



Sieci współpracy i samokształcenia

Teoria i praktyka

redakcja naukowa
Danuta Elsner



ABC

a Wolters Kluwer business

W SERII UKAZAŁY SIĘ:

Nauczyciel, trener, coach

Jarosław Kordziński

Zarządzanie rozwojem szkoły

Jarosław Kordziński

System wynagradzania nauczycieli

Krzysztof Lisowski

Kształcenie specjalne w systemie oświaty.

**Vademecum dla organu prowadzącego,
dyrektora szkoły, nauczycieli i rodziców**

Teresa Serafin

Szkolne prawo pracy. Poradnik dyrektora szkoły

Teresa Konarska

Marketing szkoły

Jan Fazlagić

Ekonomika oświaty w zarządzaniu szkołą

Antoni Jeżowski

KSIEGARNIA INTERNETOWA
www.profinfo.pl

Sieci współpracy i samokształcenia

Teoria i praktyka

redakcja naukowa
Danuta Elsner



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Stan prawny na 30 czerwca 2013 r.

Wydawca serii

Elżbieta Piotrowska-Albin

Wydawca

Izabella Malecka

Redaktor prowadzący

Marzena Molatta

Opracowanie redakcyjne

Firma TEKSTY

Łamanie

Kamila Tomecka

Tłumaczenie z języka angielskiego

Danuta Elsner (rozdziały 7, 10 i 12)

.....
: Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących :
: im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej :
: w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. :
: A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty. :
:

The logo for 'prawolubni' features the word in a stylized, lowercase font. Above the 'i' in 'lubni' is a small heart symbol. Below the word are two horizontal wavy lines.

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by

Wolters Kluwer Polska SA, 2013

ISBN: 978-83-264-4352-7

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

———— SPIS TREŚCI ————

Wykaz ważniejszych skrótów	13
---	-----------

Wprowadzenie	15
---------------------------	-----------

Rozdział 1

Kierunki zmian w systemie doskonalenia nauczycieli	19
---	-----------

Bibliografia	26
--------------------	----

Inne źródła	26
-------------------	----

CZĘŚĆ 1

PODSTAWY TEORETYCZNE

Rozdział 2

Sieć jako fenomen społeczny naszych czasów	29
---	-----------

1. Wprowadzenie	29
-----------------------	----

2. Sieci, węzły, połączenia i przepływy	29
---	----

3. Sieci społeczne	31
--------------------------	----

4. Struktura sieci społecznych	33
--------------------------------------	----

5. Sieć jako optymalna organizacja społeczna w czasach permanentnej zmiany	36
---	----

6. Internet a sieci społeczne	39
-------------------------------------	----

7. Zakończenie	42
----------------------	----

Bibliografia	45
--------------------	----

Rozdział 3

Sieć jako nowy typ organizacji	46
---	-----------

1. Wprowadzenie	46
-----------------------	----

2. Charakterystyka sieci jako typu organizacji	48
--	----

3. Członkowie sieci	51
---------------------------	----

4. Wystąpienie z inicjatywą utworzenia sieci	52
--	----

5. Wielkość sieci i dobór członków	53
6. Czas potrzebny na nawiązanie kontaktów	54
7. Cykl życia sieci	55
8. Nazwa sieci	56
9. Inicjacja pracy sieci	56
10. Zasady wspólnego działania w sieci	57
11. Koordynacja pracy sieci	59
12. Komunikowanie się w sieci	61
13. Potrzeby członków sieci a ich wkład własny	62
14. Ewaluacja pracy sieci	64
15. Warunki niezbędne do rozwoju sieci	66
16. Mocne i słabe strony sieci jako organizacji	67
17. Zakończenie	68
Bibliografia	68

Rozdział 4

Sieć jako społeczność uczących się	69
1. Wprowadzenie	69
2. Wiedza w społecznościach uczących się	70
3. Zastosowanie konstrukttywizmu w budowaniu społeczności uczących się	76
4. Zespołowe uczenie się w sieci	80
5. Zakończenie	88
Bibliografia	89

CZĘŚĆ 2

OD TEORII DO PRAKTYKI

Rozdział 5

Potencjał społeczny nauczycieli jako wyzwanie dla tworzących sieci	93
1. Wprowadzenie	93
2. Kapitał społeczny jako potencjał wspierający współpracę i wymianę wiedzy	93
3. Podstawowe wymiary kapitału społecznego	96
4. Potencjał społeczny nauczycieli – założenia i problematyka badań własnych	99

