

М. Каминьска

<https://orcid.org/0000-0003-1768-021X>

Формирование культуры сотрудничества участников образовательного процесса

В статье рассматриваются вопросы коллективной работы учителей в школе. В настоящее время умение сотрудничать в коллективе относится в числе наиболее актуальным компетенций в общественной и профессиональной жизни. Коллективную работу в образовательном контексте обычно соотносят с ученической средой. Однако вопрос формирования культуры сотрудничества и школьного обучения должен также касаться учителей. В настоящем тексте представлены факторы, детерминирующие коллективную работу и влияющие на ее эффективность, а также избранные результаты исследований образовательной системы, связанные с анализом качества работы учителей в школе. По мнению исследователей и специалистов в области теории управления, эффективность коллективной работы зависит от имманентных особенностей группы, индивидуальных особенностей ее членов, методов и форм сотрудничества в команде. Групповые функции включают, например, уровень коммуникации, согласованность и размер команды. Качествами участников - их компетенции, умение учиться, мыслить и действовать творчески, сосредоточиться на сотрудничестве, открытости к новым идеям, критических замечаниях. Некоторые исследователи указывают на необходимость взаимного доверия, что обеспечивает синергию. В коллективной работе учителя могут расти профессионально, организационно и индивидуально. Они могут развивать профессионально значимые качества, учиться друг у друга. В долгосрочной перспективе коллективная работа может способствовать интеграции преподавательского сообщества и повышению профессионального престижа. Поэтому научные исследования проводятся для определения уровня коллективной работы в школах и прогнозирования его будущего статуса. В статье приводятся результаты исследований, проведенных отечественными и зарубежными учеными. Выводы показывают наличие большого потенциала для сотрудничества между учителями, однако есть и признаки культуры конкуренции и индивидуализма.

Ключевые слова: коллективная работа, школа, учитель, сотрудничество, обучение.

M. Kaminska

Formation of Cooperation Culture of Participants of the Educational Process

The text is devoted to the issue of team work of teachers at school. The ability of team collaboration is today one of the most desirable competences in the social and professional world. The educational dimension of teamwork usually refers to the student community. However, building a culture of cooperation and learning at school should also be applied to teachers. The text discusses the factors that determine team work and its effectiveness. Selected results of the educational research on the quality of team work of teachers at school are presented. According to educational researchers and specialists in the field of the management theory, the effectiveness of team work depends on: the immanent features of the group, individual characteristics of members and methods and forms of cooperation in the team. Group features include, for example, the level of communication, consistency, and team size. Members' qualities are their competences, ability to learn, think and act creatively, focus on cooperation, openness to new ideas, taking critical remarks. Some of the researchers point to the need for mutual trust and credibility of members. Then it is not difficult to obtain beneficial effects in the form of synergy. In teamwork, teachers can be improved professionally, organizationally, and improve their personality. They can develop social needs. They have the opportunity to learn from each other. In the long run, team work can contribute to the integration of the teaching community and raise professional prestige. Therefore, the scientific research is undertaken to determine the level of teamwork in schools and predict its future status. The article cites the results of the research carried out by domestic and foreign researchers. The conclusions show that there is a great potential for cooperation among teachers. However, there are also signs of the culture of competition and individualism.

Keywords: teamwork, school, teacher, cooperation, learning.

Введение

Коллективная работа является неотъемлемым элементом создания культуры сотрудничества в школе и взаимного обучения, которые, в свою очередь, способствуют достижению высокого уровня эффективности работы в школе. Необходимость создания разных коллективов и налаживания сотрудничества в рамках внутришкольного образовательного процесса подчеркивается как

исследователями системы образования, так и экспертами в области управления образовательной системой. По мнению Яна А. Фазлагича, «коллективная работа и организация сетей сотрудничества однозначно определяют будущее современных методов управления системой просвещения. Согласно современным тенденциям в области образовательной системы учитель обладает автономией в отношении того, что происхо-

дит в классе, однако теперь большее значение уделяется активизации учителей путем сотрудничества в рамках формальных и неформальных сетей. Независимая рефлексия, интуиция и самообразование в дальнейшем остаются важнейшими элементами профессионального самоусовершенствования [1, с. 19]».

В культуре управления, основанной на принципах сотрудничества, многие учителя играют роль лидеров, в то же время улучшение качества их работы понимается как совместный труд всех учителей, а не индивидуальные действия каждого из них. Здесь речь идет о школьной общности, которая вместе принимает решения, позволяющие достичь определенных целей. Совместная деятельность, разумеется, требует от разных субъектов образовательной сферы компромисса и зачастую заставляет отказаться от собственных желаний и пристрастий. Общность предполагает приоритет общности и ее интересов по отношению к интересам отдельных лиц [2, с. 91]. Коллективная деятельность в культуре сотрудничества так описывается Инеттой Новосад: «Взаимное обучение как результат общей деятельности учителей означает совместный труд. Только путем непосредственной кооперации и обмена опытом учителя в состоянии обогащать и развивать необходимые компетенции. Коллективная работа может вполне способствовать личному росту посредством активности учительских групп по взаимопомощи и консультированию. В данном случае team teaching представляется как другая возможность создания культуры труда, благодаря которой учителя могут развивать свое видение мира и свои способы решения разных жизненных проблем; покоряя стресс и страх, они получают энергию и мотивацию, которые служат совершенствованию их мастерства» [18, с. 89].

