

Regina Lenart*

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna
w Bielsku-Białej

STRATEGIA ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ – SIECI WSPÓŁPRACY I SAMOKSZTAŁCENIA

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badania dotyczącego sieci współpracy i samokształcenia jako przykładu strategii wykorzystywanej w zarządzaniu placówkami szkolnymi. Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja korzyści oraz trudności przy tworzeniu sieci, a także określenie sposobu funkcjonowania sieci współpracy. W ujęciu praktycznym celem artykułu jest zaprezentowanie studium przypadku sieci współpracy i samokształcenia na przykładzie Rybnika. Wyniki pokazują, że pracownicy szkoły chętnie uczestniczą w pracach sieci i widzą wymierne korzyści dla siebie. Szkoły uczestniczące w sieci nawiązują ze sobą współpracę, co przyczynia się do lepszego funkcjonowania systemu oświaty w wymiarze lokalnym.

Słowa kluczowe: sieci, samokształcenie, strategię, współpraca, zarządzanie oświatą

Wprowadzenie

Postępująca decentralizacja, autonomizacja, uspołecznienie oraz niż demograficzny wymagają innego podejścia do zarządzania placówką szkolną. Dodatkowo wprowadzone reformy systemu edukacji, dyrektywy i strategię unijne sprawiają, że

* Adres e-mail: e-mail: rlenart@wseh.pl

szkoły stają wobec nowych wyzwań. Szkoły muszą zatem nie tylko spełniać funkcje dydaktyczno-wychowawcze, ale także zapewnić warunki do optymalnego rozwoju społeczeństwa, kształtować u młodzieży postawy i kwalifikacje, które pozwolą na wywiązywanie się w przyszłości z zadań społecznych. Zgodnie ze strategią lizbońską, szkoła powinna czerpać z innowacyjności, wartościowych doświadczeń zagranicznych oraz doświadczeń biznesu w dziedzinie organizacji i zarządzania. Strategia zakłada także zapewnienie wysokiej jakości edukacji w szkołach. Oznacza to konieczność implementacji metod i koncepcji zarządzania na grunt instytucji oświaty.

Większość rozwiązań biznesowych pozwala tylko na uzyskanie krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej¹. Optyka zarządzania współczesnymi organizacjami przesunęła się w kierunku kategorii niemierzalnych, zaś „dostęp do pracy, kapitału i zasobów naturalnych nie decyduje już o pomyślności działalności organizacji, bo czynniki te stały się powszechnie dostępne”². Podkreśla się znaczenie wiedzy jako zasobu spełniającego warunki wartościowości, rzadkości, nieimitowalności – niezbędne do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej³. Jednakże poleganie tylko na własnych zasobach wydaje się niewystarczające. Okazuje się, że sukces i długotrwałą przewagę konkurencyjną trudniej jest odnieść w pojedynkę, a tym bardziej trudniej uzyskać dostęp do unikatowych zasobów⁴.

W artykule podjęto problematykę sieci współpracy i samokształcenia jako nowego trendu w systemie oświaty. Akceptuje się korzyści wynikające z nawiązywania interakcji pomiędzy partnerami sieciowym. Celem artykułu jest prezentacja sieci współpracy samokształcenia jako jednej ze strategii zarządzania placówką szkolną. Celem jest także odtworzenie prac nad wdrożeniem idei sieci współpracy i samodoskonalenia w województwie śląskim na przykładzie wybranej sieci. Podjęto także próbę podsumowania wstępnych efektów tego programu kompleksowej zmiany systemu oświaty. Artykuł został podzielony na dwie części. Pierwsza część

¹ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, nr 7, s. 509–533.

² M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 15.

³ J. Rokita, *Planowanie strategiczne a nieprzewidywalność zmian warunków funkcjonowania organizacji*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2007.

⁴ M.A. Zineldin, *Towards an ecological collaborative relationship management. A “coopetive” perspective*, „European Journal of Marketing” 1998, vol. 32, nr 11/12, s. 1138–1164.

zawiera istotę i specyfikę zarządzania placówką szkolną. W drugiej części przedstawiono metodykę badań oraz scharakteryzowano wybraną sieć współpracy i samokształcenia.

1. Istota strategii zarządzania placówką szkolną

Strategia definiowana jest jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów⁵. Według D.E. Schendel oraz K.J. Hattena strategia dotyczy określenia głównych celów organizacji, programów działania ich osiągnięcia, a także sposobów alokacji zasobów, które służą do zapewnienia relacji pomiędzy organizacją a otoczeniem⁶. W strategii kładzie się nacisk na budowanie i zapewnienie organizacji trwałej przewagi konkurencyjnej⁷. Tworzenie strategii jest uznawane za obowiązek organizacji: „powinna podejmować wszelkie możliwe wysiłki do określenia swoich zachowań ze względu na obecnych i przyszłych klientów oraz konkurentów”⁸.

Reforma systemu edukacji, rozpoczęta 1 września 1999 roku, spowodowała zmiany zasad i mechanizmów działania oraz funkcjonowania szkół. Przyjęte regulacje miały na celu stworzenie nowych typów szkół, wdrożenie nowych zasad ich finansowania, nowego systemu nadzorowania, ale przede wszystkim otwarcie szkoły na oczekiwania lokalnych społeczności, zachęcenie ich do współdziałania ze szkołą⁹.

⁵ A.D. Chandler, *Strategy and structure. Chapters in history of industrial enterpris*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 10.

⁶ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 12.

⁷ M.E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York 1985.

