stymulowane oraz potęgowane dodatkowo niepokojem i napięciem generowanym przez pedagoga, może łatwo prowadzić do konfliktów i eskalacji niepożądanych zachowań.

W wymiarze zadaniowym sytuacja wygląda podobnie w przypadku Praktycznego organizatora – Realizatora, który „działa w podobnym stylu i preferuje te same wartości” [Belbin 2003, s. 92], co Perfekcjonista. Wychowawca – Realizator, nastawiony na zadaniową, nie zaś emocjonalną, stronę pracy resocjalizacyjnej, dzięki zdyscyplinowaniu, obowiązkowości i zdolnościom organizacyjnym, będzie w stanie sprawnie realizować zaplanowane zadania wychowawcze i właści-

wie organizować czas oraz aktywność podopiecznych. Efektywność jego działań, w porównaniu z Perfekcjonistą, zwiększać będą pewne właściwości ułatwiające mu nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z innymi, a mianowicie: zrównoważenie emocjonalne, samokontrola i zdrowy rozsądek. I choć działania podejmowane przez Realizatora będą sztywne, rutynowe oraz mało twórcze i kreatywne, a przez to niezbyt atrakcyjne i stymulujące dla wychowanków, to jednak nie będą one prowokować do niepotrzebnych konfliktów, zwiększając przez to poczucie bezpieczeństwa we wzajemnych relacjach.

Trzecia z najczęściej pełnionych przez osoby badane ról – Człowiek grupy, czyli Dusza zespołu – wydaje się najbardziej konstruktywna w wymiarze emocjonalnym relacji interpersonalnych, a „wszelkie ewentualne niebezpieczeństwa dotyczą raczej efektywności niż dopasowania” [Belbin 2003, s. 95]. Wychowawca o właściwościach Duszy zespołu, takich jak: wrażliwość, lojalność, empatia, zorientowanie na społeczną stronę pracy oraz zdolność do wzbudzania „ducha” zespołu, z łatwością będzie wzmacniać współpracę oraz stymulować właściwą komunikację, a przez to zapobiegać konfliktom w grupie. W pracy wychowawczej nie do przecenienia będą też jego umiejętności empatycznego rozumienia oraz budowania i wspierania „morale” grupy, a także zdolność i gotowość do udzielania wsparcia emocjonalnego podopiecznym. Jednak pomimo tych niewątpliwych i licznych zalet praca Człowieka grupy może okazać się mało efektywna z uwagi na zbyt dużą łagodność, graniczącą z pobłażliwością, a nawet uległością, i brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych, tak typowych i powszechnych w pracy resocjalizacyjnej. Pedagog – Dusza zespołu będzie miał duże trudności w stawianiu granic i wymagań, egzekwowaniu przestrzegania zasad grupowych i norm społecznych, rozliczaniu i wyciąganiu konsekwencji za zachowania sprzeczne z przyjętymi regułami oraz dyscyplinowaniu wychowanków. W sytuacjach trudnych, np. konfliktach czy agresji, nie będzie w stanie podjąć stanowczej i zdecydowanej interwencji, co grozi utratą autorytetu i możliwości rzeczywistego, a nie tylko pozornego, wywierania wpływu wychowawczego na podopiecznych.

Jak wynika z powyższej analizy konsekwencji funkcjonowania pedagoga resocjalizacyjnego w określonych, najczęściej wybieranych przez respondentów, rolach w zespole, żadna z nich nie gwarantuje sukcesu wychowawczego, ani też nie dyskwalifikuje wychowawcy. Z tego względu jednoznaczna ocena przydatności tych ról w zawodzie pedagoga resocjalizacyjnego jest w zasadzie niemożliwa. Uprawnione wydaje się jedynie stwierdzenie, że role te rozpatrywane oddzielnie okazują się niewystarczające do efektywnego realizowania działalności resocjalizacyjnej zarówno w jej wymiarze zadaniowym, jak i emocjonalnym. Teza ta zachęca do przyjęcia eklektycznego sposobu patrzenia na role jakie może pełnić pedagog w swoim środowisku pracy oraz do traktowania owych ról nie jako konkurencyjnych (kolizyjnych) lecz komplementarnych wobec siebie.

