

„I wespół w zespół...”, czyli o sieciach współpracy dyrektorów szkół

Sieć to nie tylko moda w zarządzaniu. To miejsce współpracy, budowania dodatkowej wartości, synergii. Pomysły, które tutaj powstają, wiedza, którą tutaj wspólnie otrzymujemy, dzielenie się – przynosi rezultaty. Tak o uczestnictwie w sieci współpracy i samokształcenia mówi Andrzej Konopiński – dyrektor Gimnazjum nr 4 w Ostrowie Wielkopolskim¹. Sieć to pomysł coraz częściej wykorzystywany w oświacie, który pomaga nauczycielom i dyrektorom szkół i przedszkoli skutecznie działać.

Sieci oferują naturalne zawodowe środowisko uczenia się i rozwoju, dzięki któremu możliwa jest nie tylko współpraca, ale i samokształcenie. Łatwiejsze staje się poznawanie dobrych rozwiązań praktycznych, wypracowywanie nowych sposobów działania oraz poszerzanie kompetencji. To działanie oparte na partnerstwie i wzajemności. Praca w sieci to przede wszystkim nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z innymi w celu wzajemnego wspierania się, wspólnego radzenia sobie z wyzwaniami czy wreszcie zespołowej refleksji i wymiany doświadczeń. To również okazja do dzielenia się wiedzą, w szczególności tą, która jest efektem praktycznego jej stosowania. Wzmocnieniem pracy w sieci może być korzystanie z nowoczesnych technologii komunikacyjnych, umożliwiających nie tylko różne formy kontaktu, ale również zarządzanie wiedzą czy wspólną pracę nad wybranymi zagadnieniami.

Po co nam sieci

Funkcjonowanie sieci powinno wynikać z potrzeb osób, które zamierzają współpracować, a najlepiej z przekonania, że podjęte w sieci współdziałanie przyczyni się do

efektywnego rozwiązywania stojących przed nimi wyzwań. Danuta Elsner², specjalistka z zakresu zarządzania oświatą, ale też entuzjastka pracy sieci, określa podstawowe cele tej formy pracy:

- wymiana doświadczeń między uczestnikami,
- analiza rozwiązań praktycznych („dobrych praktyk”),
- poszerzenie kompetencji uczestników,
- tworzenie nowych rozwiązań na potrzeby szkół i nauczycieli uczestniczących w sieci,
- nawiązywanie kontaktów i współpraca szkół,
- korzystanie z metodycznego i merytorycznego wsparcia ekspertów.

Sieć może stanowić grupa osób lub instytucji. Powinna działać na zasadach samoorganizacji, najlepiej poza kontrolą władz. Z reguły jest organizacją tymczasową i wykorzystuje w swojej działalności aktywność współpracujących ze sobą członków. Powołanie sieci nie wymaga żadnych czynności prawnych. Nie ma typowego członu kierowniczego i cechuje ją niski stopień sformalizowania. Jest bardziej procesem grupowym (relacją, interakcją, więzią), niż „twardym” efektem, z którego będzie można rozliczyć jej organizatorów czy uczestników.

¹ ORE, *Rola dyrektora w promocji i budowaniu wizerunku szkoły*, www.doskonaleniesieci.pl/filmy.

² D. Elsner (red.), *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, Warszawa 2013.

Dyrektorzy szkół pracują w sieci

Łatwiej jest zarządzać szkołą, mając wsparcie innych dyrektorów. Wiedzą o tym osoby skupione w Ogólnopolskim Stowarzyszeniu Kadry Kierowniczej Oświaty (OSK-KO). Dlatego też wiele lat temu postanowiły stworzyć przestrzeń do współpracy. Do kontaktów wykorzystują narzędzie, jakim jest forum internetowe dostępne na stronie OSKKO. Uczestnicy gromadzą się również dwa razy w roku na ogólnopolskich spotkaniach. Sieć działa nie tylko jako efektywny generator oraz medium wymiany myśli, ale również jako narzędzie do konstruowania czy udostępniania gotowych, konkretnych rozwiązań. Uczestnicy sieci OSKKO wypracowują wspólne stanowiska wobec zagadnień, które uznają za ważne z punktu widzenia zarządzania placówką oświatową, i tym samym mogą wpływać na decyzje podejmowane przez władze samorządowe lub centralne. Innym przykładem sieci są Kluby Dyrektorów Szkoły Uczącej Się, zarządzane przez Fundację Centrum Edukacji Obywatelskiej. Funkcjonują one w pełni autonomicznie. Skupiają się na działaniach związanych z jakością kształcenia i – co najważniejsze – stanowią doskonałe i niezwykle efektywne forum wymiany doświadczeń, dobrych praktyk oraz gotowych rozwiązań. Inicjatyw tego typu o charakterze ogólnopolskim i regionalnym można by znaleźć jeszcze więcej.

