

*Ewa Kochanowska*

AKADEMIA TECHNICZNO-HUMANISTYCZNA W BIELSKU-BIAŁEJ

## WSPÓLDZIAŁANIE NAUCZYCIELI JAKO CZYNNIK ICH ROZWOJU OSOBOWEGO I POPRAWY JAKOŚCI PROCESÓW EDUKACYJNYCH

### Abstract

One of the components of the teacher's social competences is the skill in interaction with all subjects of education, including other teachers. The teachers' interaction can be a tool of their personal development, as well as a factor enhancing the quality and effectiveness of the educational process. The following study aims at presenting the problem of the teachers' interaction at school from the communal and the individual perspective. Furthermore, the author of the text attempts to present the way of understanding of the term "interaction" by teachers and to discuss forms of interaction occurring in the school environment, including those factors that hamper interaction as well as those that are beneficial to interaction within a group (from the teachers' point of view).

Key words: teachers, interaction, education

Słowa kluczowe: nauczyciele, współdziałanie, edukacja

### WSTĘP

Jednym z największych wyzwań do podjęcia przez współczesną edukację stanowi uczenie, aby żyć wspólnie oraz uczenie współzycia z innymi. Jak pisze Jacques Delors,

edukacja powinna obrać dwie wzajemnie uzupełniające się drogi: na pierwszym poziomie stopniowe odkrywanie innego, na następnym poziomie i przez całe życie zaangażowanie się we wspólne projekty jako skuteczną metodę unikania lub rozwiązywania konfliktów<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zob. J. Delors (red.), *Edukacja — jest w niej ukryty skarb*, Wyd. UNESCO, Warszawa 1998.

W tym kontekście, jedną z kluczowych kategorii pojęciowych w rozważaniach nad edukacją staje się współdziałanie, które „[...] stanowi jedną z możliwych postaci ogólnie pojętego działania człowieka i ludzi, a więc — świadomej i celowej aktywności, skierowanej na jakiś obiekt, dokonującej zmian w tym obiekcie”<sup>2</sup>. Jak pisze Bronisława Dymara,

[...] współdziałanie w edukacji, podobnie jak działanie (indywidualne), ma określoną strukturę, ale występują w nim ponadto elementy swoiste, wynikające z cech sformułowanego celu, zakresu, metod, form i środków, służących jego realizacji oraz konkretnych sytuacji dydaktyczno-wychowawczych, tworzących siatkę informacji o przedmiocie poznania, osobach operujących informacjami, o strategiach służących efektywności zmian w uczeniu i nauczycielu<sup>3</sup>.

Problematyka współdziałania w edukacji odnoszona jest do jej głównych podmiotów i najczęściej rozpatrywana jest w kontekście relacji: nauczyciel — uczeń, nauczyciel — rodzice, nauczyciel — środowisko lokalne. Rzadziej analizy dotyczące współdziałania jako kategorii edukacyjnej odnoszą się do relacji nauczyciel — nauczyciel/e. Pojęcie *współdziałanie* może oznaczać

[...] zarówno formalne, jak i nieformalne działania podejmowane przez grupy ludzi, może również oznaczać przekazywanie sobie informacji, doradzanie, pomaganie i wiele innych. Współdziałanie może też przyjmować formy zorganizowane w postaci działania różnych typów zespołów (na przykład stałe, doraźne, zadaniowe, problemowe, wirtualne), których zalet (jeśli są odpowiednio prowadzone) trudno nie doceniać<sup>4</sup>.

W definicjach pojęcia *współdziałanie* akcentuje się zasadniczo takie jego cechy, jak: podmiotowy charakter (nie ma współdziałania bez współpracujących osób), atrybutywność (określa charakter relacji między członkami organizacji/placówki) oraz procesowość (współdziałanie jest ciągiem pewnych czynności zachodzących w określonym porządku)<sup>5</sup>. Współdziałanie ukierunkowane jest zawsze na realizację określonego celu. Do istotnych warunków i przejawów współdziałania, obok nadrzędnej tzw. orientacji zadaniowej, która powinna stanowić punkt wyjścia dla więzi osobowych, H. Czarniawski zalicza:

- możliwość komunikowania się bezpośrednio osób współdziałających;
- wzajemne zrozumienie, dzielenie postaw, poglądów i potrzeb;
- wzajemną pomoc oznaczającą umożliwianie i ułatwianie osiągnięcia celu;
- wzajemną życzliwość, koleżeńskość i przychylność<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Wyd. „Norbertinum”, Lublin 2002, s. 18.