⁸ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 32.

⁹ W roku szkolnym 1999/2000 8-letnie szkoły podstawowe stały się 6-letnimi szkołami podstawowymi. W roku szkolnym 2002/2003 pierwsi absolwenci gimnazjów kontynuowali naukę w szkołach ponadgimnazjalnych. Szkoły te powstały w wyniku przekształcenia dotychczasowych szkół ponadpodstawowych. Od roku szkolnego 2004/2005 rozpoczęły działanie dwuletnie uzupełniające licea ogólnokształcące i trzyletnie technika uzupełniające. Od 1.09.2004 r. szkoły ponadpodstawowe dla dorosłych zostały przekształcone w szkoły ponadgimnazjalne dla dorosłych. 1.09.2005 r. przekształcono dotychczasowe szkoły pomaturalne w szkoły policealne. 2.03.2012 r. weszła w życie Ustawa

Strategia lizbońska postawiła krajom członkowskim za cel poprawę jakości i efektywności systemów edukacji, ułatwienie powszechnego dostępu do systemów edukacji oraz otwarcie na środowisko lokalne¹⁰. Zgodnie ze strategią lizbońską szkoła powinna czerpać z innowacyjności, wartościowych doświadczeń zagranicznych oraz doświadczeń biznesu w dziedzinie organizacji i zarządzania. Ponadto strategia „Europa 2020”, a także „Perspektywa uczenia się przez całe życie” zakładają zwiększenie dostępności i jakości szkół oraz ich otwarcie na potrzeby społeczeństwa.

Liczne reformy w systemie oświaty nie powstrzymują tendencji spadkowych: maleje liczba szkół oraz uczniów uczących się w nich. Istnieje konieczność wprowadzenia zmian głęboko modyfikujących ich funkcjonowanie. Dla dyrektora szkoły oznacza to poszukiwanie źródeł, które będą stanowiły o konkurencyjności kierowanej przez niego placówki. Oznacza to także konieczność przekształcenia szkoły w instytucję o charakterze usługowym oraz budowanie strategii na podstawie wymagań i oczekiwań rynku oraz otoczenia. Zarządzanie placówką szkolną sprowadza się do wypracowania określonych struktur i procesów, które będą przyczyniały się do wyróżnienia się na tle konkurencji oraz poprawy jakości pracy szkoły we wszystkich obszarach¹¹.

2. Sieci współpracy i samokształcenia

Sieć to obiekt złożony z wierzchołków oraz więzi je łączących, o specyficznych cechach, które odnoszą się do jego struktury, pozycji aktorów w tej strukturze oraz wpływu tych zmiennych na istotne zjawiska i procesy gospodarcze¹². Sieci

z dnia 27 stycznia 2012 r. zmieniająca ustawę o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Ustawa wprowadziła likwidację klasy pierwszej, a w latach następnych – kolejnych klas trzyletniego liceum profilowanego dla młodzieży, dwuletniego uzupełniającego liceum ogólnokształcącego dla młodzieży oraz trzyletniego technikum uzupełniającego dla młodzieży. Wprowadziła także likwidację klasy pierwszej, a w latach następnych kolejnych klas zasadniczej szkoły zawodowej dla dorosłych, technikum dla dorosłych, liceum profilowanego dla dorosłych, uzupełniającego liceum ogólnokształcącego dla dorosłych, technikum uzupełniającego dla dorosłych; *Oświata i wychowanie w roku szkolny 2010/2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, s. 20.

¹⁰ I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 22.

¹¹ J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*, Wydawnictwo WSH, Pułtusk 2004, s. 37.

¹² W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 146.

współpracy często utożsamiane są z pojęciem klastra. Nie należy jednak tych pojęć traktować jako tożsame. Obie formy współpracy mają ze sobą wiele wspólnego m.in. dobrowolność przynależności, luźne powiązania, podtrzymywanie wzajemnych relacji czy też samodzielność członków pod względem ekonomicznym i prawnym. Równocześnie klastry i sieci znacznie się między sobą różnią. Członkowie klastrów ze sobą współpracują, ale równocześnie konkurują, podczas gdy kontakty w sieciach oparte są wyłącznie na kooperacji. Dla klastrów ważną cechą jest geograficzna koncentracja podmiotów tych samych lub pokrewnych branż, natomiast sieci charakteryzują się brakiem ograniczeń geograficznych. Do ważnych różnic należy także znaczenie zaufania w klastrach, podczas gdy podstawą działań członków sieci są umowy i porozumienia pomiędzy podmiotami¹³. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne modele sieci współpracy (tab. 1).

Tabela 1. Modele sieci współpracy

Nazwa modelu	Charakterystyka
1	2
Inicjatywa oddolna rozproszona	<ul style="list-style-type: none"> – występowanie wielu niezależnych podsieci – znaczne rozproszenie – relacje o charakterze nietrwałym, dynamicznym – relacje tworzą się tylko na okres realizacji wspólnego celu – centralizacja grupy jest niewielka
Inicjatywa oddolna	<ul style="list-style-type: none"> – każda sieć skoncentrowana jest wokół lidera – poszczególne podsieci w sposób bezpośredni nie oddziałują na siebie – relacje o charakterze handlowym – lider lub liderzy mają silną pozycję przetargową wobec innych podmiotów ze względu na swoje zasoby lub kompetencje – centralizacja w podgrupie jest duża
Inicjatywa oddolna z koordynatorem	<ul style="list-style-type: none"> – cel zawiązania sieci, który warunkuje typ relacji – przesłanką powstawania relacji jest wspólny interes uczestników sieci współpracy – w sieci są zidentyfikowane wspólne obszary biznesowe – powoływany jest koordynator – wysoki stopień centralizacji – duża różnorodność uczestników sieci – otwartość terytorialna

¹³ M. Forsman, N. Solitander, *Knowledge transfer in clusters and networks*, „Swedish School of Economics and Business Administration” 2004, nr 1.

