

TOMASZ JURCZYK
JAKUB KOŁODZIEJCZYK
ELŻBIETA KOMARNICKA
TADEUSZ POLAŃSKI
JADWIGA ROMANIUK
JACEK STAROMŁYŃSKI
IRENA WOJTANOWICZ-STADLER

Proces edukacyjny i jego realizatorzy (czyli o współdziałaniu nauczycieli w zmieniającym się świecie)

Potrzebna jest cała wioska, by wychować jedno dziecko.
Przysłowie afrykańskie

Nauczyciele zwykle pracują samodzielnie podczas lekcji. Prowadzenie uczniów w klasie czy szkole jest jednak wspólnym działaniem. Procesy edukacyjne w szkole wymagają współpracy nauczycieli podczas ich planowania, realizacji i dokonywania systematycznych analiz, które pomagają w ich doskonaleniu. Współdziałanie nauczycieli staje się zatem koniecznością, a nie jedną z możliwych form ich pracy.

Najbardziej ogólny cel działania szkoły można określić jako wpływanie na rozwój uczniów. Dyskusyjna okazuje się zwykle próba jednoznacznego doprecyzowania tak ogólnie sformułowanego celu, który zawsze w historii myśli nad edukacją – zarówno teoretyków, jak i praktyków – był interpretowany na różne sposoby. Jan Łuczyński¹ wyodrębnił pięć obszarów rozwoju uczniów, w których szkoła odgrywa kluczową rolę. Wśród nich wymieniał: nabywanie wiedzy, orientację w świecie wartości, rozwój umiejętności interpersonalnych, rozwój umiejętności funkcjonowania w świecie społecznym, rozwijanie zdolności samopoznania i kierowania własnym rozwojem. Każdy z tych obszarów w pewnych okresach i określonych kontekstach stawał się wiodący, podczas gdy w innych sytuacjach schodził na dalszy plan w dyskusjach nad celami działania szkoły, jednak wszystkie nadal pozostają aktualne.

Próby rozdzielenia celów edukacyjnych czy obszarów rozwoju uczniów stosowane na przykład podczas opracowywania programu nauczania lub tworzenia planu wychowawczego stanowią zabieg upraszczający, lecz czasami konieczny, jeśli traktujemy go jako narzędzie organizujące nasze myślenie o wąskich obszarach

¹ J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacją wspierającą rozwój indywidualny uczniów*, [w:] *Psychologia rozwoju człowieka*, red. J. Trempała, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

funkcjonowania szkoły. Wiąże się z nim jednak niebezpieczeństwo nadmiernego zawężania, jednostronnego i linearnego traktowania rozwoju uczniów, ograniczonego do jednego z wielu obszarów wzrastania. Istnieje wiele dowodów na to, że rozwój jest procesem organicznym, w którym nie sposób oddzielić od siebie różnych obszarów. Niemożliwe jest ograniczenie rozwoju uczniów przychodzących do szkoły jedynie do nabywania przez nich wiedzy, nie wpływając jednocześnie na rozwój umiejętności interpersonalnych czy kształtowania postawy uczniów w stosunku do uczenia się. Podejmowanie prób osiągnięcia jednego z wymienionych celów edukacyjnych pociąga za sobą świadome lub nieświadome wpływanie na pozostałe cele (obszary).

Osiąganie przez szkoły stawianych przed sobą i uczniami celów edukacyjnych odbywa się przez planowanie, organizowanie i realizację procesów edukacyjnych. Sam termin „proces” jest definiowany na wiele sposobów:

- jako systematyczny sposób postępowania²,
- jako ciąg działań, które mają prowadzić do jakiegoś celu³,
- jako sekwencja zachodzących w danym układzie zmian, które wywołują jego trwałe przekształcenia⁴.

Już na podstawie tych definicji możemy sądzić, że proces zakłada uporządkowane działania w pewnej sekwencji czasu, których rezultatem jest osiągnięcie zmiany (zaplanowanej). Szkoła jest instytucją zorientowaną na wieloletnią pracę z uczniem w bardzo konkretnym celu. Jeżeli działania nauczycieli i innych pracowników szkoły są działaniami celowymi i systematycznymi, to mamy do czynienia z procesem edukacyjnym. W literaturze wskazuje się na istnienie wielu elementów składających się na proces edukacyjny. Na przykład Wincenty Okoń⁵ wyróżnia proces dydaktyczny i wychowawczy, ale przy bliższym przyjrzeniu się tak wyodrębnionemu procesowi dydaktycznemu okazuje się, że składa się on z wielu innych procesów, na przykład procesu nauczania, uczenia się, oceniania, motywowania. Możemy więc sądzić, że w szkole toczy się jeden proces edukacyjny, który składa się z wielu elementów wzajemnie z sobą powiązanych i oddziaływujących na siebie.

² A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

³ *Inny słownik języka polskiego* t. II, red. M. Bańko, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 263.

⁴ Cz. Kupisiewicz, M. Kupisiewicz, *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 144.

⁵ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2007, s. 332–333.

Realizatorzy procesu edukacyjnego i standardy ich pracy

Ograniczając spojrzenie na rozwój ucznia do szkoły, można stwierdzić, że spotyka on się tam wieloma osobami, które tworzą warunki dla jego rozwoju i wpływają na niego: z wychowawcą, nauczycielami poszczególnych przedmiotów, dyrektorem szkoły, pracownikami administracji i obsługi. Każda z tych osób uczestniczy w realizacji procesu edukacyjnego, ale aby ich działania były skuteczne, czyli kończyły się osiągnięciem zaplanowanych celów rozwojowych, a więc były realizowane w procesie, musi istnieć między nimi bardzo dobra współpraca. Szczególnie ważna jest współpraca między nauczycielami, gdyż ich głównym zadaniem jest wprowadzanie zmian w zasobach wiedzy i zachowaniu uczniów.

Dominująca przez lata koncentracja na indywidualnej pracy nauczycieli zaowocowała stworzeniem jej standardów. Łatwo wskazać zachowania nauczycieli, które uznajemy za profesjonalne i takie, które na to miano nie zasługują, stworzone na gruncie nauk pedagogicznych i potocznych oczekiwań. Jasność standardów zachowania nauczycieli jest pomocna w ocenie ich pracy, planowaniu ich kształcenia i doskonalenia; są one kierunkowskazem dla indywidualnych zachowań w typowych i nowych, często trudnych do przewidzenia sytuacjach. Standardy te warto dalej rozwijać, wskazywać na ich znaczenie w profesjonalnym wykonywaniu tego zawodu. Dla poruszanych w niniejszym artykule kwestii związanych z prowadzeniem procesu edukacyjnego przez grupę nauczycieli znacząca wydaje się potrzeba stworzenia nowego, dotychczas niejasno sformułowanego standardu, opisującego na czym polega współdziałanie nauczycieli. Postulat ten nie jest nowy; pojawia się w licznych publikacjach, dyskusjach czy też oczekiwaniach systemu edukacyjnego wskazującego na potrzebę powoływania w szkołach różnego rodzaju zespołów. Brakuje jednak jednoznacznego ich sformułowania w odniesieniu do wspólnej pracy nauczycieli.

Jako próbę wprowadzenia czegoś, co można by określić jako ogólne wskazówki do tworzenia standardu współdziałania nauczycieli, można uznać wymagania „Procesy edukacyjne są wynikiem współdziałania nauczycieli” i „Funkcjonuje współpraca w zespołach” zawarte w rozporządzeniu dotyczącym nadzoru pedagogicznego. Wśród nich możemy znaleźć oczekiwania dotyczące:

- współdziałania nauczycieli podczas tworzenia i analizowania procesów edukacyjnych,
- wspomagania siebie nawzajem w organizowaniu i realizacji procesów edukacyjnych,
- wspólnego ustalania przez nauczycieli zmian w przebiegu realizacji procesów edukacyjnych,
- zespołowego rozwiązywania problemów,
- doskonalenia metod i form współdziałania.

Oczekiwania te są przedstawione na wysokim poziomie ogólności, nie określają konkretnych sposobów, metod, form współdziałania nauczycieli czy wzajemnych relacji między nimi. Pozwalają na dostosowywanie ich do specyficznej sytuacji

organizacyjnej w konkretnych placówkach, posiadanego doświadczenia i stosowanych praktyk. Wyrażone w rozporządzeniu oczekiwania dotyczące współdziałania nauczycieli w realizacji procesów edukacyjnych wymagają wytyczenia nowych standardów współdziałania i dostosowania ich do aktualnych możliwości i potrzeb.

Nie oznacza to, że do tej pory nauczyciele nie współdziałali z sobą; stanowi raczej zachętę, aby spojrzeć krytycznie na dotychczasowe praktyki i odpowiedzieć na pytania, które mogą pomóc w tworzeniu kultury współdziałania w szkołach: co dla nas znaczy współdziałanie? jakiego zaangażowania nauczycieli we współdziałanie oczekujemy? na czym to zaangażowanie ma polegać? jakiej wzajemnej odpowiedzialności przy wspólnie realizowanej pracy oczekują od siebie nauczyciele?

Pytania te wcale nie są łatwe i oczywiste. Według diagnozy opracowanej pod kierunkiem Janusza Czapińskiego i Tomasza Panka⁶, dotychczasowy sukces Polski był oparty na indywidualnej aktywności i przedsiębiorczości Polaków. Zasób ten przyczyniał się do rozwoju kraju, jednak tkwiący w nim potencjał ma swoje granice. Do dalszego rozwoju potrzebne jest, zdaniem autorów, wykorzystanie możliwości tkwiących we współdziałaniu, pozwalających na pokonanie barier działania indywidualnego.

Wydaje się, że podobna sytuacja dotyczy nauczycieli i realizowanego przez nich procesu edukacyjnego w szkołach. Doskonalenie indywidualnej pracy ma głęboki sens, ale aby pokonać problemy i stworzyć nową jakość edukacji odpowiadającą na współczesne i przyszłe wyzwania, potrzebna jest zmiana w sposobie rozumienia natury procesu edukacyjnego jako procesu organicznego, realizowanego wspólnie przez wszystkich nauczycieli.

W badaniach TALIS przyjęto założenie, że współpraca nauczycieli poprawia jakość i efektywność procesu edukacyjnego.

Jeśli rozwój szkoły i jakość kształcenia rozpatrywać w kontekście całej szkoły, to nauczyciele muszą ze sobą współpracować, koordynować swoje strategie nauczania i optymalnie wykorzystywać zasoby szkoły. Współpraca może przybierać różne formy: wspólne realizowanie zadań administracyjnych, nauczanie albo wspólne uczestniczenie w rozwoju zawodowym. Nauczyciele mogą, na przykład, wymieniać się materiałami dydaktycznymi albo regularnie się spotykać, żeby rozmawiać o uczniach. Mogą też obserwować swoją pracę i oceniać się nawzajem⁷.

Łatwiej jest określić obszary, w których współdziałanie może zaowocować pozytywnymi zmianami, jednak dużo trudniej określić, na czym ta współpraca miałaby polegać i jak ją realizować. Niemożliwe jest stworzenie jednego uniwersalnego modelu współdziałania, który można wdrożyć w różnych miejscach, nie biorąc pod

⁶ *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009.

⁷ *Nauczanie – wyniki badań 2008, Polska na tle międzynarodowym*, Międzynarodowe Badanie Nauczania i Uczenia się OECD, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2009.

uwagę jego specyfiki. Podobnie jak wiele negatywnych skutków mogą przynieść próby przenoszenia rozwiązań stosowanych w innych dziedzinach (na przykład w biznesie), bez brania pod uwagę specyfiki instytucji edukacyjnych, które mają niepowtarzalne cele (edukowanie dzieci i młodzież) różniące je od pozostałych organizacji. Nie oznacza to jednak, że nie można i nie należy czerpać inspiracji z pozaedukacyjnych źródeł.

Wiedza i doświadczenie zebrane w różnych dziedzinach wskazują na wielość form współdziałania, które mogą odgrywać ważną rolę, jeśli są odpowiednio dopasowane do istniejącej sytuacji. 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. Thomas Gordon⁸ podkreśla między innymi następujące zalety powoływania zespołów:

- 1) większa identyfikacja członków z celami organizacji,
- 2) poczucie większego wpływu na swoje życie,
- 3) możliwość zaspokojenia wielu potrzeb wyższego rzędu (na przykład potrzeby szacunku, samorealizacji),
- 4) ułatwienie bezpośredniej i otwartej komunikacji,
- 5) podejmowanie bardziej trafnych decyzji dzięki połączonym możliwościom i pomysłom.

Dzięki pracy i zaangażowaniu możliwe jest też wydobywanie największego potencjału każdej szkoły, którym są pracujący w niej nauczyciele o różnym stażu pracy, różnym doświadczeniu, zainteresowaniach, uzdolnieniach. Jest to niepowtarzalny potencjał różnorodnych osobowości, który można wykorzystać poprzez stworzenie możliwości wzajemnego dzielenia się wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami.

Praca zespołowa to nie tylko sposób działania czy zarządzania, to także określony sposób myślenia o własnej szkole i swoim w niej miejscu. Szkoły, które stosują metodę pracy zespołowej, zmieniają się i osiągają sukcesy. Kiedy nauczyciele zaczynają współdziałać z sobą, zmienia się ich sposób widzenia własnej pracy, jej celów indywidualnych i grupowych.

Współdziałający nauczyciele uczą współdziałania

Powody, dla których współcześnie podkreśla się znaczenie współdziałania nauczycieli podczas realizacji procesu edukacyjnego, nie ograniczają się jedynie do poszukiwania optymalnych rozwiązań pozwalających na sprawną efektywną realizację procesu dydaktycznego i związanych z nim celami. Coraz częściej podkre-

⁸ T. Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Wydawnictwo PAX, Warszawa 1996.

śła się znaczenie odpowiedzialności szkoły za rozwijanie kompetencji innych niż akademickie. Ważne miejsce zajmują tu kompetencje społeczne, których rozwijanie u dzieci i młodzieży pozwala patrzeć z nadzieją na ich przyszłe dorosłe życie. Wśród nich wymienia się między innymi umiejętność komunikacji z innymi, aktywne obywatelstwo, współdziałanie z innymi.

Współdziałanie nauczycieli powinno się przekładać na rozwijanie czterech aspektów kształcenia⁹, które przez całe życie będą niejako dla każdej jednostki filarami jej wiedzy:

- uczyć się, aby wiedzieć, to znaczy, aby zdobyć narzędzia rozumienia;
- uczyć się, aby działać, aby móc oddziaływać na swoje środowisko;
- uczyć się, aby żyć wspólnie, aby uczestniczyć i współpracować z innymi na wszystkich płaszczynach działalności ludzkiej;
- uczyć się, aby być.

Uczyć się, aby żyć wspólnie, aby uczestniczyć i współpracować z innymi – to przygotowanie zarówno do pracy w zespołach rówieśniczych, jak i do wspólnych działań z nauczycielami.

Współdziałanie nauczycieli będzie się przekładać na współdziałanie uczniów (na co zwracają uwagę zalecenia zawarte w podstawie programowej, gdzie jednym z ważnych zadań szkoły jest przygotowanie uczniów do życia w demokratycznym społeczeństwie), jeśli uczniowie będą mogli obserwować współpracujących nauczycieli. Jednym z ważnych sposobów uczenia się jest naśladowanie innych. Możliwość obserwowania przez uczniów współdziałania nauczycieli i efektów, jakie niesie ono z sobą, może być bardzo cennym doświadczeniem, tworzącym punkt odniesienia dla własnego postępowania w podobnych sytuacjach. Nauczyć współpracy mogą jedynie ci, którzy potrafią współpracować z innymi i doświadczyli jej pozytywnych efektów.

Współpraca motywuje również każdego z nauczycieli do indywidualnego rozwoju. Przekazują oni sobie wiedzę, zdobyte doświadczenie i uczą się od siebie nowych umiejętności. Dzięki temu stają się też bardziej zaangażowani, aktywni i kreatywni w realizacji działań w środowisku szkolnym.

Zespoły i współdziałanie nauczycieli w szkołach

Współczesnego świata, w szerokim tego słowa znaczeniu, nie da się zrozumieć i w nim funkcjonować, działając indywidualnie. Umiejętność współpracy z innymi jest nieodzownym warunkiem powodzenia wielu podejmowanych przedsięwzięć na różnych polach ludzkiej aktywności. Budowanie współpracy zwykle konotuje podejmowanie współdziałania w zespole, którego celem jest wytworzenie synergii,

⁹ *Edukacja: jest w niej ukryty skarb*, raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem Jacquesa Delorsa, Wyd. UNESCO, Warszawa 1998.

czyli efektu wynikającego z połączenia jednego elementu z innym w taki sposób, że ostateczny wynik jest większy niż prosta suma składowych elementów.

Współpraca to umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania działań i wspólnego rozwiązywania problemów.

Większość literatury dotyczącej pracy zespołowej przedmiotem zainteresowań czyni jej efekty. Tymczasem niejednokrotnie o jej powodzeniu decyduje sposób, w jaki w szkole została ona zainicjowana. Praca i współdziałanie w zespołach będą mogły przebiegać w oczekiwany sposób po spełnieniu podstawowych warunków na poziomie organizacyjnym i relacji między pracownikami szkoły. Pierwszy jest w dużym stopniu uzależniony od działań dyrektora placówki, który powinien zorganizować nauczycielom odpowiednio czas i przestrzeń do współdziałania. Drugi zaś w mniejszym stopniu zależy od działań dyrektora, jednak i tu nie musi on pozostawać bierny. To on ostatecznie wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności poprzez:

- a) organizację szkoleń i narad,
- b) motywowanie do doskonalenia i rozwoju zawodowego.

W ramach podejmowanych w tym zakresie działań może tak planować doskonalenie swojej kadry pedagogicznej, by:

- rozwijać umiejętności ważne dla budowy właściwych relacji w gronie nauczycielskim;
- poszerzać wiedzę w zakresie warunków efektywnej współpracy, budowania zespołów posiadających poczucie wspólnego celu, wzajemnej współzależności w jego realizacji;
- rozwijać zdolności do działania w zespołach powołanych do wykonania określonych zadań czy projektów (w dynamicznie zmieniającym się środowisku szkolnym pojawia się bowiem konieczność wykorzystywania w działaniach organizacji mniejszych, czyli bardziej sprawnych i bardziej elastycznych struktur – zespołów zadaniowych, to one posiadają zdolność do efektywnego realizowania powierzonych działań oraz tendencję do wypracowywania nowych form funkcjonowania).

Różnorodność problemów towarzyszących procesowi edukacyjnemu, a także mnogość innych, trudnych sytuacji pojawiających się w środowisku szkolnym powodują, iż przy ich diagnozowaniu oraz poszukiwaniu rozwiązań konieczne staje się korzystanie z różnych obszarów wiedzy i umiejętności wielu członków zespołu nauczycielskiego, którzy z jednej strony występują jako eksperci koncentrujący swoje działania na realizacji owego procesu edukacyjnego, jednak z drugiej jako profesjonaliści różnych specjalności (nauczyciele różnych przedmiotów, pracujący z uczniami w różnym wieku i tak dalej), czyli członkowie zespołów interdyscyplinarnych, którzy pracują wspólnie, dzieląc wartości i cele, prowadząc wieloaspektową ocenę problemu (diagnozę), poszukując rozwiązań oraz planu-

ją i wdrażając je, korzystając z wiedzy i umiejętności zgromadzonych w różnych dziedzinach, czyli współdziałają¹⁰.

Przykładem pracy zespołowej funkcjonującej w polskich szkołach jest także pomoc i opieka psychologiczno-pedagogiczna organizowana celem podniesienia efektywności kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Zespoły składające się z różnych specjalistów (nauczycieli, pedagogów, psychologów, logopedów i innych) wytyczają kierunki pracy z uczniami, dokonują oceny skuteczności wprowadzonych działań, a także wspólnie określają potrzeby i konieczne formy wsparcia dziecka, proponując równocześnie ewentualną ich modyfikację.

Zasadne wydaje się tworzenie systemów oparcia w celu rozwiązywania problemów występujących w środowisku szkolnym. Człowiek w społecznej podgrupie może osiągnąć to, czego nie może mu zapewnić społeczeństwo jako całość. Stąd tworzenie grup wsparcia i grup terapeutycznych, które poza zapewnieniem wzajemnego wsparcia tym, którzy mają wspólny problem, znajdują praktyczne rozwiązania konkretnych kłopotów i umożliwiają swoim członkom, na podstawie wzajemnego zaufania i zrozumienia, stworzenie nowego układu stosunków, a niekiedy nawet – nowego sposobu życia i radzenia sobie z problemami.