Эффективность коллективной работы

По мнению М. Эвенсона, чтобы коллективная работа была эффективной, «необходимо возникновение одновременно четырех компонентов: коммуникации, сотрудничества, креативности и связности [3, с. 7]». Итак, люди должны общаться друг с другом, желать сотрудничать и в своем деянии исходить из оригинальности и внутренней согласованности. Только в таком случае можно предвидеть потенциальные положительные последствия сотрудничества в рамках коллективного труда. По Ф. Геегу, эффективность коллективной работы зависит от таких факторов, как численность группы, индивидуальные черты членов группы и ее состав. Желательно, чтобы

коллектив не был слишком большим. Оптимальное количество членов в группе - 4–10. К важнейшим индивидуальным чертам лиц, обеспечивающим высокий уровень производительности коллектива, принадлежат следующие:

- умение учиться и готовность обучать других;
- интеллектуальная исполнительность и творческая фантазия;
- умение перерабатывать информацию и быть открытым для новых идей;
- умение критиковать (конструктивная критика) и воспринимать критику, умение по существу представлять свою позицию по данному вопросу во время дискуссии;
- позитивное внутреннее расположение и готовность работать в коллективе;
- состав группы должен соответствовать выполняемым задачам. Важно, чтобы отдельные лица, входящие в состав данного коллектива, подбирались согласно имеющимся у них и дополняющим друг друга умениям; так, чтобы они чувствовали обязанность сотрудничать друг с другом и стремиться к достижению общих целей; чтобы все принимали активное участие в общих мероприятиях и чувствовали себя ответственными за общие дела [20, с. 218].

Чтобы сотрудничество людей в пределах одного учреждения (а также вне его) было слаженным, оно должно признаваться важной ценностью, нормативным признаком, сопутствующим общим мероприятиям. Это должно найти свое отражение в ожиданиях, предъявляемых руководителями к своим подчиненным в конкретных случаях, а также при оценке их работы. Кроме критериев оценки по существу, активное участие в общих делах коллектива, в особенности при решении воспитательных проблем, должно активно поддерживаться. Сотрудничество не может осуществляться с помощью принуждения, поэтому нужно добиваться того, чтобы оно воспринималось как крайне ожидаемое. Если все лица, составляющие коллектив, по крайней мере, большинство из них, стремятся к осуществлению одной и той же цели, их шансы добиться желаемого результата значительно выше. Создается благоприятная ситуация, при которой компетенции каждого лица могут быть использованы максимально, одновременно становясь своего рода ресурсами для всего коллектива. Поэтому вполне обоснованно утверждение о том, что процесс обучения на месте работы, в повседневной практике, неограничен и позволяет не только более глубоко изучить действительность, в которой мы

работаем, но также постоянно преобразовывать ее в любом направлении [11, с. 141–143].

Коллективная деятельность способствует возникновению эффекта синергии, то есть более высокой эффективности действий, предпринимаемых индивидуальными лицами в коллективе, нежели рассматриваемых как сумма отдельных действий каждого лица. Об этом говорит Малгожата Осиньска: «Умения и знания членов группы, дополняя и усиливая друг друга, способствуют возникновению эффекта синергии, который создает возможность использовать потенциал всего коллектива, что влияет на улучшение качества обучения, воспитания и организации работы [19, с. 5]». По мнению Дануты Эльзнер, эффект синергии создается в случае:

- «...такого распределения задач, при котором каждый может делать то, чем он увлекается или чем в лучшей степени владеет,
- использования знаний и умений всех членов коллектива, так называемой коллективной мудрости,
- взаимодействия,
- незамедлительного внедрения принимаемых решений,
- избежания индивидуальных ошибок за счет обмена опытом между членами коллектива,
- оказания помощи лицам, которые имеют трудности с выполнением задач,
- слаженного общения [6, с. 35]».

Фактором, благоприятствующим сотрудничеству между членами коллектива и достижению эффекта синергии, является использование разнообразных методов и активизирующих техник. К ним можно отнести

- интеграционные методы и техники, например граффити (помогают сплотить группу, креативно решать проблемы, делиться с другими своими идеями);
- методы по созданию определений, например, снежный шар, ментальная карта (способствуют аккуратному формулированию мыслей, правильной интерпретации терминов, планированию действий, обучению);
- методы по определению приоритетных задач (методы иерархизации), например, пирамид приоритетов (данные методы поддерживают процесс установления отношений на основании категорий «высшая ценность» и «низшая ценность», облегчают проведение анализа и классификации);
- методы и техники ведения дискуссии, например, метод мозгового штурма (позволяют активно слушать других, учитывать различные

точки зрения, освоить мастерство ведения переговоров);

– методы и техники креативного решения проблем, например метаплан, «рыбий скелет», или так называемый прием «фишбоун» (направлены на развитие критического, логического, рефлексивного и креативного мышления, заставляют рассмотреть разные аспекты данной проблемы, использовать знания в разных жизненных ситуациях);

– методы и техники коллективного способа решения проблем, например метод «дерева решений» (формируют умение принимать решения и прогнозировать их последствия);

– методы и техники планирования действий, например, «звезда вопросов», проект (поддерживают процесс целесообразного планирования действий, усиливают ответственность за конечный результат действия);

– методы оценки, например, стратегический анализ SWOT (служат оценке слабых и сильных сторон результатов предпринятых действий, обеспечивают рефлексивный подход к своим достижениям и достижениям других лиц, определяют развитие в желаемом направлении и повышают его эффективность) [15, 16, 22].

