

dr Danuta Elsner

**SZANSE I ZAGROŻENIA DOSKONALENIA
NAUCZYCIELI PROWADZONEGO W FORMIE SIECI**

Warszawa 2015

Wprowadzenie

Artykuł jest pokłosiem konferencji „Jak uczyć się od innych – międzyszkolne sieci współpracy i samokształcenia”, która z inicjatywy Ośrodka Rozwoju Edukacji odbyła się w dniach 24–26 września 2015 r. w Falentach pod Warszawą. Wzięli w niej udział pracownicy merytoryczni placówek doskonalenia nauczycieli (PDN), poradni psychologiczno-pedagogicznych (PPP) oraz bibliotek pedagogicznych (BP), czyli instytucji, które od 1 stycznia 2016 r. mają obowiązek organizować i prowadzić takie sieci.

Niektóre placówki już realizowały wymienione zadanie fakultatywnie i to z dobrym skutkiem. Dla innych jest ono ciągle *novum*. Przy konferencyjnym stole obrad spotkały się więc osoby nie tylko o różnorodnym doświadczeniu zawodowym, lecz także o zróżnicowanym poziomie wiedzy na temat sieci – praktycznej i teoretycznej. Rzutowało to na treść i charakter ich wypowiedzi zarówno podczas dyskusji plenarnych, warsztatów, jak i w toku rozmów kularowych. Niektórzy uczestnicy konferencji zmieniali, a przynajmniej modyfikowali swoje opinie o sieciach po wystąpieniach prelegentów i aktywnym udziale w zaproponowanych im zajęciach. Inni utwierdzali się w swoich przekonaniach.

1. Szanse i zagrożenia – rozważania ogólne

Postrzeganie szans i zagrożeń – nie tylko w odniesieniu do doskonalenia kwalifikacji zawodowych nauczycieli w formie sieci – jest uzależnione od wielu zmiennych. W rozważanym tu przypadku można wyodrębnić ich kilka kategorii, a mianowicie zmienne:

- a. indywidualne,
- b. instytucjonalne,
- c. lokalne,
- d. systemowe,
- e. kulturowe.

Zmienne indywidualne kierują uwagę na konkretne osoby – pracowników merytorycznych PDN, PPP i BP – włączone w proces organizowania i prowadzenia sieci. A w tym zakresie np. na ich rozumienie, czym jest ta nowa forma doskonalenia kwalifikacji zawodowych, na posiadaną wiedzę na jej temat oraz osobiste doświadczenia uczestnictwa w sieciach: dobre lub złe. Następnie – na nastawienie do zmiany (zmiany przydziału czynności, który będą realizować po 1 stycznia 2016 r.) oraz chęć uczenia się dla sprostania oczekiwaniom wobec placówek będących ich miejscem pracy itp.

Zmienne instytucjonalne odnoszą się do sytuacji wewnętrznej placówek, którym powierzono nowe zadania – PDN, PPP, BP. Ich możliwości organizacyjnych, osobowych, finansowych,

czasowych, w szczególności: klimatu społecznego sprzyjającego zespołowemu uczeniu się dla organizowania i prowadzenia sieci, wsparcia pracowników przez dyrektora w realizacji nowych zadań, wymiany doświadczeń między osobami odgrywającymi rolę koordynatora sieci itp.

Zmienne lokalne dotyczą środowiska, w którym funkcjonują wymienione wyżej placówki, i odnoszą się do ich zdolności do współdziałania dla realizacji nowych zadań. Następnie – do podmiotów wspierających doskonalenie nauczycieli na terenie gminy, powiatu i województwa, w tym przede wszystkim organów prowadzących te placówki. W końcu do adresatów sieci: nauczycieli, dyrektorów, szkół, przedszkoli. Zwłaszcza podmioty wymienione w drugiej i trzeciej kolejności mogą nie rozumieć, czym jest sieć i w jaki sposób przebiega zespołowe uczenie się w jej ramach. Mogą też być różnie nastawione do zmiany (negatywnie, pozytywnie, obojętnie), kierować nadmierne oczekiwania wobec koordynatorów sieci lub dyrekcji ww. placówek itp.

