

Barbara Fura

Szkoła jako ucząca się organizacja

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 41,
215-227

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BARBARA FURA

Szkoła jako ucząca się organizacja

School as a learning organization

Abstract: Artykuł prezentuje założenia koncepcji organizacji uczącej się, w odniesieniu do placówki edukacyjnej. Przekształcenie szkoły w organizację uczącą się jest możliwe przez realizację założeń pięciu dyscyplin. Należą do nich: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się oraz myślenie systemowe. Znaczenie poszczególnych dyscyplin omówiono szczegółowo w pracy. Zwrócono ponadto uwagę na problemy, jakie mogą wystąpić w realizacji założeń koncepcji uczącej się organizacji.

WSTĘP

Introduction

Polska szkoła, podobnie jak inne instytucje, funkcjonuje w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Chcąc sprostać zmianom, sama musi dokonywać przemian w obrębie swojej działalności. Rozpowszechnienie Internetu, telewizji spowodowało, że szkoła jedynie jako źródło informacji nie ma racji bytu. „W nadchodzących latach uczniowie nie będą właściwie mieli powodu, by przychodzić do szkolnego budynku po informacje. Będą natomiast musieli tam chodzić, by zdobyć pewne podstawowe umiejętności, w tym również zdolność oceny procesów i współpracy przy uczeniu się – a zatem by uczyć się, jak scalać wiedzę, dokonywać nad nią refleksji i ją wykorzystywać”.¹

¹ P. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 566.

Zatem głównym celem szkoły będzie wyposażenie ucznia w umiejętność uczenia się, i to trwającego przez całe życie. Szkoła będzie wykonywać to zadanie, jeżeli sama stanie się organizacją uczącą się.

KONCEPCJA SZKOŁY JAKO ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

The idea of school as a learning organization

Według T. Kotarbińskiego i J. Zieleniewskiego organizacja to „system, którego uporządkowanie polega przede wszystkim na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części”.² Zgodnie z powyższą definicją szkoła jest organizacją. Z kolei uczące się organizacje to, według P. Senge, takie, „które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które po prostu umieją się uczyć na własnych błędach i sukcesach”.³

Organizacja ucząca się stale rozszerza możliwości kreowania własnej przyszłości. Jest to możliwe dzięki współistnieniu pięciu elementów (dyscyplin), do których należą: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, tworzenie wspólnej wizji przyszłości, zespołowe uczenie się oraz myślenie systemowe.

Organizacja ucząca się nieustannie ulepsza, poprawia, optymalizuje realizowane procesy. W przypadku szkoły procesem podstawowym jest proces nauczania-uczenia się. Jego doskonalenie nie jest możliwe bez stałego zaangażowania i doskonalenia się wszystkich jego członków. Japończycy nazywają to kazein. „W kazein ma miejsce współdziałanie między pracownikami i włączanie ich do procesu ulepszania. Bardzo ważne jest zorientowanie na proces, na ludzi i ich działalność oraz permanentne motywowanie pracowników do ciągłych działań na rzecz poprawy stanu istniejącego”.⁴ Potrzebę ciągłego uczenia się wszystkich zaangażowanych w edukację podkreśla J. J. Bonstingl. Jeśli szkoła ma stać się organizacją uczącą się, to filozofia kazein musi przenikać przez wszystkie realizowane w niej systemy i procesy, wszyscy członkowie systemu muszą dążyć do mistrzostwa osobistego. „Podniesienie wyników osiągniętych przez uczniów można osiągnąć, na dłuższą metę, tylko jeśli procesy uczenia się są nieustannie ulepszone przez pracowników pierwszej linii – zespoły nauczyciel-uczniowie – oraz jeśli cały system wspierający te procesy jest również nieustannie ulepszany przez dyrektorów, którzy tworzą w szkole warunki [do] największych możliwych suk-

² T. Kotarbiński, J. Zieleniewski [za:] Sz. Więśław, *Szkoła jako organizacja ucząca się*, Vulcan, „Zarządzanie Oświatą” 2002, nr 1 (36).

³ P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 12.

⁴ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 46.

cesów”.⁵ Kierownictwo organizacji, a w przypadku szkoły jej dyrektor, stawiając przed członkami szkoły ambitne zadania, zachęca ich do doskonalenia, rozwoju, permanentnego uczenia się. Zadania ciekawe rozbudzają chęć poznania, tworzą wewnętrzny niepokój. P. Senge ten niepokój nazywa „napięciem twórczym”. Z tego względu dyrektorzy szkół nie powinni obawiać się delegowania władzy, czyli przekazywania odpowiedzialnych zadań swoim pracownikom. Nauczyciele obdarzeni zaufaniem, możliwością podejmowania ważnych decyzji będą pracować lepiej, czując się jednocześnie odpowiedzialnymi za wykonywane zadania oraz za efekty działań szkoły jako instytucji, w której pracują.