1	2
Inicjatywa oddolna – holding, konsorcja	<ul style="list-style-type: none"> – relacje handlowe tworzone są przez przedsiębiorstwa z tej samej branży – charakter sieci jest homogeniczny – realizacja celów prospołecznych nie jest przesłanką istnienia sieci – cele społeczne nie stanowią istoty w zawiązywaniu współpracy – zakłada się duży stopień formalizacji bazujący na uregulowaniach prawnych – sieć o charakterze zamkniętym, skoncentrowana terytorialnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Markusen, *Sticky places in slippery space: a typology in industrial districts*, „Economic Geography” 1996, vol. 72, nr 2, s. 296.

Celem sieci współpracy jest dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, nabywanie nowych umiejętności i wiedzy, wspólne wykonywanie zadań, zespołowe poszukiwanie sposobów radzenia sobie z problemami, nawiązanie kontaktów i podjęcie współpracy. Ich celem jest także samokształcenie i kooperacja, wymiana doświadczeń, tworzenie nowych rozwiązań oraz poszerzanie kompetencji i wiedzy. Działanie sieci jest oparte na partnerstwie, zaufaniu i wzajemności. Sieci wyróżniają się tym, że dążą do współdziałania, jednakże zachowują autonomię decyzyjną w zakresie współpracy¹⁴.

3. Diagnoza stanu wdrażania sieci współpracy i samokształcenia w Polsce

Konsekwencją niniejszego artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie o stan wdrażania sieci współpracy, w tym: ile sieci zostało utworzonych, jakie zagadnienia omawiają, procent szkół zaangażowanych, perspektywy działania. Z licznych badań nad systemem oświaty w Polsce wynika, że szkoły powinny nawiązywać współpracę z otoczeniem oraz interesariuszami¹⁵. Dzięki temu mogą wspólnie wypracować nowe rozwiązania i implementować je w swoich placówkach. Ponadto wyniki te wskazują na fakt niedostatecznego pozyskiwania przez nauczycieli nowej wiedzy oraz trudności w otrzymywaniu wsparcia merytorycznego. Podkreśla się wagę doskonalenia wiedzy i umiejętności przez nauczycieli oraz znaczenie dla

¹⁴ *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, red. D. Elsner, Wolter Kluwer, Warszawa 2013, s. 19.

¹⁵ K. Hernik, M. Solon-Lipiński, J. Stasiowski, *Współpracy szkół z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badania otoczenia instytucjonalnego przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2012.

rozwoju placówki szkolnej. Wskazuje się dodatkowo, że obecne formy podnoszenia kwalifikacji nie spełniają oczekiwań placówek szkolnych.

Konsekwencją tych uwarunkowań było rozpoczęcie w 2010 roku reformy systemu doskonalenia nauczycieli. Zaczęto wówczas, w ramach projektu III programu operacyjnego Kapitał Ludzki, wdrażanie projektu pt. „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganie szkół”. Podmiotem realizującym jest instytucja badawcza Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE) przy Ministerstwie Edukacji Narodowej. Projekt (realizowany od 1.04.2010–31.12.2015) zakłada realizację szkoleń, przygotowanie materiałów merytorycznych, budowę platformy informatycznej. Działania te mają wspierać tworzenie sieci współpracy i samokształcenia. Założenia nowego systemu są testowane w ramach projektów dofinansowanych ze środków europejskich Działanie 3.5. III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół”.

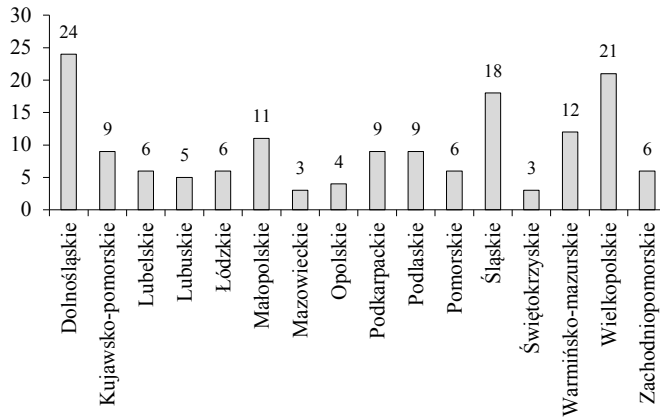
Beneficjentami programu są czynni nauczyciele pracujący w szkołach dziennych wszystkiego typu oraz każdego poziomu nauczania, włącznie z nauczycielami przedszkoli. W ramach programu pilotażowego założono dwa następujące zadania: wspomaganie pracy szkoły, powstanie sieci współpracy i samokształcenia. Dodatkowo, projekt zakłada wypracowanie propozycji modyfikacji dotychczasowego systemu oraz strategii zarządzania placówką szkolną, czym nawiązuje do implementacji rozwiązań biznesowych. Koncepcja zakłada stworzenie platformy wzajemnego wsparcia w wybranym obszarze tematycznym. To nie tylko możliwość poznania dobrych praktyk, zastosowania we własnej placówce szkolnej metod i sposobów sprawdzonych przez innych. To także możliwość wypracowania z innymi szkołami ciekawych rozwiązań, dostęp do nowinek oraz zachowanie ciągłości w doksztalcaniu się pracowników¹⁶. Pilotaż prowadzony jest w 160 powiatach. Łącznie funkcjonuje w Polsce 152 sieci współpracy i samokształcenia (rys. 1).