Angażując się w pracę różnego rodzaju zespołów, wiele uczymy się od siebie nawzajem. W angielskim systemie oświatowym istnieje praktyka pomocy szkołom, które w toku przeprowadzonej ewaluacji uzyskały raport wskazujący na niską jakość realizowanego procesu dydaktycznego. Działanie to polega na częściowej wymianie kadry pedagogicznej ze szkołą, która otrzymała tak zwany brylantowy raport. W wyniku tego wszyscy nauczyciele szkoły osiągającej niskie noty mają możliwość współdziałania i uczenia się od nauczycieli, których szkoła jest doskonale funkcjonującą placówką.

Polskie szkoły to miejsca, w których obecnie prowadzi się różnorodne projekty edukacyjne. Ich realizacja staje się istotnym czynnikiem wspierającym rozwój osobowości uczniów, którzy tym samym stają się lepiej przygotowani do radzenia sobie z wyzwaniem zewnętrznego świata, nie boją się nowości i zmian, czują się odpowiedzialni za to, co robią. Pracują z determinacją, dążą do celu i uczą się, jak radzić sobie w sytuacjach trudnych i problemowych. Podejmując się wykonywania działań w zespole, budują wzajemne zaufanie i uczą się tolerancji dla odmiennych poglądów¹¹.

Coraz liczniejsze przykłady „dobrych praktyk” wskazujące na dobrze zorganizowaną i efektywną pracę zespołową w szkołach i innych placówkach oświatowych znajdujemy coraz częściej w różnych publikacjach, na portalach i stronach internetowych (strony internetowe: MEN, ORE, kuratoriów oświaty, szkół, npseo.pl i tym

¹⁰ J. Kołodziejczyk, *Zespoły wielodyscyplinarne w zarządzaniu oświatą*, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2009, nr 2(6), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

¹¹ A. Mikinia, B. Zajac, *Metoda projektów w gimnazjum. Poradnik dla nauczycieli i dyrektorów gimnazjów*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

podobne). Ciekawe inicjatywy, różnorodne pomysły, rozwiązania, innowacje to efekt powolnego, acz skutecznego nadawania odpowiedniej rangi tej formie pracy.

Dla współczesnej oświaty współdziałanie nauczycieli może być drogą do sukcesu rozumianego przede wszystkim jako stwarzanie uczniom jak najlepszych możliwości rozwoju, by kształcić dzieci i młodzież do życia w społeczeństwie wiedzy, w którym właśnie współdziałanie będzie jedną z ważniejszych umiejętności kluczowych.

Wnioski

Przedstawiony w artykule wywód prowadzi nas do następujących konkluzji:

- 1) Cele procesu edukacyjnego nie ograniczają się do nauczania określonego przedmiotu (wiedzy i umiejętności z nim związanych), w związku z tym wiele celów edukacyjnych wykracza poza nie i jest wspólnych dla wszystkich nauczycieli uczących w danej klasie (danym oddziale).
- 2) Obok potrzeby ciągłego doskonalenia standardów indywidualnej pracy nauczycieli, należy zwrócić uwagę na doskonalenie standardów współdziałania (pracy zespołowej nauczycieli) podczas wszystkich etapów procesu edukacyjnego.
- 3) Tworzenie standardów współdziałania nauczycieli może zostać oparte na doświadczeniach, dobrych praktykach i refleksji płynącej z rozwiązań wypracowanych przez zespoły nauczycieli (instytucje edukacyjne).

Bibliografia

- Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009.
- Edukacja: jest w niej ukryty skarb*, raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem Jacquesa Delorsa, Wyd. UNESCO, Warszawa 1998.
- Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Wydawnictwo PAX, Warszawa 1996.
- Inny słownik języka polskiego t. II*, red. M. Bańko, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kołodziejczyk J., *Zespoły wielodyscyplinarne w zarządzaniu oświatą*, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2009, nr 2(6), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kupisiewicz Cz., Kupisiewicz M., *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Łuczniński J., *Zarządzanie edukacją wspierającą rozwój indywidualny uczniów*, [w:] *Psychologia rozwoju człowieka*, red. J. Trempała, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

Mikinia A., Zając B., *Metoda projektów w gimnazjum. Poradnik dla nauczycieli i dyrektorów gimnazjów*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

Nauczanie – wyniki badań 2008, Polska na tle międzynarodowym, Międzynarodowe Badanie Nauczania i Uczenia się OECD, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2009.

Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2007.

Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.