Благодаря коллективной работе, учителя совершенствуют свои организационные и профессиональные компетенции: развиваются как в индивидуальном, так и в общественном плане; удовлетворяют потребность в принадлежности, признании и одобрении. Кроме того, они открыты для разных точек зрения и мнений, а следовательно - для создания и раскрытия новых идей. Таким образом, увеличивается также их активность в рамках деятельности, направленной на благо школы. Они стремятся помогать друг другу, учатся друг у друга, модифицируют методы и формы работы с учениками, используют больше наглядных пособий, намного успешнее прогнозируют проблемы школьной среды. Вследствие этого уменьшается количество конфликтных ситуаций в кругу учителей, а там, где они появляются, конфликты становятся местом творческого развития в личной и профессиональной жизни.

Данный факт подтверждается практическим опытом Божены Кубичек и Анны Ромпалы, которые выделяют следующие достоинства коллективной работы учителей:

- «...они умеют успешно пользоваться наличием различных точек зрения,
- они умеют прислушиваться друг к другу и предоставлять другим возможность взять слово,
- они умеют обсуждать темы, непосредственно связанные с жизнью школы,

– они умеют придавать одинаковое значение определенным терминам, что существенным образом облегчает процесс общения – оно проходит значительно быстрее и в отсутствие отрицательных эмоций,

– они умеют поддерживать друг друга при решении сложных педагогических проблем,

– они не стесняются просить о помощи,

– они умеют определять сильные стороны своего характера и использовать их в целях повышения эффективности работы в школе,

– они умеют ликвидировать в зародыше деструктивные конфликты, возникающие в педагогическом кругу,

– они умеют передавать друг другу информацию об учениках, особенно со сложностями в воспитании» [17, с. 99].

Сотрудничающие друг с другом учителя показывают хороший пример ученикам. Они также становятся своего рода «точкой отсчета» для учащихся по вопросам создания сообщества и подготовки к жизни в демократическом обществе. Моделирование ситуации сотрудничества не требует никаких особенных воспитательных процедур. Ученики естественным и непосредственным образом усваивают образцы конкретного поведения, поэтому можно сделать вывод о том, что система межличностных отношений между учителями, а также их готовность сотрудничать друг с другом и вести равноправный диалог является не только залогом эффективности процесса обучения и воспитания, но также инструментом стимулирования процесса воспитания путем оказания непосредственного положительного либо отрицательного воздействия на процесс развития ребенка, а также положительного или отрицательного влияния на формирование у него собственного мировоззрения, убеждений и поведения.

Цели, задаваемые учителями, и пути их достижения, принятые сообществом в повседневной деятельности нормы и ценности – это элементы, влияющие на эффективность воспитательной работы. Учительский коллектив, который не направлен на осуществление общих целей, тем более коллектив, члены которого враждебно настроены друг к другу, приостанавливает воспитательно-дидактический процесс, ослабляет результаты школьного труда. Система отношений, сложившихся внутри учительского коллектива, определяет успешность профессиональной адаптации молодого учителя, развитие его способностей к выполнению дидактических, воспитательных, опекунских обязанностей, обязанностей, вытекающих из сотрудничества и взаимо-

действия с другими членами учительского коллектива, а также с родителями и общественным окружением школы. Определение соответствующего места в учительском коллективе, пожалуй, в одинаковой степени зависит от учителя, директора школы и учительского коллектива. На позицию молодого учителя в коллективе решающее влияние оказывают как уровень и характер его профессиональной академической подготовки, так и отношение к выполняемым задачам и обязанностям, в то время как его возможности могут вполне открыться в условиях доброжелательности, искренности, товарищества, взаимной помощи, креативности, в атмосфере, благоприятствующей поискам инновационных решений в области дидактики, опеки, воспитания. Создание такой атмосферы обусловлено многими факторами, в том числе отношением директора школы, соответствующей организацией работы в школе и т. п. Решающее значение для создания условий работы имеют и отношения в учительском коллективе и готовность каждого учителя внести личный вклад; таким способом, возможно получение конечного результата в виде желаемого образца культуры сотрудничества и правильных межличностных отношений [10, с. 265].

Согласно данным, полученным из доклада (рапорта) Eurydice, «культура сотрудничества в школе может положительным образом влиять на эффективность обучения и мотивацию учителей, а также их удовлетворение выполняемой работой» [13, с. 112]. Результаты международных исследований, представленные в докладе, указывают на то, что «разные практики сотрудничества в школах укрепляют убеждения учителей в том, что их профессия пользуется всеобщим уважением». «Практика коллективного лидерства, которая подразумевает культуру общей ответственности и принятия решений поддерживающими друг друга учителями и директорами школ, может оказать значительное влияние на удовлетворение учителей работой и их оценку профессии в категориях общественной ценности. Деятельность, основанная на сотрудничестве, в состоянии облегчить чувство изолированности, укрепить убеждение в том, что учителя являются неоценимыми членами школьной общественности и общества в целом [13, с. 114]».

Процесс формирования культуры сотрудничества как фундамента отношений между сотрудниками в школе, в основном, требует возникновения климата взаимного доверия и сотрудничества. Учитель должен почувствовать себя настолько свободно, что он будет готов подвергнуться внешней оценке со стороны своих коллег

или поделится с другими своим опытом, а также будет пользоваться опытом других людей. Внедрение культуры сотрудничества в школе – согласно проведенным исследованиям – в значительной степени повышает эффективность процесса обучения и самообучения, а также влияет на повышение уровня эффективности деятельности педагогического совета. В школе создается специфическая атмосфера, в которой каждый является надежным, лояльным и снисходительным партнером. Сотрудничество учителей, основанное на взаимной поддержке и обмене знаниями и опытом, является причиной изменения отношения к процессу обучения, сущности передаваемых знаний, а также изменения отношения к ученикам. В свою очередь, в отношении к ученикам, культура сотрудничества влияет на повышение уровня их самоуверенности путем выражения одобрения и снисходительного подхода со стороны учителей, а также приспособления работы учителей к индивидуальным умениям, способностям, ограничениям и барьерам, а также сильным сторонам характера и талантам учеников. Соперничество сменяется сотрудничеством, уровень конкурирования между отдельными учениками снижается, что влияет на условия работы, а также укрепление чувства солидарности, общественного опыта, а также креативного и познавательного способа решения проблем. Согласно проведенным исследованиям, сотрудничество в рамках классового коллектива повышает эффективность самообучения, чего явно не хватает в случае обучения, основанного на принципе конкурирования и соперничества между учениками [3, с. 18].

Знания и обучение являются вышестоящими ценностями в школе, что способствует созданию атмосферы дружелюбия, предупреждает возникновение чувства изолированности и маргинализации в случае менее одаренных учеников или учеников со специфическими трудностями или синдромом повышенной двигательной возбудимости. Культура сотрудничества в процессе обучения и самообучения способствует разрушению индивидуальных барьеров между учеником и учителем. Сотрудничая друг с другом, учимся самоуверенности, понимания и креативности, которая так необходима в просветительской деятельности, а также партнерства при обмене знаниями и сотрудничестве при передаче и усваиванию знаний [3, с. 18].

Коллективная работа учителей на практике – обзор исследований

Вопросы практического образа культуры сотрудничества в учительских коллективах и взаимного обучения редко затрагиваются в трудах польских ученых-педагогов. Обычно проблематика исследований относится к сотрудничеству между школой и семьей или сотрудничеству между учениками. Учителя в этих исследованиях выступают как оценивающие уровень сотрудничества с другими субъектами. Темы хода и эффективности сотрудничества в учительских коллективах появляются в исследованиях польских ученых 70-х гг. XX в. Одним из них был Станислав Кравцевич [14], который проводил исследования в области сотрудничества и взаимных отношений учителей в школах, опираясь на примере педагогических советов, не проводил при этом деления учителей на отдельные коллективы. В его исследованиях появлялись следующие темы, между прочим, межчеловеческие отношения, товарищеские узы и узы дружбы, причины конфликтов и соперничества между учителями, специфика и причины возникновения трудностей во время сотрудничества и в межличностных отношениях учителей. Ученый анализировал формы помощи, которую оказывают друг другу учителя, а также их готовность оказать такую помощь. Интересной проблемой его исследований оказалось также влияние сотрудничества и взаимных отношений учителей работающих в коллективах на дидактически-воспитательную работу и личную жизнь данного учителя.

Из этих исследований следует, что большинство учителей (92,2 %) положительно оценило сотрудничество и взаимные отношения учителей. Около 14 % учителей на стороне, что причиной соперничества между учителями является интеллектуальное лидерство в учительском коллективе и вопрос признания другими учителями профессиональных достижений своих коллег. Вопрос введения педагогического новшества в области методов работы учителей стал причиной соперничества у 20,4 % опрошенных, однако только 1,5 % учителей спорили друг с другом по поводу результатов обучения и воспитания. Приблизительно 40 % респондентов выразило мнение, что причиной конфликтов в кругу преподавателей являются дела материального характера, между прочим, сверхурочные часы, воспитание, юбилейные премии, возможность получения дополнительного вознаграждения в рамках курсов, докладов и т. п. К основным причинам трудностей, возникающих во время сотрудничества и кооперации учителей можно назвать: разногласия учи-

телей по поводу разных учеников (36,2 %), разные мнения по поводу способа работы и мировоззрения на тему обучения и воспитания (25,6 %), разные мнения относительно достижений в личной и профессиональной жизни (24,6 %). Учителя указывали на факт, что в школе могут рассчитывать лишь на самого себя (21,1 %), однако в опросе респонденты указывали также на помощь со стороны других учителей и директора школы (20 %). Свыше 85 % респондентов подчеркивало важность проблемы взаимозависимости системы отношений в рамках сотрудничества и повседневных сношений в учительском кругу в сопоставлении с ходом и результатами процессов обучения и воспитания. В данной группе положительное влияние отмечалось 54 % учителями, в то время как отрицательное влияние отмечалось 32,1 % учителями.