Zgodnie z założeniami projektu pilotażowego, w każdym powiecie musiały powstać co najmniej cztery różne sieci – przy czym tematyka dwóch z nich musiała być wybrana z listy przygotowanej przez ORE. Średnio w projekcie powstało 4,02 sieci. Tematyka sieci oscylowała wokół tematów zaproponowanych przez Ośrodek

¹⁶ Materiały projektu pt. „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganie szkół” dostępne na www.ore.edu.pl, w rozszerzeniu „wspieranie szkół i nauczycieli”.

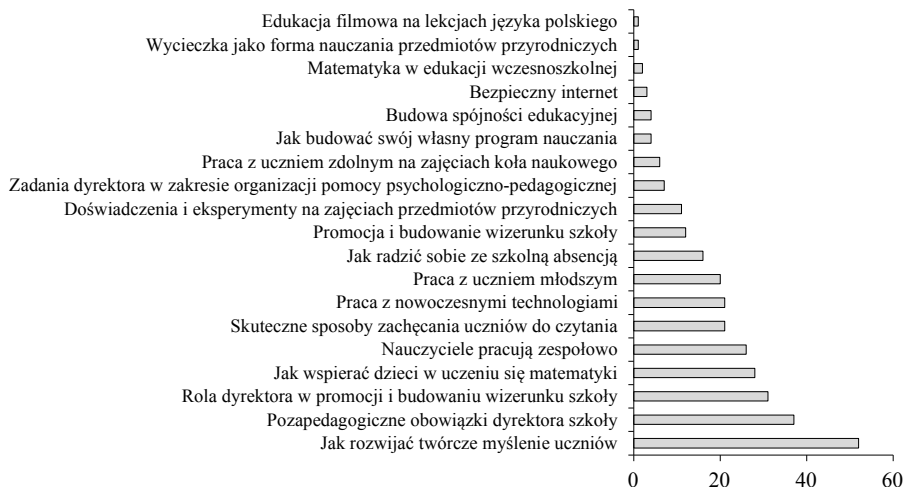
Rozwoju Edukacji. Sieci nie proponowały własnych tematów, mimo że miały taką możliwość (rys. 2).

Rysunek 1. Liczba sieci współpracy i samokształcenia w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Najczęściej wybierane tematy sieci współpracy i samokształcenia (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Borek, I. Konieczny, M. Tędziogolska, *Analiza danych z powiatowych projektów pilotażowych realizowanych w ramach Działania 3.5 PO KL*, Warszawa 2014.

Z listy tematów sieci najczęściej wybierane dotyczyły rozwijania twórczego myślenia uczniów, roli dyrektora szkoły i wspierania dziecka w uczeniu się matematyki. Najrzadziej były wybierane sieci dotyczące specyficznych, bardzo wąskich obszarów, np. edukacja filmowa na lekcjach języka polskiego. Widoczne jest zatem, że w powiatach wybierane są zazwyczaj tematy bardziej ogólne, które mogą być interesujące dla większej grupy nauczycieli i dyrektorów.

Uruchomienie i organizacja działania sieci to zadanie koordynatora sieci współpracy i samokształcenia. Funkcja ta może zostać powierzona nauczycielowi doradcy, metodykowi, pracownikowi ośrodka doskonalenia nauczycieli, szkolnemu organizatorowi rozwoju edukacji. Rolą koordynatora jest zarządzanie pracą sieci, w tym zapewnianie warunków dla jej sprawnego funkcjonowania i realizacji uzgodnionych celów.

4. Metodyka badania

W celu zrozumienia, objaśnienia i interpretacji posłużono się studium przypadku. Jest to metoda szczególnie przydatna w sytuacji, gdy badania zajmują się nowym, do tej pory mało zbadanym tematem. Metoda badawcza studium przypadku polega na eksploracji pojedynczych/zwielokrotnionych rzeczywistych zachowań organizacji, zdarzeń, procesów bez dokonywania jakiegokolwiek manipulacji ich przebiegiem¹⁷. Metoda studium przypadku jest bowiem usadowiona w nurcie jakościowym, w którym zamiast powierzchownych analiz większej części badanej zbiorowości dokonuje się pogłębionych analiz mniejszej liczby przypadków¹⁸. Zgodnie z koncepcją studium przypadku dobór jednostek do badania powinien być podporządkowany celowi badania. Dany przypadek został dobrany tak, aby pozwolił na zbadanie i opis danego zagadnienia, szczególnie gdy chodzi o kwestię słabo zbadaną. Tak sformułowany cel wykorzystania studium przypadku pozwolił w sposób celowy wybrać sieć współpracy i samokształcenia. Do badań dobrano jeden przypadek, w którym obiektem badawczym była celowo wybrana sieć współpracy

¹⁷ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 45–63.

¹⁸ R.A. Podgórski, *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy socjologicznej dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Olsztyn 2007, s. 178.

i samokształcenia. Dobór taki wydaje się słuszny ze względu na to, że pozwolił dokonać identyfikacji sposobu funkcjonowania przykładowej sieci współpracy, korzyści dla uczestników sieci, trudności przy jej tworzeniu oraz realnych efektów uzyskanych przy jej realizacji. Tak sformułowany cel wykorzystania studium przypadku pozwolił w sposób celowy wybrać sieć poddaną badaniu, czyli sieć współpracy i rozwoju szkół w Rybniku.