5. Potencjał społeczny nauczycieli – wyniki badań własnych	101
6. Zakończenie	108
Bibliografia	108

Rozdział 6

Tworzenie organizacyjnych warunków do współpracy

i zespołowego uczenia się	110
1. Wprowadzenie	110
2. Tworzenie warunków w szkołach	110
3. Tworzenie warunków w środowisku zawodowym	113
4. Tworzenie warunków w placówkach doskonalenia nauczycieli	116
5. Tworzenie warunków przez organy prowadzące	119
6. Zakończenie	120
Bibliografia	121

Rozdział 7

Tworzenie uczącej się społeczności w szkole i w sieci.

Doświadczenia brytyjskie	122
1. Wprowadzenie	122
2. Początki	123
3. Zmiana praktyki, zmiana kultury	124
4. Przywódcy i przywództwo w uczeniu się	127
5. Warunki efektywnego uczenia się w szkole i w sieci	129
5.1. Zespołowe uczenie się	129
5.2. Zainteresowania badawcze	129
5.3. Opinie uczniów	130
5.4. Przywództwo nauczycieli	131
5.5. Uczenie się całej szkoły	132
6. Przeszkody i trudności w efektywnym uczeniu się w szkole i w sieci	133
6.1. Potrzeba „dobrych” zwolenników	133
6.2. Nieporozumienia	133
6.3. Czas i przestrzeń	134
7. Zakończenie i wnioski	134
Bibliografia	135

Rozdział 8

Dynamika powstawania sieci na przykładzie Sieci

Uczących się Przedszkoli „Supeł”	136
1. Wprowadzenie	136
2. Inicjacja Sieci „Supeł”	136
3. Proces organizowania się Sieci „Supeł”	137
4. Trudne początki Sieci „Supeł”	139
5. Przykłady udanych inicjatyw wewnętrznych Sieci „Supeł”	141
6. Pierwsze sukcesy Sieci „Supeł”	143
7. Plany na przyszłość Sieci „Supeł”	144
8. Zakończenie	145
Bibliografi a	145

Rozdział 9

Sieci szkół i sieci nauczycieli w Republice Federalnej Niemiec

1. Wprowadzenie	146
2. Początki tworzenia sieci w Niemczech	148
3. Warunki organizacyjne powstania sieci	151
4. Warunki prawne powstawania sieci	152
5. Finansowanie sieci	153
6. Sposoby współpracy w sieci	153
7. Organizacja sieci	154
8. Sieci – przykłady udanych inicjatyw oddolnych	155
8.1. Sieć Service-Learning – nauka poprzez pracę uczniów na rzecz społeczności lokalnej	155
8.2. Sieć nauczycieli matematyki – od projektu wewnątrzszkolnego do stworzenia sieci	156
8.3. Sieć w ramach paktu dla edukacji miasta Recklinghausen	157
9. Trudności w funkcjonowaniu sieci	158
10. Zakończenie	159
Bibliografia	160
Inne źródła	160

Rozdział 10

Sieć: naturalne środowisko uczenia się nauczycieli i szkół.

Doświadczenia holenderskie	162
1. Wprowadzenie	162
1.1. Początki	162

1.2. Kierunki polityki państwa	163
1.3. Trendy w myśleniu o uczeniu się nauczycieli	164
1.4. Lekcja pierwsza: poszukiwanie równowagi	165
2. O czym jest ten rozdział?	166
3. Organizacja sieci	167
3.1. Schemat sieci szkół	167
3.2. Członkowie	168
3.3. Rola dyrektora szkoły	168
3.4. Wielkość sieci i odległość między członkami	169
3.5. Koordynacja sieci	169
3.6. Aktywności w sieci	170
4. Proces rozwoju sieci	171
4.1. Przebieg procesu, zastój, ryzyko niepowodzenia	171
4.2. Zagrożenie stagnacją i ryzyko niepowodzenia	172
4.3. Ewaluacja i refleksja	173
4.4. Inicjacja pracy sieci	173
4.5. Transfer efektów.....	175
4.6. Efekty.....	175
5. Stymulowanie, monitorowanie i coaching sieci	178
6. Zakończenie	179
Bibliografia	180