Zmienne systemowe odnoszą się do systemu edukacji w ogóle, a do systemu doskonalenia nauczycieli w szczególności. Kierują uwagę na takie sprawy jak np.: założenia polityki oświatowej państwa, wielkość środków finansowych przeznaczonych na doskonalenie nauczycieli, ich dystrybucję, kontynuację działań wykonanych w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganie szkół” (dalej nazywanym „Systemem doskonalenia nauczycieli”).

Z kolei zmienne kulturowe naprowadzają na fundamentalne zagadnienie dla organizowania i prowadzenia sieci, a mianowicie kapitał społeczny, w tym przede wszystkim na jeden z jego istotnych przejawów, jakim jest zdolność nauczycieli i szkół do współpracy, bez której nie ma mowy o dzieleniu się doświadczeniami. Ponadto w ramach zmiennych kulturowych do głosu dochodzi charakter relacji społecznych między podmiotami realizującymi założenia reformy systemu doskonalenia nauczycieli (hierarchiczne czy partnerskie), poziom zaufania między nimi, wiarygodności, wzajemności i lojalności itp.

Identyfikację szans i zagrożeń komplikuje fakt, że:

- są one uzależnione od wielu czynników, np. warunków wewnętrznych i/lub zewnętrznych panujących w konkretnych PDN, PPP, BP.
- są ambiwalentne (przeciwstawne). Dobre doświadczenia związane z organizowaniem i prowadzeniem sieci są szansą na zmianę, gdy tymczasem złe stają się zagrożeniem.
- ewoluują w czasie. Popularyzacja sieci może sprawić, że to, co na początku wydaje się zagrożeniem, po jakim okresie stanie się szansą.
- mają różną siłę oddziaływania. Szanse mogą być ogromnie lub nikłe. Podobnie zagrożenia.

Z tego względu zakwalifikowanie kwestii podnoszonych przez uczestników konferencji jako szans lub zagrożeń nie jest łatwe. Dlatego rozważania zawarte w dalszej treści nie podają wiedzy pewnej. Są jedynie materiałem do krytycznej refleksji.

2. Szanse i zagrożenia – próba identyfikacji

W tej części artykułu podane są szanse i zagrożenia w odniesieniu do doskonalenia nauczycieli w formie sieci zidentyfikowane przez uczestników oraz prelegentów ww. konferencji, uporządkowane według wyżej podanych zmiennych oraz zakończone komentarzem.

2.1. Szanse i zagrożenia na poziomie indywidualnym

Największym zagrożeniem dla sieci jest niezrozumienie ich istoty przez pracowników merytorycznych PDN, PPP, BP, czyli osoby, które mają je organizować i prowadzić oraz odgrywać w nich rolę koordynatorów. Podstawowym problemem w tym zakresie jest mylenie dotychczasowych form doskonalenia nauczycieli (kursów, projektów, klubów, forów, akademii, zespołów samokształceniowych, spotkań z doradcą metodycznym, e-learningu) z sieciami.

Wyjściem z impasu – zamianą zagrożenia w szansę – może być:

- a. Stworzenie własnej, roboczej definicji sieci poprzez lekturę do coraz liczniejszych publikacji na ten temat oraz refleksję nad przeczytanymi treściami.
- b. Sporządzenie wykazu metod zespołowego uczenia się właściwych dla sieci.
- c. Opracowanie listy podobieństw i różnic między dotychczasowymi formami doskonalenia nauczycieli prowadzonymi przez konkretną placówkę oraz sieciami.

Sieć jest uczącym się zespołem (ucząca się społecznością) nauczycieli lub szkół – nie grupą nauczaną przez wykładowców, ekspertów czy koordynatorów. Podstawą teoretyczną sieci jest konstruktywizm w psychologii uczenia się. W myśl jego założeń:

- „Uczenie się jest aktywnym konstruowaniem wiedzy, czynnym pozyskiwaniem informacji przez porównanie, a ostatecznie włączaniem nowej wiedzy do istniejącego zestawu informacji. Nie polega to, w żadnym wypadku na pasywnym ich przyswajaniu (...).
- Uczenie się jest procesem społecznym: inni są potrzebni dla sprawdzania oraz rozwijania pojęć i znaczeń, a także pozyskiwania informacji zwrotnej.
- Uczenie się jest nie tylko procesem intelektualnym, ale także – co często jest pomijane w odniesieniu do dorosłych – emocjonalnym.

- W początkowym stadium jest powiązane z kontekstem – przechodzeniem od spraw konkretnych do abstrakcyjnych, bardziej ogólnych.
- Bardzo ważną sprawą jest stworzenie uczącemu się możliwości samoregulacji i uznania celów uczenia się za własnych” (Leenheer, 2010).

Przyjęcie konstruktywizmu jako podstawy teoretycznej rzutuje na metody zespołowego uczenia się w sieci, którymi są najczęściej:

- Wizyty w szkołach. Pomagają uczestnikom sieci bliżej się poznać, zaznajomić z sukcesami i problemami konkretnych szkół oraz o nich podyskutować (Elsner, 2015b).
- Obserwacje lekcji. Na wagę tej metody zwraca uwagę Edyta Brudnik: „Najbardziej cenione są sposoby współpracy umożliwiające dialog między nauczycielami, którego punktem wyjścia jest najczęściej obserwacja lekcji. Nic dziwnego, że nierzadko słychać głosy, iż w ciągu 45 minut można było dowiedzieć się znacznie więcej niż w czasie trzygodzinnego wykładu” (Brudnik, 2013, s. 153–154).
- Różnego rodzaju dyskusje.
- Prezentacja własnych rozwiązań.
- Wspólna ewaluacja wewnętrzna. Jest to ewaluacja przeprowadzana na ten sam, wspólnie uzgodniony temat przez kilka placówek jednocześnie, które powołują zespół ewaluacyjny reprezentujący wszystkie z nich, dzielą się zadaniami, wspierają w opracowaniu założeń projektu ewaluacyjnego, narzędzi, w badaniu i przygotowaniu raportu. Założenia tego rodzaju ewaluacji podaje Łukasz Kluz (2015), natomiast praktyczne jej zastosowanie prezentują Danuta Elsner i Urszula Szałaj (2013).
- Wzajemne szkolenia, np. członkowie rady pedagogicznej szkoły, która z powodzeniem wprowadziła w życie ocenianie kształtujące, mogą szkolić nauczycieli, którzy dopiero zamierzają je wdrożyć.
- Uczenie się w działaniu (*action learning*). Jest to metoda uczenia się w małym zespole poprzez omawianie autentycznych sytuacji dydaktycznych czy wychowawczych prezentowanych przez poszczególnych członków (Elsner, 2003, s. 29–30).

Na jeszcze inne metody zespołowego uczenia się zwraca uwagę np. Michael Huberman – wspólne opracowanie programu nauczania, projekty badawcze prowadzone przez nauczycieli, dyskusje poświęcone omówieniu konkretnego przypadku, wspólne wdrażanie innowacji, tworzenie nauczycielskich centrów zasobów (Huberman, 2001, s. 142).

Powyższe przykładowe wyliczenie metod wiedzie ku stwierdzeniu, że – jak celnie to określiła jedna z uczestniczek konferencji – „sieci wymagają wyjścia z sali wykładowej”.