Podobne stanowisko prezentuje również twórca przywoływanego języka ról – Belbin [2003], dowodząc, że człowiek preferuje zazwyczaj kilka ról (z których jedna dominuje a inne są alternatywne) i może w sposób elastyczny oraz świadomy wykorzystywać te z nich, które są najbardziej adekwatne i konstruktywne w danej sytuacji zawodowej. Zatem efektywny pedagog resocjalizacyjny to raczej wszechstronny aktor odgrywający różne role, niż wąsko sprofilowany odtwórca jednej z nich.

Optymalny obraz pedagoga resocjalizacyjnego w kontekście ról pełnionych w zespole

Poszukując odpowiedzi na drugie pytanie badawcze skoncentrowano się głównie na konceptualnym – ideacyjnym aspekcie roli zawodowej i poproszono badanych studentów o wspólne opracowanie najbardziej optymalnego obrazu pedagoga resocjalizacyjnego oraz sposobu jego funkcjonowania w zawodzie poprzez połączenie w odpowiednich proporcjach (całość to 100%) różnych ról, jakie wychowawca może odgrywać w zespole. Stworzony przez uczestników dyskusji obraz pedagoga przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Optymalny obraz pedagoga

Lp.	Rola w zespole	Procentowy udział roli w sylwetce pedagoga (suma=100%)
1.	Praktyczny organizator	23,4
2.	Naturalny lider	18,3
3.	Człowiek kontaktów	16,7
4.	Człowiek grupy	15,0
5.	Człowiek akcji	13,3
6.	Perfekcjonista	5,0
7.	Sędzia	4,3
8.	Siewca	4,0

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego zestawienia optymalnie funkcjonujący w zawodzie pedagog resocjalizacyjny, zdaniem osób badanych, powinien być niemal w 1/4 Praktycznym organizatorem, dosyć duży jest też udział cech Naturalnego lidera (ponad 18%) i Człowieka kontaktów (prawie 17%); w 15% powinien on być Człowiekiem grupy, zaś w nieco ponad 13% – Człowiekiem akcji. Najmniejsze znaczenie w pracy wychowawcy mają natomiast w opinii respondentów właściwości Siewcy (4%), Sędziego (4,3%) i Perfekcjonisty (5%).

Jak wynika z powyższego zestawienia optymalnie funkcjonujący w zawodzie pedagog resocjalizacyjny, zdaniem osób badanych, powinien być niemal w 1/4 Praktycznym organizatorem, dosyć duży jest też udział cech Naturalnego lidera (ponad 18%) i Człowieka kontaktów (prawie 17%); w 15% powinien on być Człowiekiem grupy, zaś w nieco ponad 13% – Człowiekiem akcji. Najmniejsze znaczenie w pracy wychowawcy mają natomiast w opinii respondentów właściwości Siewcy (4%), Sędziego (4,3%) i Perfekcjonisty (5%).

Już pobieżna analiza powyższego zestawienia ujawnia pewne różnice pomiędzy preferowanymi w pracy zachowaniami (rolami) adeptów zawodu pedagoga resocjalizacyjnego a ich wyobrażeniami i oczekiwaniami związanymi z optymalnym funkcjonowaniem w tym zawodzie, co sugeruje istnienie pewnych rozbieżności w obrębie analizowanej roli zawodowej między jej behawioralnym (tab. 2) a konceptualnym (ideacyjnym) (tab. 3) aspektem.

Otóż niemal pełną zgodność co do znaczenia roli można zaobserwować jedynie w przypadku Praktycznego organizatora, którego właściwości pojawiają się często zarówno w preferowanych i podejmowanych, jak i w oczekiwanych przez respondentów, sposobach reagowania w sytuacjach zawodowych. Podobnie rzecz się ma w przypadku Siewcy, z tą jednak różnicą, że rola ta w obu zestawieniach plasuje się na ostatniej pozycji. Mało zauważalne różnice, pomiędzy częstością występowania wśród respondentów a oczekiwanym udziałem w obrazie pedagoga, pojawiają się również w przypadku roli Człowieka grupy. Jednak już kolejne role zajmujące wysokie pozycje w rankingu oczekiwań i wyobrażeń na temat optymalnego obrazu pedagoga, tj. Naturalny lider, Człowiek kontaktów i Człowiek akcji, znacznie słabiej zaznaczają się w preferowanych i podejmowanych w pracy zawodowej zachowaniach osób badanych. Najbardziej wyraźna rozbieżność pojawia się w ocenie roli Perfekcjonisty, bowiem badani przyszli i obecni pedagodzy w wymiarze behawioralnym preferują zachowania typowe dla tej roli (są Perfekcjonistami), a jednocześnie w wymiarze konceptualnym (ideacyjnym) odrzucają perfekcjonizm, przypisując tej roli niewielkie znaczenie w optymalnym funkcjonowaniu zawodowym pedagoga resocjalizacyjnego.