Целью исследований, проведенных Яном Поплушем [21] было изучение корреляции между внутренней организацией учительских коллективов и подходом учителей к педагогической работе, а также возможность управления общественной структурой учительских коллективов в целях улучшения качества их работы. Организация учительских коллективов исследовалась с учетом таких факторов совместной деятельности, как: коммуникация в коллективе, организация работы, распределение задач, совместное управление и совместная работа в коллективе. К основным выводам, вытекающим из проведенного анализа можем причислить: низкий уровень интеграции учительских коллективов, последствия плохой организации работы и неумелое ведение работой коллектива. В результате проведенного анализа установлено, что профессиональный подход учителей в значительной степени зависит от таких факторов, как: интеграция коллектива, принятый способ работы и позиция директоров школ. Интегрированные коллективы привлекают большее количество учителей, отличающихся креативным способом работы. Это влияет на развитие индивидуализма учителей, дает возможность предупреждения закреплению схематичного поведения, шаблонного мышления и таких же действий. Распад коллектива детерминирует пассивность учителей, однообразность и излишнюю сосредоточенность на дидактическом аспекте работы. Усилия креативных учителей, если рассматривать их по отдельности, направленные на улучшение стиля работы, встречаются с явным сопротивлением со стороны других учителей, иногда также со стороны директоров школ [21].

Результаты исследований Барбары Добровольской, описывающие связи между мнениями

и поведением учителей в контексте многокультурного образования в сопоставлении с культурой данной школы показали, что часть учителей проявляет активность в области формирования культуры школы путем индивидуальной воспитательной и организационной деятельности. Однако, некоторые респонденты признают, что «их деятельность подвергается критике со стороны других учителей, они указывают также на равнодушное отношение педагогического коллектива к любым попыткам введения новых решений или проведения необходимых изменений». В ходе проведенных исследований доказано, с одной стороны, коллегиальность действий учителей и чувство общей ответственности за работу на благо школы, с другой стороны, раскрыты внутренние трения и разногласия по поводу профессиональной деятельности учителей [4, с. 299].

Целью анализа качества отчетов об оценке образовательной деятельности школы, проведенного автором настоящей статьи на рубеже 2014 и 2015 гг. было, между прочим, предварительное определение уровня сотрудничества учителей в учительских коллективах, предпринимаемых ими действий, определение форм деятельности и достигаемых результатов. Проанализировано 12 документов – отчетов (рапортов) избранных случайным образом среди полной документации отчетов о внутренней оценке школ и разного типа учреждений, разбросанных по всей стране, доступных в режиме школьных интернет-сайтов. Внутренняя оценка понимается как процесс практического исследования – оценки, проводимой в школьном учреждении директором школы вместе с другими учителями занимающими пост директора школы. Результаты, полученные на основании проведенных исследований, используются для совершенствования качества работы в школе. Во время оценки, директор наблюдает за учителями ведущими дидактические, воспитательные и опекунские занятия, а также другие занятия согласно статутной деятельности школы. Оказывается, что учителя довольно часто идентифицируют получаемые результаты с деятельностью коллективов, например процесс усовершенствования техники обучения; обмен опытом; создание стандартизированных инструментов измерения эффективности дидактической деятельности; обмен мнениями в целях более точного диагностирования проблем ученика; совместный анализ и обсуждение достижений ученика с одновременным представлением выводов в целях улучшения дальнейшей работы; ознакомление учителей с характеристикой требований оцениваемого материала; определение видов инстру-

ментов необходимых для проведения и составления оценки; обработка данных подлежащих оценке. В ходе проведенного исследования выяснено, что учителя не в состоянии точно определить эффектов сотрудничества или применяют обобщенные формулировки, например: «высокий уровень образовательной деятельности школы», «положительное влияние на работу школьного учреждения», «повышение эффектов реализации процессов обучения». Не хватает конкретных, измеримых результатов, которые достигаемы с помощью коллективной работы – особенно в контексте взаимного обучения. Поэтому, можно сделать вывод о том, что усилия учителей скорее всего, направлены на ход сотрудничества, нежели его эффективность [9, с. 396].

На основании приведенного анализа удалось идентифицировать следующие эффекты сотрудничества в рамках учительских коллективов:

- увеличение эффективности образования и воспитания (например путем повышения оценки по письменной курсовой работе, повышения успеваемости учеников);

- приобретение учениками новых умений, расширение знаний и их позиции в школьной общественности;

- более внимательное изучение ситуации отдельного ученика, его окружения и позиции в школьной общественности, а также его способностей и талантов;

- подготовка более привлекательного, расширенного образовательного пакета (например дополнительные занятия, кружки по интересам);

- достижения учеников в рамках организованных мероприятий – конкурсы, состязания;

- повышение активности учителей в проектах и акциях, направленных на популяризацию знаний;

- поддержка рекламных мероприятий по повышению уровня узнаваемости школы и расширения ее образовательных услуг в целях максимального удовлетворения потребностей местного населения;

- обеспечение профессиональной подготовки культурных мероприятий и конкурсов;

- предоставление помощи определенному ученику.

Интересным является факт, что директора более критически оценивают эффективность сотрудничества в коллективах нежели сами учителя. Большинство учителей оценивает степень своей активности в рамках коллективной деятельности довольно высоко. Две трети опрошенных учителей признает себя активными участниками преподавательских коллективов и

они удовлетворены таким видом сотрудничества [9, с. 396].