<sup>3</sup> B. Dymara, *Współdziałanie i rywalizacja w życiu dorosłych i dzieci — poszukiwanie znaczeń i sensów*, [w:] *Dziecko w świecie współdziałania*, cz. I, red. B. Dymara, Oficyna Wyd. Impuls, Kraków 2001, s. 50.

<sup>4</sup> T. Jurczyk [i in.], *Proces edukacyjny i jego realizatorzy (czyli o współdziałaniu nauczycieli w zmieniającym się świecie)*, [w:] *Jakość edukacji: różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 267.

<sup>5</sup> A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników?*, Difin, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>6</sup> Zob. H. Czarniawski, *Współdziałanie...*, s. 24–28.

Współdziałanie wchodzi w zakres kompetencji społecznych nauczyciela, które powiązane są ściśle z umiejętnościami interpersonalnymi służącymi nauczycielowi do utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi na jak najlepszym poziomie i decydują o tym, jak nauczyciel sam przyjmuje wpływy pochodzące od innych ludzi. Pełne rozumienie terminu kompetencji społecznych powinno obejmować bowiem nie tylko realizację wymagań wobec otoczenia, umiejętność współpracy z innymi, ale także umiejętność realizowania własnych celów w kontaktach społecznych<sup>7</sup>. A. Męczkowska wskazuje na dwa wymiary kompetencji społecznych. Pierwszym jest wspomniany już aspekt społeczny (wspólnotowy), który obejmuje umiejętność współdziałania i odnosi się do relacji z innymi. W tym ujęciu, nauczyciel kompetentny społecznie chętnie spełnia swoje powinności wobec innych ludzi, potrafi czerpać od nich wsparcie, cieszy się uznaniem i zaufaniem oraz odczuwa zadowolenie z siebie i ze współdziałania z otoczeniem społecznym. Drugi natomiast wymiar kompetencji, określany jako indywidualny, odnosi się do takich form aktywności nauczyciela, które są zorientowane na interpretację, weryfikację, refleksję, kreację samego podmiotu<sup>8</sup>. W tym kontekście współdziałanie nauczycieli może być narzędziem rozwoju osobowego oraz czynnikiem poprawiającym jakość i efektywność procesu edukacyjnego.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie problematyki współdziałania nauczycieli w szkole w perspektywie wspólnotowej i indywidualnej. W artykule podjęto próbę przedstawienia sposobu rozumienia pojęcia *współdziałanie* przez nauczycieli, form współdziałania występujących w środowisku szkolnym, czynników utrudniających i sprzyjających współdziałaniu w gronie pedagogicznym z perspektywy nauczycieli.

## WSPÓLDZIAŁANIE NAUCZYCIELI — MIĘDZY PRZYMUSEM A ŚWIADOMYM WYBOREM

Problematyka współdziałania nauczycieli znajduje swoje odzwierciedlenie w odpowiednich rozporządzeniach i aktach prawnych. Zgodnie z aktualnie obowiązującym rozporządzeniem MEN w sprawie nadzoru pedagogicznego<sup>9</sup> określającym wymagania wobec przedszkoli (oddziałów przedszkolnych zorganizowanych w szkołach podstawowych i innych formach niż przedszkolach), szkół i placówek, pracownicy placówek oświatowych, tj. dyrektorzy i nauczyciele, zobowiązani są do współdziałania na różnych płaszczyznach.

<sup>7</sup> M. Oleś, *Asertywność u dzieci w okresie wczesnej adolescencji*, Wyd. KUL, Lublin 1998, s. 23.

<sup>8</sup> Zob. A. Męczkowska, *Od świadomości nauczyciela do konstrukcji świata społecznego. Nauczycielskie koncepcje wymagań dydaktycznych a problem rekonstrukcji kompetencji ucznia*, Oficyna Wyd. Impuls, Kraków 2002.

<sup>9</sup> *Rozporządzenie MEN w sprawie nadzoru pedagogicznego z dnia 10 maja 2013 r.*, Warszawa, Dziennik Ustaw, Poz. 560.