CZĘŚĆ 3

PRZYKŁADY DOBREJ PRAKTYKI

Rozdział 11

Sieć „Kujawy”	183
1. Wprowadzenie	183
2. Powstanie Sieci „Kujawy”	183
3. Organizacja i funkcjonowanie Sieci „Kujawy”	184
4. Zadania zrealizowane w Sieci „Kujawy”	186
5. Trudności, którym nie udało się sprostać w Sieci „Kujawy”	190
6. Zakończenie	192
Bibliografia	192
Inne źródła	193

Rozdział 12

Sieć uczących się szkół	194
1. Wprowadzenie	194
2. Inicjacja pracy sieci	195
3. Zespołowe uczenie się w sieci	198
4. Ewaluacja funkcjonowania sieci	201
5. Narzędzia do ewaluacji pracy sieci	205
6. Zakończenie	211
Bibliografia	213

Rozdział 13

Sieć dyrektorek przedszkoli	215
1. Wprowadzenie	215
2. Powstanie sieci	215
3. Kształtowanie zrębów organizacyjnych i merytorycznych sieci	216
4. Przejście od spraw pilnych do ważnych	217
5. Organizacja pracy sieci	219
6. Efekty uboczne funkcjonowania sieci	219
7. Impas w funkcjonowaniu sieci i poszukiwanie nowych wyzwań	220
8. Próba samooceny funkcjonowania sieci	221
9. Zakończenie	224
Bibliografia	224

Rozdział 14

Sieć ENIRDELM	225
1. Wprowadzenie	225
2. Powstanie Sieci ENIRDELM	225
3. Formy aktywności Sieci ENIRDELM	226
4. Organizacja Sieci ENIRDELM	227
4.1. Członkostwo	228
4.2. Język	228
4.3. Nazwa	229
4.4. Misja i cele	229
4.5. Wewnętrzne organy i „funkcyjni” członkowie	230
4.6. Sposób organizowania konferencji	231
5. Wkład Polaków w działalność Sieci ENIRDELM	232
5.1. Organizacja spotkań grup roboczych i projektowych	233
5.2. Organizacja sympozjum	233

6. Sukcesy i porażki Sieci ENIRDELM	234
7. Zakończenie	235
Bibliografia	235
Zakończenie	237
Summary	239
Informacje o autorach	241

———— WYKAZ WAŻNIEJSZYCH SKRÓTÓW ————

CEO	– Centrum Edukacji Obywatelskiej
EL4SD	– Project (Educational Leadership for Sustainable Development)
ENIRDELM	– European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management (Europejska Sieć Doskonalenia Badań i Rozwoju Edukacyjnego Przywództwa oraz Zarządzania)
ESIST	– (Evaluation Strategies for Improving School Leaders' Training Programmes – A European Perspective)
GOM	– Gliwicki Ośrodek Metodyczny
IPWEM-TT	– The International Programme for Women in Educational Management – Training the Trainers (następnie IPWEM+NET)
ODUS	– ocenianie dla uczenia się
OECD	– Organization for Economic Co-operation and Development (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju)
OK	– ocenianie kształtujące
OKE	– okręgowa komisja egzaminacyjna
PCK	– Polski Czerwony Krzyż
PKB	– produkt krajowy brutto
SECI	– socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja (ang. <i>combination</i>), internalizacja
SORE	– szkolny organizator rozwoju edukacji
SP	– szkoła podstawowa
SUP	– Sieć Uczących się Przedszkoli
SUS	– Szkoła Ucząca Się
TALIC	– Teaching and Learning International Survey
UE	– Unia Europejska
WDN	– wewnętrzne doskonalenie nauczycieli

WPROWADZENIE

Książka wpisuje się w nurt przemian, jakie zachodzą obecnie w systemie doskonalenia nauczycieli. Ich nośnikami są projekt pt. „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganiu szkół” realizowany w latach 2010–2015 przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie oraz rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej¹.

Tytuł książki *Sieci współpracy i samokształcenia* nawiązuje do pojęcia wprowadzonego przez realizatorów projektu, a następnie przejętego przez legislatora. W ramach projektu takie sieci mają funkcjonować w około 20% powiatów. Natomiast postanowieniami ww. rozporządzeń prowadzenie sieci zostało powierzone placówkom doskonalenia nauczycieli (ogólnopolskim, wojewódzkim, powiatowym i gminnym) jako zadanie fakultatywne do 2015 roku, a po tym czasie jako zadanie obowiązkowe, oraz poradniom psychologiczno-pedagogicznym i bibliotekom pedagogicznym na podobnej zasadzie – najpierw jako zadanie dobrowolne, a od 1 stycznia 2016 roku jako obligatoryjne.

To sprawia, że celem książki jest dostarczenie wiedzy teoretycznej i praktycznej na temat sieci jako nowej formy doskonalenia nauczycieli i rozwoju szkoły. Rzutuje to na strukturę wyводу, który został podzielony na trzy części. Po syntetycznych informacjach na temat kierunków zmian w systemie doskonalenia nauczycieli następuje część pierwsza teoretyczna, zawierająca opis sieci z trzech punktów widzenia – jako fenomenu społecznego naszych czasów, nowego typu organizacji i uczącej się spo-

¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 października 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz. U. poz. 1196); rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz. U. poz. 199); rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. poz. 369).

łeczności. Każdemu zagadnieniu poświęcony jest odrębny rozdział. O ile pierwszy ma charakter ogólny – szerzej jest w nim omówione pojęcie sieci społecznych, o tyle dwa pozostałe wyraźnie nawiązują do sieci współpracy i samokształcenia. Z uwagi na to, że sieć jest *novum* w naszym systemie edukacji, uznaliśmy za stosowne rozpocząć od gruntownego wyjaśnienia tego pojęcia.

Treścią kolejnej części są wieloaspektowe rozważania organizacyjne i edukacyjne na temat procesu przejścia od teorii do praktyki, tj. od modeli, koncepcji i rozwiązań opisanych w części pierwszej do ich aplikacji. Część drugą rozpoczyna rozdział opracowany na podstawie badań własnych autorki na temat potencjału społecznego nauczycieli. Stanowi on opis kontekstu zmiany, który jest istotny dla powodzenia reformy. Po nim następują rozdziały kładące naprzemiennie większy nacisk na aspekty organizacyjne i edukacyjne sieci. Te pierwsze koncentrują się bardziej na współpracy, te drugie – na samokształceniu (uczeniu się). Zawarte w nich rozważania odwołują się do rozwiązań praktycznych już stosowanych w kraju i za granicą. Stopniowo przechodzą od pokazania warunków, jakie trzeba dopiero stworzyć, oraz przeszkód wymagających usunięcia, aby powoływanym sieciom dać szanse rozwoju, do opisu doświadczeń krajów, w których te organizacje funkcjonują z powodzeniem od wielu lat. Z tego względu podane w tej części informacje niekiedy powtarzają się, jeśli określone rozwiązania pojawiają się w różnych kontekstach edukacyjnych.

Po rozdziale prezentującym potencjał społeczny nauczycieli następuje rozdział poświęcony tworzeniu warunków organizacyjnych dla funkcjonowania sieci współpracy i samokształcenia. Odnosi się do rozwiązań z powodzeniem stosowanych w Gliwicach i będących tam jeszcze w fazie rozważań. Kolejny, omawiający tworzenie w szkole i w sieci warunków edukacyjnych dla procesu zespołowego uczenia się, oparty jest na doświadczeniach brytyjskich. Po nim następuje rozdział pokazujący dynamikę procesu powstawania sieci opracowany na podstawie rodzimych zmagania z tą materią. Kolejne dwa zawierają opis doświadczeń zagranicznych – najpierw niemieckich, potem holenderskich, czyli z krajów, w których sieci trwale wpisały się do systemu doskonalenia nauczycieli.

Rozważania zwieńcza część zawierająca cztery przykłady dobrej praktyki. Dwa pierwsze odnoszą się do sieci zrzeszających szkoły (instytucje), pozostałe do sieci, których członkami są osoby fizyczne – dyrektorki

przedszkoli i specjaliści zarządzania edukacją. Dwukrotnie przedstawione są rozwiązania krajowe i tyle samo zagraniczne.

Książka adresowana jest do liczego grona odbiorców, w równej mierze kreatorów, co adresatów reformy systemu doskonalenia nauczycieli. Natomiast przede wszystkim skierowana jest do szkolnych organizatorów rozwoju edukacji oraz koordynatorów sieci współpracy i samokształcenia. Mamy nadzieję, że zainteresuje też dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek oświatowych, liderów wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli (WDN), konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli, doradców metodycznych, pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznych, bibliotek pedagogicznych oraz organów prowadzących i organów nadzoru pedagogicznego – wszystkich zaangażowanych w proces doskonalenia nauczycieli i rozwoju szkół.

Pragnieniem autorów jest, aby wydanie książki zainicjowało dyskusję na tematy poruszone i pominięte w treści oraz przyczyniło się do krytycznej refleksji nad sieciami współpracy i samokształcenia, a przede wszystkim wsparło zmiany w systemie doskonalenia nauczycieli.

Danuta Elsner
15 marca 2013 r.

———— Rozdział 1 ————

KIERUNKI ZMIAN W SYSTEMIE DOSKONALENIA NAUCZYCIELI

Z międzynarodowych badań przeprowadzonych w ramach projektu TALIS (Teaching and Learning International Survey) wynika, że znaczący odsetek nauczycieli uważa, iż doskonalenie zawodowe nie zaspokaja ich potrzeb². Podobne wnioski płyną z badań zrealizowanych rok później w Polsce, a mianowicie że:

- oferta placówek doskonalenia nauczycieli nie zawsze uwzględnia potrzeby zainteresowanych z uwagi na zaniechanie przeprowadzania przez te instytucje diagnozy wstępnej;
- szkolenia oferowane przez placówki często nie spełniają oczekiwań uczestników, gdyż bardziej uwzględniają możliwości organizatorów niż potrzeby szkolonych;
- nauczyciele są postrzegani przez placówki doskonalenia jako bierni odbiorcy świadczonych przez nie usług;
- nauczyciele mają trudności z zastosowaniem opanowanej na szkoleniu wiedzy i nabytych umiejętności z uwagi na brak wsparcia po jego zakończeniu – i to jednocześnie merytorycznego, emocjonalnego oraz organizacyjnego³.

Konsekwencją powyższych wniosków było rozpoczęcie reformy systemu doskonalenia nauczycieli, którą w roku 2010 zapoczątkował projekt

² *Creating Effective Teaching and Learning Environments. First Results from TALIS*, OECD – TALIS 2009, <http://www.oecd.org/edu/preschoolandschool/43023606.pdf>, s. 48.

³ D. Elsner, K. Bednarek, *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów*, http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=121:raporty&Itemid=1017.

pt. „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganie szkół” realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie, do 2015 roku w ramach priorytetu III programu operacyjnego „Kapitał ludzki” i współfinansowany z funduszy Unii Europejskiej. Rezultatem tych działań było wypracowanie propozycji zmodyfikowania dotychczasowego systemu. Zmiany wprowadzane projektem zostały przypieczętowane rozporządzeniami Ministra Edukacji Narodowej dotyczącymi placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych i bibliotek pedagogicznych⁴. Zestawienie modyfikacji przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1. Porównanie założeń dotychczasowego i nowego systemu doskonalenia nauczycieli

Lp.	Wyznaczniki systemu doskonalenia nauczycieli	Założenia systemu doskonalenia nauczycieli	
		Dotychczasowego	Nowego
1	2	3	4
1.	Dominujący rodzaj doskonalenia	Szkolenia	Wspomaganie (wsparcie)
2.	Adresaci doskonalenia	Pojedynczy nauczyciele lub ich grupy	Szkoła, przedszkole, placówka oświatowa jako całość
3.	Podstawa opracowania programu doskonalenia	Możliwości placówki doskonalenia nauczycieli	Zdiagnozowane potrzeby konkretnej szkoły, przedszkola, placówki oświatowej
4.	Inicjacja procesu doskonalenia	Wybór szkolenia z oferty opracowanej przez placówkę doskonalenia nauczycieli	Przygotowanie planu wspomagania opracowanego dla konkretnej szkoły, przedszkola, placówki oświatowej
5.	Czasokres doskonalenia	Krótkie przedsięwzięcia szkoleniowe	Długofalowe wspomaganie

⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 października 2012 r...; rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r... oraz rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r... (zob. Wprowadzenie, przypis 1).

Lp.	Wyznaczniki systemu doskonalenia nauczycieli	Założenia systemu doskonalenia nauczycieli	
		Dotychczasowego	Nowego
1	2	3	4
6.	Organizator doskonalenia	Placówka doskonalenia nauczycieli	Szkolny organizator rozwoju edukacji (SORE)*, placówka doskonalenia nauczycieli, poradnia psychologiczno-pedagogiczna, biblioteka pedagogiczna, szkoła, przedszkole, placówka oświatowa
7.	Podstawowa forma doskonalenia	Kurs, konferencja, posiedzenie szkoleniowe rady pedagogicznej	Wspomaganie „szyte na miarę” potrzeb konkretnej szkoły, przedszkola, placówki oświatowej wzbogacone przez uczestnictwo nauczycieli/dyrektorów w sieciach współpracy i samokształcenia
8.	Dominujący rodzaj przekazywanej wiedzy	Teoretyczna – deklaracyjna/publiczna	Praktyczna – proceduralna/osobista
9.	Dominujący sposób uzyskania wiedzy	Przekaz wykładowców – transmisja wiedzy	Samodzielne rekonstruowanie posiadanej wiedzy i konstruowanie nowej
10.	Przeważające metody doskonalenia	Podające i aktywizujące	Poszukujące (oparte na badaniu, dociekaniu, refleksji) – analiza przypadku, doświadczeń, uczenie się w działaniu, dyskusja, rozwiązywanie problemów
11.	Miejsce doskonalenia	Placówka doskonalenia nauczycieli	Miejsce pracy nauczyciela (szkoła, klasa)
12.	Efekt indywidualny	Przyrost wiadomości u pojedynczego nauczyciela	Doskonalenie metod pracy i rozwój świadomości zawodowej nauczyciela
13.	Efekt organizacyjny	Wzrost liczby szkoleń odbytych przez nauczycieli w danej szkole, przedszkolu, placówce oświatowej	Rozwiązanie problemów konkretnej szkoły, przedszkola, placówki oświatowej

* D. Czerwonka, *Profil kompetencyjny szkolnego organizatora rozwoju edukacji*, Trendy 2012, nr 4, www.trendy.ore.edu.pl.

Spośród wielu zmian zaprezentowanych w tabeli za cel rozważań wybierzemy jedną, a mianowicie sieć współpracy i samokształcenia – nową formę doskonalenia nauczycieli i rozwoju szkoły (zob. pkt 7, kol. 4 tabeli). Zdaniem realizatorów ww. projektu „to przede wszystkim platforma wzajemnego wsparcia w obliczu nieustająco pojawiających się nowych wyzwań, szansa na bieżący kontakt oraz na poszerzenie perspektywy, z jakiej patrzy się na własną szkołę i środowisko. Jest to również okazja do inicjowania nowych przedsięwzięć zarówno w kooperacji z innymi szkołami, jak i refleksyjnego przeniesienia sprawdzonych gdzie indziej rozwiązań do swojego miejsca pracy”⁵.

Za wprowadzeniem sieci do systemu doskonalenia nauczycieli przemawia przynajmniej kilka argumentów.

Po pierwsze stały się one obecnie powszechną formą organizacji życia społecznego – wręcz mówi się o społeczeństwie sieciowym, choć u nas można to odnieść bardziej do świata wirtualnego niż realnego. Z pewnością niejeden z czytelników jest członkiem jakiejś wirtualnej społeczności sieciowej. Zdobyte dzięki temu doświadczenia z pewnością przydadzą się do zrozumienia istoty sieci współpracy i samokształcenia.

Po drugie, co podkreślono w nazwie, sieć promuje współpracę. Jeśli przebiega ona pomyślnie, powstaje dzięki niej synergia – lepszy, większy skutek działania wykonanego zespołowo niż rezultat identycznego działania, ale zrealizowanego przez pojedyncze osoby. Wynika to z tego, że zadania w zespole można podzielić, dostosowując wykonywane czynności do preferencji, kompetencji czy zainteresowań członków. W trakcie realizacji mogą się oni wspierać i zastępować. Mają też okazję do zaspokojenia potrzeb społecznych. A dzięki połączonym możliwościom i pomysłom podejmują lepsze decyzje (na temat synergii zob. też rozdziały 4 i 5).