María Assunção Flores проводила исследования в области основ лидерства учителей в Португалии. Участники опроса отмечали готовность принять участие в рамках сотрудничества в коллективах и школьных проектах, делиться идеями, материалами, а также выражали готовность использования рефлексивного подхода в практике обучения. Они назвали сотрудничество в учительском коллективе самым главным критерием оценки их преподавательской работы. Одновременно, они подчеркивали необходимость повышения уровня индивидуализма преподавателей, оставляя в стороне такие ценности, как коллективная работа и участие во время принятия решений [1, с. 182].

Согласно результатам исследований Романа Дорчака и Якуба Колодзейчика, проведенных среди директоров школ на тему предпочитаемых и имеющихся у преподавателей профессиональных компетенций в области лидерства, подавляющее большинство респондентов признали существенными «поддержку коллективной работы и популяризацию достижений учителей с выдающимися дидактическими успехами» (97,8 %) и «умение подбора методов и форм сотрудничества в зависимости от контекста (например особенностей преподавательского учительского коллектива либо изменяющейся обстановки)» – 95,8 %. Большинство опрошенных директоров декларировало, присутствие у них таких компетенций и пользование ими во время своей работы (свыше 80 %). В анализе на качество, директора школ обращали внимание на высокую ценность коллективной работы в контексте развития учеников и профессионального роста учителей. Согласно их словам, коллективная работа соединяет сильные стороны членов коллектива, влияет на эффективность их действий и способствует достижению избранных целей. Школьная деятельность приносит ожидаемые результаты, а учителя чувствуют большую контроль над своими действиями – тем самым – большую мотивацию к выполняемой работе. Формирование основ коллективной работы и распространение информации о достижениях учителей отличающихся выдающимися дидактическими успехами толковались учеными как организация коллективов по выполнению задач и предоставлению разного рода gratifications в виде похвал, премий, распространение знаний об их достижениях в местных СМИ. Однако, уже второй вид компетенций – умение правильного подбора методов и форм сотрудничества в зависимости от контекста

не указывались респондентами в виде сильных сторон в области управления человеческими ресурсами. В интервью, директора обосновывали такую обстановку дел отсутствием времени, знаний или опыта [5].

В работах Александры Тлустяк-Делиовской и Уршули Дерновской, опубликованных в 2013 г. и являющихся фрагментом более широкого анализа климата и культуры в школе, затрагивалась проблематика преподавательского восприятия шести уровней культуры сотрудничества в гимназиях. Авторы вышеуказанного труда воспользовались инструментом анализа культуры сотрудничества в школе, разработанным S. Gruenert и Valentine. К анализируемым уровням культуры сотрудничества в школе принадлежали следующие: коллективное лидерство, сотрудничество учителей, профессиональный рост, поддержка со стороны коллег, единство целей и партнерство в целях взаимного обучения. Относительно сотрудничества учителей получены положительные отзывы. С перспективы учителей, подвергавшихся анализу, значительное количество времени они уделяют совместной организации дидактически-воспитательной работы; сотрудничают друг с другом в целях подготовки образовательных программ и проектов, а также их оценки; они отдают себе отчет в том, какие предметы преподают их коллеги. Однако, лишь свыше 40 % из них имеет время для того, чтобы наблюдать за дидактической работой других учителей.

Около 35 % опрошенных сомневается в возможности открытого высказывания мнения, которое не совпадает с мнением окружающих, а также сопоставления своего мнения с мнениями других во время дискуссии. В контексте профессионального роста, большинство опрошенных подтверждает, что учителя постоянно разыскивают новые идеи во время конференций, семинаров и разговоров с другими учителями, однако, свыше 30 % из них выражает амбивалентное или отрицательное мнение. В контексте межличностных отношений учителей, опрошенные подтверждают факт сотрудничества учителей в рамках преподавательских коллективов и готовность оказать помощь друг другу. Однако, 35 % анкетированных не согласны с мнением о взаимном доверии в педагогическом кругу. Довольно большое количество опрошенных (26 %) выражает двойственное и отрицательное мнение по вопросу взаимного признания идей учителями в педагогическом кругу. Подытоживая, самой большой ценностью была признана возможность профессионального роста. Сотрудничество учителей и партнерство в целях взаимного обучения

в культуре сотрудничества в школе были оценены как самые низкие уровни соответствия [23].

Ряд результатов научных исследований, рассматривающих тему образовательного учреждения как места работы и отношений между учителями-педагогами представлен в *Докладе о состоянии системы образования 2013. Учителя важны (Raport o stanie edukacji 2013. Liczą się nauczyciele)*. В целях изображения уровня сотрудничества учителей в школе использован анализ TALLIS 2013. Уровень сотрудничества между учителями исследовался на основании средней частоты выполнения респондентами следующих действий в школе:

- коллективного обучения в пределах одного класса,
- наблюдения за работой других учителей и обмена мнениями по поводу проведенного урока,
- активного участия в общих мероприятиях с участием разных классов и разных возрастных групп (например проекты),
- обмена дидактическими материалами между учителями,
- участия в дискуссиях на тему хода обучения определенных учеников,
- сотрудничества с другими учителями из одной школы в целях обеспечения общих стандартов оценки успеваемости учеников,
- участия во встречах коллективов,
- участия в групповых действиях, связанных с процессом профессионального усовершенствования.

Чаще всего дело касалось участия учителей в дискуссиях на тему хода обучения определенных учеников, сотрудничества с другими учителями в данной школе в целях обеспечения общих стандартов оценки успеваемости учеников и обмена дидактическими материалами с другими учителями. Редко случается, что учителя принимают активное участие в общих мероприятиях, предназначенных для разных классов и возрастных групп, наблюдают за уроками других учителей и обмениваются мнениями на тему тех же уроков либо принимают участие в групповой деятельности, связанной с усовершенствованием умений в области профессиональной деятельности. Регулярное участие во встречах коллектива и коллективном классном обучении декларировало 36 % респондентом. За уроками других учителей наблюдали, в основном, начинающие учителя, в то время как коллективным классным обучением занимались учителя физкультуры. Установлено тенденцию к частому пользованию всеми вышеуказанными формами сотрудничества учителями

основных школ чем преподавателями постгимназальных школ и гимназий [8, с. 106].

На основании анализа избранных критериев юридических требований относительно коллективного сотрудничества учителей, проведенного Якубом Колодзейчиком на рубеже 2011 и 2012 гг. «на основании многих примеров (между прочим, путем передачи информации, организации консультаций; путем обмена и общей выработки дидактических пособий, материалов, тестов) доказано, что учителя поддерживают друг друга, прежде всего, во время организации и осуществления образовательного процесса. Среди всех указанных образовательных мероприятий, реализованных совместно учителями, преобладают те, которые проводятся вне школьного класса (туры, конкурсы, культурные мероприятия). Общее ведение уроков и образовательных проектов декларирует около 10 % учителей основных школ и гимназий. На этом фоне хуже всего выглядят учителя постгимназальных школ, среди которых чуть менее 3 % пользуется данным видом совместной деятельности. В общем, учителя положительно оценивают поддержку со стороны других учителей, они пользуются помощью коллективов работающих в школах, к которым часто обращаются за помощью. Стоит, однако, отметить, что присутствует группа учителей, для которых помощь со стороны других учителей является недостаточной. Количество таких лиц растет параллельно уровню имеющегося у них образования [12]».

Заключение

Коллективная работа учителей является необыкновенно важным и необходимым звеном процесса изменения культуры современной школы. Благодаря развитой коллективной работе, индивидуализм, преобладающий в работе учителей, подлежит постепенному продвижению в сторону культуры сотрудничества. Сотрудничество в рамках коллективной деятельности редко обходится без трудностей или препятствий. Стоит, помнить о том, что постоянно во многих школах многие учителя наставлены на соперничество и конкурирование друг с другом. Иногда препятствием является недостаток взаимного доверия, снисходительности и поддержки со стороны коллектива. Иногда причиной разногласий между учителями является консервативное мышление, не допускающее любых изменений. Такие явления, как: синдром профессионального выгорания; страх перед потерей позиции, авторитета, страх перед раскрытием недостатка компетенций – также не способствуют крушению барьеров,

препятствующих бесперебойному ходу коллективной работы. Поэтому, замена культуры индивидуализма культурой сотрудничества становится настоящим вызовом для учителей и школ – существенным с перспективы необходимости обновления образовательной системы.

Библиографический список

1. Assunção Flores M., Przywództwo nauczycieli w czasach pełnych wyzwań [в:] Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania, ред. S. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2014.
2. Bezzina Ch., Madalińska – Michalak J., Przywództwo służebne: spojrzenie w przyszłość [в:] Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania, ред. S. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
3. Czerniawski H., Współdziałanie potrzebą czasu, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin 2002.
4. Dobrowolska B., Postawy nauczycieli wobec edukacji międzykulturowej a kultura szkoły. Studium społeczno-pedagogiczne, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2015.
5. Dorczak R., Kołodziejczyk J., Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych w Polsce. Raport z badań, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
6. Elsnar D., Doskonalenie kwalifikacji zawodowych nauczycieli. Tak! Ale jakich?, „Dyrektor Szkoły” 2004, № 1.
7. Fazlagić J. A., Nowy profesjonalizm nauczycieli, «Dyrektor Szkoły». – 2007. – № 10.
8. Federowicz M., Choińska-Mika J., Walczak D. (ред.), Raport o stanie edukacji 2013. Liczą się nauczyciele, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.
9. Kamińska M., Współpraca nauczycieli w świetle raportów ewaluacji wewnętrznej szkół [в:] Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji, ред. M. Sitek, T. Graca, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2015.
10. Kamińska M., Jak współpracują nauczyciele w zespołach i czego uczą się od siebie? – komunikat z badań [в:] Nauczyciel we współczesnej edukacji. Diagnoza – rozwój – zmiana, ред. M. Kamińska, Z. P. Kruszewski, A. Gretkowski, B. Skałbania, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2016.
11. Karasowska A., Profilaktyka na co dzień. Jak budować porozumienie i współpracę w szkole?, Wydawnictwo Edukacyjne PARMEDIA, Warszawa 2009.
12. Kołodziejczyk J., Współpraca i praca zespołowa nauczycieli. Analiza wybranych aspektów spełniania wymagań: Funkcjonuje współpraca w zespołach, Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli. // [http://www.npseo.pl/data/various/files/2011_12\(1\).pdf](http://www.npseo.pl/data/various/files/2011_12(1).pdf) Здесь нужно указать конкретный документ
13. Komisja Europejska/EACEA/Eurydice, The Teaching Profession in Europe: Practices, Perceptions, and Policies (Zawód nauczyciela w Europie: polityka, praktyka i odbiór społeczny), Raport Eurydice, Urząd Publikacji Unii Europejskiej. Luksemburg 2015.
14. Krawciewicz S., Współpraca i współzycie w zespołach nauczycielskich, PWN, Warszawa 1973.
15. Krzyżewska J., Aktywizujące metody i techniki w edukacji wczesnoszkolnej. Część I, Wydawnictwo OMEGA, Suwałki 1998.
16. Krzyżewska J., Aktywizujące metody i techniki w edukacji. Część II. Wydawnictwo OMEGA, Suwałki 2000.

17. Kubiczek B., Rompała A., Doskonalenie szkoły poprzez uczenie się współpracy w radzie pedagogicznej [w:] Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych, red. D. Elsner, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 2003.

18. Nowosad I., Perspektywy rozwoju szkoły. Szkice z teorii szkoły, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2003.

19. Osińska M., Praca zespołowa w szkole, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.

20. Pawlak M., Zarządzanie projektami, PWN, Warszawa 2006.

21. Poplucz J., Organizacja zespołów nauczycielskich. Wpływ integracji zespołów na postawy nauczycieli wobec pracy pedagogicznej, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1975.

22. Taraszkiewicz M., Jak uczyć lepiej? Czyli refleksyjny praktyk w działaniu, CODN, Warszawa 2000.

23. Tłuściak – Deliowska A., Dernowska U., Kultura współpracy w szkole w percepcji nauczycieli szkół gimnazjalnych, „Studia Edukacyjne” 2016, № 40.

Reference List

1. Assunção Flores M., Przywództwo nauczycieli w czasach pełnych wyzwań [v:] Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania, red. S. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2014.

2. Bezzina Ch., Madalińska – Michalak J., Przywództwo służebne: spojrzenie w przyszłość [v:] Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania, red. S. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

3. Czerniawski H., Współdziałanie potrzebą czasu, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin 2002.

4. Dobrowolska B., Postawy nauczycieli wobec edukacji międzykulturowej a kultura szkoły. Studium społeczno-pedagogiczne, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2015.

5. Dorczak R., Kołodziejczyk J., Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych w Polsce. Raport z badań, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

6. Elsner D., Doskonalenie kwalifikacji zawodowych nauczycieli. Tak! Ale jakich?, „Dyrektor Szkoły” 2004, № 1.

7. Fazlagić J. A., Nowy profesjonalizm nauczycieli, «Dyrektor Szkoły». – 2007. – № 10.

8. Federowicz M., Choińska-Mika J., Walczak D. (red.), Raport o stanie edukacji 2013. Liczą się nauczyciele, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.

9. Kamińska M., Współpraca nauczycieli w świetle raportów ewaluacji wewnętrznej szkół [v:] Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji, red.

M. Sitek, T. Graca, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2015.

10. Kamińska M., Jak współpracują nauczyciele w zespołach i czego uczą się od siebie? – komunikat z badań [v:] Nauczyciel we współczesnej edukacji. Diagnoza – rozwój – zmiana, red. M. Kamińska, Z. P. Kruszewski, A. Gretkowski, B. Skałbana, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2016.

11. Karasowska A., Profilaktyka na co dzień. Jak budować porozumienie i współpracę w szkole?, Wydawnictwo Edukacyjne PAMPAMEDIA, Warszawa 2009.

12. Kołodziejczyk J., Współpraca i praca zespołowa nauczycieli. Analiza wybranych aspektów spełniania wymagań: Funkcjonuje współpraca w zespołach, Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli. // [http://www.npseo.pl/data/various/files/2011_12\(1\).pdf](http://www.npseo.pl/data/various/files/2011_12(1).pdf) Zdes' nuzhno ukazat' konkretnyj dokument

13. Komisja Europejska/EACEA/Eurydice, The Teaching Profession in Europe: Practices, Perceptions, and Policies (Zawód nauczyciela w Europie: polityka, praktyka i odbiór społeczny), Raport Eurydice, Urząd Publikacji Unii Europejskiej. Luksemburg 2015.

14. Krawcewicz S., Współpraca i współzycie w zespołach nauczycielskich, PWN, Warszawa 1973.

15. Krzyżewska J., Aktywizujące metody i techniki w edukacji wczesnoszkolnej. Część I, Wydawnictwo OMEGA, Suwałki 1998.

16. Krzyżewska J., Aktywizujące metody i techniki w edukacji. Część II. Wydawnictwo OMEGA, Suwałki 2000.

17. Kubiczek B., Rompała A., Doskonalenie szkoły poprzez uczenie się współpracy w radzie pedagogicznej [v:] Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych, red. D. Elsner, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 2003.

18. Nowosad I., Perspektywy rozwoju szkoły. Szkice z teorii szkoły, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2003.

19. Osińska M., Praca zespołowa w szkole, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.

20. Pawlak M., Zarządzanie projektami, PWN, Warszawa 2006.

21. Poplucz J., Organizacja zespołów nauczycielskich. Wpływ integracji zespołów na postawy nauczycieli wobec pracy pedagogicznej, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1975.

22. Taraszkiewicz M., Jak uczyć lepiej? Czyli refleksyjny praktyk w działaniu, CODN, Warszawa 2000.

23. Tłuściak – Deliowska A., Dernowska U., Kultura współpracy w szkole w percepcji nauczycieli szkół gimnazjalnych, „Studia Edukacyjne” 2016, № 40.