Tabela 1

## Wymagania wobec przedszkoli, szkół i placówek

Wymagania	Charakterystyka wymagania
nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych	nauczyciele pracują zespołowo: — wspólnie planują przebieg procesów edukacyjnych i realizują efekty swojej pracy (poziom D); — nauczyciele wspólnie rozwiązują problemy, doskonalą metody i formy współpracy; — nauczyciele pomagają sobie nawzajem w ewaluacji i doskonaleniu własnej pracy (poziom B)
	— nauczyciele współpracują w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych; — nauczyciele, w tym nauczyciele pracujący w jednym oddziale, współpracują ze sobą w planowaniu, organizowaniu, realizowaniu i modyfikowaniu procesów edukacyjnych; — wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych (planowanie, organizacja, realizacja, analiza i doskonalenie) następuje w wyniku ustaleń, między nauczycielami
przedszkole w planowaniu pracy uwzględnia wnioski z analizy zadań wewnętrznych i zewnętrznych	— nauczyciele planują i podejmują działania edukacyjne i wychowawcze z uwzględnieniem wyników badań zewnętrznych i wewnętrznych oraz wniosków z tych badań
zarządzanie przedszkolem służy jego rozwojowi	— zarządzanie przedszkolem sprzyja indywidualnej i zespołowej pracy nauczycieli oraz doskonaleniu zawodowemu; — ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana wspólnie z nauczycielami

Opracowanie własne na podstawie: *Rozporządzenia MEN w sprawie nadzoru pedagogicznego z dnia 10 maja 2013 r.*, Warszawa, Dziennik Ustaw, Poz. 560.

Zgodnie z omawianym rozporządzeniem, współdziałanie nauczycieli odnosi się zarówno do fazy planowania działań dydaktyczno-wychowawczych, jak i ich realizacji, analizy oraz ewaluacji efektywności procesów edukacyjnych.

Wymogiem narzuconym przez statuty przedszkoli i szkół<sup>10</sup> jest powoływanie przez dyrektorów zespołów nauczycielskich o charakterze wychowawczym, przedmiotowym lub problemowo-zadaniowym. David Tuohy określa zespół jako

[...] typową grupę formalną, którą definiuje się przez następujące cechy: osobiste kontakty wszystkich ze wszystkimi, wspólne cele, świadomość istnienia innych członków,

<sup>10</sup> *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 maja 2001 r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół* (Dz. U z 2001 r. Nr 61, poz. 624, z późn. zm.).

samookreślanie się jako zespołu, jasno zarysowane granice między członkami a nie członkami zespołu [...]. Zespoły umacniają poczucie przynależności do wspólnoty zjednoczonej wokół wspólnego zadania organizacji — szkoły [...]. Pracę zespołów w szkole warunkują zwykle struktury zarządzania, planowania pedagogicznego i realizowania procesu dydaktyczno-wychowawczego. Każda z tych struktur to jednocześnie płaszczyzna zaangażowania nauczycieli w pracę zespołową i typ okazji do ukształtowania umiejętności pracy zespołowej<sup>11</sup>.

Do korzyści wynikających z podejmowania pracy zespołowej w szkole, Małgorzata Osińska zalicza:

- ułatwianie wykonania zadań stojących przed szkołą i nauczycielami, a jednocześnie zwiększanie skuteczności działania, integrowanie nauczycieli, umożliwianie doskonalenia umiejętności indywidualnych i rozwoju szkoły, zaspokajanie potrzeby przynależności;
- zapewnianie nauczycielom pracującym w zespołach bezpośredniego wpływu na podejmowane decyzje, ustalanie celów związanych z wykonywaną pracą i sposobów ich realizacji, co powoduje wzrost odpowiedzialności i identyfikowanie się z celami szkoły, które nabierają większego znaczenia wraz z możliwością realizacji własnych pomysłów i idei;
- modelowanie funkcjonowania zespołowej pracy uczniów, co jest kolejnym bardzo ważnym obszarem edukacji dla przyszłości, bowiem przyczynia się do wzrostu umiejętności współdziałania, zaufania we współodpowiedzialności, czyli budowania kapitału społecznego<sup>12</sup>.

Szczególną płaszczyzną rozwoju osobowego nauczycieli i podnoszenia jakości procesów edukacyjnych może być współdziałanie w ramach awansu zawodowego<sup>13</sup>, które wyrażać się powinno w umiejętności dzielenia się wiedzą i doświadczeniami z innymi nauczycielami poprzez takie formy działań, jak: prowadzenie otwartych zajęć, szkoleń lub warsztatów dla nauczycieli w ramach wewnątrzszkolnego doskonalenia zawodowego, konsultacji i wymiany poglądów z innymi nauczycielami oraz współpracy przy organizowaniu imprez szkolnych i międzyszkolnych. Efektem współdziałania nauczycieli w omawianym zakresie powinno być nie tylko rozwiązywanie bieżących problemów dydaktycznych i wychowawczych, ale także wzajemna nauka. Jak pisze I. Nowosad,

[...] Tylko w wyniku bezpośredniej kooperacji i wymiany doświadczeń nauczyciele mogą wzbogacać oraz rozwijać niezbędne kompetencje. Praca zespołowa może z powodzeniem wspierać rozwój osobowy na zasadzie aktywności nauczycielskich grup samopomocy i doradztwa. W tym przypadku *team teaching* staje się kolejną możliwością tworzenia kultury pracy, w której nauczyciele uzyskują przestrzeń do rozwoju swoich osobistych wizji, pokonując stres i strach, czerpią energię i motywację do rozwoju własnego mistrzostwa<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> D. Tuohy, *Dusza szkoły, o tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, tłum. K. Kruszewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 60–62.

<sup>12</sup> M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 5–6.

<sup>13</sup> *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli ze zmianami z dnia 14 listopada 2007 r.*

<sup>14</sup> I. Nowosad, *Perspektywy rozwoju szkoły. Szkice z teorii szkoły*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2003, s. 89.

Celem przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania badań było zebranie opinii i ocen nauczycieli edukacji wczesnoszkolnej na temat współdziałania grona pedagogicznego w szkołach, w których pracują. W toku badań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania problemowe:

- 1) Jak nauczyciele oceniają współdziałanie nauczycieli w szkołach, w których pracują?
- 2) W jakich działaniach przejawia się, w ocenie badanych, współdziałanie nauczycieli w szkole?
- 3) Jakie formy współdziałania w szkole preferują ankietowani nauczyciele?
- 4) Jak, w ocenie badanych, podnieść efektywność współdziałania? Jakie czynniki utrudniają, a jakie sprzyjają współdziałaniu nauczycieli?
- 5) Co, zdaniem respondentów, należy zmienić lub doskonalić w celu podniesienia efektywności współdziałania nauczycieli?

## WSPÓLDZIAŁANIE Z PERSPEKTYWY NAUCZYCIELI EDUKACJI WCZESNOSZKOLNEJ

### METODA BADAŃ

Badania zostały przeprowadzone za pomocą metody sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki badań ankietowych, za pośrednictwem słuchaczy studiów podyplomowych w zakresie pedagogiki wczesnoszkolnej i wychowania przedszkolnego w szkołach, w których odbywali praktyki pedagogiczne (pod kierunkiem autorki tekstu). Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz zawierający pytania zamknięte, półotwarte i otwarte. Chodziło bowiem o to, aby rozbudować zestaw gotowych odpowiedzi i umożliwić badanym swobodną wypowiedź w formie pisemnej. Analiza wybranych oraz udzielonych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu stanowiła podstawę do wyprowadzenia wniosków pedagogicznych.

### OSOBY BADANE

Badaniami ankietowymi objęto 120 nauczycielek edukacji wczesnoszkolnej w szkołach na Podbeskidziu (środowisk miejskich — 68 osób i wiejskich — 52 nauczycielki). Ze względu na wstępny, pilotażowy charakter badań, zrezygnowano w niniejszym opracowaniu z uwzględnienia stażu pracy i wieku respondentów jako zmiennych niezależnych w analizie wyników badań, a ograniczono się do przedstawienia ogólnie zaznaczających się tendencji w ocenach współdziałania nauczycieli.

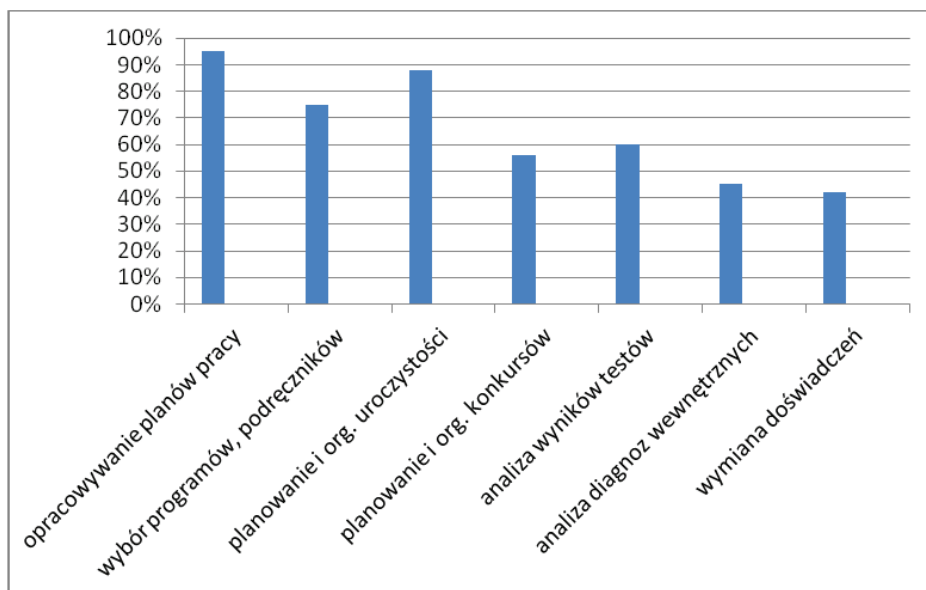
### WYNIKI BADAŃ

Większość ankietowanych nauczycielek (82 respondentek, tj. 68,3%) oceniła współdziałanie nauczycieli w szkołach, w których pracują, na wysokim poziomie. Niepełna jedna trzecia respondentek (34 osoby, tj. 28,3%) oceniała współdziałanie nauczycieli na niskim poziomie, zaś 4 osoby, tzn. 3,3% badanych stwierdziło, że nauczyciele nie potrafią ze sobą współdziałać w szkole.

Próbując ustalić, jak nauczyciele rozumieją pojęcie współdziałania, zapytano respondentki o przejawy współdziałania w gronie pedagogicznym. Zdaniem respondentek, współdziałanie nauczycieli w szkole przejawia się w działaniach o różnym zakresie i charakterze (wykres 1).

Wykres 1

Formy współdziałania nauczycieli w szkole



Źródło: Badania własne

Tabela 2

Formy współdziałania preferowane przez ankietowanych

Formy współdziałania	Liczba wskazań	% odpowiedzi N = 126
wspólne opracowywanie planów, np. wynikowych, pracy wychowawczej	95	79,2
wspólne przygotowywanie i przeprowadzanie uroczystości szkolnych, konkursów itd.	110	91,7
bezpośrednia pomoc koleżeńska, wymiana doświadczeń, np. rozmowy	68	56,7
lekcje koleżeńskie, zajęcia otwarte dla nauczycieli	13	10,8

Źródło: Badania własne

Zdaniem badanych, nauczyciele współdziałają ze sobą w zespołach najczęściej tylko na wniosek dyrekcji. Do form współdziałania nauczycieli respondenci zaliczyli także wspólne działania związane z dokonywaniem wyboru programów i podręczników. Tylko część badanych (51 osób, tzn. 42,5%) pojęcie współdziałania odnosi do wymiany doświadczeń między nauczycielami w formie rozmów, konsultacji, szkoleń adresowanych do grona pedagogicznego. Działania tego typu mają niejako charakter obowiązkowy (np. relacje opiekun stażu — nauczyciel o niższym stopniu awansu zawodowego), ale także mogą być podejmowane spontanicznie przez nauczycieli.

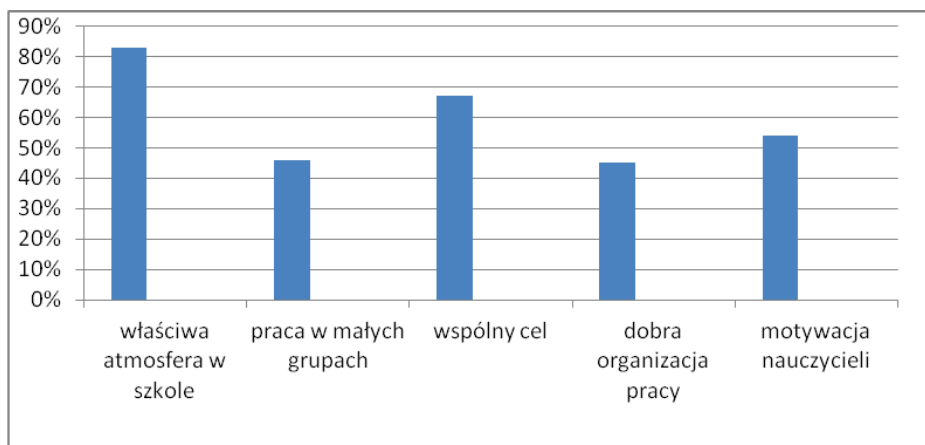
Ankietowani nauczyciele poproszeni zostali o wskazanie działań, które są przez nich preferowane w ramach współdziałania z innymi nauczycielami.

Za najbardziej efektywne dla siebie formy współdziałania z innymi nauczycielami badani (110 respondentek, tj. 91,7%) uznali wspólne planowanie i organizowanie uroczystości szkolnych oraz przeprowadzanie konkursów. Nauczyciele preferują również współdziałanie nauczycieli w zespołach zadaniowych pracujących nad określonym precyzyjnie sformułowanym celem, np. nad analizą wyników tekstów zewnętrznych po trzeciej klasie. 68 nauczycielek, tj. 56,7% respondentek, docenia bezpośrednie kontakty z innymi nauczycielami w parach lub małych 3–4 osobowych grupach, w ramach których mogą uzyskać pomoc, rady, przedyskutować konkretne problemy dydaktyczne, wychowawcze, opiekuńcze lub organizacyjne. Za ledwie 13 osób, tzn. 10,8% ankietowanych, uważa za ważną formę współdziałania bezpośrednią wymianę doświadczeń w ramach prowadzonych lekcji pokazowych i zajęć otwartych, w trakcie których mogą poznać, a następnie omówić określone rozwiązania edukacyjne.

Na przebieg procesu współdziałania nauczycieli może mieć wpływ szereg czynników. Wśród czynników sprzyjających współdziałaniu nauczycieli w procesie edukacji badani wymienili czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym.

Wykres 2

Czynniki sprzyjające współdziałaniu nauczycieli w procesie edukacyjnym





W ocenie badanych (99 respondentek, tj. 82,5%) najważniejszym czynnikiem sprzyjającym współdziałaniu nauczycieli w procesie edukacyjnym jest odpowiedni klimat w szkole, atmosfera zrozumienia, zaufania, życzliwe relacje w gronie pedagogicznym. Współdziałanie nauczycieli jest najbardziej efektywne jeżeli traktują oni cel wspólnego działania jako własny (zarazem indywidualny), ważny z punktu widzenia podejmowanej aktywności (80 osób, tj. 66,7%). Wymieniony przez nauczycieli czynnik pozostaje w związku z kolejnym, tj. odpowiednim poziomem motywacji do współdziałania. Do istotnych czynników sprzyjających współdziałaniu ankietowani zaliczyli czynniki zewnętrzne związane z odpowiednią liczbą osób w zespołach (najlepiej małych 2–3-osobowych) oraz warunkami związanymi z odpowiednim miejscem, czasem, dostępem do źródeł informacji niezbędnych do wspólnej pracy. Analogicznie badani wskazywali czynniki utrudniające współdziałanie nauczycieli.

Tabela 3

Czynniki utrudniające współdziałanie nauczycieli w procesie edukacyjnym

rodzaj czynnika	liczba wskazań	% odp. N=120
zbyt liczny zespół zadaniowy, przedmiotowy	76	63,3
rozbieżne cele	85	70,8
przymus, brak motywacji wewnętrznej do działania	73	60,8
małe zaangażowanie w pracę zespołu wszystkich jego członków	60	50
brak odpowiednich warunków zewnętrznych, np. czasu, miejsca itp.	67	55,8
niechęć do zmian, rutyna, wypalenie zawodowe	47	39,2
lenistwo, wygodnictwo	48	40
obawa przed ujawnieniem braku kompetencji	35	29,2

Źródło: Badania własne

W ocenie respondentów (85 osób, tj. 70,8%) głównym czynnikiem utrudniającym współdziałanie nauczycieli jest brak zbieżnych celów. Zdaniem badanych, nauczyciele stają przed koniecznością współdziałania w zespołach i pojawia się w związku z tym wśród nich niechęć do wspólnego działania. Stąd łączą współdziałanie z przymusem. Wśród czynników utrudniających współdziałanie, ankietowani wskazali także na konieczność zmiany dotychczasowego indywidualnego i rutynowego działania, które w ocenie wielu nauczycieli jest wykonywane sprawniej, bo zostało warsztatowo opanowane (47 badanych, tzn. 39,2%). Nauczyciele wiążą ponadto ze współdziałaniem konieczność poświęcenia zespołowemu działaniu dodatkowego czasu. Poza tym dochodzą do głosu czynniki wewnętrzne związane z obawą, że w trakcie pracy zespołowej ujawni się własną niekompetencję w ramach danego zagadnienia będącego przedmiotem pracy zespołowej (35 respondentek, tzn. 29,2%). Zdaniem badanych, nauczyciele często nie są zainteresowani (lub nie okazują zainteresowania) prezentacją efektów współdziałania swoich koleżanek i kolegów, nie podejmują dyskusji nad wypracowanymi rozwiązaniami w celu poprawienia efektów pracy. Do czynników utrudniających współdziałanie nauczyciele zaliczyli także lenistwo czy wygodnictwo (48 badanych, tj. 40%).

Wszyscy ankietowani zadeklarowali, iż wykorzystują efekty współdziałania z innymi nauczycielami we własnym rozwoju osobowym oraz w doskonaleniu procesów edukacyjnych.

Tabela 4

Sposoby wykorzystywania efektów współdziałania przez nauczycieli

sposoby wykorzystywania efektów współdziałania	liczba wskazań	% odp. N=120
likwidowanie konfliktów w gronie pedagogicznym	25	20,8
otwarcie na zmiany, innowacje	34	28,3
rezygnacja z indywidualizmu i rywalizacji na rzecz współpracy	38	31,7
udzielanie sobie wsparcia w rozwiązywaniu trudnych problemów pedagogicznych	64	53,3
wspólny front w wychowaniu i nauczaniu	77	64,2
wykorzystywanie w praktyce wspólnie wypracowanych rozwiązań i różnych poglądów na określone kwestie, modyfikacja warsztatu pracy	84	70
poprawa komunikacji, zniesienie barier komunikacyjnych i oporów w zwracaniu się o pomoc	92	76,7
wymiana informacji o uczniach w celu udzielania im wsparcia edukacyjnego	96	80

Źródło: Badania własne

Dzięki współdziałaniu z innymi nauczycielami następuje wymiana informacji na temat uczniów w celu znalezienia najlepszych rozwiązań ich problemów (96 nauczycieli, tj. 80%). Efektem współdziałania jest poprawa komunikacji między nauczycielami (92 osoby, tzn. 76,7%) oraz wspólny front oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych. Często współdziałając, nauczyciele chętniej, bez oporów zwracają się o wsparcie, pomoc w razie problemów edukacyjnych (64 badanych, tj. 53,3%). Wnioski z podejmowanych działań wymagających współdziałania są wykorzystywane przez nauczycieli w praktyce (84 respondentki, tj. 70%) w związku z podejmowania refleksji nad własną pracą dydaktyczno-wychowawczą i opiekuńczą w celu doskonalenia, modyfikowania własnego warsztatu pracy.

## PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wśród nauczycieli edukacji wczesnoszkolnej na temat współdziałania w ich szkołach można stwierdzić, że współdziałają oni ze sobą i wspierają się w działaniach edukacyjnych i wychowawczych. W ocenie badanych współdziałanie korzystnie wpływa przede wszystkim na podniesienie jakości pracy szkoły oraz na rozwój uczniów. Nauczyciele wiążą współdziałanie w gronie pedagogicznym przede wszystkim z pracą zespołową, która jest efektywna, jeżeli jest podejmowana w małych zespołach, w odpowiednich warunkach zewnętrz-