Prowadząc zajęcia na temat pracy zespołowej, wykonywałam pewne ćwiczenie, którego celem było „namacalne” doświadczenie synergii. Polegało ono na dwukrotnym wykonaniu tego samego zadania. Najpierw pojedynczo, potem w trzech, czterech kiluosobowych grupach. Wyniki zadania wykonanego pojedynczo i zespołowo były przeliczane na punkty, a następnie obliczano wynik średni. Na podstawie doświadczeń zdobytych dzięki wielokrotnemu przeprowadzeniu ćwiczenia mogę stwierdzić, że średni wynik zespołowy był

⁵ D. Granoszevska-Babiańska, D. Czerwonka, *Wspomaganie rozwoju szkół. Projekt systemowy*, Dyrektor Szkoły 2012, nr 7.

najczęściej o około jedną trzecią wyższy od średniego wyniku indywidualnego. Sytuacje odwrotne – średni wynik indywidualny wyższy od średniego wyniku zespołowego – zdarzały się niezmiernie rzadko.

Synergia to właśnie ów przyrost wyniku, z którego mogą skorzystać członkowie sieci współpracy i samokształcenia – nauczyciele oraz szkoły. Świadomie niewłączający się do pracy zespołowej lub przedwcześnie z niej rezygnujący tracą tę możliwość. Synergia nie pojawia się jednak bez nakładów. Są nimi ludzka energia, czas, pieniądze (publiczne i prywatne). Jeśli bilans nakładów i korzyści okaże się pozytywny, należy uznać, że sieć współpracy i samokształcenia ma rację bytu. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że korzyści mogą pojawić się dopiero w dalszej perspektywie.

Po trzecie współpraca w powoływanych obecnie sieciach ma być zogniskowana na zespołowym uczeniu się nauczycieli – co również podkreślono w nazwie, której ostatnim członem jest termin „samokształcenie” – a zatem na uczeniu się z innymi i od innych. Jeśli ten proces przebiega prawidłowo, prowadzi do ujawnienia ogromnych zasobów wiedzy praktycznej – prywatnej, ukrytej, milczącej. Stanowią ją osobiste teorie nauczycieli, ich pozytywne i negatywne doświadczenia, przemyślenia i refleksje, latami udoskonalane rozwiązania, dorobek, z którego sami twórcy czasami nie zdają sobie sprawy. Korzyści płynące z zespołowego uczenia się są obustronne. Ten, który dzieli się własną wiedzą praktyczną, ma możliwość ujawnić ją, nazwać, krytycznie na nią spojrzeć, odkryć przesłanki leżące u podstaw jego działań edukacyjnych, a w konsekwencji zrekonstruować posiadaną wiedzę i/lub skonstruować nową. Ten, który z niej czerpie, poszerza i pogłębia swoją. Natomiast obydwaj dzięki temu doskonalą jakość swojej pracy.

Po czwarte uczenie się w sieci, czyli w wymiarze międzyszkolnym, pozwala udoskonalić wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli (WDN) poprzez wzbogacenie, a nawet zwielokrotnienie zakresu inspiracji. Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli wprowadzone przed kilkunastu laty do szkół i placówek oświatowych, obecnie – niestety – zostało sprowadzone do posiedzeń szkoleniowych rady pedagogicznej poświęconych tematом wybieranym z ofert placówek doskonalenia, na których osoby z zewnątrz wygłaszają wykłady, prelekcje, referaty czy prowadzą zajęcia warsztatowe bez uprzedniego zbadania potrzeb uczestników zajęć. Tymczasem uczenie się w sieci jest procesem samoregulowanym. Nauczyciele uczą się tego, o czym sądzą, że ma dla nich znaczenie. Jeśli już dochodzi do wykładów czy zajęć warsztatowych, to jedni nauczyciele prowadzą je dla

innych w oparciu o swoje doświadczenia i wiedzę (praktyczną, teoretyczną sprawdzoną w praktyce). Poszerzenie WDN o wymiar międzyszkolny jest szczególnie ważne w przypadku placówek małych lub o ustabilizowanym gronie pedagogicznym, w których trudniej jest stworzyć wewnętrzne warunki inspirujące do rozwoju zawodowego.

Po piąte tylko uczący się nauczyciele potrafią zrozumieć uczących się uczniów, być wzorem dla swoich podopiecznych, wspomagać ich wysiłki i wspierać w rozwoju, tworzyć klimat sprzyjający uczeniu się w klasie i szkole. Dlatego uczestnictwo nauczycieli w sieci współpracy i samokształcenia (uczenia się) z założenia ma mieć dobroczynny wpływ na uczniów. Jest to istota obecnej reformy, a jednocześnie sprawdzian skuteczności wszystkich reform edukacyjnych. Jeśli uczeń uchodzi z pola widzenia, tracą one sens.

Po szóste poprawa koleżeńskej współpracy wśród nauczycieli jest istotnym warunkiem rozwoju polskiego systemu edukacji, na co zwrócono uwagę w raporcie międzynarodowej firmy doradczej McKinsey & Company pt. *Jak najlepiej doskonalone systemy szkolne na świecie stają się jeszcze lepsze*⁶. Polskę po 2003 roku zaliczono w nim do systemów będących na drodze od dobrego do bardzo dobrego z uwagi na podniesienie wyników nauczania i nacisk położony na rozwój zawodowy nauczycieli (tabela 1.2, kol. 4). Etapy doskonalenia 20 badanych systemów edukacji z całego świata, w tym i naszego, oraz działania (nazwane w raporcie interwencjami) charakterystyczne dla każdego z etapów przedstawione są poniżej.

Bliższa analiza interwencji podanych w tabeli 2. dla etapów „od dobrego do bardzo dobrego” (do niego zaliczono Polskę) oraz „od bardzo dobrego do wspaniałego” (czyli tego etapu, do którego aspirujemy) pozwala wyprowadzić następujący wniosek: dalszy rozwój systemu edukacji w Polsce wymaga stworzenia warunków prowadzących do „poprawy poprzez współpracę koleżeńską i innowacje” (wiersz 1, kol. 4). Jest zatem wyzwaniem dla wszystkich „aktorów” systemu edukacji. Trudno jednak nie odnieść wrażenia, że klucz do sukcesu pozostaje w rękach nauczycieli – ich woli współdziałania w sieciach będących społecznościami uczących się.

⁶ M. Mourshed, Ch. Chijioke, M. Barber, *Jak najlepiej doskonalone systemy na świecie stają się jeszcze lepsze*, polskie wydanie przygotowane w ramach programu Szkoła Ucząca Się prowadzonego przez Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2012, s. 9.

Tabela 1.2. Drogi rozwoju systemów edukacji oraz dostosowany do nich unikalny zestaw interwencji⁷

ETAPY DOSKONALENIA	Od słabego do przeciętnego	Od przeciętnego do dobrego	Od dobrego do bardzo dobrego	Od bardzo dobrego do wspaniałego
1	2	3	4	5
1. Motyw przewodni	Osiągnięcie podstawowej umiejętności czytania i pisanie	Stworzenie solidnych fundamentów	Formowanie profesjonalistów	Poprawa poprzez współpracę koleżeńską i innowacje
2. Zestaw interwencji dla danego etapu	Systemy motywacji i wsparcia dla nauczycieli o niskich kwalifikacjach	Jakość i odpowiedzialność – tworzenie fundamentów	Podniesienie poziomu kwalifikacji zawodowych nauczycieli i dyrektorów rozpoczynających pracę	Tworzenie warunków i wspieranie wzajemnego i wspólnego uczenia się nauczycieli i dyrektorów
	Zapewnienie minimalnego poziomu jakości we wszystkich szkołach	Finanse i organizacja – tworzenie fundamentów	Podniesienie poziomu kwalifikacji zawodowych zatrudnionych nauczycieli i dyrektorów	Dodatkowe działania wspierające profesjonalistów i uwolnienie ich od działań administracyjnych
3. Wspólne interwencje dla wszystkich etapów doskonalenia	Zwiększenie liczby uczniów w szkołach	Pedagogika – tworzenie fundamentów	Zwiększenie autonomii szkoły	Ekspertyzowanie i innowacje w szkołach finansowane przez system edukacji
	1. Zmiana standardów i programów nauczania. 2. Zmiana systemu nagradzania i wynagradzania. 3. Rozwijanie zawodowych umiejętności nauczycieli i dyrektorów, często poprzez szkolenia grupowe lub kaskadowe. 4. Ocenianie uczenia się uczniów. 5. Wykorzystanie danych dotyczących uczniów do kierowania nauczaniem. 6. Tworzenie dokumentów programowych i prawa oświatowego.			

⁷ Opracowane na podstawie M. Mourshed, Ch. Chijioke, M. Barber, *Jak najlepiej doskonalone systemy...*, tabela 8, s. 36.