W konsekwencji prowadzi to do zastępowania metod podających i aktywizujących przez metody poszukujące. Początki tak radykalnej zmiany mogą być trudne i trzeba się z tym liczyć. To sprawia, że „sieci czasami tracą charakter uczącej się społeczności i bardziej przypominają kursy lub projekty. To nic złego, jeśli trwa krótko. W pewnych sytuacjach może okazać się nawet koniecznym etapem rozwoju sieci. W dłuższej jednak perspektywie należy zadbać

o właściwy charakter jej działań” (Leenheer, 2013, s. 178).

Niezrozumienie, czym jest sieć, może rzutować na negatywne nastawienie wobec tej formy doskonalenia nauczycieli i prowadzić np. do:

- niedostrzegania, że sieć jest zespołem, który przechodzi przez określone fazy, co sprawia, że wspólne i wzajemne uczenie się nie zaistnieje do razu, najpierw muszą ułożyć się w nim relacje międzyludzkie, na co trzeba przewidzieć czas;
- niezrozumienia, na czym polegają role i zadania koordynatora;
- nieuwzględniania, że beneficjentami sieci są uczniowie, a miarą efektywności tej formy doskonalenia ich postępy.

Z pewnością negatywne nastawienie wobec sieci będzie się zmieniać wraz z bliższym poznaniem ich zalet oraz gromadzeniem przez pracowników merytorycznych PDN, PPP, BP własnych, dobrych doświadczeń w tym zakresie. Wskazują na to pierwsze pozytywne przykłady zespołowego uczenia się w sieci (Sikora, 2015) oraz jego pewne efekty uboczne, jak np. „wzrost prestiżu bibliotek pedagogicznych”, na co wskazała jedna z uczestniczek konferencji.

2.2. Szanse i zagrożenia na poziomie instytucjonalnym

Szanse i zagrożenia na poziomie instytucjonalnym odnoszą się do sytuacji wewnętrznej poszczególnych placówek – PDN, PPP, BP. Najwięcej do powiedzenia na temat szans mieli podczas konferencji pracownicy PPP. W sieciach dostrzegali możliwość zmniejszenia dotychczasowego obciążenia zadaniami. Wybrzmiało to mocno w jednej z wypowiedzi: „Dzięki sieciom poradnie lepiej mogą wesprzeć pedagogów i psychologów szkolnych. A jak oni będą dobrze wykonywać swoje zadania w zakresie wspierania uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi to obciążenie pracowników poradni się zmniejszy”.

Ponadto pracownicy PPP wskazywali, że wprowadzenie sieci nadaje większy sens ich dotychczasowym działaniom prowadzonym w szkołach. „Pracownicy poradni chodzą z prelekcjami do rad pedagogicznych. Nauczyciele słuchają i nic z tego nie wynika. W przypadku sieci oddziaływanie na nauczycieli jest dłuższe i może zaowocować zmianą ich zachowań”.

Z kolei konsultanci placówek doskonalenia nauczycieli podnosili, że organizowanie i prowadzenie sieci jest szansą na przygotowanie oferty odpowiadającej na potrzeby nauczycieli i szkół, co z pewnością zmniejszy liczbę skarg na przeteoretyzowane kursy oraz konferencje.

Wskazywane przez uczestników konferencji zagrożenia na poziomie instytucjonalnym w odniesieniu do wszystkich trzech rodzajów placówek dotyczyły:

- Niedookreślenia godzin pracy przeznaczanych na organizowanie i prowadzenie sieci.
- Nieprzygotowania pracowników do realizacji nowych zadań.

2.3. Szanse i zagrożenia na poziomie lokalnym

Szanse i zagrożenia na tym poziomie zostaną odrębnie omówione w odniesieniu do:

- 1/ PDN, PPP, BP rozpatrywanych łącznie jako instytucje działające w określonym środowisku zawodowym;
- 2/ różnych organów prowadzących te placówki;
- 3/ adresatów sieci, tj. nauczycieli, dyrektorów i szkół.

