Bożena Majewicz
Akademia im. Jakuba z Paradyża
w Gorzowie Wielkopolskim
ORCID 0000-0002-5953-9663

Komunikacja interpersonalna w zespołach nauczycielskich

Streszczenie

Działanie zespołów nauczycielskich opiera się na pracy zespołowej, a właściwy podział zadań wynika z kompetencji i możliwości nauczycieli. W trakcie realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych tworzą się między nauczycielami osobiste więzi koleżeńskie, towarzyskie, które przybrać mogą postać przyjaźni i zażyłości, bądź antypatii i awersji. Kierowanie się regułami ułatwiającymi współżycie pozwala na osiąganie zamierzonych celów zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych. Powstałe więzi zaspokajają i rozwijają potrzeby osobiste i zainteresowania nauczycieli. Współdziałanie zespołów nauczycielskich i efektywność ich pracy uwarunkowana jest właściwym sposobem komunikowania się, który ma również wpływ na poziom zintegrowania zespołów. Praca zespołowa znacząco integruje całe grupy, pozwala na uzupełnianie mocnych stron każdego z jej członków. Korzyści płynące ze wspólnego działania odnoszą się nie tylko do sfery dydaktyczno-wychowawczej, ale również do sfery emocjonalnej każdego nauczyciela. Ponadto przestrzeganie obowiązujących reguł i norm oraz aktywna wymiana myśli i poglądów wzbogacająca wiedzę ogólną każdego nauczyciela, pozwalają widzieć w innych uczestnikach procesu edukacji drugiego człowieka, a nowoczesna szkoła stanie się miejscem, w którym wszystkie dążenia mogą istnieć i funkcjonować dla dobra uczniów i nauczycieli.

Słowa klucze: zespoły nauczycielskie, integracja, więzi społeczne, grupy samopomocowe, współdziałanie, komunikacja interpersonalna

Przemiany społeczne i polityczne, rozwój masowej informacji, postęp w nauce i technice narzucają szkolnemu systemowi edukacji pewne nowe wymagania, wpływają na modyfikację celów, treści i metod nauczania. Zmieniająca się rzeczywistość szkolna wymaga od nauczycieli przestawienia się na nowy sposób

funkcjonowania. Szkoła jest bowiem miejscem ścierania się wielu poglądów, ainteresowań, opinii, w których czynny udział biorą wszyscy uczestnicy triady edukacyjnej - uczniowie, nauczyciele i rodzice. Wszelkie działania przynoszące nauczycielom satysfakcję z pracy zawodowej oraz pozytywne wyniki edukacyjne uzależnione są od zintegrowania zespołów nauczycielskich, gdyż „dobra praca zespołowa przynosi efekty synergiczne, co oznacza, że efekt wspólny jest większy niż suma efektów pojedynczych pracowników”[1]. Potrzeba współdziałania wszystkich podmiotów edukacyjnych jest wymogiem obecnych czasów, co wypływa z „konieczności kształtowania absolwentów jako osób posiadających określoną wiązkę kompetencji, której nie można zdobyć bez podejmowania celowych działań równoległych, a najlepiej wspólnych”[2]. Nauczyciele działają w zespołach, które rozumieć należy jako „specyficzną grupę społeczną, będącą elementem organizacji, powiązaną formalnymi i nieformalnymi więzami, wykonującą określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji (materialnej i pozamaterialnej)”[3].

Działanie zespołów nauczycielskich opiera się przede wszystkim na pracy zespołowej. Jako podstawowa forma organizacji pracy związana jest ze zbiorowym wykonywaniem ustalonych zadań powierzonych określonej grupie nauczycieli. Ich skuteczna realizacja to przede wszystkim odpowiedzialność osób pracujących w danej placówce. Właściwy podział zadań wynika z kompetencji i możliwości nauczycieli. Jak zauważa Jarosław Kordziński, praca zespołowa nie należy w polskich szkołach do zjawiska popularnego. W dużej mierze zależy to od dyrektora palcówki[4]. Dobrze zaplanowane działanie i właściwa organizacja pracy nauczycieli przynoszą korzyści całemu zespołowi.

W trakcie realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych tworzą się między nauczycielami osobiste więzi koleżeńskie, towarzyskie, które przybrać mogą postać przyjaźni i zażyłości, bądź antypatii i awersji. Kierowanie się regułami ułatwiającymi współżycie pozwala na osiąganie zamierzonych celów zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych. Powstałe więzi zaspokajają i rozwijają potrzeby osobiste i zainteresowania nauczycieli. Ponadto stwarzają warunki wymiany myśli, poglądów, dzielenia się własnymi troskami i radościami, kształtują sposób myślenia i zachowania jednostki. Identyfikacja z gronem najbliższych osób wpływa na pozycję jednostki w całym zespole nauczycielskim. W każdym z nich funkcjonują bowiem grupy formalne, które mogą przyjąć postać grup funkcjonalnych lub zadaniowych oraz struktury nieformalne. Jak pisze Jarosław

[1] A. Jachnis, *Psychologia organizacji*, Warszawa 2008, s. 157.
[2] J. Kordziński, *Zarządzanie rozwojem szkoły*, Warszawa 2012, s. 107.
[3] B. Kożusznik, *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996, s. 14.
[4] J. Kordziński, *Zarządzanie*..., op. cit., s. 115.

Kordziński, grupy funkcjonalne wykonują ogólne zadania szkoły, są trwałe, a ich sposób działania przewidywalny. Nie zawsze jednak członkowie tych zespołów potrafią wypracować rozwiązania twórcze, ponadto niechętnie akceptują zachodzące zmiany. Do tego rodzaju grup zaliczane są także zespoły przedmiotowe, które mogą tworzyć nauczyciele pracujący na poszczególnych szczeblach edukacji w danej placówce oświatowej. Tworzone są one do realizacji zadań w nieokreślonym czasie. Natomiast grupy zadaniowe powoływane są przez dyrektora placówki do realizacji zadań w określonym ustalonym terminie. Ponadto w każdej placówce działają także grupy nieformalne. Najczęściej powstają w wyniku częstych spotkań poza placówką szkolną, podobnych zainteresowań czy też zbliżonych warunków materialnych. Niestety nie zawsze jest to element pozytywnie wpływający na pracę całego zespołu nauczycielskiego, gdyż taka sytuacja przyczynia się do podziału nauczycieli na wiele małych grup[5]. Jednak jeżeli taki rodzaj zespołu powstaje na gruncie dążeń do lepszych efektów pracy, nowatorstwa, zaspokajania potrzeb i zainteresowań zawodowych oraz kulturalnych, wywiera wtedy pozytywny wpływ na funkcjonowanie zespołu nauczycielskiego[6].

Analizując rodzaje grup funkcjonujących w szkole, warto zwrócić uwagę na fakt, że zespoły nauczycielskie mogą działać także jako grupy samopomocowe. Podczas wykonywania przez nauczycieli powierzonych im zadań nawiązywane są kontakty interpersonalne, które przybierają charakter sympatii, przyjaźni. Jednak na skutek niewłaściwej komunikacji utrudniającej współpracę oraz narastających konfliktów między pracownikami szkoły pojawia się niechęć do wszelkich działań i antypatia skierowana do współpracowników. Wśród wielu przyczyn takiego stanu rzeczy pojawia się zazdrość o sukcesy w pracy, brak porozumienia między młodymi a starszymi stażem pracy nauczycielami, nierówny podział obowiązków, a także przyczyny tkwiące w osobowości nauczyciela (nieszczera postawa, podejrzliwość, interesowne podejście do pracy, chwiejność przekonań i poglądów)[7]. Skutkiem takiego stanu rzeczy staje się duża płynność kadry nauczycielskiej, wypalenie zawodowe lub nawet rezygnacja z wykonywania tego zawodu. Niekiedy bywa tak, że autorytet dyrektorów szkół, ich wiedza dotycząca znajomości procesów integracji w danym zespole nauczycielskim, ma mieć wpływ na znaczne złagodzenie narastających konfliktów i napięć. Pomocne w tym obszarze mogą być grupy samopomocowe, w ramach których spotykają się osoby doświadczające tego samego lub podobnego problemu, dzięki czemu istnieje możliwość osiągnięcia autentycznego zrozumienia i wsparcia.

[5] Ibidem, s. 113.
[6] S. Krawcewicz, *Współpraca i współżycie w zespołach nauczycielskich*, Warszawa 1973, s. 84.
[7] J. Poplucz, *Konflikty w zespołach nauczycielskich*, Warszawa 1973, s. 56-66.

Samopomoc, a właściwie wzajemna pomoc, jest obecna w życiu społeczności ludzkiej od dawna. Na przełomie XIX i XX wieku rosyjski myśliciel Piotr Kropotkin, w dziele *Pomoc wzajemna jako czynnik rozwoju*, analizując liczne dowody występowania tego rodzaju zachowań ludzi jako nieodłącznego elementu życia społecznego, starał się dowieść, że dzięki temu zjawisku ludzkość trwa jako gatunek. W czasach współczesnych „pojęcie samopomocy występuje w dwóch znaczeniach. Pierwsze z nich używane jest głównie w odniesieniu do terapii uzależnień i pracy socjalnej, a dotyczy zachowań, które służą: wzajemnemu udzielaniu informacji, jak można sobie radzić z określonymi trudnościami; wytwarzaniu u partnerów poczucia, że nie są osamotnieni w swych trudnościach i mogą liczyć na wzajemne wsparcie; wzajemnemu wspieraniu się materialnemu, jeżeli zachodzi taka konieczność”[8]. Drugie znaczenie samopomocy „odnosi się do wszelkiej działalności ludzi, zastępuje lub uzupełnia działania organów władzy i powoływanych przez władze instytucji mających zaspokajać potrzeby społeczne. Taka samopomoc jest ukierunkowana na działania, których celem jest dobro wspólne. W tym rozumieniu samopomoc jest przeciwstawieniem bezsilności wobec losu, sił przyrody oraz autorytarnej władzy. Taka samopomoc bywa kojarzona z działalnością organizacji pozarządowych”[9].

W przekazie medialnym, widoczne jest rozumienie samopomocy w kontekście wychodzenia z opresji własnymi siłami, bez niczyjej pomocy, czyli pewnego rodzaju pomaganie samemu sobie. Ponadto istnieje także wiele form tzw. quasi-pomocy: grupy wsparcia wspomagane profesjonalnie, pomoc koleżeńska w szkołach. Każda z tych form korzysta z niektórych aspektów idei samopomocy, ale w ograniczonym zakresie[10]. Samopomoc bowiem odróżnia od innych form pomocy fakt przeżywania takich samych lub bardzo zbliżonych trudności przez wszystkie osoby w niej uczestniczące. Kluczową rolę pełnią w niej osoby lepiej radzące sobie z daną trudnością, które pozostałym służą swoim doświadczeniem. Mianem samopomocy określa się taką pomoc, której samodzielnie, bez udziału profesjonalistów, dostarczają sobie nawzajem ludzie dotknięci tymi samymi bądź podobnymi problemami[11]. Filozofia „samopomocy kładzie nacisk na wyzwalanie uśpionych sił wewnętrznych oraz na ten rodzaj zrozumienia, który płynie z bezpośredniej styczności z problemem lub potrzebą. Podstawowym elementem tego podejścia jest nacisk na samostanowienie, poleganie na samym sobie, twórczość

[8] J. Szmagalski, *Fundamenty samopomocy*, [w:] P. Jordan, *Od pomocy do samopomocy*, Warszawa 2003, s. 8-9.
[9] Ibidem.
[10] F. Reissman, D. Carroll, *Nowa definicja samopomocy*, Warszawa 2000, s. 16-17.
[11] J. Szmagalski, *Fundamenty*..., op. cit., s. 9.

własną i upełnomocnienie, czyli na konieczność korzystania z własnych zasobów”[12]. Działanie wśród nauczycieli grupy samopomocowej może ułatwić pokonywanie różnych trudności, które pojawiają się przy wykonywaniu tej trudnej i odpowiedzialnej pracy.

W literaturze spotyka się wiele definicji określających grupy samopomocowe. Jedna z nich podaje, iż są to „dobrowolne, małe struktury grupowe nakierowane na wzajemną pomoc i osiągnięcie określonego celu. Są zwykle tworzone przez ludzi sobie podobnych pod jakimś względem, którzy skupili się na wzajemnej pomocy w zaspokajaniu wspólnej potrzeby, przezwyciężaniu wspólnego upośledzenia lub utrudniających życie problemów i osiągnięciu pożądanych zmian społecznych i osobowościowych”[13]. W działalności grup ważna staje się interakcja oparta na byciu przy osobie potrzebującej, na przebywaniu „twarzą w twarz” z osobami mającymi trudności i oczekującymi pomocy.

Przytoczona definicja wskazuje, iż udział w spotkaniach w tych grupach jest dobrowolny. Są to najczęściej mało liczne zespoły, których aktywne działanie skierowane jest na wspólne pokonywanie problemów natury psychicznej albo socjalnej, dotyczą osób bezpośrednio. Funkcjonowanie grup umożliwia zmianę warunków życia osób przeżywających trudności przez zniesienie izolacji zewnętrznej (społecznej, towarzyskiej) i wewnętrznej (osobistej i duchowej). Cele grupy samopomocowej skierowane są głównie na jej członków, a nie na osoby z zewnątrz. Szczególna rola spoczywa na osobach udzielających pomocy i wsparcia. W sytuacji, w której ludzie pomagają innym w rozwiązywaniu wspólnego problemu, największą korzyść z takiej pomocy odnieść może również osoba pomagająca. Aktywne uczestnictwo w pracy grup samopomocowych pozwala jej uczestnikom na „szerzenie wiedzy o wspólnym problemie i uzyskanie pomocy w lepszym jego zrozumieniu; emocjonalne oraz społeczne oparcie, które umożliwia i ułatwia opanowanie urazu będącego skutkiem zaistniałego problemu; zapanowanie nad losem, dzięki wzajemnemu wspieraniu się i zaspokajaniu zbliżonych potrzeb oraz dzięki akceptacji problemu; rozbudzanie własnych możliwości terapeutycznych poprzez poznanie i przyswojenie sposobów, jakie wykorzystują inni członkowie grupy w radzeniu sobie z określonym problemem. Efektem tego jest wytworzenie nowego układu relacji międzyludzkich oraz nowego sposobu funkcjonowania w społeczeństwie”[14].

[12] F. Riessman, D. Carroll, *Nowa definicja…*, op. cit., s. 17-18.
[13] J. Szmagalski, *Grupa samopomocy*, [w:] *Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej,* red. D. Lalak, T. Pilch, Warszawa 1999, s. 94.
[14] B. T. Woronowicz, *Samopomoc,* http://www.psychologia.net.pl/slownik.php?level=90 [dostęp: 6.11.2020].

W grupach samopomocowych istotne jest działanie na rzecz innych, robienie czegoś nie tylko dla siebie. Najważniejszym celem ich pracy staje się wspieranie i pomoc przy pokonywaniu trudności oraz zdobywanie wiedzy na temat osobistej trudnej sytuacji. Ponadto członkowie grup poznają i rozwijają nowe formy radzenia sobie z problemami. Podejmując wspólne działania, powodują odrzucenie izolacji społecznej, nabywają umiejętności dochodzenia swoich praw oraz wytworzenia w sobie pewnej postawy ułatwiającej kontakty z profesjonalistami. Aktywne działanie grup i osób w nich uczestniczących przynosi wiele korzyści. Ważne jest jednak, by pamiętać, iż nie osiągnie się tego w sposób natychmiastowy i zazwyczaj potrzeba czasu, zanim zmiany będą zauważalne. Grupy te nie mogą jednak pomóc osobom w głębokim kryzysie, nie zastąpią lekarza i profesjonalnej pomocy terapeutów. Mogą natomiast istnieć obok nich i wspierać potrzebujących, niekiedy przy aktywnej współpracy wyspecjalizowanych zespołów.

Współdziałanie zespołów nauczycielskich i efektywność ich pracy uwarunkowana jest właściwym sposobem komunikowania się, który ma również wpływ na poziom zintegrowania zespołów. W trakcie wykonywania zadań, ustalania niezbędnych kroków przy ich realizacji, istnieje potrzeba bezpośredniego lub pośredniego zwracania się do siebie. Przyczynia się to do poprawy komunikacji między członkami zespołu, co wpływa na relacje w grupie koleżeńskiej oraz wśród uczniów. Jasne i zrozumiałe komunikaty podawane przez członków zespołów pozwalają na szybkie wyjaśnianie i uzupełnianie wszelkich niejasności. Dobra komunikacja rozwijająca się w zespole nauczycielskim to także dbałość o kulturalne słownictwo, nieobrażające innych współdecydujących o realizacji powierzonego zadania. Dzięki wzajemnemu zrozumieniu zwiększa się kreatywność nauczycieli, wzrasta poziom ich samooceny, co bywa zachętą do podejmowania dalszych działań samokształceniowych. Poszukując nowych rozwiązań, członkowie zespołu uczą się od siebie, dokonując wzajemnej kontroli i autokontroli. Praca zespołowa nauczycieli przynosi dobre efekty także podczas działań dydaktycznych i wychowawczych z uczniami, a ponadto ułatwia młodym nauczycielom nabywanie doświadczeń. Wzajemne zrozumienie przenosi się także na młodych ludzi, którzy czerpią z tego źródła informacje dotyczące własnych zachowań, nauczycielom natomiast umożliwia zaspokajanie licznych potrzeb edukacyjnych swoich uczniów.

Komunikowanie się rozumiane jest jako „przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy. Głównym problemem występującym w tym procesie jest odmienność interpretacji tych samych sygnałów przez nadawcę i odbiorcę, co prowadzi do zniekształcenia przekazywanych treści[15]. Inna definicja ujmuje komunikowanie się jako

[15] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 213.

„proces wymiany znaczeń (ludzkie myśli, odczucia, przekonania, wartości, postawy) za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli oraz mowy ciała, ukierunkowany na uzgadnianie przekonań, wartości, opinii, postaw i koordynowanie zachowań osób podejmujących aktywność komunikacyjną”[16]. W literaturze znaleźć można trzy główne podejścia do samego procesu komunikowania się. Wymienia się komunikowanie **asertywne**, które podczas przekazywania własnych myśli i przekonań innym osobom uwzględnia i respektuje prawa własne jak i innych osób. Inny rodzaj to komunikowanie **nieasertywne**, które w trakcie zachodzącej interakcji narusza prawa drugiej osoby poprzez nieumiejętne wyrażanie myśli i sądów. Ponadto mamy także do czynienia z **agresywną** formą komunikowanie się, podczas którego wyrażane opinie, przekonania i wartości mają charakter poniżający godność i osobowość innych osób[17]. Każdy sposób komunikowania się z drugą osobą jest cechą indywidualną. Istnieje jednak możliwość wyodrębnienia pewnych wspólnych elementów, które składają się na style komunikowania się. W literaturze wymienia się następujące:

1. Styl dyrektywny, który charakteryzuje osoby o wysokim stopniu asertywności, odpowiedzialne, niezależne, zdecydowane w swoich działaniach, co przyczynia się do odnoszenia wielu sukcesów w pracy. Jednak brak uwzględniania uczuć innych osób i zbyt szybki sposób działania powodują popełnianie wielu błędów działaniowych i w relacjach międzyludzkich.
2. Styl afektywny, dotyczący osób asertywnych i mocno ekspresyjnych, pozytywnie nastawionych do innych ludzi, działających spontanicznie. Ten styl komunikowania ma jednak także negatywną stronę, która przejawia się w zbytniej skłonności do przesady, dramatyzowania w celu podniesienia efektu przekazywanych informacji.
3. Styl uważający, którym charakteryzują się osoby o niskim stopniu asertywności i wysokim poziomie ekspresyjności, ceniące ciepło i relacje interpersonalne. To osoby umiejące słuchać innych i chętnie udzielające pomocy i wsparcia. Ujemną cechą tego stylu jest niechęć osób do wszelkich zmian i pojawiających się sytuacji konfliktowych.
4. Styl analityczny znamionuje osoby mało asertywne i ekspresyjne, które w swoich działaniach zwracają uwagę na szczegóły, co zmniejsza zaangażowanie emocjonalne[18].

[16] Ibidem, s. 214.
[17] Ibidem.
[18] E. Wysocka, *Komunikacja interpersonalna*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, Warszawa 2003, s. 720-721.

Wymienione style kierowania uwzględniające asertywność i ekspresyjność to tylko jedno z kryteriów związanych z komunikowaniem się ludzi przy wykonywaniu zadań. Mają one jednak wpływ na integrację członków zespołów nauczycielskich, od których zależy skuteczność i efektywność podejmowanych działań.

Praca zespołowa, przyczyniając się do integracji całej grupy, pozwala także na uzupełnianie mocnych stron każdego z jej członków. Zadania realizowane przez poszczególne zespoły mają różną skalę trudności, dlatego też synergiczne działanie zwiększa skuteczność oraz zaangażowanie osób działających przy wykonaniu zadania. Przy właściwym podziale obowiązków wzrasta odpowiedzialność za powierzone zadanie, a ich adekwatność do potrzeb i możliwości każdego z członków zespołu nauczycielskiego daje poczucie zadowolenia i akceptacji[19]. Wspólna praca wymaga także zrozumienia innych, a wrażliwość i empatia taką współpracę tylko umacniają. Realizacja podjętych zobowiązań jest dla nauczycieli źródłem wiedzy o rzeczywistości szkolnej i środowisku społecznym, w którym wychowują się młodzi ludzie. Umiejętnie zespolone działanie przyczynia się do podnoszenia poziomu kulturalnego i intelektualnego całego zespołu. Ponadto tak podejmowane czynności są źródłem wartości, warunkujących pracę każdego nauczyciela.

W literaturze przedmiotu integracja zespołów definiowana jest jako „proces tworzenia całości z mniejszych elementów (scalanie, scalenie)”[20]. W ujęciu socjologicznym wymienia się integrację społeczną, która rozumiana jest jako „proces formowania się zwartej społeczności (połączonej więzią stosunków nieantagonistycznych) z określonej zbiorowości społecznej. Ów proces tworzenia całości (społeczności) dokonuje się przez powoływanie do życia wspólnych instytucji, a nade wszystko przez kreowanie wspólnych wartości, wzorów działania, poglądów i interesów. Społeczność ową cechuje spójność, zgodność wewnętrzna, zdolność do trwania, normalnego funkcjonowania, a także do rozwoju”[21]. Ponadto wyróżnić można cztery typy integracji: normatywną, funkcjonalną, komunikatywną, które składają się na integrację społeczną oraz integrację kulturową odnoszącą się do systemu kultury. **Integracja normatywna** dotyczy akceptowania i respektowania norm współżycia oraz systemu wartości obowiązującego w danej społeczności. Jej wysoki poziom gwarantuje stabilizację społeczną, poczucie bezpieczeństwa i sprawne funkcjonowanie zarówno w sytuacjach normalnych, jak i trudnych. **Integracja funkcjonalna** odnosi się do zgodności działania osób oraz grup z wyznaczonymi przez społeczność rolami, które wynikają z przyjętych

[19] J. Urbańska, *Funkcjonowanie zespołów nauczycielskich sprzyja rozwojowi szkoły*, [w:] G. Mazurkiewicz, *Jak budować dobrą szkołę? Potencjał i bariery ewaluacji w oświacie*, Kraków 2015, s. 375.
[20] M. Winiarski, *Integracja społeczna*, [w:] *Elementarne pojęcia pedagogiki…*, op. cit., s. 108.
[21] Ibidem, s. 109.

celów, przydziału obowiązków oraz zajmowanego stanowiska. Oznacza również zaangażowanie pracowników w realizację zadań z uwzględnieniem ich możliwości i umiejętności. Współbrzmienie działania osób i grup wpływa na funkcjonalności, skuteczność i sprawności działania zespołów nauczycielskich.

Natomiast sprawny i bezkolizyjny przepływ informacji między osobami, grupami społecznymi czy instytucjami danej społeczności to **integracja komunikatywna**, która warunkuje istnienie i funkcjonowanie wszystkich elementów danej społeczności[22]. Kolejnym typem jest **integracja kulturowa**, która oparta jest „na podłożu wspólnej tradycji kulturowej, wspólnego kanonu wartości społeczno-pedagogicznych, przekonaniu o wyjątkowej roli wychowawczej szkoły w życiu społeczeństwa, a członkowie rady pedagogicznej musza być świadomi wyjątkowości wykonywanego przez nich zawodu i odpowiedzialności, jaka się z nim wiąże”[23]. Innym rodzajem integracji wymienianym w literaturze jest **integracja środowiskowa**, której założeniem jest to, aby „występujące inicjatywy, działania społeczno-wychowawcze nie przeczyły sobie wzajemnie, powodując zjawisko dysfunkcji, lecz przybierały postać względnie uporządkowaną, stanowiąc układ komplementarny krzyżujących się i nakładających się na siebie oddziaływań społeczno-wychowawczych”[24]. Wszystkie wymienione rodzaje integracji są niezbędne przy działaniach zespołów nauczycielskich, gdyż pełniąc swoje role i wykonując powierzone zadania, nauczyciele dbają o łączenie wszystkich elementów składowych wymienionych rodzajów integracji.

Jak zauważa Stefan Wlazło, właściwie zorganizowana praca zespołów nauczycielskich umożliwia nauczycielom osobiste uczestniczenie w procesie decyzyjnym, który wyzwala motywację do realizacji zadań oraz jest osobistym sukcesem każdego z nich przy rozwiązywaniu problemów pojawiających się w pracy szkoły. Ponadto dostrzegana jest przez członków zespołu zależność między własnym rozwojem a rozwojem szkoły, na co ma wpływ również sprawniejszy przepływ informacji między osobami działającymi w zespole. Poprzez wspólne działanie ułatwiona jest kontrola i ocena podjętych działań, a w przypadku nieskuteczności istnieje możliwość ich modyfikacji. Taka współpraca pozwala również dyrektorowi szkoły na sprawniejsze zarządzanie zespołem, co też daje pełniejszy obraz rozwoju i organizacji pracy szkoły[25].

Korzyści płynące ze wspólnego działania odnoszą się nie tylko do sfery dydaktyczno-wychowawczej, ale również do sfery emocjonalnej każdego

[22] M. Winiarski, *Integracja…*, op. cit., s. 109.
[23] K. Zajdel, *Czynniki integracji i dezintegracji zespołu nauczycielskiego*, „Dyrektor Szkoły” 1999, nr 10, s. 12-13.
[24] M. Winiarski, *Integracja…*, op. cit., s. 379.
[25] S. Wlazło, *Nauczyciele działają zespołowo?*, Wrocław 2010, s. 188.

nauczyciela. Praca zespołowa może mieć bowiem charakter terapeutyczny[26]. Dzięki niej członkowie zespołu otrzymują informacje dotyczące tego, jak inni się czują i zachowują. Wspólne działanie stwarza wiele sytuacji, w których można zaobserwować inne, alternatywne sposoby reagowania na powstałą sytuację. Wszystkie podejmowane działania pozwalają na ćwiczenie zachowań altruistycznych, a także są miejscem przenoszenia wiedzy zdobytej podczas studiów na konkretne obszary działalności nauczyciela. Wzajemna pomoc i współdziałanie, które są efektem pracy zespołowej, przyczyniają się do wzrostu poczucia wartości nauczyciela, pozwalają pokonywać i rozwiązywać powstałe trudności.

Nie zawsze jednak zespoły nauczycielskie odnoszą korzyści i zadowolenie z wykonywanej pracy. Cechy osobowe tkwiące w nauczycielu są źródłem wielu przykrych i egoistycznych zachowań. Niepowodzenia w pracy zespołów wynikają często z porównywania pracowników i wyników ich pracy, zmuszania do rywalizacji czy też przenoszenia odpowiedzialności na innych członków zespołu. Jak pisze Stefan Wlazło „ocenia się każdą osobę, jednostkę, porównując je z innymi – to jedno z najbardziej widocznych schorzeń współczesnej szkoły. Nieustanne ocenianie nauczycieli oraz dyrektorów szkół doprowadza do egoizmu osobowościowego zamiast myślenia o współpracy i współdziałaniu przy realizacji zadań dla ogólnego dobra”[27]. Powoduje to wzrastającą tendencję do rywalizacji między nauczycielami, co wpływa na to, że sytuacją naturalną w szkole wydają się być rozmaite konkursy, rankingi, ocenianie stanowiące miernik działalności i skuteczności szkoły. W takiej sytuacji nauczyciele wypracowują mechanizmy własnego radzenia sobie z owymi standardami, pracując najlepiej jak potrafią, zamykając się niejako w szufladach własnych przedmiotów, nie interesując się tym, co robią inni. Pojawia się przy tym przekonanie o najważniejszej roli nauczanego przedmiotu. W ten sposób dochodzi do swoistego rozczłonkowania rzeczywistości szkolnej, w której każdy jest odpowiedzialny za swój zakres działania, co często wiąże się z przerzucaniem odpowiedzialności za powstające problemy (które nie mają charakteru cząstkowego) na innych nauczycieli, rodziców, środowisko lokalne czy samych uczniów[28].

Zauważyć można również, że ciągłe ocenianie i porównywanie z innymi, nieustanna rywalizacja między nauczycielami i przerzucanie odpowiedzialności na innych za brak efektów w działaniu dydaktycznym i wychowawczym to również elementy funkcjonowania szkoły i zespołów nauczycielskich. Pokazują one niedoskonałą rzeczywistość szkolną, za którą winę ponoszą nie tylko nauczyciele.

[26] C. K. Oyster, *Grupy*, Poznań 2002, s. 331.
[27] S. Wlazło, *Nauczyciele*..., op. cit., s. 188.
[28] Ibidem, s. 188-189.

Oni bowiem pracują tak, jak umożliwia to im polski system edukacji. Organizując zespoły nauczycielskie i powierzając im zadania do wykonania, dyrektorzy szkół powinni zdawać sobie sprawę z różnych uwarunkowań działania zespołu, gdyż także czynniki pozaszkolne mogę osłabić wyniki pracy zespołowej. Zatem, by praca zespołowa przynosiła pożądane efekty, istotne jest, by nauczyciele w sposób ciągły i systematyczny nabywali nową wiedzę adekwatną do czasów, w jakich żyją i pracują. Ponadto przestrzeganie obowiązujących reguł i norm oraz aktywna wymiana myśli i poglądów wzbogacająca wiedzę ogólną każdego nauczyciela pozwolą widzieć w innych uczestnikach procesu edukacji drugiego człowieka, a nowoczesna szkoła stanie się miejscem, w którym wszystkie dążenia mogą istnieć i funkcjonować dla dobra uczniów i nauczycieli.

Bibliografia

1. Jachnis A., *Psychologia organizacji*, Warszawa 2008.
2. Kordziński J., *Zarządzanie rozwojem szkoły*, Warszawa 2012.
3. Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996.
4. Oyster C. K., *Grupy*, Poznań 2002.
5. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007.
6. Poplucz J., *Konflikty w zespołach nauczycielskich*, Warszawa 1973.
7. Reissman F., Carroll D., *Nowa definicja samopomocy*, Warszawa 2000.
8. Szmagalski J., *Fundamenty samopomocy*, [w:] P. Jordan, *Od pomocy do samopomocy*, Warszawa 2003.
9. Szmagalski J., *Grupa samopomocy*, [w:] *Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej*, red. D. Lalak, T. Pilch, Warszawa 1999.
10. Urbańska J., *Funkcjonowanie zespołów nauczycielskich sprzyja rozwojowi szkoły*, [w:] G. Mazurkiewicz, *Jak budować dobrą szkolę? Potencjał i bariery ewaluacji w oświacie*, Kraków 2015.
11. Winiarski M., *Integracja społeczna*, [w:] *Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej*, red. D. Lalak, T. Pilch, Warszawa 1999.
12. Wlazło S., *Nauczyciele działają zespołowo?*, Wrocław 2010.
13. Wysocka E., *Komunikacja interpersonalna*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, Warszawa 2003.
14. Zajdel K., *Czynniki integracji i dezintegracji zespołu nauczycielskiego*, „Dyrektor Szkoły" 1999, nr 10.

Interpersonal communication in teaching teams

Abstract

The activity of the teaching teams is based on team work. The correct distribution of tasks is a result of the competencies and abilities of teachers.

While executing their didactic and pedagogical goals, teachers form personal ties with each other, which may take a form of friendship and intimacy, or antipathy and aversion. By following the rules which make life easier, it is possible to achieve the desired goals, both individual and collective. The created ties satisfy and develop the personal needs and interests of teachers. The cooperation of teaching teams and the effectiveness of their work is determined by the right way of communication, which also affects the level of integration of teams. Teamwork significantly integrates the whole group, allowing each of its members to complement their strengths. The benefits of working together are not only related to the didactic and educational sphere, but also to the emotional sphere of each teacher. In addition, the observance of applicable rules and norms and active exchange of thoughts and views, enriching the general knowledge of each teacher, will allow to see other participants of the education process as more human. Moreover, a modern school will become a place where all aspirations can exist and function for the benefit of students and teachers.

Keywords: teaching teams, integration, social bonds, self-help groups, cooperation, interpersonal communication