Działalność sieci współpracy i rozwoju szkół w Rybniku jest częścią pilotażowego programu Ośrodka Rozwoju Edukacji realizowanego w ramach programu 3.5 „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół w Polsce” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt jest finansowany ze środków Unii Europejskiej. Beneficjentami programu są czynni nauczyciele pracujący w szkołach dziennych wszystkiego typu oraz każdego poziomu nauczania, włącznie z nauczycielami przedszkoli. Realizatorem sieci jest Zespół Szkół nr 3 w Rybniku. W siedzibie szkoły mieści się biuro projektu wykonujące zadania merytoryczne i organizacyjne dla placówek. W projekcie uczestniczy 26 placówek edukacyjnych każdego typu, które dobrowolnie zgłosiły się do udziału w realizacji projektu. Koordynatorem jest dyrektor szkoły, która realizuje organizację sieci.

Proces gromadzenia danych był realizowany od października 2014 roku do listopada 2014 roku i został przeprowadzony z wykorzystaniem półstrukturalizowanego wywiadu. Próba została określona mianem eksperckiej, albowiem dobór do próby miał charakter subiektywny. Dobór rozmówców do badania oparty był na doborze celowym i obejmował osoby, które ze względu na swoją pozycję zawodową mogą dysponować wiedzą na temat badanych wydarzeń. W badaniu wziął udział koordynator sieci współpracy i samokształcenia. Dodatkowo przeprowadzono analizę danych zastanych. To metoda, w której wykorzystuje się istniejące dane. Posłużono się tutaj danymi zamieszczonymi na stronie internetowej sieci oraz Urzędu Miasta Rybnik. Analiza danych zastanych została wykorzystywana jako wstęp do dalszych badań.

5. Sieci współpracy i samokształcenia w Rybniku

Założonym celem sieci „Sieć współpracy i rozwoju szkół w Rybniku” jest poprawa funkcjonowania systemu doskonalenia nauczycieli i nauczycielek w Rybniku oraz wypracowanie rocznych planów wspomagania w 22 szkołach i 4 przedszkolach

w okresie 24 miesięcy. W wyniku wspólnych prac ma być opracowana koncepcja Powiatowego Programu Wspomagania szkół i przedszkoli dla miasta Rybnika w zakresie korzystania z doświadczenia w obszarze pracy oraz określenie sposobu realizacji zadania. Następnie zostanie opracowany raport końcowy z realizacji programu wspomagania szkół i przedszkoli, wydanie publikacji przekazanej do placówek biorących udział w projekcie i kolportowanej podczas konferencji podsumowującej, dla wszystkich rybnickich placówek edukacyjnych. Projekt skierowano do 130 nauczycieli i 520 nauczycielek. Celami szczegółowymi sieci jest: poprawa zdolności planowania i projektowania procesu rozwoju szkół/przedszkoli w Rybniku, podniesienie kompetencji dyrektorów i nauczycieli szkół/przedszkoli uczestniczących w projekcie w zakresie procesu diagnozowania potrzeb doskonalenia. Wybór szkół i przedszkoli poprzedzono kampanią promocyjną i informacyjną. W rybnickiej sieci uczestniczy 26 placówek edukacyjnych każdego typu, które dobrowolnie zgłosiły swój udział, co stanowi 36,62% wszystkich placówek. Miasto Rybnik prowadzi 71 oświatowych jednostek budżetowych.

5.1. Zakres działania

Nauczyciele ze szkół i przedszkoli w Rybniku uczestniczą w czterech sieciach współpracy i samokształcenia, których celem jest wymiana doświadczeń oraz podnoszenie kwalifikacji uczestników służących rozwojowi placówki edukacyjnej. Tematyka sieci oscyluje wokół następujących tematów: 1) budowa spójności edukacyjnej; 2) rozwijanie twórczego myślenia uczniów; 3) wymiana informacji pedagogicznej; 4) wsparcie motywacji edukacyjnej uczniów-sportowców kształconych w systemie szkoły dziennej/klas sportowych. W ramach każdej sieci organizowane są cykliczne warsztaty tematyczne, spotkania z ekspertami, konferencje Rady Pedagogicznej oraz konsultacje indywidualne (tab. 2).

Zgodnie z przyjętym harmonogramem działań w ramach sieci współpracy i samokształcenia w Rybniku w okresie 1.12.2013–28.02.2014 zrealizowano 50 szkoleń i konsultacji w małych grupach dla nauczycieli w wymiarze łącznym 172,5 godz. Uczestniczyło w nich 847 nauczycieli ze wszystkich 26 placówek edukacyjnych zgłoszonych do projektu. Uczestnicy otrzymali w trakcie zajęć komplety materiałów szkoleniowych przygotowane przez wykonawcę na każde spotkanie w ramach oferty wspomagania (tab. 3).

Tabela 2. Planowanie działania sieci współpracy i samokształcenia w Rybniku

Planowane działanie	Szczegółowe działania
Opracowanie Powiatowego Programu Wspomagania Szkół i Przedszkoli w zakresie zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli	Wybór szkół i przedszkoli do projektu poprzedzony kampanią promocyjną i informacyjną
	Opracowanie koncepcji Powiatowego Programu Wspomagania szkół i przedszkoli dla miasta Rybnika w zakresie korzystania z doświadczenia w obszarze pracy
	Określenie sposobu realizacji zadania
	Opracowanie raportu końcowego z realizacji
	Wydruk w postaci publikacji przekazanej do placówek biorących udział w projekcie i kolportowanej podczas konferencji podsumowującej dla wszystkich rybnickich placówek edukacyjnych
	Organizacja konferencji podsumowującej działalność sieci
Przeprowadzenie procesu wspomagania w szkołach i przedszkolach	Szkoły uczestniczące w projekcie wybrane przez Radę Pedagogiczną ofertę doskonalenia nauczycieli z listy tematów wskazanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Oferta jest realizowana przez ekspertów zatrudnionych przez firmę szkoleniową wyłonioną przez beneficjenta w drodze przetargu
	Rada Pedagogiczna wybiera jedną ofertę na każdy rok szkolny. Wybór oferty jest dokonywany przy zaangażowaniu Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji, który przedstawia szkole Roczny Plan Wspomagania (RPW), zawierający harmonogram przyjętych działań dla nauczycieli i określone przez radę pedagogiczną cele oraz przewidywane efekty oferty doskonalenia
Stworzenie lokalnych sieci współpracy i samokształcenia	W ramach projektu będą funkcjonować następujące lokalne sieci tematyczne: budowa spójności edukacyjnej (Sieć dla dyrektorów szkół wypracowana w ramach projektu systemowego ORE), jak rozwijać twórcze myślenie uczniów? (Sieć wypracowana w ramach projektu systemowego ORE), wymiana informacji pedagogicznej, wsparcie motywacji edukacyjnej uczniów – sportowców kształconych w systemie szkoły dziennej/klas sportowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej „Sieci współpracy i rozwoju szkół w Rybniku”, <http://siecwspolpracy.zs3.rybnik.pl> (18.11.2014).

Tabela 3. Wydarzenia w ramach sieci współpracy i samokształcenia w Rybniku

Data	Wydarzenie	Opis czynności podjętych podczas realizacji projektu
1	2	3
1.10.2013	pierwsze spotkanie robocze realizatorów projektu „Sieć współpracy i rozwoju szkół w Rybniku” z przedstawicielami Miasta Rybnik i zaproszonymi gośćmi	podczas spotkania omówiono etap diagnozy obszarów rozwojowych szkół uczestniczących w projekcie w ramach wyboru tematu oferty doskonalenia dla placówek edukacyjnych realizujących projekt; utworzono Radę Programową projektu monitorującą realizację projektu w szkołach w Rybniku
15.10.2013	opracowano harmonogram pracy sieci	zaplanowano następujące spotkania dla: pedagogów otwierające „Sieć wymiany informacji pedagogicznej”, nauczycieli otwierające sieć „Jak rozwijać twórcze myślenie uczniów?”, nauczycieli otwierające sieć „Wsparcie motywacji edukacyjnej uczniów – sportowców kształconych w systemie szkoły dziennej/ klas sportowych”, dyrektorów szkół otwierające sieć „Budowa spójności edukacyjnej”
24.10.2013	pierwsze spotkanie dla pedagogów otwierające „Sieć wymiany informacji pedagogicznej”	spotkanie z udziałem 30 nauczycielek – pedagogów
28.10.2013	pierwsze spotkanie dla nauczycieli otwierające sieć pt. „Jak rozwijać twórcze myślenie uczniów?”	spotkanie w formie warsztatu z udziałem ponad 30 nauczycielek i nauczycieli
15.12.2014	spotkanie sieci „Wsparcie motywacji edukacyjnej uczniów – sportowców kształconych w systemie szkoły dziennej/ klas sportowych	omówiono harmonogram prac sieci
15.12.2013	spotkanie lokalnej sieci współpracy i samokształcenia dla dyrektorów szkół pt. „Budowa spójności edukacyjnej”	omówiono zagadnienia tematyczne związane z realizacją projektu „Sieć współpracy i rozwoju szkół w Rybniku” i właściwą tematyką sieci
16.12.2013	spotkanie nauczycieli lokalnej sieci współpracy i samokształcenia nauczycieli pt. „Jak rozwijać twórcze myślenie uczniów”	omówiono kwestie związane z rozpoznawaniem barier w kontaktach z rodzicami
17.12.2013	spotkanie Rady Programowej projektu „Sieć współpracy i rozwoju szkół w Rybniku”	omówiono pierwszy etap realizacji projektu w rybnickich szkołach, którego zadaniem było przeprowadzenie diagnozy potrzeb rad pedagogicznych w obszarze doskonalenia zawodowego nauczycieli; zaprezentowano Roczne Plany Wsparcia (RPW)

1	2	3
31.03.2014	spotkanie w ramach sieci samokształcenia dla nauczycieli pt. „Wsparcie motywacji edukacyjnej uczniów – sportowców kształconych w systemie szkoły dziennej/ klas sportowych”	spotkanie z nauczycielami wychowania fizycznymi oraz gościnnie zaproszonymi trenerami grup młodzieżowych w piłce nożnej poprowadził Antoni Piechniczek

Źródło: opracowanie własne.

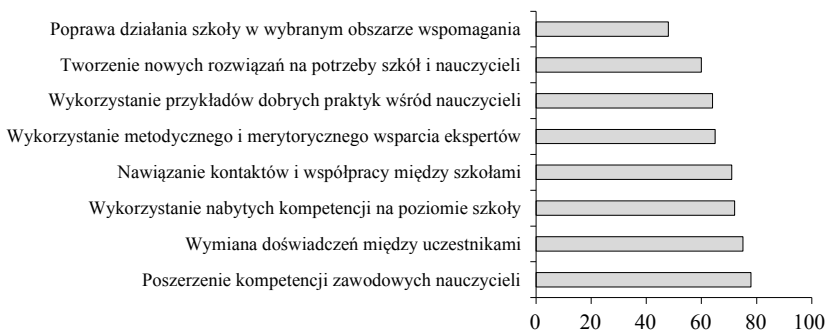
5.2. Efekty działania

W świetle uzyskanych wyników kluczową implikacją do przystępowania nauczycieli i dyrektorów szkół do sieci współpracy i samokształcenia są samodzielne decyzje lub wskazania. O założeniu sieci zdecydowało wejście miasta Rybnik do projektu ogólnopolskiego, a szkoły w Rybniku zgłosiły dobrowolnie swój udział. Koordynator sieci wystosował zaproszenia do sieci bezpośrednio do szkół. Zatem decyzja o tym, kto będzie uczestniczył w sieci, była podejmowana na poziomie szkoły. W wypadku dyrektorów – uczestników sieci – to najczęściej oni sami podejmowali decyzję o swoim udziale. Jeśli zaś chodzi o nauczycieli większość z nich była kierowana do udziału w sieci przez dyrekcję, a tylko jedna trzecia deklaruje, że zgłosiła się sama: „dla osób samodzielnie przystępujących znaczenie miało uzyskiwanie z tego tytułu korzyści. U podstaw sieci leżały także chęć nowych i podtrzymanie starych znajomości, przyjaźnie oraz wspólne doświadczenia dyrektorów i nauczycieli”.

W badaniu zapytano koordynatora i nauczyciela uczestniczącego w sieci o korzyści, jakie przynosi udział w sieci. Po pierwsze, wśród efektów wymieniano poprawę kompetencji pojedynczych nauczycieli, polepszenie funkcjonowania systemu oświaty w wymiarze lokalnym. Dodatkowo, poprawiła się współpraca między dyrektorami reprezentującymi różne szkoły, przepływ informacji między nimi. Udział w sieciach ma pozytywny wpływ na samych nauczycieli, „otwierają się, rozwijają swoje kompetencje społeczne, potwierdzają swoje poczucia własnej wartości. W trakcie pracy okazywało się, że mają bardzo ciekawe doświadczenia, którymi mogą się dzielić. Budowało to w nich poczucie wartości, co pozytywnie oddziaływało na ich zaangażowanie w działania sieci”. Po drugie, zdaniem koordynatorów sieci, uczestnicy wskazywali na widoczne rezultaty wspólnej pracy, takie jak wypracowanie materiałów, bibliografii czy nawet pracę na platformie. Ponadto „widoczna

była też wymiana doświadczeń i praktyk, praca nad nowymi pomysłami czy rozwój wiedzy i umiejętności członków”. Po trzecie, udział w sieci generuje zaufanie, które w konsekwencji przyczynia się do chęci dzielenia się wiedzą i informacjami (rys. 3).

Rysunek 3. Korzyści z uczestnictwa w sieci współpracy i samokształcenia (%)

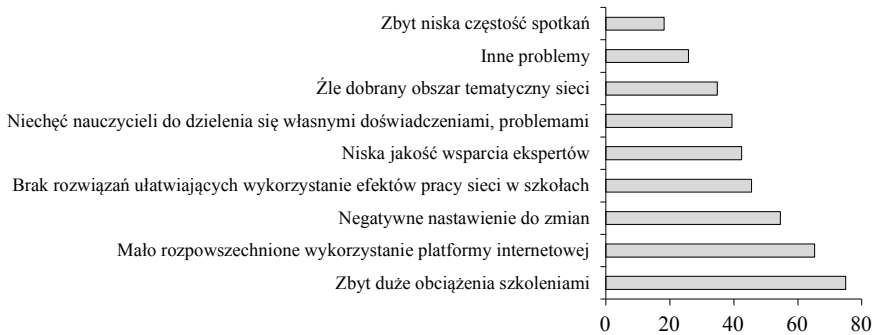


Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, analiza prac sieci w Rybniku wskazuje, że wymiernymi korzyściami jej działania jest poprawa jakości pracy nauczycieli, przyrost liczby konsultacji międzyprzedmiotowych, wzrost liczby rozwiązywanych problemów edukacyjnych w środowisku lokalnym, poprawa wyników edukacyjnych uczniów. Widoczna jest też wymiana doświadczeń i praktyk, praca nad nowymi pomysłami czy rozwój wiedzy i umiejętności członków.

Spośród rozpatrywanych zagrożeń, koordynator sieci wskazuje na postawy i zaangażowania nauczycieli. Zdaniem koordynatorów sieci najpoważniejsze zagrożenie dotyczy zbyt dużego obciążenia nauczycieli szkoleniami, słabe wykorzystanie platformy i negatywne nastawienie do zmian. Koordynator jest świadomy tego, że „brak zaufania to jeden z podstawowych czynników porażki sieci”. Jak stwierdza koordynator sieci: „W niektórych sieciach problemem jest niechęć do dzielenia się doświadczeniami. Uczestnicy postrzegają nauczycieli z innych szkół jako konkurentów, którzy mogą przejąć ich uczniów. Obawy tego typu występują tylko w niektórych sieciach, jednak skutecznie paraliżują ich pracę. Ich przełamywanie, budowanie zaufania i poczucia wspólnego celu (jesteśmy tu razem, aby czegoś się wspólnie nauczyć) jest zadaniem koordynatorów” (rys. 4).

Rysunek 4. Zagrożenia wynikające z sieci współpracy i samokształcenia (%)



Źródło: opracowanie własne.

Sieci współpracy i samokształcenia realizowane są w ramach projektu unijnego, który potrwa do 31.12.2015 roku. Powstaje zatem pytanie o funkcjonowanie sieci po tym terminie. Koordynator stwierdza, że jest duża szansa, że sieci współpracy i samokształcenia przetrwają po projekcie: „Sieci po prostu na pewno będą trwały, nawet bez wsparcia projektowego, bo w tej chwili to już po prostu ten styl pracy się sprawdził. Trafną miarą dobrego działania sieci jest zgłaszanie się do nich nowych osób oraz powstawanie nowych sieci, często na poziomie gminy, niezależnie od projektu”. Zebrane powyżej kwestie pokazują, że sieci mogą być bardzo skutecznym narzędziem wspierania pracy szkoły, musi jednak być spełnionych wiele warunków, które łącznie składają się na sukces działania sieci. Sprawdzają się one jako narzędzie dla lepszych, bardziej otwartych, zaangażowanych nauczycieli. Należy stwierdzić, że zapewne nie jest to instrument dla wszystkich, a potencjał sieci nie został do końca wykorzystany.

Podsumowanie

Na podstawie studium przypadku i studiów literatury przedmiotu można stwierdzić, że w ostatnim okresie wzrosło znaczenie sieci w zarządzaniu publicznym¹⁹. Należy podkreślić, że w pojedynkę byłoby placówkom szkolnym zdecydowanie trudniej wypracować ciekawe rozwiązania. Bezsporne jest, że niewidzialne

¹⁹ A. Frączkiewicz-Wronka, *Relacje sieciowe i ich wykorzystanie w zarządzaniu publicznym ochroną zdrowia*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4, s. 84.

zasoby placówki szkolnej tkwią w pamięci osób, które ją tworzą. Ich wspólna praca przynosi zdecydowanie większe korzyści niż praca nad tym samym, ale w pojedynkę. Osoby uczestniczące w sieci mają wspólne cele, dążenia, pasje: są zainteresowane pogłębianiem wiedzy, ale także i dzieleniem się wiedzą, doświadczeniem. Poprzez częste spotkania nauczycieli i dyrektorów z różnych szkół, między tymi osobami tworzą się specyficzne relacje.

Nowa strategia zarządzania szkołą jest oparta na kooperacji i funkcjonowaniu w sieci. Podsumowaniem uzyskanych wyników są słowa jednego z uczestników: „Jesteśmy tu po to, aby dzielić się wiedzą i wspólnie wypracować nowe rozwiązania. To nowy sposób na zarządzania szkołą. Razem dążymy do tego, aby być konkurencyjnym i dbać o wychowanie i nauczanie uczniów. Pomysłów i potrzeb środowiska jest dużo i wynikają ze specyfiki pracy wychowawczej w szkole, jak również wyzwań dnia codziennego”.

Literatura

- Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Borek A., Konieczny I., Tędziągolska M., *Analiza danych z powiatowych projektów pilotażowych realizowanych w ramach Działania 3.5 PO KL*, Warszawa 2014.
- Chandler A.D., *Strategy and structure. Chapters in history of industrial enterpris*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Czakov W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Czakov W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakov, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Forsman M., Solitander N., *Knowledge transfer in clusters and networks*, „Swedish School of Economics and Business Administration” 2004, nr 1.
- Frąckiewicz-Wronka A., *Relacje sieciowe i ich wykorzystanie w zarządzaniu publicznym ochroną zdrowia*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Hernik K., Solon-Lipiński M., Stasiowski J., *Współpracy szkół z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badania otoczenia instytucjonalnego przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2012.
- Markusen A., *Sticky places in slippery space: a typology in industrial districts*, „Economic Geography” 1996, vol. 72, nr 2.

- Oświata i wychowanie w roku szkolny 2010/2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011.
- Podgórski R.A., *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy socjologicznej dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Olsztyn 2007.
- Porter M.E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Rokita J., *Planowanie strategiczne a nieprzewidywalność zmian warunków funkcjonowania organizacji*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2007.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*, red. D. Elsner, Wolter Kluwer, Warszawa 2013.
- Szczupaczyński J., *Edukacja a zarządzanie*, Wydawnictwo WSH, Pułtusk 2004.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, nr 7.
- Zineldin M.A., *Towards an ecological collaborative relationship management. A “cooperative” perspective*, „European Journal of Marketing” 1998, vol. 32, nr 11/12.

EDUCATION MANAGEMENT STRATEGY – NETWORK COOPERATION AND SELF-DIRECTED

Abstract

The subject of this article is to present the results of a survey on networking and self-study as an example of a strategy for the management of the schools. The aim of the study was to identify the benefits and difficulties of creating a network, and define the way the networks. In practical terms, the aim of this paper is to present a case study of design of networks and self-learning on the example of Rybnik. The results show that the school staff will be happy to participate in the network, they see tangible benefits for themselves. Schools participating in the network relate to each other cooperation, which contributes to a better functioning of the education system at the local level.

Translated by Regina Lenart

Keywords: networks, self-directed learning strategies, collaboration, education management

JEL Code: M10