2.3.1. Szanse i zagrożenia w środowisku zawodowym PDN, PPP, BP

W tym przypadku, w przeciwieństwie do wskazań w pkt. 2.2., chodzi o sytuację zewnętrzną – środowisko, w jakim funkcjonują wymienione placówki. Jest ono zróżnicowane. W pewnych jednostkach samorządu terytorialnego działają wszystkie trzy z nich, w innych dwie lub jedna. Dalece różnorodne jest też podporządkowanie placówek. To sprawia, że organem prowadzącym bywa zarówno samorząd gminy, powiatu, jak i województwa.

Wyjściem z tej trudnej sytuacji może być np. zawieranie porozumień o współpracy przez placówki działające na terenie jednej jednostki samorządu terytorialnego. Przykłady takich porozumień już są np. w Częstochowie. Dzięki nim jest możliwe:

- Dzielenie się zadaniami – np. „Jedni dają salę, drudzy eksperta”, jak zasugerowała to pewna uczestniczka konferencji.
- Realizowanie tych zadań, do których pracownicy konkretnej placówki są przygotowani – „wtedy każdy robi to, co potrafi najlepiej”.
- Wspólne planowanie zadań – „bez dublowania”.
- Prowadzenie jednej platformy internetowej dostępnej dla pracowników wszystkich trzech typów placówek działających na terenie danej jednostki samorządu terytorialnego.

- W końcu, to też głos jednego z uczestników konferencji, „zebranie szkół o tych samych problemach i wspólne oddziaływanie na nie”.

Innym rozwiązaniem, niewykluczającym pierwszego, jest powołanie sieci tych placówek w ramach jednostki samorządu terytorialnego i:

- zespołowe uczenie się nowych zadań,
- wymiana doświadczeń między placówkami,
- wzajemnie wspieranie się (Elsner, 2015a).

2.3.2. Szanse i zagrożenia na poziomie organów prowadzących

Szansą na właściwe wykonywania nowych zadań przez PDN, PPP i BP jest spójna polityka oświatowa realizowana przez ich organy prowadzące. Im więcej takich organów i to różnych szczebli ma tę politykę tworzyć, tym większe zagrożenie dla jej spójności.

Nie oznacza to jednak, że ww. placówki mają beczynnie czekać, aż ich władze dojdą do porozumienia. Mogą bowiem inicjować spotkania na temat sieci, zapraszając na nie przedstawicieli organów prowadzących, prezentować swoje zasoby (ludzkie, rzeczowe) oraz potrzeby (finansowe, organizacyjne), informować jak ważne jest budowanie partnerstwa na rzecz wspierania szkół w rozwoju, wskazywać, że sieci są nisko kosztowymi formami doskonalenia nauczycieli, a jednocześnie efektywnymi z punktu widzenia postępów uczniów.

Rozmowy z władzami mogą być wzbogacone – jak stwierdziła to jedna z uczestniczek konferencji – „*zinwentaryzowaniem* już istniejących zasobów niezbędnych do prowadzenia sieci na poziomie np. powiatu, bo prezentując zasoby łatwiej będzie rozmawiać o potrzebach”. Inna osoba podsunęła pomysł marketingu sieci: „Zróbmy raz w roku *Galę Sieci* w powiecie. Chwalmy się nimi i przybliżajmy ideę sieciowania władzom”.

2.3.3. Szanse i zagrożenia na poziomie szkół

Najpierw wskazane są w tym punkcie szanse i zagrożenia odnoszące się do nauczycieli, a w następnej kolejności do szkół jako określonych całości.

Pracownicy PDN, PPP, BP zwrócili uwagę, że szansami na uczestnictwo nauczycieli w zespołowym uczeniu się w sieciach są np.:

- Potrzeba gromadzenie dorobku zawodowego niezbędnego w związku z tzw. awansem zawodowym;

- Wymiana doświadczeń, której brakuje na tzw. tradycyjnych formach doskonalenia nauczycieli;
- Komunikowanie się na platformie internetowej, które prowadzi do doskonalenia kompetencji informatycznych, a w tym zakresie do uczenia się np. tworzenia interaktywnych pomocy dydaktycznych, pracy w chmurze itp.

