

**SIECI UCZĄCYCH SIĘ I WSPÓŁPRACUJĄCYCH NAUCZYCIELI JAKO  
MODEL DOSKONALENIA ZAWODOWEGO OSÓB DOROSŁYCH  
NETWORKS OF LEARNING AND COOPERATING OF TEACHERS AS  
A MODEL OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF ADULTS**

**dr Małgorzata Kamińska**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa

w Płocku

gosiam0@poczta.onet.pl

**ABSTRACTS**

The text presents a network model of teacher training. Concerned conception in many countries is standard. In Poland, slowly permeates into the structures of schools and other educational institutions. Adapting the concept of social networks to create the model of learning and collaboration adult workers - of teachers gives many possibilities a broad educational impact, for obtaining effects in a variety of educational environments and the implementation of changes in the mentality and way of working teachers. This corresponds also to the demand in the field of lifelong learning. The text presents substrate networking learners and co-teachers and organizational assumptions. Reference was also to the practical aspects of the implementation the presented model.

W tekście przedstawiono sieciowy model doskonalenia zawodowego nauczycieli. Omawiana koncepcja w wielu krajach jest już standardem. W Polsce powoli przenika do struktur szkolnych i innych placówek oświatowych. Adaptacja pojęcia sieci społecznych do tworzenia modelu uczenia się i współpracy dorosłych pracowników – nauczycieli daje wiele możliwości szerokiego wpływu edukacyjnego, uzyskiwania efektów w różnych środowiskach edukacyjnych oraz realizacji zmian w mentalności i sposobie pracy nauczycieli. Odpowiada też na zapotrzebowanie w sferze uczenia przez całe życie. W tekście przedstawiono podłoże tworzenia sieci uczących się i współpracujących nauczycieli oraz założenia organizacyjne. Odniesiono się również do praktycznych aspektów wdrażania prezentowanego modelu.

## KEY WORDS:

*education, teacher, school, social networks, professional development*  
*edukacja, nauczyciel, szkoła, sieci społeczne, doskonalenie zawodowe*

## O DOSKONALENIU ZAWODOWYM NAUCZYCIELI

W wielu diagnozach i raportach krajowych i międzynarodowych na temat edukacji zwraca się uwagę, iż dotychczasowy model kształcenia i doskonalenia nauczycieli jest już tworem anachronicznym, nieprzystającym do aktualnych warunków życia i rozwoju współczesnego społeczeństwa. Postulowana jest konieczność przesunięcia środka ciężkości z myślenia adaptacyjnego, zachowawczego na myślenie rozwojowe. Reproduktywny charakter doskonalenia zawodowego i nastawienie na instrumentalne, krótkoterminowe wykorzystanie jego efektów nie może być już naczelnym wyznacznikiem podwyższania kwalifikacji zawodowych. Postulat uczenia się przez całe życie oraz proces budowania społeczeństwa uczącego się, opartego na wiedzy, generuje potrzebę poszukiwania nowoczesnych, bardziej efektywnych systemów doskonalenia zawodowego nauczycieli. Pisze o tym Steward Ranson (1997):

*Istnieje potrzeba stworzenia społeczeństwa ludzi uczących się jako warunku konstytuującego nowy porządek moralny i polityczny. Stworzenie dla wszystkich warunków do rozwoju zdolności i zbudowanie możliwości otwartego i twórczego reagowania instytucji na okres gwałtownej i radykalnej zmiany możliwe jest tylko, gdy wartości i procesy uczenia się stanowią jądro tego ustroju. Tak więc społeczeństwo ludzi uczących się musi sławić takie cechy, jak otwartość na nowe pomysły, wysłuchiwanie i wyrażanie stanowisk, rozważanie i dociekanie rozwiązań nowych dylematów, współpraca w rzeczywistości zmiany i poddawanie jej krytycznej rewizji (s. 85.).*

Idea uczenia się przez całe życie powinna być aktualizowana w środowisku nauczycieli w procesie ciągłego rozwijania kompetencji zawodowych. Jednak owo ciągłe rozwijanie kompetencji zawodowych nie może być li tylko środkiem ułatwiającym awans zawodowy czy elementem zaspokajania określonych wymogów formalnych, narzuconych przez system oceniania i nagradzania efektów pracy nauczycieli.

Na czym właściwie powinno polegać doskonalenie zawodowe nauczyciela? Christopher Day twierdzi, iż dzisiaj staje się nieaktualna wizja tradycyjnej koncepcji doskonalenia zawodowego w postaci „działania lub

serii działań odizolowanych od życia szkoły” i traktowana często „jako główne źródło rozwoju nauczycielskiego” (2008, str. 192). Powinien ulec zmianie model indywidualnego doskonalenia zawodowego, oderwanego bardzo często od potrzeb szkoły, rzadko przekładającego się na efekty pracy z uczniami. Day uważa, że „jeśli jest ono (doskonalenie zawodowe – przyp. M.K.) realizowane zgodnie z potrzebami nauczycieli i w związku z ich doświadczeniem zawodowym, etapem rozwoju kariery, wymaganiami systemu oraz cyklami uczenia się przez całe życie, ma ono dużą szansę na przyspieszenie ich rozwoju, niezależnie od tego, czy jest to rozwój poszerzający (zwiększenie wiedzy, umiejętności i rozumienia zagadnień), czy też przekształcający (skutkujący znaczącą zmianą przekonań, wiedzy, umiejętności i rozumienia zagadnień)” (2008). Robert Kwaśnica także uznaje doskonalenia zawodowe nauczyciela za jeden z trzech, komplementarnych elementów (obok kształcenia i doksztalcania) „wspomagania w rozwoju”. Doskonalenie oznacza tu „dostarczanie nauczycielom takiej wiedzy i takich umiejętności, które pozwalają wzbogacić pełne kwalifikacje zawodowe i wykroczyć poza nie” (2004, str. 293). Według Józefa Kuźmy „doskonalenie należy traktować jako kolejny etap edukacji nauczycielskiej – kontynuację kształcenia i doksztalcania oraz uczestnictwo w procesie kształcenia ustawicznego. Ma ono służyć odnawianiu, pogłębianiu, uzupełnianiu i rozszerzaniu wiedzy, głównie w zakresie zagadnień ogólnopedagogicznych, pedagogiczno-psychologicznych i specjalności przedmiotowej (nauczanej dziedziny)” (2003, str. 772).

Badania Steadmana nad efektywnością procesu doskonalenia zawodowego nauczycieli dowodzą, iż przebiega on skuteczniej, gdy uwzględni się następujące czynniki:

- inspiracja – dzielenie się wizją nowych możliwości,
- prezentacja – pokazywanie nowych treści i pomysłów,
- dyskusja i inne działania rozwijające rozumienie pojęć,
- możliwości porównywania standardów – ocena własnej pozycji w stosunku do innych,
- szkolenie nowych możliwości,
- możliwości eksperymentowania, wypróbowywania nowych podejść i tworzenia materiałów nauczania,
- trenowanie przez nauczycieli-doradców i/ lub kolegów – nauczycieli (Day, 2008, str. 216).

W kontekście tematyki przyjętej w tekście zwracam szczególną uwa-

gę na ostatni z czynników. Dotyczy on włączania w proces doskonalenia zawodowego innych nauczycieli. Nawiązuje do wzajemnego uczenia się, uczenia się zespołowego, uczenia się od siebie poprzez kontakty z nauczycielami, którzy przekazują własne doświadczenia i propozycje, prezentują swoje rozwiązania problemów szkolnych, dzielą się efektami samokształcenia, wspólnie analizują różne sytuacje i zdarzenia szkolne. Wzajemne uczenie się odbywa się w zespołach i grupach tworzonych na poziomie szkoły, ale przede wszystkim chodzi o to, aby następowało uzewnętrznianie wzajemnego uczenia się i włączanie innych nauczycieli z innych szkół do poszerzających swój zasięg zespołów. Uczenie się wspólne nauczycieli zaczyna przekładać się na współpracę szkół między sobą. Tworzy się rodzaj porozumienia i współpracy oparty na wzajemnym uczeniu – zaczyna działać struktura sieciowa.

## **SIECI SPOŁECZNE I WSPÓLNOTY PRAKTYKÓW**

W literaturze pedagogicznej i socjologicznej można spotkać wiele definicji pojęcia sieci. W publikacji pod redakcją Danuty Lalak i Tadeusza Pilcha (1999) czytamy:

Sieci społeczne to sieć powiązań pomiędzy jednostkami lub grupami, które łączą więzy pokrewieństwa, podobne funkcje i status społeczny, a także bliskość geograficzna lub kulturowa. Sieci społeczne tworzą osoby/grupy połączone takimi więzami, a także instytucje i organizacje posiadające wspólne cele. (...) Badania sieci dowodzą jej szczególnej roli. Sieci społeczne mogą być źródłem wsparcia społecznego i istotnie wpływają na rozwój kompetencji jednostki (mobilizacja sieci) (Stelmaszuk, 1999, str. 267).

Socjologiczne znaczenie sieci odnosi się przeważnie do osób, rzadziej zbiorowości i ról, które łączy jeden lub kilka stosunków społecznych, przez co powstaje sieć społeczna. Jednostki w sieci społecznej mogą łączyć się na podstawie stosunków pokrewieństwa, komunikowania się, przyjaźni, władzy, kontaktów seksualnych (Marshall, 2008, str. 306).

Janusz Żmijski podkreśla, iż sieć jako forma organizacji społecznej charakteryzuje się:

- *strukturą zdecentralizowaną, elastyczną,*
- *relacje między członkami są trwałe, członkowie nieustannie oddziałują na siebie,*
- *status członków jest autonomiczny i heteronomiczny (członkowie zach-*

wują zróżnicowaną tożsamość),

- *podstawowy sposób podejmowania decyzji to wewnętrzne negocjacje* (Żmijski, 2013, str. 32).

Takie cechy sieci jako formy organizacji społecznej sprzyjają uczeniu się, tworzeniu i przetwarzaniu wiedzy, kształtowaniu „wspólnoty uczących się”. Pomimo iż, sieć i wspólnota różnią się pod wieloma względami (np. wspólnota dąży do homogeniczności członków, konformizmu, lokalnej jedności, posiada określone nieformalne struktury władzy i kontroli społecznej), to w wielu obszarach zarówno funkcjonowanie sieci, jak i wspólnoty ukierunkowane jest na współpracę w działaniu i wzajemną pomoc w rozwiązywaniu problemów. Do „wspólnoty uczących się” nawiązują Hanna Kędzierska i Monika Maciejewska. Posługują się pojęciem „wspólnoty praktyków”, uznając je za właściwe w odniesieniu do wspólnoty szkoły i pracujących w niej nauczycieli. Wspólnota praktyków to „grupa ludzi, którzy spotykają się, aby podzielić się wiedzą w czasie bezpośrednich lub wirtualnych spotkań. Wspólnota istnieje dzięki zaangażowaniu jej uczestników, pragnieniu wspólnego rozwiązywania problemów oraz wspólnym doświadczeniom” (Kędzierska i Maciejewska, 2013, str. 3). Autorki podkreślają, że pojęcie wspólnoty praktyków „nie jest tym samym co zespoły robocze, zespoły przedmiotowe czy inne grupowe formy kooperacji w małych grupach zadaniowych. Tym, co wyróżnia wspólnoty od innych grup praktyków, jest to, że:

1. powstają samoistnie, są nieformalne i nietrwałe;
2. rozwijają się one wokół spraw, które mają znaczenie dla ludzi;
3. ich zaangażowanie, praktyka i obszar działania wywodzą się ze wspólnych doświadczeń w pracy;
4. tworzą je ludzie, którzy mają różne doświadczenia i zasoby wiedzy profesjonalnej, ale łączy ich wspólne poczucie celu i prawdziwa potrzeba, aby wiedzieć to, co inni wiedzą;
5. tworzący je pracownicy są przekonani o potrzebie uczenia się wspólnie z innymi, (współdziałają i uczą się od siebie nawzajem oraz doskonala swoją zdolność do stawiania i rozwiązywania problemów)” (Kędzierska i Maciejewska, 2013, str. 4).

Istota działania wspólnoty praktyków podpowiada, że mogą one jak najbardziej funkcjonować na terenie szkoły w grupach nauczycielskich. Trochę trudniej byłoby przełożyć mechanizmy działania wspólnoty na zewnątrz instytucji i utworzyć wspólnotę praktyków poza szkołą. To, co waż-

ne z punktu widzenia wymiany doświadczeń i konstruowania nowej wiedzy, to kwestia wspólnego uczenia się i „wspólna potrzeba, aby wiedzieć to, co inni wiedzą”. Jest to zgodne ze pedagogicznym wzorem synergetycznego uczenia się i nauczania, który Teresa Hejnicka-Bezwińska charakteryzuje jako „wzór uczenia korelujący z nauczaniem, wykorzystującym tworzenie zespołów i budowanie korzystnych relacji i interakcji pomiędzy członkami zespołu w celu wspomagania procesu uczenia się każdego z członków tego zespołu” (Hejnicka-Bezwińska, 2008, str. 143).

### **SIECI UCZĄCYCH SIĘ I WSPÓŁPRACUJĄCYCH NAUCZYCIELI – OD RYWALIZACJI DO WSPÓŁPRACY**

Sieci uczących się i współpracujących nauczycieli nie są w polskim szkolnictwie standardem. Jednym z pierwszych działań w tym obszarze był program stworzony przez Centrum Edukacji Obywatelskiej pod nazwą „Sieć uczących się szkół”(SUS). Potem w kilku ośrodkach doskonalenia nauczycieli w Polsce zaczęto organizować pierwsze sieci szkół i przedszkoli. Obecnie realizowany jest innowacyjny program pilotażowy pod nazwą „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”. Projekt nowego systemu doskonalenia nauczycieli jest dofinansowywany ze środków EFS i biorą w nim udział gminy, które przeszły pozytywnie procedurę konkursową. Program kompleksowego wspomagania pracy szkół opiera się na ogólnych założeniach przedstawionych poniżej:

1. Wspomaganie jest adresowane do szkoły, nie zaś wyłącznie do poszczególnych osób lub grup, takich jak dyrektor czy nauczyciele. Oznacza to, że poprzez doskonalenie nauczycieli całościowo oddziałuje się na szkołę rozumianą jako złożony, wieloaspektowy system (organizację).
2. Wspomaganie pomaga szkole w rozwiązywaniu własnych problemów, a co za tym idzie – nie wyręcza jej i nie narzuca rozwiązań. Wynikająca z tego filozofia współpracy pomiędzy systemem wspomagania a szkołami kładzie nacisk na podmiotową, autonomiczną rolę szkoły i współtworzenie przez nią wszystkich planów działań.
3. Wspomaganie wynika z analizy indywidualnej sytuacji szkoły i odpowiada na jej specyficzne potrzeby. Punktem wyjścia wszelkich działań adresowanych do nauczycieli danej szkoły jest rzetelna, angażująca społeczność szkolną diagnoza potrzeb.
4. Wspomaganie jest procesem, czyli odchodzi od pojedynczych, samo-

dzielnych form doskonalenia. Każde działanie prowadzone na rzecz rozwoju szkoły jest elementem rocznego planu wypracowanego przez dyrektora szkoły i radę pedagogiczną na bazie zdiagnozowanych potrzeb placówki (Nowy system doskonalenia nauczycieli. Materiały informacyjne Ośrodka Rozwoju Edukacji, 2012).

Polskie szkoły i polscy nauczyciele zazwyczaj są nastawieni na to, aby częściej rywalizować ze sobą, niż współpracować. Sprzyjają temu różnorakie rankingi, zestawienia, system powszechnego egzaminowania testowego. System awansu nauczycieli i doskonalenia zawodowego wspiera raczej indywidualny rozwój zawodowy nauczyciela niż rozwój szkoły jako społeczności, nie mówiąc już o pogłębianiu współpracy z innymi szkołami w środowisku lokalnym i regionalnym, krajowym czy międzynarodowym. Nie przekłada się na efekty pracy uczniów. Nauczyciele i szkoły rywalizują ze sobą, bo takie podejście daje im więcej wymiernych korzyści niż wzajemna pomoc, współdziałanie, uczenie się od siebie i przekazywanie doświadczeń.

Zdaniem Henryki Kwiatkowskiej (2008) większość nauczycieli zatrzymuje się w swoim rozwoju zawodowym na poziomie konwencji i nigdy nie przechodzi do stadium postkonwencyjnego. Nauczyciele nie stosują metod i środków, których nie znają, niechętnie akceptują zmiany, które naruszają ich pedagogiczne status quo. Nie widzą też potrzeby wykroczenia „poza własne ograniczenia”. Wybierają wygodną „funkcjonalność”, nie naruszając „norm i reguł” (str. 211). Taki niepokojący stan myślenia i działania nauczycieli w roli zawodowej z pewnością utrudnia również współpracę i wspólne uczenie się, gdzie potrzebne jest choćby minimalne otwarcie się na innych, elastyczność, aktywność, refleksyjność i krytyczna ocena, dostrzeganie wspólnych problemów, nastawienie na wymianę wiedzy. Potwierdza to Christopher Day (2008):

Podstawą tworzenia sieci jest potrzeba ciągłego rozwoju, który uwzględnia indywidualne i organizacyjne potrzeby uczenia się. Nie są to już prywatne potrzeby poszczególnych osób, tak jak to było wcześniej, ale wspólne, realizowane za pomocą grupowego wysiłku badawczego, niezbędnego, by sprostać nowym wymaganiom.(...) Sieci stoją więc na przeciwnym biegunie do idei „nauczyciela – rzemieślnika” oraz jednocyklicznego paradygmatu uczenia się (str. 251).

## ZASADY ORGANIZOWANIA I DZIAŁANIA SIECI

W wielu krajach na świecie i w Europie (Belgia, Holandia, Wielka Brytania, Niemcy, Słowenia, Stany Zjednoczone) tworzenie sieci uczących się i współpracujących nauczycieli i szkół jest w edukacji działaniem dobrze znanym i stosowanym (Elsner, 2013). Takie struktury funkcjonują przede wszystkim w ramach praktyki kształcenia i wdrażania innowacji. Część z nich jest objęta badaniami pilotażowymi OECD, a wyniki analiz służą wzbogaceniu doświadczeń i założeń teoretycznych procesu wdrażania sieci. Dzięki temu możemy pozyskiwać coraz więcej informacji na temat codzienności działania sieci, ale także na temat ich skuteczności w wymiarze jednostkowym i zbiorowym. Na czym powinna opierać się sieć? Jakie założenia powinni wziąć pod uwagę nauczyciele aspirujący do utworzenia sieci uczenia się i współpracy? Koncepcja funkcjonowania sieci, którą przytaczam poniżej za Krystyną Liszką (2013), została stworzona przez grupę badaczy OECD na podstawie badań porównawczych sieci działających w Europie. Oddaje ona dobrze istotę działania sieci nauczycieli i szkół:

### 1. Współpraca do osiągnięcia celów

- *Wymiana doświadczeń, materiałów między nauczycielami*
- *Zespołowe nauczanie w jednej klasie*

### 2. Wspólna wizja celów i wspólne myślenie

- *Branie udziału w dyskusjach na temat wizji i misji szkoły*

### 3. Przeniesienie punktu ciężkości z nauczania na uczenie się

- *Zapewnienie wszystkim uczniom warunków do uczenia się*
- *Stworzenie jednolitych kryteriów oceny postępów uczniów*

### 4. Refleksyjne dociekanie

- *Praktykowanie dialogu między nauczycielami*
- *Branie udziału w doskonaleniu zawodowym wymagającym uczenie się*

### 5. Upublicznienie praktyki

- *Otwarcie drzwi klas*
- *Obserwowanie innych nauczycieli*
- *Przekazywanie/otrzymywanie informacji zwrotnej (str. 87).*

Niezwykle istotnym założeniem jest podejmowanie współpracy w sieci. Współpraca zazwyczaj rodzi się na podłożu zaufania i wiarygodności,



wspólnego celu i wspólnego działania. Wspólnemu działaniu powinny towarzyszyć partnerskie relacje, wzajemny szacunek, dobra komunikacja. Jolanta Szempruch wyróżnia cechy modelu wspólnego działania według Birte Ravn:

Punktem wyjścia wspólnego działania są potrzeby ludzi związane z doświadczeniem (przeżycia/doświadczenia wiary w siebie, bezpieczeństwa, wolności, tożsamości, bycia razem, solidarności, przynależności) oraz odnoszące się do wpływów (mieć okazję do działania, robienia tego, w czym jest się dobrym, wykorzystywania tego, czego się nauczyliśmy) (2012, str. 215).

Istnieją zatem dwa elementy motywujące do wspólnego działania w ramach sieci: z jednej strony jest to aspekt emocjonalno-społeczny – uzyskanie dobrostanu w sensie zaspokojenia potrzeb psychospołecznych członków grupy (sieci), z drugiej strony – to aspekt poznawczy, który powinien przynieść każdemu członkowi satysfakcję w wyniku sprawdzenia własnych kompetencji w sytuacjach praktycznych. We wspólnym działaniu rodzi się efekt synergii, czyli osiągnięcia takiego połączenia jednego elementu z drugim, który daje większy efekt niż prosta suma wszystkich elementów. O takie synergiczne uczenie się chodzi zwłaszcza w sieciach nauczycieli i szkół.

Współpraca powinna przynosić członkom sieci wspólne korzyści. Wszyscy nauczyciele, którzy podejmują się udziału w sieci, powinni liczyć na to, że ich kompetencje zawodowe wzrosną, że poszerzy się ich krąg zainteresowań zawodowych, że odnajdą odpowiedzi na nurtujące ich problemy. Zadaniem podstawowym sieci uczących się i doskonalących nauczycieli jest rozwijanie potencjału zawodowego. Jednak nauczyciele mogą liczyć również na rozwijanie potencjału społecznego, czyli zwiększenie sieci powiązań formalnych i nieformalnych, wzmocnienie kontaktów między nauczycielami, otwarcie się na problemy innych, polepszenie komunikacji. Wspólne podejmowanie decyzji i uzgadnianie stanowisk sprzyja lepszemu zrozumieniu i empatycznemu spojrzeniu na kolegów i ich problemy. Dobra, systematyczna współpraca, wynikająca z rzeczywistej potrzeby wspólnego działania, umożliwi lepsze poznanie siebie nawzajem, swoich możliwości i ograniczeń, daje podstawę do budowania zaufania.

Model doskonalenia zawodowego nauczycieli oparty na sieciach uczenia się i współpracy obejmuje zarówno nauczycieli, jak i szkoły. W każdej szkole tworzy się grupa nauczycieli, których łączy wspólny problem dydaktyczny, wychowawczy, opiekuńczy, organizacyjny. Kilka grup z różnych szkół tworzy sieć tematyczną, która podejmuje działalność opartą na

spotkaniach, konsultacjach, konferencjach (bezpośrednich i wirtualnych), wspólnym planowaniu i udziale w koleżeńskich zajęciach edukacyjnych, wypracowywaniu i publikowaniu materiałów edukacyjnych, wspieraniu innowacji, szkoleniu się nawzajem i z udziałem ekspertów, podejmowaniu badań edukacyjnych. Potrzebny jest także lider sieci, który odpowiada za sprawne jej funkcjonowanie, ale nie jest formalnym przywódcą. Odgrywa raczej rolę koordynatora w sieci. Sieci mogą być też tworzone przez pojedynczych nauczycieli. Podstawowe zasady wspólnego działania w sieci powinny zostać uzgodnione przez wszystkich jej członków. W pracy sieci uczących się i współpracujących ze sobą nauczycieli wykorzystuje się często metody aktywizujące, metody projektu, metody uczenia się przez działanie, metody badań w działaniu. Katalog metod i środków można rozszerzać i wzbogacać, podobnie jak kanały i strategie uczenia się. Dobrym przykładem jest wykorzystywanie współczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych do nawiązywania kontaktów w sieci oraz bieżącego, udziału nauczycieli w sieciach.

Wszystkie te działania organizacyjne i realizacyjne wymagają wielu zabiegów, czasu i wysiłku. Jednak efekty, jakie można osiągnąć dzięki budowaniu sieci doskonalenia zawodowego wśród nauczycieli i szkół, rekompensują te utrudnienia i niedogodności.

## **EFEKTYWNOŚĆ SIECI**

Zespołowe uczenie się nauczycieli w sieci to jeden z bardziej skutecznych modeli doskonalenia zawodowego. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń uczestników sieci nauczycielskich i szkolnych w różnych obszarach i poziomach edukacyjnych można wymienić mocne strony działania sieci jako organizacji. Podaję je za Danutą Elsner (2013):

- *Dobrowolne uczestnictwo w sieci (nauczycieli, szkoły) minimalizuje, a nawet eliminuje opór wobec zmiany, który występuje w przypadku rozwiązań narzucanych z góry.*
- *Innowacje podejmowane w sieci mają charakter oddolny. Są więc wdrażane z uwzględnieniem warunków konkretnej szkoły, czego nie można powiedzieć o innowacjach inicjowanych odgórnie, które trzeba dopiero do tych warunków dostosowywać.*
- *W toku współpracy i zespołowego uczenia się powstają sytuacje umożliwiające wykorzystanie potencjału każdego z członków sieci.*
- *Sieć stwarza warunki do konfrontowania własnego sposobu myślenia*

*i działania z innymi, a przez to motywuje do rozwoju.*

- *Działając wespół w zespół, możemy korzystać z dobrodziejstw synergii.*
- *Uczestnictwo w sieci współpracy i samokształcenia pozwala na gromadzenie dorobku zawodowego, którym są nie tylko przemyślenia, doświadczenia czy pogłębienie profesjonalnego osądu, ale konkretne „dzieła”, np. scenariusze zajęć, materiały metodyczne, publikacje, raporty z badań, itp.*
- *Uczestnictwo w sieci chroni przed popełnianiem błędów – możemy uczyć się na cudzych (str. 67).*

Nikt chyba nie zaprzeczy, iż zaprezentowane powyżej mocne strony działania sieci jako organizacji nadają bardzo istotny sens temu modelowi doskonalenia zawodowego nauczycieli i mocno wpływają na perspektywę dotychczasowych doświadczeń nauczycieli w ich rozwoju zawodowym.

Wielu praktyków i badaczy sieci wskazuje jednak na trudności i bariery, które pojawiają się w toku ich tworzenia i rozwoju. Najtrudniejsze do przełamania w pracy sieci są bariery związane ze stereotypowymi poglądami nauczycieli na współpracę i uczenie się od siebie nawzajem. Indywidualizm nauczyciela i izolacyjny charakter pracy z klasą szkolną niestety nie sprzyja zmianie postaw i przechodzeniu od schematu „ja i moja klasa” w stronę paradygmatu „my i nasi uczniowie”. Trudno pozbyć się uprzedzeń i obaw związanych z obnażeniem własnych słabości i porażek. Trudno również poddać się krytycznej ocenie innych nauczycieli np. podczas zajęć otwartych. Dobrze pojęta autonomia nauczyciela nie powinna jednak być w sprzeczności do wspólnego działania. Wysoka świadomość celów współpracy i wzajemnego uczenia się oraz korzyści, jakie mogą one przynieść, z pewnością pozwala nauczycielom zachować odrębność i niezależność zawodową, a jednocześnie uczestniczyć w „porozumieniu sił i środków” na rzecz budowania wspólnoty praktyków. Sieci uczących się i współpracujących nauczycieli mają szansę przyczynić się do przełamania stadium konwencji w roli społeczno-zawodowej nauczycieli. Przyjazne środowisko uczenia się zawsze wpływa dodatnio na uczących się. Dlatego niezwykle ważnym czynnikiem jest stworzenie odpowiednich warunków działania sieci. Ważne są zarówno czas i miejsce, liczba członków sieci, jak i forma i zakres komunikacji między nauczycielami. Zapewnienie dyskrecji, atmosfery zaufania i konstruktywne rozwiązywanie konfliktów, które pojawiają się wcześniej czy później, prowadzi do osiągnięcia lepszej skuteczności uczenia się i współpracy w sieci. Należy również zadbać o to, aby sieć

uczenia się i współpracy nauczycieli nie stała się polem niezdrowej konkurencji i zabiegania o pozycję. Niedobrym skutkiem byłyby też ograniczanie dostępności sieci na zasadzie jej ekskluzywności. Należy zatem dążyć do budowania sieci inkluzywnych, kolektywnych, które z jednej strony wykorzystują swój społeczny potencjał do zacieśniania więzi wewnątrz sieci. Z drugiej strony rozwijają potencjał pomostowy, umożliwiając porozumienie na zewnątrz, z innymi sieciami. Jest to zawsze wartość dodana działalności sieci nauczycieli i szkół.

## **PODSUMOWANIE**

Społeczeństwo ludzi uczących się nie bierze się znikąd. Muszą zaistnieć odpowiednie warunki oraz odpowiedni poziom uczestnictwa i zaangażowania ludzi. Procesowi dochodzenia do realnych, widocznych efektów kształtowania się tegoż społeczeństwa towarzyszyć powinna nowoczesna, dostosowana do potrzeb współczesnych obywateli edukacja. W zgodzie z koncepcją uczenia się przez całe życie musi zmieniać się nie tylko paradygmat edukacji, ale także system doskonalenia zawodowego nauczycieli, którzy muszą włączyć się w proces zmian. Tworzenie struktur sieciowych w edukacji, służących uczeniu się i współpracy, jest działaniem ułatwiającym wchodzenie na wyższe poziomy organizacji i przebiegu koniecznych zmian edukacyjnych i społecznych. Uczenie się i współpraca nauczycieli w sieciowych organizacjach jako dorosłych uczestników życia społecznego wydaje się dzisiaj sprawą nadrzędną i w znacznym stopniu decydującą o osiąganiu pożądaných rezultatów w praktyce edukacyjnej.

## **REFERENCES**

- Day, C. (2008). *Rozwój zawodowy nauczyciela. Od teorii do praktyki*. Gdańsk: GWP.
- Elsner, D. (Red.). (2013). *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Hejnicka-Bezwińska, T. (2008). *Pedagogika ogólna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kędzierska, H. i Maciejewska, M. (2013, 04. 12). Odpowiedzialny nauczyciel - (nie)odpowiedzialna wspólnota – co pomaga, a co przeszkadza w budowaniu nauczycielskich wspólnot praktyków. Kraków, Materiały z III Międzynarodowej Konferencji „Jakość edukacji czy jakość ewaluacji. Odpowiedzialni nauczyciele”.

- Kuźma, J. (2003). Doskonalenie i samokształcenie nauczycieli. W T. Pilch (Red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku* (strony 771-776). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Kwaśnica, R. (2004). Wprowadzenie do myślenia o nauczycielu. W Z. Kwieciński i B. Śliwerski (Redaktorzy), *Pedagogika. Podręcznik akademicki* (Tom II, strony 291-319). Warszawa: PWN.
- Kwiatkowska, H. (2008). *Pedeutologia*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Liszka, K. (2013). Sieć jako społeczność uczących się. W D. Elsner (Red.), *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka* (strony 69-89). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Marshall, G. (Red.). (2008). *Słownik socjologii i nauk społecznych*. Warszawa: PWN.
- Nowy system doskonalenia nauczycieli. Materiały informacyjne Ośrodka Rozwoju Edukacji. (2012). Pobrano 19. 11., 2012 z lokalizacji [www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)
- Ranson, S. (1997). Rynki czy demokracja dla edukacji. W Z. Kwieciński (Red.), *Nieobecne dyskursy, cz. V. Studia kulturowe i edukacyjne* (strony 77-93). Toruń: UMK.
- Stelmaszuk, Z. (1999). Sieci społeczne. W D. Lalak i T. Pilch (Redaktorzy), *Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej* (str. 267). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Szempruch, J. (2012). *Nauczyciel w warunkach zmiany społecznej i edukacyjnej*. Kraków: Impuls.
- Żmijski, J. (2013). Sieć jako fenomen społeczny naszych czasów. W D. Elsner (Red.), *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka* (strony 29-45). Warszawa: Wolters Kluwer.