

SZKOŁA JAKO EFEKTYWNE UCZĄCA SIĘ ORGANIZACJA

GAJDA Joanna, PL

Streszczenie

Wypracowanie nowego paradygmatu edukacyjnego jest dziś koniecznością ze względu na ciągły proces transformacyjny w nowoczesnym świecie. Organizacja ucząca się jest dziś znaczącą ideą wskazującą nowe perspektywy samodoskonalenia i rozwoju. Propozycja P. Sengea opiera się na ciągłym rozwoju szkoły i na procesie rozpoznawania nieprzewidywalnych i złożonych sytuacji. Proces transformacji szkoły powinien uwzględniać pracę zespołową, ocenę osiągnięć, kreowanie nowej wizji przyszłej efektywności, samorozwój pracowników i zarządzanie procesem uczenia się uczniów.

Słowa kluczowe: rozwój, wiedza, kreatywność.

SCHOOL AS AN EFFECTIVE LEARNING ORGANIZATION

Abstract

Working out a new educational paradigm is being forced in present times by a continuous transformation processes taking place in our modern world. A learning organization is currently considered to be a significant idea, showing new perspectives of self-improvement and development. A concept proposed by a P. Senge is a condition for an existence and development of school, engaged in a process of recognizing and understanding of complex and unpredictable situations.

Key words: evolution, knowledge, creativity.

Wprowadzenie

Idea organizacji uczącej się zrodziła się w latach 90. XX wieku i upowszechniła wraz z opublikowaniem pracy P. Senge'a *Piąta dyscyplina*. Prezentuje ona obraz nowoczesnej organizacji przystosowującej się do zmian środowiskowych, realizującej proces organizacyjnego uczenia się, w którym świadomie uczestniczą ludzie ją budujący. Podstawę ich ciągłego rozwoju i efektywności stanowią działania oparte na polityce kadrowej. Sprowadza się ona do angażowania pracowników w proces zarządzania organizacją: podejmowania działań w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, tworzenia klimatu zaangażowania do pracy, inspirowania do tworzenia kreatywnych pomysłów i rozwiązań, odpowiedzialności za skutki ich realizacji (R. Tomaszewska-Lipiec: 2009, s. 31).

Z uwagi na doniosłą rolę procesu nauczania – uczenia się, koncepcja uczącej się organizacji doczekała się szczególnego rozwinięcia w odniesieniu do szkoły (D. Elsner: 1999, s. 151).

1 Istota i założenia organizacji uczącej się

U podstaw koncepcji uczącej się organizacji leży wiele założeń (R. Tomaszewska-Lipiec: 2009, s. 31):

- uczenie się jest podstawową wartością;

- w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy, ponieważ od nich zależy przyszłość organizacji;
- w organizacji należy położyć nacisk na zespołowe uczenie się z uwagi na łatwość utrzymania wyników uczenia jeśli dzieli się je z innymi ludźmi;
- organizacja motywuje ludzi do aktywnego udziału w procesie uczenia się, wnoszenia własnego wkładu w jej rozwój, przy respektowaniu zasady, że ludzie uczą się w różnorodny sposób;
- proces uczenia powinien być ciągły i świadomy, a nie pozostawiony losowi.

A. Fazlagić wymienia dwie formy uczenia się w organizacji (2005, s. 14):

- adaptacyjna – radzenie sobie z problemami;
- generatywna – tworzenie nowej wiedzy w sposób innowacyjny.

Realizacja i doskonalenie w sposób zorganizowany procesu organizacyjnego uczenia się prowadzi do zmiany zachowań członków organizacji oraz stanowi klucz do operacyjnego połączenia trzech sub-procesów (R. Tomaszewska-Lipiec: 2009, s. 31-32):

- tradycyjnego uczenia się (doskonalenie kwalifikacji i kompetencji pracowników wynikające z zaangażowania ich w formy zajęć pogłębiających wiedzę i umiejętności. Jego realizacja przy pomocy metod wzajemnego i bezpośredniego przekazywania sobie wiedzy przez pracowników okazała się mało efektywna);
- empirycznego uczenia się (zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie, działania własne, obserwacje działań innych podmiotów, uczenie się na błędach);
- cybernetycznego uczenia się (wiedza czerpana z doświadczeń w procesie rozwiązywania problemów. Uczenie się polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia reguł, norm i zasad w zarządzaniu funkcjonowania organizacji, podważania ich zasadności).