Do przekształcania szkoły w organizację uczącą się należy również włączyć dzieci i młodzież. To oni są głównymi uczestnikami procesu nauczania-uczenia się realizowanego przez szkołę. Traktowanie ich jak partnerów, osoby, które są świadome własnej wartości, swoich umiejętności, z pewnością zachęci uczniów do dążenia do ich własnego mistrzostwa osobistego. Ponadto poczucie świadomości u uczniów, iż mają realny wpływ na życie szkoły, że są członkami społeczności szkolnej będzie miało korzystny wpływ na ich zaangażowanie we wspólnym kreowaniu lepszej szkoły.

Kolejną dyscypliną, która ma przybliżyć wizję organizacji uczącej się jest gotowość jej członków do kwestionowania własnych, dotychczasowych modeli myślowych. Są to stereotypy, schematy i ograniczenia, specyficzne dla sposobu rozumowania każdego człowieka. Uświadomienie sobie przez członków organizacji swoich schematów myślenia ułatwia porozumiewanie się. Ujawnieniu i zmianie modeli umysłu ma służyć dialog, refleksja, odbieranie informacji zwrotnej. Gdy zostaną ujawnione modele myślowe, będzie możliwa skuteczna komunikacja, odgrywająca nadrzędną rolę w realizacji następnej dyscypliny organizacji uczących się, jaką jest zespołowe uczenie się.

Podczas współpracy, przez postępowanie się dialogiem czy dyskusją dochodzi do pozytywnych interakcji, następuje wykorzystanie zbiorowej mądrości. Pracując w zespole, osiągamy więcej, szybciej i lepiej. Dzięki wymianie myśli, poglądów, przez skuteczne komunikowanie się dochodzi do przekroczenia przez zespół sumy umiejętności poszczególnych jego członków, czyli do efektu synergii. Synergia „jest to zwiększony efekt działania możliwy do osiągnięcia dzięki wykonaniu go zespołowo w porównaniu z wynikiem tego samego działania, ale zrealizowanego w pojedynkę; inaczej – »wartość dodana« uzyskana bez podwyższania nakładu pracy”.⁶ Efekt synergii nie powstaje przy każdym zadaniu wykonywanym zespołowo. Do jego zaistnienia konieczne są pozytywne interakcje

⁵ J. J. Bonstingl, *Szkoły Jakości. Wprowadzenie do TQM w edukacji*, Wydawnictwa CODN, Warszawa 1995, s. 69.

⁶ D. Elsnér [red.], *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, Mentor, Chorzów 2003, s. 35.

pomiędzy osobami uczestniczącymi w realizacji danego problemu. Według D. Elsner najwyższy poziom synergii powstaje dzięki:

- ◆ odpowiedniemu podziałowi zadań, tj. takiemu, w którym każdy członek zespołu wykonuje to, co najlepiej lubi i potrafi;
- ◆ wykorzystaniu „zbiorowej mądrości”, przy zachowaniu otwartości na odmienne poglądy, idee;
- ◆ harmonii zachowań, tj. pracy bez niepotrzebnych strat energii i czasu;
- ◆ korzystaniu z wypracowanych przez zespół najlepszych rozwiązań;
- ◆ unikaniu błędów, przez dzielenie się wspólnie doświadczeniami;
- ◆ pomocy tym, którzy jej w danym momencie potrzebują;
- ◆ zgodnemu komunikowaniu się;
- ◆ bezinteresownemu zaangażowaniu w wykonywane działania.

Oprócz współpracy, zaistnienie efektu synergii umożliwi również współdziałanie, ale zazwyczaj w mniejszym stopniu. Z kolei do powstania wartości ujemnych prowadzi współzawodnictwo, a tym bardziej walka. Wartości ujemne są udziałem wszystkich, czyli w dłuższej perspektywie czasu tracą wszyscy. Zespołowe uczenie się nie byłoby możliwe bez skutecznego porozumiewania się. Rolę dialogu i dyskusji podkreślmy raz jeszcze słowami P. Senge: „Na dyscyplinę zespołowego uczenia się składa się praktyka dialogu i dyskusji, dwa zasadniczo odmienne sposoby konwersacji w zespole. Dialog polega na swobodnym, twórczym badaniu złożonych i subtelnych problemów, głębokim wsłuchiwaniu się w cudze racje, powstrzymaniu się od formułowania własnych ocen i przedstawiania swoich punktów widzenia. Dyskusja jest natomiast prezentacją różnych osobistych poglądów, wśród których szuka się najlepszego punktu widzenia dla oparcia na nim decyzji, jakie trzeba w tym momencie podjąć. Dialog i dyskusja potencjalnie uzupełniają się”.⁷ Dialog i dyskusja polegają na dwukierunkowej komunikacji społecznej. Do różnych form dialogu i dyskusji należą: wymiana poglądów, konfrontacja, dzielenie się wątpliwościami, stawianie problemów i ich rozwiązywanie, wymiana doświadczeń, pozyskiwanie informacji zwrotnej, dokonywanie porównań, uzyskiwanie porad, poszukiwanie potwierdzeń (zaprzeczeń) własnych poglądów, swobodne rozmowy na tematy zawodowe, dzielenie się własnymi, praktycznymi rozwiązaniami, analizowanie sukcesów i porażek. W obrębie szkoły działa wiele zespołów, takich jak: klasy, rada pedagogiczna, zespoły przedmiotowe, międzyprzedmiotowe, zespół wychowawczy, komitet rodzicielski, samorząd uczniowski, związki zawodowe i inne. Dzięki skutecznej komunikacji, na ich gruncie, może stale dochodzić do zespołowego uczenia się.

⁷ P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 235.

Formę zespołowego uczenia się można również wykorzystać w doskonaleniu zawodowym nauczycieli. Nauczyciele chcąc podnosić swoje kwalifikacje, uczęszczają na różnego rodzaju kursy, szkolenia czy studia podyplomowe. Na ogół te formy doskonalenia są prowadzone również przez nauczycieli. Zazwyczaj brakuje im doświadczeń zawodowych, w innych miejscach pracy niż szkoła, którymi mogliby się podzielić z uczestnikami kursów. Kontakt nauczycieli z przedsiębiorcami, specjalistami z zarządzania, *public-relations*, ekonomistami czy psychologami mógłby wnieść wiele nowych pomysłów potrzebnych do rozwiązania problemów współczesnej edukacji. Jednocześnie doksztalający się indywidualnie nauczyciele nie przekształcają szkoły w organizację uczącą się. Uczenie się wymaga dużego wkładu własnego, motywacji, zaangażowania. Ponadto, aby pozyskiwana wiedza miała przełożenie na poprawę wyników osiąganych przez uczniów, musi być wykorzystywana w realizacji procesu nauczania-uczenia się. Warto w tym momencie zwrócić uwagę na analizę efektywności szkoleń według modelu Kirkpatricka.⁸ Twórca modelu proponuje cztery poziomy oceny efektywności szkoleń: poziom reakcji, poziom uczenia się, poziom zachowań oraz poziom efektów. Poziom reakcji odnosi się do stopnia zadowolenia uczestników z odbytego szkolenia. Reakcja pozytywna nastąpi, jeżeli prowadzone zajęcia zainteresują uczestników, wzbudzą w nich ciekawość. Powstanie wewnętrznej motywacji do nauki przyczyni się do przyswojenia nowej wiedzy, czyli będzie to poziom uczenia się. Jeżeli przyswojona, nowa wiedza wywoła u uczestników szkolenia zmianę dotychczasowych zawodowych zachowań, nastąpi realizacja pierwszego poziomu oceny. Poziom zachowań ma wywołać trwałą poprawę w wykonywanych dotychczas zadaniach zawodowych. W pracy nauczyciela będzie to oznaczało m.in. udoskonalenie metod stosowanych w trakcie prowadzonych zajęć, poprawę w zarządzaniu klasą, bardziej efektywne radzenie sobie z różnorodnymi zachowaniami uczniów, poznanie i stosowanie sposobów ewaluacji pracy własnej czy stosowanie różnych metod analizy danych statystycznych. Z kolei poziom efektów już tylko częściowo dotyczy nauczyciela, ale przede wszystkim uczniów. Jeżeli udział nauczyciela w szkoleniu nie przełoży się na poprawę osiągnięć uczniów, to czas i środki, które zostały przeznaczone na daną formę doskonalenia, można potraktować za stracone. Według D. Elsner w porównaniu ze szkoleniami, w których nauczyciele zazwyczaj uczestniczą pojedynczo, efektywniejszą metodą doskonalenia zawodowego nauczycieli są różne formy zespołowego uczenia się. W szkole jest wiele możliwości do zespołowego doskonalenia się nauczycieli. Przykładem mogą być hospitacje lekcji, podczas których dochodzi do przekazywania i odbioru informacji zwrotnej, sprawowanie opieki nad

⁸ J. Porębska, *Cztery poziomy ocen. Badanie efektywności szkoleń*, „Gazeta Prawna” 2002, nr 47, [za:] D. Elsner [red.], *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, Mentor, Chorzów 2003, s. 20.

stażystami, udział studentów przygotowujących się do zawodu w prowadzonych lekcjach, pomoc innym nauczycielom w napotykanym przez nich problemach. Przejście od indywidualnego doskazywania się nauczycieli do szkoły jako uczącej się organizacji zależy w dużym stopniu od doskazywania zawodowego pracowników szkoły.

Pisząc o różnych formach zespołowego uczenia się, mieliśmy na myśli przede wszystkim nauczycieli, ewentualnie uczniów. Społeczność szkolną tworzą poza nimi również pracownicy administracyjni, rodzice uczniów oraz inne osoby powiązane z działalnością szkoły. Środowisko organizacyjnego uczenia się nie powstanie bez ich zaangażowania.

Szkoła jako organizacja ucząca się wymaga ciągłego doskazywania i uczenia się od wszystkich jej członków. Stwarzanie do tego możliwości należy przede wszystkim do dyrektora szkoły. Ma on za zadanie wspierać współpracowników w procesie uczenia się, udzielać im indywidualnej pomocy podczas zastosowania nowo nabytych umiejętności w konfrontacji z realnymi problemami. Zastosowanie metod coachingu, bo o nim mowa, w procesie doskazywania zawodowego może znacząco go usprawnić. Coaching „w najszerszym rozumieniu polega na udzielaniu porad, demonstrowaniu prawidłowego wykonania określonych czynności, obserwowaniu praktycznych działań, przekazywaniu konstruktywnej informacji zwrotnej oraz dostarczaniu wzorców”.⁹ Rolę coacha w placówce szkolnej może spełniać nie tylko dyrektor. Może być to nauczyciel czy inny pracownik szkoły, który jest ekspertem w danej dziedzinie, ma w danym zakresie wiedzę, szerokie doświadczenie i może podzielić się nią z innymi. Coaching jako forma doskazywania ma szereg zalet:

- ♦ nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych na kosztowny sprzęt audiowizualny, sale wykładowe, gdyż jest organizowany w miejscu pracy (szkole);
- ♦ nie dezorganizuje funkcjonowania danej instytucji, ponieważ nie wymaga zwolnień z pracy, łatwo włączyć go w tryb pracy szkoły;
- ♦ służy rozwojowi zawodowemu obydwu stron zaangażowanych w proces coachingu: coacha i „ucznia”.¹⁰

Poza wspieraniem i organizowaniem doskazywania zawodowego pracowników, do zadań dyrektora szkoły należy również redukcja obawy i oporu przed wprowadzanymi zmianami, zarządzanie wiedzą gromadzoną w szkole oraz tworzenie warunkowego i instytucjonalnego otoczenia szkoły. Środowisko, w którym funkcjonuje szkoła, można podzielić na dwa rodzaje. Pierwszy z nich to

⁹ M. Wallace, *School-centred Management Training*, Paul Chapman Publishing Ltd., Londyn, s. 47, [za:] D. Elsnér, *Doskazywanie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Mentor, Chorzów 1999, s. 184.

¹⁰ Na podstawie: D. Elsnér, *Doskazywanie kierowania placówką oświatową...*, s. 184.

uwarunkowania polityczno-prawne, ekonomiczne oraz społeczno-kulturowe. Drugi rodzaj środowiska to inne placówki oświatowe, organy władzy oświatowej oraz organizacje i instytucje, które nie są związane z działalnością szkoły. Zarówno warunki, w jakich szkoła funkcjonuje, jak i instytucje, z którymi łączy ją różnego rodzaju więzi, mogą stymulować uczenie się szkoły, jak i je utrudniać lub wręcz hamować.¹¹ Przekształcanie szkoły w organizację uczącą się jest jej własnym dążeniem, wynikającym z potrzeby doskonalenia się. Wymaga również zmiany podejścia osób nadzorujących czy koordynujących pracę szkoły, tj. przejścia od odgórnego kierowania czy kontroli do współtworzenia warunków sprzyjających rozwojowi autonomii szkoły. Jest to możliwe przez wspieranie innowacyjnych rozwiązań stosowanych w szkole, tworzenie prawnych regulacji oraz przyznanie szkole prawa do błędów, bo ich popełnianie jest naturalne w procesie uczenia się. Według P. Senge umożliwianie szkołom kreowania własnej przyszłości to przede wszystkim:

- ♦ wspieranie samodoskonalenia, powstrzymywanie się od wystosowywania dyrektyw;
- ♦ propagowanie przykładów dobrej praktyki, a nie dawanie gotowych rozwiązań;
- ♦ organizowanie wymiany doświadczeń między dyrektorami i nauczycielami, a nie organizowanie szkoleń, które są tylko transmisją wiedzy;
- ♦ promowanie wdrażania innowacji, a nie liczby świadectw, dyplomów czy certyfikatów;
- ♦ sprzyjanie poszukiwaniu coraz lepszych rozwiązań, kwestionowanie istniejącego stanu rzeczy;
- ♦ poważne traktowanie głosów płynących „z dołu organizacji”, wyciąganie z nich wniosków;
- ♦ uczenie się, jak lepiej wspomagać szkołę w dążeniu do samorozwoju, zmieniając przy tym własne modele myślowe.

Przekształcenie szkoły w uczącą się organizację może być również wspierane przez instytucje mające wpływ na jej działalność. Nie bez znaczenia jest struktura organizacyjna wymienionych instytucji. Większość z nich to organizacje o hierarchicznym typie struktury z dominującym członem kierowniczym. Typowymi cechami tych organizacji są: lokalizacja władzy na najwyższym szczeblu zarządzania, mocno zaznaczony podział pracy, sztywny sposób określania zadań, działanie silnie sformalizowane, kontrola wykonywana przez kierowników, powołanie instytucji przez organ założycielski. Organizacyjne uczenie się możliwe jest dzięki współpracy, dialogowi, dyskusji, rozważaniu głosów płynących „od dołu organizacji”, o które trudno w organizacjach o układach hierarchicz-

¹¹ D. Elsnér [red.], *Szkoła jako ucząca się organizacja...*, s. 48.

nych. Dla stymulowania uczenia się trzeba powoływać zupełnie inne organizacje, a mianowicie charakteryzujące się następującymi cechami:

- ♦ brakiem hierarchii,
- ♦ dominacją poziomych układów społecznych,
- ♦ dwukierunkową komunikacją interpersonalną,
- ♦ dobrowolną przynależnością wynikającą z indywidualnych motywów,
- ♦ rotacyjnym (zmiennym) kierownictwem,
- ♦ minimalnym stopniem sformalizowania,
- ♦ a przez to dużą elastycznością w działaniu.¹²

Przykładem takich organizacji są sieci. Sieć to „grupa osób, które rozwijają i utrzymują kontakty dla wymiany informacji i kultywowania własnych zainteresowań [...]. Działają na podstawie doraźnych i niesformalizowanych ustaleń, a członkostwo w nich jest niedookreślone i luźne. Są jednak sytuacje, kiedy istotność spraw uzasadnia nadanie bardziej sformalizowanej formy wymianie informacji, zwłaszcza wtedy, gdy zasadniczo odmienni członkowie spotykają się razem dla połączenia swych zasobów i udzielenia sobie wzajemnych upoważnień do działania, do którego nigdy by nie doszło, gdyby poszczególne osoby działały w pojedynkę”.¹³ Szerokim polem do powoływania sieci może być właśnie edukacja. Na terenie szkoły formę sieci mogą mieć przykładowo zespoły doskonalenia zawodowego, kluby dyskusyjne, koła naukowe, koła zainteresowań, kluby sportowe, których członkowie będą mieli niezliczone możliwości zespołowego uczenia się. Sukces reformy edukacji „to nie tylko sprawa poprawności merytorycznej podstaw programowych i szkolnych programów nauczania, trafności szkolnych systemów oceniania, dynamiki wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli itp., ale m.in. osadzenie tych wszystkich innowacji w odpowiednich formach organizacyjnych. Jedną z nich jest właśnie sieć”.¹⁴

Poza współtworzeniem otoczenia warunkowego i instytucjonalnego do zadań dyrektora szkoły zaliczyliśmy również zarządzanie gromadzoną w niej wiedzą. W trakcie realizacji przez szkołę jej procesów podstawowych i pomocniczych uzyskiwane są różnego rodzaju dane. Należą do nich wyniki z wewnętrznego i zewnętrznego mierzenia osiągnięć uczniów, dane dotyczące ich frekwencji w prowadzonych zajęciach, raporty z mierzenia jakości pracy szkoły, dane dotyczące środowiska, w którym szkoła funkcjonuje, rezultaty wdrażania wybranych programów nauczania. Niektóre szkoły gromadzą informacje dotyczące losów absolwentów konkretnej szkoły, dane odnoszące się do wprowadzanych

¹² *Ibid.*, s. 50.

¹³ D. W o d o, *Continuing Professional Development through a Regional Network*, „Management in Education”, vol. 11, 1997, nr 5, [za:] D. E l s n e r, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową...*, s. 124.

¹⁴ D. E l s n e r, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową...*, s. 124.

w niej przedsięwzięć innowacyjnych, do udziału szkoły w programach krajowych i zagranicznych i inne. Jeżeli archiwizowane dane będą podlegały analizie statystycznej, to na jej podstawie z danych zostaną uzyskane informacje. Wykorzystanie pozyskanych wiadomości do lepszego organizowania pracy szkoły spowoduje powstanie wiedzy o szkole. Przez zarządzanie wiedzą w szkole rozumiemy: podejmowanie decyzji o gromadzeniu wybranych grup danych, zorganizowanie zespołu, który podejmie się wykonać to zadanie, czuwanie nad doborem metod interpretacji danych, a ostatecznie wdrożeniem pozyskanej wiedzy do poprawy jakości pracy szkoły. Z kolei poprawę jakości pracy szkoły rozumiemy przede wszystkim przez lepsze efekty procesu nauczania-uczenia się, obserwowane u uczniów.

W dążeniu szkoły do przekształcenia się w organizację uczącą się ma pomóc wspólna wizja jej przyszłości. Można ją zdefiniować jako zespołowe podzielenie wyobrażeń o przyszłości danej instytucji. Powinna się wywodzić od indywidualnych wizji jej członków. Jeżeli wizja organizacji pokrywa się z wizją jednostek, zwiększa to szanse na jej realizację. Według B. J. Caldwell'a i J. P. Spinksa edukację przyszłości będą charakteryzować następujące trendy:

- ◆ zwiększenie autonomii szkół;
- ◆ odzwierciedlenie zarówno lokalnych potrzeb, jak i trendów globalnych w programach nauczania, a także w organizacji całego systemu edukacji;
- ◆ nastawienie na jakość działań edukacyjnych o niespotykanej dotychczas skali i natężeniu;
- ◆ przeniesienie punktu ciężkości z nauczania prowadzonego w szkole na samodzielne uczenie się w domu lub miejscu pracy;
- ◆ zwiększenie roli centralnej administracji w formułowaniu celów oświatowych, określaniu priorytetów oraz rozliczaniu szkół z osiągniętych efektów;
- ◆ wdrażanie permanentnego uczenia się;
- ◆ zwiększenie znaczenia nauk humanistycznych;
- ◆ zwiększenie udziału kobiet w zarządzaniu oświatą;
- ◆ zwiększenie roli rodziców i społeczności lokalnych w działaniach edukacyjnych;
- ◆ nastawienie na udzielanie pomocy szkołom w realizacji ich podstawowych zadań przez rozwój sieci instytucji usługowych działających na rzecz tych placówek.¹⁵

Z kolei Komisja Europejska, proponując kierunki przyszłego rozwoju edukacji, podkreśla konieczność większej elastyczności instytucji edukacyjnych, zwraca uwagę na rozwój kształcenia ustawicznego, czyli trwającego przez całe życie,

¹⁵ B. J. Caldwell, J. M. Spinks, *Leading the Self-Managing School*, Falmer Press, Londyn 1992, [za:] *ibid.*, s. 15, 16.

proponuje poszukiwanie nowych form finansowania kształcenia i doskonalenia, podkreśla konieczność autonomii instytucji nauczania oraz osób uczestniczących w procesie kształcenia. Autorzy Białej Księgi Kształcenia i Doskonalenia zwracają ponadto uwagę na konieczność oceny skuteczności organizowanych form kształcenia. Jest ona potrzebna, aby oszacować, czy kształcenie jest adekwatne do potrzeb społeczeństwa, do przeznaczanych na nie środków. Autorzy Białej Księgi podkreślają rolę szkoły w kreowaniu społeczeństwa uczącego się. „Szkoła musi się przystosować do nowych wymagań, stawać się instrumentem niezastąpionym w rozwoju osobowym i w integracji społecznej każdej jednostki. Dużo się od niej wymaga, gdyż dużo może ona dać”.¹⁶

Wymienione trendy są charakterystyczne dla krajów Europy Zachodniej, ale również w polskiej edukacji zmiany w ich kierunku są coraz bardziej zauważalne. Kreując wizję przyszłości dla edukacji, nie sposób pominąć faktu, iż społeczeństwo Europy coraz szybciej starzeje się. Problem ten dotyczy w szczególności Polski. Mimo malejącej liczby dzieci i młodzieży popyt na zdobywanie wiedzy nie będzie jednak spadał. Fakt ten może jedynie dotyczyć edukacji na najniższym poziomie. Zapotrzebowanie na zdobywanie wykwalifikowanej wiedzy, i to nie tylko wśród ludzi młodych, będzie rosło. Szkoły, kreując wizję przyszłości, muszą te fakty wziąć pod uwagę. W kreowaniu wizji szkoły należy brać ponadto pod uwagę cechy charakterystyczne dla danej społeczności, z którą działalność szkoły jest związana. Należy zaangażować wszystkich klientów wewnętrznych i zewnętrznych szkoły w tworzenie wizji. Najlepiej uczynić to przez wskazanie klientom szkoły obopólnych korzyści płynących ze współpracy. Wyróżnijmy potencjalne możliwości zachęcania poszczególnych klientów szkoły do aktywnego działania:

Uczniowie:

- ♦ wpływ na sytuację w szkole;
- ♦ traktowanie ich jak partnerów;
- ♦ udział w życiu publicznym danej społeczności lokalnej;
- ♦ nagłaśnianie sukcesów osiągniętych w olimpiadach przedmiotowych, konkursach, plebiscytach.

Rodzice:

- ♦ rzeczywisty wpływ na życie szkoły;
- ♦ udział w imprezach szkolnych;
- ♦ prezentacja własnych osiągnięć na łamach szkoły;
- ♦ udział w podejmowaniu istotnych dla szkoły decyzji.

Nauczyciele:

- ♦ realizacja własnych, autorskich programów edukacyjnych;

¹⁶ *Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 1995, s. 51.

- ♦ popularyzowanie nowatorskich form pracy;
- ♦ współpraca z innymi pracownikami szkoły;
- ♦ ciągłe doskonalenie własnych zainteresowań i ich wykorzystywanie w pracy z uczniami.

Dyrektorzy:

- ♦ pomoc nauczycielom w realizacji programu dydaktycznego;
- ♦ umożliwianie ciągłego doskonalenia wszystkim pracownikom szkoły;
- ♦ wpływ na podejmowane decyzje dotyczące danej społeczności lokalnej.

Pracodawcy:

- ♦ przygotowanie uczniów do pracy w przedsiębiorstwach;
- ♦ organizowanie systemu praktyk;
- ♦ wpływ na podejmowanie ważnych dla oświaty decyzji;
- ♦ wyposażenie absolwentów (szczególnie szkół zawodowych) w następujące umiejętności: mobilność, praca w zespole, obsługa komputera, umiejętność podejmowania decyzji, znajomość języków obcych, organizacja własnej pracy, dyspozycyjność, operatywność.

Lokalna administracja, komisje radnych:

- ♦ wpływ na programy edukacyjne w placówkach;
- ♦ korzystanie z pomocy uczniów w zbieraniu informacji, danych;
- ♦ promowanie przez szkoły własnej działalności;
- ♦ promowanie innowacyjności działania i doskonalenie nauczycieli;
- ♦ szkoła integrująca środowisko, będąca centrum kulturalnym.

Wojewódzka administracja oświatowa:

- ♦ lokalna administracja oświatowa jako merytoryczny partner;
- ♦ wprowadzanie w życie innowacji pedagogicznych i organizacyjnych;
- ♦ udział w pracach nad ważnymi decyzjami dotyczącymi oświaty w gminie.

Inni klienci szkoły:

- ♦ Kościół (wszystkie wyznania) – współpraca w zakresie wychowania moralnego i rodzinnego;
- ♦ organizacje charytatywne – pozyskanie aktywnych członków wśród uczniów, ich rodziców czy nauczycieli.¹⁷

Nie są to wszystkie oczekiwania klientów szkoły, mogą się one różnić ze względu na specyfikę danej szkoły, danej społeczności. Ważne jest gromadzenie i analizowanie wielostronnej informacji o potrzebach poszczególnych zainteresowanych po to, aby dążyć do ich realizacji, przyczyniając się jednocześnie do urzeczywistnienia przyjętej wizji. Poza wykreowaniem wizji pozostaje jeszcze przełożenie jej na konkretne działania. Pomoc w realizacji tego oraz innych celów ma przynieść myślenie systemowe. Według P. Senge jest to najważniejsza

¹⁷ Na podstawie: S. Włażło, *Mierzenie jakości pracy szkoły część pierwsza*, Wydawnictwo Mar Mar, Wrocław 1999, s. 24–27.

z pięciu dyscyplin. Pozwala dostrzec związki pomiędzy wszystkimi obszarami organizacji a otoczeniem, umożliwi również zmianę sposobu myślenia. Myśląc systemowo, członek organizacji postrzega siebie w powiązaniu z innymi członkami instytucji, widzi, że jako jednostka ma wpływ na jej kreowanie, jest świadomy konsekwencji podejmowanych przez siebie decyzji. Senge twierdzi, że dzięki myśleniu systemowemu dochodzi się do zespołowego uczenia się. Nie następuje to jednak bez przeszkód. Do napotykaných podczas uczenia się trudności można zaliczyć:

- ◆ nieumiejętność patrzenia na siebie jako na część systemu;
- ◆ obwinianie innych za popełniane błędy;
- ◆ myślenie krótkoterminowe, które utrudnia zauważenie efektów wprowadzanych zmian;
- ◆ obrona własnego terytorium, czyli dostrzeganie wyłącznie własnych korzyści, nie korzyści całej instytucji;
- ◆ pozory jedności, to jest ukrywanie własnych, sprzecznych z ogółem opinii;
- ◆ ignorowanie pojawiających się problemów.

Myślenie systemowe można wykorzystać również w realizacji samego procesu nauczania-uczenia się. Nauczanie przy pomocy myślenia systemowego polega na tworzeniu środowisk, sytuacji, modeli, imitujących rzeczywistość oraz realne problemy. Uczniowie, szukając rozwiązań tych problemów, wykorzystują posiadaną wiadomości, zdobyte doświadczenia, tworząc tym samym w swoich umysłach nową wiedzę. Dzięki takiemu sposobowi uczenia się nie ma problemów z motywacją, uczniowie mimowolnie angażują się w realizację danego zadania. Przez systemowe podejście do nauczania pomagamy uczniom w odkrywaniu indywidualnych zainteresowań.

Dążenie szkoły do pozyskania miana organizacji uczącej się daje wymierne korzyści. Ucząca się organizacja kładzie nacisk nie tylko na tworzenie i zdobywanie wiedzy, ale także wdrażanie konkretnych zmian. „Budowa organizacji samouczącej się i samodoskonalącej w sposób ciągły prowadzi do systematycznych ulepszeń”.¹⁸

Szkoła jako organizacja ucząca się w sposób twórczy powinna reagować na zmienność otoczenia. W sposób ciągły dbać o uczniów, pracowników szkoły, korzystać z własnych doświadczeń, ale również uczyć się od innych szkół.

¹⁸ E. Skrzypek, *Rola wiedzy i informacji w procesie doskonalenia jakości kształcenia*, [w:] *Jakość kształcenia w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej*, materiały konferencyjne, Płock 2000, s. 30.

ZAKOŃCZENIE

Conclusion

Jakością oferowanych usług edukacyjnych zainteresowane jest szerokie grono klientów szkoły. „Spośród wielu zmian dokonujących się obecnie w sferze edukacji w Polsce ogromne znaczenie mają te, które zmierzają ku podnoszeniu jej jakości”.¹⁹ W przyszłości szansę przetrwania będą miały placówki oferujące usługi edukacyjne jedynie na najwyższym poziomie. W dłuższej perspektywie szansę na dobrą edukację będą miały szkoły samodoskonalące, samouczące. Obecnie mówi się o „uczącej się organizacji” jako o normie, obowiązującej wszystkie podmioty gospodarcze, które chcą dalej istnieć i rozwijać się. Dzisiejsza szkoła tę normę musi również spełniać.

SUMMARY

The article describes theoretical foundations of a learning organization referring to an educational institution. It contains a description of five disciplines such as a personal mastery, thinking models, common vision creating, group learning, system thinking which are essential for creating a learning organization. Moreover, the article emphasizes the meaning of the mentioned disciplines at school as an organization. Attention is also paid to the difficulties which may be faced applying these disciplines in real conditions.