Uzyskane wyniki wydają się więc, przynajmniej częściowo, potwierdzać hipotezę mówiącą o istnieniu dwóch w miarę niezależnych systemów funkcjonowania wychowawcy – konceptualnego i behawioralnego [Rubacha 2001, s. 50].

Podsumowanie i wnioski

Praca pedagoga resocjalizacyjnego ma charakter nie tylko interakcyjny, ale przede wszystkim zespołowy, dlatego tak ważne jest definiowanie i rozumienie jej w kontekście ról pełnionych w zespole.

Prezentowane badania pokazują, że są to głównie role Praktycznego organizatora i Człowieka grupy oraz w mniejszym stopniu Naturalnego lidera, które były niemal równie często wymieniane przez respondentów zarówno w obszarze zachowań preferowanych w pracy pedagoga resocjalizacyjnego (działanie w roli), jak też oczekiwań i wyobrażeń na jej temat (koncepcja roli).

Ze względu na tę zgodność wydaje się, że wymienione role mogą najbardziej zaznaczać się w pracy pedagogów resocjalizacyjnych, a co za tym idzie, mieć kluczowe znaczenie dla rozumienia sposobu ich funkcjonowania zawodowego oraz budowania relacji wychowawca-podopieczny. Niemniej jednak liczne rozbieżności zaobserwowane w obrębie analizowanej roli zawodowej między jej behawioralnym a konceptualnym (ideacyjnym) aspektem sprawiają, że pełna jej charakterystyka oraz jednoznaczne zdefiniowanie nie są możliwe.

Warto również zaznaczyć, że owe rozbieżności i różnice istniejące pomiędzy pełnieniem roli pedagoga (działaniem w roli) a idealnym obrazem – koncepcją – wychowawcy (myśleniem o roli) mogą z jednej strony stymulować samorozwój pedagogów resocjalizacyjnych, z drugiej zaś – mogą być przyczyną poczucia nieadekwatności i niedopasowania, a także chaosu i braku spójności, a tym samym nieskuteczności, podejmowanych działań, które mogą pojawiać się pod wpływem „mody” i „nowinek” pedagogicznych, czyli doraźnych i przypadkowych bodźców sytuacyjnych lub stać się schematycznym i bezrefleksyjnym powielaniem rutynowych praktyk i strategii działania. Antidotum może stanowić tu wzmocnienie związku i spójności teorii (koncepcji roli) z praktyką (działaniem w roli), które może okazać się pomocne w minimalizowaniu owych zagrożeń, a tym samym w efektywnym pełnieniu roli zawodowej.

Podsumowując warto podkreślić, że najbardziej optymalne (komfortowe) dla samego lidera – w tym przypadku pedagoga – oraz najbardziej efektywne w kontekście jego pracy zawodowej pełnienie ról zespołowych zależne jest zarówno od preferencji osobistych wychowawcy, oczekiwań zespołu i wymogów określonej sytuacji zawodowej, jak również od określonych właściwości pedagoga, m.in. samoświadomości, elastyczności i umiejętnego kierowania/zarządzania sobą.

Umiejętne zarządzanie sobą polega, zdaniem psychologów pracy i organizacji, na:

- ustaleniu, które z ról pełnionych w zespole lider (wychowawca) powinien odgrywać, aby przyniosło mu to jak najwięcej korzyści, pamiętając jednocześnie o godzeniu własnych preferencji w tym zakresie z informacjami zwrotnymi wynikającymi z obserwacji dokonanych przez inne osoby (m.in. członków zespołu);
- podjęciu decyzji, które z ról pełnionych wtórnie (alternatywnych) warto „trzymać w rezerwie” – kształcić i rozwijać w sobie oraz ujawniać w odpowiednich momentach;