Szerzej na ten temat wypowiedziała się jedna z koordynatorek sieci, uczestniczka projektu „System doskonalenia nauczycieli”:

„Na pytanie (...) Co było najwartościowsze w pracy sieci współpracy i samokształcenia? - nauczyciele zwrócili uwagę na wymianę doświadczeń i zdobywanie nowej wiedzy, dzielenie się nią i nawiązanie współpracy. Za cenne uznali też:

- rozmowy na temat problemów, z jakimi borykają się w szkole,
- możliwość korzystania z wartościowych materiałów zaprezentowanych przez ekspertów i wypracowywanych przez innych nauczycieli,
- poznawanie nowych metod i technik prowadzenia lekcji,
- możliwość przedstawienia własnych pomysłów i korzystania z cudzych,
- konfrontowanie własnej wiedzy z wiedzą innych członków sieci” (Sikora, 2015).

Natomiast zagrożeniami dla uczestnictwa nauczycieli w sieci – zdaniem pracowników PDN, PPP, BP uczestniczących w konferencji – są:

- brak zaświadczeń potwierdzających uczestnictwo w sieci, jak w przypadku kursów, konferencji czy warsztatów;
- niechęć do dzielenia się doświadczeniami z obawy przed oceną przedstawicieli środowiska zawodowego;
- niewykazywanie zainteresowania tym, co robią inni. Potwierdza to wypowiedź jednej z koordynatorek sieci: „trudnością jest upowszechnianie wypracowanych rozwiązań w lokalnym środowisku zawodowym. Niedawno zorganizowaliśmy w naszej szkole konferencję, na której dzieliliśmy się doświadczeniami zdobytymi dzięki uczestnictwu w sieci. Zaprosiliśmy szkoły z różnych miast. Przygotowaliśmy lekcje otwarte prezentujące metody efektywnego wykorzystania czasu, po których następowła praca warsztatowa w grupach zgłębiających zagadnienie. Z naszego miasta nikt nie przybył na konferencję” (Elsner, 2012).

Najbardziej liczącą się szansą wynikającą z uczestnictwa nauczycieli w sieciach jest szansa na rozwój szkoły. Potwierdza to jedna z koordynatorek: „Na pytanie, czy w wyniku zespołowego uczenia się w sieci oraz zdobytej dzięki temu wiedzy i umiejętnościom zostały

w szkole zainicjowane jakieś nowe działania, a także czy przełożyły się one na efekty pracy uczniów, członkowie sieci odpowiedzieli twierdząco” (Sikora, 2015).

Z kolei uczestnictwo szkoły w sieci może być szansą na:

- wpisanie tej formy do planu wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli i dzięki temu ograniczenie innych szkoleń;
- uczynienie z uczniów beneficjentów doskonalenia zawodowego nauczycieli;
- przełamywanie barier we wzajemnych kontaktach między szkołami – stopniowe przechodzenie od rywalizacji do współpracy, zwłaszcza wtedy, gdy nauczyciele i dyrektorzy dostrzegą, że „inni mają te same problemy i też sobie z nimi nie radzą”.

Zagrożeniami dla sieci na poziomie szkoły są natomiast np.:

- dyrektorzy, którzy nie rozumieją, czym są sieci, nie angażują się w ich działania, nie wspierają nauczycieli uczących się w nich zespołowo;
- dyrektorzy, którzy wyznaczają, który z członków rady pedagogicznej ma reprezentować szkołę w sieci bez analizy potrzeb konkretnej osoby. Jak nazwał to jeden z uczestników konferencji – „nie ma mowy o autentycznej pracy sieci, jeśli uczestnicy są z łapanki”;
- brak przepływu informacji między szkołą i siecią. Aktywności podejmowane w sieci nie wpływają na to, co dzieje się w szkole i odwrotnie.