Dzięki umiejętności uczenia się organizacja jest w stanie dostosowywać się do permanentnych zmian otaczającego ją świata. Tylko te organizacje, które umieją się uczyć w wymiarze indywidualnym (od poszczególnych członków organizacji), ale przede wszystkim zespołowym (grup działających w ramach instytucji) i organizacyjnym (jako całość) potrafią zadbać o „zbiorową mądrość (D. Elsner: 2010, s. 23). W niej tkwi siła uczącego się zespołu, który coraz lepiej radzi sobie w rozwiązywaniu problemów i skutecznej działalności (D. Elsner: 2005, s. 15).

Według P. Senge'a warunkiem koniecznym zaistnienia i rozwoju organizacji uczącej się jest technika uczenia się. Jego koncepcja obejmuje pięć technik uczenia się, które nazwał dyscyplinami. Powód takiego określenia ujawnia następująca wypowiedź Senge'a: „Gdyby organizacja ucząca się była innowacją inżynierską, taką jak na przykład samolot czy komputer jej komponenty nazywałyby się technologiami. Mówiąc o innowacji w kontekście ludzkich zachowań, zamiast o technologiach mówi się o dyscyplinach” (W. Dróżka: 2004, s. 36).

Pojęcie dyscypliny Senge definiuje jako „zarys teorii i technik, które muszą być studiowane i doskonalone, aby mogły być zastosowane w praktyce” (P. Senge: 1998, s. 23).

Zdobywaniu umiejętności lub kompetencji w zakresie nowego typu uczenia się sprzyjają następujące dyscypliny (W. Dróżka: 2004, s. 36):

- myślenie systemowe;
- mistrzostwo osobiste;

- modele myšlowe;
- budowanie wspólnej wizji przyszłości;
- zespołowe uczenie się.

Uczenie się z wykorzystaniem dyscyplin trwa przez całe życie i obejmuje proces „doskonalenia swego mistrzostwa w wybranej dziedzinie, a zarazem inicjowania oraz rozwijania innowacyjności i kreatywności instytucji lub organizacji”

Wszystkie dyscypliny należy ze sobą zintegrować, aby stanowiły całość teorii i praktyki. Owego zespolenia dokonuje myślenie systemowe umożliwiające również zrozumienie przez ludzi nowego sposobu widzenia siebie i otaczający świat. Powoduje jednocześnie ujawnienie potencjałów pozostałych dyscyplin. A zatem (W. Dróžka: 2004, s. 36):

- „budowanie wspólnych wizji – generuje długotrwałe zaangażowanie (w miejsce subordynacji) wokół wspólnych celów, systemu wartości i poczucia misji;
- dążenie do mistrzostwa osobistego – staje się źródłem osobistej motywacji do ciągłego uczenia się poprzez rozwijaną praktykę i jej nieustanne doskonalenie;
- modele myšlowe – koncentrują się na otwarciu na nową wiedzę, niezbędnym do ujawnienia braków w naszych obecnych sposobach widzenia świata;
- zespołowe uczenie się – rozwija zdolność grupy do widzenia pełnego obrazu przekraczającego indywidualną perspektywę. Podstawowymi komórkami uczącymi się w nowoczesnych organizacjach są nie jednostki, a zespoły. Do ich rozwoju w dzisiejszych warunkach przyczynia się praktyka dialogu, uważana za jedną z ważniejszych technik zespołowego uczenia się”.

Podstawowy kierunek zmian edukacyjnych upatruje się w przekształceniu szkół z instytucji przekazu wiedzy w instytucję uczenia się. Instytucje oświatowe zaangażowane w tworzenie się społeczności zintegrowanych wokół własnej praktyki przygotowują do poznawania złożonych i zmieniających się sytuacji, wypracowania strategii powiększania własnych możliwości uczenia się. Staje się to możliwe poprzez „łamanie tradycyjnych, dyscyplinarnych granic, uczenie się w sposób nie rutynowy, ułatwianie i nagradzanie wszelkich innowacji, a także poprzez ustanawianie i podtrzymywanie otwartej komunikacji pomiędzy wszystkimi członkami w ramach wspólnoty uczącej się” (W. Dróžka: 2004, s. 36).

Szkoła ucząca się stając się autonomiczną instytucją bierze na siebie odpowiedzialność za rozwój pracowników (D. Oldroyd: 1997, s. 99). Od wielu lat dostrzega się tendencję do zastępowania pojęcia „rozwój pracowników” przez pojęcie „rozwój zasobów ludzkich”. Podstawę procesu rozwoju stanowią wyniki oceny wewnętrznej i zewnętrznej działalności pracowników szkoły. Efektywne uczenie się wspiera zdolność do refleksyjnego myślenia i sytuacja, w której otrzymują rzetelne informacje zwrotne na temat własnych działań. Zdaniem D. Oldroyd skuteczność działań „w usunięciu luki między codziennymi problemami, a wizją lepszej przyszłości jest w każdym przypadku czynnikiem motywującym do uczenia się. Im bardziej taka wizja jest przedmiotem dyskusji, wspólnej intelektualnej «obróbki» tym bardziej jest możliwe jej osiągnięcie. Podobnie, im więcej możliwości do oceny, do refleksyjnego myślenia, tym więcej szans na udoskonalenie codziennej praktyki”.

Według D. Oldroyd rozwój pracowników należy potraktować jako element strategii i kultury samodoskonalącej się szkoły. Proces doskonalenia szkoły rozpatrywany „wyłącznie jako proces wspólnego doskonalenia się pracowników (...) jest kluczem całego procesu odnowy i zmian szkoły, przy założeniu, że jej pracownicy zechcą się doskonalić i poddawać procesowi transformacji” (D. Oldroyd: 1997, s. 99).

Wnioski

1. Tworzenie szkoły jako organizacji uczącej się jest skuteczną strategią poprawy jakości kształcenia. W szkołach uczących się zwanych także „szkołami organicznymi” istnieje tendencja do odrzucenia scentralizowanych reform zarządzania systemem szkolnym na rzecz decentralizacji przejawiającej się nadaniem szkole większej autonomii i odpowiedzialności
2. Budowanie systemu organizacyjnego o znamionach organizacji uczącej się, doceniającej znaczenie wiedzy i efektywność zarządzania nią, wymaga działań o charakterze wielopoziomowym i wieloaspektowym.
3. Zmiana sposobu funkcjonowania szkoły może się dokonać jeżeli nastąpi zmiana istniejącej w niej kultury. Zasadnicza teza P. Senge'a brzmi: „W kulturze współpracy nauczyciele raczej ustalają wspólne cele i zadania pracy niż wdrażają cele innych”.
4. Niezbędny element wdrażania rozwoju organizacyjnego szkoły stanowi nadzór pracowników. Mówimy o nim wtedy, gdy nauczyciele stawiają sobie następujący zakres zadań: systematyczną kontrolę własnej pracy; uczenie się od innych; uczenie się poprzez obserwację i dyskusowanie o pracy kolegów; uczenie się poprzez dawanie rad kolegom.

Bibliografia

1. DRÓŻKA, W. Kształcenie i rozwój zawodowy nauczyciela w przestrzeni organizacji uczącej się. *Edukacja nr 4 /2004*.
2. ELSNER, D. *Wokół nowych pojęć i znaczeń*. Chorzów: Wydawnictwo Mentor, 1999.
3. ELSNER, D. Ewaluacja wewnętrzna miłowym krokiem ku uczącej się organizacji. *Dyrektor Szkoły nr 10 / 2010*.
4. ELSNER, D. Czym jest ucząca się organizacja? *Nowa Edukacja Zawodowa nr 4 / 2005*.
5. FAZLAGIĆ, A. Organizacja ucząca się. *Dyrektor Szkoły nr 5 / 2005*.
6. OLDROYD, D. Szkoła jako ucząca się organizacja In KROPIWNICKI, J. (red.) *Zmieniam siebie i swoją szkołę*. Wyd. Jelenia Góra: Nauczycielskie, 1997.
7. POTULICKA, E. Kadra w szkole jako organizacji uczącej się. *Nowa Szkoła nr 8 / 2006*.
8. SENGE, P. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1998.
9. TOMASZEWSKA – LIPIEC, R. Zakład pracy jako organizacja ucząca się wyzwaniem dla szkolnictwa wyższego. *Edukacja ustawiczna Dorosłych nr 3 / 2009*.

Assessed by: Mgr. Martin Havelka, Ph.D.

Contact Address:

Joanna Gajda, Dr
Międzywydziałowe Studium Kształcenia i Doskonalenia Nauczycieli
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa, PL, tel.+48 661 926 777
e-mail: joannagajda@vp.pl