nych, a przede wszystkim wówczas, gdy zainteresowani stawiają sobie wspólny, akceptowany przez wszystkich członków zespołu cel współdziałania. Nauczyciele współdziałają w opracowywaniu planów pracy wychowawczej, w grupach przedmiotowych, w trakcie wyboru podręczników, w organizacji wycieczek, imprez szkolnych. Zdaniem Zbigniewa Radwana, z sukcesem przeprowadzonego działania można liczyć się w takiej szkole, w której rada pedagogiczna wykazuje postawę gotowości psychicznej do podjęcia trudnej długoplanowej zespołowej pracy na rzecz samodoskonalenia siebie i własnej instytucji. Gotowość ta jest większa wszędzie tam, gdzie ceni się otwartość w komunikowaniu się ludzi między sobą, co stwierdzono przy różnych okazjach występowania pewnych już umiejętności zespołowego działania, a przede wszystkim wtedy, gdy dążność do współpracy znajduje uznanie i poparcie u większości członków rady pedagogicznej<sup>15</sup>. Ponadto, „[...] pojedynczy nauczyciel nie może udoskonalić swojego warsztatu pracy sam, bez możliwości przedyskutowania problemów z kolegami i koleżankami nauczycielami”<sup>16</sup>. Niestety rzadziej nauczyciele dostrzegają indywidualny wymiar współdziałania w gronie pedagogicznym związany z rozwojem osobowym, doskonaleniem wiedzy i umiejętności oraz podejmowaniem autorefleksji nad własnym warsztatem pracy pedagogicznej. Zdolności organizacyjne i współpraca — profesjonalizm nauczyciela nie może być dłużej uważany za zindywidualizowany zestaw kompetencji, ale powinien funkcjonować jako część „organizacji szkolnej”. Zdolność i gotowość do uczenia się od innych nauczycieli oraz uczenia innych nauczycieli jest być może najważniejszym aspektem tej cechy nauczyciela<sup>17</sup>.

Prawie wszyscy nauczyciele wykorzystują w swojej pracy wnioski wypływające z analizy procesów edukacyjnych w toku współdziałania. Jak pisze Hartmut Wenzel,

[...] Obok podstawowych umiejętności w zakresie komunikacji i współpracy wymagać się będzie od zespołów nauczycieli znajomości metod i strategii inicjowania, implementacji i sterowania procesami zmian, obok umiejętności pracy w zespole również takich, które posłużą kierowaniu procesami zadaniowymi i decyzyjnymi oraz indywidualnym i instytucjonalnym rozwojem<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> *Rozwój organizacyjny szkoły. Antologia 3*, red. Z. Radwan, Ministerstwo Edukacji Narodowej — Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa–Radom 1997, s. 49.

<sup>16</sup> M. Schratz, *Metodologia samoewaluacji*, [w:] *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*, red. H. Mizerek, wsp. A. Hildebrandt, Wydawnictwo MG, Olsztyn 1997, s. 78.

<sup>17</sup> *Nauczyciel kompetentny. Teraźniejszość i przyszłość*, red. Z. Bartkiewicz, M. Kowaluk, M. Samujło, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 248.

<sup>18</sup> H. Wenzel, *Autonomia szkoły*, [w:] *Rozwój organizacyjny szkoły. Antologia 3*, red. Z. Radwan, Ministerstwo Edukacji Narodowej — Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa–Radom 1997, s. 109.

*Ewa Kochanowska*

## TEACHERS' INTERACTION AS A FACTOR IN THEIR PERSONAL DEVELOPMENT AND IN THE ENHANCEMENT OF THE QUALITY OF SCHOOL EDUCATIONAL PROCESSES

### Summary

This study attempts to justify the thesis that teachers' cooperation can be a tool supporting their personal development and a factor enhancing the quality and effectiveness of the educational process. Cooperation belongs to the area of the teacher's social competences that is closely connected with his/her interpersonal skills. These skills are indispensable for maintaining contacts with other people on the best possible level and deciding how to react to other people's behaviour. Furthermore, cooperation with other members of the staff enables teachers to work on their personal development. That includes improving one's knowledge and skills as well as undertaking introspective reviews of one's own pedagogical techniques. The aim of the article is to present the problems of teachers' cooperation in the school environment from the collective and the individual point of view. In the course of surveys conducted for this study, the author was able to gather primary school teachers' opinions and assessments about the cooperation of staff members in their schools. The research sought to explore the following the questions:

- 1) How do the interviewed teachers evaluate teachers' cooperation in the school where they work?
- 2) What projects/activities demonstrate, according to the participants of the survey, teachers' cooperation in school?
- 3) What forms of school cooperation do the interviewed teachers prefer?
- 4) How, according to the interviewed teachers, can the effectiveness of cooperation be increased? Which factors are conducive to teachers' cooperation and which tend to hamper it?
- 5) What, according to the respondents, should be changed or improved in order to increase the effectiveness of teachers' cooperation?

The research results presented in this study has become the basis for conclusions about the ways of understanding the term 'teachers' cooperation', the various forms of cooperation in the school environment and the factors conducive to group cooperation and hindering it (as seen from the teachers' point of view).