Sieci jako element nowego systemu doskonalenia nauczycieli

Aktualna popularność sieci w polskim systemie oświaty w istotnym stopniu jest konsekwencją realizowanego od 2010 r. przez Ośrodek Rozwoju Edukacji projektu *System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół*. Projektowi systemowemu towarzyszą projekty pilotażowe, w ramach których powiaty wdrażają nowy model doskonalenia zawodowego nauczycieli i zewnętrznego wspomaganii pracy szkoły³. W powiatach organizowane są między innymi sieci współpracy i samokształcenia dyrektorów placówek oświatowych. Ich organizacja skupia się najczęściej wokół jednego z proponowanych przez ORE tematów:

- rola dyrektora w promocji i budowaniu wizerunku szkoły,
- budowa spójności edukacyjnej w środowisku lokalnym,
- zadania dyrektora w zakresie organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole,
- pozapedagogiczne obowiązki dyrektora szkoły.

³ Działanie 3.5 *Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół* – Priorytet III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Przyglądając się działaniom podejmowanym w ramach tych sieci widać, że uczestnicy potrzebują przestrzeni do rozmów na temat swojej pracy i wspólnych działań na rzecz spójności zadań edukacyjnych realizowanych na poziomie powiatu. Ten temat zajął między innymi kadre zarządzającą szkołami z powiatu krotoszyńskiego. Szczególnym walorem pracy tej sieci było uczestnictwo w niej nie tylko dyrektorów szkół i przedszkoli, ale również innych placówek oświatowych, co przyczyniło się do:

- zintegrowania środowiska dyrektorów placówek oświatowych w powiecie,
- wymiany informacji pozwalającej zapewnić ciągłość edukacyjną dla absolwentów poszczególnych typów szkół (zwłaszcza uczniów kończących gimnazjum),
- stworzenia wspólnego systemu współpracy szkół, przedszkoli i pozostałych placówek oświatowych działających na terenie powiatu.

Jedna z uczestniczek sieci, Aleksandra Leja – dyrektor Gimnazjum nr 4 w Krotoszynie, podsumowała swoje zaangażowanie w taki sposób: *Myszę, że jest to sieć, która dokładnie odpowiada mojemu zapotrzebowaniu na doskonalenie. Kieruję pracą gimnazjum, a sieć zajmowała się między innymi preferencjami gimnazjalistów i doradztwem zawodowym, a w moim przypadku konieczność informowania o możliwościach edukacyjnych młodzieży jest szczególnie potrzebna⁴.*

Korzyści i zagrożenia pracy w sieci

Realizacja projektów pilotażowych poddana została badaniu, z którego wynika szereg istotnych wniosków⁵ dotyczących funkcjonowania sieci współpracy. Pierwsza kwestia to zasady wyboru tematyki sieci. Większość uczestników akceptuje wybór z gotowej oferty przygotowanej przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Znaczna część wskazała jednak gotowy zestaw jako ograniczenie. Patrząc na tę kwestię z perspektywy zasad funkcjonowania sieci, wydaje się, że lepszym rozwiązaniem jest wybór tematu pracy sieci po dokonaniu diagnozy potrzeb konkretnej grupy jej uczestników. Zdiagnozowanie potrzeby, a następnie zdefiniowanie celu jako oczekiwanego rezultatu wspólnej pracy działa bardzo motywująco i – co nie mniej ważne – wzmacnia odpowiedzialność i zaangażowanie uczestników w pracę i efekty działań związanych z procesem osiągnięcia tak założonych rezultatów.

⁴ ORE, *Budowa spójności edukacyjnej na poziomie powiatu*, www.doskonaleniemiesci.pl/film.

⁵ Coffey International, Ośrodek Ewaluacji, *Raport końcowy. Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół*, Warszawa 2014.

Kolejną kwestią jest dobór uczestników sieci. Kluczowym warunkiem jest dobrowolność udziału. Poza tym wielu osobom ułatwia pracę obecność dyrektorów placówek z tego samego etapu kształcenia. Badania pokazują jednak, że z czasem różnorodność była odbierana jako atut. Wiele zależy od celu, jaki stawia sobie dana sieć. Przykładem może być wspomniane zagadnienie spójności edukacyjnej, którego bez porozumienia dyrektorów każdego typu placówek oświatowych po prostu nie udałoby się przeprowadzić w pełni skutecznie.

Wysoko oceniono procedury związane z organizacją i prowadzeniem pracy sieci. Szczególnie zwracano uwagę na cel i sposób prowadzenia pierwszych spotkań, które miały z jednej strony charakter integrujący, z drugiej – pozwalały na formułowanie konkretnych celów oraz planów pracy sieci. Możliwość uczestnictwa przy opracowywaniu planów działania sieci odbierana była z reguły jako element wartościowy i angażujący uczestników sieci. Za wartościowe uznano również możliwość korzystania z nowoczesnych technologii jako narzędzia służącego dyskusji oraz wymianie informacji.

W pilotażu w pracach sieci mogli brać udział eksperci, którzy dzielili się z uczestnikami swoją wiedzą z zakresu zarządzania i pomagali rozwiązywać różne kwestie z obszaru oświaty. Tu zwracano uwagę na konieczność właściwego doboru osób prowadzących wykłady. Powinny to być osoby szczególnie kompetentne, dostarczające nowej i przydatnej wiedzy odnoszącej się do praktyki szkolnej.

Czasami współpracę między dyrektorami utrudniała konkurencja szkół, które reprezentowali. Rywalizacja ta jest z jednej strony skutkiem niżu demograficznego, z drugiej – presji na uzyskiwanie najwyższych wyników w ramach zewnętrznego badania osiągnięć uczniów. W rozumieniu wielu dyrektorów wspólne wypracowywanie narzędzi marketingu czy promocji, a zwłaszcza dzielenie się własnymi rozwiązaniami i doświadczeniem, wydaje się trudne do pogodzenia z interesem własnej placówki.

Na podstawie doświadczeń jednego z powiatów, w którym sieci funkcjonują bardzo dobrze, koordynatorzy sieci

sformułowali czynniki sukcesu pracy sieci. Uznano, że należą do nich:

- bardzo dobry, zmotywowany koordynator sieci, osoba, która ma pomysły, inicjatywę, zachęca ludzi do działania, daje im zadania do wykonania, ale sama też się bardzo angażuje, np. szukając nowych, ciekawych materiałów do dyskusji;
- uczestnictwo w sieci osób, którym „się chce”, które są bardziej aktywne od innych, co ułatwia funkcjonowanie sieci;
- dobór tematów sieci do potrzeb i zainteresowań jej uczestników;
- dbałość koordynatora o jakość wsparcia – szuka najlepszych ekspertów, podsuwa ciekawe materiały;
- prowadzenie działań zgodnie ustalonym na początku harmonogramem, co z jednej strony ułatwia działanie sieci, z drugiej – pozwala uczestnikom zaplanować swoje zaangażowanie;
- „grupa wsparcia” koordynatora, stały kontakt z innymi osobami działającymi w obszarze wspomaganie szkół⁶.

Sieć jako forma budowania kapitału społecznego w oświacie

Sieci to nowa jakość w szkolnej rzeczywistości. Potrzebny jest czas, abyśmy nauczyli się korzystać z możliwości, jakie ze sobą niesie. Jeśli jednak chcemy, aby oświata stała się obszarem zarządzanym samorządnie i otwartym na świat, ta forma pracy ma kluczowe znaczenie. Dzięki tak organizowanym działaniom możliwe jest budowanie kapitału społecznego, rozumianego jako zdolność i gotowość do samoorganizacji oraz współpracy. Każda społeczność lokalna w zależności od swoich uwarunkowań ma inne potrzeby, różne możliwości ich zaspokajania, stawia sobie inne cele. Bez względu jednak na sposób realizacji zadań edukacyjnych niezbędne jest zapewnienie ich spójności. Sieci są elementem życia społecznego, który w zasadniczy sposób może się do tego przyczynić.

Jarosław Kordziński

⁶ Tamże.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

MINISTERSTWO
EDUKACJI
NARODOWEJ



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Działania współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego