

## Sieć ENIRDELM – przykład dobrej praktyki

**ENIRDELM, czyli European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management (Europejska Sieć Doskonalenia Badań i Rozwoju Edukacyjnego Przywództwa oraz Zarządzania), jest przykładem organizacji, której sposób utworzenia oraz kolejne etapy rozwoju mogą służyć przykładem dla reformatorów naszego systemu doskonalenia nauczycieli, a zwłaszcza koordynatorów sieci samokształcenia i współpracy.**

Mają one powstawać w związku z realizacją projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganie szkół<sup>1</sup>, aby wzbogacać wsparcie „szyte na miarę” potrzeb konkretnej szkoły lub placówki, mają zrzeszać nauczycieli, dyrektorów, pedagogów, psychologów, bibliotekarzy oraz innych pracowników szkół, przedszkoli i placówek oświatowych z obszaru jednego powiatu. W założeniu mają mieć charakter przedmiotowy lub problemowy.

Powoływanie sieci współpracy i samokształcenia weszło też ostatnio do zadań placówek doskonalenia nauczycieli na mocy rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 października 2012 r. (Dz.U. nr 0, poz 1196). Do dnia 31 grudnia 2015 r. ma

być to zadanie fakultatywne, a po tym terminie – obowiązkowe.

To sprawia, że zajmuję się siecią (organizacją sieciową) w ogóle, a przywołaną w tytule Siecią ENIRDELM – w szczególności. Z jednej strony przedstawiam jej zarys organizacji i funkcjonowania, z drugiej, na podstawie osobistych doświadczeń związanych z udziałem w poszczególnych etapach rozwoju tej organizacji, wyprowadzam rekomendacje dla realizatorów ww. projektu. Mam nadzieję, że obydwie części rozważań staną się materiałem do krytycznej refleksji, a być może też zachętą dla Czytelników do włączenia się w działalność ENIRDELM lub innej sieci, których wiele działa obecnie w europejskiej przestrzeni edukacyjnej, a nieliczne także i w Polsce.

„Nie ma pasażerów na statku Ziemia,  
wszyscy jesteśmy załogą”  
Marshall McLuhan

Najlepszym sposobem poznania czym jest sieć i jak funkcjonuje, jest zostanie członkiem jednej z nich.

### Powstanie Sieci ENIRDELM

Powołanie do życia Sieci ENIRDELM miało charakter inicjatywy oddolnej, a jej „duchem sprawczym” był prof. Fons van Wieringen (Holandia). Doszło do tego w Utrechcie, w grudniu 1991 r., podczas konferencji zorganizowanej przez Ministerstwo Edukacji Holandii oraz Europejskie Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół Średnich (European Secondary Heads Association). Było to historyczne wydarzenie. Pierwsze po przełomie politycznym – zwycięstwie „Solidarności” i obaleniu muru berlińskiego – spotkanie kilkuset przedstawicieli różnych instytucji ▶



Wystąpienie Danuty Elsner podczas konferencji „Nauczyciele jako ucząca się społeczność zawodowa”

<sup>1</sup> Projekt realizowany w ramach Priorytetu III PO Kapitał Ludzki; zob. też: Granoszewska-Babiańska D., Czerwonka D., (2011), *Wspomaganie rozwoju szkół. Projekt systemowy*, „Dyrektor Szkoły”, nr 7.

► edukacyjnych z krajów Europy Zachodniej i Wschodniej.

Celem konferencji była integracja europejskich środowisk edukacyjnych sztucznie podzielonych żelazną kurtyną. A w konsekwencji – rozpoczęcie dotychczas bardzo trudnej lub wręcz niemożliwej wymiany myśli, informacji, wyników badań, publikacji oraz zainicjowanie stałych spotkań i realizacji wspólnych przedsięwzięć.

Prof. Wieringen, na podstawie informacji o uczestnikach konferencji, wyłonił grupę osób, które zadeklarowały, że w praktyce lub w teorii zajmują się zarządzaniem oświatą. Następnie, jeszcze podczas konferencji, zorganizował spotkanie i zaprezentował pomysł powołania sieci. A zyskawszy poparcie, kuł żelazo póki gorące.

W konsekwencji została wyłoniona pięcioosobowa grupa robocza, do której zadań należało:

- przygotowanie planu działania nowo utworzonej organizacji,
- zebranie informacji o osobach zajmujących się zarządzaniem edukacją w Europie – potencjalnych członkach Sieci,
- pozyskanie środków finansowych na organizację inauguracyjnej konferencji Sieci,
- zorganizowane tej konferencji (Elsner, Oldroyd, 1992).

Dobry los sprawił, że zostałam członkinią grupy roboczej, z czasem przekształconej w Radę Sieci. I tak rozpoczęła się najdłuższa, a jednocześnie największa przygoda mojego życia zawodowego. Mogłam uczyć się przez doświadczenie, czym jest sieć i jak funkcjonuje, czerpać z cudzej wiedzy i oferować innym własną, płynącą z unikalnych doświadczeń oraz przemyśleń.

### Organizacja Sieci ENIRDELM

Zręby organizacyjne Sieci kształtowały się stopniowo, a proces ten nawet dzisiaj trudno uznać za zamknięty. I taki z pewnością pozostanie dopóty, dopóki ENIRDELM będzie istnieć. Organizacja Sieci jest bowiem wykładnikiem z jednej strony zmieniających się potrzeb członków, z drugiej – wyzwań stawianych przed edukacją w Europie.

### Członkostwo w Sieci ENIRDELM

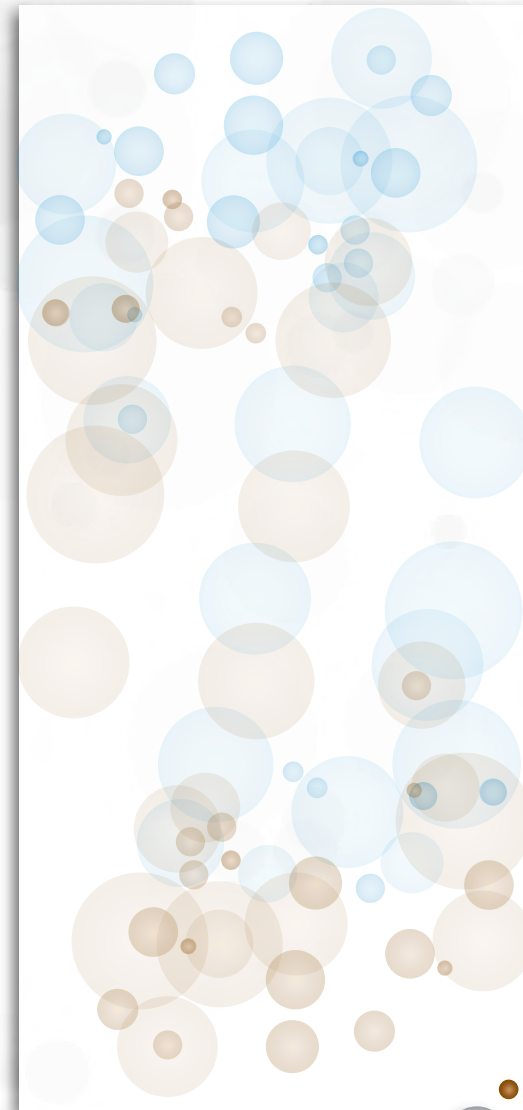
Jedną z pierwszych kwestii, co do której trzeba było podjąć decyzję, było członkostwo w Sieci. Uznano, że będzie mieć ona charakter otwarty dla osób zajmujących się teorią i praktyką zarządzania edukacją. W konsekwencji do udziału w Sieci zostali zaproszeni pracownicy naukowcy, decydenci wszelkich szczebli zarządzania edukacją, dyrektorzy szkół i placówek oświatowych oraz osoby pełniące w nich funkcje kierow-

nicze, pracownicy systemu dokształcania i doskonalenia dyrektorów szkół (pracujący w szkolnictwie publicznym lub niepublicznym), niezależni konsultanci (*freelancers*). Z perspektywy czasu można stwierdzić, że było to bardzo dobre rozwiązanie. Odmienne pozycje organizacyjne członków rzutują nie tylko na różnorodność zagadnień będących przedmiotem zainteresowania w Sieci, lecz także na wieloaspektowość podejść.

Członkowie ENIRDELM pochodzą z krajów europejskich, choć określenie „europejski” traktowane jest bardziej kulturowo niż geograficznie. W pracach Sieci uczestniczyły też osoby z Izraela, Turcji, USA czy Australii, a w konferencjach brali udział przedstawiciele różnych krajów i kontynentów. Najczęściej byli to czasowo przebywający w Europie pracownicy naukowcy – stypendyści, doktoranci, wykładowcy – i dyrektorzy szkół.

Liczba członków stopniowo się zwiększała – obecnie Sieć zrzesza około stu osób. W trakcie 21-letniego okresu funkcjonowania organizacji w jej pracach uczestniczyło około trzystu członków. Zmieniała się także liczba krajów, z których pochodzili, obecnie najliczniejsi są obywatelami Europy Zachodniej i Północnej.

Przystąpienie do Sieci nie wymaga żadnych formalności. Nowi członkowie witani ►



► są zwykle podczas dorocznych konferencji. Jest to też dobry moment, aby mogli odczuć ducha wspólnej pracy i włączyć się do prowadzonych już przedsięwzięć lub zainicjować nowe.

Członkowie nie opłacają żadnej składki. Sami muszą zabiegać o fundusze na uczestnictwo w pracach Sieci. Początkowo przedstawiciele krajów Europy Wschodniej byli sponsorowani przez członków lub instytucje z krajów Europy Zachodniej. Trwało to około dziesięciu lat.

### Język roboczy Sieci ENIRDELM

Pewne ograniczenia w zakresie członkostwa stwarza język roboczy Sieci. Ustalono, że będzie nim język angielski, co wyklucza kosztowne tłumaczenia. Jest to język komunikowania się, obrad i dokumentów.

Przyjęcie takiego rozwiązania nie obyło się jednak bez problemów. Był nim nie tylko różny poziom znajomości tego języka wśród członków, zwłaszcza specjalistycznej terminologii, lecz także inne rozumienie podstawowych pojęć z zakresu zarządzania

edukacją wynikające z odmiennego dziedzictwa kulturowego. W konsekwencji porozumiewaliśmy się jednym językiem, a w używane pojęcia wkładaliśmy inne treści. Niekiedy wynikała z tego swoista wieża Babel, ale też i wyzwanie do poszukiwań, które roboczo nazwano andragogiką międzykulturową (*cross cultural andragogy*; Elsner, Oldroyd, 1994; Elsner, Oldroyd, Poster, 1996).

### Nazwa Sieci ENIRDELM

Najpierw Sieć nosiła nazwę European Network for Improving Research and Development in Educational Management (ENIRDEM). Jednak po kilku latach, w związku z upowszechnieniem przywództwa edukacyjnego (*educational leadership*), które i u nas zyskuje ostatnio prawo obywatelstwa<sup>2</sup>, nazwę zmodyfikowano poprzez dodanie słowa *leadership*. W konsekwencji dotychczasowy akronim wzbogacił się o literę L. Obecną nazwą posługuję się w tytule i treści artykułu.

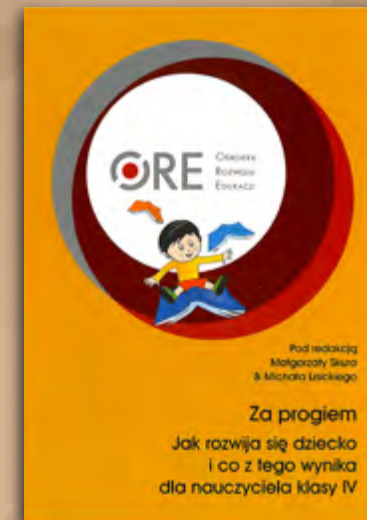
### Inicjacja pracy Sieci ENIRDELM

Oficjalna inauguracja działalności Sieci odbyła się podczas pierwszej konferencji

w Sanner (Norwegia) w 1992 r. Wzięły w niej udział 54 osoby z 16 krajów. Konferencja miała jednocześnie charakter merytoryczny i organizacyjny. Tematem przewodnim było pojęcie efektywności w edukacji oraz jego różne aspekty, a w tym zakresie efektywność szkoły, zarządzania nią oraz doskonalenia dyrektorów szkół. Dyskutowaliśmy na ten temat w grupach międzynarodowych, konfrontując różne perspektywy i podejścia. To z jednej strony, z drugiej natomiast formułowaliśmy zasady organizacji i funkcjonowania Sieci, określając misję, szczegółowe cele i formy działania, sposoby komunikowania się i finansowania działalności. Uzgodnienia między członkami zostały spisane i przybrały formę „wytycznych do wspólnej pracy” (*guidelines for working together*).

W trakcie konferencji przewidziano także czas na wzajemne poznanie się i doinformowanie na temat problemów zarządzania edukacją w poszczególnych krajach. Miało to miejsce m.in. podczas sesji plakatowej. W tej części obrad prym wiedli gospodarze. Konsekwencją tego było przyjęcie ustalenia, że elementem każdej konferencji będzie ►

### Nowości wydawnicze ORE



### Za progiem Jak rozwija się dziecko i co z tego wynika dla nauczyciela klasy IV

pod red. Małgorzaty Skury i Michała Lisickiego  
Warszawa: ORE, 2012

Publikacja powstała w ramach projektu „Wdrożenie podstawy programowej kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, ze szczególnym uwzględnieniem II i IV etapu edukacyjnego”.

<sup>2</sup> Zob. np. Kwiatkowski S., Michalak J., Nowosad I. (red.), (2011), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Warszawa: Wydawnictwo Difin; Mazurkiewicz G., (2011), *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Kraków: Wydawnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego.

► prezentacja edukacji kraju organizatora. Najpierw były to referaty ministrów edukacji, czołowych polityków lub wybitnych naukowców, a z czasem wykształcił się zwyczaj wizyt w szkołach i placówkach oświatowych różnych etapów edukacji oraz na uczelniach prowadzących szkolenia dla dyrektorów szkół i kadry kierowniczej oświaty. Dzieje się tak do dzisiaj. Wizyty rozpoczynają konferencję, jest ich zwykle około czterech, a uczestnicy mogą dowolnie wybrać udział w jednej z nich.

Kolejna konferencja odbyła się w 1993 r. w Wojewódzkim Ośrodku Metodycznym w Katowicach (obecnie Rejonowy Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli WOM Katowice). Wzięło w niej udział 71 osób z 17 krajów. Tematem przewodnim były główne problemy zarządzania edukacją z perspektywy przedstawicieli krajów Europy Zachodniej i Wschodniej. Poszukiwaliśmy tego co nas łączy i tego co dzieli. Ponadto, w trakcie „gieldy” prezentowano realizowane przez członków projekty międzynarodowe – „sprzedawano” i „kupowano” wypracowane rozwiązania i materiały, poszukiwano partnerów do zainicjowania nowych projektów, dzielono się doświadczeniami, jak pozyskać na ten cel fundusze, informowano się o prowadzonych badaniach i planach w tym zakresie. A co najważniejsze – nawiązywano kontakty zawodowe między osobami i instytucjami.

Konferencja miała charakter interaktywny. Uznano bowiem, że najważniejszy jest proces (*networking*), który raz zainicjowany i podtrzymywany może prowadzić do znaczących i trwałych efektów.

Konferencję zwieńczyła sesja poświęcona organizacji i funkcjonowaniu Sieci. Ustalono m.in., że konferencje będą się odbywać naprzemiennie w krajach Europy Zachodniej i Wschodniej. I tak, kolejne miały miejsce w Finlandii (1994), Czechach (1995), Szwecji (1996) itd. Po jakimś czasie od tego ustalenia odstąpiono. Tegoroczna konferencja odbyła się w Turcji. Powrócono też do zapisów z dokumentów wypracowanych rok wcześniej w Sanner, niektóre z nich zmodyfikowano. Od tej pory tak właśnie kończy się każda z konferencji, a ustalenia ewoluują w miarę potrzeb.

### Misja i cele Sieci ENIRDELM

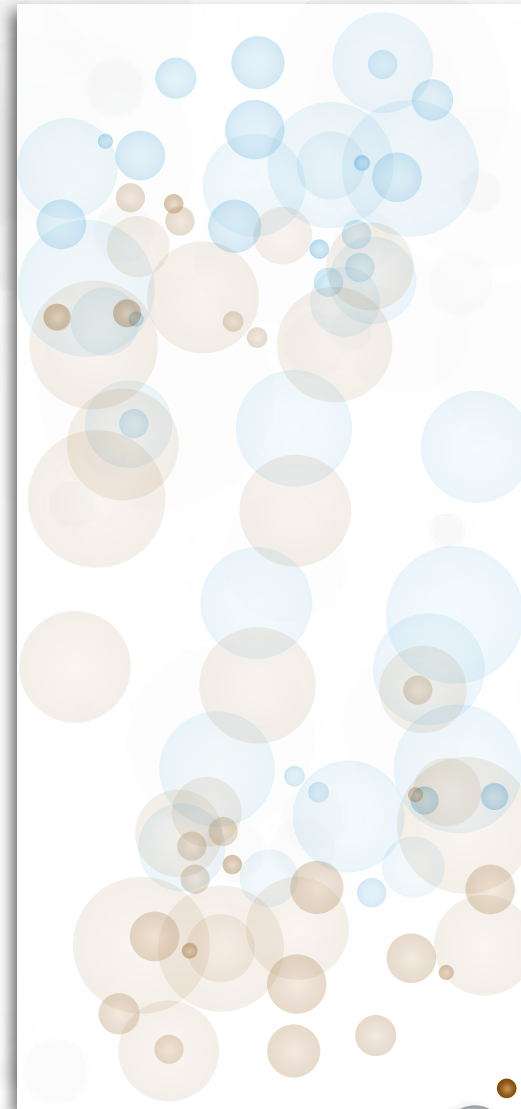
Obecnie misja Sieci brzmi następująco: „ENIRDELM jest samofinansującą się siecią, która promuje krytyczny i przyjacielski profesjonalizm mając na względzie podnoszenie jakości edukacyjnego przywództwa i zarządzania oraz badań w tym zakresie w Europie. Dąży do pogłębienia i wspólnego rozumienia różnych punktów widzenia zainteresowanych stron, a ostatecznie do wywierania wpływu na uczenie się na wszystkich szcze-

blach systemów edukacji. Czyni to z inicjatywy i dzięki energii członków (pracowników naukowych, trenerów, decydentów i dyrektorów szkół) poprzez wspólnie projektowane działania naoczne i elektroniczne” (strona internetowa [ENIRDELM](#)).

Misja ulegała zmianie w czasie 21 lat istnienia Sieci. Początkowo jej istotny fragment odnosił się do integracji członków pochodzących z Europy Wschodniej i Zachodniej, po kilku latach jednak został uznany za zbędny i wykreślono go.

Szczegółowe cele działania podobnie ulegały modyfikacji w miarę rozwoju Sieci. Obecnie są następujące:

1. Promowanie krytycznego profesjonalizmu.
2. Umacnianie dwukierunkowych związków między teorią i praktyką, wspieranie krytycznej refleksji oraz pogłębionego rozumienia złożonych, edukacyjnych problemów i kontekstów.
3. Wspomaganie mobilności zawodowej osób zajmujących się przywództwem edukacyjnym poprzez różne formy aktywności mające na celu dzielenie się wiedzą i wymianę doświadczeń, a w tym: wspólne projekty, badania, wzajemne wizyty, wymianę wykładowców, stypendia.
4. Upowszechnianie i wymiana informacji, dokumentów, literatury i materiałów. ►



- ▶ 5. Współpraca z sieciami i stowarzyszeniami o podobnych zainteresowaniach w Europie i na świecie (strona internetowa [ENIRDEL](#)).

#### Wewnętrzna organizacja Sieci ENIRDELM

Wewnętrzna organizacja Sieci ENIRDELM konstituowała się stopniowo. Najpierw grupę roboczą, powołaną w 1991 r., przemianowano na Radę Sieci. Z czasem ustalono, że:

- Rada Sieci składa się z pięciu członków podlegających rotacji;
- zmiana składu Rady odbywa się podczas dorocznych konferencji;
- Rada Sieci spotyka się dwa razy w roku;
- w Radzie są reprezentowani członkowie wszystkich grup zawodowych wchodzących w skład Sieci, w tym odpowiednio kobiety i mężczyźni oraz przedstawiciele różnych krajów;
- do zadań Rady należy organizowanie bieżącej pracy, wspomaganie kontaktów między członkami, przekazywanie informacji w ramach Sieci, a co najważniejsze – przygotowanie i przeprowadzenie konferencji;
- Przewodniczący Sieci jest jednocześnie organizatorem konferencji. Funkcję tę pełni przez rok.

Z czasem spośród członków Sieci wyłoniono także:

- redaktora newslettera, którego wspierają korespondenci krajowi, do których należy zbieranie informacji o tym, co dzieje się w ich krajach w edukacji w ogóle, a w zarządzaniu edukacją w szczególności;
- administratora strony internetowej;
- sekretarza – powołanie go oraz utworzenie sekretariatu online zostało wymuszone przez rozwój działalności Sieci. Nie ma on jednak bazy instytucjonalnej. Początkowo sekretariat prowadził przewodniczący, co sprawiało, że przemieszczał się z kraju do kraju wraz z kolejno powoływanymi przewodniczącymi;
- łącznika do kontaktów z innymi sieciami.

Poza ww. stałymi funkcjami pojawiają się osoby odpowiedzialne za realizowane zadania. Są nimi koordynatorzy projektów, kierownicy grup badawczych, redaktorzy wspólnych publikacji czy materiałów pokonferencyjnych, autorzy tekstów, referatów, wykładowcy, gospodarze wizyt studyjnych, organizatorzy seminariów itp. Wszystkie wymienione funkcje pełnione są przez ochotników.

#### Funkcjonowanie sieci ENIRDELM

Zasady funkcjonowania sieci konkretyzowały się stopniowo. Jedne ulegały uproszczeniu, inne wzbogacano. Proces ten trwa do dzisiaj.

#### Formy aktywności Sieci ENIRDELM

Formy aktywności miały najpierw charakter naoczny, a wraz z rozwojem internetu również elektroniczny. O niektórych wspominałam już wyżej. W miarę rozwoju Sieci porządkowano je. Stan obecny jest zawarty w Tabeli 1.

Najważniejszą formą aktywności są konferencje, organizowane według następujących zasad:

- Konferencje odbywają się raz w roku, pod koniec września.
- Miejsce konferencji ustala się z rocznym wyprzedzeniem.
- Program konferencji bazuje na aktywności członków. Zwykle są tylko dwie sesje plenarne, podczas których referaty wygłaszają wybitni naukowcy lub osoby zajmujące się polityką oświatową. Referatowi teoretyka lub polityka często towarzyszy koreferat praktyka. Po nich następuje dyskusja w grupach międzynarodowych. Pozostały czas wypełniają: prezentacje projektów, przykładów dobrej praktyki, relacje z badań, dyskusje zainicjowane przez określone grupy członków zainteresowanych jakimś zagadnieniem, komentowanie materiałów i rozwiązań wypracowanych w ramach projektów, sesje twórczego myślenia, warsztaty, ćwiczenia itp.
- Program konferencji nie jest napięty. Przewiduje *social time*, czyli czas wolny ▶

#### Nowości wydawnicze ORE



#### Metoda projektów nie tylko w gimnazjum Poradnik dla nauczycieli i dyrektorów szkół

Agnieszka Mikinia, Bożena Zajac  
Warszawa: ORE, 2012

Publikacja powstała w ramach projektu „Wdrożenie podstawy programowej kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, ze szczególnym uwzględnieniem II i IV etapu edukacyjnego”.

- ▶ przeznaczony na spotkania w dowolnym składzie, w celu nawiązania lub utrwalenia kontaktów, planowania przedsięwzięć bilateralnych i multilateralnych.
- Konferencję zwieńcza sesja poświęcona samoocenie dokonań i sformułowaniu wniosków doskonalących pracę Sieci.
- Pokłosiem każdej konferencji jest książka zawierająca wykłady, referaty, wystąpienia, relacje z dyskusji itp.

### Komunikacja między członkami Sieci ENIRDELM

Komunikację między konferencjami wspomagają różne narzędzia. Pierwszym – sporządzonym już podczas inauguracyjnej konferencji w Sanner, a następnie corocznie modyfikowanym – jest lista adresowa (*mailing list*). Początkowo w formie drukowanej, zawierała dane osobowe członków, adresy instytucji, numery telefonów i faksów, obecnie jest to lista elektroniczna z adresami mailowymi.

Kolejnym narzędziem służącym wymianie informacji jest wspomniany już wyżej newsletter. Zaczęto go wydawać w 1993 r., najpierw jako rocznik w wersji papierowej. Następnie, gdy możliwe było tańsze wydawanie elektroniczne, ukazywał się dwa razy w roku, jesienią i wiosną. Tak jest do dzisiaj.

Publikowane są w nim informacje na temat badań, projektów, publikacji i przedsięwzięć wspólnych i własnych członków Sieci. Podaje się w nim także edukacyjne aktualności – te ogólne oraz krajowe. Newsletter przekazuje informacje o godnych uwagi publikacjach innych autorów, składanych wizytach studyjnych, gościnnych wykładach itp. Z początkowo niewielkiej publikacji przerodził się obecnie w około 30-stronnicowe źródło bieżących informacji fachowych.

Powstała także strona internetowa [Sieci ENIRDELM](#). Jest prowadzona na serwerze jednego z uniwersytetów w Szwecji. Niedawno została zmodyfikowana – przybyły na niej nowe elementy: blogi i wiki.

### Dokumentowanie pracy Sieci ENIRDELM

Pierwszą formą dokumentowania pracy Sieci były materiały pokonferencyjne. W każdym przypadku miały formę książki wydanej drukiem. Ukazują się od 1994 r. po każdej konferencji. W chwili obecnej powstała z nich już mała biblioteka. Pozyskanie funduszy na wydanie materiałów pokonferencyjnych było zawsze sporym wyzwaniem. W początkowym okresie funkcjonowania Sieci spoczywało wyłącznie w rękach uczestników z Europy Zachodniej.

W 2011 r. przypadła 20. rocznica działalności Sieci. Powstała w związku z tym historia ENIRDELM. Choć napisanie jej było dziełem sekretarza, wymagało uruchomienia pamięci zbiorowej. Chodziło o to, aby oddać nie tylko treść, lecz także ducha wspólnych przedsięwzięć, które, zebrane razem, okazały się znaczące. Dowodem na to jest dostępny w internecie tekst liczący ponad 70 stron. [Historię Sieci](#) wzbogaca archiwum zawierające fotografie z niektórych konferencji i przedsięwzięć.

Oprócz dokumentowania pracy Sieci, utrwała się także dorobek jej poszczególnych członków, a w tym zakresie materiały wypracowane w ramach projektów, książki, artykuły czy relacje z badań.

### Osobisty wkład członków w pracę Sieci ENIRDELM

To wyzwanie, które z chwilą powołania Sieci ENIRDELM stanęło przed każdym z członków. Bez ich osobistego wkładu żadna sieć nie ma szans na przetrwanie. Odnosi się to w równej mierze do członków funkcyjnych, jak i szeregowych. Włączaniu poszczególnych osób w aktywną działalność w ramach ENIRDELM służą różne rozwiązania organizacyjne, np. rotacja funkcji, możliwość prezentowania dorobku zawodowego lub naukowego na dorocznych konferencjach, ▶



► sposobność do publikowania artykułów w materiałach pokonferencyjnych oraz firmowanie przez Sieć przedsięwzięć podejmowanych przez członków i ich zespoły.

Osobisty wkład w prace ENIRDELM również był dla mnie wyzwaniem – stale zastanawiałam się, jak mogę przyczynić się do powodzenia Sieci. To, czego udało mi się dokonać w początkowym okresie działania ENIRDELM, zawdzięczam finansowemu wsparciu przedstawicieli – osób i instytucji – z Europy Zachodniej oraz środkom UE. Obecnie nie jest mi już ono potrzebne, teraz sama myślę kogo mogłabym wspierać.

### Sukcesy i porażki Sieci ENIRDELM

Uważam, że najważniejszym sukcesem ENIRDELM jest nie tylko przetrwanie sieci przez 21 lat, lecz także rozwój przejawiający się w różnorodnych, wciąż wzbogacanych formach aktywności. I to wszystko bez stałych źródeł finansowania oraz w oparciu o ochotniczą pracę członków. Efekty działań są prezentowane w internecie.

Za porażkę należy uznać małą skuteczność prób włączenia przedstawicieli pewnych

krajów europejskich do pracy w Sieci. Dotyczy to głównie państw Europy Południowej.

Porażką jest również – moim zdaniem – mały liczný udział Polaków w pracach ENIRDELM, przy pokaźnej liczbie osób zajmujących się w kraju teorią i praktyką zarządzania edukacją. Konsekwencją tego był nikły przepływ informacji – niewiele wiadomości przekazywano o tym, co dzieje się w ENIRDELM, niewiele też w Sieci wiedziano o Polsce.

### Rekomendacje dla reformatorów systemu doskonalenia nauczycieli w Polsce

Bez względu na to czy wdrażamy reformę w skali systemu edukacji, czy innowację na poziomie szkoły, jest to zawsze sprawa trudna i złożona, zwłaszcza wtedy, gdy oczekiwanym efektem ma być zmiana mentalna<sup>3</sup>. A o taką właśnie chodzi w związku z wprowadzaniem do systemu doskonalenia nauczycieli sieci, czyli organizacji działających na zasadach samoregulacji.

Pierwszą trudnością, z którą mogą się spotkać zarówno kreatorzy, jak i adresaci zmia-

ny, jest brak zrozumienia czym jest sieć (organizacja sieciowa) oraz jak funkcjonuje. I nic dziwnego. Gdy powstała ENIRDELM (1991 r.) oraz gdy tworzone zręby jej organizacji i funkcjonowania, w Polsce, na fali intensywnych przemian politycznych, ekonomicznych i społecznych, powoływano stowarzyszenia zawodowe nauczycieli różnych przedmiotów i obszarów działania szkoły. Były to organizacje hierarchiczne, których główną wadą – jeśli spojrzeć na ten proces z perspektywy lat – stała się nadmierna aktywność zarządu i bierność szeregowych członków, oczywiście poza pewnymi wyjątkami.

Tymczasem sieć jest organizacją:

- tworzoną z woli pewnej grupy osób, które same określają cele działania oraz „reguły gry”;
- niehierarchiczną, o płaskiej strukturze, bez trwale wyodrębnionego członu kierowniczego. Nie ma w niej zarządu, dyrektora, kierowników. Jest za to wybieralna rada, przewodniczący czy koordynator, a także inne osoby funkcyjne, powoływane w razie potrzeby lub wykonujące zadania na zasadzie rotacji;

<sup>3</sup> Temu zagadnieniu poświęcone są np. następujące książki: Schollaert R., Leenheer P. (red.), (2006), *Spirals of Change. Educational Changes as a Driving Force for School Improvement*, Leuven: LannooCampus Publishers; Schollaert R., Elsner D., (2006), *Zmiana edukacyjna siłą napędową doskonalenia jakości pracy szkoły*, Chorzów (wydane nakładem własnym).

- działającą dzięki aktywności członków. Z jednej strony zaspokajając ich potrzeby, z drugiej – bazując na ich wkładzie własnym;
- nisko sformalizowaną. Tworzenie procedur działania jest ograniczone do minimum, podobnie dokumentowanie;
- niemającą umocowania prawnego, co w odniesieniu do doskonalenia nauczycieli skutkuje brakiem możliwości wydawania zaświadczeń.

Sieci powstały w wyniku kryzysu struktury hierarchicznej. Zauważono bowiem, że hamuje ona inicjatywę ludzką i to przynajmniej z kilku powodów: relacji interpersonalnych opartych na zasadzie starszeństwa, dominacji więzi podporządkowania, sztywnych przydziałów zadań czy sformalizowanych procedur.

Wyzwolenie się z okopów struktur i relacji hierarchicznych, które wciąż jeszcze dominują w naszym systemie edukacji, jest nie lada wyzwaniem. Trzeba się więc spodziewać, że zmiana o której tu mowa, będzie czasochłonna i niepozbawiona problemów, co nie oznacza, że niemożliwa.

Wydaje mi się, że o powodzeniu sieci współ-

pracy i samokształcenia jako elementu systemu doskonalenia nauczycieli przesądzą przedstawione poniżej czynniki.

Po pierwsze, uświadomienie wszystkim interesariuszom zmiany, nie tylko jej potencjalnym członkom, czym jest sieć i jak funkcjonuje. Kluczową rolę do odegrania mają w tym względzie powiatowi koordynatorzy projektów wdrożeniowych<sup>4</sup>, szkolni organizatorzy rozwoju edukacji (SORE) i koordynatorzy sieci. Zwłaszcza ci ostatni. Jeśli będą bardziej kierownikami niż organizatorami, których zadaniem jest stwarzanie członkom sieci pola do własnej aktywności, może powstać sytuacja podobna do tej, którą znamy ze stowarzyszeń. Będziemy mieć nadmiernie aktywnych koordynatorów i biernych członków, a sieć umrze śmiercią naturalną po okresie funkcjonowania przewidzianym ww. projektem. Dlatego w Tabeli 2. wyliczam różnice między kierownikiem a koordynatorem.

Byłoby dobrze, gdyby opanowaniu wiedzy czym jest sieć i jakie role odgrywają jej organizatorzy oraz uczestnicy, towarzyszyło zdobywanie osobistych doświadczeń w tym względzie. Chodzi tu zwłaszcza o powiatowych koordynatorów projektu wdroże-

niowego, SORE i koordynatorów sieci, czyli osób kluczowych dla powodzenia reformy systemu doskonalenia nauczycieli. Z tego względu należy rozważyć utworzenie dla nich sieci na poziomie wojewódzkim lub regionalnym. Takie rozwiązanie stwarza wymienionym osobom możliwość nawiązania stałych kontaktów zawodowych, wymianę doświadczeń, dyskusowania o bieżących problemach i poszukiwania dla nich rozwiązań. Skuteczność tego rozwiązania wymaga powołania na koordynatora takiej sieci, przynajmniej w początkowym okresie jej funkcjonowania – osoby, która posiada wiedzę teoretyczną i praktyczną na ten temat.

Po drugie, kluczową sprawą dla powodzenia sieci jest wzbudzenie aktywności członków. Akcentowanie w projekcie sprawy diagnozowania potrzeb poszczególnych szkół i „szytego na miarę” zaspokajania ich może prowadzić do zachowań roszczeniowych, a przynajmniej obojętnego nastawienia do pragnących udoskonaleń. Dlatego uważam, że jednocześnie z diagnozowaniem potrzeb powinno się podejmować, podobnie jak w ENIRDELM, kwestię osobistego wkładu nauczycieli i/lub wkładu własnego szkoły w powodzenie sieci. Tym bardziej, że każda, nawet gorzej postrzegana w środowisku ▶

<sup>4</sup> Projekty przewidziane do realizacji w ramach Działania 3.5 PO Kapitał Ludzki.



► lokalnym, ma coś szczególnego do zaoferowania innym. Zwracanie uwagi na wyważenie proporcji między braniem i dawaniem – zaspakajaniem potrzeb i wnoszeniem wkładu własnego – może sprawić, że członkowie sieci współpracy i samokształcenia nawiązają trwałe kontakty.

Innym sposobem wzbudzenia aktywności członków sieci jest pozostawienie w ich gestii, podobnie jak w ENIRDELM:

- sformułowania celów, czyli odpowiedzi na pytania, po co istnieje sieć współpracy i samokształcenia, po co spotykamy się i kontaktujemy. Trzeba przy tym pamiętać, że ostatecznym celem wszystkich reform edukacji są postępy uczniów;
- zaplanowania zadań wspólnych i indywidualnych dla poszczególnych członków – ustalenia co robimy razem, a co osobno, aby przyczynić się do powodzenia sieci, rozwoju szkół i postępów uczniów;
- ustalenia sposobów komunikowania się, zwłaszcza między spotkaniami;
- raportowania tego, co zrobiliśmy – wspólnie i indywidualnie – i co z tego wynikło;
- samooceny dokonań, również wspólnych i indywidualnych. Pozwoli to członkom sieci na gromadzenie dorobku zawodowego, w miejsce świadectw i zaświadczeń.

Dzięki takim działaniom uczestnicy sieci mogą odczuć władztwo nad zmianą, uchodzące za najważniejszy czynnik motywujący do działania. Ponadto, zniknie podział na „my” (czyli ci, którzy mają się zmieniać) i „oni” (czyli ci, którzy forsują zmianę), a powołana do życia organizacja stanie się „nasza”. W takiej sytuacji istnieje duże prawdopodobieństwo, że sieć przetrwa, pomimo zakończenia projektu.

Podobnie w gestii członków sieci, tak jak w ENIRDELM, powinno pozostać określenie zasad wspólnego działania. Jeśli uznają, że należy spisać kontrakt<sup>5</sup>, mogą to uczynić, choć nie jest to konieczne. Poniżej przykład rozwiązania zastosowanego w jednej z sieci SUS (Szkół Uczących Się): „Żadnego kontraktu nie spisywaliśmy, ale ustaliliśmy pewne zasady wspólnego działania, a mianowicie:

- Wszyscy jesteśmy aktywni.
- Tyle można brać od innych, ile się im daje.
- Pracujemy systematycznie.
- Każda szkoła jest reprezentowana w sieci przez dwóch przedstawicieli. Biorą udział w spotkaniach, wspólnym planowaniu zadań, przekazują informacje o pracach Sieci w swoich szkołach, angażują członków społeczności szkolnej w realizację zaplanowanych zadań, przygotowują

raporty cząstkowe i składają relacje na spotkaniach Sieci o dokonaniach poszczególnych szkół.

- Raz wybrani przedstawiciele reprezentują szkołę przez cały czas trwania Sieci.
- Na spotkaniach członkowie Sieci dyskutują o zadaniach realizowanych przez poszczególne szkoły, składanych przez nich raportach, wyciąga wnioski, modyfikuje plany, jeśli okaże się, że dla rozwiązania danego problemu mamy lepsze pomysły.
- Kontakty między członkami odbywają się naocznie, za pomocą poczty elektronicznej i Skype’a.
- Gromadzimy i porządkujemy materiały świadczące o pracy sieci.
- Upowszechniamy jej dokonania” (Elsner, 2012).

Do wzbudzenia aktywności członków sieci może przyczynić się choćby minimalne sformalizowanie ich ról i zadań, podobnie jak w ENIRDELM. Niezależnie od koordynatora, można, powołać np.:

- organizatorów spotkań, jeśli przyjmie się zasadę, że każde odbędzie się w szkole innego członka sieci;
- wykładowców prezentujących na spotkaniach relacje z realizowanych innowacji,
- przewodniczących zespołów zadani-

— CEO —  
CENTRUM EDUKACJI  
OBYWATELSKIEJ



Przykład sieci działającej w Polsce

<sup>5</sup> Przykład kontraktu zob. np. Elsner D., (2010), *Czy szkoły mogą uczyć się razem?*, „Dyrektor Szkoły”, nr 2.

- wych pracujących na określonych zagadnieniach,
- redaktorów materiałów wypracowywanych w ramach sieci,
- administratora platformy e-learningowej, do którego zadań będzie należało czuwanie nad kontaktami online oraz zamieszczaniem na platformie dorobku sieci oraz jej członków.

Zadbanie o to, aby każdy z członków sieci był odpowiedzialny za określone zadanie, może sprawić, że będą oni kontaktować się ze sobą nie tylko podczas zaplanowanych spotkań plenarnych.

Po trzecie, bardzo ważną kwestią przesądającą o powodzeniu sieci, jest otwarta komunikacja społeczna między członkami. W przeciwnym wypadku nie dojdzie do mówienia o problemach, a tym bardziej wspólnego poszukiwania rozwiązań. Dzielenie się wiedzą czy doświadczeniami stanie się fikcją, a dorobek poszczególnych nauczycieli i szkół będzie ukrywany w obawie przed nieuczciwą konkurencją.

O tym, jak trudne jest to wyzwanie, świadczy wypowiedź jednej z regionalnych koordynatorek sieci SUS: „(...) 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 następowała praca warsztatowa w grupach zgłębiająca zagadnienie. Z naszego miasta nikt nie przybył na konferencję” (Elsner, 2012).

Dla tego problemu nie ma rozwiązań „łatwych, lekkich i przyjemnych”. Chodzi tu raczej o podejmowanie wielu działań, wzorując się np. na ENIRDELM, które razem wzięte mogą przyczynić się do zmiany. Mam na myśli:

- stworzenie członkom sieci okazji do poznania siebie i szkół, w których pracują, np. poprzez organizację na pierwszym spotkaniu (podobnie jak podczas inauguracyjnej konferencji ENIRDELM), sesji plakatowej. Może się wówczas okazać, że jako nauczyciele borykają się z podobnymi problemami, co może ich połączyć w poszukiwaniu rozwiązań. Z drugiej strony może to utwierdzić w przekonaniu, że mają wiele do zaoferowania innym;
- interesowanie się indywidualnymi dokonaniami poszczególnych członków czy wdrażanymi przez nich innowacjami;
- okresowe organizowanie „giełd” pozwalające członkom sieci na „sprzedawanie” i „kupowanie” rozwiązań;

- dopuszczenie możliwości organizowania w ramach sieci mniejszych grup zainteresowań pracujących nad pewnymi innowacjami, materiałami, narzędziami itp.;
- wspólne udzielanie wsparcia członkom sieci w przypadku zgłoszenia trudności;
- świętowanie drobnych, zwłaszcza pierwszych sukcesów;
- dokumentowanie dorobku sieci (dzieł wspólnie wypracowanych, ale też i stworzonych przez pojedyncze osoby);
- dokumentowanie procesów zachodzących w sieci. Jeden z członków, niekoniernie koordynator, może prowadzić dziennik zawodowy lub blog na ten temat;
- nietworzenie napiętych planów. Pozostawienie czasu na refleksję, dyskusję, samoocenę, ale też i swobodne kontakty. Sieć jest bowiem bardziej procesem niż „twardym” efektem.

Wymienione wyżej działania mogą wytworzyć taki klimat społeczny, który pozwoli otwarcie mówić o problemach swoich i szkoły, choć nie należy spodziewać się, że nastąpi to szybko.

Na zakończenie rozważań na temat rekomendacji dla reformatorów systemu doskonalenia nauczycieli pragnę zwrócić uwagę na jeszcze jedną ważną sprawę, a mianowicie dwa rodzaje sieci – gromadzące osoby fizyczne (nauczycieli, dyrektorów, itp.) oraz

### Bibliografia

- Elsner D., (2012), *Nasze szkoły wspomagają się wzajemnie. Wywiad z Kazimierą Podczaszy, koordynatorką Regionalnej Sieci SUS*, „Dyrektor Szkoły”, nr 7. | Elsner D., Szałaj U., (2009), *Dyrektorzy przedszkoli jako ucząca się społeczność zawodowa*, [w:] Lesiewicz U. (red.), *Management w przedszkolu*, Warszawa: Wydawnictwo J. Raabe. | Oldroyd D., Elsner D., (1992), *The Birth of a European Educational Management Network*, „Context. European Educational Magazine”, nr 2. | Oldroyd D., Elsner D., (1994), *Overcoming the Legacy of Babel in East-West Collaboration*, [w:] Oldroyd D., van Wieringen F. (red.), *European Issues in Educational Management*, De Lier: Academisch Boeken Centrum. | Oldroyd D., Elsner D., Poster C., (1996), *Educational Management Today. A Concise Dictionary and Guide*, Londyn: Paul Chapman Publishing.

▶ zraszające instytucje (szkoły, przedszkola, placówki oświatowe).

Sieć ENIRDELM, prezentowana tu jako przykład dobrej praktyki, skupia osoby fizyczne – profesjonalistów zajmujących się zarządzaniem edukacją, którzy występują w niej w swoim imieniu. W przypadku sieci zraszających instytucje wygląda to inaczej, w konsekwencji komplikuje się zarówno organizacja, jak i proces uczenia się<sup>6</sup>.

Proces uczenia się w sieci, której członkami są osoby fizyczne, np. nauczyciele lub dyrektorzy, ma charakter bezpośredni – uczestniczą w nim ci, którzy do niej należą. Natomiast w sieci skupiającej szkoły, przedszkola czy placówki oświatowe proces ten ma charakter pośredni. Bezpośrednio uczestniczą w nim tylko wytypowani nauczyciele. Zwykle jest to od dwóch do czterech osób wybranych przez radę pedagogiczną, niekiedy nazywanych „zespołem liderów uczenia się”.

Do ich zadań należy:

- uczestniczenie w spotkaniach organizowanych w ramach sieci,

- określenie „reguł gry” – sposobu organizacji i funkcjonowania sieci oraz formy aktywności członków,
- branie udziału w planowaniu zadań,
- przekazywanie informacji z sieci do szkoły i odwrotnie,
- konsultowanie zaplanowanych zadań z radą pedagogiczną,
- włączanie nauczycieli do realizowania zadań ustalonych w sieci,
- komunikowanie się z innymi uczestnikami sieci,
- składanie w sieci relacji z wykonania zadań przez szkołę,
- przeprowadzanie samooceny pracy sieci i aktywności poszczególnych członków.

Ustalenie, kto jest członkiem sieci – konkretni nauczyciele czy szkoła jako całość – powinno poprzedzać powołania tej organizacji. W przeciwnym przypadku może dojść do tego, że uczestnictwo w pracach sieci będzie uznane za indywidualny wybór poszczególnych osób. Inni członkowie rady pedagogicznej nie będą w nich uczestniczyć, a nawet się nimi interesować. W konsekwencji działalność sieci wpłynie na rozwój szkół w niewielkim stopniu lub wcale.

W europejskiej przestrzeni edukacyjnej działa wiele organizacji, w których nazwie występuje termin sieć. W Polsce także – mamy np. Sieci SUS (Szkół Uczących Sie) działające pod patronatem [Centrum Edukacji Obywatelskiej w Warszawie](#), czy Sieć SUPEŁ (Sieć Uczących się Przedszkoli), dla których organizacją koordynującą jest Ośrodek Doskonalenia i Kształcenia Ustawicznego „Partner” w Zabrzu (Elsner, Szałaj, 2009).

Proces tworzenia omawianego typu organizacji z pewnością ulegnie intensyfikacji w miarę postępu prac nad realizacją projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym, kompleksowym wspomaganie szkół”. Czy powstające w jego ramach sieci będą tylko *de nomine*, czy również *de facto*, przesądzi zrozumienie, że sieć – parafrazując przywołaną na wstępie sentencję McLuhana – jest takim statkiem, na którym nie ma pasażerów – „wszyscy jesteśmy załogą”.

**Danuta Elsner**



**Danuta Elsner**

Doktor, niezależna konsultantka ds. zarządzania oświatą. Współzałożycielka powstałej w 1991 r. w Utrechcie European Network for Improving Research and Development in Educational Leadership and Management (Europejskiej Sieci Doskonalenia Badań i Rozwoju Edukacyjnego Przywództwa oraz Zarządzania), przez pięć lat członkini rady, a przez jedną kadencję przewodnicząca tej organizacji.

Od wielu lat zawiązana z systemem doskonalenia nauczycieli jako wykładowczyni, autorka programów i materiałów szkoleniowych oraz były dyrektor Wojewódzkiego Ośrodka Metodycznego w Katowicach.

Autorka, współautorka, redaktorka ponad 350 publikacji w kilku językach, w tym 20 książek, z których dwie ukazały się za granicą (w Anglii i w Finlandii). Uczestniczka wielu projektów międzynarodowych. Tłumaczka literatury specjalistycznej z języka angielskiego.

<sup>6</sup> Przykłady sieci, które zraszają szkoły opisują np. Bachi D., Mosca S., (2003), *Sieć szkół, czyli jak nauczyciele wspólnie się uczą*, [w:] Elsner D. (red.), *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, Chorzów: Mentor; Erčulij J., (2010), *Sieć uczących się szkół*, „Dyrektor Szkoły”, nr 2 (cz. 1), nr 3 (cz. 2); Leenheer P., (2010), *Jak szkoły uczą się razem?*, „Dyrektor Szkoły”, nr 2.

Stale	Okazjonalne
konferencje materiały pokonferencyjne strona internetowa lista adresowa (mailowa) członków Sieci newsletter	wspólne badania wspólne projekty wspólne publikacje wymiana informacji, materiałów i literatury wizyty studyjne seminaria zapraszanie na wykłady zapraszanie nowych członków kontakty elektroniczne

Tabela 1. *Naoczne i elektroniczne formy aktywności członków Sieci ENIRDELM*  
 Źródło: strona internetowa ENIRDELM

Lp.	Wyznaczniki	Kierownik	Koordinator
1.	Podstawa działania	Tytuł prawny do wykonywania zadań kierowniczych: powołanie, mianowanie, wybór, umowa (kontrakt menedżerski).	Uzgodnienia między członkami sieci lub wybór. Często rolę koordynatora odgrywa jeden z członków sieci lub przedstawiciel instytucji będącej członkiem sieci.
2.	Lokalizacja w strukturze organizacyjnej	Usytuowany na szczycie struktury organizacyjnej.	Usytuowany w różnych miejscach struktury organizacyjnej.
3.	Zadania	Związane z realizacją funkcji kierowniczych.	Związane z organizacją pracy np. grupy, zespołu, sieci.
4.	Uprawnienia	Władcze: do przydzielania zadań, określania sposobu realizacji, wydawania poleceń, nagradzania, karania, podejmowania decyzji, delegowanie uprawnień.	Brak uprawnień władczych. W sieci dokonuje się uzgodnień poprzez negocjacje między członkami.
5.	Więzi	Z pracownikami łączy go więzi służbowej podległości i podporządkowania (więzi pionowe).	Z członkami sieci łączy go więzi współpracy i więzi informacyjne (więzi poziome).
6.	Relacje międzyludzkie	hierarchiczne	partnerskie
7.	Czas wykonywania zadań	Kierownik jest powołany na czas określony (kadencja, kontrakt menedżerski) lub bezterminowo.	Czas pełnienia funkcji koordynatora wynika np. z woli członków sieci lub jest związany z realizacją konkretnych zadań i wraz z ich wykonaniem kończy się. Może też mieć charakter rotacyjny – koordynatorami są kolejno poszczególni członkowie sieci.

Tabela 2. Różnice w umocowaniu, zadaniach i sposobie ich realizacji między kierownikiem a koordynatorem