2.4. Szanse i zagrożenia na poziomie systemowym

Szanse i zagrożenia na poziomie systemowym ujawniły się w toku konferencji w wypowiedziach pracowników Ośrodka Rozwoju Edukacji odpowiedzialnych za realizację projektu „System doskonalenia nauczycieli” oraz niektórych prelegentów. Brakowało ich natomiast w głosach uczestników.

Odpowiedzialni za projekt oraz prelegenci zwrócili uwagę, że sieci są szansą na doskonalenie grup nauczycieli w określonym środowisku zawodowym, a nie tylko pojedynczych osób, którym trudno samotnie wdrażać w szkole innowacje. Jak ważna jest to siła napędowa zmiany na lepsze (sterownik), wskazuje Michael Fullan: „żaden kraj nie odniósł sukcesu, skupiając się na sterownikach w postaci pojedynczych nauczycieli. Kraje z lepszymi wynikami nie wygrały, mając *jednego dobrego nauczyciela tu, a drugiego tam*. Odniósł sukces, bo skupiły się na doskonaleniu **całej grupy zawodowej nauczycieli**” (Fullan, 2012, s. 14).

Z kolei zagrożeniem dla organizowania sieci jest zakończenie ww. projektu i tym samym zaprzestanie finansowania prowadzonych w nim działań. Na ile to, co zostało zainicjowane i pilotażowo wdrożone, będzie z powodzeniem rozwijane dalej, w dużej mierze zależy od polityki oświatowej w zakresie doskonalenia nauczycieli oraz – co jest często spotykane w praktyce – kontynuacji projektu.

2.5. Szanse i zagrożenia na poziomie kulturowym

Największym zagrożeniem dla sieci na poziomie kulturowym jest niski poziom kapitału społecznego, co zostało szerzej omówione podczas konferencji przez jedną z prelegentek. Jak bowiem wynika z badań: „Tylko 15,2 % badanych w ciągu ostatnich dwóch lat angażowało się w działania na rzecz społeczności lokalnej (gminy, osiedla, miejscowości, w najbliższym sąsiedztwie) (...). W latach 2011 i 2009 takich osób było po 15,6%, ale w roku 2007 było ich 14,1%, 2005r. 13,6%, w 2003r. 12,9%. (...) Obserwowany w ciągu ostatniej dekady powolny, ale systematyczny wzrost zaangażowania na rzecz własnych społeczności zatrzymał się; nie wiemy dziś na jak długo” (Czapiński, Panek, 2014, s. 316).

Brak zaangażowania w działania społeczne przekłada się negatywnie na funkcjonowanie sieci, gdyż wymagają one od nauczycieli aktywności w lokalnym środowisku zawodowym wychodzącej poza „zwykłą” realizację zadań szkolnych. Jak wynika z badań Małgorzaty Kamińskiej przeprowadzonych w roku 2011, najgorzej jest z takimi przejawami kapitału społecznego jak zaufanie i wiarygodność, które są niezbędne dla zaistnienia współpracy. Jak stwierdziła – ww. „zaufanie i wiarygodność uzyskało najmniej ocen pozytywnych wśród badanych” (Kamińska, 2013, s. 103). Tymczasem wiadomo, że zaufanie w istotny sposób wpływa na funkcjonowanie sieci – bez niego żaden nauczyciel przy zdrowych zmysłach nie przyzna się publicznie do porażki. Jeśli jednak członkowie sieci będą mieli okazję bliżej się poznać, m.in. dzięki wspólnemu uczeniu się, poziom zaufania między nimi może stopniowo wzrastać.

3. Szanse i zagrożenia – refleksje końcowe

Identyfikacja szans i zagrożeń jest ważnym elementem uzmysłowienia sobie warunków działania. A że wykazują one daleko idące zróżnicowanie, zachęcam do określenia szans i zagrożeń tu i teraz – w konkretnych placówkach organizujących i prowadzących sieci. Proponuję nie poprzestać na tym, ale pójść dalej i przeanalizować siłę oddziaływania poszczególnych z nich oraz odpowiedzieć na pytanie, którymi szansami i zagrożeniami trzeba lub warto się zająć. Następnie przejść do budowania strategii: wykorzystania szans, a jeszcze lepiej ich maksymalizowania, eliminowania lub przynajmniej minimalizowania zagrożeń, przygotowania środków zaradczych dla istniejących zagrożeń i – najlepiej – zamiany zagrożeń w szanse (co w paru przypadkach było wskazane powyżej).

Sieci stają się obecnie elementem naszego życia w wielu dziedzinach. O sieciach np. w kulturze pisze Kazimierz Waluch (2012). Członkiem jakiejś wirtualnej sieci mało kto z nas nie jest. Nic dziwnego, że pojawiło się pojęcie „społeczeństwo sieciowe”. Pora zatem, aby nauczyciele i dyrektorzy włączyli się do jego budowania tworząc takie społeczeństwo w środowisku zawodowym.

Bibliografia

Brudnik E., (2013), *Sieci szkół i sieci nauczycieli w Republice Federalnej Niemiec*, [w:] Elsner D. (red.), *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wyd. ABC Wolters Kluwer.

Czapiński J., Panek T. (red.), (2014), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa.

Elsner D. (red.), (2003), *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, Chorzów: Wyd. Mentor.

Elsner D., (2012), *Nasze szkoły wspomagają się wzajemnie. Rozmowa z Kazimierą Podczaszy, koordynatorką Regionalnej Sieci SUS, „Dyrektor Szkoły” nr 7.*

Elsner D., Szałaj U., (2013), *Wspólna ewaluacja wewnętrzna. Z doświadczeń własnych dyrektora, „Management w Przedszkolu”*, Warszawa: Wyd. J. Raabe (uzup. listopad 2013).

Elsner D., (2015a), *Sieć. Mam takie marzenie*, [w:] Hajdukiewicz H., Wysocka J. (red.), *Nauczyciel w szkole uczącej się. Informacje o nowym systemie wspomagania*, Warszawa: ORE.

Elsner D., (2015b), *Podróż za miedzę, „Dyrektor Szkoły” nr 2.*

Fullan M., (2012), *Wybór złych sterowników w całościowej reformie systemu edukacji*, Warszawa: CEO.

Huberman M., (2001), *Networks that Alter Teaching: Conceptualisations, Exchange and Experiments*, [w:] Soler J., Craft A., Burgess H., *Teacher Development. Exploring Our Own Practice*, Londyn: Wyd. Paul Chapman Publishing Ltd.

Kamińska M., (2013), *Potencjał społeczny nauczycieli jako wyzwanie dla tworzących sieci*, [w:] Elsner D. (red.), *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wyd. ABC Wolters Kluwer.

Kluz Ł., (b.r.), *Kryptonim „SOWA” – czyli szkoły organizujące wspólną autoewaluację* (online: <http://www.npseo.pl/data/documents/3/216/216.pdf>, dostęp dn. 1.01.2015).

Leehneer P., (2010), *Jak szkoły uczą się razem?*, „Dyrektor Szkoły” nr 2.

Leenheer P., (2013), *Sieć: naturalne środowisko uczenia się nauczycieli i szkół. Doświadczenia holenderskie*, [w:] Elsner D. (red.), *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wyd. ABC Wolters Kluwer.

Sikora A., (2015), *Sieć współpracy i samokształcenia*, „Dyrektor Szkoły” nr 8.

Waluch K., (2012), *Sieci współpracy kulturalnej w Europie*, Warszawa: Wyd. Difin.

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl