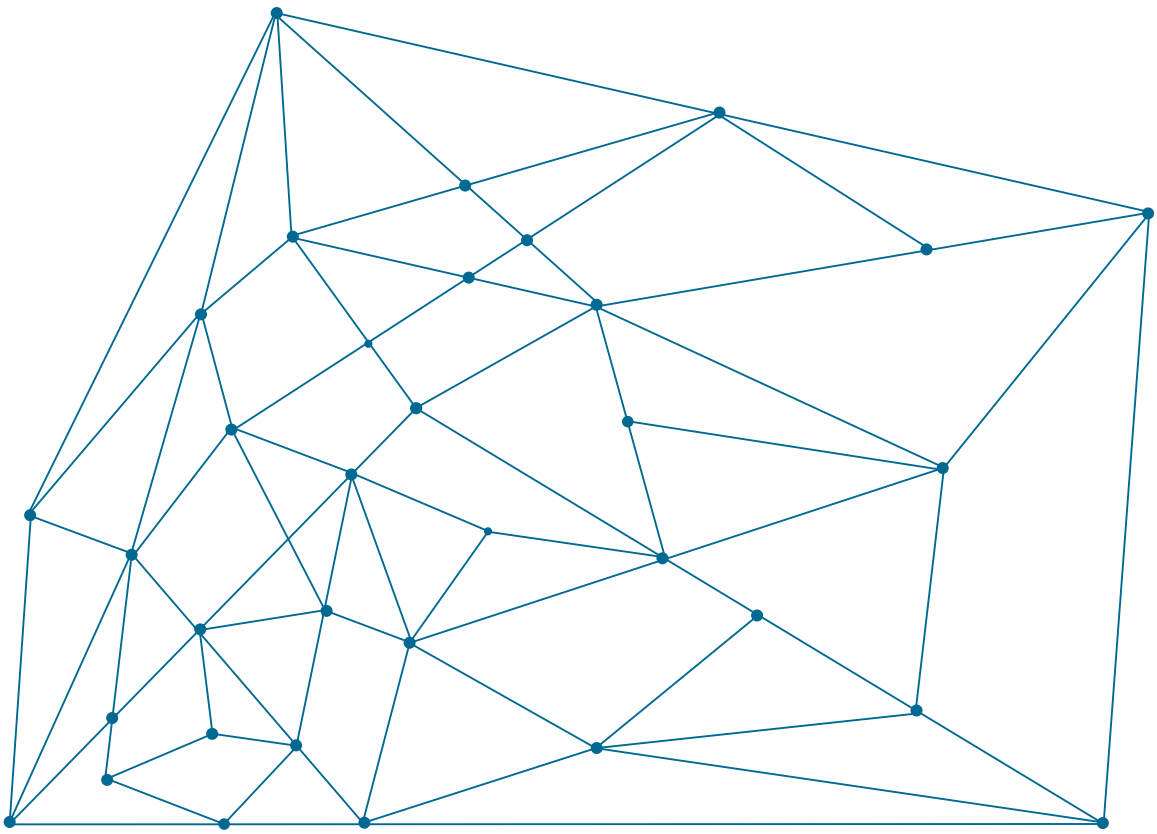
MODEL ZARZĄDZANIA SIECIĄ EDUKACYJNĄ

Przykład inicjatywy

Redakcja naukowa
Oksana Erdeli



MODEL ZARZĄDZANIA SIECIĄ EDUKACYJNĄ

Przykład inicjatywy

Redakcja naukowa
Oksana Erdeli

Radom 2020

Recenzenci:

prof. dr hab. ZENON WIŚNIEWSKI,
Uniwersytet Mikołaja Kopernika
prof. dr hab. JAN FAZLAGIĆ,
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Afiliacja naukowa:
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Poznańska

Redakcja
dr OKSANA ERDELI

Projekt okładki
SYLWIA ŁUKASZEWICZ

Opracowanie komputerowe
EMILIA KOZŁOWSKA

Utwór w całości ani w fragmentach nie może być powielany ani rozpowszechniany za pomocą urządzań elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich

© Copyright by Authors
© Copyright by Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium", Radom 2020

ISBN 978-83-66550-26-1
e-ISBN 978-83-66550-05-6

Wydano nakładem:
Instytutu Naukowo-Wydawniczego „Spatium"
26-600 Radom, ul. 25 Czerwca 68 tel. 48 369 80 74, fax 48 369 80 75
e-mail: wydawnictwo@inw-spatium.pl
http://www.inw-spatium.pl

Spis treści

Wstęp (*Iwona Matuszczak-Szulc, Magdalena K. Wyrwicka*) 5

I. Sieć Edukacyjna: podstawy teoretyczne 9

Sieci i fazy ich rozwoju (*Magdalena K. Wyrwicka*) 11

Proces projektowania Sieci Edukacyjnej (*Marek Goliński*) 29

Charakterystyka mechanizmu koordynującego Siecią Edukacyjną (*Maciej Szafrański, Marek Goliński*) 37

II. Interesariusze sieci: definicja, rola i współzależności 51

Definiowanie interesariuszy Sieci Edukacyjnej (*Magdalena Graczyk-Kucharska*) .. 53

Współzależności w procesie komunikacji między wybranymi interesariuszami SE (*Agnieszka Krugiełka*) 69

Rola rodziców jako ważnego interesariusza SE (*Filip Schmidt*) 89

III. Organizacja komunikacyjnych procesów w SE 101

Przesłanki strategii komunikacyjnej uwzględniającej oczekiwania, potrzeby i umiejętności komunikacyjne interesariuszy – uczestników SE (*Oksana Erdeli, Stanisław Puppel*) 103

Modalności, kanały i narzędzia komunikacji umożliwiające realizację wspólnych działań przez interesariuszy włączonych do Sieci Edukacyjnej (*Oksana Erdeli, Stanisław Puppel, Monika Owień-Hofman*) 117

Narzędzia stosowane w procesie komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi i ich wpływ na wizerunek szkoły (*Agnieszka Krugiełka*) 133

IV. Elementy specyfiki procesu wdrażania SE 147

Etapy wdrażania modelu Sieci Edukacyjnej (*Marek Goliński*) 149

Podejście zasobowe w projektowaniu, utrzymaniu i koordynowaniu SE współpracy (*Magdalena Graczyk-Kucharska*) 167

Wnioski końcowe (*Oksana Erdeli*) 177

Z recenzji 181

Bibliografia 183

Spis rysunków 191

Spis tabel 193

Autorzy 195

Wstęp

„Kreatywność polega na tworzeniu połączeń i zwykle w większym stopniu zależy od współpracy niż indywidualnych wysiłków"
Ken Robinson „Oblicza umysłu – ucząc się kreatywności".

Na przełomie wieków sieć stała się dominującą metaforą opisującą realia współczesnego świata. Pojawiło się przekonanie, że rozwój i jakość życia w przyszłości nie zależą wyłącznie od wielkości zasobów surowcowych, nowych rozwiązań technicznych i sprawniejszych maszyn, ale – może nawet przede wszystkim – od gotowości do tworzenia lub przyjmowania nowych rozwiązań, intencji działania, postaw, zaangażowania, wiedzy i kompetencji osób zajmujących się gromadzeniem, transferem i przetwarzaniem informacji. Stąd tak duże zainteresowanie świata nauki komunikacją międzyludzką, która stanowi przesłankę budowania sieci opartych na relacji współpracy. Od tego, czy i w jakim wymiarze uda się przy utrzymaniu silnego indywidualizmu – cennego w wymiarze kreatywności – stworzyć synergię intensywnej współpracy i konkurencji, czyli doprowadzić do kooperatywnego indywidualizmu, zależy poziom kapitału społecznego.

Jedynym pewnym elementem przyszłości jest zmiana, którą odczuwamy obecnie, w czasie pandemii. Wypełniając różne role w życiu, rodzica, nauczyciela, naukowca, lidera, zastanawiamy się jak przygotować młode pokolenia do wyzwań współczesnego świata. Czego ich uczyć i jak ich motywować? Co da im siłę, aby samodzielnie i skutecznie zmieniać świat na lepsze? Jak wyposażyć młode osoby w umiejętności niezbędne do bycia aktywnym i zaangażowanym obywatelem? Izraelski historyk Yuval Noah Harari w książce „21 lekcji na XXI wiek" daje nam również lekcję z obszaru „edukacji" i wspomina o nauczaniu opartym na czterech K – niezbędnych umiejętnościach, które pomogą poruszać się młodym ludziom w nieustannie zmieniającym się świecie. 4K to krytyczne myślenie, kreatywność, kooperacja i komunikacja – to drogowskaz dla nauczycieli i pedagogów w przygotowaniu młodych osób na wyzwania przyszłości. Czy obecne systemy nauczania wypełniają tą misję? Wielu ekspertów wskazuje, że w polskiej szkole wciąż jest stosowanych zbyt wiele ustalonych jeszcze w XX wieku standardów, a dostęp do nowoczesnych technologii nadal jest ograniczony. Tworzenie koncepcji nowoczesnego podejścia w działaniach edukacyjnych ułatwia interdyscyplinarna, różnorodna i zmotywowana sieć społeczna ukierunkowana na innowacyjne pomysły, na nowe jutro edukacji. W Poznaniu już wiemy, że sieć współpracy, w której uczestniczy Miasto, społeczności lokalne, środowisko naukowe oraz instytucje i przed-

siębiorcy, przy zaangażowaniu i aktywności jej uczestników, może dać znaczący wkład w kreowanie nowych innowacyjnych, wartościowych i efektywnych instrumentów edukacyjnych.

Podjęte już w ramach zainicjowanej sieci działania pokazały, że bez prób konsolidacji aktywności partnerów dysponujących różnymi możliwościami lub zasobami coraz trudniej będzie funkcjonować samodzielnie, w małej skali, na rynkach lokalnych i regionalnych.

Warunkiem współpracy jest budowanie zaufania do partnerów, prospołeczna postawa, myślenie kategoriami obustronnych korzyści oraz kompetencje fachowe. Taką współpracę sieciową warto przygotować, zamodelować, wspomagać podczas wdrażania, ponieważ napotyka ona na szereg barier o kulturowo-mentalno-proceduralnym charakterze. Można tu wymienić jako przykłady przekonanie o potrzebie konkurowania, wyobrażenie o znacznych nakładach związanych z funkcjonowaniem sieci, przeświadczenie, że „ktoś" będzie chciał zdominować układ lub wykorzystać innych uczestników sieci do własnych celów, czy poczucie bezsensu podejmowania inicjatyw w związku z nieprzewidywalnością otoczenia. Eliminowanie takich przeszkód jest ułatwione, gdy podejmuje się debaty lub można pokazać pozytywne doświadczenia dotyczące tworzenia innych sieci.

Dlatego celem tej monografii jest prezentacja procesu modelowania i „uruchamiania" sieci edukacyjnej, która zaistniała w jednej z poznańskich dzielnic.

W Poznaniu naukę w szkołach pobiera 75 tys. młodych osób, a ponad połowa z nich uczy się w szkołach podstawowych. Uaktywnione talenty, aspiracje i zaangażowanie tej grupy mogą wzbogacać potencjał społeczności miasta. Sieć powiązań lokalnych podmiotów i instytucji oraz zaangażowanie ich w działania proedukacyjne mają realną szansę stać się katalizatorem aktywacji kreatywności oraz rozwoju kompetencji młodego pokolenia. Będzie to kapitał, z którego w przyszłości będzie można korzystać a Poznań, który będą rozumieć i współtworzyć, stanie się przyjaznym miastem przyszłości dla młodych ludzi.

Opisywana inicjatywa sieci edukacyjnej jest efektem działań podjętych przez Wydział Rozwoju i Współpracy Międzynarodowej Urzędu Miasta Poznania którego głównym celem jest poznanie, utworzenie i długofalowy rozwój Sieci Innowacji Edukacyjnych. Od wielu lat Miasto Poznań korzysta z wymiany doświadczeń, wiedzy i dobrych praktyk. Dzięki temu można szybciej i łatwiej tworzyć i wdrażać nowe innowacyjne lokalne rozwiązania. Dlatego w 2019 roku nie wahano się czy przystąpić wraz z pięcioma miastami Viladecans (Hiszpania), Nantes (Francja), Halmstad (Szwecja), Albergaria (Portugalia), Tallin (Estonia) do programu ON BOARD. Tak powstała sieć międzynarodowa, a w jej ramach – sieć edukacyjna, zamodelowana przez pracowników Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, która jest próbą wyposażenia dzieci i młodzieży w nowoczesne umiejętności oraz wypracowuje rozwiązania w kwestii wdrożenia innowacyjnych instrumentów edukacyjnych, nowych technologii i narzędzi cyfrowych.

Przedstawiony tu przykład prezentuje działania zrealizowane od podjęcia inicjatywy wykreowania sieci edukacyjnej do jej implementacji. Na bazie celowej analizy literatury przedmiotu określono podstawy teoretyczne tworzenia sieci współpracy i projektowania mechanizmu koordynującego sieć. Scharakteryzowano interesariuszy sieci edukacyjnej, opisując ich role i współzależności. Pokazano też organizację procesu komunikacji z uwzględnieniem oczekiwań, umiejętności i potrzeb partnerów. A na końcu opisano proces wdrażania zaprojektowanej sieci edukacyjnej.

Ponieważ inicjatywa spotkała się z żywym zainteresowaniem, nie tylko lokalnej społeczności, mamy nadzieję na jej kontynuację, a może i powielanie.

Iwona Matuszczak-Szulc, Magdalena K. Wyrwicka

I.

Sieć edukacyjna: podstawy teoretyczne

Sieci i fazy ich rozwoju

MAGDALENA K. WYRWICKA

1. Wprowadzenie

Żaden podmiot gospodarczy nie działa w pojedynkę. Funkcjonowanie we współczesnym świecie zależne jest od aktywności różnych uczestników życia gospodarczego, przejawiających się nie tylko poprzez transakcje rynkowe, lecz także przez łączenie działań, zasobów lub podmiotów w układy przypominające sieć. Sieć staje się istotną metaforą, wokół której ogniskuje się współczesne myślenie o współpracy, dominujących strukturach organizacyjnych i gospodarce (Kelly, 2001). W sieci na znaczeniu zyskują aktywa niematerialne: idee, informacje, opinie, odczucia i emocje. To one kreują więzi w sieciach i przesądzają o współdziałaniu.

Współczesne relacje współpracy są różnorodne, rozbudowane i wspomagane techniką. Pojęcie sieci najczęściej pojawia się w kontekście technologii informatycznych i Internetu, ale również wynika z wzajemnego zaufania lub wspólnoty dążeń. Cele sieci gospodarczych są rozpatrywane w szerokim kontekście, jako wymiary postępu techniczno-technologicznego (gospodarka sieciowa) oraz postępu społeczno- kulturowo-cywilizacyjnego (społeczeństwo sieciowe).

Sieć gospodarcza, charakteryzująca się wspólnotową współzależnością, może stanowić substytut dla tradycyjnie rozumianych sposobów funkcjonowania gospodarki takich jak hierarchia czy konkurencja. Sieć sprawdza się w sytuacji zawodności tradycyjnych regulatorów gospodarki, którymi są rynek i hierarchia. Wpływ sieci na układ regulacyjny gospodarki ma przede wszystkim charakter jakościowy i wspiera gospodarkę w wymiarze mikro (przedsiębiorstwo, instytucja), mezo branża), lokalnym (region), makro (państwo), jak i globalnym (świat). Sieci wzmacniają gospodarstwa domowe, podmioty działające na rynku i państwo, podnosząc ich elastyczność, specjalizację i innowacyjność (Wiśniewska-Paluszak, 2018, s. 322).

Tworzenie sieci wpisuje się w szerszy proces zmian dokonujących się w wyniku współczesnych wyzwań rozwojowych i konkurencyjnych (Suszyński, 2007; Babik, 2015, s. 13-19; Jedliński, 2000). Przenikają one obecne życie tak mocno, że metafora sieci staje się wszechobecna. Sieć to zarówno nowoczesna forma organizacji, styl zarządzania, jak i forma zorganizowania stosunków między uczestnikami. W sieci granice między elementami ulegają rozmyciu. Wynika to zarówno z mniejszego przywiązywania wagi do formalnych ograniczeń, jak i nadawania priorytetu relacjom zachodzącym między elementami i wewnątrz nich.

Mechanizmy sieciowe – interpretowane jako relacje społeczne wynikające z przesłanek socjologicznych i psychologicznych, a także kulturowych – dostrzegano zawsze jako „tło organizacji formalnej". Odnoszono je do wszelakich relacji międzyludzkich oraz zachowań nie ujętych we wzorce. Zwykle posługiwano się w związku z tym określeniem „organizacja nieformalna" i co najwyżej przestrzegano przed „politycznymi wpływami grup nieformalnych" lub oddziaływaniem „nieformalnych zachowań" na funkcjonowanie instytucji (Zieleniewski, 1976, s. 427 i dalsze).

Powstawanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych można uporządkować, przyjmując za punkt wyjścia dwie kategorie, a mianowicie koordynację i konfigurację. Koordynacja to organizowanie działań wykonywanych wspólnie przez wiele osób, w taki sposób, aby zapewnić ich bezkolizyjny przebieg[1]. Możliwe są różne formy koordynacji czynności wykonywanych w różnych lokalizacjach, w tym ustalanie wspólnych standardów, wymiana informacji oraz określanie odpowiedzialności za poszczególne lokalizacje. Koordynacja może zatem umożliwić wykorzystanie przewagi wynikającej z rozpraszania czynności wykonawczych. W koordynacji kluczowym zagadnieniem jest to, jak i kiedy informacja, technika oraz poszczególne rodzaje wiedzy, uzyskane z różnych miejsc, zostaną celowo zintegrowane (Pietruszka-Otryl, 2007, s. 118-119; Ocicka, 2016). Konfiguracja skupia uwagę na strukturze sieci wynikającej z alokacji czynności, skutkującej podziałem zadań i tworzeniem relacji pomiędzy elementami sieci.

Sieć rozumiana jest tutaj jako układ węzłów (podmiotów) stworzony dobrowolnie celem kooperacji w perspektywie strategicznej, który:
– zabezpiecza podmiotowi przetrwanie lub wzmocnienie pozycji wśród konkurentów na bazie wielostronnych relacji współpracy,
– umożliwia koncentrowanie się na umiejętnościach kluczowych, które są aktywizowane i wykorzystywane w sposób skoordynowany, umożliwiając inteligentne, kolektywne korzystanie z zasobów sieci oraz potencjału wiedzy,
– jest ograniczony w związku z koniecznością zagwarantowania możliwości kierowania siecią.

Organizacje sieciowe są tworzone w sytuacji, gdy istnieje potencjał strategiczny między partnerami organizacji, kreujący wartość dodaną, będący tym samym czynnikiem generującym konkurencyjność podmiotów wchodzących w skład sieci, ale również gdy, panują określone warunki sytuacyjne sprzyjające ich tworzeniu, (Pietruszka-Otryl, 2007, s. 55) takie jak między innymi:
– nieprzewidywalność, niepewność i zmienność rynku,
– niemożność dokonania strategicznej akcji zakupu przez konkurentów z branży lub spoza niej w sytuacji atrakcyjnego rynku,

[1] Efektem koordynacji jest brak przeszkód w realizacji zadań, czy to ze strony innych wykonawców, czy też w związku z niedyspozycyjnością środków pracy lub przedmiotów pracy.

– brak zainteresowania dokonaniem zakupu wynikającym z nieatrakcyjnego charakteru rynku lub dominacji konkurencji,
– trudne do obliczania koszty transakcyjne,
– incydentalny charakter wspólnie realizowanych przedsięwzięć.

Istotą organizacji sieciowej jest zatem **uzyskanie efektu synergii** poprzez współpracę wielu partnerów, przy czym efekt ten osiąga się przez dostosowanie działalności operacyjnej uczestnika sieci do strategii całej sieci (Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 34-45).

Sieci międzyorganizacyjne, są powoływane z zamiarem realizacji określonego zamysłu strategicznego, który dopiero wtórnie przekłada się na działania taktyczne i operacyjne. Kluczowe dla określenia organizacji sieciowej jest stwierdzenie, iż sieci powinny tworzyć w powiązaniu pewną wartość dodatkową w stosunku do tej, stanowiącej sumę działań indywidualnych. Potencjał sieci do absorpcji innowacji jest większy niż w przypadku pojedynczych podmiotów dzięki dywersyfikacji kosztów wdrożenia oraz związanego z tym ryzyka.

	Dz1	Dz2	Dz3	Dz4	Dz5	Dz6	Dz7	Dz8	Dz9
A		X	X	X	X	X		**b**	
B	X	X	X	X	X				
C		X		X	X	X		X	
D			X					X	
E	X	**a**		X		**c**			X
F	X				X				X
G	X					X			
H							X		
J								X	

a – sieć konkurentów stosujących tę samą technologię/wiedzę
b – sieć branżowa podmiotów oferujących podobne produkty
c – łańcuch dostaw (dopełnianie zakresów działalności)
A, B,…, J – uczestnicy sieci
Dz1, Dz2, … Dz9 – czynności wykonawcze

Rys. 1. Możliwe relacje w sieciach podmiotów (Wyrwicka, 2009, s. 12)

Organizacyjnymi cechami sieci są (Ratajczak-Mrozek, 2009):
1) wzajemna koordynacja działań i dostosowanie w sferze procedur działania,
2) wspólne podejmowanie decyzji w wyznaczonym obszarze współpracy,
3) zamiar współdziałania obejmujący dłuższy horyzont czasu i ukierunkowany na realizację jakiejś funkcji (powtarzalny charakter współdziałania),
4) dostępność informacji o uczestnikach sieci.

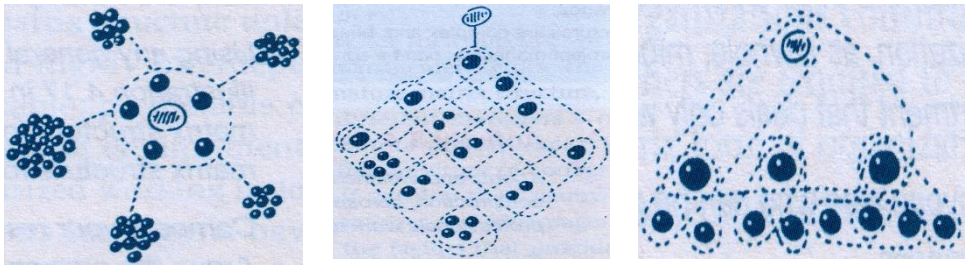
Sieć powstaje wówczas, gdy istnieje zbieżność (podobieństwo): domeny działania (produktu, rynku, grupy docelowej nabywców), stosowanych technologii, lub wiedzy i sposobów działania (rys. 1). Jeśli podmioty gospodarcze nie wykazują takiej zbieżności, to integrując się nie mogą osiągnąć efektu synergicznego.

Modelowe rozwiązania w sieciach wynikają z tworzonych celowo relacji współpracy, które można odwzorować w formie macierzy.

Kreacja sieci wynika z poszukiwania nowych form realizacji zadań. W literaturze często podkreśla się stwierdzenie, ze uczestnictwo w sieciach jest źródłem przewagi konkurencyjnej, względem podmiotów poza siecią. Według McEvilly i Zaheera (1999) przewaga konkurencyjna uczestników sieci budowana jest w oparciu o dostęp do unikalnych zasobów wewnętrznych innych podmiotów w sieci oraz potencjał komplementarny, tworzony przez uczestników sieci.

2. Rodzaje sieci

Podstawowym elementem współczesnych struktur organizacyjnych są sieci powiązań informacyjnych, które umożliwiają dzielenie się wiedzą oraz migrację wiedzy i inteligencji. Wynika to z tak zwanej sieciowej logiki każdego zbioru stosunków, w ramach których wykorzystuje się nowe technologie informacyjne. Stąd morfologia sieci wydaje się być dobrze dopasowana do wzrastającej niepewności i złożoności otoczenia (Castells, 2008, s. 79; Pfohl, Müller, 2015, s. 139-149) i umożliwia uruchomienie tzw. mechanizmów sieciowych.



A B C

Rys. 2. Postaci sieci (Wyrwicka, 2009, s. 6)

Sieci podmiotów lub instytucji (także sieci złożone z sieci) przybierają rozmaite postaci, co zaprezentowano na rysunku 2. Taka meta-sieć może mieć „centrum" (A) – niczym w strukturze holdingowej, może przypominać strukturę macierzową (B) lub hierarchię (C). Jej postać zależy od zakresu władzy konkretnego elementu sieci, ale i od relacji między węzłami (uczestnikami), kształtowanymi podczas tworzenia i funkcjonowania sieci.

W sieciach zarządzanych przez jeden podmiot (typ A, czasem C) często pojawia się asymetria wiedzy. Podmioty o większym potencjale organizacyjnym i technologicznym mogą pełnić rolę podmiotu dominującego decyzyjnie lub transferującego wiedzę do uczestników sieci. W takich sytuacjach może następować również dyfuzja tzw. wiedzy niejawnej, kiedy podmiot dominujący przekazuje uczestnikom wiedzę powszechnie niedostępną na rynku, którą mogą oni wykorzystać do prowadzenia i rozwoju swojej indywidualnej działalności. Zwykle jednak podmiot dominujący w sieci udostępnia tylko pewną część wiedzy jawnej (standardowej), która jest konieczna dla realizacji wspólnych celów (Łobejko, 2008). W przypadku sieci międzynarodowych, podmiot dominujący łączy wykreowaną przez siebie wiedzę, dotyczącą głównie wyników badań rozwojowych, z wiedzą pozyskaną na rynkach lokalnych (Galant, 2005, s. 135). Ta zintegrowana wiedza ma globalny charakter i opisuje między innymi takie zjawiska jak:

1) możliwości działania całej sieci;
2) rozkład popytu i podaży w skali międzynarodowej dóbr oferowanych przez sieć;
3) ogólnoświatowy postęp techniczny;
4) zmiany przepisów regulujących działalność w skali ponadnarodowej.

W sieciach macierzowych (typ B) zazwyczaj przekazywana jest wiedza niezbędna do realizacji krótkookresowych projektów. Wiedza taka może również być kreowana w ramach poszczególnych wspólnych przedsięwzięć, szczególnie o charakterze innowacyjnym i badawczo-rozwojowym. Uczestnicy takiej sieci w zasadzie pełnią rolę równorzędnych partnerów i każdy z nich może być zarówno integratorem sieci jak i jej uczestnikiem/kooperantem (Łobejko, 2008).

Spośród wielu rodzajów można wskazać cztery zdecydowanie wyróżniające się między sobą układy sieciowe (Bal-Woźniak, 2011, s. 250):

– sieci kooperacyjne powstające w wyniku wydzielania (outsourcingu), nawet znaczących obszarów działalności z jednorodnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego, zgodnie z zasadą, że „wszystkie czynności obsługi i takie, które można wykonać gdziekolwiek na świecie lepiej i taniej 'wypychane' są na zewnątrz organizacji", a pozostawiane jedynie podstawowe umiejętności, dające w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną; powstaje w ten sposób kooperacyjna sieć wartości, czyli sieć organizacji wspólnie dostarczających wartości, docelowej grupie klientów (Agnal i Nilsson, 2009, s. 85-101);
– przedsięwzięcia realizowane wirtualnie, podejmowane przez niezależne podmioty powiązane technologiami informatycznymi, o każdorazowo innej konfiguracji (pomimo na przykład tej samej firmy-integratora);

– różnego typu alianse, głównie alianse strategiczne, rozumiane jako układy partnerskie, porozumienia zawieranie między konkurentami, którzy czasowo lub w wybranym zakresie ograniczyli zachowania rywalizacyjne;
– sieci gospodarcze w formie klastrów, czyli geograficznych skupisk wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, przedsiębiorstw działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych, stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących (Porter, 1998; Porter, 2000, s. 246).

Z punktu widzenia takich atrybutów jak: możliwość zaplanowania działań, stopień formalizacji relacji współpracy, niezależność uczestnika, heterogeniczność partnerów, liczba partnerów, otwartość sieci oraz zogniskowanie aktywności uczestników sieci, wyróżnić można co najmniej siedem różnych schematów sieci kooperacji – organizacji sieciowych (tab. 1).

Tabela 1. Rozwiązania organizacyjne sieci według typów więzi kooperacyjnych

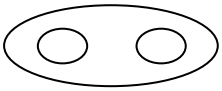
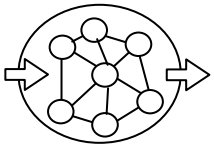
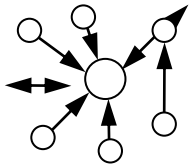
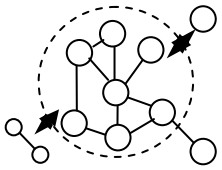
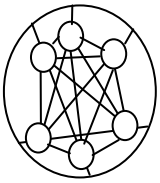
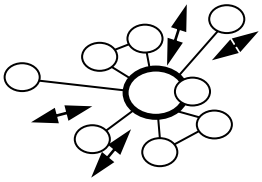
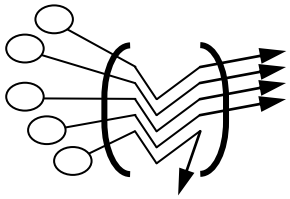
Typy kooperacji	Schemat	Planowanie z horyzontem czasu	Stopień formalizacji relacji	Niezależność tworzenia wartości	Heterogeniczność partnerów	Liczba partnerów	Otwartość i elastyczność	Zogniskowanie działań partnerów
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. „Małżeństwo”		6	6	3	2	1	1	5
2. „Klub”		5	5	5	4	3	2	2

tabela 1 cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. „Syndykat”		2	3	3	4	5	4	6
4. „Komuna”		5	3	5	4	3	3	5
5. „Impreza”		1	1	1	5	6	6	1
6. „Forum”		1	1	1	6	6	5	2
7. „Ekspedy-cja”		3	2	1	4	3	4	1
Skala ocen	1 – najniższa, 6 – najwyższa							

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Roehl, Rollwagen, 2004).

Analizując możliwe układy sił w sieciach, wyodrębnia się zazwyczaj dwa aspekty relacji: stopień ścisłości powiązania oraz stopień równorzędności w związku, co pozwala wyróżnić cztery odmienne typy układu sił występujące w relacjach między partnerami (de Wit, Meyer, 2007, s. 225).

– wzajemna niezależność, która oznacza, że przedsiębiorstwa angażują się we współpracę wyłącznie na własnych warunkach i w każdej chwili mogą bezkarnie się z niej wycofać; żadna z organizacji nie ma istotnego wpływu na drugą.
– nierówna niezależność, która występuje w sytuacji, gdy dwa podmioty gospodarcze łączy luźna współpraca, a jeden z nich dysponuje większą władzą (np. swobodą działania lub zasobami) niż drugie.
– wzajemna zależność (współzależność), występuje wówczas, gdy podmioty gospodarcze są połączone bardzo ścisłą współpracą, są jednakowo od siebie zależne i żaden z nich nie ma wyraźnej przewagi nad drugim.
– nierównorzędna zależność, która oznacza, że podmioty wiąże ścisła relacja charakteryzująca się asymetrycznym rozkładem władzy, jeden z podmiotów jest w stanie zdominować pozostałe; taka relacja przypomina układ hierarchiczny.

Kierunek rozwoju relacji międzyorganizacyjnych zależy nie tylko od celów, jakie chcą osiągnąć partnerzy, ale również od determinant takich jak :
– możliwość tworzenia relacji – czy wszystkie strony akceptują zasady współpracy,
– pilność - inaczej wygląda współpraca, gdy partnerzy działają pod presją czasu, chcąc wykorzystać okazję (np. termin złożenia wniosku o dofinansowanie wspólnego przedsięwzięcia), a inaczej, gdy mogą powoli, z rozwagą, adaptacyjnie, systematycznie, zmierzać do założonych celów,
– intensywność - częstotliwość i regularność wzajemnych kontaktów oraz prawdopodobieństwo ich kontynuowania rzutują na relacje między podmiotami,
– rozkład władzy - istniejący stosunek sił pomiędzy podmiotami określa często możliwości wywierania wpływu na innych, czyli zakres władzy. W odniesieniu do podmiotów gospodarczych źródeł władzy upatruje się zazwyczaj w posiadanych zasobach, których potrzebuje inny podmiot.

Warto zauważyć, że nie istnieje zalecany układ relacji, ani też nie ma powodów zakładać, że relacja stworzona w celu realizacji pojedynczego projektu musi istnieć dalej po jego realizacji. Współpraca w sieci może sprzyjać specjalizacji i koncentracji na kluczowych umiejętnościach konkretnego podmiotu gospodarczego. Zjawisko to bywa nazywane współspecjalizacją i jest analogiczne do symbiozy. Podczas kooperacji dwóch podmiotów powstaje nowy („trzeci") system. Jest on uwarunkowany przez systemy organizacyjne współdziałających partnerów, które nie zależą od otoczenia - są takie, jak je zaprojektowano, a ich odporność na zmiany lub adaptacyjność zależy od struktury systemu, nie zaś od rodzaju zakłóceń. Oznacza to, że kooperacja wymaga systemów społecznych, sieć niekoniecznie. Ten fakt stanowi o różnicy między systemem kooperacji (czasowym) a siecią, która potencjalnie może istnieć także bez podejmowania wspólnych przedsięwzięć.

3. Atrybuty funkcjonowania sieci

K. Kelly (1995, s. 25-27) wskazuje, że dynamiczna sieć staje się symbolem nauki, jako jedyna organizacja zdolna do wolnego od nastawień rozwoju lub do

swobodnego uczenia się, mogąca pomieścić obok siebie mnogość rzeczywiście rozbieżnych elementów. W tym ujęciu sieć to najlepsze możliwe rozwiązanie problemu różnorodności (Jedliński, 2001). Spójność sieci budowana jest w oparciu o wzajemne uzupełnianie się uczestników, co zapewnia różnorodność jej składowych. Sieć ma zabezpieczyć oraz ukierunkować inicjatywy przejawiane przez poszczególne elementy.

Do cech tak rozważanej sieciowości zalicza się (Grzesiuk, 2017, s. 187-208):

– cel – kreujący poczucie tożsamości, które pozwala na efektywne zarządzanie zasobami, uczestnikami, ich działaniami, w taki sposób, który umożliwia realizację założonej strategii;
– wysoki stopień specjalizacji uczestników;
– strukturę sieci zdeterminowaną często przez cel lub specyfikę rozwiązywanego problemu;
– koordynację opartą na samoorganizacji, rozwiązywaniu problemów, zaangażowaniu pracowników;
– spontaniczność (Peterson, Zimmerman, 2004, s. 129-145);
– niską formalizację – niewiele pisemnych zasad, spontaniczny przepływ informacji przez sieć, zasoby wiedzy postrzegane jako dobro wspólne, dostępne dla wszystkich (Alqithami, Hexmoor, 2014, s. 325-339).

Opisując funkcjonowanie sieci trzeba zwrócić uwagę na trzy kwestie (Wyrwicka, 2011):

1) **Sieci nie mają granic**

Zazwyczaj nie do końca wiadomo, kto funkcjonuje w sieci, a kto jest już poza nią. Skoro nie są wyznaczone granice, brakuje podstawowego warunku tworzenia systemu. W sensie przynależności, relacje w sieci bazują na relatywnie luźnych, plastycznych i dynamicznych związkach. **Sieć tworzy potencjał do współpracy poprzez podtrzymywanie kontaktów** i danie możliwości obserwowania potencjalnego partnera biznesowego. W ujęciu prakseologicznym chodzi tu o potencjalizację i kunktację (demonstrowanie możliwości sprawczych i wyczekiwanie na właściwy moment). Opisując zjawiska w sieci, można posłużyć się analogią rynku, na którym są oferenci produktów i klienci, podejmujący samodzielne decyzje o transakcji, co w dłuższym okresie kreuje specyficzny mechanizm (podobny do rynkowego) koordynujący sieć. Wynika on z potencjalnej możliwości konstytuowania relacji gospodarczych. Medium istotnym w mechanizmie sieciowym jest zarówno ułatwienie potrzebnych kontaktów, jak i udostępnienie związanych z tym zasobów. Sieć ułatwia budowanie relacji w oparciu o zaufanie i prowadzi do regularnego podejmowania kooperacji lub jej prolongaty. Sprawdzony system kooperacyjny może być zawieszony i ponownie uruchomiony – według potrzeb. Oznacza to, że kooperacja i sieciowanie służą sobie nawzajem: Kooperacja zakreśla granice, daje stabilność i związane z tym bezpieczeństwo w określonym umową przedziale czasu. System współpracy ma jasną strukturę, wskazuje osoby do kontaktów, kanały komunikacyjne, zakresy odpowiedzialności stron. Oznacza to „chwilowe usztyw-

nienie" relacji sieciowych. Te ostatnie dają elastyczność i stanowią jedynie osnowę, na której mogą powstawać międzyorganizacyjne systemy kooperacji.

2) **Sieci nie wymagają formalizacji współpracy**

Sieci mają struktury wirtualne, które transformują się w adekwatny do potrzeb uczestników sieci, ale i sytuacji, system komunikacji. Komunikacja nie jest jednak regulowana w formalny sposób – jest otwarta, niezobowiązująca, empatyczna, czasem emocjonalna. Koordynacja kontaktów przebiega spontanicznie i jest zorientowana na interaktywne uzgadnianie założeń dotyczących wspólnych działań. W organizacji jest inaczej – istnieją opisy stanowisk, procedury pracy, instrukcje stanowiskowe – a więc formalizacja rozumiana jako technologiczne opracowanie procesów – traktowane są jako priorytetowe. Brak lub **słabość struktury formalnej buduje siłę sieci** – odpowiedzialność jednostek, metody działania i umowy kooperacyjne są efektem indywidualnej oceny sytuacji i chęci podjęcia aktywności.

3) **Sieci są konfrontowane z narastającą kompleksowością problemów**

Wzrost kompleksowości problemów oznacza przede wszystkim stawianie decydentów w obliczu dylematów. Powielanie „dobrych praktyk" jawi się w tej sytuacji jako naiwna wędrówka „na ślepo". Niezależnie od tego, czy uczestnicy sieci koncentrują się na budowaniu struktur komunikacyjnych, czy poszukują wspólnych celów strategicznych, czy budują podstawy kooperacji, czy usiłują rozwiązać konflikt – decyzja dotycząca problemu rozważanego w odniesieniu do sieci jest zawsze obarczona ryzykiem podważenia jej ze względu na cele kooperantów lub zadania stawiane wszystkim uczestnikom. W tej sytuacji konieczny jest wybór jednej z alternatyw. Trzeba jednak liczyć się z tym, że **przyjęte rozwiązanie będzie krótkotrwałe**. Wynika to zarówno z tego, że niektórych problemów nie można w danym momencie rozwiązać, jak i z sytuacji, że każda decyzja niwelująca jeden problem może implikować nowe kłopoty.

Organizacje sieciowe mają następujące atrybuty (Pietruszka-Otryl, 2007, s. 167):

- cechują się elastycznością, a więc możliwością przekonfigurowania układu,
- są układami strategicznego współdziałania ukierunkowanego na realizację pewnego celu strategicznego,
- są oparte na potencjale strategicznym partnerów umożliwiającym osiągnięcie potencjału synergicznego, tworzącego wartość dodaną,
- rozszerzają możliwości wyboru strategicznego,
- są zorientowane na dłuższą współpracę przy realizacji konkretnych projektów.

Słabe strony organizacji sieciowych to przede wszystkim problemy związane z zarządzaniem relacjami, które mogą wynikać ze złożoności układu lub trudności w dokonywaniu wzajemnych rozliczeń. Ponadto wzrost liczby uczestników podnosi koszty transakcyjne, stwarza groźbę pojawienia się zachowań oportunistycznych, jak również może być źródłem problemów z zarządzaniem informacjami czy nawet ich wyciekiem (Hatch, 2002, s. 196; Ząbek, 2016, s. 2-10).

4. Zarządzanie w kontekście sieciowym

Typowe zarządzanie siecią skutkuje budowaniem potencjału dla ewentualnej dalszej współpracy w formie podtrzymywania kontaktu, akwizycji, wzajemnego informowania się. Nie wiadomo jednak, czego można spodziewać się po podjęciu ewentualnej współpracy. Tu istotne staje się ukształtowanie systemu współdziałania i troska o rzetelną kooperację. Sednem sprawy staje się zarządzanie projektami. Ujawniają się przy tym dylematy i paradoksy, a do ich rozwiązania potrzebne staje się takie instrumentarium, które ułatwi podejmowanie decyzji w kontekście dynamiki sieci. Przejawami tej dynamiki jest nieprzewidywalność realizacji podstawowych funkcji zarządzania takich jak: planowanie, organizowanie, kierowanie czy kontrola. Należy podkreślić, że w warunkach usieciowienia dotyczą one wyjątkowo niestabilnych okoliczności (np. zmiany liczby klientów, zmiany postaw względem partnerów w obliczu kryzysu, przyzwolenia na rozszerzenie sieci, itp.).

Dynamiczne, zmienne relacje w sieciach implikują tworzenie płaszczyzn współdziałania, umożliwiających sprawne funkcjonowanie sieci (Wyrwicka, 2003). Są to:

– płaszczyzna podmiotów indywidualnych, na której funkcjonują podstawowe jednostki sieci. Ich charakterystyka jest związana z kulturą, stylem zarządzania i kierowania, kompetencjami uczestników, dotychczasowymi doświadczeniami w zakresie kooperacji. Płaszczyzna ta determinuje możliwość integracji sieci oraz efektywność koordynacji działań. By na niej działać, konieczne jest wyrażenie akceptacji dla ograniczenia autonomii i celowe wprowadzenie samoograniczeń, bez których sieć nie może funkcjonować. Warto tu zauważyć, iż gry prowadzone pomiędzy podmiotami na rynku oraz fakt zaistnienia wspólnej płaszczyzny współdziałania w dłuższej perspektywie odgrywają kluczową rolę w tworzeniu i rozwoju sieci;
– strategiczna płaszczyzna kooperacji, tworząca relatywnie stabilną sieć, która działa w określonym horyzoncie czasowym, raczej nie przyjmując nowych ani nie wykluczając już funkcjonujących uczestników sieci. Stanowi ona bazę wspomagającą procesy współpracy i rozwoju sieci jako całości. Na tej płaszczyźnie realizowane są programy odpowiedzialne za doskonalenie jakości, usprawnianie działań, czy minimalizację kosztów;
– tymczasowe płaszczyzny przedsięwzięć (projektów) powstające w oparciu o pomysły interesariuszy i zorientowane na realizację konkretnych zadań. Są to sieci bazujące na jednostkach powiązanych płaszczyzną strategiczną, ale – w razie potrzeby – przyłącza się także osoby lub instytucje spoza podstawowej grupy. Funkcjonowanie na płaszczyźnie przedsięwzięć jest ograniczone horyzontem czasowym i rzeczowym wynikającym z realizacji konkretnego zadania;
– płaszczyzna zarządzania i sterowania skupia uczestników sieci (lub ich przedstawicieli). Tu określana jest strategiczna orientacja w kontekście rozwoju kompetencji kluczowych i potencjału sieci przy uwzględnieniu istniejących wa-

runków brzegowych. Tu dąży się do doskonalszych rozwiązań zmierzających w kierunku samosterowania w sieci;
– płaszczyzna refleksji politycznej – jest „ponad" pozostałymi i mogłaby przyjąć nazwę „meta- płaszczyzny". Tu ma miejsce autorefleksja nad funkcjonowaniem sieci i wytyczane są kierunki lub priorytety dalszego rozwoju. Na tej płaszczyźnie określa się wytyczne dla polityki sieci, wskazujące reguły i sposób podejmowania decyzji, metody sprawowania władzy, itp. Płaszczyzna refleksji politycznej określa wewnętrzny punkt widzenia (oś integracji sieci), umożliwiając tym samym analizę powiązań sieci z otoczeniem, ciągły rozwój relacji wewnątrz sieci oraz relacji zewnętrznych, kształtowanie tożsamości sieci, a także podejmowanie decyzji o łączeniu się lub współpracy z innymi sieciami.

Zarządzanie w kontekście sieciowym można charakteryzować w trzech aspektach (Wyrwicka 2011):

1. Decentralizacji i pobieżności decyzji, komunikacji i zasobów.
2. Potrzeby ponawiania deklaracji celów (redefinicja interesów).
3. Nowych reguł koordynacji.

Pierwszy aspekt eksponuje minimalne wymagania stawiane w związku z potrzebą stworzenia kolektywnej zdolności usieciowionego myślenia, bazującego na wielu referencjach. Wymaga to uwzględnienia potwierdzeń wszystkich podejmowanych działań i decyzji w sieci, tzn. odniesienia do poziomów indywidualnego uczestnika, organizacji, sieci oraz otoczenia sieci. Zadania są formułowane wciąż na nowo, a zarządzający powinni, w związku z ich realizacją, zapewnić czasową, względną stabilizację definiując zadania cząstkowe i udzielając stosownych uprawnień decyzyjnych (delegowanie kompetencji).

Drugi aspekt, dotyczący redefiniowania interesów poszczególnych stron, wskazuje na potrzebę powiązania wymuszonej dekompozycji (lub dywersyfikacji) celów, różnej percepcji oraz różnorodności poglądów uczestników sieci na poszczególnych (wymienionych i opisanych powyżej) płaszczyznach współdziałania.

Trzeci aspekt wskazuje na potrzebę przygotowywania planów współpracy gwarantujących, że poszczególni wykonawcy nie będą sobie nawzajem przeszkadzali, szanowali swoją autonomię, respektowali priorytety określone dla realizowanego przedsięwzięcia, udzielali sobie wzajemnego wsparcia.

Powyższe rozważania wskazują, że organizacja sieciowa, podobnie jak każda inna forma organizacyjna, ma swoje mocne i słabe strony. Do podstawowych korzyści wynikających z włączenia się i funkcjonowania w sieci należą (Pietruszka-Otryl, 2007, s. 118-119):

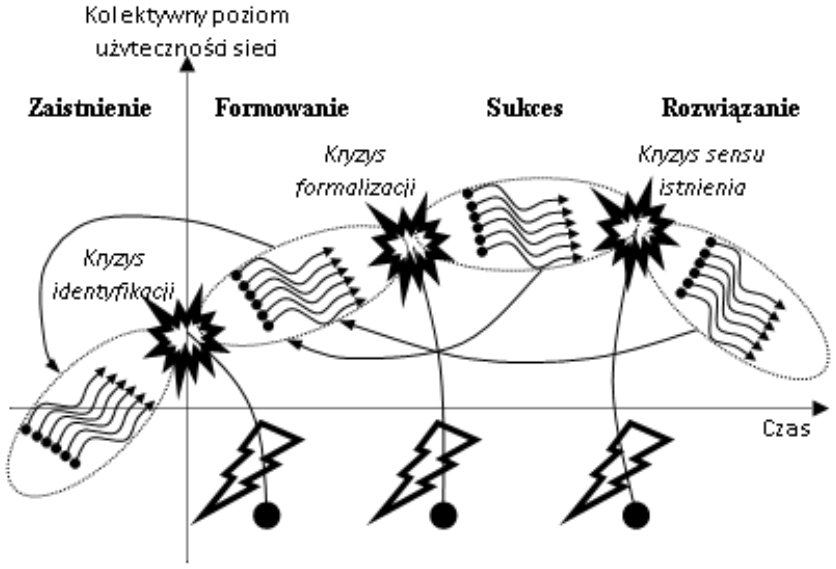
– możliwość osiągania wyższej efektywności działania dzięki eliminacji kosztów hierarchii organizacyjnej, zwiększeniu elastyczności działania, eliminacji kosztów konkurencji w stosunku do obecnych partnerów, lepszej lokalizacji środków inwestycyjnych, obniżeniu kosztów kontroli, ułatwieniu negocjacji, związania klientów z siecią przez stworzenie możliwości kompleksowej obsługi itp.,
– warunki sprzyjające wymianie i wzajemnemu wykorzystaniu trudno dostępnych zasobów i kompetencji między partnerami,

– wymiana informacji, sprzyjająca zwiększeniu szybkości i trafności podejmowanych decyzji, podniesieniu konkurencyjności i wzajemnemu uczeniu się,
– możliwość pozyskania nowej wiedzy i zwiększenia zdolności rozwojowych (Perechuda, 2005),
– szeroka autonomia.

Transfer zasobów, a szczególnie wiedzy, w sieciach, powinien odbywać się w sposób niepomniejszający praw podmiotów, które ją wytwarzają (Perechuda, 2007). Podmioty o mniejszym potencjale organizacyjnym i technologicznym w stosunku do pozostałych uczestników sieci, mogą się obawiać utraty swoich unikatowych kompetencji i zasobów wynikającej ze zrzeczenia się wyłącznością ich posiadania poprzez transfer do sieci (Golińska, i in., 2010). Kluczowym elementem tworzenia synergii sieci jest więc budowa zaufania oraz atmosfery poszanowania praw własności i związanych z tym praw majątkowych (w tym autorskich).

5. Cykl życia sieci kooperantów – fazy rozwoju

Każda sieć będzie zobligowana, z biegiem czasu, do rozwiązywania problemów wynikających z typowych „kryzysów" jej istnienia. Są one szczególnie zauważalne na płaszczyźnie przedsięwzięć. Typowe fazy cyklu życia sieci kooperantów realizujących wspólny projekt to: zaistnienie, formowanie, sukces (wykonanie projektu), rozwiązanie sieci wykonawców (rys. 3).



Rys. 3. Dynamiczny model cyklu życia sieci (Liebhart, 2001, s. 42)

Granice pomiędzy fazami wyznaczają stany kryzysowe:
– pomiędzy zaistnieniem a formowaniem – kryzys identyfikacji,
– pomiędzy formowaniem a sukcesem – kryzys formalizacji,
– pomiędzy sukcesem a rozwiązaniem – kryzys sensu istnienia.

Liebhart zaznacza, że model ten nie oddaje całej złożoności problemu zarządzania rozwojem sieci, a stanowi jedynie pewien wzorzec umożliwiający rozważania na temat poszczególnych faz rozwoju oraz barier i kryzysów ujawniających się na ich pograniczu.

Użyteczne jest zaprezentowanie sytuacji i zjawisk typowych dla poszczególnych faz funkcjonowania sieci, które opisano poniżej.

1) **Faza zaistnienia**

Jest to odpowiednik fazy prenatalnej. Rozpoczyna się, gdy potrzeby poszczególnych interesariuszy zmuszają do refleksji nad zasadnością podjęcia inicjatywy sieciowej i wskazują na konieczność współdziałania zawodowo lub społecznie. Przystąpienie do sieci wiąże się z głównym celem istnienia sieci – przystępuje do niej ten podmiot, dla którego cel jest istotny. Każda z zainteresowanych stron patrzy na udział w sieci przez pryzmat zwiększenia szansy na realizację swoich celów Konkretnie oznacza to, że co najmniej dwa podmioty mają potrzebę współpracy w celu np. umniejszenia nacisków konkurencji lub niwelowania swoich słabych stron i – w związku z tym – podejmują wzajemne zobowiązanie do współdziałania i solidarnej realizacji wspólnej strategii, prowadzącej do celu. Traktując innego inicjatora współpracy jako partnera, i ze względu na podjęte zobowiązania, trzeba się dopasować do ustalonych wstępnie zasad, a czasem nawet rezygnować z okazji, które można by wykorzystać działając indywidualnie.

Poszukiwanie i dobieranie potencjalnych partnerów w sieci jest kryterium sukcesu fazy zaistnienia. Istotne jest, by potencjał czy kompetencje poszczególnych partnerów uzupełniały się.

Fazę zaistnienia zamyka wspólne postanowienie o współpracy stanowiące wiążące zobowiązanie zainteresowanych partnerów.

Typowymi barierami występującymi w tej fazie są: powiązania z „trzecią stroną" utrudniające przystąpienie do sieci, ale także obawy przed zmianami, lęk przed uzależnieniem się.

Przejście do kolejnej fazy jest możliwe po pokonaniu kryzysu identyfikacji, który powstaje w wyniku niedostatecznej koordynacji, zbytecznych działań lub ich nieuzasadnionego dublowania. Sytuacja taka jest wynikiem braku utożsamiania się uczestników z siecią, braku zaufania lub ignorowania celów.

Wyrażenie woli podjęcia skoordynowanych, ukierunkowanych na wspólny cel działań potwierdza, iż przystąpienie do sieci było świadomą decyzją. Stanowi ona podstawę dla tworzenia więzi zaufania w sieci – na początek – udzielenia „kredytu zaufania" partnerom. Gdy wszyscy opowiedzą się za wspólną przyszłością, następuje przejście od fazy zaistnienia do fazy formowania.

2) **Faza formowania**

Rozpoczyna ją określenie pozycji poszczególnych partnerów w sieci oraz jej konfigurowanie. Wyznaczane są cele (stany i terminy końcowe) oraz strategie działania sieci. Wyłonione zostaje interorganizacyjne gremium kierownicze, które poprzez „rozdanie ról" na wymienionych uprzednio płaszczyznach tworzy, na skalę sieci, systemy: informacyjne, sterujące czy kadrowe. Na podstawie obowiązujących, wspólnych zasad inicjowane są procesy dostosowujące konkretny podmiot do wymogów pracy w sieci. Poprzez wzajemne poznawanie się, uzgodnienia, poszanowanie interesów stron, rośnie „kapitał zaufania" w sieci. Poprzez uruchamianie wspólnych przedsięwzięć, coraz to większe grono jest angażowane bezpośrednio w działalność sieci. Umożliwia to ukierunkowanie się na tworzenie podstaw tożsamości sieci w oparciu o wspólne dążenia i elementy kulturowe oraz wytyczne/zalecenia z płaszczyzny refleksji politycznej.

W fazie formowania trzeba zbilansować życzenia dotyczące ciągłego sukcesu z przemyślaną refleksją na temat rozwoju, co wymaga dużych nakładów (energii i czasu) ze strony gremiów kierujących, grup projektowych oraz doradców. Bez tego sieć nie spełni oczekiwań poszczególnych uczestników.

Barierami w tej fazie rozwoju są przede wszystkim: presja czasu, euforia zamiast konsekwencji, krótkoterminowa maksymalizacja wyników, brak uzgodnień w sferze kultury (np. na temat wartości wspólnych), brak wspólnej wizji.

Fazę formowania kończy tzw. kryzys formalizacji. Znajdują w nim swoje odbicie usiłowania partnerów lub koordynatora idące w kierunku integracji sieci, a zwieńczone biurokratycznymi procedurami lub nadmierną formalizacją procesów. Ten balast formalizmu może zniechęcać do współpracy i skutecznie zatrzymać procesy rozwoju sieci. Dlatego potrzebne jest tu sprzężenie zwrotne i powrót do fazy zaistnienia celem poszukania innych rozwiązań lub włączenia nowych partnerów. Ta sytuacja zmusza to do przemyślenia na nowo koncepcji sieci, daje impuls do zmian i umożliwia przejście do kolejnej fazy – sukcesu (osiągnięć).

3) **Faza sukcesu**

Dla uczestników sieci widoczne stają się efekty współpracy. Tu sieć wykazuje pełną synergię ujawniając wszelkie korzyści płynące ze współdziałania wielu, wzajemnie uzupełniających się, podmiotów. Ukształtowanie działalności w tej fazie zasadza się na odpowiedniej taktyce prowadzenia przedsięwzięć rozwojowych, których krótkie cykle realizacji owocują znacznym wzrostem efektywności podtrzymywanym procesami ciągłego doskonalenia, innowacjami w obrębie procesów jak i motywacją o charakterze społeczno-emocjonalnym.

Poszczególni uczestnicy sieci mogą spełnić swoje oczekiwania poprzez współpracę w sieci. Zaufanie wzajemne partnerów bazuje na doświadczeniu, iż dotychczas wszyscy grali fair. W centrum uwagi w tej fazie jest permanentne obserwowanie i gromadzenie doświadczeń.

Barierami w fazie sukcesu jest brak odpowiedniego potencjału kierowania, niejasny podział ryzyka, ale i korzyści, uzależnienie zewnętrzne (np. finansowe), a także

przeciążenie poszczególnych uczestników spowodowane nierównomierną alokacją wymaganych nakładów (np. czasu).

Przejście od fazy sukcesu do kolejnej fazy odbywa się poprzez kryzys sensu istnienia. Gdy cele (np. konkretnego projektu) zostały osiągnięte, pojawia się pytanie o celowość dalszej współpracy w takiej konfiguracji. Możliwą przyczyną takiego stanu bywa utrata zaufania, konfliktowe relacje pomiędzy partnerami, malejąca użyteczność sieci, przesadna kontrola, sprzeczne zamiary lub wystąpienie z sieci któregoś z partnerów.

4) **Faza rozwiązania (likwidacji sieci)**

Podobnie jak w fazie zaistnienia, podczas której na bazie wzajemnych interakcji powstaje sieć, tak i w fazie rozwiązania można działać planowo lub bez planu.

Gdy w efekcie osiągnięcia stanów docelowych gremia kierownicze zdecydowały, iż dalsza współpraca nie jest już przewidywana, można rozwiązać sieć za przyzwoleniem i aprobatą wszystkich jej uczestników. W tym pozytywnym kontekście, rozwiązanie sieci kooperantów jest traktowane naturalnie, a istniejące już więzi zaufania mogą ułatwić w przyszłości tworzenie nowej, innej sieci.

Spontaniczne, nieplanowane rozwiązanie sieci nastąpi wskutek świadomego odłączenia się któregoś z uczestników i przyjęcia orientacji na zewnątrz. Rozpoczęte przedsięwzięcia będą w tych warunkach pospiesznie kończone (często w ograniczonym zakresie), wewnętrzna komunikacja w sieci zostanie ograniczona do koniecznych spraw formalnych. Samorzutnie ucina się dyskusja na temat potrzeb i życzeń poszczególnych partnerów. W pewnym momencie, wszyscy uczestnicy sieci dochodzą do wniosku, że nie jest już ona efektywna.

Możliwe jest jednak i blokowanie rozwiązania sieci np. w efekcie istniejących, znacznych powiązań kapitałowych, nieporozumień w związku z podziałami zasobów lub w kwestii praw do know-how. Te zjawiska są przyczyną kryzysu, który w niektórych sytuacjach może nawet doprowadzić do poważnego konfliktu wszystkich uczestników sieci.

Nie jest możliwe stworzenie dwóch identycznych sieci kooperantów, ale właśnie dzięki takim, jak przedstawiony powyżej, modelom fazowym, można zaprezentować w formie syntetycznej typowy przebieg współpracy.

Wiedza dotycząca typowych faz tworzenia sieci może być traktowana jako warunek konieczny kooperacji. Należy przy tym założyć chęć porozumienia się i zaangażowanie potencjalnych partnerów. Powinni oni wykazywać gotowość do uczenia się i otwartość na zmiany w obrębie swoich organizacji, w związku z myśleniem w kategoriach sieci. Niezbędna jest również gotowość do tworzenia nowych relacji usprawniających przepływ informacji lub zasobów. Partnerzy powinni wykazywać się dojrzałością tzn. świadomością własnych słabych i mocnych stron, która ułatwi stworzenie w sieci układu komplementarnego (wzajemnie uzupełniającego się), który będzie się rozwijał, czyli doskonalił w sensie jakościowym.

Oznacza to, iż rozwój sieci wymaga (Wyrwicka, 2011):

– myślenia w długim horyzoncie czasowym,

– uwzględnienia cyklu życia sieci,
– instytucjonalizacji gremiów kierowniczych,
– zabezpieczenia się umowami, zwłaszcza w kwestiach finansowych,
– wspomagania poprzez skoordynowane zewnętrzne doradztwo,
– zagwarantowania intensywnej, wewnętrznej komunikacji w sieci,
– wykorzystania technik informatycznych i multimedialnych,
– zastosowania prostych i jednoznacznych mechanizmów koordynacji,
– włączenia osób zainteresowanych współdziałaniem,
– świadomego rozwoju kultury bazującej na zaufaniu w relacjach sieciowych,
– regularnych przemyśleń i ocen planów wszystkich uczestników sieci.

Tworzenie i rozwój sieci daje szanse na korzystanie z różnorodnych form organizacji pracy. Uczestnik może być wykorzystywany do tworzenia wartości na rzecz różnorodnych przedsięwzięć. W sieciach ujawnia się w związku z tym stosunkowo szeroki zakres uprawnień i odpowiedzialności. Powszechny staje się model zespołów zadaniowych, realizujących przedsięwzięcia w wyznaczonych ramach na zasadach samozarządzania. Ponadto mechanizm sieciowy potencjalnie zapewnia określone korzyści. Szczególne znaczenie w tym ujęciu mają silne więzi, które jednocześnie ułatwiają budowanie zaufania i przekazywanie wiedzy (Golińska, i in., 2010).

Zaprezentowany tu model fazowy cyklu życia sieci kooperantów ukazuje więc różnorodność przygotowań do współdziałania oraz „naturalne" następstwa podjęcia współpracy.

Prezentowana dalej sieć edukacyjna wykreowana w jednej z poznańskich dzielnic znajduje się obecnie w fazie formowania.

6. Podsumowanie

Sieć – jako baza dla potencjalnej kooperacji (organizacji sieciowej), powinna być względnie trwała. Wymaga to uwzględnienia i kreowania cech istotnych dla współczesnych form kooperacji. Chodzi tu o:

– sytuacyjność – spektrum kształtowania relacji kooperacyjnych powinno być dopasowane do potrzeb i realiów współdziałania;
– synergię – w związku z podjęciem współpracy w sieci powinien pojawić się istotny wzrost liczby możliwych wyborów strategicznych;
– horyzont czasu – bez proaktywnego myślenia w długiej perspektywie, budowanie systemu kooperacji może być nieracjonalne;
– opcje odejścia – udział w sieci nie oznacza trwałych więzi kooperacyjnych. Należy wyprzedzająco (*ex ante*) zdefiniować warunki, w których może nastąpić lub nastąpi wyłączenie się lub wykluczenie partnera;
– standard obsługi – układ kooperacyjny nie zawsze bierze pod uwagę relacje rynkowe z końcowym użytkownikiem produktu. Ponieważ to klient – w ostatecznym rozrachunku – decyduje o powodzeniu, należy wspólnie z partnerami ustalić standard jego obsługi;

– transfer wiedzy – kooperacja staje się coraz bardziej zdeterminowana przekazem wiedzy. Należy budować i podtrzymywać funkcjonowanie sieciowych mechanizmów transferu wiedzy;
– niepewność – kooperacja dotyczy coraz częściej projektów, czyli obszarów eksperymentalnych. Trzeba przyzwolić, by partner mógł wycofać się ze szczególnie ryzykownych sytuacji;
– troskę o istotne relacje – kooperacja jest podejmowana na bazie już sprawdzonych układów lub wspólnego istnienia w sieci;
– „inwestowanie w układ" – osiągane wyniki oraz zaangażowanie są istotną przesłanką kooperacji. Należy określić warunki ramowe, w których także jednostronnie nastąpi inwestowanie w potencjalny układ kooperacyjny;
– przewidywalność postępowania uczestników – należy przygotować i zadbać o komunikację oraz budowanie zaufania. Trzeba zauważyć i uwzględnić możliwe zmiany zachodzące u partnera. ważne jest wskazanie osób odpowiedzialnych za konkretne działania. Dewiza: *rób, co powiedziałeś, mów co myślisz* jest podstawą pozytywnych więzi;
– dawanie przykładu, wychodzenie naprzeciw, podejmowanie jednostronnych wysiłków – w celu nawiązania relacji tam, gdzie dotychczas dominowało rozczarowanie może uruchomić działania na podłożu wzajemności lub naśladownictwa;
– zasadę „wygrana-wygrana" – kooperacja powinna sprzyjać wszystkim zaangażowanym stronom i dawać korzyść każdemu z partnerów współpracy;
– budowanie na różnych punktach widzenia – uczestnicy mają inne spojrzenie na priorytety klientów, procesy tworzenia wartości czy modele biznesowe, mają też różne zasoby wiedzy. Warto skorzystać z wiedzy partnera z sieci zanim zrobią to inni.

Budując sieć należy wykorzystać powszechnie użytkowaną, akceptowaną, możliwie prostą technologię wspierającą współpracę. Podtrzymywanie więzi kooperacyjnych i sieciowych powinno bazować na założeniu, że pracę musi być widać. Jest to realne poprzez powszechny dostęp do danych o efektach działalności poszczególnych osób, grup projektowych, podmiotów sieci, itp. Wspólne działania sprzyjają wzajemnemu poznawaniu się budowaniu zaufania, które wspiera myślenie modularne – gwarantujące swobodę organizacji pracy na pojedynczym stanowisku, co sprzyja elastycznej adaptacji, a także pracy zdalnej. Nie zmienia to jednak założenia, że najważniejsze jest współdziałanie i promowanie pracy zespołowej ukierunkowanej na sprawy całej sieci.

Proces projektowania Sieci Edukacyjnej

MAREK GOLIŃSKI

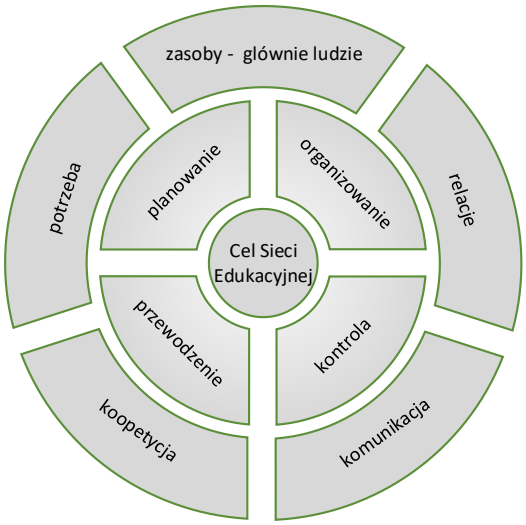
1. Założenia projektowania sieci współpracy

Proces projektowania sieci zawiera zazwyczaj kilka etapów. Początkiem działań powinno być ustalenie, czym jest sieć jakie są jej podstawowe zadania, w następnym etapie należy zdiagnozować potrzeby, jakie ma zaspokajać sieć, a następnie znaleźć analogie rozwiązań i zaproponować kilka wariantów utworzenia oraz funkcjonowania sieci.

Ideą funkcjonowania każdej sieci jest uzyskiwanie większych korzyści dla poszczególnych jednostek dzięki funkcjonowaniu w grupie – wiąże się to z umiejętnym bilansowaniem wartości osiąganych indywidualnie i wartości osiąganych dzięki współpracy w grupie. Największą siłę i potencjał z sieci uzyskuje się wtedy, kiedy zaangażowanie wszystkich interesariuszy (uczestników) jest równomierne a uzyskane korzyści rozkładają się proporcjonalnie na interesariuszy. Zaangażowanie związane z uczestnictwem w sieci wynika z konieczności współpracy przy realizacji celów – bardzo często zawodowych, ale również tych osobistych czy rodzinnych. Ma to swoje odniesienie do zaangażowania najbliższego otoczenia – w węższym wymiarze rodziny, w szerszym ujęciu - społeczności lokalnej. Ugruntowanie tego podejścia jest bardzo praktyczne i znajduje swoje zastosowanie w wielu dziedzinach życia, m.in. w analizie przestrzennej, zarządzaniu środowiskiem przyrodniczym, czy działalnością społeczną, gdzie przyjęto zasadę Toblera, która jako Pierwsze Prawo Geografii stanowi, że „wszystkie miejsca wpływają na siebie nawzajem, ale miejsca bliższe wpływają na siebie bardziej niż odległe" (Tobler, 1979).

Motywacją do utworzenia sieci są indywidualne potrzeby poszczególnych osób czy instytucji. Sieci społeczne powstają spontanicznie, jako reakcja na pojawiające się nieprawidłowości, lub konieczność udoskonalenia istniejących rozwiązań. Jako inicjatywa oddolna, sieci społeczne na ogół nie są ograniczane strukturami czy zasadami formalnymi. Opisywany w niniejszej monografii przykład Sieci Edukacyjnej odbiega od tej zasady, ze względu na uwarunkowania funkcjonowania sieci w odniesieni do dobrych praktyk wypracowanych m.in. w ramach projektu URBACT w mieście Viladecans. Z tego powodu opisywana Sieć Edukacyjna stanowi szczególny przypadek wymagający uwzględnienia pewnych założeń formalnych, jak np. liczba i rola interesariuszy biorących udział w rozwijaniu sieci.

Tworząc sieć, jej interesariusze postanawiają zorganizować grupę ludzi, która w pewien uporządkowany sposób w miarę systematycznie będzie osiągała założone cele, wykorzystując do tego określone zasoby. Kluczowym przy powoływaniu i rozwijaniu każdej sieci, w tym również Sieci Edukacyjnej, jest odpowiedź na pytanie „Czemu i komu ma ona przynieść korzyści". Dlatego przystępując do projektowania sieci należy rozważyć kilka czynników mających wpływ na sukces działania Sieci Edukacyjnej, które zestawiono na rys. 4.



Rys. 4. Czynniki uwzględniane przy projektowaniu Sieci Edukacyjnej.
Źródło: opracowanie własne

Równie ważne dla funkcjonowania sieci są aspekty związane z wyznaczeniem celów oraz organizacją zasobów. W przypadku organizowania sieci, określenie celu lub – co występuje częściej – zbioru celów, jest punktem wyjścia i podstawową motywacją działania. Zazwyczaj można wskazać cel główny, dość ogólny, często w odległym horyzoncie czasowym oraz cele szczegółowe – sformułowane precyzyjniej, odnoszące się do krótszej perspektywy czasowej i angażujące mniej interesariuszy sieci i mniejsze zasoby. Prawidłowo wyznaczone cele istotnie porządkują działania. Opierając się na sentencji filozofa i pisarza Seneki Młodszego, który mówił, „Żeglarz, który nie wie dokąd płynie, nigdy nie będzie miał pomyślnych wiatrów", można powiedzieć, że brak celu uniemożliwia efektywne działanie. W przypadku procesu projektowania sieci, kwestie wyznaczenia celów (pożądanych stanów rzeczy lub procesów w przyszłości), tego co robić i jak to robić, stanowią większy problem, ponieważ dotyczą wielu użytkowników. Ich których głos jest w równym stopniu istotny – np. w firmie rozstrzygające zdanie należy do właścicieli. Podział celów na zadania, a w konsekwencji tego rozdzielenie zasobów do ich realizacji też musi być

ujęte w planie. Tak jak cele zakładają pozytywne rezultaty działań; tak plany muszą uwzględniać zarówno aspekty pozytywne, np. wykorzystanie nadarzających się okazji, jak również identyfikację zagrożeń z ustaleniem prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zjawisk (zakłóceń), czy możliwego ryzyka wynikającego z pojawienia się niekorzystnych czynników zewnętrznych lub wewnętrznych.

W przypadku Sieci Edukacyjnej, wspomniane zasoby, to przede wszystkim potencjał ludzki w postaci interesariuszy sieci z ich kompetencjami, zaangażowaniem i zapałem. Sieć potrzebuje uczestników, którzy chcą i mogą użyć swojej wiedzy i umiejętności do osiągnięcia celów ustalonych wspólnie dla całej sieci. Zasobem wykorzystywanym podczas realizacji celów jest wiedza, doświadczenie oraz wszystkie źródła informacyjne – pierwotne i wtórne, w tym bardzo istotne – zwłaszcza w szkołach – zasoby cyfrowe (Fazlagić, 2018). Wśród zasobów niematerialnych wymienić można także wizerunek instytucji oraz wiążącą się z nim funkcję edukacyjną, która w pewnym przedziale wiekowym jest obowiązkowa. W przypadku Sieci Edukacyjnej do zasobów zaliczyć można również dostęp do majątku trwałego m.in. w postaci budynków, pracowni, laboratoriów, sal gimnastycznych czy terenów sportowo-rekreacyjnych.

Coraz większa popularność i znaczenie funkcjonowania sieci wiąże się uzyskiwaniem większych korzyści wynikającymi ze zdecentralizowanego sposobu zarządzania zasobami i większą skutecznością działań „oddolnych". W sytuacji, kiedy rozwiązuje się problemy lokalne i można spodziewać się korzyści również w wymiarze lokalnym, największą skuteczność mają podmioty bezpośrednio w to zaangażowane. Na właściwym poziomie zaangażowania dochodzi do: koordynowania zasobów, angażowania się w rozwiązywanie konfliktów, negocjowania różnych kompromisów, czy – co najważniejsze – budowania wspólnych zasobów wiedzy (Bodin, Crona, 2009). Sieci społeczne mają wielu potencjalnych uczestników, m.in. dzięki zjawisku integracji relacji społecznych. Budowanie sieci stanowi interfejs między użytkownikami wynikający z występowania relacji i siły spójności między ludźmi, które spowodowane są m.in. wspólnymi zainteresowaniami (Shiau, et al., 2017).

Czynnikiem istotnym w trakcie budowania sieci jest osiąganie zakładanych korzyści związanych z własnym celem dziania. Instytucje oraz osoby fizyczne tworzą sieć wtedy, kiedy dla osiągnięcia własnych celów muszą, albo powinny, skorzystać z zasobów (wartościowych), które posiadają inne podmioty, a jednocześnie same posiadają pewne wymienne wartości. Każde partnerstwo dobiera się na zasadzie wzajemności korzyści, aby coś otrzymać trzeba coś dać. W ramach sieci łączą się różne instytucje. Jeżeli przedmiot ich działalności jest zbliżony – otwartość jest mniejsza, a zakres współpracy ograniczony do wybranych obszarów. W przypadku, gdy przedmioty działań instytucji nie pokrywają się, mogą one pozwolić sobie na większą otwartość, a ich aktywności mogą się wtedy wzajemnie uzupełniać. Tak, jak główną korzyścią funkcjonowania w sieci są relacje budowane poprzez wymianę informacji, tak też do samego formalnego funkcjonowania sieci konieczny jest sprawny przepływ informacji. Sieć to forma zarządzania organizacją oraz współpra-

ca z innymi instytucjami, a to wymaga wspólnego ustalania celów działań – tych zależnych od całej grupy, oraz świadomości posiadania autonomicznych celów – wynikających z przyjętej przez instytucję strategii działań.

Przystępując do projektowania sieci warto w niektórych kwestiach odnieść się, do sprawdzonych zasad, które funkcjonują np. w ramach projektowania przedsięwzięć gospodarczych. Oprócz wspomnianego celu i zasobów istotne jest opracowanie planu, założeń organizacyjnych, koordynowanie całością działań i w końcu określenie sposobów kontrolowania – są to klasyczne funkcje zarządzania każdym przedsięwzięciem (Michalski, 2013).

Kwestie planowania sieci wiążą się z rozwinięciem wstępnego pomysłu, opracowaniem szczegółowego programu zadań w odniesieniu do określonych terminów oraz wyboru metod umożliwiających osiągnięcie czegoś, co zostało wcześniej wytyczone jako stan pożądany. Efekty planowania powinny uwzględniać cele – ten główny i szczegółowe, oraz określać strategię działania. Przy określaniu planu, zwłaszcza tego przewidującego długotrwałe procesy realizacyjne, warto określić strategię. Powinna ona stanowić zbiór spójnych, działań zgodnych z wyznaczonymi priorytetami i posiadanymi zasobami oraz uwzględniać możliwy wpływ otoczenia na prawdopodobieństwo realizacji celów.

We wspomnianej już klasyce zarządzania, istotną rolę odgrywa organizowanie procesów wykonawczych, które pozwolą wprowadzić porządek w ciągu zdarzeń i z poszczególnych elementarnych działań opracować logiczną całość. Na tym etapie szczególnie istotna jest rola koordynatora (bardziej formalnie – kierownika), który jest w stanie zapanować nad całą strukturą przedsięwzięcia – na pewnych odcinkach pracy mogących mieć pozór chaotycznych i doprowadzić działania do pożądanego finału. Zasadniczym zadaniem organizowania jest zapewnienie harmonijnego przebiegu prac, który związane jest z grupowaniem poszczególnych zadań, przyjęciem odpowiedzialności za ich realizację tak, aby całość działań przynosiła zaplanowane efekty. Projektując Sieć Edukacyjną należy zdawać sobie sprawę, że niezbędne do rozpoczęcia jej działalności, a następnie jej funkcjonowania w kontekście rozwoju, dyskusji i komunikowania się, jest przewodzenie realizowanym działaniom. Konieczne jest wyznaczenie osoby koordynującej, posiadającej przy tym odpowiednie kompetencje i jednocześnie stosującej metody integrujące uczestników Sieci Edukacyjnej do wspólnych działań.

Specyfiką funkcjonowania sieci jest jej spontaniczny charakter inicjowania. Wynika to m. in. z tego, że wpływ na tworzenie sieci, mają niewątpliwie zmiany w podejściu do funkcjonowania instytucji na rynku. Zmagania konkurencyjne – czyli jak stać się lepszym niż inne instytucje na drodze przetrwania i rozwoju, a szczególnie przejawy agresywnej konkurencji ustępują podejściu mniej konfliktowemu. Płynnym przejściem od konkurencji do współpracy np. w ramach sieci jest: koopetycja – działanie polegające na jednoczesnym konkurowaniu i kooperowaniu pomiędzy organizacjami (Bouncken, Kraus, 2013). Sytuacja taka, łącząca dwie sprzeczne postawy, występuje wtedy, kiedy w jednym obszarze aktywności instytucje konkurują ze sobą (np. dwie szkoły ubiegające się o dofinansowanie dodatkowej działalności organiza-

cyjno-dydaktycznej), a w innym przypadku współpracują (np. wspólne realizując projekt). W sytuacji, gdy współpraca pomiędzy instytucjami trwa dłużej i wiąże się z szerokim zakresem oferowanych korzyści, partnerstwo staje się wręcz koniecznością osiągania założonych celów. Zróżnicowane działań społeczno-gospodarczych wraz z postępującą specjalizacją we wszystkich dziedzinach życia wymuszają zawiązywanie partnerstw po to, aby efektywnie realizować własne cele.

2. Uwarunkowania projektowania Sieci Edukacyjnej

Podstawową i nadrzędną przesłanką do utworzenia opisywanej tu Sieci Edukacyjnej i jej rozwijania jest dążenie do ciągłej poprawy jakości życia mieszkańców poznańskiego osiedla. Szczegółowym celem jest poprawa wizerunku szkół podstawowych na analizowanym osiedlu. Niezależnie od przyjętych celów oraz zasad funkcjonowania sieci, należy mieć świadomość, że największe zaangażowanie wykazywać będą uczestnicy bezpośrednio zaangażowani w edukację, czyli nauczyciele szkół, jako podmioty odpowiedzialne za kształcenie, i dzieci z rodzicami (w różnym stopniu świadomi konsekwencji procesu edukacji). Działania sieci powinny koncentrować się na integrowaniu działań podmiotów współtworzących dobrowolnie sieć w celu wykreowania wśród społeczności lokalnej świadomości postrzegania szkół rejonowych, jako „swoich" i dobrych.

Realizacja celu szczegółowego związana jest również z ukierunkowaniem dodatkowych aktywności lub podniesieniem jakości kształcenia. Sposobem podniesienia atrakcyjności kształcenia mogą być m.in. nowatorskie formy organizacji kształcenia. Należy tu podkreślić, że celem Sieci Edukacyjnej nie jest bezpośrednia ingerencja w programy nauczania, a jedynie wsparcie szkół – dyrekcji i nauczycieli. Specyfiką działania każdej sieci jest celowe powiązanie aktywności i grupowe wypracowanie korzyści istotnych dla jej poszczególnych uczestników, zgodnie z założeniem, że wspólna i zorganizowana praca jednostek przyniesie większą korzyść niż indywidualne, rozproszone działania (efekt synergii). Realizacja celu funkcjonowania sieci uzależniona jest w dużej mierze od uwarunkowań otoczenia, na które zasadniczy wpływ mają czynniki społeczne i ekonomiczne, ale i kulturowe.

Niezależnie od warunków, decydujące znaczenie dla efektywnego funkcjonowania sieci ma determinacja osób zaangażowanych w jej tworzenie i chęć współpracy. Sieć Edukacyjna ma powstawać oddolnie, co oznacza, że im więcej osób/instytucji włączy się w jej funkcjonowanie, współdziałając na rzecz poprawy wizerunku szkół podstawowych na analizowanym osiedlu, tym szybciej można spodziewać się oczekiwanych efektów. Najważniejsze korzyści związane z funkcjonowaniem w Sieci Edukacyjnej to wymiana informacji, a w szczególności: określanie oczekiwań (szczególnie rodziców i uczniów), dotyczących efektów przedsięwzięć uatrakcyjniających naukę w rejonowych szkołach podstawowych, uzgadnianie i koordynacja podejmowanych inicjatyw, dzielenie się dobrymi i złymi doświadczeniami,

wspólne rozwiązywanie bieżących problemów, poruszanie kwestii planowania przyszłości. Sieć Edukacyjna ma doprowadzić do sprawnej komunikacji w gronie zainteresowanych stron w zakresie wymiany opinii, pomysłów i podejmowanych przedsięwzięć, budując więzi wspierające wspólną realizację ustalonych zadań. Aktywność w sieci powinna satysfakcjonować każdego uczestnika. Kluczem do sprawnego funkcjonowania Sieci Edukacyjnej są korzyści, które każdy z interesariuszy spodziewa się uzyskać dzięki przynależności i współpracy w Sieci. Chodzi tu o korzyści, które przewyższają indywidualne profity wynikające z działania w pojedynkę, poza siecią.

Biorąc pod uwagę zasugerowane w poprzednim podrozdziale etapy projektowania Sieci Edukacyjnej, oddzielnie należy analizować cel główny i cele szczegółowe. Główny cel, jakim jest poprawa wizerunku szkół podstawowych na analizowanym osiedlu i cele szczegółowe należy współustalać w gronie zainteresowanych stron, natomiast zasady realizacji powinny być domeną grup tematycznych. Cel główny – dalekosiężny i ambitny, podlegać powinien uszczegółowieniu uwzględniającemu specyfikę procesu nauczania. Obejmować on powinien perspektywę minimum trzech lat, a harmonogramowanie działań powinno być doprecyzowane do semestrów szkolnych, miesięcy i poszczególnych tygodni nauki szkolnej. Stopień realizacji planu powinien być analizowany co najmniej raz na dwa miesiące, tak aby można było dokonać aktualizacji w gronie Interesariuszy na spotkaniach odbywających się, co najmniej raz na dwa miesiące. Cele powinny precyzować stany oczekiwane w przyszłości, być uzgodnione, konkretne, realne i możliwe do zrealizowania w wyznaczonym terminie.

Zamieszczone w poprzednim podrozdziale wytyczne dotyczące tworzenia sieci współpracy można potraktować jako założenia dotyczące kreowania Sieci Edukacyjnej na poznańskim osiedlu. Należy zawsze wskazać odpowiedzialnego za realizację konkretnego celu cząstkowego, a realizacja wszystkich celów wymaga zebrania deklaracji wykonawców, doprecyzowania zasad współpracy i koordynacji, by nie powodować nadmiernych obciążeń czasowych pojedynczych osób. Należy ograniczyć liczbę jednocześnie realizowanych przedsięwzięć w zależności od dyspozycyjności realizatorów oraz możliwości angażowania koordynatora. W opisywanej tu sytuacji zasugerowano, by koordynatorem przedsięwzięć w Sieci Edukacyjnej był członek Rady Osiedla.

3. Założenia do opracowania wariantów Sieci Edukacyjnej

Przystępując do projektowania sieci istotne jest założenie rodzaju relacji łączących poszczególnych uczestników sieci. W przypadku sieci społecznej – nie nastawionej na wynik komercyjny – relacje wewnątrz sieci będą miały naturę równorzędną, partnerską, a osoba (osoby) pełniące funkcje koordynujące, mające największy wpływ na funkcjonowanie i rozwój sieci, odgrywać będą role węzłów informacyjnych w sieci. Z tego względu projektując Sieć Edukacyjną warto odnieść się do

przykładów funkcjonujących w przestrzeni społecznej i wybrać wariant najlepiej odpowiadający realiom i celom Sieci Edukacyjnej na poznańskim osiedlu.

Wybór wariantu projektowania, a później rozwoju Sieci Edukacyjnej powinien zakładać:

- system wielu Interesariuszy (reprezentujących różne podmioty), połączonych dobrowolnie,
- pozycje poszczególnych interesariuszy powinno się wzajemnie wzmacniać, a nie osłabiać przez działania konkurencyjne,
- liczba wielostronnych relacji pomiędzy interesariuszami powinna się rozwijać,
- powinno dążyć się w rozwoju Sieci Edukacyjnej poprzez skoncentrowanie się na umiejętnościach kluczowych,
- wszelkie działania w Sieci Edukacyjnej powinny być aktywizowane i wykorzystywane w sposób skoordynowany, umożliwiając inteligentne i kolektywne korzy-stanie z zasobów sieci oraz potencjału wiedzy,
- powinno zakładać się rozwój Sieci Edukacyjnej, który służyć będzie realizacji celu głównego.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty warto przeanalizować przykłady obszarów opisanych w literaturze naukowej, w których wykorzystywane są sieci. Rozwój cyfryzacji i Internetu spowodował gruntowną przemianę form komunikacji. Kontakty międzyludzkie zostały zdominowane przez komunikację zdalną. Jest to bardzo wyrazisty przykład, jak sieci społecznościowe, tworzone przez osoby, które lubią dzielić się zainteresowaniami i komunikować o tym przy zachowaniu różnorodnej interaktywności zdominowały kontakty międzyludzkie wykorzystując idee sieciowości (Shiau, et al., 2017).

Kolejnym przykładem wykorzystania sieciowości są struktury logistyczne, gdzie w wymiarze rozwoju relacji, struktur i wymiany wiedzy następuje współpraca w zakresie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów wiedzy w celu integracji wielu sieci. Ze względu na charakter komercyjny współpraca w tych sieciach nie jest pełna, ale pozwala skutecznie i wydajnie realizować założenia zrównoważonego rozwoju (Peng, et. al., 2020). W obszarze gospodarczym, chociaż również w ograniczonym stopniu, funkcjonują sieci mające na celu integrację rozproszonej wiedzy wykorzystywanej przy podejmowaniu decyzji, które angażują podmioty otoczenia biznesowego (Anderson, Parker, 2013). Łącząc kwestie komunikacji sieciowej i produkcji należy zwrócić uwagę na rozwój inteligentnej produkcji i globalną tendencję na spersonalizowane produkty zmieniające przemysł z masowej produkcji w erę masowych dostosowań.

Zwiększona autonomia zmienia również oczekiwania klientów, umożliwiając klientom modyfikację projektu produktu nie tylko podczas zamówienia, ale nawet długo po złożeniu zamówienia (Huang, et al., 2020). W tym kontekście coraz ważniejsze jest integrowanie się podmiotów z „globalną, wirtualną przestrzenią danych", która stanowi dynamiczną sieć prosumentów (osób będących jednocześnie konsumentami i kształtującymi ofertę asortymentową) (Shafiq, et al., 2020). Aktywność obywatelska i budowane w oparciu o nią sieci społeczne stanowią również sposób na

zarządzanie dziedzictwem kulturowym (Bogacz-Wojtanowska, et al., 2019). Sieciowość tych działań wyraża się m.in. nowatorskim podejściem do aktywnego zaangażowania wielu różnych podmiotów w zarządzanie dziedzictwem: nie tylko organizacji sektora publicznego z ich ustawową rola, ale przede wszystkim przedsiębiorców, którzy tworzą produkty dziedzictwa, turystów odwiedzający miejsca na trasie lub ludzi, którzy tworzą to dziedzictwo.

Polityka, jest również obszarem wartym analizy zaangażowania różnych środowisk, przejawianego w celach nie bezpośrednio komercyjnych. Dlatego przed projektowaniem Sieci Edukacyjnych, warto również uwzględnić ten obszar aktywności. Sposoby współpracy parlamentarzystów Unii Europejskiej, oraz analizowanie sieci informacyjnych wspierających partie polityczne i grupy interesów pozwalają wyjaśnić mechanizmy kształtujące zachowania ustawodawcze i kształtowanie polityki UE (Wonka, Haunss, 2019). Rola sieci społecznych jest również ważną siłą napędową przy podejmowaniu decyzji i wdrażaniu polityki w sektorze ochrony przyrody, w którym występują złożone interakcje i konflikty interesów między zainteresowanymi stronami (Lakti, et al., 2020).

Analogie do systemu kształcenia, w obszarze którego funkcjonować będzie Sieć Edukacyjna, odnaleźć można również w sieciach współpracy w dziedzinie służby zdrowia. Celem nadrzędnym, niezależnym od systemowych założeń w zakresie zdrowia publicznego, jest potrzeba przejrzystych działań poszczególnych podmiotów w celu poprawy jakości usług. Podobieństwo jest tu tym większe, że określając rolę izaangażowanych podmiotów i przypisując im zasoby, możliwe jest zrozumienie i zaplanowanie szeregu działań wpisanych w systemowe leczenie, prewencję i przedłużania zdrowego życia, co ma ścisły związek z jakością życia (Marques, Franco, 2020).

Przedstawione powyżej przykłady odgrywają ważną rolę w procesie projektowania, opracowania a następnie doskonalenia Sieci Edukacyjnej i powinny być również uwzględniane przy opracowaniu wariantów realizacji Sieci Edukacyjnej. Propozycję zastosowania wariantów rozwoju Sieci Edukacyjnej przedstawiono w kolejnym rozdziale.

Charakterystyka mechanizmu koordynującego Siecią Edukacyjną

MACIEJ SZAFRAŃSKI, MAREK GOLIŃSKI

1. Założenia opracowania i funkcjonowania mechanizmu koordynującego Siecią Edukacyjną

Przedstawione w niniejszym rozdziale działania mają na celu doskonalenie funkcjonowania Sieci Edukacyjnej. Służą temu propozycje mechanizmu koordynującego oraz wskaźników monitoringu działania sieci. Mechanizm koordynujący powinien stać się przedmiotem dyskusji wśród potencjalnych uczestników Sieci Edukacyjnej. Przede wszystkim należy zdecydować o stopniu formalizacji procesów koordynacji.

Jednym z czynników zapewniających sprawność działań instytucji jest zsynchronizowanie w czasie i strukturze organizacyjnej działań zapewniających realizacje postawionych celów. Efektywność tych działań powinno się kontrolować za pomocą parametrów charakteryzujących poszczególne rezultaty w tym celu opracowano mechanizm koordynujący składający się z szeregu standardowych wskaźników wymienionych w podrozdziale 3. Mechanizm koordynujący siecią edukacyjną stanowi również wymóg zapewniający osiągnięcie rezultatów, które stanowią wymóg formalny funkcjonowania sieci.

W opracowaniu zaproponowano dwa warianty tworzenia mechanizmu koordynującego: pierwszy uwzględnia powołanie fundacji, szukając analogi w rozwiązaniach europejskich, drugi – bez fundacji.

Zestaw zaproponowanych wskaźników monitoringu działania Sieci Edukacyjnej podzielono na 4 grupy: uczestnictwa, aktywności, rezultatów i efektywności. Przygotowano je w taki sposób, aby zapewnić elastyczność w ich doborze i stosowaniu. Należy podkreślić, że wskaźniki nie są celami, a miarami parametrów opisujących cele.

W opracowaniu przyjęto, że funkcjonowanie Sieci Edukacyjnej powinno wynikać w dużym stopniu z implementacji dobrych praktyk wypracowanych w już istniejących sieciach, zwłaszcza na rzecz edukacji. Opisując mechanizm koordynacyjny sieci oparto się głównie na źródłach wtórnych oraz wykorzystano badania pierwotne, przeprowadzane wśród Interesariuszy. W oparciu o to przyjęto kilka założeń:

– „Edukacja jest […] kluczowym czynnikiem wzmacniającym plany tak, aby można było osiągnąć inne cele w zakresie Zrównoważonego Rozwoju, ponieważ tyl-

ko wtedy, gdy ludzie są w stanie uzyskać wysokiej jakości wykształcenie mogą mieć nadzieję na wyrwanie się z zaklętego kręgu ubóstwa" (Badanie transferowalności…, 2018).

- „Wiodące programy mające na celu poprawę edukacji poprzez ustalenie priorytetów i budowanie lokalnej sieci z udziałem wielu interesariuszy w mieście, […] stwarzają realne możliwości monitorowania i dostosowania edukacji do lokalnego kontekstu i rzeczywistych potrzeb, a także przygotowania interesariuszy i obywateli do sprostania nowym wyzwaniom i trendom w wymiarze społecznym" (Badanie transferowalności…, 2018).
- Konieczne jest poprawienie wizerunku Osiedla wśród jego mieszkańców; jego właściwy poziom jest ważnym warunkiem zapewnienia zrównoważonej struktury demograficznej tej dzielnicy.
- Sieci współpracy to rozwiązania organizacyjne, które najczęściej charakteryzuje niska formalizacja ich funkcjonowania i spontaniczny charakter działań jej uczestników.
- Sieć Edukacyjna powinna być rezultatem implementacji sieci już istniejących i opisanych w różnych źródłach wtórnych (Badanie transferowalności…, 2018). Tym samym Sieć Edukacyjna powinna łączyć „współodpowiedzialnych przedstawicieli z zakresu edukacji, którzy będą współdziałać i wymieniać się wiedzą i doświadczeniem w ramach struktury współpracy w celu generowania nowej wiedzy i projektów, które mogą wspierać innowacje edukacyjne i osiągnąć sukces edukacyjny" (Badanie transferowalności…, 2018).
- Niezbędne jest powołanie i/lub zatrudnienie lidera-koordynatora (tj. kierownika), który będzie odpowiedzialny za moderowanie aktywności w sieci. Korzystne byłoby, gdyby lider ten otrzymywał wynagrodzenie za swoją pracę. Lider-koordynator powinien posiadać odpowiednie uprawnienia do reprezentowania Sieci Edukacyjnej, co z punktu widzenia sprawności działań jest nieodzowne dla każdej organizacji.
- Rada Osiedla reprezentuje mieszkańców, którzy w przestrzeni Osiedla występują w różnych rolach. Wielu z nich to rodzice uczniów lokalnych szkół, niektórzy to członkowie Rad Rodziców w szkołach lub właściciele albo pracownicy lokalnych przedsiębiorstw.
- Miasto Poznań, oprócz funkcji wspierającej, jednocześnie będzie miało kluczowe znaczenie ze względu na powiązania między szkołami a strukturami organizacyjnymi Miasta Poznań. W strukturze Miasta Poznań znajduje się stanowisko wiceprezydenta, który odpowiada między innymi za oświatę w Poznaniu. Podlega mu Wydział Oświaty, który nadzoruje funkcjonowanie wszystkich szkół w Poznaniu. Miasto Poznań jest organem prowadzącym dla szkół. W praktyce więc dyrektorzy szkół podlegają Wydziałowi Oświaty, a dalej wiceprezydentowi. Nauczyciele pozostają w relacji podległości w stosunku do dyrektora szkoły. Miasto Poznań jako instytucja ma więc strategiczne bezpośrednie oddziaływanie na funkcjonowanie dużej liczby grup podmiotów w Sieci Edukacyjnej.

Tak zebrane założenia determinują operacyjne funkcje w Sieci Edukacyjnej. Już na etapie projektowania sieci, a następnie w trakcie jej rozwoju, niezbędne będzie najpierw określenie, które działania na rzecz szkół są realizowane w ramach formalnych procesów utrzymania placówek oświatowych i ewentualnie mogą być jednocześnie składową działań w Sieci Edukacyjnej, a które działania mają charakter dodatkowy i będą realizowane wyłącznie w ramach Sieci Edukacyjnej. Chodzi o to, żeby nie powstawały ewentualne nieporozumienia, jakie działania na rzecz szkół muszą lub powinny być realizowane przez Miasto (np. działania infrastrukturalne, zapewnienie bezpieczeństwa uczniów, itp.), a jakie są realizowane dzięki aktywności społeczności Osiedla.

2. Mechanizm koordynujący Sieć Edukacyjną

Brak lub słabość struktur formalnych jest motywacją do budowania sieci współpracy. Należy jednak pamiętać, że funkcjonowanie sieci powinno być koordynowane, co oznacza dążenie do sytuacji, by poszczególni uczestnicy, realizujący swoje zadania, nie przeszkadzali sobie nawzajem, sięgając przykładowo po te same zasoby materialne w tym samym czasie.

Współpraca w sieciach rozważna jest w kategoriach planowości współdziałania, stopnia formalizacji, niezależności w tworzeniu wartości, heterogeniczności partnerów, liczby partnerów, otwartości i elastyczności w działaniu, ukierunkowania i zogniskowania, co opisano uprzednio w tabeli 2.

W zakresie koordynacji funkcjonowania sieci edukacyjnych istnieją dobre praktyki wypracowane m.in. w ramach projektu URBACT w mieście Viladecans. Korzystne jest zaimplementowanie niektórych rozwiązań. Między innymi warto rozważyć powołanie nieistniejącego jeszcze podmiotu gospodarczego, który zajmie się organizacją inicjatyw w Sieci Edukacyjnej. Podmiot o formule na przykład fundacji stał by się wyspą wiedzy w sieci. Innym modelem jest swobodna struktura z dwoma głównymi graczami: Radą Osiedla i lokalnymi szkołami. Każdy z tych dwóch modeli, które zostały przedstawione w tabeli 2, daje potencjalne korzyści, jak również może stwarzać ograniczenia. Przytoczone w tabeli korzyści i ograniczenia mają charakter opisowy i powinny stanowić przedmiot doprecyzowania, rozwinięcia i zatwierdzenia przez interesariuszy sieci. Z tego powodu – na etapie projektowania nie jest celowe uszczegóławianie poszczególnych parametrów.

W wariancie z powołaniem fundacji, koordynacja w Sieci Edukacyjnej przedstawiałyby się podobnie jak w miejscowości Viladecans, a podział funkcji koordynacyjnych wyglądać mógłby następująco:

Tabela 1. Korzyści i ograniczenia wynikające z dwóch przykładowych modeli koordynacji w SE

Sieci Edukacyjnej z fundacją jako głównym aktorem sieci – wariant I	**Sieci Edukacyjnej o swobodnej strukturze – wariant II**
Strukturalizacja i jednoznaczny zakres zadań	Konieczność istnienia wysokiego poziomu kapitału społecznego
Rozwiązanie na pograniczu sieci i jednostki organizacyjnej	Potrzeba dużego zaufania
Bardziej profesjonalne działania	Struktura na pograniczu „syndykatu" i „małżeństwa" – główni aktorzy: Rada Osiedla i Miasto Poznań z wszystkimi podporządkowanymi jednostkami i innymi grupami powiązanymi z tymi jednostkami, zwłaszcza szkołami
Mniejsza elastyczność działania	Większa elastyczność działania
Większa sprawność działania	Możliwe trudności zarządzania dużymi budżetami, stąd korzystniejsza przy małych lub zerowych budżetach, gdzie potrzebna jest dobra wola ludzi, żeby „zrobić coś dobrego"
Łatwiejsza odpowiedzialność za środki	Możliwe podejmowanie działań w niezależnych projektach, z których każdym może zarządzać inny uczestnik sieci
Docelowo przejście do struktury projektowej	

Opracowanie własne.

A. Główni uczestnicy I stopnia:
   - Miasto Poznań, w tym wskazane wydziały, Rada Osiedla: priorytetyzacja i łączenie edukacji z innymi politykami miejskimi oraz wspieranie sieci finansowo i ludzkimi zasobami;
   - Podmiot gospodarczy, np. fundacja: gospodarz sieci; współpraca z lokalnymi przedstawicielami z zakresu edukacji i wdrażanie innowacyjnych projektów edukacyjnych w mieście;
   - szkoły, dyrektorzy szkół i nauczyciele: główni uczestnicy przy wdrażaniu nowych podejść oraz innowacyjnych metod i projektów;
   - firmy: uczestnicy projektów edukacyjnych;
   - rodziny: uczestnicy projektów;
   - uczniowie: uczestnicy projektów.

B. Pozostali uczestnicy I stopnia i uczestnicy II i III stopnia:
   - podmioty otoczenia społecznego: np. uczelnie, organizacje sportowe, kulturalne i inne, współpraca ze szkołami w projektach edukacyjnych.

W Sieci Edukacyjnej należałoby powołać Zespół Koordynujący, w skład którego powinni wchodzić przedstawiciele uczestników sieci. Spotkania Zespołu powinny

odbywać się regularnie, aby decydować o projektach, zasobach i kalendarzu. Spotkania ewaluacyjne mogłyby odbywać się na przykład dwa razy w roku w celu monitorowania i śledzenia postępów projektów. Należałoby także stworzyć budżet, aby zapewnić funkcjonowanie sieci, przynajmniej w stopniu umożliwiającym działania na rzecz pozyskania funduszy na potrzeby realizacji projektów.

Na etapie konsultacji, jak zauważyli przedstawiciele potencjalnych uczestników Sieci Edukacyjnej: „Być może warto też określić potrzebne zmiany infrastrukturalne" (lub także inne potrzeby) na:

– „twarde", oczywiste, bezdyskusyjne i pilne potrzeby (np. zamki w drzwiach do toalety, jeżeli ich nie ma; naprawę dachu, jeśli przecieka itp.),
– kreujące nowoczesny wizerunek (np. nowoczesne ławki, niestandardowy sposób malowania korytarzy) i spójność estetyczną szkoły, na które coraz częściej zwracają uwagę rodzice,
– nie zawsze oczywiste, nieraz drobne, ale zmieniające przestrzeń w taką, która zachęca do przebywania w niej i wchodzenia w interakcje (np. okrągłe stoły albo ławki ustawione czwórkami w kwadraty, meble korytarzowe, kąciki z pufami, zielone oazy na podwórzu, itp.),
– zwiększające poczucie współkształtowania swojego otoczenia przez uczniów i rodziców (np. murale i malunki na podwórzach, fragmenty ścian pozwalające na malowanie na nich, ogród sadzony i pielęgnowany przez uczniów, udział w tworzeniu strony www/fb itp.)".

Z materiałów, które przygotowały szkoły w ramach analiz wynika, że występuje już duża aktywność kadry szkół i uczniów w zakresie realizacji różnych projektów, które prowadzą do uatrakcyjnienia procesu kształcenia i pobytu uczniów w szkołach. W latach 2017-2019 w trzech lokalnych szkołach realizowano od 18 do 29 różnych projektów, czyli około 6 do 10 na rok. Świadczy to o potencjale szkół i zdobytym już doświadczeniu w realizacji działań projektowych.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że szereg inicjatyw potrzebuje wsparcia instytucjonalnego, np. Urzędu Miasta Poznań. W przypadku, gdy Sieć Edukacyjna nie będzie mogła uzyskiwać dodatkowych środków z budżetu Miasta może się okazać, że obciążenie nauczycieli pracą zawodową raczej wykluczy zaangażowanie ich na większą skalę niż wynikająca z raportów o aktywności szkół. Nie można wymagać, nawet od nauczycieli nazywanych w sieci *Lokomotywami* (aktywnie udzielający się nauczyciel w zakresie rozwoju SE), że ich aktywność może wzrosnąć tylko dlatego, że ich działania zaczną być postrzegane jako podejmowane w Sieci Edukacyjnej. W takiej sytuacji to Rada Osiedla stanie się głównym podmiotem dbającym o istnienie i rozwój Sieci Edukacyjnej. Głosy płynące z Rady Osiedla wskazują na to, że członkowie rady również mają ograniczone zasoby czasu. Przy ograniczonych zasobach czasu i środków finansowych korzystne może okazać się sprowadzenie funkcjonowania Sieci Edukacyjnej do kilku obszarów. Mogą to być:

– okresowe spotkania, np. dwa w roku, których celem jest wymiana informacji o zrealizowanych działaniach na rzecz lokalnych szkół, wyróżnienie szczególnie aktywnych członków lokalnej społeczności, omawianie korzystnych przyszłych

działań podejmowanych przez poszczególne podmioty w Sieci Edukacyjnej z zamiarem przynajmniej częściowego skoordynowania aktywności, omawianie bieżących wyzwań dotyczących edukacji na Osiedlu i dyskusja nad możliwościami ich przezwyciężenia;
– wymiana informacji na utworzonej grupie na przykład na Facebooku;
– nagłaśnianie w swoich środowiskach i instytucjach wyników spotkań i informacji z grupy na FB.

W przypadku, gdy nie zapadnie decyzja o powołaniu podmiotu gospodarczego, np. fundacji, koordynację funkcjonowania Sieci będzie musiała przejąć inna jednostka w Sieci. Może to być Miasto Poznań, albo Rada Osiedla. Pozostaną wtedy ramach Sieci Edukacyjnej do realizacji jedynie funkcje bezwzględnie konieczne.

3. Propozycje wskaźników monitoringu działania Sieci Edukacyjnej

Według przyjętych wcześniej założeń, aby implementować w Sieci Edukacyjnej dobre praktyki wypracowane w funkcjonującej sieci EIN w Viladecans, należy opracować cele i podać sposób ich weryfikacji. Tworząc tę sieć warto uwzględnić 3 cele tematyczne UE 2020, na których wzorowano się w ramach EIN (Badanie transferowalności, 2018):

C. Cel tematyczny 2 UE 2020 – Poprawa dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz ich wykorzystywania i jakości.
D. Cel tematyczny 8 UE 2020 – Promowanie zrównoważonego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wspieranie mobilności siły roboczej.
E. Cel tematyczny 9 UE 2020 – Promowanie włączenia społecznego, zwalczanie ubóstwa i wszelkiej dyskryminacji.

W odniesieniu do tych celów w ramach EIN przyjęto odpowiednio następujące parametry monitorowania rozwoju i oceny funkcjonowania sieci:
– wartość wyposażenia szkół w urządzenia cyfrowe i programów szkoleniowych w zakresie umiejętności dla uczniów, nauczycieli i rodziców,
– liczba firm zaangażowanych w projekty innowacyjne,
– liczba rodzin, zaangażowanych w edukację pozaszkolną (dodatkowo, jako ważny cel wskazano ograniczenie ubóstwa w miastach).

Żeby ocenić, czy wymienione parametry można przyjąć w opisywanej tu Sieci Edukacyjnej, należy przypomnieć, jakie obszary poprawy wskazało Miasto Poznań, jako ważne dla Osiedla. Są to:
– podejście przekrojowe,
– wzrost liczby zaangażowanych firm,
– edukacja pozaformalna,
– wzmocnienie zaangażowania rodziców,
– innowacyjne nastawienie,

– innowacyjne projekty.

W tabeli 3 przedstawiono powiązanie możliwych obszarów doskonalenia z celami tematycznymi UE. Obszary te i cele są przywołana ze względu na konieczność odniesienia realizacji działań w opisywanej sieci edukacyjnej do sieci funkcjonujących w ramach projektu URBACT.

Tabela 3. Obszary doskonalenia a cele tematyczne UE 2020

Obszary doskonalenia	**Cele tematyczne UE**		
	2 – Poprawa dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz ich wykorzystywania i jakości	**8 –** Promowanie zrównoważonego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wspieranie mobilności siły roboczej	**9 –** Promowanie włączenia społecznego, zwalczanie ubóstwa i wszelkiej dyskryminacji
Podejście przekrojowe			
Więcej zaangażowanych firm		+	
Edukacja pozaformalna	+	+	+
Wzmocnienie zaangażowania rodziców			+
Innowacyjne nastawienie	+	+	
Innowacyjne projekty	+	+	
Wskaźniki monitorowania			
Cyfrowe umiejętności nauczycieli	+		
Autonomia członków EIN			
Uczniowie, jako przedstawiciele edukacyjni			+

Źródło: opracowanie własne.

Działalność w obszarach doskonalenia związana jest z problematyką autonomii członków Sieci Edukacyjnej, która w kontekście celów również może być bardzo istotna. Bez wskazania zakresu kształtowania obszarów decyzyjnych dla powoływanych ośrodków odpowiedzialności trudno będzie zapewnić względną samodzielność, a więc też elastyczność działania Sieci Edukacyjnej. Zwłaszcza w przypadku powołania np. fundacji istotne stanie się nadanie jej uprawnień.

Cele powinny być mierzalne, dlatego dalej skupiono uwagę głównie na wskaźnikach odnoszących się do obszarów doskonalenia. Należy przy tym pamiętać, że zbyt duża liczba wskaźników może spowodować niepotrzebne rozproszenie aktywności, co sprawi, że ujawnią się trudności w osiągnięciu któregokolwiek ze wskaźników

i może powodować problemy organizacyjne w monitorowaniu Sieci Edukacyjnej. Wybór wskaźników powinien wynikać z oceny ważności celów, które mają być osiągane w Sieci Edukacyjnej. Dopiero gdy uczestnicy Sieci Edukacyjnej nauczą się stosować podstawowe wskaźniki, można zwiększać ich liczbę w celu bardziej precyzyjnego i szerszego monitorowania rezultatów funkcjonowania. Należy przyjąć, że działalność Sieci Edukacyjnej w pierwszej fazie funkcjonowania może okazać się nie w pełni skuteczna i efektywna.

Proponuje się podział wskaźników na kilka głównych grup:

– wskaźniki uczestnictwa (wyrażany najczęściej liczebności osób, lub jako procent uczestniczących do liczby potencjalnych uczestników),
– wskaźniki aktywności (wyrażany najczęściej liczebności osób, lub jako procent uczestniczących do liczby potencjalnych uczestników),
– wskaźniki rezultatów (najczęściej wyrażany procentem założonych aktywności),
– wskaźniki efektywności (najczęściej jako rezultat do poniesionych nakładów, ze względu na charakter niekomercyjny sieci wyrażany, podobnie jak wskaźnik rezultatów).

Z poszczególnych grup wskaźników uczestnicy Sieci Edukacyjnej będą mogli dokonać wyboru najbardziej im odpowiadających na danym etapie funkcjonowania Sieci. Może też być badana dynamika zmian wartości wskaźników w latach. Zestaw wskaźników może proponować koordynator Sieci, jeśli przyjmie ona charakter bardziej sformalizowany. O doborze konkretnych wskaźników zawsze powinien decydować Zespół Koordynujący, większością głosów. Regulamin funkcjonowania Zespołu Koordynującego powinien być opracowany przez koordynatora lub określony wspólnie przez przedstawicieli Zespołu Koordynującego. Analizę wskaźników powinien prowadzić koordynator lub osoby wyznaczone przez Zespół Koordynujący.

3.1. Wskaźniki uczestnictwa

W pierwszej kolejności zasadna jest analiza, ile instytucji lub indywidualnych uczestników jest lub deklaruje udział w sieci (utożsamia się z nią lub jest do niej zaklasyfikowana przez zespół koordynujący). Można odnosić się do całej Sieci Edukacyjnej albo do poszczególnych projektów. Przykłady to liczba lub procent podmiotów objętych siecią:

– lokalnych szkół,
– nauczycieli szkół lokalnych łącznie lub z podziałem na szkoły,
– uczniów szkół lokalnych łącznie lub z podziałem na szkoły, roczniki itp.,
– przedsiębiorstw,
– przedsiębiorstw zlokalizowanych na Osiedlu,
– rodzin,
– ekspertów,
– instytucji otoczenia społecznego szkół innych niż przedsiębiorstwa,
– pracowników Miasta Poznań i wydziałów, w których pracują,

– wszystkich osób należących do Sieci Edukacyjnej,
– wszystkich instytucji należących do Sieci Edukacyjnej.

W ramach powyższych wskaźników można analizować liczbę lub odsetek pojedynczych osób lub instytucji z całego zbioru.

3.2. Wskaźniki aktywności

Przynależność do sieci nie musi być równoznaczna z aktywnością w Sieci Edukacyjnej, dlatego korzystne może okazać się analizowanie, na przykład w okresach rocznych, aktywności uczestników poszczególnych kategorii. Można rozważyć analizowanie poziomu zaangażowania uczestników, aby zidentyfikować te instytucje lub osoby, które w największym stopniu przyczyniają się do poprawy warunków lub rezultatów kształcenia w lokalnych szkołach. Wskaźniki tej grupy można podzielić na dwie kategorie:

– dotyczące liczby aktywnych uczestników sieci,
– dotyczące procentu aktywnych wśród wszystkich uczestników (wskaźniki struktury).

Aktywność można mierzyć w różny sposób. Przykładowe miary aktywności można wyrażać:

– liczbą aktywnych osób lub instytucji,
– liczbą aktywności (przedsięwzięć) wykazywanych przez odpowiednie osoby lub instytucje,
– czasem aktywności poszczególnych uczestników sieci wykazywanym np. w godzinach,
– wartością zaangażowania finansowego – w przypadku instytucji (w tym przypadku można wprowadzić dodatkowo wskaźniki uwzględniające wielkość instytucji, w szczególności przedsiębiorstw; na przykład zaangażowanie finansowe w PLN do liczby zatrudnionych pracowników w firmie, lub do przychodów firmy, lub do liczby zatrudnionych pracowników w danym roku itp.).

Opisane powyżej wskaźniki uczestnictwa i aktywności mają charakter porządkujący, orientacyjny, informacyjno-promocyjny. Mogą, ale nie muszą być wykorzystane do pogłębionych analiz relacji między wartościami wskaźników rezultatów i wskaźników uczestnictwa i aktywności.

3.3. Wskaźniki rezultatów

Wskaźniki rezultatów to najważniejsza kategoria wskaźników, gdyż odnosić się będzie bezpośrednio do celów formułowanych w Sieci Edukacyjnej. W tabeli 4 zaprezentowano zaproponowane dla Sieci Edukacyjnej wskaźniki rezultatów, stanowią one podsumowanie i integralną część niniejszego rozdziału i z tego też powodu nie zostały umieszczone w załączniku. Wartości wzorcowe tych wskaźników, do których należy dążyć, powinny być zdefiniowane przez Zespół Koordynujący.

Wskaźniki rezultatów można podzielić na dwie kategorie:
– strategiczne,
– projektowe.

Wskaźniki strategiczne będą powiązane z generalnymi celami funkcjonowania Sieci Edukacyjnej. Będą formułowane i analizowane w sposób ciągły w całym okresie funkcjonowania sieci, np. co miesiąc.

Wskaźniki projektowe będą formułowane w ramach poszczególnych projektów i będą odnosić się do celów formułowanych dla przedsięwzięć.

Wybór projektów do realizacji, które także powinny przyczyniać się do realizacji strategii i być zgodne z celami Sieci Edukacyjnej, będzie należał do Zespołu Koordynującego. Stąd, na etapie opracowywania koncepcji, nie jest jeszcze możliwe zaproponowanie wskaźników dla poszczególnych inicjatyw, które będą podejmowane przez Sieć Edukacyjną. Dlatego, w tym opracowaniu, zostały zaproponowane wyłącznie wskaźniki strategiczne.

Tabela 4. Przykładowe wskaźniki strategiczne w SE

Podstawa	**Wskaźniki**
1	**2**
Podniesienie jakości kształcenia **Cel:** – Podniesienie jakości kształcenia (ale w obszarze atrakcyjności kształcenia i organizacji warunków kształcenia, celem SE nie jest bezpośrednia ingerencja w program nauczania, a jedynie wsparcie szkoły – dyrekcji i nauczycieli). **Potrzeby:** – Podjęcie działań dotyczących uatrakcyjnienia zajęć lekcyjnych w lokalnych szkołach, co w efekcie ma wpłynąć na polepszenie jakości edukacji. – Działania organizacyjne oraz komunikacyjne, oprócz podporządkowania głównemu celowi funkcjonowania SE, mają prowadzić do integracji poszczególnych podmiotów działających na rzecz edukacji (bezpośrednio lub pośrednio).	– poprawa wyników kształcenia o … % (na podstawie EIN* – sieci funkcjonującej w Viladecans (Badanie transferowalności, 2018): – możliwość rozwinięcia w wiązkę wskaźników – należy odnieść się do danych posiadanych przez szkoły, organ prowadzący lub OKE, np. oceny z przedmiotów, wyniki egzaminów, itp.); – ograniczenie niepowodzeń szkolnych o …. % (na podstawie EIN) – możliwość rozwinięcia w wiązkę wskaźników – należy odnieść się do danych posiadanych przez szkoły, organ prowadzący lub OKE, np. oceny negatywne, wyniki egzaminów, itp.); – …% wskaźnik nabywania przez uczniów umiejętności cyfrowych przewidzianych w szkolnych programach nauczania (na podstawie EIN) – możliwość rozwinięcia w wiązkę wskaźników dla poszczególnych umiejętności – w SE należy zdefiniować miary oceny nabywania umiejętności cyfrowych; – wartość projektów na rzecz doskonalenia wiedzy i umiejętności realizowanych w szkołach – w złotych * zapis odnoszący do EIN oznacza, że polski partner powinien dowiedzieć się od partnera z Viladecans, w jaki sposób wykorzystuje wskaźnik.

tabela 4 cd.

1	2
Uatrakcyjnienie zajęć lekcyjnych **Cele:** – Poprawa wizerunku lokalnych szkół (wśród jego mieszkańców – jak wskazano w pkt. 3.1) (integrowanie działań interesariuszy w celu wypracowania świadomości postrzegania lokalnych szkół jako „swoich" i dobrych). – Podniesienie jakości kształcenia (ale w obszarze atrakcyjności kształcenia i organizacji warunków kształcenia, celem SE nie jest bezpośrednia ingerencja w program nauczania, a jedynie wsparcie szkoły – dyrekcji i nauczycieli). **Potrzeba:** – Podjęcie działań dotyczących uatrakcyjnienia zajęć lekcyjnych w lokalnych szkołach, co w efekcie ma wpłynąć na polepszenie jakości edukacji.	– zmniejszenie redukcji nieobecności o ….% (na podstawie EIN); – …% wskaźnik nabywania przez nauczycieli ukierunkowanych umiejętności cyfrowych (na podstawie EIN) – na podstawie danych posiadanych przez szkoły; – liczba innowacji wprowadzonych w szkołach działających w SE UWAGA: niezbędne jest zdefiniowanie, czym jest innowacja lub opracowanie katalogu innowacji; – liczba uczniów na jedno urządzenie elektroniczne (na podstawie EIN) – na podstawie danych posiadanych przez szkoły.
Poprawa warunków pracy i nauki **Potrzeba:** – Podjęcie działań dotyczących uatrakcyjnienia zajęć lekcyjnych w lokalnych szkołach, co w efekcie ma wpłynąć na polepszenie jakości edukacji.	– liczba udoskonaleń w infrastrukturze szkół – na podstawie danych posiadanych przez szkoły; – wartość udoskonaleń w infrastrukturze szkół – na podstawie danych posiadanych przez szkoły; – liczba szkół dzielących się wiedzą, projektami i doświadczeniem (na podstawie EIN) – należy w SE opracować kryteria oceny; – poprawa umiejętności cyfrowych nauczycieli (na podstawie EIN) – np. liczba nauczycieli, którzy brali udział w szkoleniach w zakresie poprawy umiejętności cyfrowych.
Zapewnienie środków na funkcjonowanie SE **Potrzeba:** – Poniesienie efektywności relacji pomiędzy lokalnymi instytucjami, które mają wpływ na kształcenie w lokalnych szkołach.	– liczba przedsiębiorstw aktywnie wspierających SE (na podstawie EIN); – wartość środków w gotówce pochodzących od przedsiębiorstw; – wartość działań przedsiębiorstw na rzecz szkół; – środki z budżetu Miasta Poznań skierowane na poprawę funkcjonowania szkół (budżet na funkcjonowanie szkół minus środki niezbędne do utrzymania podstawowych procesów w szkołach; na przykład, wynagrodzenia nauczycieli nie kształtują tego wskaźnika, ale środki na naprawę zamków w drzwiach w toaletach już kształtują); – całkowity budżet SE; – całkowity budżet SE/planowanego całkowitego budżetu SE.

tabela 4 cd.

1	2
Poprawa wizerunku lokalnych szkół **Cel:** – Poprawa wizerunku lokalnych szkół (integrowanie działań interesariuszy w celu wpracowania świadomości postrzegania lokalnych szkół jako „swoich" i dobrych). **Potrzeba:** – Lepsze postrzeganie dzielnicy przez mieszkańców, a głównie przez osoby decydujące o wyborze placówek oświatowych dla swoich dzieci.	– % mieszkańców pozytywnie oceniających jakość życia na Osiedlu – niezbędne badania ankietowe lub wywiad, które warto zlecić wyspecjalizowanej firmie lub zrealizować za pomocą prostej ankiety w Google; – % rodziców, posiadających dzieci w wieku do 5 lat pozytywnie oceniających jakość życia na Osiedlu - niezbędne badania ankietowe lub wywiad, które warto zlecić wyspecjalizowanej firmie lub zrealizować za pomocą prostej ankiety w Google; – % rodziców dzieci z lokalnych szkół pozytywnie oceniających jakość życia na Osiedlu **UWAGA**: należy zdefiniować jakość życia, można ją sparametryzować stosując metody oceny jakości życia w miastach. – liczba uczniów z innych osiedli, którzy uczą się w szkołach na Osiedlu – liczba uczniów z Osiedla, którzy uczą się w szkołach na innych osiedlach – liczba uczniów z innych osiedli, którzy uczą się w szkołach na Osiedlu/liczba uczniów z Osiedla, którzy uczą się w szkołach na innych osiedlach – liczba uczniów z Osiedla, którzy uczą się w szkołach na innych osiedlach/wszystkie dzieci w wieku szkolny z Osiedla % rodziców, wybierających szkołę na Osiedlu działającą w ramach SE, kierujących się wyborem na podstawie zmian i aktywności podejmowanych w stych szkołach dzięki ich udziałowi w SE. **UWAGA**: inicjatywy podejmowane w szkołach z tytułu aktywności dyrekcji i kadry niezależnie od budżetów i wsparcia w SE nie powinny być tu uwzględniane; należy odrzucić we wskaźniku działania szkoły, które i tak by były podjęte, gdyby nie było SE. Chodzi o to, żeby nie przypisywać pierwotnych wysiłków kadry szkół innym instytucjom i podmiotom.
Aktywizacja mieszkańców Osiedla **Cel:** – Podniesienie jakości życia. **Potrzeba:** – Organizowanie i upowszechnianie wydarzeń wpływających na aktywizację mieszkańców Osiedla.	– liczba wydarzeń dla mieszkańców Osiedla; – liczba mieszkańców Osiedla uczestniczących w wydarzeniach organizowanych dal nich (na osiedlu, w Internecie, poza osiedlem).

tabela 4 cd.

1	2
Poprawa komunikacji pomiędzy interesariuszami SE **Cel:** – „Odformalizowanie" wzajemnych relacji i doprowadzenie do sprawnej komunikacji, wymiany zasobów wiedzy. **Potrzeby:** – Jakościowa i ilościowa poprawa komunikacji pomiędzy interesariuszami SE. – Stworzenie forum – w formie spotkań bezpośrednich i strony internetowej z możliwością dwustronnej komunikacji odnośnie wymiany wiedzy i doświadczeń w zakresie działań Sieci Edukacyjnej na Osiedlu.	– liczba rodziców mających wyższy poziom interakcji ze szkołami i między sobą za pomocą rozwiązań ICT, tj. aplikacji (na podstawie EIN); – liczba kanałów komunikacji stosowanych w SE; – liczba komunikatów w SE (np. liczba postów, liczba artykułów itp.); – liczba odbiorców komunikatów za pośrednictwem kanałów komunikacji stosowanych w SE; – % rodziców dzieci uczących się w lokalnych szkołach posiadający wiedzę o projektach realizowanych w szkołach działających w SE; – liczba spotkań bezpośrednich.

Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszej fazie funkcjonowania sieci wskaźniki strategiczne powinny być ustalone realistycznie, na możliwym do osiągnięcia poziomie, gdyż będzie to faza uczenia się pracy ze wskaźnikami, a także sondowania, jakie wartości wskaźników są realne do osiągnięcia, czyli w jakim stopniu można osiągnąć cele Sieci Edukacyjnej.

3.4. Wskaźniki efektywności

Możliwości formułowania wskaźników efektywności są nieograniczone, dlatego należy je wdrożyć z rozmysłem, by sprzyjały aktywizacji uczestników sieci i były liczone z dużą odpowiedzialnością za rzetelność wykorzystanych danych. Przykłady:
– budżet w Sieci Edukacyjnej na jednego ucznia,
– koszt poprawy o jeden punkt procentowy wybranego wskaźnika rezultatu,
– zaangażowanie finansowe przedsiębiorstw lub Miasta Poznań, lub innych podmiotów w przeliczeniu na szkołę, na nauczyciela, lub na ucznia.

Aby możliwa była ocena takich wskaźników, należy za każdym razem formułować wartości docelowe, traktowane jako zadania do osiągnięcia dla danego okresu czasu lub w odniesieniu do projektu.

W przypadku wyboru swobodnej struktury sieci (wariant II w tabeli 4), sugeruje się zrezygnować z monitorowania funkcjonowania Sieci Edukacyjnej z użyciem wskaźników efektywności zwłaszcza w sytuacji, gdy nie znajdzie się w ramach Sieci Edukacyjnej osoba chętna do prowadzenia tego typu analiz.

II.

Interesariusze sieci: definicja, rola i współzależności

Definiowanie interesariuszy Sieci Edukacyjnej

MAGDALENA GRACZYK-KUCHARSKA

1. Wprowadzenie teoretyczne

Budowanie silnych relacji z perspektywy wzajemnej współzależności wymaga od Interesariuszy sieci wdrażania uzgodnionych uprzednio, pożądanych zmian oraz stałej, wzajemnej adaptacji do zmieniających się warunków współpracy. Wykreowanie wartościowych relacji jest bardziej prawdopodobne, kiedy podmioty efektywnie gromadzą wiedzę w procesie wzajemnego uczenia się, a relacja nie może ograniczać się jedynie do wzajemnej komunikacji. Równowaga między uczestnikami relacji występuje jedynie wówczas, gdy korzyści uzyskiwane podczas współdziałania są równe nakładom ponoszonym przez każdą ze stron (Piwoni-Krzeszowska, 2013).

Sieć Edukacyjną można również rozpatrywać, jako specyficzny rodzaj relacji zrównoważonych, scharakteryzowany poprzez równowagę wymiany i zaangażowania Interesariuszy oraz zbieżność ich celów. Pozostaje jednak wątpliwość – czy to prawda w odniesieniu do wszystkich Interesariuszy SE?

W przypadku zbieżności celów istnieje dość znaczne prawdopodobieństwo, że relacje tego typu będą trwały i rozwijały się. Tworząc sieci oczekuje się efektów synergii (wzmocnienia) w postaci korzyści znacznie przekraczających sumę wyników uzyskiwanych w pojedynkę przez poszczególnych interesariuszy. Tym samym dąży się do lepszego wykorzystania nakładów, które często są komplementarne, a ich wzajemne uzupełnianie się umożliwia uzyskanie „*nadzwyczajnych*" efektów.

Zaangażowanie uczestnika sieci przejawia się w zobowiązaniu do utrzymania relacji oraz dopasowania zasobów i procesów do oczekiwań partnera lub wymagań wspólnego przedsięwzięcia. Zaangażowanie może przyjąć formę (Gustafsson, i in., 2005):

– kalkulowaną – racjonalne, ekonomiczne podejście do korzyści i kosztów,
– afektywną – o podłożu emocjonalnym, dotyczącym społecznych aspektów wymiany.

W rozważanej SE spodziewane są obie formy angażowania się.

Warto podkreślić, że partnerskie relacje są jednym ze sposobów zmniejszania niepewności funkcjonowania w otoczeniu. Uważa się, że wraz ze wzrostem niepewności może rosnąć skłonność do kształtowania partnerskich relacji tj. długookresowych, obopólnie zrównoważonych, o dużym stopniu zaangażowania kalkulowanego i afektywnego (Piwoni-Krzeszowska, 2004).

Poziom i warunki równowagi relacji są (i powinny być) przedmiotem negocjacji. Nieprzestrzeganie wynegocjowanych ustaleń lub nieekwiwalentność wymiany zazwyczaj doprowadzają do zerwania relacji.

Celem każdej instytucji, także uczestnika SE, jest maksymalizowanie efektu. Inne cele mogą oscylować w obszarze działań społecznie odpowiedzialnych, co może być korzystne dla wszystkich interesariuszy sieci.

2. Role i zadania poszczególnych interesariuszy – studium przypadku

Aby skutecznie nadać role poszczególnym interesariuszom, należy uwzględnić ich potrzeby i motywacje, którymi kierują się w projektowaniu lub dołączaniu do sieci. W odniesieniu do ról w Sieci Edukacyjnej, do tej pory podzielono wszystkich interesariuszy na 3 grupy:

– Uczestnicy I stopnia: Urząd miasta, Dyrekcja szkół, Rada Osiedla, Rada Rodziców, Młodzieżowa Rada, Nauczyciele, Uczniowie, Rodzice, Uczelnie, PCSS (Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe),
– Uczestnicy II stopnia: Przedsiębiorcy, Placówki oświatowe, Wydział Oświaty, Dziadkowie, Poznańska Rada Seniorów, Mieszkańcy Osiedla, Grupy zorganizowane, instytucje religijne,
– Uczestnicy III stopnia: MOPR, NGO, Instytucje np. kulturalne, Radni.

Ze względu na wartość i celowość uczestnictwa w SE poszczególnych interesariuszy, należy jednak dokonać innego podziału. W opisywanym przypadku, wszystkich interesariuszy Sieci można podzielić na kilka grup podmiotów, dla których potrzebą jest:

A. Poprawa wizerunku dzielnicy, w tym poprawa jakości edukacji i życia – należą tutaj tacy interesariusze jak: Urząd Miasta, Rada Osiedla, placówki oświatowe, Wydział Oświaty, dziadkowie, Poznańska Rada Seniorów, Młodzieżowa Rada, MOPR, mieszkańcy Osiedla,
B. Poprawa jakości edukacji, istotna dla takich interesariuszy jak: Dyrekcja szkół, Rodzice, Rady Rodziców,
C. Poprawa warunków pracy i nauki, poprzez współpracę i budowanie relacji z rodzicami i otoczeniem jest ważna dla takich interesariuszy jak: Nauczyciele, Uczniowie, instytucje religijne,
D. Bezpośrednie lub pośrednie zwiększenie obrotów lub pozyskanie środków na bieżącą i planowaną działalność, ważne dla: Przedsiębiorców, NGO, instytucji kultury, grup zorganizowanych,
E. Możliwość propagowania nowej wiedzy lub prowadzenia zaawansowanych prac badawczo-naukowych i/lub wdrożeń w zakresie innowacji dla edukacji, jest ważne dla: PCSS, Uczelni.

Powyższy podział akcentuje fakt, że zmotywować i zachęcić poszczególne podmioty do współpracy, wartość (nakład, zamiar, idea), która jest wnoszona do sieci przez uczestnika powinna odpowiadać potrzebom sieci i być akceptowalna przez interesariuszy, przy czym ocena odbywa się przez pryzmat wartości otrzymywanej z tej relacji. W przypadku każdej osoby/podmiotu wartość powiązań w sieci może być inna i powinna być indywidualnie dopasowana do potrzeb konkretnego uczestnika SE, by zwiększyć zaangażowanie tych, którzy już współdziałają oraz włączyć niezbędną liczbę osób rozwijających Sieć Edukacyjną.

W oparciu o dotychczas zrealizowane w ramach opisywanych tu prac badania, jak również wcześniejsze opracowania powstałe w projekcie „*OnBoard*", a także materiały z „*Diagnozy sytuacji edukacyjnej*" oraz badania własne realizowane od 2012 w ramach Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej, dokonano kompilacji wyników z wyżej wskazanych źródeł, prezentując przykłady wartości, które można oferować dla poszczególnych grup interesariuszy. Analogicznie do przyporządkowanych w punktach A-E powyżej, mogą to być:

A. Pozytywne i miarodajne trendy w zakresie poprawy wizerunku dzielnicy:
   - zmniejszenia migracji uczniów do szkół spoza tego osiedla,
   - wzmacniania pozytywnego wizerunku jako osiedla o oczekiwanej przez mieszkańców jakości edukacji i życia,
   - zwiększenia liczby zaimplementowanych innowacji w edukacji w każdej ze szkół.

B. Pozytywne i miarodajne trendy w obszarze poprawy jakości edukacji dotyczące:
   - zwiększenia liczby zaimplementowanych innowacji w edukacji w każdej ze szkół,
   - zwiększania liczby nagród i wyróżnień w różnych grupach wiekowych wśród uczniów różnych szkół,
   - zwiększanie możliwości rozwoju uczniów w różnych kołach zainteresowań (być może międzyszkolnych),
   - współpracy wyróżniających się uczniów z jednostkami naukowymi (współuczestnictwo w projektach naukowych i badaniach).

C. Pozytywne i miarodajne trendy w obszarze poprawy warunków pracy i nauki dotyczące:
   - liczby renowacji w szkołach – sale dydaktyczne, sprzęt do nauki etc.,
   - aktywne współuczestnictwo z minimum kilkudziesięcioma rodzicami i interesariuszami SE w realizowaniu zadań w obszarze edukacji dla wsparcia nauczycieli w pracach wykraczających poza standardowy czas pracy,
   - projektów „*uczeń dla ucznia*" na zajęciach klasowych w młodszych grupach, będących motywacją do rozwoju własnych umiejętności w tym kompetencji miękkich,
   - zwiększenia liczby zaimplementowanych innowacji w edukacji w każdej ze szkół,
   - liczne wycieczki wśród lokalnych instytucji, będących inspiracją do implementacji innowacji w zakresie edukacji na terenie jednostki edukacyjnej,

- lokalne wydarzenia,
- akceptacja hasła „*it is ok to fail*" w stosunku do podejmowanych inicjatyw uczniów jako hasło przyzwalające do działań („*wolnej ręki*") ze społecznością i/lub w społeczności lokalnej.

D. Działania pozwalające na zwiększenie obrotów poszczególnych podmiotów lub zwiększenie rozpoznawalności marki/firmy poprzez:
- nadanie każdemu z aktywnych uczestników sieci certyfikatu i/lub „*wlepu*" (przyklejanego przy wejściu), potwierdzającego współtworzenie społeczności lokalnej i podnoszenia jakości życia i edukacji np. w formie „*CERTYFIKATU JAKOŚCI za rok 2020 za aktywną współpracę w Sieci Edukacyjnej oraz podnoszenie jakości życia jej mieszkańców*". Poprzez promocję tych jednostek mieszkańcy mogliby wybierać jednostki wspierające ich, a kolejne instytucje chciałaby się włączać w kolejne akcje i wydarzenia,
- promocja firmy lub organizacji na lokalnych wydarzeniach, w szkołach lub wśród studentów na uczelniach,
- możliwość bezpłatnego podnoszenia kompetencji na profesjonalnych kursach lub szkoleniach prowadzonych przez inne organizacje lub współpracujące uczelnie i PCSS.

E. Wszelkie działania zgodne ze statutem instytucji, przyczyniające się do realizacji celu jednostki, np.:
- zwiększenie liczby prowadzonych badań i projektów, poprzez włączanie uczniów w prace projektowe i badawcze,
- propagowanie nowej wiedzy,
- możliwości wdrożeń innowacji w edukacji lub wśród innych Interesariuszy SE,
- realizowanie kolejnych projektów badawczych, naukowych lub w obszarze edukacji (związanych z innowacyjnością, technologią lub badaniami w obszarze edukacji).

Znając interesariuszy (grupy podmiotów) i ich potrzeby, można już indywidualnie dokonać podziału ról w SE z uwzględnieniem proponowanych kluczowych zadań, częstotliwości ich realizacji, proponowanych narzędzi do wykorzystania oraz ogólnych kosztów.

W tabeli 5 wskazano i scharakteryzowano poszczególne role w SE:
- koordynator – podmiot nadzorujący prawidłowe funkcjonowanie sieci oraz monitorujący wskaźniki osiąganie w celu umacniania relacji interesariuszy, jak również osiąganiu celu nadrzędnego, jakim jest poprawa jakości życia i edukacji,
- Zespół Koordynujący – przedstawiciele interesariuszy, którzy:
  - określają strategie w tym definiuje plany całoroczne i kilkuletnie SE,
  - decydują o projektach, zasobach i kalendarzu,
  - poszukują możliwości pozyskania środków finansowych i zasobowych na realizację inicjatyw i projektów,
  - prowadzą analizy wskaźników i osiągane rezultaty w SE.

- pełną rolę lidera formalnego – osoby prawnej, która odpowiadać będzie finansowo, organizacyjnie i prawnie za projekty realizowane w ramach SE. Bez nadania Zespołowi Koordynującemu osoby prawnej, funkcja ta może być realizowana jedynie poprzez wyznaczony do tego działania podmiot, np. Miasto Poznań lub wybranego przez SE lub Zespół Koordynujący interesariusza z obszaru działalności SE,
- inicjatora – osoba fizyczna lub prawna występująca z inicjatywą, której realizacja przyczyniać się będzie do osiągania celów SE,
- realizatora – osoba fizyczna, podmiot realizujący lub współrealizujący inicjatywę lub przedsięwzięcie,
- fundatora – podmiot finansujący lub współfinansujący realizowane inicjatywy i projekty,
- promotora – osoba fizyczna lub podmiot przyczyniający się do gromadzenia danych i informacji dotyczących działalności SE, jak również upowszechniający dostępnymi drogami komunikacji informacje o działaniach w ramach SE i osiąganych rezultatach,
- eksperta – przedstawiciel wybranej instytucji lub organizacji dokonujący konsultacji eksperckich w określonej tematyce.

Przedstawione powyżej opisy ukazują paletę możliwości, ale nie muszą być kompletnie wykorzystane podczas funkcjonowania SE. Ze względu na liczne odniesienia do tabeli w treści niniejszego rozdziału, jak również wartość merytoryczną niniejszego opracowania, obszerną tabelę 5 umieszczono w niniejszym rozdziale a nie jako załącznik do całej monografii.

3. Wady i zalety proponowanego przydziału ról i zadań nadanych poszczególnym interesariuszom SE

Role i zadania poszczególnych interesariuszy, opisane w poprzednim rozdziale, zostały nadane zgodnie z możliwościami i potrzebami zdiagnozowanymi w 2019 r. na etapie analizy obecnych relacji między podmiotami w obszarze oddziaływania SE. Istnieje wiele zalet w kontekście przyjęcia ról i zadań poszczególnym interesariuszom. Wśród nich najistotniejszą jest wyznaczenie odpowiedzialności za realizowane prace w SE zgodnie z możliwościami nadanymi określonym podmiotom i osobom współtworzącym sieć. Podkreślenie roli kolejnych instytucji, jej wpływu na budowanie wartości w sieci, przy uwzględnieniu możliwości każdego z partnerów pozwala na relatywnie swobodną realizacją prac poszczególnych instytucji, minimalizując ryzyko niezrealizowania kolejnych prac przez członków sieci. Role nadane poszczególnym instytucjom i osobom nie są zawyżane, a określone racjonalne. Często prace te mogą być realizowane przy okazji codziennego kontaktu z innymi współpracującymi podmiotami, szkołami, urzędami, rodzicami uczniów, czy uczelniami wyższymi. To znacznie minimalizuje czas, niezbędny na realizację zadań w sieci na potrzeby realizacji celu wspólnego SE.

Tabela 5. Przykład podziału zadań i ról poszczególnych interesariuszy w SE

Grupa interesariuszy	**Lp.**	**Podmiot**	**Rola Podmiotu w SE**	**Wykaz kluczowych zadań w ramach SE**	**Proponowana częstotliwość kluczowych zadań**	**Proponowane narzędzia** (*z wyłączeniem komunikacji*)	**Koszt realizacji zadania w przybliżeniu / rok**
1	2	3	4	5	6	7	8
Uczestnicy GRUPA A	1.	Urząd miasta	1. Koordynator. 2. Członek Zespołu Koordynującego (w czasie trwania projektu „ON BOARD"). 3. Promotor. OPCJONALNIE: 4. Lider formalny. 5. Inicjator. 6. Realizator.	1. Nadzoruje sposób funkcjonowania SE. 2. Nadzoruje osiągane rezultaty w SE. 3. Zapewnia podstawowe środki na realizację inicjatyw i projektów SE. 4-6. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. 1 raz na kwartał. 2. 1 raz na 6 miesięcy. 3. 1 raz na 12 miesięcy– budżet roczny 4-6. Minimum 1 raz na miesiąc.	– Strategia i roczny plan działań. – Określenie rocznych planów wskaźników rezultatów, – Konsultacje i lobbing w UM. – Strona www UMP, FB UMP.	1 i 2. Około 5-10 godzin na miesiąc ▪ 12 = około 5000,00-10 000,00 PLN. 3. Lobbing w zakresie obowiązków. 4-6. Około 1000,00-3000,00 PLN.
	2.	Rada Osiedla	1. Członek Zespołu Koordynującego. 2. Inicjator. 3. Realizator. 4. Fundator. 5. Lider formalny.	1. Współuczestniczy w podejmowaniu decyzji Zespołu Koordynującego. 2. Prowadzi komunikację i definiuje potrzeby społeczności lokalnej w SE, a przez to inicjuje działania. 3. Finansuje lub współfinansuje realizowane działania. 4. Organizuje lub współorganizuje wydarzeniai projekty lokalne. 5. Odpowiada za organizowane projekty.	1. 1 raz na miesiąc. 2. 1 raz na miesiąc. 3. Minimum 1 raz na rok. 4. Minimum 2 razy na rok. 5. Minimum 1 raz na rok.	– Strategia i roczny plan działań. – Określenie rocznych planów wskaźników rezultatów. – Konsultacje i lobbing w UM. – Dyskusje i spotkania ze społecznością lokalną. – Wydarzenia lokalne, projekty.	1-5. Działania w zakresie obowiązków i realizowanych lub planowanych projektów Rady Osiedla.

tabela 5 – cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Uczestnicy GRUPA A	3.	Placówki oświatowe	1. Członek zespołu Koordynującego. 2. Lider formalny. 3. Inicjator. 4. Realizator. 5. Promotor.	1. Współuczestniczy w podejmowaniu decyzji Zespołu Koordynującego. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Odpowiada za organizowane projekty. 4. Prowadzi komunikację i definiuje potrzeby dyrekcji, nauczycieli, uczniów, rodziców w SE, a przez to inicjuje działania. 5. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. 1 raz na miesiąc. 2. Minimum 3 razy na rok. 3. Minimum 1 raz na rok. 4. Minimum 2 razy na rok. 5. Minimum 1 raz na miesiąc.	– Strategia i roczny plan działań. – Określenie rocznych planów wskaźników rezultatów. – Konsultacje i lobbing w UM. – Dyskusje i spotkania z dyrekcją, nauczycielami, uczniami, rodzicami. – Wydarzenia lokalne, projekty. – Strona www, FB, tablice ogłoszeniowe, plakaty.	1. Około 2000,00 PLN. 2 i 3. Częściowo w ramach obowiązków w pracy, dodatkowo zapewnienie budżetu na poziomie min. 2 000,00 – 10000,00 PLN na projekt.
	4.	Wydział Oświaty	1. Ekspert, 2. Promotor. OPCJONALNIE: 3. Fundator.	1. Wskazuje kierunki i dokonuje konsultacji eksperckiej proponowanych działań. 2. Wspiera SE w osiąganiu celów rocznych i długookresowych celów. 3. Finansuje lub współfinansuje realizowane działania.	1. Minimum 1 raz na kwartał. 2. Zgodnie z potrzebami SE. 3. Minimum 1 raz na rok.	– Konsultacje eksperckie. – Lobbing w UMP i innych instytucjach i sieciach własnych kontaktów.	1 i 2. Częściowo w ramach zakresu czasu pracy i stanowiska – min. budżet 2000,00 PLN. 3. Lobbing w ramach zakresu pracy i stanowiska + sfinansowanie min. 1 projektu 5000,00–10000,00 PLN.
	5.	Dziadkowie	1. Inicjator. 2. Realizator.	1. Definiuje potrzeby w SE i inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok.	– Konsultacje lokalne. – Wydarzenia i eventy.	1. Konsultacje społeczne – wolontariat. 2. Minimum 2000 na osobę.

tabela 5 – cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Uczestnicy GRUPA A	6.	Poznańska Rada Seniorów	1. Inicjator. 2. Realizator. 3. Lider formalny.	1. Definiuje potrzeby w SE i inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Odpowiada za organizowane projekty.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok. 3. Minimum 1 raz na rok.	– Konsultacje lokalne. – Wydarzenia, projekty i eventy.	1. Konsultacje społeczne – wolontariat. 2 i 3. Minimum 2000,00 – 5000,00 na projekt.
	7.	Młodzieżowa Rada	1. Inicjator. 2. Realizator. 3. Lider formalny. 4. Promotor.	1. Definiuje potrzeby w SE i inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Odpowiada za organizowane projekty. 4. Odpowiada pod nadzorem Zespołu Koordynującego za promocję online osiągniętych rezultatów SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok. 3. Minimum 1 raz na rok. 4. Ciągle.	– Konsultacje lokalne. – Wydarzenia, projekty i eventy. – Strona www i social media.	1. Konsultacje społeczne – wolontariat. 2 i 3. Minimum 2000,00 – 5000,00 na projekt. 4. Minimum 2000.
	8.	Mieszkańcy osiedla	1. Inicjator. 2. Realizator. 3. Lider formalny. 4. Promotor. 5. Fundator.	1. Definiuje potrzeby w SE i inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Odpowiada za organizowane projekty. 4. Wspiera w promocji osiągniętych rezultatów SE. 5. Wspiera finansowo realizowane inicjatywy i projekty.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 3 razy na rok. 3. Minimum 1 raz na rok. 4. ciągle 5. Minimum 1 raz na rok.	– Konsultacje lokalne. – Wydarzenia, projekty i eventy. – Strona www i social media.	1. Konsultacje społeczne – wolontariat. 2 i 3. Minimum 2000,00 – 5000,00 na projekt. 4. Wolontariat. 5. Wolontariat.

tabela 5 – cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Uczestnicy GRUPA A	9.	Radni	1. Fundator. 2. Ekspert. 3. Promotor. 4. Inicjator.	1. Zapewniają środki na realizację strategii SE. 2. Wskazuje kierunki i dokonuje konsultacji eksperckiej proponowanych działań. 3. Wspiera w promocji osiągniętych rezultatów SE zwłaszcza na Radzie Miasta Poznania. 4. Inicjuje i wskazuje możliwości projektów, które mają szansę na pozyskanie finansowania z budżetu UMP.	1. 1 raz na rok zgodnie ze strategią. 2. Zgodnie z potrzebami SE. 3. Minimum 1 raz na 6 miesięcy. 4. Minimum 1 raz na rok.	– Konsultacje eksperckie. – Lobbing w UMP i innych instytucjach i sieciach własnych kontaktów.	1-4. Lobbing w ramach zakresu pracy i stanowiska.
	10.	MOPR	1. Lider formalny. 2. Inicjator. 3. Realizator. 4. Promotor.	1. Definiuje potrzeby w SE i inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Odpowiada za organizowane projekty. 4. Wspiera w promocji osiągniętych rezultatów SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok. 3. Minimum 1 raz na 2 lata. 4. Minimum 1 raz na kwartał.	– Konsultacje i dyskusje. – Wydarzenia, projekty i eventy. – Strona www i social media.	1. Konsultacje społeczne – wolontariat. 2 i 3. Minimum 2000,00. 4. Wolontariat.

tabela 5 – cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Uczestnicy GRUPA B	11.	Dyrekcja szkół	1. Członek Zespołu Koordynującego. 2. Lider formalny. 3. Inicjator. 4. Realizator. 5. Fundator. 6. Promotor. 7. Ekspert.	1. Współuczestniczy w podejmowaniu decyzji Zespołu Koordynującego. 2. Prowadzi komunikację i definiuje potrzeby dyrekcji, nauczycieli, uczniów, rodziców, a przez to inicjuje działania. 3. Finansuje lub współfinansuje realizowane działania. 4. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 5. Odpowiada za organizowane projekty. 6. Promuje osiągnięte rezultaty SE. 7. Wspiera w ocenie eksperckiej realizowanych i planowanych działań.	1. Minimum 1 raz na miesiąc. 2. Minimum 1 raz na kwartał. 3. Minimum 1 raz na rok. 4. Minimum 2 razy na rok. 5. Minimum 1 raz na rok. 6. Minimum 1 raz na 2 miesiące. 7. Minimum 1 raz na rok.	– Strategia i roczny plan działań. – Określenie rocznych planów wskaźników rezultatów. – Konsultacje. – Wydarzenia, projekty i eventy. – Strona www i social media.	1-2. Minimum 3 000 PLN na rok. 3. Zgodnie z uzyskanymi środkami i ich przeznaczeniem. 4-5. Minimum 2 000 PLN na projekt. 6. Minimum 1200 PLN. 7. Zgodnie z zakresem zawartych i obowiązujących umów.
	12.	Rodzice	1. Inicjator. 2. Realizator.	1. Definiuje potrzeby w SE i inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 3 razy na rok.	– Konsultacje lokalne. – Wydarzenia i eventy.	1. Konsultacje społeczne – wolontariat. 2. Minimum 500,00–2000,00 / projekt

tabela 5 – cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
	13.	Rada Rodziców	1. Członek Zespołu Koordynującego. 2. Inicjator. 3. Realizator. 4. Promotor.	1. Współuczestniczy w podejmowaniu decyzji Zespołu Koordynującego. 2. Definiuje potrzeby w SE i inicjuje działania. 3. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 4. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1 razy na rok. 2. Minimum 3 razy na rok.	– Strategia i roczny plan działań. – Określenie rocznych planów wskaźników rezultatów. – Konsultacje lokalne. – Wydarzenia i eventy.	1-2. Konsultacje społeczne – wolontariat. 3. Minimum 2000 PLN na projekt. 4. W ramach promocji w szkołach – wolontariat.
Uczestnicy GRUPA C	14.	Nauczyciele	1. Inicjator. 2. Realizator, 3. Promotor. 4. Ekspert.	1. Prowadzi komunikację i definiuje potrzeby nauczycieli, uczniów i rodziców, a przez to inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Promuje osiągnięte rezultaty SE. 4. Wspiera w ocenie eksperckiej realizowanych i planowanych działań.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na kwartał. 3. Minimum 1 raz na 2 miesiące. 4. Minimum 1 raz na rok.	– Konsultacje eksperckie. – Dyskusje z nauczycielami, uczniami i rodzicami. – Wydarzenia, projekty i eventy. – Strona www i social media.	1. W ramach obowiązków i prac nauczycieli, jako np. jednorazowy dodatek min. 300,00 na osobę. 2. Min. 500,00–3000,00 na projekt w tym dodatki dla nauczycieli. 3. W ramach komunikacji i promocji w szkołach. 4. W ramach obowiązków nauczycieli oraz zgodnie z koordynacją projektów.

tabela 5 – cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Uczestnicy GRUPA C	15.	Uczniowie	1. Inicjator. 2. Realizator. 3. Promotor.	1. Prowadzi komunikację i definiuje potrzeby uczniów, a przez to inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na kwartał. 3. Minimum 1 raz na 2 miesiące.	– Konsultacje eksperckie. – Dyskusje z uczniami. – Wydarzenia, projekty i eventy. – Strona www i social media.	1. Konsultacje społeczne – wolontariat. 2 i 3. Wolontariat.
	16.	Instytucje religijne	1. Inicjator. 2. Realizator. 3. Lider formalny. 4. Fundator. 5. Promotor.	1. Prowadzi komunikację i definiuje potrzeby społeczności lokalnej, a przez to inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Odpowiada za organizowane projekty. 4. Finansuje lub współfinansuje realizowane działania. 5. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok. 3. Minimum 1 raz na rok. 4. Minimum 1 raz na rok. 5. Minimum 1 raz na 2 miesiące.	– Konsultacje społeczne. – Wydarzenia, projekty i eventy. – Strona www i social media.	Wolontariat.

tabela 5 – cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Uczestnicy GRUPA D	17.	Przedsiębiorcy	1. Członek Zespołu Koordynującego. 2. Inicjator. 3. Fundator. 4. Promotor.	1. Współuczestniczy w podejmowaniu decyzji Zespołu Koordynującego. 2. Definiuje potrzeby przedsiębiorstw względem edukacji i rynku pracy, a przez to inicjuje działania. 3. Finansuje lub współfinansuje realizowane działania. 4. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1x/kwartał 2. Minimum 1 raz na rok. 3. Minimum 1 raz na rok. 4. Minimum 1 raz na rok.	– Strategia i roczny plan działań. – Określenie rocznych planów wskaźników rezultatów. – Konsultacje z przedsiębiorcami lokalnymi, – Strona internetowa i social media, eventy branżowe.	1 i 2. Konsultacje społeczne – wolontariat. 3 i 4. Wolontariat.
	18.	NGO	1. Lider formalny. 2. Inicjator. 3. Realizator. 4. Promotor.	1. Definiuje potrzeby społeczności lokalnej, a przez to inicjuje działania. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Odpowiada za organizowane projekty. 4. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok. 3. Minimum 1 raz na rok. 4. Minimum 1x/kwartał	– Konsultacje ze społecznością lokalną. – Strona internetowa i social media. – Eventy branżowe. – Wydarzenia, projekty, eventy.	Wolontariat.
	19.	Instytucje np. kulturalne	1. Realizator. 2. Promotor.	1. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 2. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok.	– Wydarzenia, projekty, eventy. – Strona www i social media.	1. Minimum 2000,00 PLN na projekt. 2. Wolontariat.

tabela 5 – cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
	20.	Grupy zorganizowane	1. Realizator. 2. Promotor.	1. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 2. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok.	– Wydarzenia, projekty, eventy. – Strona www i social media.	1. Minimum 500,00 – 2000,00 PLN. 2. Wolontariat.
Uczestnicy GRUPA E	21.	PCSS	1. Inicjator. 2. Realizator. 3. Promotor.	1. Definiuje i inicjuje innowacyjne rozwiązania m.in. w zakresie edukacji. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok. 3. Minimum 1 raz na 6 miesięcy.	– Wydarzenia, projekty, eventy. – Strona www i social media.	1-2. Minimum 2000,00 PLN. 3. Minimum 500
	22.	Uczelnie	1. Inicjator. 2. Realizator. 3. Promotor.	1. Definiuje i inicjuje innowacyjne rozwiązania m.in. w zakresie edukacji. 2. Organizuje lub współorganizuje wydarzenia i projekty lokalne. 3. Promuje osiągnięte rezultaty SE.	1. Minimum 1 raz na rok. 2. Minimum 1 raz na rok 3. Minimum 1 raz na 6 miesięcy.	– Wydarzenia, projekty, eventy. – Strona www i social media.	1-2. Minimum 2000,00 PLN. 3. Minimum 500 PLN.

Jasne definiowanie ról i zadań wpływa pozytywnie na komunikację między podmiotami i budowanie trwałych relacji między nimi. Wypracowanie formy współpracy między podmiotami usprawnia sposób organizacji i realizacji zadań i przyczynia się do umacniania więzi między kolejnymi organizacjami przynależnymi do SE. Każda z nich, może komunikować na zewnątrz podejmowane działania w SE. Działania te, mogą być wykorzystywane przez podmioty w budowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR), w tym konkretnym przypadku w odniesieniu do edukacji społecznej. Koncepcja CSR jest prezentowana jako nowoczesny instrument podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, pozwalający na osiąganie przewagi konkurencyjnej. Organizacja współpracująca w SE, znająca swoją rolę i zadania w sieci, może być prezentowana w roli dobrego pracodawcy, odpowiedzialnej społecznie organizacji, która angażuje się w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności.

Według stanu na połowę roku 2019 – głównym podmiotem („*lokomotywą*") SE pozostają dyrektorzy szkół zaangażowanych w tworzenie SE, w tym przede wszystkim przedstawiciele szkół podstawowych. Pomimo celu, jaki przyświeca szkołom w kontekście podnoszenia jakości edukacji, odpowiedzialność za wszystkie lub znaczną część realizowanych inicjatyw i projektów po stronie tych interesariuszy wiąże się z:

– dodatkową odpowiedzialnością przedstawicieli szkół za podejmowane projekty, wykraczające poza obecnie wymagane w szkołach standardy,
– znacznym zaangażowaniem przedstawicieli szkół (ostatecznie nauczycieli) oraz poświęcaniem ich czasu prywatnego na dodatkowe projekty, do których jeszcze nie są przekonani - są to inicjatywy o niepewnych rezultatach w stosunku do poniesionego nakładu dodatkowego czasu pracy,
– niepewnymi korzyściami indywidualnymi ze realizowanych projektów (finansowe, motywacyjne, rozwojowe, edukacyjne),
– skumulowaniem większości prac w ośrodkach szkół podstawowych.

Dla wyżej wymienionych ryzyk rekomenduje się działania minimalizujące zagrożenie niepowodzenia prawidłowo funkcjonującej sieci poprzez m.in.:

– wyznaczenie ambasadorów SE w każdej szkole podstawowej, którzy zajmować się będą koordynacją realizowanych działań i wsparciem komunikacji w SE między podmiotami,
– zadeklarowanie korzyści dla wszystkich uczestników sieci SE zatrudnionych w szkołach, wskazanych, promowanych i zaaprobowanych, przez dyrektorów tych jednostek w zamian za dodatkowe prace na rzecz SE i podjęcie dodatkowej odpowiedzialności za realizowane projekty. Korzyści te powinny dotyczyć różnych obszarów i najlepiej, by uczestnicy sieci mogli wybierać, czy przyjmą postać finansową (np. dodatków za koordynowanie prac w szkole w obszarze SE), oddelegowania pracownika na określoną liczbę godzin w zamian za inne obowiązki, możliwość uczestnictwa w stażu, możliwość otrzymania dodatkowego certyfikatu lub szkolenia (być może w PCSS lub na uczelni współpracującej w SE), przygotowania tabliczki imiennej z podpisem inicjatora/koordynatora pro-

jektu wdrożonego w szkole lub inne motywatory zgodne z najczęściej wskazywanymi przez pracowników szkół oczekiwaniami,
– rozdzielenie (rozproszenie) prac związanych z inicjowaniem, realizowaniem, nadzorowaniem projektów na większą liczbę osób zatrudnionych w szkole, koordynowanych przez ambasadora SE w szkole,
– znaczne zaangażowanie rodziców uczniów kształcących się w szkołach podstawowych w prace na rzecz SE poprzez włączanie się w aktywności, których oczekuje szkoła w zakresie realizowanych zadań – sugeruje się, by wolontariat na rzecz SE nie był bardziej obciążający aniżeli około 8 godzin na miesiąc.

W SE może występować trudność w budowaniu zaangażowania afektywnego, bez poprzedzenia budowania relacji w oparciu zaangażowania kalkulowanego. Oznacza to, że zanim nawiążemy trwałą relację z daną osobą w SE na podłożu emocjonalnym (angażującym w społeczną wymianę wartości), pośrednio również z podmiotem, który reprezentowany jest przez tę osobę, konieczne jest nawiązanie relacji racjonalnych, uzasadnionych ekonomicznie, z jasno sprecyzowanymi korzyściami i kosztami dla interesariuszy.

Racjonalne i korzystne dla SE jest kalkulowanie kosztów i korzyści, prezentowanych zarówno na poziomie indywidualnym (osoby fizycznej angażującej się w budowanie relacji w SE), prezentowanej w formie dokumentu, oraz na poziomie organizacji (osoby prawnej, która reprezentowana jest przez osobę fizyczną i decyduje o jej zaangażowaniu we współpracę w SE). Korzyści na poziomie budowania relacji kalkulowanej powinny przynosić faktyczną i oczekiwaną wartość – zarówno osobie fizycznej jak i prawnej. Korzyści zgodne są również z konwencjami tych osób, akceptowanymi jako motywatory do działań lub/i pomoc w osiąganiu celów organizacji, którą reprezentuje interesariusz.

Koordynacja prac wielu podmiotów dla osiągnięcia wspólnego celu jest nie lada wyzwaniem. Przydział ról i zadań poszczególnym interesariuszom sieci SE skutkuje wieloma korzyściami, które pozwalają w jasny i prosty sposób na organizację prac licznej grupy interesariuszy sieci. Przyjmując rolę w SE, każda organizacja zna oczekiwania wobec siebie. Może więc realizować prace przy okazji wypełniania codziennych obowiązków, korzystając z dotychczas wypracowanych w instytucji relacji. Dodatkowo, efekty prac mogą być wykorzystywane dwojako, do promocji osiągniętych celów SE, jak i budowania społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa i organizacji. Z kolei podjęcie rekomendowanych działań minimalizujących ryzyka pozwoli na sprawniejsze osiąganie celu wspólnego SE.

Współzależności w procesie komunikacji między wybranymi interesariuszami SE

AGNIESZKA KRUGIEŁKA

1. Wprowadzenie

Model Sieci Edukacyjnej opiera się na koncepcji szkoły otwartej czyli włączającej zarówno rodziców uczniów, jak i innych członków społeczności lokalnej do wspólnych działań. Uspołeczniona szkoła to wspólnota nauczycieli, uczniów, rodziców, mieszkańców społeczności, w której wszyscy współdziałają ze sobą i wspierają się nawzajem, a dobra komunikacja daje im możliwość nawiązania satysfakcjonującej współpracy.

Przedmiotem opracowania są współzależności w procesie komunikowania się między nauczycielami, rodzicami oraz uczniami. Dobre relacje między nauczycielami i rodzicami mogą być czynnikiem wspierającym zarówno jakość nauczania uczniów, jak i budowanie jednolitej strategii edukacyjnej w szkole, czy też kształtowanie postaw wewnątrz szkoły. Do osiągnięcia tych celów w danej szkole nie wystarczy jednak wysiłek wyłącznie wychowawców klas. Potrzebna jest wspólna praca nauczycieli, dyrektora, a także pozostałych pracowników szkoły i – rzecz jasna – rodziców uczniów (Hernik, Malinowska, 2015).

Kontakty między nauczycielem a rodzicami ucznia mają kilka celów. Jednym z nich jest tworzenie spójnych, bezpiecznych i przyjaznych warunków do edukacji i wychowania dla dziecka, dbałość o jego prawidłowy i harmonijny rozwój. Aby jednak zorganizować bezpieczne środowisko, dorośli muszą najpierw komunikować się otwarcie i uzgodnić wspólne cele oraz zaplanować działania. Nauczyciel ma już na początku relacji z rodzicami danego ucznia możliwość ustalenia z nimi, czemu służą ich wzajemne kontakty i dlaczego są ważne. Poza tym współpraca nauczycieli i rodziców uczy dzieci postawy partnerstwa, wpływa na ich społeczną aktywność.

Często jednak słyszy się głosy nauczycieli mówiące, że rodzice są teraz inni niż kiedyś. Zatem wypróbowane przez lata sposoby porozumiewania się nie zawsze są adekwatne do potrzeb tych „nowych", współczesnych rodziców. Większość opiekunów dzieci potrzebuje od wychowawcy zachęty do współdziałania, stworzenia dobrego klimatu, zapewnienia o celowości wzajemnych kontaktów. Rodzic odnajdujący w relacjach ze szkołą sens i wyraźny cel, jakim jest edukacja i wychowanie swojego dziecka, będzie miał motywację, by w zaangażowany sposób współpra-

cować z nauczycielem. To dyrektor i nauczyciele są gospodarzami w szkole i to od nich – w dużej mierze – zależy, jak się ułożą kontakty z rodzicami. Najnowsze badania Instytutu Badań Edukacyjnych, podobnie jak wcześniejsze, dowodzą, że podstawą dobrych kontaktów nauczycieli i rodziców uczniów jest między innymi pozytywne nastawienie nauczyciela do rodziców, jego otwarta, przyjazna postawa, chęć dzielenia się z nimi swoją wiedzą o uczniu, a także gotowość wysłuchania pomysłów, oczekiwań, przemyśleń rodziców (Hernik, Malinowska, 2015).

Kontakty twarzą w twarz, czyli głównie zebrania i spotkania indywidualne (umawiane lub przy okazji) stanowią najbardziej odpowiednią formę komunikacji w sprawach istotnych, które warto omówić, a więc np. w sytuacji trudnej wychowawczo lub omówienia możliwych form rozwijania talentu młodego człowieka. Zarówno nauczyciele, jak i rodzice przyznają, że dziennik elektroniczny jest wygodnym narzędziem do przekazywania bieżących informacji na temat wyników oraz zachowania ucznia. Ta forma kontaktu nie zastępuje jednak spotkań indywidualnych, które dają możliwość budowania bardziej pogłębionej relacji z rodzicami, mimo to bardzo usprawnia codzienne komunikowanie się. Zaangażowanie jest tym, czego szkoła oczekiwałaby od rodziców, a co nie zawsze otrzymuje. Staje się to niejednokrotnie powodem narzekań nauczycieli i dyrektorów – „rodzice dużo od nas oczekują, ale nie dają wiele od siebie". To w wielu sytuacjach prawda.

Zanim jednak osądzi się wszystkich rodziców jednoznacznie i potraktuje jedną miarą, warto zastanowić się nad tym, czy szkoła – dyrektor, nauczyciele – mogłaby „coś" zrobić, aby tę sytuację zmienić? Jeśli szkole zależy na tym, aby z rodzicami pracować, aby byli oni zaangażowani w życie szkoły, warto pamiętać, że wiąże się to z przyjęciem pewnego zobowiązania, zarówno po stronie szkoły, jak i rodzica: traktowania siebie, jako partnerów, a nie jedynie wykonawców pewnych usług („Niech szkoła nauczy i wychowa moje dziecko!", „Niech rodzice się wreszcie zainteresują i pomogą!") (Hernik, Malinowska 2014). Podejście to wpisuje się w marketing relacji, charakterystyczny dla określenia usługi edukacyjnej realizowanej przez szkoły.

Marketing relacji opiera się na dialogu, a obustronna komunikacja stanowi jego podstawę. Wybrane cechy marketingu relacji można dokładnie odnieść do działania szkoły:

– koncentracja na zatrzymaniu klienta – w efekcie uczeń nie zmieni szkoły, do szkoły może uczęszczać również młodsze rodzeństwo,
– długookresowa skala działania – np. promowanie szkoły w swoim środowisku,
– nacisk na jakość obsługi klienta – pomoc klienta (rodzica) w doskonaleniu określonych procesów – np. kształtowaniu wizerunku szkoły, rozszerzaniu spektrum zajęć pozalekcyjnych…,
– stała komunikacja i monitorowanie sytuacji współpracy z klientem – udział w optymalizowaniu działań na rzecz szkoły – np. pomoc przy projekcie – budżet obywatelski (Otto, 2004, s. 47).

Szkoła włączając rodziców w sprawy społeczności szkolnej może pozyskać wiele korzyści takich jak kontakt z przedsiębiorstwami, patronaty różnych instytucji, pozyskanie środków na poprawę infrastruktury szkolnej czy też udział w ciekawym projekcie. Zaangażowani rodzice stają się ambasadorami konkretnej szkoły, będą ją promować w swoich środowiskach. Aspekt ten rozumieją szkoły niepubliczne, które realizują działania zorientowane na „pozyskanie rodziców" od momentu rozpoczęcia nauki dziecka w takiej szkole. Rodzice zauważają efekty takich działań, są świadomi, że ich większe zaangażowanie się w życie szkoły przekłada się na jakość funkcjonowania placówki w której uczy się ich dziecko. Coraz częściej rodzice uczniów niektórych szkół biorą aktywny udział Targach Edukacyjnych, doradzając jak mogłaby wyglądać strona internetowa szkoły czy w jakim konkursie szkoła powinna wziąć udział.

K. Rogoziński zwraca uwagę na tzw. marketing wewnętrzny, polegający na dbaniu o mobilizację personelu, co ma pomóc w związaniu klienta (rodzica) na stałe z firmą (Rogoziński, 2001). Marketing wewnętrzny - opiera się na założeniu, że w każdej organizacji istnieje wewnętrzny rynek, na którym tradycyjną rolę klientów odgrywają pracownicy. Rynek taki poddawany jest szeroko zakrojonym badaniom, a także oddziaływaniu marketingowemu, służącemu realizacji taktycznych i strategicznych celów.

Szczególnie ważna jest rola kierownictwa, które powinno wdrażać strategię „otwarcia na rodziców". Rodzice zapisując dziecko do szkoły powinni poznać dyrekcję, mieć możliwość poznania strategii szkoły oraz priorytetów jej funkcjonowania. Kontakt ten, zwłaszcza pierwszy, najczęściej podczas „spotkania dla rodziców dzieci", często bywa ograniczony do wystąpienia kierownictwa na forum publicznym i podaniu podstawowych informacji o szkole. Zaangażowanie rodziców określa się jako pochodną zaangażowania nauczycieli. W części empirycznej opracowania zamieszczono badania zarówno kadry pedagogicznej, nauczycieli jak i uczniów, które odnoszą się do funkcjonowania wymienionych grup w środowisku szkolnym, w którym powstaje SE.

2. Organizacja i teren badań oraz narzędzie badawcze

Celem poznawczym przeprowadzonego badania była identyfikacja procesu komunikacji pomiędzy wybranymi interesariuszami Sieci Edukacyjnej[1]. Badanie odnosi się do wybranych interesariuszy tzw. interesariuszy pierwszego rzędu, czyli nauczycieli, uczniów oraz rodziców trzech szkół podstawowych. Przyjęcie takiego

[1] Przedstawione badania stanowią element badań przeprowadzonych w zakresie modelowania Sieci Edukacyjnej .Podstawową i nadrzędną przesłanką do utworzenia Sieci Edukacyjnej – SE i jej rozwijania jest dążenie do ciągłej poprawy jakości życia mieszkańców Osiedla. Szczegółowym celem jest poprawa wizerunku szkół podstawowych na Osiedlu.

uwarunkowania odznacza, że część empiryczna odzwierciedla fragment Sieci Edukacyjnej.

Celem aplikacyjnym badań jest poprawa komunikacji między nauczycielami, rodzicami oraz uczniami, wskazanie obszarów do optymalizacji przepływu informacji, również z innymi podmiotami sieci.

Narzędziem badawczym były trzy indywidualnie skonstruowane kwestionariusze[2], skierowane do trzech grup respondentów. Ankietę w formie papierowej rozdano bezpośrednio podczas spotkań z każdym z interesariuszy. Każdorazowo badanie było przeprowadzone w obecności ankieterów (ankietera). W trakcie trwania badań ankieter mógł udzielać wyjaśnień lub odpowiadać na pytania respondentów. Pytania zawarte w ankiecie gwarantowały respondentom zachowanie anonimowości. Respondentami byli nauczyciele ze szkół podstawowych (SP A, B, C), rodzice (reprezentowani przez Radę Rodziców SP A, B, C i rodzice uczniów uczęszczających do wymienionych trzech szkół) oraz uczniowie szkół podstawowych (reprezentowani przez Samorząd Uczniowski) biorący udział w projekcie. Badanie przeprowadzono w 3 kwartale 2019r. Objęły one 250 osób. Próbę dobrano celowo. Do dalszej analizy zostały zakwalifikowane 225 w całości wypełnione ankiety: 98 ankiet – nauczycieli, 49 ankiet – rodzice, 78 ankiet-przedstawicieli Samorządów Uczniowskich.

Celem szczegółowy badania było zweryfikowanie sposobu komunikowania się respondentów w zakresie wzajemnych relacji między nauczycielami, uczniami oraz rodzicami.

Ankieta skierowana do nauczycieli obejmowała problematykę:
– Formy kontaktu z rodzicami oraz uczniami,
– Współpracy z nauczycielami z / spoza Osiedla,
– Wskazania mocnych stron szkoły.

Ankieta skierowana do rodziców identyfikowała:
– Czynniki wpływające na wybór szkoły dla dziecka,
– Chęć zaangażowania się w sprawy społeczności szkolnej,
– Formy kontaktu z nauczycielami,
– Formy kontaktu z innymi rodzicami,
– Fakt współpracy między interesariuszami w szkole,
– Mocne strony szkoły.

Ankieta skierowana do uczniów obejmowała problematykę:
– Komunikacji wewnątrz klas oraz między członkami Samorządu Uczniowskiego,
– Formy kontaktu z nauczycielami,
– Wskazania mocnych stron szkoły.

[2] Ankieta skierowana do każdej grupy respondentów pozwalała odnieść się do procesów komunikacji wewnątrz oraz na zewnątrz szkoły.

3. Charakterystyka badanych grup

A. Nauczyciele SP A

Badani to nauczyciele zatrudnieni w szkole podstawowej A około 91% respondentów to kobiety. Grupa ankietowanych najliczniej reprezentowała osoby wykazujące staż pracy mniejszy niż 6 lat w zawodzie nauczyciela. Większość 66% pełniła rolę wychowawcy klasy. Przeważała liczebnie grupa osób ucząca dzieci w klasach 4-8 (68%). Nie wystąpiła dominacja żadnej z grup wiekowych – trzy tak samo liczne grupy wiekowe (po ok. 27%) odnosiły się odpowiednio do przedziałów 31-40, 41-50 oraz 51-60. Około 12% nauczycieli nie przekroczyła 30 roku życia, a 6% przekroczyło 60 rok życia.

B. Nauczyciele SP B

Badani to nauczyciele zatrudnieni w szkole podstawowej B około 96% respondentów to kobiety. Grupa ankietowanych najliczniej reprezentowała osoby wykazujące staż pracy większy niż 24 lata w zawodzie nauczyciela. Większość – 56% pełniła rolę wychowawcy klasy. Przeważała liczebnie grupa osób ucząca dzieci w klasach 4-8 (58%). Najwięcej respondentów – 39% reprezentowało przedział wiekowy 51-60 lat. Jako kolejne pod względem liczebności, uplasowały się dwie samo liczne grupy badanych (po ok. 25%) odnosiły się one odpowiednio do przedziałów 31-40, 41-50 lat. Jedna osoba nie ukończyła jeszcze 30 lat, a dwie przekroczyły 60 rok życia. Badani w tej grupie byli doświadczonymi pedagogami.

C. Nauczyciele SP C

Badani to nauczyciele zatrudnieni w szkole podstawowej C około 91% respondentów to kobiety. Grupa ankietowanych najliczniej reprezentowała osoby wykazujące staż pracy mniejszy niż 6 lat w zawodzie nauczyciela. Większość nauczycieli – 66% pełniła rolę wychowawcy klasy. Przeważała liczebnie grupa osób ucząca dzieci w klasach 4-8 (68%). Nie wystąpiła dominacja żadnej z grup wiekowych – w badaniu brały udział trzy tak samo liczne 25 grupy (po ok. 27%), które odnosiły się odpowiednio do przedziałów 31-40, 41-50 oraz 51-60. Około 12% nauczycieli nie przekroczyła 30 roku życia, ok. 6% osób liczyło ponad 60 lat.

D. Rodzice SP A

Badani to rodzice – członkowie Rady Rodziców SP A w grupie tej było zdecydowanie więcej kobiet. Respondenci najliczniej reprezentowali przedział wiekowy 37-46 lat. Ankietowani w przeważającej liczbie mieli wykształcenie wyższe oraz byli zatrudnieni na pełen etat. Przeważająca liczba rodziców miała dzieci, które uczyły się w klasach 4-8.

E. Rodzice SP B

Badani to rodzice – członkowie Rady Rodziców SP B w grupie tej przeważały kobiety. Ankietowani najliczniej reprezentowali przedział wiekowy 37-46 lat.

Respondenci w przeważającej części mieli wykształcenie średnie. Zdecydowana większość rodziców pracowała na pełen etat. Najliczniejszą grupę badanych stanowili rodzice dzieci uczęszczających do klas 4-8.

F. Rodzice SP C

Badani to rodzice – członkowie Rady Rodziców SP C w grupie tej przeważały kobiety. Ankietowani najliczniej reprezentowali przedział wiekowy 37-46 lat. Respondenci w przeważającej części mieli wykształcenie średnie. Zdecydowana większość rodziców pracowała na pełen etat. Najliczniejszą grupę badanych stanowili rodzice dzieci uczęszczających do klas 4-8.

G. Uczniowie SP A

Respondenci – członkowie Samorządu Uczniowskiego SP A w grupie tej było zdecydowanie więcej dziewcząt, niż chłopców. Przeważającą grupą badanych byli uczniowie klas 5-6.

H. Uczniowie SP B

Respondenci – członkowie Samorządu Uczniowskiego SP B w grupie tej było zdecydowanie więcej dziewcząt, niż chłopców. Przeważającą grupą badanych byli uczniowie klas 5-6.

I. Uczniowie SP C

Respondenci – członkowie Samorządu Uczniowskiego SP C w grupie tej było zdecydowanie więcej dziewcząt, niż chłopców. Przeważającą grupą badanych byli uczniowie klas 7-8.

4. Wyniki badań przeprowadzonych wśród nauczycieli SP A, B, C

Formy kontaktu z rodzicami oraz uczniami w opinii badanych

W pierwszym etapie badań poproszono badanych o wskazanie najczęstszej formy kontaktu z rodzicami poza e-dziennikiem. Najpopularniejszą formą kontaktu nauczyciela z rodzicami w SP A (poza e-dziennikiem) okazał się kontakt bezpośredni, przy okazji zebrań i konsultacji (48%).W szkole SP B około 39% respondentów wskazało, że kontakt telefoniczny to najczęstsza forma kontaktu z rodzicami. Zbliżona liczba badanych w SP C również wymieniła kontakt telefoniczny, jako dominujący kontakt w relacjach z rodzicami.

Kolejne pytanie dotyczyło możliwości udostępniania rodzicom numeru telefonu do nauczycieli. Badani nauczyciele zarówno w SP A (ok. 37%), SP B (ok. 65%) oraz w SP C (ok. 39%) udzielili odpowiedzi pozytywnej, podkreślając, że zdarzają się sytuacje nagłe, wymagające szybkiego bezpośredniego telefonicznego kontaktu rodzica z nauczycielem. Nauczyciele odwoływali się też do doświadczeń własnych i często odnosili takie sytuacje do zdrowia dzieci. Jednocześnie zbliżona liczba

nauczycieli (ok. 34% SP A, 21% SP B oraz 9% SP C) zaprezentowała odmienną opinię, zwracając uwagę na to, że podanie bezpośredniego telefonu narusza ich prywatność. Jeden z badanych odpowiedział, że ma złe doświadczenia związane z kontaktem telefonicznym z rodzicami uczniów – „dzwonili w każdej sprawie, nawet bardzo błahej". Wśród odpowiedzi pojawiły się również opinie dotyczące udostępniania kontaktu telefonicznego przez nauczycieli tylko przedstawicielom rodziców (ok. 8% SP A, ok. 7% SP B ok. 6% SP C). W praktyce zarządzania komunikacją w szkole możliwość bezpośredniego kontaktu telefonicznego z nauczycielem wydaje się być szczególnie ważna dla rodziców klas młodszych – uczniów w klasach 1-3. Praktycy wskazują, że nie zawsze rodzicom zależy tylko na rozmowie, wiedzą, bowiem, że „zakłócającą pracę" w szkole, ale istotny jest kontakt rozumiany np. jako możliwość przesłania informacji sms.

Współpraca z nauczycielami z Osiedla/ spoza Osiedla w opinii badanych

Współpraca z nauczycielami z innych szkół z Osiedla oraz poza nim, była przedmiotem następnego etapu badań. Analiza wyników badań pozwoliła na ustalenie, że 45% badanych SP A, SP B oraz 63% SP C potwierdza utrzymywanie kontaktu z koleżankami i kolegami z terenu Osiedla. Wypowiadając się o współpracy z pedagogami spoza rejonu, aż 84% respondentów SP A, 82% w SP B oraz w SP C odpowiedziało, że utrzymuje taki kontakt. W kolejnym pytaniu respondentów poproszono o ustosunkowanie się do współpracy ze szkołami z tego samego rejonu, zwłaszcza w zakresie postrzegania korzyści wynikającej, z takiej współpracy. Prawie 100% (97%) nauczycieli SP A oraz 88% badanych w SP B i SP C odpowiedziało, że współpraca ze szkołami z rejonu wiąże się z wymiernymi korzyściami. Badani najczęściej wskazywali, że taka wymiana doświadczeń jest dla nich bardzo cenna. Jedna z osób badanych zamieściła wypowiedź „aktualnie trzeba coraz bardziej współpracować, zwłaszcza jeśli chodzi o pozyskanie środków finansowych dla szkół".

Atuty szkoły w opinii badanych

Odnosząc się do odpowiedzi respondentów SP A na pytanie dotyczące wskazania atutów szkoły najczęściej wymieniano współpracę w gronie pedagogicznym. Badani zwracali również uwagę na dobre współdziałanie z dyrekcją. Chwalono także indywidualne podejście do ucznia.

Analizując odpowiedzi respondentów SP B na pytanie dotyczące wskazania atutów szkoły, można stwierdzić, że najczęściej wymieniano wykwalifikowaną kadrę pedagogiczną, otwartość szkoły oraz dbałość o bezpieczeństwo dzieci. Badani zwracali również uwagę na atrakcyjne zajęcia dodatkowe, liczne pomoce dla ucznia i nauczyciela, jako formę wsparcia procesu dydaktycznego. Bardzo pozytywnie oceniano kameralność szkoły i klas, indywidualne podejście do ucznia, opiekę nad dziećmi. Podkreślono także dobrą współpracę między nauczycielami

oraz współpracę ze środowiskiem lokalnym. Wśród odpowiedzi dotyczących atutów szkoły znalazły się również: „świetlica", „silne więzi interpersonalne w społeczności szkolnej", „dobra atmosfera", „dbałość o rozwój umiejętności związanych z elektroniką".

W odpowiedziach respondentów SP C na pytanie dotyczące wskazania atutów szkoły, najczęściej wymieniano kadrę pedagogiczną, udział w projektach, lokalizację oraz „posiadanie certyfikatów" (jakości kształcenia). Badani zwracali również uwagę na dobrą współpracę z dyrekcją oraz organizację wycieczek i imprez szkolnych. Bardzo pozytywnie oceniano jednozmianowość funkcjonowania szkoły, indywidualne podejście do ucznia oraz umiejętność rozwiązywania trudnych spraw. Podkreślano także dobrą współpracę ze środowiskiem lokalnym.

Wnioski i rekomendacje dotyczące nauczycieli badanych szkół

Analiza wyników badań wykazała, że dobrze byłoby rozważyć i zaproponować, aby nauczyciele, pełniący funkcję wychowawcy klasy udostępniali kontakt telefoniczny przewodniczącemu klasy (rodzic), uwzględniając sytuacje nadzwyczajne (wypadek, nagłe zdarzenie dotyczące stanu zdrowia ucznia). Takie rozwiązanie nabiera szczególnego znaczenia zwłaszcza w przypadku uczniów z młodszych klas.

Celowe może być założenie przez nauczyciela „grupy klasowej" np. na Messengerze (zapewnia skuteczny kontakt podczas przygotowania projektów, wydarzeń szkolnych, wycieczek, pozwala też na odciążenie rodziców od konieczności kontaktu z nauczycielem). Rozwiązanie to znajduje uzasadnienie zarówno w stosunku kontaktu z rodzicami, jak i z uczniami.

Korzystne wydaje się organizowanie wspólnych spotkań z nauczycielami ze wszystkich szkół z Osiedla, biorących udział w różnych inicjatywach, co pozwoliłoby na wymianę informacji (chodzi np. o: metody nauczania, aktualnie realizowane projekty) oraz doświadczeń. Spotkania takie mogłoby mieć formę seminarium lub konferencji organizowanych kolejno przez każdą SP, mogłyby one być organizowane przy udziale instytucji zewnętrznej np. uczelni wyższej (z udziałem Rady Osiedla). Organizowanie takich spotkań mogłoby mieć charakter systematyczny – np. jedno spotkanie na semestr (przed feriami zimą oraz latem po wystawieniu ocen).

Propozycją, którą warto byłaby rozważyć byłaby możliwość pomoc coacha, doradcy zawodowego czy trenera kompetencji miękkich. Pierwsze spotkanie mogłoby być związane z możliwością kształtowania i modyfikowania pracy własnej przez nauczycieli – *job craftingiem*. *Job crafting* w literaturze przedmiotu oznacza fizyczną i poznawczą modyfikację aktywności i zadań w trakcie wykonywanej przez pracownika pracy, nadającą jej personalny wymiar (Bartkowiak, Krugiełka 2018). Wówczas wykonywana praca ma charakter proaktywny, jest zindywidualizowana, wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej, przez nikogo nienarzuconej strategii i prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i postrzegania pracy

(Puchalska-Kamińska, Łądka-Barańska 2019). Z punktu widzenia pracownika *job crafting* nie tylko sprowadza się w odniesieniu do samej modyfikacji zadań zawodowych, ale w efekcie zwiększa odporność na stres i podnosi poziom satysfakcji z pracy (Berg, Wrześniewski, Dutton, 2010), co wydaje się być szczególnie istotne w odniesieniu do nauczycieli.

Kolejną badaną grupą interesariuszy środowiska szkolnego są rodzice.

5. Wyniki badań przeprowadzone wśród rodziców

Czynniki wpływające na wybór szkoły w opinii rodziców

W pierwszym pytaniu otwierającym właściwą część ankiety, badani byli zobligowani do wskazania źródła informacji o placówce. Najwięcej respondentów w SP A zaznaczyło, że wybór placówki był związany z opiniami znajomych, (20%) własnym doświadczeniem (15%) oraz faktem, że było to, to samo środowisko przedszkolne (15%). Rodzice w SP B odpowiedzieli, że decyzję dotyczącą z wyborem szkoły podjęli kierując się tym samym środowiskiem przedszkolnym (45%) oraz doświadczeniem (45%).W SP C rodzice wybierając szkołę zwracali najczęściej uwagę na doświadczenie (49%) oraz rejon zamieszkania (25). Odpowiedzi respondentów potwierdzają, że głównym czynnikiem wpływającym na wybór szkoły jest własne doświadczenie, związane także z wcześniejszym kontaktem rodziców w innych środowiskach (np. przedszkolnym). W centrum miasta, często to samo środowisko (dzieci) jest bardziej związane – na przykład mieszkają blisko, chodzą do tej samej szkoły, często rodzice znają się wcześniej. Na przedmieściach, w tzw. „sypialniach", dzieci funkcjonują w więcej niż jednym środowisku – do szkoły dojeżdżają, lub są dowożone przez rodziców (placówki oświatowe lub opiekuńcze obok miejsca pracy). Rodzice w takiej sytuacji pozostają bardziej anonimowi.

Respondenci, podejmując decyzję o wyborze szkoły, kierowali się różnymi przesłankami. Rozpatrywano lokalizację, kadrę pedagogiczną, opinie w Internecie, wyniki egzaminów z poprzednich lat, rankingi szkół, wygląd placówki oraz jej wyposażenie. Ważnym aspektem okazało się posiadanie infrastruktury sportowej, funkcjonowanie kół zainteresowań i oferta zajęć dodatkowych, lokalizacja o otoczenie szkoły (okolica), liczebność klas, opinie społeczności lokalnej, a także godziny rozpoczęcia zajęć. Zwracano uwagę na możliwość wizyt podczas „Drzwi otwartych" organizowanych przez szkołę oraz fakt, czy wcześniej do szkoły uczęszczał sam rodzic lub starsze rodzeństwo dziecka. Analiza wyników badań dotyczących czynników ważnych dla rodziców wykazała, że największy wpływ na decyzję o wyborze szkoły dla dziecka miała lokalizacja, wielkość klasy i szkoły, wykwalifikowana kadra oraz infrastruktura.

Innymi istotnymi wytycznymi dla decydentów okazały się również koła zainteresowań, zajęcia dodatkowe, opinie społeczności lokalnej oraz fakt, że starsze dziecko chodziło wcześniej do tej szkoły.

Zaangażowanie w sprawy społeczności szkolnej w opinii badanych

Następnym rozpatrywanym podczas badań aspektem było zaangażowanie rodziców w sprawy szkolne. Respondenci w SP A w odpowiedzi na pytanie „Czy angażuje się Pani/Pan w sprawy szkolne?" wybrali odpowiedź twierdzącą – „Tak" – 21% „Raczej tak" – 58%. Rodzice w SP B odpowiedzieli : „Tak" – 30%, „Raczej tak" – 40%. W SP C odpowiedzi badanych również wskazywały na duży poziom zaangażowania rodziców w sprawy szkolne: „Tak" 41%, „Raczej tak" 47% odpowiedzi. Respondenci, którzy wytypowali tę opcję odpowiedzi reprezentowali młodsze klasy (1-3). Rodzice dzieci w klasach starszych nie są tak zaangażowani, jak rodzice dzieci wczesnoszkolnych. Sytuacja taka może być uwarunkowana tym, że wcześniej się już udzielali i bardziej aktywnie angażowali w sprawy szkoły, a teraz inne sprawy są dla nich bardziej istotne (rozwój dziecka, wyniki w nauce związane z rekrutacją do szkoły średniej). Tak więc, rodzice angażują się w sprawy szkolne w zróżnicowanym stopniu.

1. Zebrania, konsultacje tylko to, co, dotyczy mojego dziecka (działania podejmowane przez cały czas nauki dziecka w szkole).
2. Zebrania, konsultacje tylko to, co, dotyczy mojego i dziecka, jego klasy np. przynieść wodę dla klasy, uczestniczyć w „wyjściach klasowych", upieczenie ciasta na wigilię klasową itp. (Działania podejmowane przez cały czas nauki dziecka w szkole).
3. Zebrania, konsultacje, to, co, dotyczy całej szkoły. Podejmowanie działań i wychodzenie z inicjatywą warsztatów dodatkowych dla całej szkoły np. wycieczka do zakładu pracy, współorganizowanie kiermaszu świątecznego, organizacja dnia przedsiębiorczości, udział w „Drzwiach otwartych" itp. (Działania podejmowane jednorazowo lub dwukrotnie).
4. Zebrania, konsultacje, to, co dotyczy całej szkoły, aktywny udział w życiu szkoły (wliczając działania 2 i 3), zaangażowanie własnych kontaktów, aby podnieść jakość infrastruktury szkolnej oraz jakości nauczania w szkole np. udział w projektach pozwalających pozyskać środki i możliwości na rzecz szkoły itp. (Działania podejmowane przynajmniej 2 do 3 razy).
5. Wysoki poziom zaangażowania osobistego w wykorzystanie wszystkich szans dla szkoły (wliczając działania 2, 3, 4) aktywna współpraca z Instytucjami publicznymi, takimi jak Szkoły Wyższe, Urzędy, Instytucje Kultury o stałym charakterze. (Działania podejmowane przez cały czas nauki dziecka w danej szkole).

Najczęściej wybieraną opcją odpowiedzi w SP A (35%) oraz w SP B (45%) była opcja zakładająca „3. stopień zaangażowania", czyli podejmowanie działań

i wychodzenie z inicjatywą dla całej szkoły, współorganizowanie działań np. kiermaszu świątecznego czy udział w „Drzwiach otwartych". W SP C rodzice najczęściej wskazywali „2. stopień zaangażowania" – taką opcję wybrało 38% rodziców. Zaangażowanie 2 stopnia to podejmowanie inicjatyw w zakresie swojego dziecka i klasy do której uczęszcza.

W następnym pytaniu rozważano dalszą chęć współpracy rodziców ze szkołą oraz wskazano jej sposób. Respondenci wymieniając możliwości dalszego zaangażowania, wymieniali opiekę nad uczniami w trakcie „wyjść klasowych" oraz uczestnictwo w festynach, wycieczkach i zajęciach integracyjnych.

W dalszej części badania poproszono rodziców o podanie motywów, które skłoniłyby ich do większego zaangażowania na rzecz szkoły. Respondenci w badanych szkołach zapewnili, że podejmowaliby się większej aktywności, jeśli oznaczałoby to korzyści dla dzieci. Inne odpowiedzi respondentów były związane z widocznością efektów działań innych rodziców oraz z samym zaangażowaniem się innych rodziców. Kolejna grupa odpowiedzi dotyczyła zaangażowania nauczycieli w kontakt z rodzicami. Ważne dla respondentów jest również dostrzeganie dodatkowych wysiłków rodziców np. w formie podziękowań za dotychczasowe działania, otrzymane od dyrekcji i nauczycieli.

Formy kontaktu z nauczycielami w opinii badanych

Rozpatrując komunikację między rodzicami a nauczycielami, najczęściej typowaną formą kontaktu były e-dziennik oraz zebrania/konsultacje (SP A, SP B, SP C).

W ramach kolejnych dwóch pytań ankietowani odpowiadali czy podczas pobytu dziecka w placówce kontaktowali się indywidualnie z dyrekcją szkoły, a jeśli tak, to w jakiej formie. Analizując uzyskane odpowiedzi większość rodziców kontaktowała się indywidualnie z dyrekcją, spotkanie miało charakter bezpośredni, ale poprzedzone było uzgodnieniem terminu przez e-dziennik lub rozmową telefoniczną (SP A,SP B, SP C).

Formy kontaktu z innymi rodzicami w opinii badanych

Rodzice uczniów uczęszczających do szkoły kontaktują się między sobą w zróżnicowany sposób: w szkole na zebraniach (22%SP A, 23% SP B, 29% SP C), podczas festynów czy szczególnych wydarzeń (22%SP A, SP B, 16% SP C) oraz telefonicznie (22% SP A, 19% SP B, 25% SP C). Inną popularną drogą komunikowania się okazał się Messenger (19%SP A, SP B, 11% SP C). Rodzice młodszych dzieci rozmawiają ze sobą podczas odprowadzenia/przyprowadzania dziecka do szkoły (9% SP A,13% SP B, 9% SP C). Respondenci często znają się już wcześniej (np. dzieci uczęszczały do tego samego przedszkola) lub spotykają się towarzysko poza szkołą (8% SP A, 9% SP B,9% SP C).

Analizując komunikację między rodzicami na poziomie klas zauważono, że większość badanych korzysta z klasowej grupy na FB (32% SP A, 27% SP B) lub na Messengerze (16% SP A,56% SP B). Rodzice kontaktują się też między sobą również za pośrednictwem aplikacji WhatsApp oraz smsów.

Przekazywanie informacji w szkole w opinii badanych

Ustosunkowując się do badań, respondenci oceniali wagę poszczególnych źródeł informacji, biorąc pod uwagę: wejście (drzwi) do szkoły, główną tablicę ogłoszeniową w holu szkoły, stronę internetową, fb szkoły, e-mail wysłany przez szkołę, e-dziennik, nauczyciela klasy oraz inne. Najwięcej respondentów, wskazując najważniejsze źródło informacji, wybrało opcję „e-dziennik" oraz „nauczyciel klasy" (SP A, SP B, SP C).Ważnym źródłem okazała się również strona internetowa szkoły. Badani odpowiedzieli, że kolejnym znaczącym źródłem informacji o szkole są komunikaty na drzwiach wejściowych do szkoły oraz główna tablica informacyjna w holu szkoły. Rodzice korzystają również z informacji zamieszczonych na facebooku szkoły.

Kolejno poproszono respondentów, aby odpowiedzieli, czy jest coś, co wymagałoby poprawy w zakresie form informowania ze strony szkoły. Około 50% badanych z SP A podkreśliła, że byłaby zainteresowana przekazywaniem bardziej dokładnych komunikatów w e-dzienniku. Odpowiadający na to pytanie podkreślili również, ze zależałoby im na dostępności nauczycieli w godzinach popołudniowych (25% SP A, SP B).

Rodzice (członkowie Rady Rodziców) uznali, że obszarem wymagającym poprawy jest aktualizacja strony internetowej (25% SP A, SP C) oraz lepszy przepływ informacji (50% SP B, SP C). Inni badani podkreślili, że chcieliby otrzymywać informacje ze szkoły za pomocą Messengera (25% SPA, SP B).

W dalszym etapie badań rodzice wypowiadali się na temat, czy otrzymują na bieżąco komunikaty dotyczące życia klasy, do której uczęszcza ich dziecko.

Respondenci w przeważającej liczbie (60% SP A, SP B, 96% SP C) potwierdzili, że takie informacje do nich docierają, najczęściej za pośrednictwem e-dziennika i od nauczyciela, (który przypomina dzieciom i prosi o przekazanie informacji rodzicom).

W dalszej części badań respondenci wypowiadali się, czy otrzymują informacje dotyczące życia klasy z odpowiednim wyprzedzeniem. Jak wynika z uzyskanych danych, rodzice mają możliwość zaangażowania się w więcej inicjatyw organizowanych na poziomie klasy i szkoły, jeśli informacja dotrze do nich odpowiednio wcześniej. Odpowiedzi zdecydowanej większości respondentów (SP A, SP B, SP C) wskazują na to, że takie informacje docierają do nich z odpowiednim wyprzedzeniem.

Analiza uzyskanych wyników badań wskazuje, że komunikacja między rodzicami a nauczycielami w sprawach indywidualnych (związanych z konkretnym dzieckiem) oraz na poziomie klasy przebiega bez większych zastrzeżeń. W zakre-

sie komunikatów dotyczących życia klasy warto rozważyć dodatkową „drogę" komunikatu lub wysyłać je więcej niż raz (częstotliwość do ustalenia).

Współpraca między interesariuszami w szkole w opinii badanych

Analiza wyników badań dotyczących oceny jakości współpracy między poszczególnymi podmiotami w szkole wskazuje, że badani najlepiej ocenili relację Rada Rodziców – Dyrekcja oraz Rodzice – Rada Rodziców (SP A), Rodzice – Nauczyciele (SP A, SP C). W kolejnym pytaniu poproszono rodziców (członków Rady Rodziców) o sugestie możliwości zmiany formy współpracy w konkretnych relacjach między Rodzicami a Radą Rodziców, Nauczycielami oraz Dyrekcją. Respondenci odnieśli swoje sugestie do każdego obszaru. Rodzicom zależy na „częstszym/lepszym" kontakcie z nauczycielami (sugestie do relacji Nauczyciele – Rodzice). Rodzice są zainteresowani utworzeniem wspólnego kanału informacyjnego z Radą Rodziców – zaproponowano WhatsApp oraz sms. Takie rozwiązanie pozwoliłoby na szybszy przepływ informacji w obie strony.

Zgłoszono także propozycję jednego dyżuru Rady Rodziców w miesiącu. Tą drogą można również przekazywać na bieżąco wszelkie informacje związane z działaniami inicjowanymi ze strony Rady. Członkowie Rady Rodziców odnosili się do braku możliwości bezpośredniego kontaktowania się z innymi rodzicami w szkole za pośrednictwem e-dziennika. Taka dodatkowa funkcja (płatna) w e-dzienniku pozwala na bezpośrednie wysyłanie informacji przez Przewodniczącego Rady Rodziców do wszystkich rodziców w szkole. To rozwiązanie umożliwia automatyczne i bezpośrednie przekazywanie informacji – w chwili obecnej komunikaty Rady Rodziców kierowane do innych rodziców są rozsyłane przez dyrekcję lub sekretariat szkoły.

Atuty szkół w opinii badanych

Odnosząc się do atutów szkół na analizowanym Osiedlu w Poznaniu, badani (SP A, SP B, AP C) najczęściej wskazywali na lokalizację, oceniając ją, jako silną stronę placówki. Dla rodziców czynnik ten był istotny ze względu na bliskość domu, możliwość szybkiego pokonania drogi (ważny czynnik, również przy samodzielnym chodzeniu ucznia do szkoły). W dalszej kolejności rodzice wymieniali „małe klasy" oraz „mała szkoła", przyznając, że mniej liczne klasy to więcej czasu nauczyciela dla jednego ucznia, a kameralna szkoła kojarzy się z większym bezpieczeństwem. Jedna z osób (SP B) za szczególnie mocną stronę wskazała „szybką reakcję szkoły na przemoc".

Wśród atutów szkoły rodzice z SP C najczęściej wymieniali „kadra pedagogiczna" oraz „szkoła z tradycją". Doceniono, i jako silne strony wyróżniono, kadrę nauczycielską, Panią Dyrektor oraz Radę Rodziców (SP A, SP B).

Wypełniając ankietę, respondenci, jako atuty, wymieniali: zajęcia pozalekcyjne, dużą liczbę wycieczek, społeczność szkoły.

Wnioski z badań rodziców (członków Rady Rodziców) oraz rekomendacje dla szkół

Analiza wyników badań potwierdziła, że lokalizacja jest ważnym czynnikiem wpływającym na wybór szkoły. Atut ten warto uwypuklać, podobnie jak wielkość klas – w małych klasach nauczyciel ma więcej czasu dla każdego ucznia. Kameralność często kojarzy się rodzicom z większym spokojem i bezpieczeństwem. Respondenci cenią sobie kadrę pedagogiczną szkoły. Pojawił się postulat o zamieszczaniu informacji o sukcesach nauczycieli obok sukcesów uczniów na stronie internetowej szkoły oraz na facebook. Porównując przesłanki, którymi kierowali się rodzice szkoły, zauważalnym czynnikiem, wpływającym na wybór szkoły, jest jej wygląd, oraz posiadana przez placówkę infrastruktura sportowa. Na stronie internetowej szkoły i na facebooku szkoła powinna umieścić mapkę objaśniającą dojazd. Wizerunek kreowany przez szkołę w social-mediach wpływa pośrednio na decyzje o wyborze szkoły oraz relacje szkoły z interesariuszami zewnętrznymi.

Weryfikacja danych z przeprowadzonych badań pozwoliła zauważyć fakt, że decydowana większość rodziców angażuje się w sprawy społeczności szkolnej oraz inicjatywy podejmowane przez szkołę. Kolejną sugestią, ważną w tym zakresie, jest utrzymanie tego zaangażowania jak najdłużej. Najważniejsze działania sprzyjające utrzymaniu zaangażowania rodziców są związane z realizacją przez kierownictwo strategii „otwarcia na rodziców". Niestety nie wszystkie szkoły publiczne utożsamiają się z takim podejściem, tłumacząc „szkoła to szkoła, a nie „kółko wzajemnej adoracji". Równoważąc taki punkt widzenia, funkcjonują w środowisku edukacji również placówki, które są świadome korzyści wynikających ze współpracy z rodzicami.

Pewną prawidłowością staje się sytuacja, że im dziecko uczęszcza do starszej klasy, tym zaangażowanie rodziców słabnie, co może wiązać się z faktem, że już wcześniej się udzielali w sprawach szkolnych lub są teraz bardziej skupieni na wynikach dzieci, czy na wyborze szkoły związanej z kolejnym etapem kształcenia (tu: średniej). Rodzice będą skłonni się zaangażować w sprawy społeczności szkolnej, jeśli będą odpowiednio wcześniej poinformowani. Odpowiedzi uzyskane podczas badań sugerują, że warto zadbać o wysyłanie takich informacji o zamierzonych przedsięwzięciach z odpowiednim (większym) wyprzedzeniem oraz korzystając z wielu kanałów informacyjnych (e-dziennik – od szkoły, informacja bezpośrednia od nauczyciela na zabraniu). Dobrym pomysłem jest wyznaczenie osoby odpowiedzialnej, koordynującej organizację danego zdarzenia oraz podanie do niej kontaktu. Takie działanie pozwoli na „zgłaszanie się" rodziców, którzy chcieliby poświecić swój czas i energię ciekawej inicjatywie, do konkretnej osoby.

Podczas analizy wyników badań pojawił się postulat każdorazowego dziękowania za aktywność i zaangażowanie rodziców ze strony Dyrekcji na forum publicznym – osobiste, imienne podziękowania podczas zebrania, „papierowe" podziękowania wręczane przez wychowawcę podczas zebrania, komunikat z podziękowa-

niami na facebooku lub stronie internetowej szkoły. Warto, by szkoła dysponowała takimi „przygotowanymi" materiałami/ szablonami.

Ciekawą opcją usprawnienia przekazywania informacji o zbliżających się w szkole zdarzeniach jest przekazywanie większej liczby komunikatów przez szkołę, przez wiele kanałów, zaznaczając również zbliżający się termin. Rodzice, wypowiadając w zakresie terminu otrzymywania informacji o planowanym zdarzeniu, jednoznacznie podkreślili, że są w stanie się w takie zdarzenie zaangażować o ile znają termin wydarzenia odpowiednio wcześniej. Często problem polega na tym, że komunikat jest przekazany tylko jednokrotnie (lub zbyt rzadko). Dyrekcja mogłaby informować na początku każdego semestru jakie zdarzenia będą organizowane (e-mail do wszystkich rodziców). Harmonogram stały powinien być zamieszczony na stronie internetowej. Zbliżający się termin realizacji można zasygnalizować odpowiednimi postami na facebooku („tylko tydzień dzieli nas od", „pamiętajcie aby przyjść do nas w…", „nie zapomnieliście o … prawda☺", zapisaliście w kalendarzu, że … odbywa się u nas"). Natomiast nauczyciele mogą wzmacniać komunikat przekazem bezpośrednim na zebraniach, i tą samą drogą przypomnieć o danym zdarzeniu uczniom. Rada Rodziców również powinna zaangażować się w przekazywanie komunikatów o realizowanych przez szkołę inicjatywach. Warto rozważyć obecność Dyrekcji na jednym ze spotkań w semestrze. Taka wizyta poprawiłaby przepływ informacji, pozwoliłaby również na rozwianie wątpliwości rodziców, którzy jako reprezentanci mogliby „pozbierać pytania w klasie" i uzyskać informację zwrotną. Kolejna sugestia dotyczy tego, aby Rada Rodziców mogła odbywać spotkania w bardziej przygotowanym do tego pomieszczeniu, siedząc przy zestawionych we wspólny stół ławkach. Wyniki badań wskazują na możliwość zaktywizowania komunikacji na linii Rodzice – Rada Rodziców, przez założenie wspólnej grupy na WhatsApp, wysyłanie informacji o spotkaniach Rady bezpośrednio na komunikator lub librus/e-dziennik, udostępnianie preliminarza wydatków na początku roku oraz raportu ze stanu finansów na koniec roku szkolnego. Propozycja wprowadzenia comiesięcznych dyżurów Rady Rodziców, aby umożliwić kontakt rodzicom (może być np. w dzień zebrań i konsultacji w szkole – do uzgodnienia) wydaje się być dobrym rozwiązaniem usprawniającym komunikację. Rozwiązaniem optymalizującym wydaje się również być kontakt za pośrednictwem programów takich jak Discord, Zoom, Skype czy też Teams.

Zapraszanie i motywowanie rodziców do udziału w inicjatywach szkolnych takich jak: kiermasz świąteczny, zawody sportowe organizowanie festynu, może również odbywać się za pośrednictwem Samorządu Uczniowskiego, komunikatów bezpośrednich oraz pośrednich (e-mail, post, informacja na stronie internetowej), które przekazywane są przed i podczas zebrań z rodzicami.

Równie istotnym wskazaniem wydaje się być rekomendacja jednorazowego spotkania w ciągu roku szkolnego członków Rady Rodziców ze szkół danej dzielnicy/osiedla w celu wymiany doświadczeń, wspólnego wystąpienia o finansowanie, czy udział we wspólnym projekcie.

6. Wyniki badań przeprowadzonych wśród uczniów

Komunikacja uczniów w klasie oraz między członkami Samorządu Uczniowskiego w opinii badanych

W pierwszym etapie badań zapytano uczniów o sposób, w jaki najczęściej komunikują się ze swoimi koleżankami i kolegami w klasie. Najbardziej popularną odpowiedzią była opcja „Messenger" (67% SP A, 63% SP B, 57% SP C). Drugim, pod względem częstotliwości wybierania medium, okazał się facebook (konto na FB 13% SP A, 31% SP B, 38% SP C). Konto na FB może mieć (oficjalnie) tylko młodzież, która ukończyła 13 rok życia, dlatego tę opcję wskazywali wyłącznie starsi uczniowie.

W dalszej części badania respondenci odnosili się do sposobu, w jaki kontaktują się w klasie ze swoimi koleżankami i kolegami. Największa grupa uczniów (53% SP A, 60% SP B, 42% SP C) odpowiedziała, że najczęściej używaną w klasie „drogą" kontaktu jest facebook/Messenger. Kolejna pod względem liczebnym grupa uczniów (41% SP A, 20% SP B, 28% SP C) utrzymuje kontakt z innymi dziećmi w klasie korzystając z telefonu komórkowego. Około 5% (SP A) 15% (SP B) 15% (SP C) badanych zaznaczyło, że kontaktuje się z koleżankami i kolegami w klasie bezpośrednio, podczas zajęć szkolnych czy wspólnego spędzania czasu poza szkołą.

W następnym etapie badań zwrócono się z prośbą o odpowiedź, dotyczącą sposobu komunikowania się członków Samorządu Uczniowskiego. Popularnym „komunikatorem" okazał się Facebook/Messanger – taką odpowiedź zaznaczyło ok. 40% (SP A), 25% (SP B), 36% (SP C) badanych. Uczniowie (25% SP A, 69% SP B, 45% SP C) wybierali opcję odpowiedzi związaną z komunikacją bezpośrednią, jako najczęstszym sposobem kontaktowania się w Samorządzie Uczniowskim.

W następnym etapie badania, zapytano uczniów o miejsce, w którym powinny być umieszczane ważne komunikaty dotyczące życia szkoły. Największa grupa respondentów odpowiedziała, że najodpowiedniejszym miejscem na takie informacje jest główna tablica informacyjna w holu szkoły (28% SP A, 30% SP B, 25% SP C). Niewiele mniej wskazań otrzymała odpowiedz dotycząca wyboru strony internetowej szkoły (20% SP A, SP B, SP C), jako docelowego miejsca „komunikacji zewnętrznej". Około 20% SP A, SP B, 15% SP C badanych uznało, że drzwi wejściowe szkoły są miejscem, w którym powinny być zamieszczane istotne komunikaty. Oceniając sposób kontaktu z nauczycielami, uczniowie, jako najczęstszy sposób komunikacji wskazali kontakt bezpośredni (55% SP A, 67% SP B, 45% SP C). Około 30% SP A, 25% SP B, 20% SP C, badanych odpowiedziało, że najczęściej w relacji z nauczycielem przeważa komunikacja bezpośrednia i pośrednia (e-dziennik, e-mail).

W końcowym etapie badania opinii uczniów, członków Samorządu Uczniowskiego poproszono o odpowiedź na pytanie dotyczące szczególnie mocnych stron

szkoły. Badani, wśród atutów szkoły SP A, wymienili wsparcie nauczycieli, świetlicę, dobre boisko, plac zabaw, oraz monitoring. Zwrócono uwagę również na dobrą komunikację między nauczycielami a uczniami, dobre nauczanie, zajęcia dodatkowe, atmosferę oraz „osoby w klasie". Uczniowie wskazali, że atutem szkoły są różnorodne zajęcia sportowe, muzyka, dyskoteki oraz wyjścia klasowe. Uczniowie SP B i opisując silne strony szkoły, wymienili kadrę pedagogiczną, liczbę zajęć dodatkowych, wystrój szkoły oraz wycieczki szkolne. Zwrócono uwagę również na bibliotekę, długość przerwy, oraz dobre relacje z kolegami i koleżankami ze szkoły. Uczniowie SP C odpowiadali, że atutem szkoły są różnorodne zajęcia sportowe oraz lokalizacja placówki. Członkowie Samorządu SP C dodali, że szczególnie cenią sobie „przyjaźnie nastawionych nauczycieli", „szafki" oraz „miłą atmosferę szkoły". Uczniowie (SP C) też wskazywali, że atutem szkoły i dumą jest patron szkoły.

Wnioski z badań oraz rekomendacje dla badanych szkół

Z przeprowadzonych badań wyłania się propozycja większego uwzględniania potrzeb i sugestii uczniów w życiu szkoły. Uczniowie 7 oraz 8 klas mogliby brać udział w procesie zarządzania wizerunkiem szkoły. Sugestia ta dotyczy zarówno możliwości pisania postów na FB – ich przygotowywania, dobierania zdjęć, ale także aktywnego udziału dzieci podczas przygotowywania ulotek informacyjnych dotyczących szkoły. We wnioskach z badań zaproponowano rozważenie możliwości kontaktu Samorządu Uczniowskiego z rodzicami na jednej z Rad Rodziców (czas do ustalenia, jednorazowo w roku szkolnym). Analiza wyników badań pozwoliła na sugestię przeprowadzenia badań opinii uczniów, na jakich projektach edukacyjnych szczególnie im zależy. Dzieci chciałyby mieć więcej możliwości zdobycia ocen z związku z dodatkową aktywnością na rzecz społeczności szkolnej. Ważną rekomendacją, wynikającą z badań, okazało się uwzględnienie „głosu uczniów" podczas planowania wyjść oraz wycieczek szkolnych. Uczniowie często mają możliwość odwiedzenia kina, teatru i muzeum nie tylko „ze szkołą", ale również z rodziną, natomiast chętnie wzięliby udział w wyjściu do sądu, Urzędu Skarbowego czy Urzędu Miasta. Zapraszanie Samorządu Uczniowskiego na spotkanie z Nauczycielami i Dyrekcją (np. po jednej z Rad Pedagogicznych – częstotliwość do uzgodnienia), pozwoliłoby na większe zaangażowanie Samorządu Uczniowskiego w inicjatywy poszczególnych szkół, zwłaszcza takich, które zakładają udział szerszej publiczności – np. festyn, kiermasz, zawody sportowe.

7. Podsumowanie

Szkoła integruje istniejące więzi między nauczycielami, uczniami, rodzicami, mieszkańcami lokalnej społeczności. Wzajemne relacje z interesariuszami szkoły mogą wpływać korzystnie na proces nauczania i rozwoju osobistego młodych ludzi. Realizowanie przez dyrekcję szkoły strategii „otwartej" – zorientowanej na rodziców i pozyskanie ich zaangażowania oraz nawiązywanie partnerskiej relacji staje się kluczowym wyzwaniem. Zaangażowanie rodziców może przyjmować różne formy: od działań realizowanych na poziomie klasy, aż po aktywny udział w życiu szkoły, angażowanie osobistych kontaktów celem poprawy jakości infrastruktury szkolnej oraz efektów nauczania w szkole. Przykładem może tu być udział w projektach pozwalających pozyskać dodatkowe środki finansowe na rzecz szkoły.

Współpraca wychowawców, dyrekcji, rodziców oraz innych pracowników szkoły wymaga wielu uzgodnień w zakresie otwartej komunikacji i podjęcia odpowiednich działań, aby zapewnić bezpieczne warunki edukacji dzieci oraz wspierać ich rozwój. Taka postawa współpracy stanowi też przykład dla młodego pokolenia i kształtuje społeczną aktywność dzieci.

Przeprowadzone badania pozwoliły wyodrębnić obszary komunikacji, które wymagają szczególnej uwagi w procesie funkcjonowania szkoły. Poprawa obiegu informacji, przypisanie zadań, zwłaszcza tych związanych z komunikacją zewnętrzną, określonej osobie oraz zaproszenie do współpracy Samorządu Uczniowskiego, wydają się być korzystnym rozwiązaniem w zakresie kształtowania wizerunku szkoły.

Analiza przeprowadzonych badań wskazała, które ogniwa komunikacji, również wewnętrznej, warto optymalizować. Respondenci w każdej z badanych grup postulowali różnorodne rozwiązania, co potwierdza fakt, że zależy im na poprawie stanu obecnego i usprawnienie przepływu informacji. W zakresie komunikacji między nauczycielami a uczniami dominuje komunikacja bezpośrednia, komunikacja pośrednia ma charakter wspierający.

Kontakt nauczycieli i rodziców mógłby być bardziej dopasowany – zarówno na drodze uszczegółowienia komunikatów przesyłanych przez e-dziennik, oraz przez kreowanie możliwości spotkania z nauczycielami w godzinach popołudniowych warto uwzględnić także kontakt *on-line*).

Szkoła powinna „otworzyć się" na współpracę z przedsiębiorstwami oraz instytucjami działającymi na terenie rejonu. Wsparcie w zakresie nawiązania takiego kontaktu mogłoby się odbyć za pośrednictwem innych podmiotów – np. Rady Osiedla czy też innych instytucji i podmiotów.

Proponowane spotkania między przedstawicielami wszystkich grup reprezentujących społeczność szkolną[3] mogą być dobrą przesłanką, aby wspólnie dokonywać

[3] Rada Rodziców, Samorząd Uczniowski, Dyrekcja, Rada Pedagogiczna.

pewnych wyborów i uzgodnień. Wiele inicjatyw i projektów, w których biorą udział nauczyciele, nie jest publikowanych na stronach internetowych szkół czy facebooka. Zdarza się również, że skupieni na codziennej pracy pedagodzy nie informują swoich kolegów o dodatkowych aktywnościach. Odpowiednia zakładka na stronie szkoły wydaje się tu być dobrym rozwiązaniem, aby takie informacje tam zamieszczać oraz promować.

Działania wspierające komunikację mają charakter złożony i wielopłaszczyznowy. Wymagają częstego weryfikowania przekazywanych informacji, zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich, odpowiedniego ich przygotowywania, formy, częstotliwości oraz uwzględnienia specyfiki miejsca ich umieszczenia[4]. Tak samo istotnym działaniem jest systematyczne weryfikowanie wzajemnych oczekiwań interesariuszy i wzajemne ich adaptowanie.

[4] Miejscem takim może być strona internetowa, post na facebooku, komunikat w e-dzienniku, czy kartka z informacją w holu głównym lub na drzwiach wejściowych szkoły.

Rola rodziców jako ważnego interesariusza SE

FILIP SCHMIDT

1. Wprowadzenie

Rodzice jako podmiot decyzyjny i podmiot komunikacji w społeczności szkolnej

Rodzice to obok uczniów i nauczycieli kluczowy aktor współtworzący społeczność szkoły.

Po pierwsze, to głównie oni podejmują decyzję o tym, do której szkoły będzie chodzić ich dziecko. Mimo formalnie obowiązującej zasady rejonizacji, bardzo duży odsetek dzieci posyłanych jest do szkoły poza rejonem (Dziemianowicz-Bąk, Dzierzgowski, Wojciuk, 2015), także w Poznaniu (Bajerski, 2012), zwłaszcza przez rodziców o wyższych kapitałach różnego typu (Sadura, 2018). W dużych miastach zjawisko to dotyka w szczególności te obszary, z których mieszkańcy wyprowadzili się na przedmieścia i które ulegają procesom gentryfikacji (Schmidt, 2016). Dla powstrzymywania tego typu procesów i ich negatywnych skutków kluczowe jest dbanie o rozwój szkół położonych na tego typu obszarach oraz ich wizerunek. Ważne byłoby też wykonanie badań dotyczących sposobów postrzegania lokalnych szkół przez tych rodziców, którzy nie posyłają do nich swoich dzieci.

Po drugie, rodzice to najważniejszy partner nauczycieli w procesie edukacji dzieci. Kluczowe jest więc to, w jaki sposób przebiega komunikacja między rodzicami a nauczycielami oraz jak wyglądają oczekiwania rodziców względem szkoły i ich zaangażowanie w jej życie. Tego typu zagadnienia były niejednokrotnie poruszane w prowadzonych w Polsce badaniach, głównie na gruncie pedagogiki. Pokazują one ewolucję od traktowania rodziców jako realizatorów idei i zadań zdefiniowanych przez szkołę, poprzez uznawanie ich za ważny element środowiska lokalnego, następnie – podmiot szkolnej edukacji, aż po kreatorów procesu edukacyjnego i wreszcie partnerów w jego współtworzeniu (Pawlak, 2018). Jednocześnie dotychczasowe badania wskazują na to, że w praktyce realizacja modelu partnerskiego jest bardzo trudna, a oczekiwania rodziców – bardzo zróżnicowane. W wielu szkołach nauczyciele uważają zaangażowanie rodziców w życie szkoły i zainteresowanie dzieckiem za niewystarczające (Łobocki, 2004). Ale też w wielu szkołach komunikuje się z nimi głównie właśnie w sytuacji problemów wychowawczych (tamże), w celu

udzielenia informacji o postępach w nauce (Trzcińska-Król, 2013) lub gdy potrzeba pomocy w organizacji szkolnych imprez, zajęć pozaszkolnych lub wycieczek (Trzcińska-Król, 2013; Dubis, 2019), podczas gdy realny wpływ na codzienne funkcjonowanie szkoły jest raczej niewielki i sprowadza się w niejednej szkole głównie do udziału w wyborze rady rodziców, rzadko zaś do partycypacyjnego wypracowywania nowych rozwiązań (Kołodziejczyk 2011) lub wymiany wiedzy i rozwijania metod dydaktycznych (Waloszek 2005; Dubis, 2019). Obserwuje się też (Trzcińska-Król, 2013; Pawlak 2018, Dubis, 2019) podział na rodziców aktywnych i komunikujących się z nauczycielem, którzy nieraz formułują pod adresem nauczyciela duże oczekiwania oraz mają wyrobione poglądy na temat tego, jak powinien on pracować (i bywają w związku z tym postrzegani jako wywyższający się, pełni pretensji lub przesadnie ambitni) oraz zapracowaną i/lub niezainteresowaną resztę, która oczekuje od szkoły zaopiekowania się potomstwem i „świętego spokoju" (co powoduje określanie ich czasem jako roszczeniowych). Ci pierwsi są często ponadprzeciętnie refleksyjni i krytyczni wobec zastanych sposobów organizacji edukacji dziecka (por. Wiatr, 2013).

W latach 2018 i 2019 zaangażowanie i oczekiwania rodziców dotyczące komunikacji w społeczności szkolnej i funkcjonowania tej ostatniej stały się jednym z przedmiotów badań na jednym z położonych w centrum miasta poznańskich osiedli, przeprowadzonych w nadziei na stworzenie na ich podstawie planu doskonalenia jakości edukacji i utworzenie sieci współpracy skoncentrowanej na tym zadaniu, o której mowa w innych rozdziałach tej pracy. Najpierw w 2018 r. w ramach zajęć prowadzonych na Wydziale Nauk Społecznych UAM wykonano osiem wywiadów pogłębionych z rodzicami, głównie posyłającymi dzieci do szkół na osiedlu, 13 mini sond przeprowadzonych z rodzicami rozważającymi posłanie dziecka do jednej z tych szkół oraz 13 mini sond przeprowadzonych z rodzicami posyłającymi już dzieci do tych szkół i nauczycielami. Następnie podczas diagnozy lokalnej, zrealizowanej przez Fundację Pole Dialogu wykonano 14 warsztatów i 17 wywiadów pogłębionych (Kasprzak, Sadura, 2018). Wreszcie w listopadzie 2019 r. odbył się sondaż internetowy, w którym wzięło udział 262 rodziców posyłających dziecko do jednej ze szkół podstawowych na terenie osiedla, z których 203 wypełniło cały kwestionariusz ankiety (z narzędziem można zapoznać się tutaj: https://tinyurl.com/sej2019rodzice). Udział umożliwiono każdemu z rodziców, rozsyłając zaproszenie za pomocą dziennika elektronicznego.

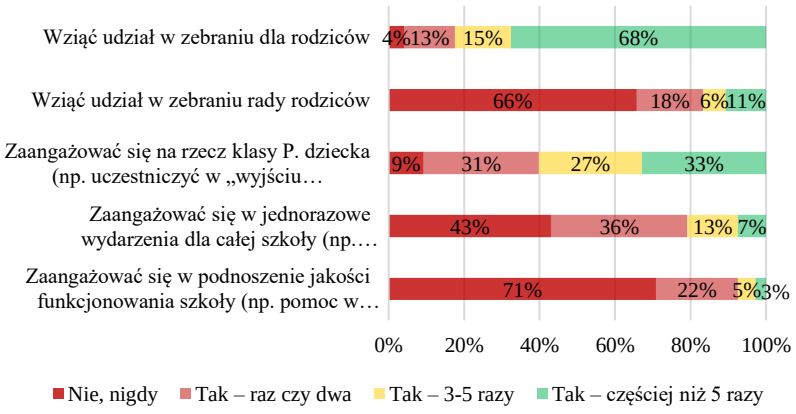
Przedmiotem niniejszego tekstu są, widoczne w wynikach tych badań, zwłaszcza jednak w badaniu sondażowym: (1) formy zaangażowania rodziców w życie szkoły, (2) oczekiwania pod adresem komunikowania się ze szkołą. Poszczególne typy odpowiedzi ilustrowane są przykładowymi cytatami zebranymi w trakcie badań. Obie części opracowania kończą się wnioskami i propozycjami, dotyczącymi działań, które można podjąć na rzecz rozwijania komunikacji między rodzicami a szkołą.

2. Zaangażowanie rodziców w życie szkoły: najważniejsze wyniki

W rozmowach z nauczycielami, prowadzonych w pierwszej części badań w 2018 roku, przewijał się wielokrotnie wątek ograniczonego stopnia zaangażowania rodziców w życie szkoły. Niektórzy rozmówcy winili za ten stan rzeczy brak chęci do uczestniczenia w życiu szkoły, inni – brak umiejętności, inni – cechy środowiska rodzinnego (np. odsetek rodzin niepełnych lub pełnych konfliktów), jeszcze inni – brak czasu i siły rodziców, z których wielu wykonuje pracę zmianową lub sezonową i nie jest w stanie zapewnić dzieciom i szkole większego wsparcia.

Sami rodzice, zapytani w badaniu ankietowanym o to, czy powinni angażować się w życie szkoły, niemal jednogłośnie odpowiadają twierdząco, natomiast różnią się w ocenie tego, jak to zaangażowanie wygląda w praktyce w ich szkole: ponad połowa ocenia je pozytywnie, ¼ ma mieszane odczucia, a ¼ ocenia je negatywnie. Jak przejawia się to zaangażowanie? Jeśli bazować na deklaracjach uczestników ankiety, można powiedzieć, że:

– podstawową formą aktywności jest **udział rodziców w zebraniach**;
– 90% rodziców deklaruje też, że choć raz zaangażowało się też w ciągu ostatnich 2 lat w **działanie na rzecz klasy swojego dziecka**, np. udział w wyjściu klasowym lub upieczenie ciasta, a 1/3 wsparła w ten sposób szkołę wielokrotnie;
– nieco ponad połowa deklaruje przynajmniej jednorazowe **zaangażowanie w działanie na rzecz szkoły**, np. współorganizację kiermaszu lub udział w drzwiach otwartych;
– do rzadkości należy angażowanie się w bardziej długoterminowe podnoszenie jakości funkcjonowania szkoły, niemniej choć jedno takie doświadczenie ma prawie 30% uczestników badania.



Rys. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Rodzice w różnym stopniu angażują się w życie szkoły (np. współorganizując wycieczki, festyny, zajęcia dodatkowe, oferując szkole pomoc itp.) – niektórzy mniej, inni bardziej. Czy w trakcie ostatnich 2 lat zdarzyło się Panu/Pani…?" N = 216 (opracowanie własne)

Należy przy tym pamiętać, że w badaniu nie wzięli udziału wszyscy rodzice, lecz ich część, zapewne ta obejmująca wiele osób ponadprzeciętnie aktywnych, które prawdopodobnie były bardziej skłonne do wypełnienia kwestionariusza.

Z perspektywy rozwoju zaangażowania rodziców bardzo ważne wydaje się to, jak oni sami wyobrażają sobie możliwe formy tego typu działań. Pokazują to odpowiedzi na pytanie otwarte, w którym ankietowani mieli możliwość uzupełnienia odpowiedzi na pytania pokazane na wykresie (rys. 5).

Pierwszy model takiego zaangażowania, najliczniej reprezentowany w komentarzach, polega na tym, że zaangażowanie rodziców jest widziane przede wszystkim jako **włączenie się w rozmaite niecodzienne szkolne wydarzenia**, takie jak wycieczki, festyny, imprezy szkolne, dni tematyczne, wigilie itp. Najczęściej chodzi tutaj albo o uczestnictwo, albo o wsparcie organizacyjne, albo udział w roli opiekuna, rzadziej zaś – o podsuwanie pomysłów na tego typu inicjatywy lub ich umożliwianie.

- *Uczestniczyć w Festynach*
- *Angażować się we wspólne wyjścia klasowe, spotkania, imprezy szkolne*
- *Zaangażowanie w organizację uroczystości klasowych (Wigilia, wycieczki, warsztaty) oraz szkolnych (akcje charytatywne, uroczystości szkolne)*
- *Pomoc szkole w różnych zadaniach, wyjściach, wigiliach, festynach. Nauczyciele to też ludzie pracujący jak każdy z nas*
- *Rodzice powinni być włączani w aktywność szkolną – pomoc w organizowaniu eventów szkolnych, wyjść. Rodzice powinni być dodatkowymi opiekunami wycieczek, powinni wspomagać szkołę w organizowaniu dodatkowych pozaszkolnych wyjść integracyjnych klasy*
- *(...) jak to nieraz już było rodzice potrafili załatwić dla klasy jakieś ciekawe wyjście do zakładu pracy, żeby zobaczyć od „kuchni" na czym polega dana praca, pomoc nauczycielom w przygotowywaniach jakiś uroczystości lub wydarzeń.*
- *Żeby rodzice podsuwali nauczycielowi jakieś swoje pomysły, propozycje np. na wycieczkę*

Drugi model zaangażowania widoczny w zebranych wypowiedziach można nazwać **modelem bieżącego minimum**. To takie zaangażowanie rodzica, które polega na interesowaniu się dzieckiem i jego klasą, w tym przede wszystkim **– udziale w zebraniach klasowych oraz rozmowach z wychowawcą**, np.:

- *Bardziej interesować się swoimi dziećmi*
- *Oczywiście udział w zebraniach*
- *Przychodzić na wywiadówki*
- *Kontakt z nauczycielami oraz rozmowa na różne tematy*
- *Powinni bywać na zebraniach, pomagać w „imprezach klasowych", rozmawiać z dziećmi i wychowawcą na znaczące tematy*
- *Uczestnictwo w zebraniach, stały kontakt z wychowawcą klasy, dbanie o relacje, integracja, reagowanie na potrzeby czy problemy klasowe / szkolne, budo-*

wanie zdrowego środowiska. Powinniśmy być dla siebie partnerami. Mamy wspólny interes / cel = dobro naszych dzieci.

Trzeci model to **wsparcie materialno-organizacyjne**, które może polegać na zdobywaniu środków, przekazaniu materiałów (np. dla świetlicy), wykorzystaniu swojego kapitału społecznego (np. kontaktów z jakąś instytucją) lub ewentualnie na włożeniu własnej pracy (np. pomalowanie klasy):

- *Pomoc w zdobywaniu środków na remont szkoły*
- *Przekazywać swoją wiedzę np. znam się na pozyskiwaniu środków z unii to pomagam dyrekcji w tej kwestii, jestem menagerem dużej firmy pomagam w organizacji imprezy szkolnej*
- *Zaopatrywanie świetlicy w różnego rodzaju materiały, jeżeli jest taka możliwość*
- *Jeżeli ktoś ma możliwość z racji wykonywanego zawodu zorganizować coś dla szkoły powinien to uczynić, np. ma możliwość zorganizowania tańszej farby lub z zawodu umie coś naprawić lub odmalować*
- *Załatwienie jakichś materiałów dla klasy – jak mają takie możliwości*
- *Każdy z rodziców ma różne umiejętności, kontakty w różnych dziedzinach i branżach, niestety przepisy często uniemożliwiają pomoc szkole*
- *Jeśli potrzeba – pomalować klasę swojego dziecka*

Model czwarty polega na wskazaniu na **udział rodziców w procesach decyzyjnych w szkole i towarzyszących im dyskusjach.** Zgodnie z ideą tych wypowiedzi, rodzice powinni być włączani w życie szkoły poprzez konsultowanie z nimi ważnych decyzji, zbieranie ich pomysłów czy wspólne tworzenie i realizowanie planu ulepszania funkcjonowania szkoły. W takim modelu komunikacji jego uczestnicy nie boją się wyrażać swoich opinii i propozycji, które są wspólnie dyskutowane, a część z nich jest następnie wdrażana.

- *Dyrekcja szkoły powinna konsultować z rodzicami kwestie dotyczące wyposażenia szkoły, otoczenia, zajęć dodatkowych. Ustalanie np. wolnych dni od nauki na zajęcia religijne bez konsultacji z rodzicami uważam za niedopuszczalne*
- *Więcej swobody dla rodziców w pomaganiu szkoły. Realny wpływ rodzicie na rozwój szkoły w części sytuacji*
- *Na wspólnym dialogu z dyrekcją, który umożliwiłby ustalenie planu poprawy jakości funkcjonowania i wyglądu szkoły. Dyrekcją powinna być otwarta na pomysły rodziców i równocześnie powinna zdawać relacje z tego co dla szkoły zrobiła i jakie środki na co przeznacza*
- *Rodzice powinni mieć wpływ na to na jakie wycieczki i wyjścia chodzą ich dzieci, na co przeznaczane są środki zebrane podczas np. festynu; powinni być włączeni bardziej w organizacje i wtedy będą czuli się częścią życia szkolnego*
- *To znaczy, że powinni wdrażać swoje pomysły w życie*

Model piąty i najrzadszy, polega na **zaangażowaniu rodziców nie tyle w szczególne wydarzenia, co codzienne zajęcia lekcyjne lub pozalekcyjne**. Mogłoby to, ich zdaniem, przybrać formę opowiadania o swojej pracy lub zaintereso-

waniach albo zorganizowania warsztatów tematycznych dla dzieci czy warsztatów lub szkoleń dla innych rodziców.

- *Można przyjść na lekcję (po uzgodnieniu z nauczycielem), opowiedzieć coś ciekawego o swojej pracy, swoich zainteresowaniach itp.*
- *Zaangażowanie rodziców w życie szkoły jest bardzo ważne, ponieważ uczy dzieci pracy zespołowej oraz buduje poczucie przynależności. Rodzice mogliby prowadzić zajęcia dodatkowe np. opowiadając o swoich zawodach, robić warsztaty tematyczne z zakresu swojej profesji. Branie czynnego udziału w festynach szkolnych*
- *Np. wspólne zajęcia dodatkowe dla dzieci z młodszych klas wraz z rodzicami, np. gimnastyka, zajęcia twórcze*
- *Organizacja warsztatów dla rodziców, szkolenia*

Każdy rodzic został też poproszony o określenie swojego przyszłego zaangażowania w życie szkoły. **2/3 rodziców chciałoby się angażować w takim samym stopniu jak obecnie, 5% – w mniejszym stopniu, natomiast 23% w nieco większym stopniu, a 5% – w znacznie większym stopniu.** Zapytani o to, w jaki sposób chcieliby się angażować, ankietowani najczęściej wskazują na kwestie, których dotyczą trzech pierwszych spośród modeli omówionych wcześniej. Mówią więc głównie o wsparciu w imprezach szkolnych, malowaniu sal, pieczeniu ciast, kontakcie z wychowawcą, wsparciu w pozyskiwaniu dodatkowych funduszy itp.

Warto dodać, że w niektórych wywiadach i ankietach uwidoczniła się wielka rola pojedynczych pedagogów związana z wyborem szkoły oraz zaangażowaniem rodzica w życie szkoły, np.:

- *(...) poszedł [do szkoły] dlatego wcześniej, że wiedziałam, że ta pani, którą tak chwalimy, ona oddaje tego mojego starszego syna i będzie przejmowała w danym roku 1 klasę. I to też był argument, że wiedziałam, że trafi do dobrej wychowawczyni, do człowieka, który, który jest z poświęcenia nauczycielem. Któremu się chce.*
- *Ale jest kilku takich pedagogów, że wiem, że mogłabym powiedzieć „nie zrobiłabym tego lepiej" [śmiech]. I to są takie postacie w tej szkole. Nie wiem, czy tak do końca doceniane.*

Wnioski, sugestie, propozycje

1. Dla wielu rodziców zaangażowanie w życie szkoły to głównie udział w szczególnych wydarzeniach szkolnych lub ewentualnie wsparcie szkoły w ich organizowaniu.

   Po pierwsze, można jednak założyć, że nie znaczy to, że nie znajdziemy wśród nich chętnych do bardziej zaawansowanych form współpracy ze szkołą, które są po prostu **o wiele rzadziej spotykane**, tak że znaczącej części rodziców, którzy się z nimi nie zetknęli, **nie przychodzą one po prostu na myśl**.

Po drugie, warto zauważyć, że **kilkadziesiąt osób spośród tych, które wzięły udział w badaniu, chciałoby zwiększyć swoje zaangażowanie w życie szkoły**. Część rodziców jest też gotowa do tego, by wesprzeć szkołę poprzez **włożenie własnej pracy** (np. pomalowanie klasy) lub **pozyskanie materiałów** (np. dla świetlicy) albo **wykorzystanie swojego kapitału społecznego** (np. kontaktów z jakąś instytucją i dzięki temu – załatwienie możliwości realizacji jakiegoś wyjścia szkolnego czy klasowego) czy **umiejętności pozyskiwania dodatkowych środków**. Wydaje się, że warto **uruchomić kanały zbierania tego typu deklaracji**, np. poprzez dziennik elektroniczny oraz tablice korkowe lub skrzynki. Na ich podstawie można by następnie organizować współpracę z tymi rodzicami, organizując wspólne spotkania, zakładając narzędzia do komunikacji, ustalając listę działań, terminów i osób odpowiedzialnych, po czym – formułować różnymi kanałami **informacje o osiągniętych efektach i publiczne podziękowania dla takich osób**.

2. W trakcie warsztatów i rozmów z rodzicami pojawiały się pomysły, by zintensyfikować takie działania, które nie wymagają dużych nakładów i są możliwe do sfinansowania przez szkołę we współpracy z rodzicami i partnerami (w tym m. in. Radę Osiedla), a jednocześnie – są narzędziem wspólnego angażowania się w życie szkoły, poznawania swoich perspektyw i rozwoju współpracy. Chodzi tu o nieraz **drobne inwestycje, które przeobrażają przestrzeń szkoły i jej otoczenia** tak, że uczniowie czerpią większą radość z przebywania w niej i nauki, a zwłaszcza takie, które jednocześnie przyczyniają się do **poczucia współtworzenia swojej szkoły przez uczniów i rodziców** (np. murale i malunki na podwórzach, fragmenty ścian pozwalające na malowanie na nich, ogród sadzony i pielęgnowany przez uczniów, meble korytarzowe, doposażenie świetlic etc.). Oto przykład udanego działania tego typu:
   W holu powstał taki kącik relaksacyjny, gdzie dzieci sobie w czasie przerwy mogą, przed lekcjami mogą sobie usiąść. Jakieś ławeczki powstały, a w bardzo dużej mierze w ramach prac technicznych już w klasach starszych przez pana [nazwisko] który jest nauczycielem właśnie techniki. On bardzo dużo rzeczy stworzył, niektórzy rodzice pomogli, jakieś poduchy ofiarowali...
   Jako potencjalnego partnera takich działań wskazywano też licznych mieszkających w tej samej dzielnicy studentów, architektów i projektantów oraz współpracę z UAP.
3. Wydaje się, że warto byłoby **umieszczać sylwetki najlepiej ocenianych i najbardziej lubianych nauczycieli na stronach www i Facebook szkoły** oraz **nagradzać najlepszych dydaktyków** (np. opierając się na ocenie uczniów i rodziców albo niezależnego grona), nagłaśniając ten fakt w lokalnej społeczności.

3. Ocena komunikacji ze strony rodziców – najważniejsze wyniki

Kluczowym aspektem rozwijania sieci edukacyjnej wydaje się sprawna, otwarta i angażująca komunikacja między interesariuszami, w tym między rodzicami a nauczycielami i dyrekcją. Dlatego przedmiotem badania było to, w jaki sposób ta komunikacja jest realizowana (na omówienie czego nie pozwalają ograniczone łamy tego opracowania), z drugiej zaś strony – jak rodzice ją oceniają.

Znakomitą informacją jest to, że większość ankietowanych rodziców co najmniej dobrze ocenia relację rodzic-nauczyciel (73%) i rodzic-dyrekcja (60%). Jednocześnie bardzo cenne dla życia i rozwoju szkoły wydaje się przyjrzenie treści opinii o odmiennym zabarwieniu, mimo że są to głosy mniejszościowe. Po pierwsze dlatego, że nieraz wyrażają je osoby ponadprzeciętnie chętne do zaangażowania się w życie szkoły i dysponujące różnymi przydatnymi umiejętnościami, a także te, które rozważają przeniesienie dziecka do innej szkoły. Są to zatem osoby, których opinie i decyzje są bardzo ważne dla rozwoju szkoły, jej wizerunku oraz ciągłego zwiększania liczby osób zainteresowanych wyborem tej właśnie szkoły. Po drugie dlatego, ponieważ głosy krytyczne, nawet jeśli z perspektywy szkoły nieraz nieuzasadnione, będą się zapewne pojawiać, podobnie jak w każdej większej społeczności. Ich pomijanie może prowadzić do kumulowania się napięć, podczas gdy umiejętne reagowanie na nie – do wzmocnienia szkoły oraz dbania o opinię na jej temat (Coser, 1975). Inaczej mówiąc, tego typu głosy wskazują potencjalne kierunki dalszego rozwijania komunikacji rodzic-nauczyciel.

Ewentualne niezadowolenie z komunikacji na linii rodzic-nauczyciel i rodzic-dyrekcja pojawia się głównie w trzech kontekstach. Pierwszy dotyczy tych sytuacji, w których rodzic **byłby chętny do zwiększenia intensywności komunikacji ze szkołą, ale czuje, że tego typu możliwości są ograniczone**. Niektórzy uczestnicy badań postulują w związku z tym zwiększenie liczby okazji do spotkania się z nauczycielem, od tych indywidualnych po zbiorowe, integracyjne.

- *Brak możliwości kontaktu poza określonymi dyżurami.*
- *Nie wiem, kiedy mają dyżury, nie jest to nigdzie napisane.*
- *Chęć kontaktu dyrekcji z rodzicami, dostępność dla nas.*
- *Więcej spotkań z dyrekcją szkoły.*
- *Więcej możliwości spotkania się z nauczycielami oprócz zebrań z wychowawcą, godziny informacyjne.*
- *Wyznaczenie terminu, w którym rodzic mógłby przyjść porozmawiać o dziecku.*
- *Więcej wyjść lub spotkań integracyjnych.*

Rodzice są jednocześnie świadomi, że zobowiązanie do intensyfikacji kontaktów powinno dotyczyć także ich samych i wskazują na trudności z wciągnięciem do współpracy wielu swoich kolegów i koleżanek.

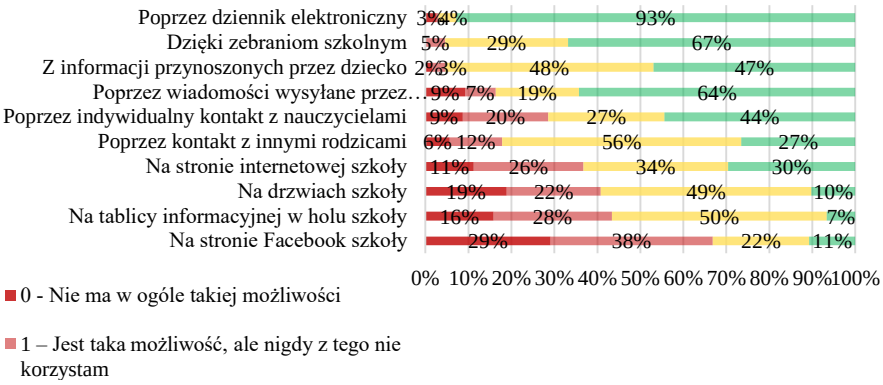
- *[należy] zaangażować w życie szkoły większą liczbę rodziców*
- *(...) Ja teraz zaproponowałam (...) dwa konkursy i je rozreklamowałam (...) wywalczyłam gablotkę dla rady rodziców, żeby ten przepływ informacji jednak*

żeby był. Żeby rodzice wiedzieli, że rada rodziców coś robi, że te pieniądze, które chcielibyśmy, żeby wpłacali, idą na ich dzieci. No ale to właśnie ten procent [uczestniczących] znowu jest taki sam, nie? (...) Jeden mój syn mówi „mamo, tylko ja na razie przyniosłem wydmuszki". Drugi syn przychodzi, „mamo, tylko na razie ja przyniosłem wydmuszki". Tak że no, no taką mamy aktywność rodziców i taką mamy aktywność dzieci, czyli to jest bardzo malutka grupka, tych którzy chcą, którym się chce.

Ankietowani widzą natomiast związek między zaangażowaniem rodziców a intensywnością komunikacji ze strony szkoły, proponując rozwinięcie zakresu korzystania z wybranych kanałów kanałów komunikacji, np.:

- *Dobrze jakby rodzice pomagali w organizacji np. festynów czy wycieczek. Obecnie większość z nich tylko marudzi, ale nie rusza się, by pomóc. Myślę, że udostępnianie na portalach społecznościowych informacji o wydarzeniach w szkole również byłoby mile widziane. Nie jest to ogromny wysiłek, a może pomóc.*
- *Ja nie chcę obarczać winą tylko i wyłącznie szkoły, bo ja rozumiem, że duża wina jest po stronie rodzica. Duża. To brak zaangażowania. Ale ja też nie widzę się jakoś szczególnie tutaj zapraszana. Czasami na początku, znaczy na początku to ja się czułam, że to ja z butami wchodzę, żeby zaangażować się w jakąś aktywność, tutaj zaproponować. W sumie jedynym takim momentem, kiedy faktycznie rodzice są proszeni o pomoc i... chętnie, chętniej się angażują, to jest festyn (...)*
- *Więcej informacji słownych przez librus aniżeli tylko oceny.*
- *Stworzenie stałego przepływu informacji, np. w Librusie.*
- *[w innych szkołach są] ogłoszenia na tablicach i na przykład widzę co się dzieje w tej szkole. Że na przykład klasy, są gazetki ze zdjęciami, że ta klasa wtedy i wtedy była tam. U nas właśnie brakuje tego.*
- *Wiem, że tylko jedna szkoła na naszym osiedlu ma swój profil na Facebooku (...). Ale nie prowadzą tego ani dzieci, ani rodzice. (...) No strona internetowa też nie jest za ciekawa, w mojej opinii, w porównaniu z innymi stronami różnych innych szkół.*

Warto tu zauważyć, że niekwestionowanym zwycięzcą w roli źródła informacji o życiu szkoły jest obecnie dziennik elektroniczny, określony jako najważniejsze lub jedno z najważniejszych źródeł informacji przez aż 93% ankietowanych. Drugą ligę kanałów rozpowszechniania tego typu informacji tworzą zebrania szkolne, informacje przynoszone przez dziecko, wiadomości wysyłane przez szkołę/nauczyciela oraz indywidualny kontakt z nauczycielem (każdy z nich jest najważniejszym lub jednym z najważniejszych źródeł wiedzy o życiu szkoły dla 44%-67% uczestników badania). Znacznie rzadziej korzysta się ze strony internetowej (połowa rodziców), a najmniejsze znaczenie mają tablice w holu i drzwi szkoły, oraz Facebook (rys. 6).



Rys. 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie *W jaki sposób zapoznaje się Pan(i) z informacjami i komunikatami dotyczącymi funkcjonowania szkoły?"* N = 194

Drugi rodzaj sytuacji opisywanych przez uczestników badania polega na tym, że komunikacja istnieje, ale nieoptymalna wydaje się **raczej** jej **forma i jakość niż intensywność**. Osoby myślące w ten sposób proponują położenie większego nacisku na wzajemne słuchanie życzliwy dialog oraz bezpieczną relację, dającą miejsce na wspólne poszukiwania i ewentualne błędy.

- *Więcej słuchać.*
- *Nauczyciele powinni być bardziej otwarci na dialog z rodzicami, ale taki rzetelny, a nie byle odbębnić swoje.*
- *Nauczyciele powinni słuchać ze zrozumieniem rodziców.*
- *Większe zaufanie i danie sobie prawa do błędów.*
- *Bardziej otwarty żywy kontakt z rodzicami.*
- *Zawsze jesteśmy traktowani z góry i nigdy wg dyrekcji nie mamy racji.*
- *Spotkania w sprawie planów rozwoju szkoły, wspólne decydowanie co zmienić lub ulepszyć.*
- *Stworzenie stałego kanału przepływu informacji między rodzicem a dyrekcją oraz rodzicami między sobą. Wiadomo, że wychowawcy nie są w stanie wszystkiego przekazać, poza tym mogą nie chcieć się np. narażać..*
- *Jestem w szkole 2-3 razy w miesiącu, z różnymi sprawami i tematami, dyrekcja odrzuca pomoc i wytyczne, więc, przykro to przyznać, to jest strata mojego czasu.*
- *Już nie chcę, zostałem zniechęcony.*

Trzeci rodzaj sytuacji, który może generować niską ocenę relacji między rodzicami a nauczycielami lub dyrekcją i zmniejszać zaangażowanie w życie szkoły to **nierozwiązane sytuacje konfliktowe**. Konflikty są naturalnym zjawiskiem w każdej społeczności, natomiast te ostatnie różnią się tym, w jaki sposób nimi zarządzają i je kanalizują (por. Coser 1975). W sytuacji, gdy rodzic nabierze przekonania, że problem nie został rozwiązany, może nie tylko sam się wycofać, ale i wpływać

swoją postawą na innych rodziców, w tym tych, którzy dopiero rozważają posłanie dziecka do danej szkoły.

- *Nie zawsze wszystko jest dobrze rozwiązywane, wiele spraw jest zamiatane pod przysłowiowy dywan.*
- *[Szkoła powinna być] bardziej kontaktowa, powinna umieć rozwiązywać każdy problem, a nie lekceważyć czy udawać, że nic się nie dzieje.*
- *Pan, który (...) z nimi nie współpracuje, tylko siedzi i wydaje polecenia, to pan, który, nie wiem, dochodziło nawet do sytuacji, że jadł na lekcji, (...) Ja, ja to zgłosiłam. Oczywiście, sytuacja nie była przyjemna, bo zostałam oburczana, jak mogę tak twierdzić, że, że... nie wiem, że dziecko, które to powiedziało, kłamie. Wiesz, to nie jest kwestia jednego dziecka i nie tylko z klasy mojego syna, tylko mam to z różnych źródeł wiedzę.*
- *Spokojne rzeczowe rozmowy przy np. kimś z rady rodziców, tak by rodzic czuł się, że ktoś stoi po jego stronie.*

Taka komunikacja z pewnością nie jest łatwa, zwłaszcza z tymi rodzicami, którzy podważają możliwość dialogu i wspólnej pracy oraz kwestionują wszelkie kwalifikacje kadry nauczycielskiej lub dyrekcji, czego przykłady również pojawiły się w zebranym materiale.

Wnioski, sugestie, propozycje

1. Ci rodzice, którzy są ponadprzeciętnie zainteresowani życiem szkoły, chcieliby nieraz mieć większą możliwość udziału w konsultacjach na temat ważnych decyzji wpływających na życie szkoły czy np. współtworzyć i współrealizować planu ulepszania funkcjonowania szkoły. W związku z tym pojawiają się z ich strony sugestie dotyczące rozwinięcia i intensywniejszego korzystania z takich kanałów i narzędzi komunikowania się, które pomogłyby w prowadzeniu tego typu dialogu i wspólnej pracy na rzecz szkoły, a także – umożliwiłyby informowanie rodziców o możliwych formach takiej współpracy. Takim narzędziem mogłaby być z jednej strony np. grupa w mediach społecznościowych lub w komunikatorze internetowym, a z drugiej – spotkania konsultacyjne, ale prowadzone w formie warsztatowej oraz zapewniające poczucie bycia wysłuchanym i zrozumianym.
2. Naturalne jest to, że w takim miejscu jak szkoła występują napięcia, konflikty, trudne sytuacje, a każdy dyrektor ma swoich krytyków. Zdarzają się rodzice, którzy mają poczucie, że nie są w stanie poradzić sobie z jakimiś trudnymi sytuacjami mającymi miejsce w szkole albo czują, że ich zdanie jest lekceważone. W celu konstruktywnego przepracowywania tego typu zjawisk, dbania o wizerunek szkoły i doskonalenia relacji między szkołą a rodzicami przydatne byłoby stworzenie kanału bezpiecznego zgłaszania tego typu problemów oraz uwag krytycznych, odnoszenia się do nich i dyskusji nad nimi oraz ewentualnej mediacji (w tym zakresie wskazane byłoby utworzenie stanowiska lokalnego me-

diatora edukacyjnego). Być może rozwiązaniem jest też organizowanie spotkań integracyjnych, dających okazję do rozmowy w mniej sformalizowanych warunkach, poznawania swoich perspektyw i racji (np. zawody sportowe nauczyciele kontra rodzice, spotkania kawiarniane itp.), a także warsztatów dotyczących komunikacji bez przemocy lub innych technik komunikowania się.

3. Jak w prawie każdej szkole zdarzają się też rodzice, którzy deklarują zawiedzenie szkołą i chęć przeniesienia dziecka. Aby zmniejszyć szansę na pojawianie się takich osób i wpływanie przez nie na wizerunek szkoły warto byłoby uruchomić stale wiszącą w Internecie ankietę ewaluacyjną, o wypełnienie której w każdej chwili można by poprosić osobę, która przeniosła lub zamierza przenieść dziecko, tak by poznać motywacje takich rodziców i móc lepiej zapobiegać tego typu sytuacjom.
4. Duży potencjał rozwoju tkwi w kanałach komunikacji cyfrowej, coraz częściej używanych na co dzień przez rodziców, na czele ze stroną www, Facebook i komunikatorami cyfrowymi. Te ostatnie wymagają jednak osoby, być może opłacanej lub wybieranej rotacyjnie (np. co kwartał), która będzie je animować. Do komunikacji z rodzicami w większym zakresie niż dotychczas warto wykorzystać też przestrzeń wejścia do szkoły i korytarzy, która obecnie pełni taką rolę bardzo rzadko.

4. Podsumowanie

Wyniki badań wskazują na duży potencjał tkwiący w poznańskich szkołach podstawowych, w których trwa budowanie sieci edukacyjnej, a większość rodziców posyłających do nich swoje dzieci już teraz dobrze ocenia relacje łączące w nich rodziców z nauczycielami i dyrekcją. Jednocześnie badania ujawniają występowanie w obszarze tejże komunikacji wyzwań znanych z badań przeprowadzonych w szkołach w innych częściach Polski, omówionych w pierwszej części tekstu. W toku pracy warsztatowej wypracowano wiele pomysłów na ich stopniowe przezwyciężanie, a ich implementacja wydaje się możliwa do realizacji i w wielu wypadkach – niewymagająca dużych nakładów finansowych. Głównym wyzwaniem wydaje się raczej to, jak stworzyć atmosferę, przestrzeń i mechanizmy motywacyjne dla życzliwej komunikacji i wspólnego wypróbowywania nowych form komunikowania się, rozwiązywania problemów, działań pozalekcyjnych czy aranżacji przestrzeni szkoły i jej otoczenia, angażujących jednocześnie rodziców, uczniów i nauczycieli, oraz dających im prawo do eksperymentowania i błędów (Fazlagić 2018).

III.

Organizacja komunikacyjnych procesów w SE

Przesłanki strategii komunikacyjnej uwzględniającej oczekiwania, potrzeby i umiejętności komunikacyjne interesariuszy – uczestników SE

OKSANA ERDELI, STANISŁAW PUPPEL

1. Pojęcie strategii komunikacyjnej

Komunikacja międzyludzka (interpersonalna) zawiera w sobie cały zestaw zachowań, które komunikatorzy (tak indywidualni jak i zbiorowi) podejmują dla realizacji wielorakich zarówno długotrwałych jak i krótkotrwałych celów. Komunikacja opiera się na posiadanych przez komunikatorów zasobach kulturowo-językowo-komunikacyjnych, które można oddać zbiorczym terminem 'kompetencji komunikacyjnej' (Puppel, 2017). Można wyróżnić jednostkową kompetencję komunikacyjną, będącą zasobem pojedynczego komunikatora, oraz zbiorową kompetencję komunikacyjną, przypisaną do większego układu społecznego (np. konkretnej etniczności, instytucji, w tym konkretnym przypadku szkoły).

Kluczowy dla wszelkich rozważań o komunikacji termin 'kompetencja komunikacyjna' ma zdecydowanie dynamiczny charakter, bowiem zasoby powyższe podlegają nieustannym zmianom, co ma bezpośredni związek z ciągłymi zmianami zachodzącymi w obrębie kultury i języka, a także w obrębie zachowań komunikacyjnych. Zwłaszcza te ostatnie podlegają działaniu strategii komunikacyjnych, stosowanych zarówno przez pojedynczych komunikatorów jak i komunikatorów zbiorowych (np. instytucje szkolne). Pojęcie strategii komunikacyjnej jest jednym z pojęć kluczowych dla niniejszego opracowania, ponieważ sieć wymaga podtrzymywanie więzi pomiędzy członkami sieci i realizacja tego zadania ma być prosta i/lub realizowana według pewnego planu strategicznego znanego i zrozumiałego wszystkim interesariuszom sieci. Strategia komunikacyjna może sprostać temu wyzwaniu. Na strategię komunikacyjną składa się kilka czynników, które wymagają systematycznego podejścia, a mianowicie:

– wypracowanie intencji strategicznej, do której należą: profilowanie komunikacji, wybór stylu komunikacji, analiza interesariuszy według ich modelu ważności lub siły powiązań,
– ustalone zasady postępowania i zarządzania komunikacją,

– długoterminowy plan komunikacyjny,
– kalendarz komunikacyjny,
– oczekiwane efekty komunikacyjne,
– zastosowanie technik badań cyklicznych odnośnie tożsamości jednostki organizacyjnej, także jej reputacji.

Kolejnym ważnym elementem jest podział działań w zakresie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Sytuacja społeczna, którą teraz obserwujemy, wymaga wypracowania zasad realizacji procesów komunikacyjnych także w sytuacjach kryzysowych. Ponieważ jednostki badane i opisane w niniejszym opracowaniu nie są w pełni niezależne, a podlegają strukturze państwowej, to ten rodzaj komunikacji zbiorowej jest realizowany niejako odgórnie. Tym niemniej warto przygotować plan działań jako pierwszą reakcję na zaistniałą sytuację (np. plan działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysowej z wykorzystaniem strony internetowej).

W opracowaniu przebiegu procesów komunikacyjnych z podziałem na pierwsze dwa typy komunikacji (wewnętrzną i zewnętrzną) warto wypracować program komunikacji z uwzględnieniem: celu (np. wprowadzenie danej jednostki na rynek), metody komunikacyjnej, dogłębnej analizy interesariuszy i wypracowania strategii komunikacyjnej między nimi (np. komunikacja informacyjno-perswazyjna, komunikacja dialogiczna), taktyki komunikacyjnej (np. komunikacja zrozumienia, komunikacja udziału czy komunikacja zaangażowania) w kontekście poszczególnych grup uczestniczących (Cornelissen, 2012).

Po takim zaplanowaniu działań przechodzi się do tworzenia kampanii komunikacyjnych. Ponieważ jest to ‘produkt’ dedykowany konkretnym grupom interesariuszy, warto podzielić je na kampanie przypisane do dwóch grup: interesariuszy wewnętrznych i interesariuszy zewnętrznych. Jeśli w grupie badanej z zakresu komunikacji zewnętrznej najważniejszym jest budowanie wizerunku, to w komunikacji wewnętrznej należy zwrócić uwagę na trzy elementy:
– komunikację kierowniczą,
– komunikację zmiany,
– system zsynchronizowania nieformalnej i formalnej sieci komunikacyjnej.

Strategia komunikacyjna wymaga opracowania odpowiedniego kalendarza działań komunikacyjnych, w którym wyraźnie powinni być wskazani pracownicy odpowiedzialni za każdy węzeł, składający się na daną strategię komunikacyjną. Jednak trzeba jednocześnie mieć na uwadze, że zastosowanie konkretnej strategii komunikacyjnej (bądź zestawu strategii) z pewnością nie uporządkuje ewentualnego chaosu komunikacyjnego, a jedynie pozwoli na skuteczne porozumienie się niezależnie od niego (Zarzycka, 2002, s. 34). Tak czy owak, przygotowanie kalendarza działań komunikacyjnych jest bardzo wskazane jako integralna część strategii komunikacyjnej.

W celu budowy postulowanej strategii komunikacyjnej zalecane jest przeprowadzanie badań odnośnie oczekiwań w zakresie potrzeb komunikacyjnych, a także w zakresie umiejętności komunikacyjnych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, jako potencjalnych uczestników opisywanej tu Sieci Edukacyjnej (SE).

2. Oczekiwania interesariuszy SE w zakresie potrzeb komunikacyjnych

Dla analizy danych w powyższym zakresie zostały wykorzystane wyniki badań pochodzących z 15 wywiadów bezpośrednich, z obserwacji bezpośredniej i z badań ankietowych. Wybór wywiadu, jako metody badania, dał respondentowi możliwość swobodnego przedstawienia różnych problemów dotyczących badanego obszaru, jak i charakterystyki relacji z interesariuszami I-III stopnia. Wywiady zostały przeprowadzone z celowo wybranymi respondentami, reprezentującymi wszystkie stopnie interesariuszy ze szczególnym akcentem położonym na interesariuszy I stopnia (razem około 30 godzin wywiadów).

Wywiad charakteryzował się następującymi cechami: był bezpośredni, częściowo ustrukturyzowany i jawny. Kwestionariusz wywiadu obejmował 14 pytań o różnej strukturze, która dała możliwość sprecyzowania odpowiedzi przez respondentów i ułatwiała interpretację wyników.

Analiza wywiadu obejmowała szereg zadań, m.in.:

1. Wyłonienie oczekiwań respondenta.
2. Wskazanie jego umiejętności komunikacyjnych.
3. Przedstawienie jego potrzeb komunikacyjnych.

Wyniki analizy oczekiwań w zakresie komunikacji respondentów, dotyczących uczestnictwa w projekcie URBACT, przedstawiono według podziału na badane jednostki i otoczenie.

Oczekiwania badanych szkół w kolejności malejącej (przy czym podkreślić należy, że zainteresowane były wszystkie badane szkoły):

1. Szkoła ma mieć większą siłę przebicia.
2. Wymiana informacji dotyczących współpracy z przedsiębiorcami oraz mieszkańcami.
3. Nawiązanie współpracy z rodzicami i zapoznanie się z narzędziami do prowadzenia tejże współpracy.
4. Dzielenie się doświadczeniem w rozwiązywaniu problemów na linii rodzic-szkoła.

Zainteresowania pojedynczych szkół:

1. Poprzez współpracę szkół doprowadzić do wypracowania propozycji dla przedsiębiorców.
2. Zrealizowanie projektu dotyczącego przekazania w formie elektronicznej dobrych praktyk wypracowanych w innych krajach – projekt URBACT.
3. Szkoły powinny być postrzegane jako otwarte i innowacyjne, a więc takie, w których można nauczyć się czegoś nowego.

Oczekiwania ze strony otoczenia

Oczekiwania ze strony organizacji samorządowych:

1. Rozbudowywanie sieci i przekazanie tej praktyki do innych jednostek terytorialnych (np. innych osiedli).
2. Testowanie jakiegokolwiek rodzaju działań o charakterze współpracy.
3. Wniesienie początkowej energii celem wzbudzenia zainteresowania i uruchomienia realizacji działań w innych jednostkach.
4. Uruchomienie komunikatora dla dużej grupy użytkowników, np. Slack.

Oczekiwania ze strony przedsiębiorstw:

1. Budowanie własnej marki w otoczeniu oraz zwiększenie społecznej odpowiedzialności firmy,
2. Prowadzenie czynności w kierunku włączania firm do strategii działań organizacji edukacyjnych.

3. Potrzeby komunikacyjne

Nad pojęciem „potrzeb komunikacyjnych" pracowało wielu przedstawicieli nauki, m.in. Obuchowski, Masłow, Murray i inni. Poniżej podano skrótowo niektóre wyniki ich badań.

Kazimierz Obuchowski dzieli potrzeby na: 1) potrzeby samozachowania, w tym: a) fizjologiczne, b) orientacyjne, oraz 2) potrzeby rozmnażania (zachowania gatunku). (Obuchowski, 1983, s. 113).

Henry Murray, z kolei, określa potrzebę jako hipotetyczną siłę o fizykochemicznej naturze, zlokalizowaną w mózgu, która organizuje postrzeganie (percepcję), świadome dążenia i motorykę w taki sposób, aby zmienić istniejącą, niezadowalającą sytuację (Murray, Kluckhohn, 1953, s. 123-124).

Klasyfikacja potrzeb według Waldemara Domachowskiego (1991) wyróżnia:

1. Potrzeby przyłączenia – czyli posiadania poczucia, że jest się uczestnikiem jakiejś relacji społecznej.
2. Potrzeby posiadania kontroli nad otoczeniem – czy też możliwości wywierania wpływu w relacjach przełożony-podwładny oraz relacjach nieformalnych.
3. Potrzeby przywiązania – czyli pragnienia otoczenia opieką innych lub przeświadczenia, że inni opiekują się nami. (Domachowski, 1991, s. 103).

Z potrzebami powyższymi jest, zdaniem tego badacza, powiązana motywacja, o której będzie mowa w dalszej części artykułu.

Z punktu widzenia psychologii społecznej, w komunikowaniu się wyróżniono liczne potrzeby komunikacyjne. Zostały one zbadane w trzech grupach respondentów w oparciu o dwie metody: wywiady bezpośrednie z wybraną grupą respondentów z tzw. *core-group (grupa podstawowa)* oraz ankiety anonimowe skierowane do grupy nauczycieli, grupy uczniów, członków rad rodziców oraz szerokiego grona rodziców.

Core Group

Po przeprowadzeniu wywiadów mających na celu m.in. wyłonienie najbardziej problematycznych obszarów w komunikacji wewnętrznej jak i zewnętrznej, opracowano tabelaryczne zestawienie dotyczące badanych szkół (tabela 6).

Tabela 1. Problematyczne obszary komunikacyjne respondentów zidentyfikowane podczas wywiadów

Problematyczny obszar komunikacji	SZKOŁA		
	A	B	C
Brak **reklamy wizualnej** na boiskach szkolnych (które są wykorzystywane przez mieszkańców Osiedla)	X	X	X
Duża liczba ciekawych projektów, aczkolwiek **brak promocji** na zewnątrz szkoły.	X	X	X
Utrudniony dostęp z informacją dotyczącą szkoły do **środków masowego przekazu**	X	X	X
Gazetka osiedlowa jest jednokierunkowa i nie ma tam możliwości prowadzenia dyskusji dotyczącej szkoły	X	X	X
Trudności **z aktywizacją uczniów i rodziców w promocji szkoły** (w szkole działa koło medialne)	X	X	X
Uporządkowanie **planu projektów na cały rok** z wliczeniem obciążenia nauczyciela dobrowolną **działalnością dodatkową**	X	X	X
Organizacja **radia wewnętrznego** jako elementu nagłośnienia projektów realizowanych w szkole i narzędzia nawołującego do współpracy		X	
Opracowanie harmonogramu **cyklicznych publikacji na portalu Rady Osiedla, w grupie na FB, dla czasopisma lokalnego**		X	
Wypracowanie **planu promocji szkoły**		X	
Usprawnienie przekazu informacji dla interesariuszy wewnętrznych szkoły			X
Rozwój **dwustronnego przepływu informacji**	X	X	X
Systematyzacja działań promocyjnych w szkole			X

Źródło: badania własne.

Respondenci z każdej z badanych szkół jednoznacznie zaznaczyli, że istotnym obszarem komunikacyjnym sprawiającym problem jest brak **promocji szkoły** prowadzonej na zewnątrz. Brakuje zarówno reklam wizualnych, jak i możliwości przekazywania informacji dotyczących wydarzeń w szkole w środkach masowego

przekazu, m.in. w gazetce osiedlowej. Respondenci zwrócili uwagę na występujące trudności z **aktywizacją**, **zarówno uczniów jak i ich rodziców**, do działań mających na celu promocję szkoły.

Kolejnym zagadnieniem sprawiającym problemy, aczkolwiek już w komunikacji wewnętrznej szkoły, jest obowiązek tworzenia **planów projektowych** na rok, gdyż Szkoła jest zobowiązana do uwzględnienia **dobrowolnego obciążenia nauczyciela dodatkową działalnością**. Obszarem, nad którym wszystkie szkoły chcą pracować, jest również zagadnienie poprawy **dwustronnego przepływu informacji**.

Poza wspólnymi obszarami problematycznymi dla wszystkich szkół, Szkoła B boryka się z potrzebą wypracowania szczegółowego **planu promocji** oraz **harmonogramu cyklicznych publikacji** na osiedlowych portalach internetowych. Dodatkowo, w celu poprawy komunikacji wewnętrznej, w szkole tej zaszła potrzeba uruchomienia wewnętrznego **radia** w celu promowania projektów realizowanych w szkole.

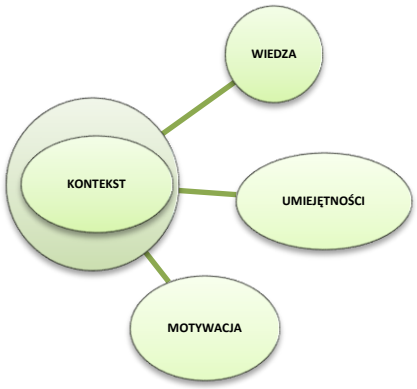
Ponadto Szkoła C zasygnalizowała problemy w obszarze **usprawnienia przekazu informacji** oraz w **systematyzacji działań promocyjnych**.

4. Kompetencja komunikacyjna i umiejętności międzyosobowe (interpersonalne)

W literaturze przedmiotu funkcjonuje szereg definicji pojęcia kompetencji komunikacyjnej. Dyskusję na temat tych kompetencji zapoczątkował Dell Hymes (1974) i to on jest autorem terminu (ang. *communicative competence*). W badaniach polskich do pojęcia kompetencji komunikacyjnej odnosili się socjologowie, np. autorzy *Socjologii języka* (1977), Zbigniew Bokszański, Andrzej Piotrowski, Marek Ziółkowski, zaś od strony dydaktyki Grażyna Zarzycka (2000). Ponadto Brian Spitzberg (Spitzberg, 1988) opracował model kompetencji odniesieniowej, w którym uwzględnił podstawowe elementy strukturalne kompetencji komunikacyjnej (rys. 7), a mianowicie: wiedzę, motywacje, umiejętności oraz kontekst jako, jego zdaniem, składające się na pojęcie kompetencji komunikacyjnej.

Natomiast według Hartley'a (2006), kompetencja komunikacyjna dotyczy stopnia, jaki jest pożądany, aby mógł być osiągnięty określony cel za pomocą komunikacji dostosowanej do danej sytuacji. Ważnym elementem, traktowanym na jednym poziomie z wiedzą, umiejętnościami i kontekstem, jest motywacja. Definiowana jest ona jako dążenie osoby do kompetentnego komunikowania się w określonym kontekście. Przy okazji nadmienić trzeba, że wiele osób nigdy nie wykorzystuje w pełni swego potencjału komunikacyjnego z powodu nieśmiałości lub lęku przed podjęciem interakcji. Istnieją dwa rodzaje motywacji: motywacja negatywna, która odnosi się do czynników wywołujących strach lęk lub unikanie. W tym kontekście należy przywołać osobę Marshalla B. Rosenberga (2005), autora pojęcia „komunikacja bez przemocy" (ang. *nonviolent communication*). Natomiast

motywacja pozytywna jest rezultatem wysiłku i pragnień, które kierują zachowaniami jednostki w stronę aktywizacji i doskonałości.



Rys. 7. Struktura kompetencji komunikacyjnej.
(Opracowanie własne na podstawie pracy Peter Hartley Komunikowanie interpersonalne, 2006)

Kompetencja komunikacyjna obejmuje też umiejętność wykorzystywania posiadanej wiedzy merytorycznej i językowej (zasobów językowych) w interakcji z ludźmi. Na umiejętności komunikacyjne składają się kompetencja komunikacyjna, umiejętności interpersonalne, a także wszelkie strategie przystosowawcze (zob. Spitzberg, który omawiając komponenty systemu indywidualnego komunikującej się osoby, uwzględnił również strategie przystosowawcze jako jeden z ważnych elementów mających wpływ na kształtowanie się umiejętności komunikacyjnych, zob. także Zarzycka, 2002, s. 32).

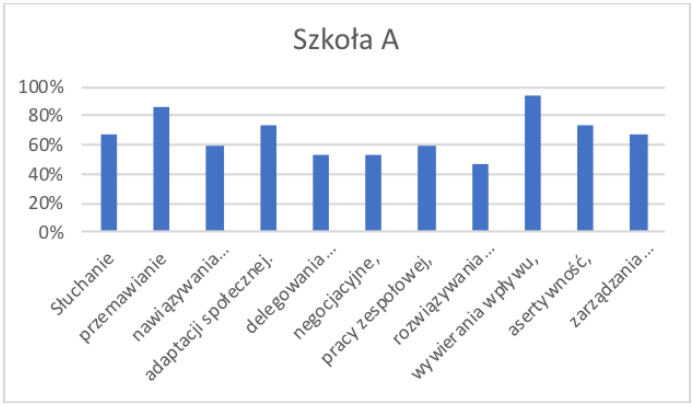
Umiejętności komunikacyjne ujawniają się poprzez takie czynności jak: słuchanie innych, przemawianie i nawiązywanie kontaktu. Sieć tworzona jest dla wspólnoty, bazową częścią której jest wspólnota szkolna: dyrekcja, nauczyciele, rodzice i uczniowie. Taka różnorodność uczestników wymaga szeregu umiejętności do budowania relacji w sieci. Spośród wachlarza umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej zostały wybrane umiejętności miękkie dotyczące w szczególności:

– **adaptacji społecznej**. Sieć ma cechę sytuacyjności, co wymaga od interesariuszy umiejętności adaptacji społecznej, czyli zdolności dostosowywania się do zmieniających się warunków i chęci podejmowania wyzwań;
– **delegowania uprawnień**. Sieć przewiduję realizacje projektów, za które będzie odpowiedzialna większa ilość podmiotów jak jeden co wymaga zbadania poziomu umiejętności delegowania uprawnień przez przedstawicieli Core Group i interesariuszy II i III poziomu;

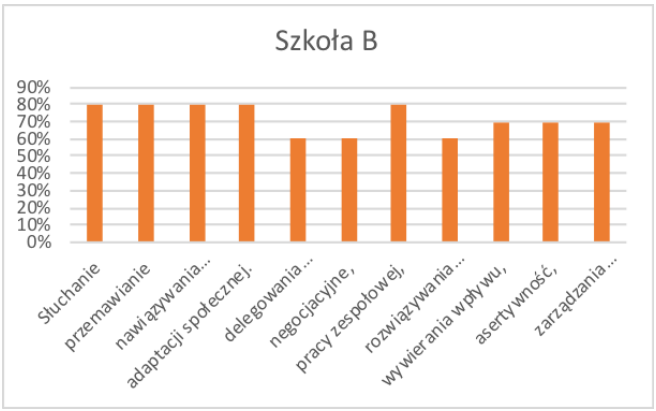
- **prowadzenia negocjacji**. Ta umiejętność składa się z szeregu elementów. Wśród nich: zdobywania i wykorzystywania informacji, wyznaczania priorytetów, sposób przekazywania faktów, analizowanie sytuacji, co jest podstawą przyszłej strategii działań w obrębie sieci edukacyjnej;
- **udziału w pracy zespołowej**. Umiejętność jest niezbędna w pracy grup projektowych, które będą podstawą działalności proponowanej sieci edukacyjnej;
- **rozwiązywania konfliktów**. Konflikt jest nieunikniony i żeby siec działała bezproblemowo i nie ucierpiała wskutek owego potrzeba jest w zbadaniu tej umiejętności u interesariuszy sieci, a w razie problemów zaproponować współczesne sposoby pokonania konfliktów i wykorzystania wyzwolonej energii w sposób budujący i korzystny dla sieci;
- **wywierania wpływu na innych**. Jest to cecha, która może mieć oddziaływanie tak pozytywne, jak i negatywne. Ta umiejętność jest bardzo ceniona w pracy nauczyciela, ponieważ w swojej pozytywnej odsłonie może mobilizować członków zespołu do działania, zachęcania do aktywności;
- **wykazywania asertywności.** Umiejętność jest niezbędna w pracy sieci, ponieważ realizacja projektów przewiduje bardzo częste spotkania w trakcie których będą i trudne rozmowy, będzie potrzeba wypowiadania swego zdania, które może nie być akceptowane przez resztę zespołu. Te zapotrzebowania powinni być realizowane w taki sposób, żeby nie urazić innych, ale donieść swoje przemyślenia do zespołu;
- zarządzania przekazem werbalnym i niewerbalnym.

5. Opis eksperymentu

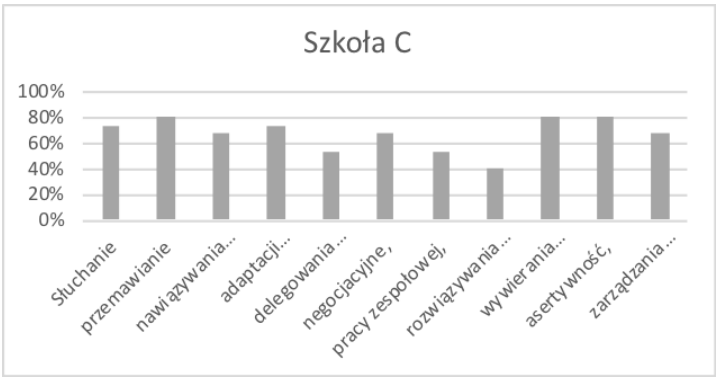
Eksperyment miał miejsce w zakresie czasowym od sierpnia 2019 do października 2019 roku. Wywiady były realizowanie w zwykłym otoczeniu dla respondenta tzn. wywiady były realizowane w miejscu pracy ankietowanego. Wywiady z przedstawicielami szkoły miały miejsce w sierpniu 2019, kiedy w szkołach nie było zajęć lub na życzenia respondenta w miejscu zaproponowanym przez ankietera (przedstawicieli rodziców). W trakcie prowadzenia wywiadu przeszkolony ankieter obserwował respondentów pod kątem ujawnianych w trakcie rozmowy kompetencji komunikacyjnych i umiejętności interpersonalnych. Dane, które są podstawą dalszej analizy, zestawiono na podstawie wyników korelacji dwóch wskaźników: osobistych obserwacji ankietera i wypowiedzi respondentów w trakcie wywiadów. Na rysunkach 8-10 podane wyniki dla przedstawicieli każdej szkoły osobno (badano 9 respondentów po 3 z każdej szkoły).



Rys. 8. Kompetencje i umiejętności – szkoła A. Źródło: badania własne



Rys. 9. Kompetencje i umiejętności – szkoła B. Źródło: badania własne



Rys. 10. Kompetencje i umiejętności – szkoła C. Źródło: badania własne

Na podstawie zaprezentowanych wykresów można wywnioskować, że przedstawiciele każdej ze szkół borykają się z podobnymi problemami dotyczącymi umiejętności interpersonalnych. Są nimi:

1. Poziom w granicach średniego w zakresie umiejętności rozwiązywania konfliktów.
2. Poziom w granicach średniego w zakresie umiejętności prowadzenia szeroko pojętych negocjacji.
3. Poziom w granicach średniego w zakresie delegowania uprawnień.

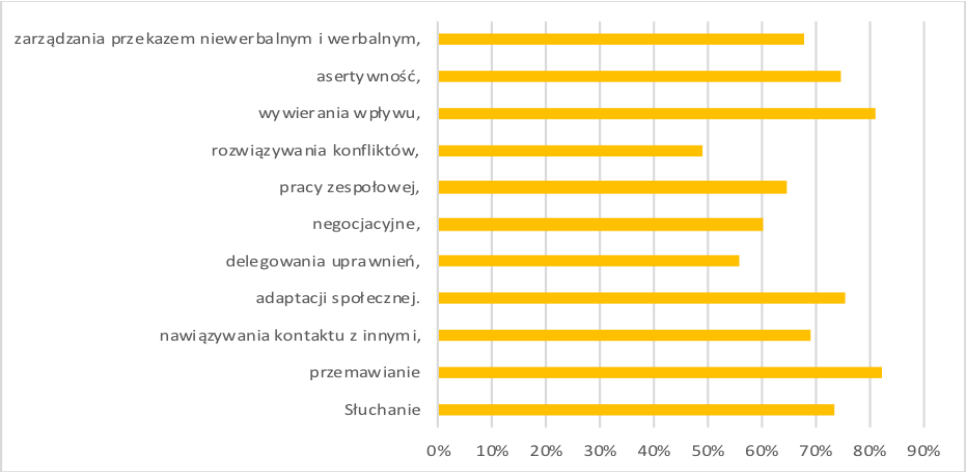
Taki stan rzeczy współwystępuje z wysokim poziomem umiejętności wywierania wpływu (powyżej 80%) i przemawiania.

Oddziaływanie podmiotów SE z otoczenia, na podstawie odpowiedzi respondentów z grupy interesariuszy I i II stopnia, jest istotne, bowiem wyłania się tutaj obraz tzw. silnego gracza, ale wykazuje on w zakresie kompetencji komunikacyjnej cechy podobne do szkół, lecz poniżej 50% występuje tylko w odniesieniu do umiejętności rozwiązywania konfliktów (rys. 11).

Rys. 11. Kompetencje i umiejętności przedstawicieli otoczenia rdzenia SE.
Źródło: badania własne

Na podstawie zebranych danych można spróbować wyłonić wspólny potencjał komunikacyjny respondentów, który może być wykorzystany w SE (rys. 12).

W przypadku połączenia badanych grup interesariuszy w SE, możliwe jest wzmocnienie nie tak rozwiniętych cech badanych szkół, a mianowicie w zakresie: pracy zespołowej, umiejętności negocjacyjnych i delegowania uprawnień.



Rys. 12. Potencjał komunikacyjny respondentów z grupy interesariuszy I stopnia.
Źródło: badania własne

Badanie umiejętności miękkich jest trudne i ciężko uchwytne. Zebrane dane w badaniu fokusowym pokazują raczej tendencje i przekazują osobiste odczucia respondentów dotyczące badanych kwestii. Badania jakościowe wiążą się z subiektywnym podejściem do procesu badawczego i są trudne w standaryzacji danych i poddaniu ich dalszej analizie statystycznej. Tym niemniej służą one lepszemu zrozumieniu zjawisk tak subiektywnych jak umiejętności miękkie. Różne indywidualne interpretacje pozwalają badaczowi na głębsze zrozumienie obiektu badań, a nawet zapoczątkowanie nowych idei (Bluhm, i in., 2011, s. 1870).

6. Wnioski końcowe zawierające propozycje odnośnie działań w ramach realizacji strategii komunikacyjnej

Przeprowadzona analiza oczekiwań badanych interesariuszy zarysowała kilka kierunków działań w zakresie strategii komunikacji w SE:

Badane jednostki powinny skierować swoją energię na otwarcie się na zewnątrz i działanie w interesie Sieci Edukacyjnej (SE), a nie tylko w interesie konkretnej jednostki. W tym celu należy: znaleźć wspólne punkty (wartości lub cele) dla szerokiego grona interesariuszy, nieustannie rozbudowywać kontakty i poszukiwać wspólnych tematów do realizacji, także wypracować wspólną platformę do współpracy i dzielenia się pomysłami.

Na podstawie przeprowadzonych badań można także podać szereg propozycji dotyczących tworzenia planu działań w zakresie strategii komunikacyjnej:

1. W zakresie zewnętrznym należy opracować następujące zagadnienia:
   a) W celu promocji szkół i innych podmiotów należy **zorganizować lokalny portal niezależny** lub we współpracy z Radą Osiedla, na terenie którego znajdują się szkoły. Głównym założeniem portalu miałoby być przekazywanie informacji dotyczących ciekawych wydarzeń na Osiedlu oraz w szkołach działających na terenie osiedla.
   b) **Nawiązanie lub rozszerzenie współpracy z instytucjami pozarządowymi (NGO)** działającymi w mieście.
   c) **Stworzenie koła zainteresowań** dla uczniów w kierunku technicznym i medialnym (np. Koła Politechniczne).
   d) Wystawianie prac plastycznych na terytorium szkoły (korytarz, podwórko, boisko), poprzez **organizację wernisaży sztuki** wraz z NGO i tym samym tworzenie wytworów, które mogły by potem być zainstalowane na szkolnym podwórku dla dalszej ich dyseminacji.
   e) **Promowanie realizowanych projektów** we wszystkich dostępnych mediach – również w szkołach, co wymagałoby upublicznienia informacji, ale i wyznaczenia kto odpowiada za publikację na stronie www i facebooku.
   f) **Nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami**: przeanalizowanie możliwości współdziałania z firmami na Osiedlu oraz zebranie danych dotyczących miejsc pracy rodziców uczniów szkoły i opracowanie na tej podstawie bazy firm, do których można byłoby dotrzeć, zwracając się z prośbą do rodzica lub przez Bazę firm Business Navigator lub inną bazę danych.
   g) **Uwzględnianie** przez szkołę w większym niż dotychczas stopniu „głosu" uczniów, szczególnie Samorządu Szkolnego.
   h) **Rozbudowywanie wspólnego potencjału komunikacyjnego** przez przyjęcie zasady dzielenia się dobrymi praktykami (warsztaty, prezentacje, wizyty, prelekcje zaproszonych gości, etc.).
2. Plan działań w zakresie wewnętrznym mógłby objąć następujące zagadnienia:
   a) **Traktowanie rodziców jako pełnoprawnych partnerów procesu edukacji** poprzez m. in. stwarzanie różnych możliwości kontaktu z dyrekcją oraz nauczycielami.
   b) **Konkretne, jednoznaczne, dokładne i precyzyjne komunikaty skierowane do rodziców**, przekazywane za pośrednictwem e-dziennika, strony www oraz przez nauczyciela bezpośrednio w klasie. Bardzo ważne jest, aby komunikaty przekazywano z większym wyprzedzeniem czasowym.
   c) **Zapewnienie bezpośredniej możliwości wymiany informacji między Radą Rodziców a dyrekcją** (np. wizyta dyrekcji na posiedzeniu Rady Rodziców– co najmniej jeden raz na semestr).
   d) **Zorganizowanie szkoleń dla nauczycieli i rodziców z zakresu**:
      – promocji instytucji, prowadzenia projektów,
      – wykorzystania zasobów multimedialnych w szkole,
      – prowadzenia negocjacji w rozwiązywaniu, konfliktów,
      – budowania i zarządzania zespołem,

– prowadzenia komunikacji interpersonalnej z podkreśleniem roli formowania postaw komunikacyjnych.

Realizacja tych punktów nie tylko uzupełniłaby dotychczasowe rozumienie i realizację kompetencji i strategii komunikacyjnej, ale też wychodziłaby na przeciw oczekiwaniom interesariuszy-uczestników Sieci Edukacyjnej na poziome szkoły podstawowej.

Modalności, kanały i narzędzia komunikacji umożliwiające realizację wspólnych działań przez interesariuszy włączonych do Sieci Edukacyjnej

OKSANA ERDELI, STANISŁAW PUPPEL, MONIKA OWIEŃ-HOFMAN

1. Teoretyczne zasady analizy

Analiza komunikacji międzyosobowej (interpersonalnej) jest częścią badań, które łączone są z mechanizmami działającymi w przestrzeni komunikacyjnej przez co wywierają wpływ na decyzje komunikatorów, na sposób porozumiewania się i współpracę między nimi. Ustalając na początku współzależności elementów i terminów, określono tym samym zakres pojęciowy istotny dla tego raportu.

W najważniejszej dla człowieka komunikacji werbalnej ważne jest, by zadbać o jakość poziomu semantycznego, który w rzeczywistości ma skłonność do bycia niejednoznacznym (tj. wieloznacznym i rozmytym). W szczególności mowa tutaj o trzech wybranych procesach odbywających się na poziomie semantycznym, tj. „odwracaniu/zniekształcaniu znaczeń", „osłabianiu znaczeń" i „opróżnianiu pojęć" (Puppel, 2019), które niejako „zasiedlają" wszelkie komunikaty werbalne.

Pierwszy z tych procesów, dotycząc „odwracania/zniekształcania znaczeń", odnosi się do sytuacji przy opracowaniu teoretycznych zasad dotyczących modalności, kanałów i narzędzi komunikacji, zauważono tu bowiem terminologiczne zamieszanie.

Dla ustalenia jednolitej klasyfikacji, a za tym i nazewnictwa, warto skorzystać z badań prekursorów studiów nad komunikacją w opisaniu procesu transmisyjnego mającego miejsce w aktach komunikacji, a więc klasycznego modelu komunikacji Shannona i Weavera (Shannon, Weaver, 1949). Autorzy przedstawili model, w którym Shannon w 1948 roku wyraźnie zaznaczył obecność w procesie przekazu informacji kanałów komunikacyjnych, które są integralną częścią komunikacji werbalnej: kanału wizualnego (wzrok) i kanału wokalnego (słuch). Jednak komunikacja interpersonalna przebiega na dwóch poziomach: werbalnym i niewerbalnym. Dla potrzeb tego opracowania przyjęto następujące nazewnictwo zaproponowane przez Stanisława Puppla (Puppel, 2017). Według tej propozycji mamy do czynienia z poszczególnymi modalnościami, na które składają się wyodrębnione przez Shannona i Weavera kanały. Tak więc proponuje się uznanie istnienia następujących modalności:

– modalność wizualno-taktylna (oparta na kanałach wzrokowym i dotykowym). Jest ona odpowiedzialna za **komunikację graficzną (pisemną i drukowaną)**;
– modalność audialno-wokalna (oparta na kanałach słuchowym i ustnym). Jest ona odpowiedzialna za **komunikację ustną**.

Połączenie obydwu typów modalności daje człowiekowi możliwość korzystania z **komunikacji typu hybrydowego**.

Ponadto należy pamiętać o udziale w procesie komunikacji, zwłaszcza w komunikacji ustnej, pozostałych kanałów zmysłowych (takich jak kanał smakowy i kanał zapachowy), które niewątpliwie wpływają na przebieg aktu komunikacji.

Każda z wymienionych powyżej modalności wykorzystuje dla realizacji procesu komunikacji określoną grupę narzędzi. W badaniu zostały one sklasyfikowane według wyżej wymienionych modalności z większym wszakże położeniem nacisku nie tyle na modalności co na podział na komunikację wewnętrzną i komunikację zewnętrzną, z jednoczesnym podziałem narzędzi komunikacji na tradycyjne i elektroniczne. Narzędzia te funkcjonują na poziomie komunikacji zarówno interpersonalnej jak i instytucjonalnej. Są one tym samym w polu zainteresowania niniejszych badań.

2. Analiza funkcjonujących narzędzi komunikacyjnych

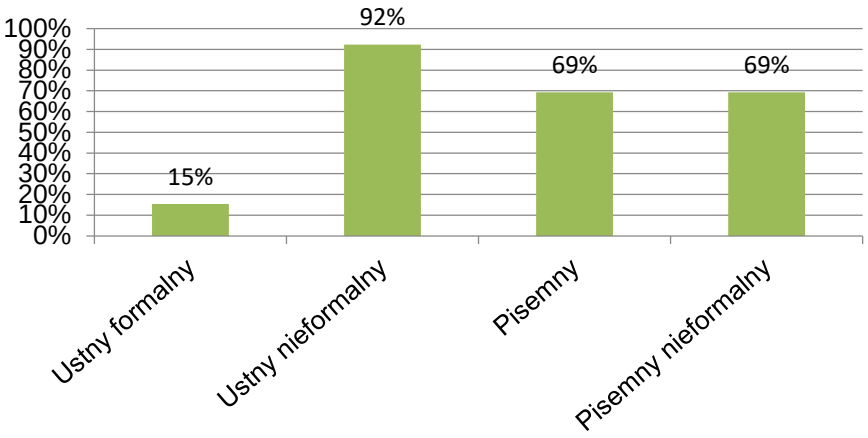
Na początku procesu badawczego ustalono, że badani respondenci przygotowują się do współpracy w Sieci Edukacyjnej, w której mają zadbać o wspólny wachlarz narzędzi komunikacyjnych. Na potrzeby badania w oparciu o ankietę internetową została wykonana analiza funkcjonujących narzędzi.

Badanie było zrealizowane w formie ankiety internetowej z udziałem ankietera. Wszystkie narzędzie, które zostały zaproponowane respondentom do wybory były zdefiniowane. Respondenci mieli możliwość wskazać swoje narzędzie komunikacji z którego na co dzień korzystają lub z którego chcieliby korzystać.

Uczestnicy: nauczyciele, dyrektorzy badanych szkół, przewodniczący Rad Rodziców, przedstawiciele Rady Osiedla) – razem 30 respondentów zostali poproszeni o wskazanie:

Jakich modalności (z udziałem poszczególnych kanałów) najczęściej używają w komunikacji z interesariuszami włączonymi do budowanej sieci? (rys. 13.)

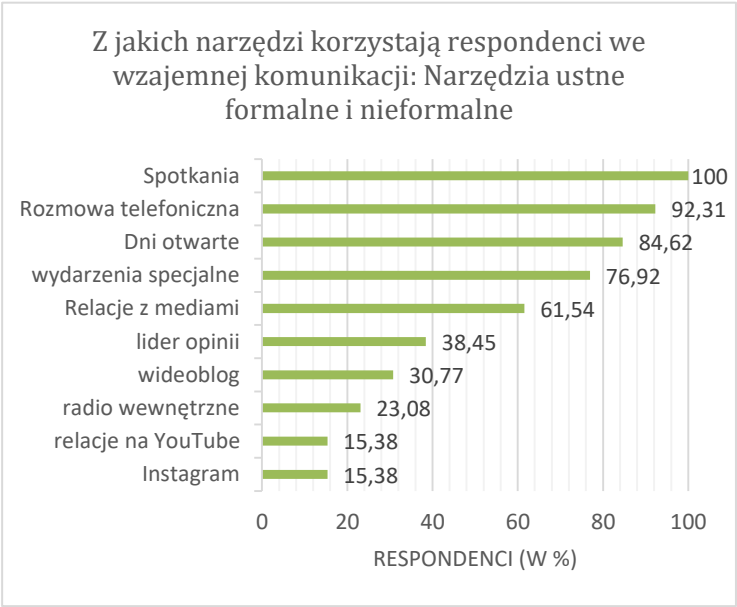
Odpowiedzi respondentów wskazały wyraźnie na fakt, że najpopularniejsza modalność komunikacyjna według przyjętej w tym raporcie klasyfikacji to modalność ustna o charakterze nieformalnym (zwana tutaj „nieformalną"). W odniesieniu zaś do modalności pisemnej, używane są (uzupełniając się nawzajem) obydwie formy, a więc zarówno formalna jak i nieformalna. Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, iż respondenci nie tworzą bariery komunikacyjnej pomiędzy sobą a współrozmówcą.



Rys. 13. Kanały komunikacji. Źródło badanie własne

Kolejne zadanie z zakresu zbadania narzędzi komunikacyjnych dotyczyło poszukiwania odpowiedzi na pytanie:

Z jakich narzędzi korzystają wybrani respondenci I -II stopnia we wzajemnej komunikacji?



Rys. 14. Z jakich narzędzi korzystają respondenci we wzajemnej komunikacji: ustne, formalne i nieformalne? Źródło badanie własne

Badania wykazują (rys. 14), że respondenci najczęściej sięgają po następujące narzędzia: spotkania, rozmowa telefoniczna, dni otwarte, wydarzenia specjalne.

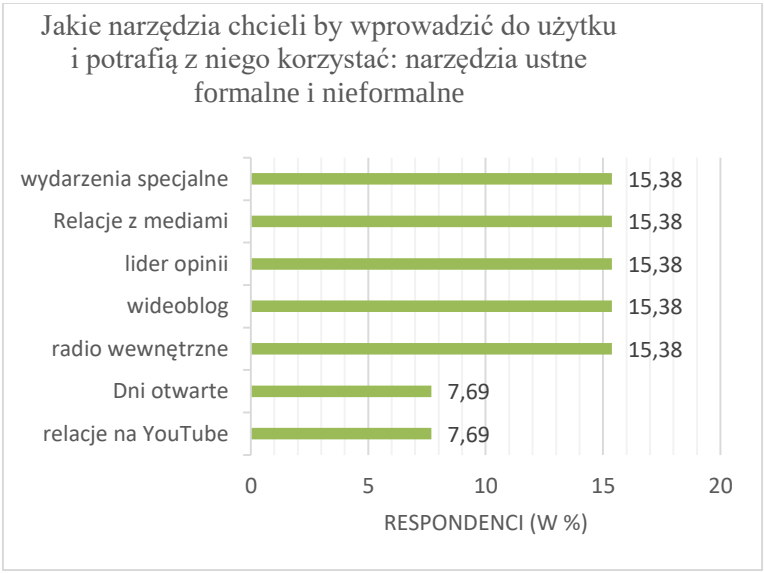
Rys. 15. Z jakich narzędzi korzystają respondenci we wzajemnej komunikacji: pisemne, formalne i nieformalne? Źródło badanie własne

Otrzymane wyniki (rys. 15) badania wskazują wyraźnie, że respondenci za najpopularniejsze narzędzia komunikacji pisemnej uważają stronę www, pocztę elektroniczną, ogłoszenia na tablicach i komunikację na Facebooku.

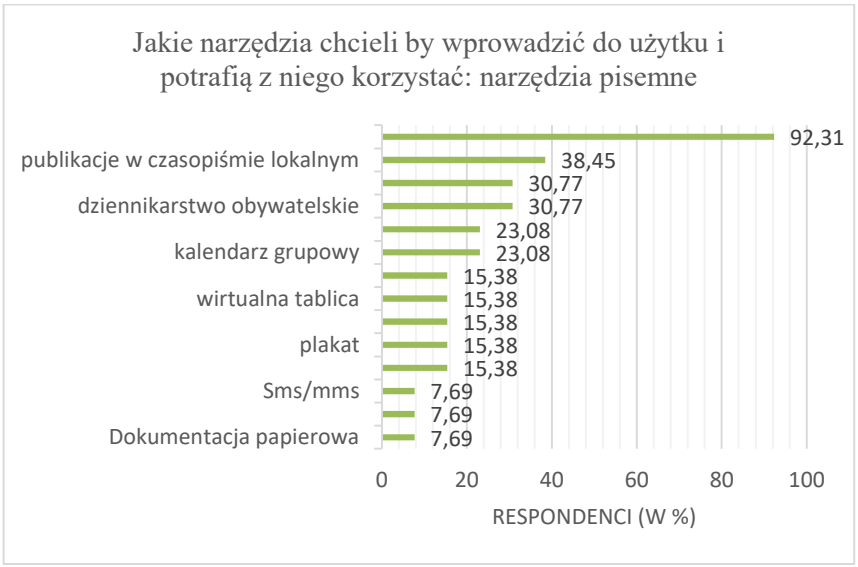
Odpowiedzi na kolejne pytanie:

Jakie narzędzia komunikacji chcieli by wprowadzić do użytku i potrafią z niego korzystać?

Przedstawiono na poniżej podanych wykresach (rys. 16-17)



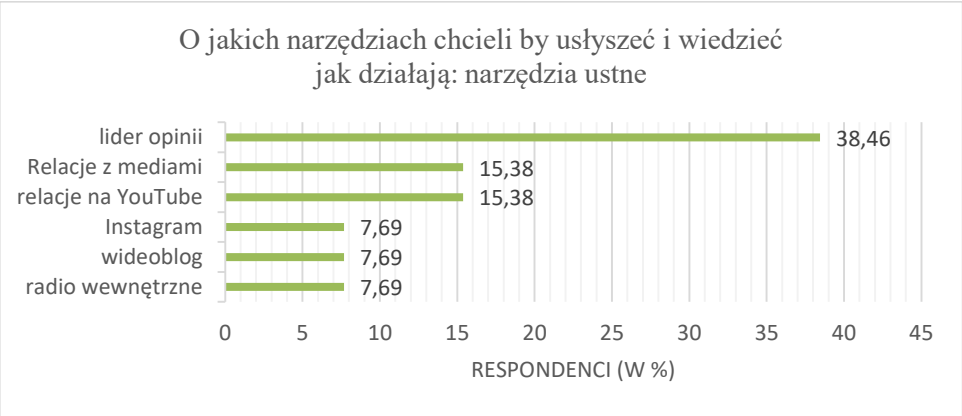
Rys.16. Jakie narzędzia chcieliby wprowadzić do użytku i potrafią z niego korzystać: ustne, formalne i nieformalne? Źródło badanie własne



Rys. 17. Jakie narzędzia chcieliby wprowadzić do użytku i potrafią z niego korzystać: pisemne, formalne i nieformalne? Źródło badanie własne

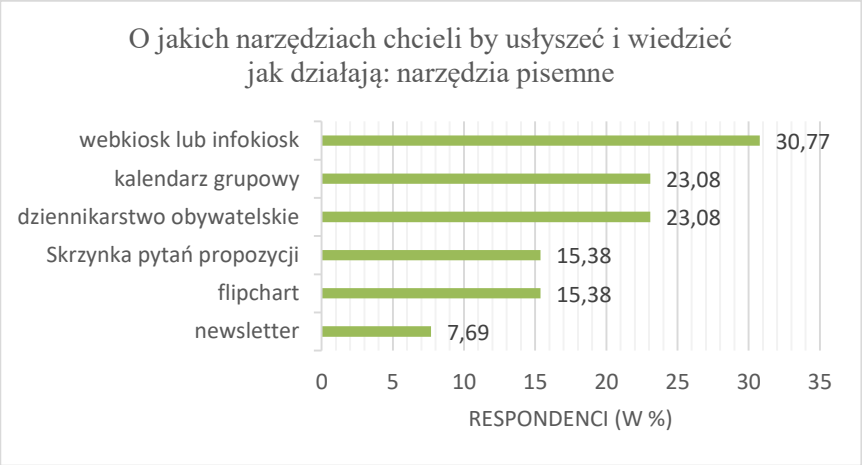
Podsumowując tę grupę odpowiedzi, respondenci posiadają szeroką wiedzę i umiejętności dotyczące korzystania z różnych narzędzi komunikowania się i posiadają także wiedzę na temat nieużywanych przez siebie w pracy narzędzi ze wskazaniem, że chcieliby wprowadzić je do użytku. W tym kontekście zadano następujące pytanie:

O jakich narzędziach chcieli by usłyszeć i wiedzieć jak działają? Wyniki prezentują wykresy (rys. 18-19).



Rys. 18. O jakich narzędziach chcieliby usłyszeć i wiedzieć jak działają: ustne, formalne i nieformalne? Źródło badanie własne

Najciekawszym narzędziem respondenci wskazali narzędzie Lider opinii (narzędzie zaproponowane przez ankietera), oprócz tego respondentów interesują narzędzia komunikacji zewnętrznej dotyczące rozwoju relacji. Wykazują mniejsze zainteresowanie ale nie rezygnują z takich narzędzi sieciowych jak Instagram i wideoblog. Z narzędzi komunikacji wewnętrznej respondenci chcieliby używać narzędzie komunikacji masowej jakim jest radio.



Rys. 19. O jakich narzędziach chcieliby usłyszeć i wiedzieć jak działają: pisemne, formalne i nieformalne? Źródło badanie własne

W odpowiedzi na tą grupę pytań respondenci wyraźnie zainteresowani (malejąco) narzędziami komunikacji, które organizują i ułatwiają przepływ informacji w komunikacji pisemnej: webkiosk lub infokiosk, kalendarz grupowy, skrzynka pytań i propozycji.

W komunikacji masowej zainteresowanie mieli dziennikarstwo obywatelskie i newsletter. Ciekawym jest zainteresowanie nie nowym już narzędziem jakim jest flipchart, ale respondentów interesowały nowe możliwości, które daję narzędzie używane dla wizualizacji wypowiedzi.

3. Analiza wad i zalet omawianych narzędzi komunikacji

W trakcie wywiadów i dyskusji które miały miejsce w trakcie wypełnienia ankiety wśród interesariuszy SE w celu zebrania informacji o używanych narzędziach komunikacji, pojawiły się zapytania dotyczące analizy wad i zalet narzędzi komunikacji użytych w ankiecie. Ponieważ aktualna publikacja ma na celu wsparcie interesariuszy sieci w ich współprace i realizacji wspólnych celów umotywowanym jest podanie bardziej dokładnej charakterystyki omawianych narzędzi komunikacji. Lista została uzupełniona w narzędzia, które według zdania autorów publikacji mogły by być dodane do aktywnej grupy narzędzi wykorzystywanych przez respondentów.

Poniżej w kolejności alfabetycznej przeanalizowane wybrane narzędzia komunikacji z krótkim opisem wad i zalet każdego z nich oraz wskazaniem ich zastosowania w codziennej komunikacji tak instytucjonalnej, jak i interpersonalnej.

Blog projektowy – rodzaj strony internetowej zawierającej odrębne, zazwyczaj uporządkowane chronologicznie wpisy. Blogi umożliwiają archiwizację oraz kategoryzację i tagowanie wpisów, a także komentowanie notatek przez czytelników danego dziennika.

Blog poświęcony jest konkretnemu przedsięwzięciu. Wykorzystuje się go do dzielenia się wiadomościami na temat pracy nad wspólnym projektem, informacjami dotyczącymi postępów projektowych, czy wątpliwościami i problemami w celu znalezienia wspólnego rozwiązania. Blogi projektowe angażują wszystkich członków zespołu projektowego i zwiększają ich implementacje w projekcie. Kierownikowi projektu dzienniki sieciowe pomagają w kontroli realizowanych zadań. Blogi projektowe mogą angażować również zewnętrznych specjalistów i pasjonatów tematyki danego przedsięwzięcia (Major, Spałek, 2017).

Przykład używania:
– pokazanie dorobku i doświadczenia zawodowego projektanta,
– możliwość nawiązania kontaktu z osobami z tej samej branży,
– poruszanie problemów na forum z innymi specjalistami.

Zalety:
– dostęp do dużej liczby odbiorców,
– zrzeszenie specjalistów z danej dziedziny.

Wady:
– brak weryfikacji kompetencji osób,
– ograniczony czas reakcji na odpowiedź.

Dziennikarstwo obywatelskie – rodzaj dziennikarstwa uprawianego przez niezawodowych dziennikarzy w interesie społecznym. Forma aktywności dziennikarskiej, którą określić można także jako czynny udział obywateli w procesie zbierania, relacjonowania, analizowania i dystrybuowania newsów i informacji. Aktywnie zaangażowani członkowie danej społeczności relacjonują wybrane przez siebie wydarzenia, co ma sprzyjać większemu zaktywizowaniu i zaangażowaniu publiczności poprzez świadome oddanie głosu ludziom i ich sprawom (Kaczmarczyk, 2010).

Jego powstanie i rozwój wiążą się z Internetem, bo to medium – w przeciwieństwie do prasy, radia czy telewizji – umożliwia każdemu interaktywne współtworzenie swojej zawartości i jej masowy kolportaż. Internet pozwala na tworzenie i publikację artykułów w czasie rzeczywistym oraz wspólną pracę w sposób wirtualny dziennikarzy z całego świata (Doliwa, 2018). Przykład używania: Internet, np. strona wiadomosci24.pl.

Zalety:
– niezależność,
– koncentracja na sprawach lokalnych.

Wady:
– amatorskość,
– jednostronne przedstawianie poglądów(Stasiuk-Krajewska, 2012).

Facebook Messenger(inaczej: Messenger) – komunikator internetowy stworzony przez Facebooka. Służy do wysyłania wiadomości, zdjęć, filmów, naklejek i innych plików, a także pozwala reagować na wiadomości znajomych (tzw. reakcje) oraz wchodzić w interakcje z botami. Usługa pozwala również na połączenia głosowe (także grupowe) oraz na wideo rozmowy. Aplikacja ma możliwość szyfrowania wiadomości oraz grania w mini gry. Przykłady używania:
– codzienna(prywatna) komunikacja,
– służbowa komunikacja,
– zdalna praca grupowa (konwersacje grupowe),
– gromadzenie i przesyłanie plików.
Zalety:
– bezpłatny,
– łatwa i szybka komunikacji,
– konieczność wyrażania zgody na otrzymywanie wiadomości od obcych osób.
Wady:
– wirusy,
– zubożenie języka,
– ograniczanie spotkań ”twarzą w twarz” na rzecz komunikacji przez telefon.

Info kiosk – punkt informacyjny należący do grupy samoobsługowych urządzeń elektronicznych. Kioski informacyjne są z ekranami dotykowymi lub z poziomu klawiatury. Osoba chcąca uzyskać określone informacje przez naciskanie odpowiednich pól na monitorze otrzymuje dostęp do wymaganych zasobów.

Zastosowanie takich urządzeń usprawnia kontakt z odbiorcą oraz przyczynia się do kreowania wizerunku danej jednostki jako nowoczesnej instytucji edukacyjnej (Rajchel, 2007).
Zalety:
– informacja dostępna dla szerokiego grona odbiorców w jednym miejscy,
– buduje nowoczesny wizerunek instytucji.
Wady:
– wymaga inwestycji w sprzęt (monitor z ekranem dotykowym,
– dostęp do Internetu).

Instagram – fotograficzny serwis społecznościowy hostingu zdjęć, połączony z aplikacją o tej samej nazwie (dostępną na systemy operacyjne Windows Phone, iOS i Android), który umożliwia użytkownikom edycję zdjęć i filmów, stosowanie do nich filtrów cyfrowych oraz udostępnianie ich w różnych serwisach społecznościowych.

Zalety:

Prowadząc działalność np. można się reklamować widzimy co dzieje się u naszych znajomych, możemy poznać nowych ludzi, czerpiemy inspiracje.

Wady:

Kradzież i wykorzystywanie naszych zdjęć na innych profilach (w tym kwestie dotyczące praw autorskich), hejt, krytyka, pożeracz czasu, promowanie wyidealizowanej rzeczywistości (https://softonet.pl/publikacje/rzuty_okiem).

Kalendarz grupowy – publiczny kalendarz, np. firmowy bądź szkolny, który jest udostępniany osobom z danej organizacji; kalendarz,w którym udostępniane są szczegóły dotyczące organizowanych spotkań.

Kalendarz grupowy służy do przekazywania i wymiany informacji pomiędzy członkami zespołu projektowego a kierownikiem projektu. Treści umieszczane w kalendarzach są związane z terminami spotkań, terminami wykonania zadań czy działaniami rozpoczynającymi lub kończącymi etap projektu. Kalendarz projektu można synchronizować z harmonogramem projektu oraz zadaniami (Major, Spałek, 2017)

Zalety:

– edytowanie/wyświetlanie w tablecie/telefonie,
– łatwe udostępnianie wydarzeń,
– łatwe sprawdzenie dostępności sal w przypadku spotkań konferencyjnych.

Wady:

– możliwość wyświetlania i edytowania nie swoich spotkań/urlopów/wydarzeń.
– w przypadku braku dostępu do Internetu (lub dedykowanej sieci wewnętrznej „Intranetu") brak możliwości podglądu.

Lider opinii – osoby zwane w publikacjach anglojęzycznych „Influentials", to konsumenci lub eksperci w danej dziedzinie, którzy mają zdecydowanie najsilniejszy wpływ na opinie pozostałych ludzi i kształtują ich preferencje (Encyklopedia zarządzania, 2016).

Identyfikacja takich jednostek jest szczególnie ważna dla marketingu, gdyż za ich pomocą można skutecznie oddziaływać na decyzje otoczenia. Przywództwo opinii może odbywać się w zupełnie normalnych, nieformalnych sytuacjach życia codziennego. Takie zjawisko można więc zaobserwować na przykład w gronie przyjaciół bądź rodziny. Co więcej, zachodzi to w sposób naturalny, nie jest celowe i zamierzone. Osoba będąca liderem opinii może nawet nie być świadoma tego, że nim jest, tak samo jak osoba, na którą jest wywierany wpływ, może nie zdawać sobie z tego sprawy. Siła wpływu liderów opinii na pozostałe jednostki podkreśla istotę pozycji społecznej oraz komunikacji interpersonalnej. Przykład: podczas rozmowy, w handlu, w reklamie projektu.

Zalety:

– eksperckie opanowanie danego tematu przez lidera umożliwia pogłębienie wiedzy przez słuchaczy,
– liderem opinii może zostać niemal każdy, kto posiada wiedzę w danej dziedzinie.

Wady:
– wywieranie wpływu. (https://mfiles.pl od 17.11.2019).

Newsletter – biuletyn lub czasopismo rozsyłane do prenumeratorów za pomocą poczty elektronicznej. Dawniej (przed powstaniem Internetu) była to forma szybkiego czasopisma naukowego powielanego na kserokopiarce i rozsyłanego do zainteresowanych prenumeratorów. Forma taka była szybsza niż tradycyjne przygotowanie poligraficzne, służyła do szybkiej dyskusji naukowej. Obecnie papierowa forma kserowanych newsletterów znajduje się w zaniku i wypierana jest przez coraz powszechniejsze wersje elektroniczne.
Zalety:

Docierasz do osób, które są naprawdę zainteresowane Twoimi produktami oraz wiedzą, jaką posiadasz (w końcu zgodzili się na subskrypcję newsletteru). Prosty sposób, by odbiorcom przekazać informacje o promocji czy nowym produkcie.
Wady:

Jeśli newsletter nie będzie dobrze przygotowany (mało interesujący temat, nadmiar informacji,), klikalność może okazać się znikoma. (Newsletter http://www.enil.pl/blog/rodzaje-contentu-zalety-i-wady-roznych-form/).

Relacje z mediami – jeden z elementów PR mający na celu utrzymywanie poprawnych stosunków z mediami, dzięki którym możliwe jest utrzymywanie dobrej komunikacji danej organizacji z otaczającym ją środowiskiem społecznym. Dzięki stałym relacjom z dziennikarzami w Polsce możliwe jest lokowanie informacji ważnych dla organizacji.

Przykłady używania: Relacje z mediami mają na celu budowę wizerunku medialnego osoby lub firmy. Dla dużych marek jest to bardzo istotna część działalności.
Zalety:
– możliwość wpływania na to jak postrzegają nas inni - możliwość zareklamowania firmy
– przy dobrze prowadzonej relacji można dowolnie wybierać dane, które chcę się udostępniać

Wady:
– informacje prezentowane są wybiórczo, przez co odbiorca może nie mieć pełnego obrazu firmy
– media są bardzo dużą siłą, która przez jeden niewłaściwy ruch może zniszczyć długo budowany wizerunek (Ziołkowski 2013).

Skype – komunikator internetowy oparty na technologii przetwarzania danych w chmurze. Pozwala na video rozmowy oraz komunikowanie się za pomocą internetowego chatu (www.skype.com).
Zalety:
– możliwość komunikacji z ludźmi spoza miejsca naszego zamieszkania, darmowy komunikator, możliwość stworzenia wideokonferencji przydatnej w spotkaniach firmowych.

Wady:
– trzeba być połączonym z Internetem by z niego korzystać.

Wideoblog (ang. videoblog, vlog lub vog) – rodzaj bloga internetowego, którego zasadniczą treść stanowią pliki filmowe (VODcast) publikowane przez autora.
Zalety:
– można z nich wyciągnąć interesujące nas informacje (przepisy kulinarne, ciekawostki historyczne), możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców, możliwość promowania przedsięwzięć, firmy, osoby.
Wady:
– brak bezpośredniego kontaktu z odbiorcą, brak anonimowości, wysoka czasochłonność przygotowania vloga.

Wirtualna tablica – to oprogramowanie dostępne w przeglądarce, wspierające zarządzanie zadaniami i projektami przy użyciu kolorowych karteczek, rozmieszczanych na ekranie. Pozwala ona na wykorzystanie własnego monitora do wizualizacji, kontroli i optymalizacji przepływu pracy, jak i do współpracy z resztą zespołu w czasie rzeczywistym (Markowicz, 2016).
Zalety:
– prostota i szybkość użycia, oszczędność czasu (w przypadku zapoznania się np. z projektami szkoły, czy imprezami), oszczędność czasu pracowników, dostępność dla uczniów i rodziców.
Wady:
– narzędzie wymaga obsługi specjalisty i wymaga nakładu finansowego, może zastępować interakcje między członkami zespołu developerskiego i do pewnego stopnia zdejmować odpowiedzialność za pilnowanie spraw.

4. Wyniki badania nr 2. Wywiady z przedstawicielami Core Group

Grupa respondentów (30 odpowiedzi na ankietę internetową), która ma wpływ na badaną społeczność SE z racji wykonywanych funkcji, wskazała na dość liczne narzędzia, które chcieliby wykorzystywać.

Kolejne badania, dopełniające informacje na temat potrzeb komunikacyjnych i używanych czy pożądanych narzędzi komunikacji, były zrealizowane w formie wywiadu dedykowanego złożonego z kilku pytań wybranych z kwestionariusza wywiadu z CoreGroup (15 wywiadów).

Badana grupa przedstawiła swoje preferencje dotyczące wyboru kanałów i narzędzi komunikacji, które umożliwiłyby lepszą realizację wspólnych działań przez interesariuszy włączonych w SE. Rozpatrywane kanały komunikacyjne to: ustny tradycyjny, ustny elektroniczny, pisemny tradycyjny oraz pisemny elektroniczny.

Dyrekcja szkół i rodzice oraz otoczenie interesariuszy I stopnia jako **komunikację ustną** tradycyjną podali:

- uczestnictwo w projektach,
- udział w spotkaniach
- zapraszanie przedstawicieli otoczenia;

W ramach form komunikacji umożliwiającej realizację wspólnych działań wskazano:

- rozmowy telefoniczne,
- zaproszenia,
- publiczne podziękowania za współpracę przy projektach czy wspieranie innej działalności szkoły,
- wyróżnienie uczniów i rodziców na apelach,
- spotkania bezpośrednie z rodzicami danego ucznia,
- zebrania rodziców.

Jeżeli chodzi o **narzędzie ustne elektroniczne** – żadne narzędzia nie zostało przedstawione w wywiadach jako używane w szkołach, ale na liście pożądanych pojawiły się takie jak Messenger czy Skype.

Komunikacja **tradycyjna pisemna** wskazywana przez respondentów to:

1. Artykuły do czasopism (rzadko)
2. Biuletyn
3. Gazetka szkolna
4. Informatory
5. Karta informacyjna aktualnych projektów
6. Listy z podziękowaniami
7. Plakaty
8. Informacje na tablicach ogłoszeń
9. Ulotki

Kolejną formą komunikacji w szkołach jest **komunikacja elektroniczna pisemna.** Tutaj respondenci przedstawili szeroki wachlarz narzędzi komunikacyjnych:

1. Grupy na Facebooku, tj.: grupa otwarta, grupa zamknięta dla nauczycieli
2. Dziennik elektroniczny (chociaż jedna z respondentek podkreśliła negatywną cechę dziennika elektronicznego: jej zdaniem *dziennik elektroniczny niweluje chęć rodziców do przychodzenia do szkoły*)
3. Strona internetowa szkoły
4. Platforma MDoc, która jest, ale nie cieszy się popularnością, ponieważ dla użytkowników jest to narzędzie mało intuicyjne
5. E-mail – dla korespondencji bardziej zindywidualizowanej, ale też i grupowej, szkoły wykorzystują pocztę elektroniczna
6. Strona internetowa dla Rady Rodziców

Najbardziej aktywni, do których można zastosować nośne pojęcie „Lokomotywy", są aktywni komunikacyjnie w następujący sposób:

1. W spot-it
3. Prowadzą profile społecznościowe na Facebook

4. Prowadzą strony internetowe dedykowane do projektów
4. Opowiadają o projektach na międzynarodowych forach
5. Są aktywni na nauczycielskich forach na Facebooku

N**arzędzie komunikacyjne, którego brak w szkole**, zasygnalizowano o radio, jako bardzo popularne narzędzie do przekazywania informacji i jednoczenia społeczności.

Z narzędzi komunikacji, które respondenci chcieli by używać wskazano:

1. Grupowe czaty
2. Komunikaty dedykowane do konkretnego osiedla w MPK
3. Messenger
4. Skype dla niewielkiej grupy
5. Włączanie uczniów i rodziców w projekty interdyscyplinarne
6. Włączanie w dyskusję społeczne uczniów

Wyniki dwóch badań różnych grup zainteresowanych SE pokazują, że wiele używanych narzędzi są wspólne tak dla respondentów, które są liderami opinii w swoim środowisku, jak i dla CoreGroup. Natomiast w grupie, z która zostały przeprowadzone wywiady widocznym jest zainteresowanie współczesnymi narzędziami do komunikacji ustnej elektroniczne, czego nie dało się zaobserwować w pierwszej grupie, gdzie badanie zostało zrealizowane przy pomocy ankiety internetowej.

5. Platforma komunikacyjna SE

Respondenci są przygotowani do komunikowania się, korzystają z szerokiego wachlarza narzędzi komunikacji interpersonalnej czy masowej. Obecne luki komunikacyjne, dotyczące na przykład używania komunikatorów elektronicznych do komunikacji ustnej grupowej czy komunikacji graficznej (pisemnej), próbowano zniwelować wprowadzając do CoreGroup komunikator Slack. Próba jednak nie powiodła się. Stwierdzono, że na samym początku warto skorzystać z tych narzędzi komunikacyjnych, które są bardzo dobrze znane respondentom i które nie będą wymagać czasochłonnego dokształcenia się celem korzystania z nich.

Takim produktem mógłby być **PORTAL SE,** który by łączył w sobie kilka narzędzi (po uprzednim zalogowaniu się). Podany opis portalu to wyłącznie propozycja autorów publikacji i obecnie narzędzie z opisanymi poniżej charakterystykami nie istnieje w rzeczywistości, ale może być modelem do stworzenia Portalu SE. Narzędziami, które byłyby integralną częścią portalu, to:

Strona internetowa:

Korzyści wynikające z użycia strony internetowej:

– ***informator o pracy SE*** (kalendarz grupowy, interaktywna propozycja szkoleń - aktywne linki do przekierowania na konkretną stronę realizatora szkoleń i inne),

– ***bank wiedzy*** (zawierający artykuły naukowe i własne przemyślenia dotyczące pracy SE, opracowania tematów, bank zrealizowanych projektów, sprawozdania z działalności SE. Materiał ten może też być podwójnie wykorzystany, jeśli szkoły i instytucje zdecydują się na skorzystanie zWebKiosku czy wirtualnej tablicy).

Platforma łączenia interesariuszy:

Korzyści wynikające z użycia platformy łączenia interesariuszy:

– ***bank pomysłów*** (sporządzenie listy członków SE i wykorzystanie deklaracji do rejestracji chętnych do podjęcia współpracy z SE – umieszczonej w zakładce SE/Aktualności na stronie internetowej np. Rady Osiedla), komunikator internetowy do wyboru (Messenger, Slack, WhatsAp, Telegram czy Skype – wszystkie one są darmowe przy posiadaniu dostępu do Internetu) lub tradycyjna forma kontaktu (telefon, mail, sms), formularz kontaktowy na stronie dla łączenia interesariuszy do realizacji wspólnych projektów, czy wreszcie interakcyjny formularz inicjacji projektów.

Interakcyjny formularz inicjacji projektów:

Przykładowa budowa formularza.

Miejscowość

Nazwa projektu

1. Wyzwanie/Obszar poprawy obecnej sytuacji/Problem, który trzeba rozwiązać ok 75 słów.
2. Cele danego projektu ok 75 słów.
3. Opis działań maks. 75 słów, lista punktów.
4. Potrzeby, zasoby, narzędzia dla wdrożenia projektu.
5. Wiodący podmiot i uczestnicy (Szkoła, departament, ds. edukacji, rodziny…).
6. Grupa docelowa (rodzice, uczniowie, nauczyciele…).
7. Koszt.
8. Punkty ostrzegawcze. Problemy pojawiające się w trakcie działania (maks. 75 słów).
9. Rozwiązania napotkanych problemów (maks. 75 słów).
10. Wpływ i narzędzia monitorowania (maks. 74 słów)

Komponenty interakcyjnego formularza

Zakładka ***inicjacja projektów*** z kolei może zawierać trzy części:

1. Wypełniona na zaproponowanym formularzu propozycja projektu, która zostanie skierowana do zakładki **projekt do oceny**. Ocena odbyłaby się na forum SE i czacie projektowym poprzez wyrażenie opinie wszystkich członków SE. Przy pozytywnej ocenie projekt taki mógłby trafić do zakładki „**projekt w realizacji”** lub „**projekt w poczekalni”**.
2. **Projekt w realizacji**. Projekt w realizacji obowiązkowo powinien używać jeszcze kilku narzędzi komunikacji zaproponowanych w tym raporcie, takich jak: harmonogram realizacji projektu, podział ról, baza zasobów i inne. Po zakończeniu projektu, trafiłby on do **Banku wiedzy**.

3. **Projekt w poczekalni.** Tutaj trafiają pozytywnie ocenione projekty w warunkach nieposiadania przez SE środków do finansowania, ale z założeniem, że SE zamierza uruchomić jedno lub kilka dostępnych dla fundacji czy stowarzyszenia źródeł finasowania (zob. https://publicystyka.ngo.pl/11-sposobow-na-finansowanie-dzialan-organizacji-pozarzadowej). Przy większym nakładzie pracy zarządowi fundacji czy stowarzyszenia udałoby się uporządkować ogrom projektów, które szkoły realizują na własną rękę (często bez dodatkowych funduszy, opierając się na inicjatywie nauczycieli).

6. Podsumowanie

Należy z całą stanowczością podkreślić, że aby efektywnie wykorzystywać narzędzia komunikacji dla realizacji projektów warto zainwestować czas w cykliczne dokształcanie się w zakresie komunikacji. Można przeprowadzić **szkolenia/ warsztaty z zakresu komunikacji** w formie krótkich praktycznych bloków obejmujących:

1. Narzędzia komunikacji jako wsparcie w relacjach z otoczeniem,
2. Specyfikę dwóch typów komunikacji: komunikację wewnętrzną i komunikację zewnętrzną,
3. Bariery w komunikacji interpersonalnej,
4. Negocjacje jako sposób na rozwiazywanie trudnych sytuacji w relacjach międzyludzkich
5. Zarządzanie projektem
6. Zarządzanie procesem komunikacji instytucjonalnej
7. Etyka w zarządzaniu projektem

Niewątpliwie przeprowadzona powyżej dyskusja pozwoliła na wskazanie stopnia złożoności zagadnienia komunikacji w kontekście modalności, kanałów i narzędzi komunikacyjnych, które można stosować w sieciach edukacyjnych (SE). Dalsze prace badawcze z pewnością przyczynią się do stworzenia jeszcze bardziej rozbudowanej bazy teoretyczno-praktycznej i tym samym stanowić będą podstawę do dalszych wdrożeń praktycznych.

Narzędzia stosowane w procesie komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi i ich wpływ na wizerunek szkoły

AGNIESZKA KRUGIEŁKA

1. Wprowadzenie

Wizerunek szkoły, jako przedmiot zainteresowania niniejszego rozdziału, to obraz, wyobrażenie organizacji powstałe u odbiorców na podstawie świadomych lub nieświadomych działań uczestników tej instytucji.

Niniejsze opracowanie poświęcone jest ocenie zależności między wizerunkiem, stosowanymi przez szkołę narzędziami komunikacji zewnętrznej oraz współpracą.

Wizerunek organizacji tworzy się pod wpływem: własnych doświadczeń klienta, uznanych za wiarygodne opinii innych klientów, oddziaływania środków masowego przekazu Wizerunek jest świadectwem wystawianym firmie przez otoczenie – świadectwem z umiejętności budowania tożsamości i dbałości o reputację (Kubiczek, 2016).

B. Kubiczek wymienia następujące czynniki kształtujące wizerunek w środowisku: to jak instytucja „wygląda", co mówi o samej sobie (jak się reklamuje), czy i jakie akcje sponsoringowe podejmuje, jak reaguje na niespodziewane i kryzysowe sytuacje, czy udziela się w społeczności lokalnej – w jaki sposób realizuje zadania, jaki ma stosunek do klienta, jak funkcjonuje sekretariat, jakie normy i zasady w niej obowiązują, czyli jaka jest jej kultura organizacyjna.

Wizerunek szkoły decyduje często o wyborze danej placówki przez przyszłych uczniów i ich rodziców, zatem świadome jego kreowanie i kształtowanie może wiązać się z wieloma korzyściami zarówno dla szkoły, jak i dla lokalnej społeczności. Poszczególne grupy interesariuszy różnie postrzegają wizerunek szkoły, inaczej oceniają go uczniowie, inaczej rodzice i grono pedagogiczne, a jeszcze inaczej inne podmioty zewnętrzne[1]. Szkoła, która zapewnia wysoki poziom świadczonych usług edukacyjnych – odpowiednią, atrakcyjną ofertę podstawową i uzupełniającą – może liczyć na „nabywców" swoich usług.

[1] Takie jak instytucje i przedsiębiorstwa, które mieszczą się na terenie danego Osiedla.

Istotne są też: stały przepływ informacji oraz kształtowanie właściwych powiązań komunikacyjnych z otoczeniem zewnętrznym. Szanse na konkurencyjnym rynku edukacyjnym mają te szkoły, które doceniają potęgę wizerunku (Petrulewicz 2014).

J. Fazlagić stwierdza, że skoro szkoła jest organizacją świadczącą usługi, to oświata staje się nie tylko działalnością użyteczności publicznej, ale coraz częściej biznesem. Zdaniem tego autora marketing szkół, w przeciwieństwie do marketingu organizacji nastawionych na zysk, koncentruje się nie wokół potrzeb, lecz wartości (kulturowych, emocjonalnych, moralnych).

Praktyka wykazuje, że niestety zdarzają się również sytuacje świadomego pomijania tego obszaru („to szkoła, nauka, a nie konkurs reklam"). Liczba kandydatów do szkół w ostatnich latach jest mniejsza niż liczba oferowanych miejsc. Z tego względu rynek usług oświatowych staje się coraz bardziej zróżnicowany, w zakresie placówek publicznych jak i niepublicznych. Wprawdzie elementem najsilniej kształtującym wybór szkoły jest lokalizacja, (rozumiana jako bliskość domu czy miejsca pracy rodzica), doświadczenie klienta (starsze dziecko uczęszczało do tej szkoły, rodzic lub inny dalszy członek rodziny), opinie znajomych oraz funkcjonowanie w tym samym środowisku przedszkolnym, to jednak działania dotyczące kształtowania wizerunku nie powinny mieć charakteru przypadkowego.

Młodsi rodzice, nie związani ze środowiskiem lokalnym, często wybór szkoły wiążą z bliskością miejsca pracy. Dzieci są podwożone i odwożone z dalszych obszarów np. przedmieścia. Tacy klienci będą bardziej skłonni uznawać wizerunek szkoły, za najważniejszy motyw wyboru konkretnej placówki. Gdy na danym obszarze (osiedlu) funkcjonuje kilka jednostek edukacyjnych, rodzic, uczeń – klienci, usługobiorcy usługi edukacyjnej, wybierają tę szkołę, której wizerunek im najbardziej odpowiada.

Zdaniem P. Zellera, budując wizerunek, szkoły powinny mieć na celu zaprezentowanie indywidualnego charakteru swojej działalności, co może przyczynić się do:

- stworzenia jednorodnego, spójnego obrazu szkoły,
- wyróżnienia się placówki edukacyjnej w jej środowisku (pozycja lidera),
- utrwalenia wizerunku szkoły u odbiorców jej usługi,
- podjęcia przez kandydatów (ich rodziców) decyzji o wyborze danej placówki edukacyjnej,
- zwiększenia rozpoznawalności szkoły w środowisku (np. poprzez organizowanie imprez, uroczystości, wystaw dla społeczności lokalnej, organizowanie akcji na rzecz ochrony środowiska, bezpieczeństwa) (2006, s. 36).

Konkurowanie o klientów, uczniów i ich rodziców wymaga od dyrekcji coraz większej troski o działania marketingowe, których celem jest budowanie pozytywnego wizerunku danej placówki w otoczeniu (Górecka 2011).

Podstawę skuteczności w budowaniu wizerunku szkoły stanowi: wysoki poziom dydaktyczny, skuteczność wychowawcza, tradycja, kultura organizacyjna, dobra baza, architektura zewnętrzna i wewnętrzna szkoły. Równie ważne są dni

otwarte szkoły, oferta kół zainteresowań, galeria plastyczna, fotograficzna, własna gazeta, aktywna strona internetowa, oficjalne konto na facebooku, otwartość na wielokulturowość, realizowane projekty unijne – traktowane jako współistniejące z procesem dydaktyczno-wychowawczym obszary szkolnego życia. Gwarantem wymienionych działań jest Dyrektor – profesjonalista na czele kompetentnego, otwartego na zmiany i chętnego do działania zespołu (Kubiczek 2016).

Eksperci z zakresu Public Relations, zwłaszcza z zakresu zarządzania wizerunkiem, często podkreślają, ze placówki edukacyjne nie przykładają uwagi do upubliczniania faktu współpracy z przedsiębiorstwami czy innymi instytucjami. Wiele działań nie ma charakteru stałego, bo nie podpisano żadnej umowy. Z takiej formalnej umowy wynikają określone korzyści, ale i obowiązki do spełnienia ze strony szkoły. Jeśli każda ze stron wywiązuje się ze swoich zobowiązań, obie strony odnoszą korzyści. Po stronie szkoły oznacza to konieczność zamieszczenia logo partnera, umieszczenia określonej liczby relacji lub postów, a przedsiębiorstwo informując o współpracy z szkołą wzbogaca realizowaną strategię społecznej odpowiedzialności biznesu[2]. Tak, więc, podpisanie umowy o współpracy czy listu intencyjnego pośrednio wpływa na jakość komunikacji szkoły z otoczeniem zewnętrznym.

Najbardziej popularnymi narzędziami komunikowania się z otoczeniem i relacjonowania działalności, którymi posługują się szkoły, są strony internetowe, posty na facebooku, Instagramie oraz Twitterze.

2. Badania własne – organizacja i teren badań

Celem przeprowadzonych badań była ocena roli współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w opinii interesariuszy wewnętrznych, związanych ze szkołą. Celem pośrednim badań była weryfikacja strony internetowej szkoły oraz oficjalnego konta na facebooku, uczestniczących w procesie kształtowania wizerunku szkoły w trakcie komunikacji zewnętrznej.

Badania[3] przeprowadzono w 3 kwartale 2019 roku, wśród nauczycieli, rodziców (członków Rady Rodziców) oraz uczniów z Samorządu Uczniowskiego w 3 szkołach podstawowych (SP A, SP B, SP C) na terenie Poznania[4, 5]. Narzę-

[2] Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – (ang. Corporate Social Responsibility – CSR), koncepcja, według której przedsiębiorstwo na etapie budowania strategii uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Koncepcja w myśl której świadome społecznie przedsiębiorstwo dba o klientów zewnętrznych, wewnętrznych (pracowników), lokalną społeczność, środowisko naturalne oraz akcjonariuszy firmy (jeśli jest na giełdzie).

[3] Dokładne dane dotyczące badania zamieszczono na stronie 73 niniejszego opracowania.

[4] Badaniem objęto grupę 250 osób, bardziej dokładne dane znajdują się na 74 stronie niniejszego opracowania.

dziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, rozdany bezpośrednio respondentom. Problematyka badań była zorientowana na współpracę szkół z podmiotami zewnętrznymi oraz funkcjonowanie narzędzi do promowania wizerunku szkół, takich jak strona internetowa oraz oficjalne konto szkoły na facebooku.

Barania uwzględniały współpracę z podmiotami zewnętrznymi:
- współpracę z instytucjami publicznymi z/spoza rejonu,
- współpracę z przedsiębiorstwami z/spoza rejonu,
- wiedzę interesariuszy wewnętrznej o współpracy z podmiotami zewnętrznymi,
- wiedzę dotyczącą aktualnie realizowanej przez szkołę współpracy z podmiotami zewnętrznymi w ocenie uczniów/ nauczycieli/ rodziców,
- świadomość i rodzaj korzyści z współpracy szkoły z podmiotami zewnętrznymi,
- preferencje uczniów i nauczycieli w zakresie przyszłej współpracy.

Badanie obejmowało aspekt komunikacji zewnętrznej:
- miejsca umieszczania ważnych komunikatów,
- zawartość strony internetowej szkoły,
- posiadania przez uczniów/ nauczycieli i rodziców kont na facebooku,
- zweryfikowania narzędzi promocyjnych, z których korzysta szkoła.

Drugi etap badań był związany z oceną stron internetowych przez grupę studentów z poznańskiej uczelni wyższej. Obserwacja strony oraz konta na facebooku trwała 1 miesiąc. Ocenie poddano zarówno wygląd stron www, jak i ich strukturę, mobilność, częstotliwość zamieszczania nowych treści, formę komunikatów oraz praktyczne elementy: łatwość znalezienia konkretnej informacji oraz jej aktualność.

3. Współpraca z instytucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami w opinii badanych nauczycieli

Analizując współpracę szkoły z podmiotami zewnętrznymi, poproszono badanych o wskazanie z jakimi instytucjami z Osiedla współpracują. Około 89% nauczycieli w **SP A** potwierdziło taką współpracę. Wśród odpowiedzi wymieniano: szkoły wyższe, kino, teatr oraz filharmonię. Respondenci podkreślili współpracę z biblioteką, księgarnią i przedszkolem. Uczniowie w ramach współpracy odwiedzają ZUS, Poradnię psychologiczno-pedagogiczną oraz Urząd Miasta i Urząd Pocztowy. Nauczyciele wspomnieli również o współpracy z instytucjami, które organizują konkursy dla uczniów szkół podstawowych. Uczniowie zawsze mogą liczyć na wizytę takich instytucji jak Policja, Straż Miejska czy MOPR.

Badani nauczyciele (ok.61%) w **SP B** również potwierdzili współpracę z instytucjami z Osiedla. Najczęściej wymieniano podmioty: przedszkole, szkoły wyższe,

[5] Przedstawione badania stanowią element badań przeprowadzonych w zakresie modelowania Sieci Edukacyjnej .Podstawową i nadrzędną przesłanką do utworzenia Sieci Edukacyjnej – SE i jej rozwijania jest dążenie do ciągłej poprawy jakości życia mieszkańców Osiedla. Szczegółowym celem jest poprawa wizerunku szkół podstawowych na Osiedlu.

Policję/Straż Miejską/MOPR, bibliotekę oraz muzeum. Respondenci zwrócili również uwagę na współpracę z PCK, PTTK, Państwową Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną oraz domem opieki społecznej. Uczniowie w SP B odwiedzają również Urząd Miasta. Nauczyciele SP C (75%) w odpowiedziach wymienili współpracę z biblioteką, księgarnią, szkołą wyższą, hospicjum, Caritas, Urzędem Miasta, Policją/Strażą Miejską oraz z przedszkolem.

Kolejne pytanie odnosiło się do współpracy szkół z przedsiębiorstwami z rejonu. Około 92% badanych w SP A, 74% w SP B oraz 100% w SP C nie potwierdziło takiej współpracy. Nauczyciele wskazali, że współpracują z przedsiębiorstwami medycznymi, przedsiębiorstwami gastronomicznymi oraz „ścianką wspinaczkową", czy księgarnią. Nie podano konkretnych nazw przedsiębiorstw. Sytuacja ta, była w dużej mierze uwarunkowana sporadycznym charakterem takiej współpracy. Współpraca z przedsiębiorstwami z okolicy może przynieść wymierne korzyści dla uczniów: można przedstawić (uczniom) sposoby funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa, uczniowie mogą poznać specyfikę określonej branży lub zawodu, czy też zorientować się czy dysponują określonymi kompetencjami, ważnymi z punktu widzenia działalności gospodarczej. Fakt, że przedsiębiorstwo znajduje się na terenie osiedla jest atutem – ze względu na czas potrzebny, aby tam dotrzeć. W dalszej części badania respondentów poproszono o informację, czy chcieliby nawiązać współpracę z instytucjami publicznymi z rejonu. Najwięcej badanych w SP A (53%), w SP B (85%) oraz w SP C (65%) odpowiedziało, że chętnie podjęłoby taką współpracę, ale nie ma możliwości. To samo pytanie zadano respondentom w związku ze współpracą z przedsiębiorstwami. Około 50% nauczycieli SP A, 80% w SP B oraz 55% respondentów z SP C wyraziło chęć współpracy z firmami z terenu osiedla. Podczas badania zweryfikowano także opinie ankietowanych niezorientowanych na współpracę ani z instytucjami, ani z przedsiębiorstwami. W końcowym etapie badań respondentów poproszono o podanie preferencji w zakresie współpracy z określoną instytucją lub inną organizacją. Największa liczba badanych z SP A wybrała Uniwersytet Adama Mickiewicza, teatr, muzeum, Politechnikę Poznańską oraz fundację. Respondenci SP B podając preferencje współpracy wymieniali Uniwersytet Adama Mickiewicza, Politechnikę Poznańską Uniwersytet Przyrodniczy, teatr oraz muzeum. Te same instytucje cieszyły się również największym zainteresowaniem w grupie nauczycieli SP C, którzy obok wymienionych wcześniej instytucji dodali Bibliotekę Miejską.

Analiza wyników badań przeprowadzonych w grupie nauczycieli sugeruje konieczność objęcia większą troską obszaru współpracy badanych szkół z przedsiębiorstwami z rejonu. To zakres aktywności, który jest w niewielkim stopniu uwzględniany obecnie. Dla uczniów wizyta w przedsiębiorstwie to nie tylko możliwość poznania danego zawodu. Niektóre firmy prowadzą działalność ukierunkowaną na „szkolnego klienta", realizując specjalne programy edukacyjno-rozrywkowe, lekcje tematyczne, np. dotyczące historii regionu, kultury, czy ochrony przyrody. W większości udział w takich programach jest odpłatny (koszty ponoszą rodzice), ale szkoły i tak chętnie korzystają z takiej oferty, ponieważ jest to okazja do przełama-

nia monotonii szkolnej lekcji w klasie, zakłada zaangażowanie emocjonalne ucznia, eksperymentowanie i stanowi dla dzieci atrakcyjną formę zdobywania wiedzy.

4. Współpraca szkoły z instytucjami publicznymi i przedsiębiorstwami w opinii badanych rodziców

Analizując wyniki badań w zakresie korzyści płynących ze współpracy szkół z instytucjami lub przedsiębiorstwami, rodzice wybierali opcję „wzbogacenie zajęć szkolnych" (23% SP A, 33% SP B, 17% SP C). Często wymienianą, przez rodziców korzyścią, okazała się „nauka przez doświadczenie" (30% SP A, 23% SP B, 25%SP C). Ankietowani (22% SP A, 23% SP B,31% SP C) zauważali również pozytywny aspekt współpracy z wymienionymi podmiotami, jakim jest możliwość odkrycia nowej pasji.

Następnie zwrócono się do rodziców – członków Rady Rodziców, z pytaniem, czy wiedzą, z jakimi instytucjami lub przedsiębiorstwami współpracuje szkoła. Przeważająca liczba badanych (60% SP A,18% SP B,50% SP C) „wiedziała o kilku przypadkach takiej współpracy". Z uzyskanych wypowiedzi stwierdzono, że tylko 21% badanych (SP A) ma pełną wiedzę, na temat współpracy szkoły z instytucjami i przedsiębiorstwami.

Podczas kolejnego etapu badania poproszono rodziców, którzy posiadali wiedzę na temat współpracy szkoły z instytucjami i przedsiębiorstwami, o doprecyzowanie odpowiedzi przez podanie nazw tych podmiotów. Rodzice w badanych szkołach wymieniali: Zakład ZetpPeTy, Politechnikę Poznańską, Uniwersytet Adama Mickiewicza oraz Radę Osiedla. Badani w dalszej kolejności odpowiedzieli, że do podmiotów, z którymi szkoła współpracuje należą również: Urząd Miasta, Teatr Nowy, Uniwersytet Przyrodniczy, Akademia Wychowania Fizycznego, Policja, MOPR, hospicjum oraz ZHP.

Rodzice są zainteresowani współpracą szkoły, do której uczęszcza ich dziecko z Instytucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami. Badani wymienili wymierne korzyści takiej współpracy. Rodzice podawali przykłady podmiotów, z którymi szkoła nawiązała współpracę. Niestety na stronie internetowej nie zawsze łatwo znaleźć informację na ten temat. Często również brakuje takiego elementu jak logo współpracujących podmiotów na stronie szkoły. Dobrym rozwiązaniem jest wygospodarowanie miejsca na logo organizacji, z którą współpracuje szkoła (w części „stałej" strony). Na facebooku powinny pojawić się też posty dotyczące wizyty uczniów w różnych instytucjach, relacje z wizyt gości, oraz informacje o nowych projektach. Korzystnym rozwiązaniem jest zapewnienie spójności facebooka ze stroną internetową.

Szkoła mogłaby wyznaczyć osobę, która „sprawuje pieczę" nad zamieszczaniem stosownych postów. Można też rozważyć powierzenie takiego zadania Samorządowi Uczniowskiemu. Młodzież dysponuje aktualną wiedzą i umiejętnościami graficznymi, które sprawdzą się przy takich zadaniach.

Relacja z wydarzenia związanego z kontaktem z instytucją zewnętrzną powinna być każdorazowo zamieszczana na stronie szkoły i facebooku w ciągu 3 dni oraz zawierać zdjęcia i informację o celu i przebiegu wizyty.

Podczas przeprowadzania badań rodzice zwracali uwagę na konieczność aktualizacji strony internetowej. We wnioskach z badań znalazła się również sugestia, aby szkoła zadbała o zakładkę na stronie internetowej „współpraca" i w części „stałej" przygotowała miejsce na logotypy partnerów, z którymi współpracuje. Instytucje i przedsiębiorstwa powinny stać się aktywnym członkiem społeczności szkolnej – dyrekcja mogłaby zapraszać je na ważne dla szkoły wydarzenia oraz pamiętać o okolicznościowych życzeniach. Praktyka wskazuje, że łatwiej jest „przekonać organizacje" do zamieszczenia stosownej informacji w social-mediach, jeżeli materiał jest przekazany w gotowej i ciekawej formie. Szczególnym uznaniem cieszą się krótkie filmiki wykonane przez dzieci z podziękowaniem. Nie wymagają specjalistycznego sprzętu, wystarczy telefon komórkowy. Praktyczną formą przygotowania całego, rocznego sprawozdania z wizyt, zajęć oraz wycieczek do Instytucji i przedsiębiorstw jest przygotowanie ciekawej graficznej oprawy, zamieszczenia na stronie oraz wysłania rodzicom. Informacja będzie „żyła dłużej", jeżeli w formie papierowej będzie również utrwalona na tablicy w holu szkoły.

5. Współpraca szkoły z instytucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami w opinii badanych uczniów

Analizując wyniki badań dotyczące wiedzy uczniów o współpracy szkoły z innymi instytucjami lub przedsiębiorstwami zauważono, że niewielu badanych jest zorientowanych w tym zakresie (3% SP A, 11 % SP B, 8% SP C) –„mam pełnią wiedzę w tym zakresie", 15% SP A, 43% SP B, 42% SP C – „wiem o kilku przypadkach takiej współpracy"). Osoby, które potwierdziły współpracę szkoły z innymi podmiotami wymieniły następujące instytucje: Policję, Radę Osiedla, Caritas, Bank, Pogotowie i Straż Pożarną, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Politechnikę Poznańską, Muzeum, Kino lokalne, Akademię Filmową, Laboratorium wyobraźni oraz teatr. Kontynuując temat, poproszono również o wskazanie przedsiębiorstw – partnerów placówki. Tylko czterech respondentów odpowiedziało na to pytanie. W odpowiedzi wskazano 2 nazwy firm (SP A, SP C). Uczniowie nie do końca rozumieli różnicę między instytucją a przedsiębiorstwem, i w odpowiedziach dotyczących instytucji umieszczali także informację o przedsiębiorstwach. W kolejnym etapie badań poproszono respondentów o wskazanie korzyści, które mogą być skutkiem współpracy szkoły z instytucjami publicznymi. Najliczniejsza grupa uczniów wybrała opcję odpowiedzi „różnego rodzaju wycieczki/wyjścia". Badani podali również inne korzyści, takie jak „poszerzanie wiedzy", półkolonie, zdobywanie doświadczenia, wymiany uczniowskie, różnego rodzaju spotkania oraz konkursy. Uczniowie odpowiedzieli, że współpraca z instytucjami może być związana z możliwością zdobycia oceny oraz „wstępami do muzeum". Odnosząc się do ko-

rzyści wynikającej ze współpracy, uczniowie wymienili: „owoce, warzywa i mleko", oraz więcej atrakcji w szkole.

Uczniowie starszych klas (7-8) zaznaczyli, że współpraca szkoły z przedsiębiorstwem może oznaczać korzyści finansowe, różnego rodzaju projekty, oraz „ułatwiony wybór dalszych etapów edukacji". Badanych (SP A, SP B, SP C) poproszono o wskazanie pięciu wybranych podmiotów (instytucji, przedsiębiorstw), z którymi szkoła powinna współpracować. Uczniowie wymienili w pierwszej kolejności: Muzeum, Akademię Wychowania Fizycznego, Teatr, Politechnikę Poznańską oraz Bibliotekę Miejską. W wypowiedzi wynika, że respondenci chcieliby podjąć współpracę z Urzędem Miasta, klubem sportowym, firmą produkcyjną oraz sądem. Wśród odpowiedzi wymieniono również Uniwersytet Przyrodniczy, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Uniwersytet Ekonomiczny, księgarnię oraz „inną dużą firmę".

6. Komunikacja zewnętrzna w szkole w opinii badanych nauczycieli

Pierwsze pytanie dotyczyło miejsca, w którym powinny być zamieszczone ważne komunikaty. Najwięcej respondentów uznało, że najodpowiedniejszym miejscem na ważne informacje jest strona internetowa. Taki punkt widzenia podziela 27% badanych SP A, 28% SP B oraz 30% nauczycieli w SP C. Zdaniem 25% respondentów SP A, ok.28 % SP B oraz 30% badanych w SP C, ważne informacje powinny być przekazywane przez e-dziennik. Badani zaznaczyli, że ważna jest również częstotliwość przekazywania takiego komunikatu.

Kolejnym problemem rozpatrywanym podczas badań, było pytanie o to, co powinno być zamieszczane na stronie internetowej szkoły. Respondenci w każdej z badanych szkół najczęściej wymieniali w pierwszej kolejności informacje dotyczące funkcjonowania stołówki/biblioteki/świetlicy, informacje dotyczące placówki oraz możliwości kontaktu z dyrekcją. Około 34% nauczycieli w SP A, oraz 10% w SP C odpowiedziało, że na stronie internetowej powinny być zamieszczone wszystkie podane kategorie informacji. Uczestniczący w badaniach nauczyciele przyznali, że często nie wszystkie ważne informacje docierają do nich w odpowiednim czasie. Jeden z badanych dodał, że na stronie www powinna być ujęta zakładka dla nauczycieli, w której byłyby umieszczone dane o aktualnie realizowanych przez pedagogów inicjatywach. W dalszej kolejności badanych poproszono o odpowiedź, odnoszącą się do posiadania własnego konta na facebooku. Najwięcej respondentów SP A (ok. 68%) potwierdziło posiadanie facebooka, przyznając, że fakt posiadania konta bardzo ułatwia kontakt. Podobnych odpowiedzi udzieliło ok. 67% nauczycieli w SP C. Około 47% nauczycieli w SP B uznało, ze nie potrzebuje konta na facebooku.

W kolejnej części badania nauczycieli poproszono o udzielenie odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania kont na facebooku przez uczniów. Zdecydowana

większość badanych SP A (45%), SP B (41%) oraz SP C (58%) potwierdziła wiedzę na ten temat – ich zdaniem uczniowie, z którymi współpracują są użytkownikami facebooka.

7. Komunikacja zewnętrzna szkół w opinii badanych rodziców

Badani rodzice uczniów poszczególnych trzech szkół (SP A, SP B, SP C) potwierdzili też znajomość strony internetowej oraz facebooka szkoły. Analizując odpowiedzi można stwierdzić, że facebook był dla nich równie przystępnym źródłem informacji o szkole, co strona internetowa. Rodzice odpowiedzieli, że z obu źródeł korzystają jednocześnie. Respondenci zapytani o to, co powinno być zamieszczone na stronie internetowej, za najistotniejsze uznali: informacje dotyczące życia szkoły oraz informacje dotyczące kółek (SP A), informacje dotyczące zebrań z rodzicami oraz Radą Rodziców, informacje dotyczące wyjść klasowych i wycieczek oraz informacje związane ze stołówką i świetlicą (SP B).

Zdaniem rodziców, SP C ważne komunikaty na stronie internetowej szkoły to: informacje dotyczące zebrań z rodzicami oraz Radą Rodziców, informacje dotyczące kadry pedagogicznej i możliwości indywidualnego kontaktu z nauczycielami oraz z dyrekcją.

8. Komunikacja zewnętrzna szkoły w opinii badanych uczniów

Reprezentantów grona uczniów poszczególnych szkól poproszono o zweryfikowanie, z jakich narzędzi komunikacji zewnętrznej korzysta szkoła. Uczniowie – członkowie Samorządu Uczniowskiego w każdej z badanych szkół – odpowiedzieli, że szkoła ma własną stronę internetową oraz oficjalne konto na facebooku . Zgodnie ze stanem faktycznym badani przyznali, że szkoła nie korzysta z konta na Instagramie ani żadnego innego social medium.

Następnym, poruszanym podczas badań, zagadnieniem były informacje zamieszczane na stronie internetowej szkoły. Odpowiadając na pytanie: co powinno się znaleźć w witrynie, uczniowie SP A na stronie internetowej szkoły umieściliby informacje dotyczące wycieczek i wyjść klasowych, planu zajęć oraz komunikat, kto zarządza szkołą i kiedy można się skontaktować z dyrekcją.

Badani uczniowie SP B sugerowali, że na stronie internetowej szkoły powinny znaleźć się informacje dotyczące aktualności z życia szkoły, wyjść klasowych oraz planu zajęć. Uczniowie SP C na stronie internetowej szkoły chętnie przeczytaliby informacje dotyczące zebrań z rodzicami i Radą Rodziców, możliwości kontaktu z dyrekcją szkoły oraz aktualności z „życia szkoły".

Taki rozkład odpowiedzi pozwala na stwierdzenie, że uczniowie mają świadomość, jak ważne jest to, co się zamieszcza na stronie internetowej, chcą być „na bieżąco" z informacjami o życiu szkoły, i – jak przyznali – „lubią oglądać zdjęcia

swojej klasy na stronie szkoły", a jednocześnie mogą „pokazać je innym". Osiągnięcia innych uczniów mają charakter raczej motywacyjny niż konkurencyjny. Uczniowie zwrócili uwagę, że na stronie szkoły powinna być umieszczona mapka i informacja o możliwości dojazdu do szkoły, „tak jak jest na facebooku".

Dalsza część opracowania będzie poświęcona roli strony internetowej szkoły oraz oficjalnego konta na facebooku jako podstawowych narzędzi w procesie komunikacji szkoły z otoczeniem zewnętrznym. Strona internetowa pełni również funkcję informacyjną dla interesariuszy wewnątrz szkoły.

Pedagodzy często biorą udział w wielu interesujących projektach oraz akcjach na rzecz szkoły, niemniej nie zawsze zwracają uwagę na o zamieszczanie informacji o tych aktywnościach na stronie szkoły czy facebooku. Innym powodem tego zaniechania jest brak czasu na dostosowanie odpowiedniej formy graficznej do wymagań stawianych informacji kierowanej na stronę internetową czy posta. Zdarza się również, że zainteresowani przekazaniem wiadomości nie wiedzą do kogo powinni się z tym „tematem" zwrócić. Powszechną również praktyką, jest sytuacja, że nauczyciele nie dysponują wiedzą o działaniach na rzecz szkoły realizowanych przez ich koleżanki i kolegów z pracy. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem w tym zakresie byłaby zakładka „nauczyciele", która by pomagała takie dane gromadzić.

Rodzice coraz częściej szukają informacji dotyczących zebrań, Rady Rodziców, możliwości spotkań z Dyrekcją. Szczególnie rodzicie dzieci wczesnoszkolnych są dodatkowo zainteresowani komunikatami związanymi ze stołówką, świetlicą, biblioteką. Analiza wyników badań wykazała, że rodzice są zainteresowani częstym aktualizowaniem strony internetowej oraz otrzymywaniem bardziej precyzyjnych komunikatów na e-dzienniku/librusie. Oczekiwaliby również przypomnień np. w formie postów na facebooku – o zbliżającym się wydarzeniu. Rodzice przyznali, że miło im obejrzeć zdjęcia swoich dzieci w relacji z wycieczki, czy konkursu. Podczas przeprowadzania badań rodzice wyrażali chęć komunikowania się z nauczycielami (wychowawcami) na Messagerze. Utrzymywanie kontaktów między rodzicami w klasie, często odbywa się w formie wiadomości na Messagerze/ WhatsAppie/Viberze, nie zawsze jednak tworzą oni jedną grupę. W swoich odpowiedziach postulowali kontakt z Radą Rodziców przez komunikator, co mogłoby usprawnić przepływ ważnych informacji.

Uczniowie, zwłaszcza uczęszczający do 7 i 8 klasy, chętnie się zaangażują w prace związane zamieszczaniem postów na FB i informacji na stronie internetowej szkoły. Podczas badania dzielili się pomysłami na ciekawą postać notatki o wyjściu klasowym. Młodzież nie obawia się pracy z kamerą, nagrań ani tworzenia „żywych" postów. Uczniowie dysponują wiedzą w zakresie aktualnych technologii graficznych. Samorząd Uczniowski skupia dzieci, które biorą na siebie większą odpowiedzialność (reprezentują klasy), są gotowe na udział w akcjach społecznych i działania na rzecz szkoły.

Na stronie internetowej szkoły, obok informacji podstawowych (mapka, dojazd, patron, dane kontaktowe), pojawia się wiele innych kategorii informacji. Zamiesz-

czone logo instytucji publicznej czy przedsiębiorstwa „potwierdza" współpracę z określoną organizacją. Aktualne informacje w formie reportażu podczas wizyty jednej z klas na uczelni wyższej pozwalają „dostrzec", że w szkole ważna jest nie tylko realizacja podstawy programowej, ale również dbałość o uatrakcyjnienie zajęć szkolnych i danie możliwości pozyskiwania wiedzy z innych źródeł. Zamieszczona informacja o zbiórce pledów do schroniska pozwala nie tylko dotrzeć do szerszego grona pomagających, ale i wyraża troskę grona pedagogicznego o kształtowanie aktywnej, prospołecznej postawy u młodzieży. Komunikat o zbliżającym się kiermaszu świątecznym z pewnością cieszy mieszkańców okolicy.

Oficjalne konto na facebooku stanowi „pochodną" strony internetowej, pozwala na szybkie zamieszczanie i przekazywanie informacji, zwłaszcza dotyczących aktualnych wydarzeń z życia szkoły. Łatwość udostępnienia sprawia, że informacja trafia do wielu interesariuszy w bardzo krótkim czasie. Posty na facebooku mogą odnosić się do aktualnych zdarzeń oraz przypominać o nadchodzących akcjach społecznych. Dodatkowym atutem jest możliwość zamieszenia większej liczby zdjęć z relacji, wizyt interesujących gości w szkole, wycieczek do instytucji oraz konkursów. „Obsługa" postów jest intuicyjna i nie zajmuje wiele czasu.

Z badań wynika, że wielu rodziców bierze aktywny udział w życiu szkoły. Szkoła mogłaby rozważyć zamieszczenie podziękowań na facebooku, czy na stronie internetowej. Takie działanie jest wyrazem dostrzeżenia aktywności i jej docenienia ze strony szkoły. Jest również narzędziem wzmacniającym i motywującym do angażowania się w sprawy szkoły pozostałych rodziców. Zamieszczenie podziękowań jest i powinno być również stosowne w sytuacji nawiązania przez szkołę współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.

Strony internetowe wszystkich szkół, objętych projektem SE zawierały opisy ciekawych wydarzeń, ładne zdjęcia, prace uczniów oraz wskazywały ich osiągnięcia. Pojawiło się wiele komunikatów o charakterze uporządkowanym: terminy zebrań z rodzicami, informacje o godzinach funkcjonowania stołówki, świetlicy oraz biblioteki. Szkoły zamieszczały na swoich stronach internetowych informacje o realizowanych projektach oraz wiele ciekawostek tematycznych (np. bezpieczeństwo w sieci, ochrona komputera). Należy rozważać, które wiadomości i w jakim porządku/układzie powinny być publikowane. Zbyt dużo informacji umieszczonych na stronie www sprawia, że nie jest już przejrzysta, a poszukiwanie konkretnego komunikatu powoduje wiele trudności. Jeśli informacje „nowe" umieszczane są obok „starych", adresat strony odbiera wrażenie chaosu informacyjnego. Niska mobilność strony internetowej powoduje, że część jej potencjalnych użytkowników nie ma możliwości „odebrania" informacji. Ciekawe relacje czy opisy wydarzenia „upchnięte" w nieadekwatnej zakładce sprawiają, że wiedzą o nich tylko osoby bezpośrednio zaangażowane. Warto wyznaczyć osobę odpowiedzialną za wizerunek zewnętrzny szkoły i poinformować interesariuszy wewnątrz szkoły, kto pełni tę funkcję. Wielu rodziców zwykle sądzi, że przesłanie informacji na e-mail sekretariatu szkoły sprawi, że będzie ona natychmiast upubliczniona.

Obserwacja sposobu zamieszczania informacji na stronach internetowych badanych szkół pozwoliła zwrócić uwagę na niejednolitą formę zamieszczanych komunikatów. Na niektórych stronach umieszczano zbyt wiele informacji w krótkim czasie, co nie pozwalało na dłuższe funkcjonowanie ciekawych komunikatów – np. po 2 dniach pojawiał się kolejny na tym samym miejscu. Taki nieświadomy zabieg nie pozwolił na „zapamiętanie" lub dostateczne poinformowanie interesariuszy zewnętrznych o prowadzeniu określonych aktywności przez szkołę.

9. Podsumowanie

Reasumując, badane szkoły nie zawsze świadomie kształtowały swój wizerunek za pośrednictwem strony internetowej i facebooka. W każdej szkole przeprowadzano wiele ciekawych projektów, eventów, akcji społecznych, a nie zawsze zwracano uwagę, aby stosowne informacje znalazły się na stronie internetowej lub facebooku. Tym samym szkoła nie wykorzystała możliwości szerszej prezentacji swoich dokonań. Korzystnym rozwiązaniem organizacyjnym, które mogłoby pozytywnie wpłynąć na politykę wizerunkową badanych szkół, może być przypisanie zadań związanych z promocją konkretnej osobie.

Właściwa polityka zarządzania stroną www oraz profilem szkoły w social mediach pozwala na pełny przekaz wszystkich przeprowadzonych w szkole aktywności i wpływa na pozytywne postrzeganie szkoły przez podmioty zewnętrzne.

Propozycje działań i wnioski dla szkół

Obserwacja stron internetowych pozwoliła zwrócić uwagę na konieczność zmiany szaty graficznej, z wyraźnym logo szkoły oraz z kolorem przewodnim i zaprezentowanym budynkiem szkoły. Innym punktem (elementem strony internetowej) wymagającym odświeżenia, okazała się synchronizacja z facebookiem, bez zmiany koloru skrótu FB (to kolor charakterystyczny i rozpoznawalny). Kolejnym punktem uwagi obserwatorów była struktura zakładek na stronie szkoły – usunięcie ich ze „szczytu strony" i obniżenie do wysokości 1/3 strony (optyczny punkt równowagi centralnej). Warto rozważyć zakładki adresowane do poszczególnych grup interesariuszy – dla uczniów, nauczycieli, rodziców, partnerów szkoły, i umieszczenie w „pasku środkowym", ale również po prawej lub lewej stronie witryny. Elementem skupiającym uwagę mogłaby być zmieniająca się wokanda aktualności – wydarzeń, które właśnie się odbyły, lub się odbędą w bliskiej perspektywie czasu.

Podczas badań zaobserwowano również sytuacje, gdy szkoła prowadziła wiele ciekawych aktywności, ale informacje o nich zamieszczała „zbyt głęboko". Zakładka o takich akcjach powinna być bardziej dostępna dla użytkowników i umiejscowiona w takim segmencie strony, gdzie będzie bardziej widoczna.

Rodzice zawsze chcieliby wiedzieć jak wyglądają tematyczni nauczyciele i wychowawcy w klasach ich dzieci, i w tym zakresie pojawiła się propozycja zamiesz-

czenia obok informacji o kadrze pedagogicznej fotografii nauczycieli. Takim rozwiązaniem byli zainteresowani zwłaszcza rodzice dzieci klas 1-3.

Niestety nie wszystkie szkoły wykorzystały stronę internetową, aby podkreślić stałą współpracę z partnerami zewnętrznymi. We wnioskach badań znalazła się również sugestia, aby szkoła zadbała o zakładkę na stronie internetowej „współpraca" i w części „stałej" przygotowała miejsce na logotypy partnerów, z którymi współpracuje. Nauczyciele, rodzice (członkowie Rad Rodziców) oraz uczniowie reprezentujący Samorząd Uczniowski badanych szkół potwierdzili, że w ciągu ostatniego roku szkolnego szkoła współpracowała z określonymi instytucjami publicznymi. Nie zawsze dopilnowano, by zamieścić taką informację na stronie internetowej. W niektórych szkołach umieszczono tę informację na facebooku, ale potwierdzenia stałej współpracy nie można było znaleźć w żadnej dedykowanej zakładce.

Świadoma polityka zarządzania wizerunkiem szkoły w oparciu o stronę internetową oraz przemyślane stosowanie narzędzi takich jak strona internetowa oraz profil na facebooku pozwala na pozwala na kształtowanie korzystnego wizerunku szkoły.

IV.

Elementy
specyfiki procesu wdrażania SE

Etapy wdrażania modelu Sieci Edukacyjnej

MAREK GOLIŃSKI

1. Wstępny model Sieci Edukacyjnej

Sieci oparte są na deklaracji współpracy interesariuszy, których jednoczą wspólne cele. Jednym z celów Sieci Edukacyjnej jest integrowanie środowiska. Konieczność aktywizowania mieszkańców wskazywana jest w wielu raportach (Raport o stanie polskich metropolii 2019; Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+, 2017; Diagnoza strategiczna Miasta Poznania, 2017), stanowi również ważny przykład partycypacji mieszkańców w działania na rzecz podnoszenia atrakcyjności przestrzeni miejskiej np. poprzez włączanie ich w proces planowania lub nadzorowania funkcjonowania miasta w ramach działań o charakterze *crowdsourcingu* (Fazlagić, 2016; Fehrer, Nenonen, 2019). W „Raporcie o stanie polskich metropolii: Poznań" opracowanym przez PwC Polska (2019), aktywizacja społeczna i zaangażowanie mieszkańców w różne formy dialogu i współdecydowania o rozwoju miasta wskazana jest jako jeden z istotnych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego. Wspieranie konsultacyjne może przybierać różne formy, od konsultacji społecznych, aplikacji do zgłaszania bieżących problemów operacyjnych, do takich form jak budżet obywatelski czy panele obywatelskie. Takie działania w dużym stopniu pozwalają na rozwój kapitału społecznego miasta. Rozwój Sieci Edukacyjnej wpływa istotnie na kapitał społeczny, który jako zbiór rzeczywistych lub potencjalnych zasobów, związanych z przynależnością do grupy umożliwia każdemu ze swoich członków wsparcie i realizację wspólnych celów (Działek, 2011; Ishrat, 20202). Kapitał społeczny to przede wszystkim dbanie o przyszłość, która ściśle uzależniona jest od edukacji, dla której lokalne samorządy powinny być dźwignią innowacji (Plan komunikacji On Board, 2019). Wspomniany już Raport PwC Polska wskazuje również, że większe zaangażowanie mieszkańców w proces decyzyjny w mieście powinno przejawiać się zgłaszaniem projektów w ramach budżetu partycypacyjnego – średnio w Poznaniu zgłaszanych jest 8 projektów na 10 000 mieszkańców, co jest poniżej średniej dla 12 metropolii. Dla przyszłości budowania Sieci Edukacyjnej ważny jest również fakt, że rozwój e-usług oraz cyfrowych kompetencji przyczynia się do wzrostu efektywności działań, skuteczniejszego planowania oraz kontaktu z mieszkańcami, a sieci społecznościowe wykazują większą zdolność do rozpowszechniania informacji niż edukacyjne platformy internetowe (Lechner, 2006; Mora Mora, et al., 2015).

Pamiętać należy, że tak jak różne są role Interesariuszy w realizacji działań w sieci, tak też zróżnicowane jest ich zaangażowanie i ważność dla Sieci Edukacyjnej. Wskazane w rozdziale 3 oraz rozwinięte w rozdziale 7 charakterystyki grupy Interesariuszy wykazują, że pomiędzy poszczególnymi uczestnikami sieci występują zróżnicowane relacje.

W oparciu o strukturę Interesariuszy oraz role i zadania, jakie pełnią w Sieci Edukacyjnej (Rozdział 3). zaproponowano model Sieci Edukacyjnej ze wskazaniem poszczególnych podmiotów sieci, powiązań jakie między nimi występują oraz aktualnej siły tych powiązań oraz siły powiązań w przyszłości.

Założona strukturę interesariuszy zweryfikowano w trakcie wywiadów indywidualnych w maju i czerwcu 2019r oraz warsztatów przeprowadzonych techniką metaplanu z 18. przedstawicielami interesariuszy w maju 2019.

Najsilniejsze więzi powinny dotyczyć powiązań między Interesariuszami I stopnia (rys. 20). W drugiej kolejności silne relacje powinny występować pomiędzy Interesariuszami II stopnia. Słabsze relacje wymagane są w przypadku Interesariuszy III stopnia, którzy stanowią sporadyczne wsparcie Sieci Edukacyjnej (rys. 21).

Współzależność pomiędzy Interesariuszami w Sieci Edukacyjnej wykazuje daleko idące podobieństwo do sieci rynkowych. Porównanie jest uzasadnione z uwagi na sposób funkcjonowania Sieci Edukacyjnej – powiązanie zróżnicowanych interesariuszy przy realizacji wspólnego, w dużej mierze zbieżnego, celu oraz uzyskanie efektu synergii dzięki współpracy i wzajemnej komunikacji.

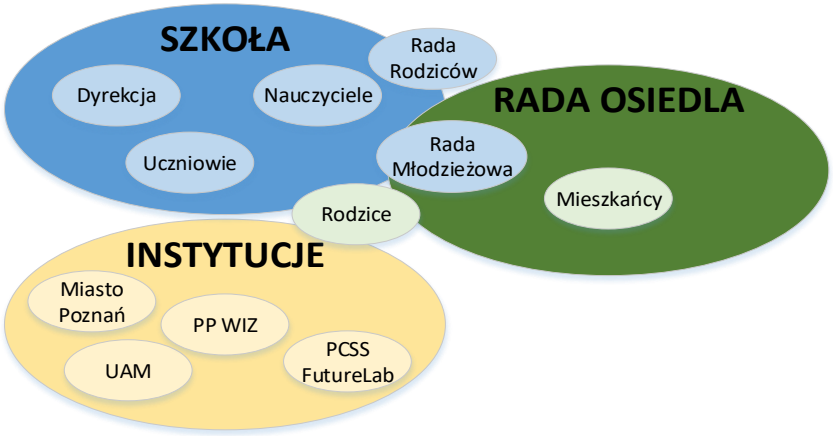
Rynkowym odzwierciedleniem „interesariuszy substanowiących" są Interesariusze I stopnia – bezpośrednio przynależący do instytucji, które są zaangażowane formalnie w realizację oraz funkcjonowanie Sieci Edukacyjnej. Zależność funkcyjna wiąże się również z większym zaangażowaniem wymiernym (czasowym) i niewymiernym (emocjonalnym) w rozwój sieci. Pespektywa czasowa funkcjonowania w sieci jest również zdecydowanie dłuższa w przypadku Interesariuszy pierwszego stopnia – jest to najczęściej zatrudnienie lub funkcja organizacyjna.

Zmienna siła zaangażowania może również cechować rodziców dzieci i młodzież uczęszczającą do szkoły – zachodzi wtedy okresowość zaangażowania i chociaż ta grupa powinna zaliczać się do Interesariuszy pierwszego stopnia, to jedynie część rodziców (ok. 10% jak wynikało z badań bezpośrednio realizowanych w szkole) aktywnie uczestniczy w życiu szkoły. Pozostali stanowią „Interesariuszy kontraktowych", związanych jedynie w pewnym okresie z działaniami Sieci Edukacyjnej.

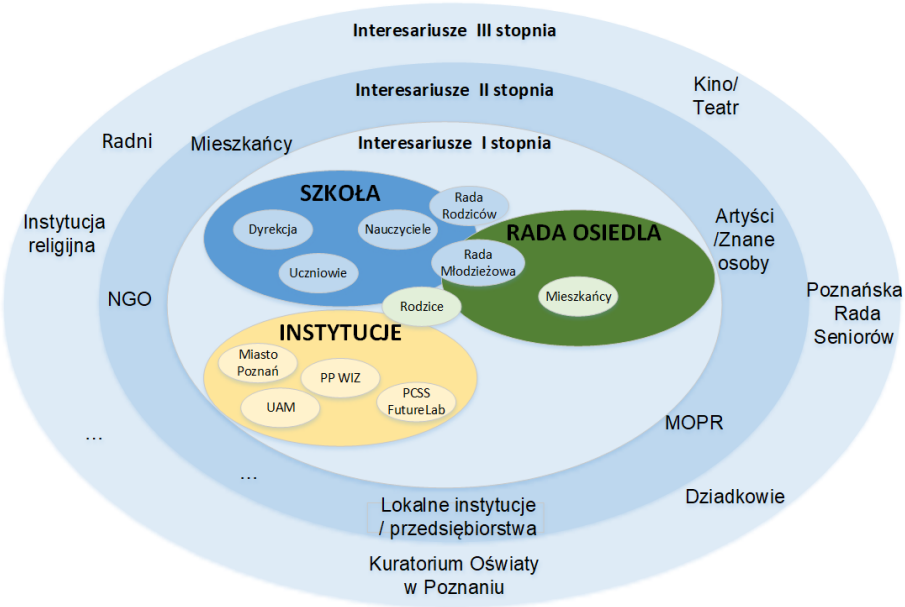
Najsłabszą więź można zaobserwować wśród interesariuszy III stopnia – w relacjach rynkowych są to „Interesariusze kontekstowi". Ich epizodyczny udział w sieci może być związany np. z jednorazowym uczestnictwem w festynie dzielnicowym, który dawał możliwość wypromowania interesariusza.

Zadaniem koordynatorów Sieci Edukacyjnej jest identyfikacja poszczególnych grup interesariuszy, ich kategoryzacja i analiza dynamicznie zmieniającego nastawienia do Sieci Edukacyjnej. Nawiązanie relacji i ich utrzymanie musi być podporządkowane określonym celom, ponieważ w przeciwnym razie dochodzi do niego-

spodarności zasobów. Przykładem tego jest podtrzymywanie relacji z interesariuszem nie wnoszącym nic do Sieci Edukacyjnej, a wymagającym obsługi organizacyjnej.



Rys. 20. Podmioty występujące w SE i zaliczane do Interesariuszy I stopnia.
Źródło: opracowanie własne



Rys. 21. Podmioty występujące w SE i zaliczanie do Interesariuszy II i III stopnia.
Źródło: opracowanie własne

Rozwijając każdą sieć, a w szczególności omawiając współzależności poszczególnych interesariuszy, trzeba uwzględnić stopień ich zaangażowania wyrażony poświęconym nakładem – w przypadku sieci społecznych jest to czas. Uczestniczenie w pracy na rzecz Sieci Edukacyjnej, nie powinno przekraczać od 1/4 do 1/2 dniówki (tj. od 2 do 4) godzin tygodniowo, aby zachować właściwy balans zawodowospołeczny. Interesariusze w Sieci Edukacyjnej współpracują w ramach realizacji jednego celu, jednak w przypadku sieci społecznych po osłabnięciu więzi z interesariuszami i pojawieniu się rozbieżnych celów, interesariusze mogą ingerować w sposób negatywny w dalszy rozwój Sieci Edukacyjnej (Dong et al., 2014).

W awaryjnym przypadku pewne role i więzi przy bliższym rozpoznawaniu i analizie ulegały zmianie. W początkowej fazie badań, Radę Młodzieży (nazwa robocza, przyjęta dla potrzeb publikacji) przypisano do grona interesariuszy I stopnia. W trakcie badań oraz zbierając opinie na temat roli Radę Młodzieży sugerowano potraktowanie tej grupy jako podmiot opiniujący pomysły oraz interesariusza II stopnia. Ten przykład pokazał, jak bardzo dynamiczna jest sytuacja związana z odgrywaniem ról oraz utrzymywaniem więzi w sieci.

Najistotniejszym przejawem aktywności sieci jest współdziałanie do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów. Aby jednak tak się stało konieczna jest koordynacja cząstkowych działań, rozdział zasobów i podział pracy. W tym celu konieczne jest sformalizowanie działań Sieci Edukacyjnej i ustalenie osób koordynujących wszystkie działania. Niezależnie od tego, jak bardzo spontanicznie przystąpiono do utworzenia i rozwijania sieci. Z tego względu przewidziano wariantowość rozwoju Sieci Edukacyjnej, która zostanie przedstawiona w rozdziale 11.

2. Doskonalenie i prototypowanie modelu Sieci Edukacyjnej

W oparciu o analizę źródeł wtórnych, związanych z funkcjonowaniem placówek oświatowych i ich dotychczasową działalnością, w analizowanej dzielnicy zaproponowano modelową strukturę Sieci Edukacyjnej. Postulowane pogrupowania Interesariuszy musiała zostać poddana ocenie samych zainteresowanych oraz należało wskazać powiązania pomiędzy poszczególnymi Interesariuszami. Zidentyfikowanie i zweryfikowanie potrzeb Interesariuszy przeprowadzono w ramach badań z przedstawicielami potencjalnych Interesariuszy podczas warsztatów zrealizowanych techniką metaplanu. Za interesariuszy uznano zespoły lub pojedyncze osoby, które w jakikolwiek sposób mają wpływ na funkcjonowanie sieci. W przypadku sieci, grona interesariuszy są związane z nią w dość swobodny sposób, który uzależniony jest w dużym stopniu od spodziewanych korzyści, które mogą uzyskać z sieci. W związku z koniecznością poznania tego, co motywuje do przystąpienia do sieci, jednym z zadań realizowanych w ramach zajęć warsztatowych było zebranie opinii uczestników na temat oczekiwań względem Sieci Edukacyjnej. W tabeli 7 przedstawiono listę wypowiedzi Interesariuszy w formie takiej, jaką zanotowali w ankiecie.

Tabela 7. Wypowiedzi Interesariuszy na temat oczekiwań względem SE

Lp.	Oryginalne wypowiedzi uczestników warsztatów
1.	*„Okazja do zagłębienia się w zagadnienia relacji na poziomie lokalnej społeczności i możliwość wyciągnięcia wniosków interesujących dla analiz i prac studialnych (demografia, mieszkańcy).”*
2.	*„Koncept jaki zaangażuje podmioty dotychczas niemające możliwości współpracy, Sieć ma potencjał, aby pobudzić do konstruktywnego dialogu i efektywnych działań szkoły, rodziców i dodatkowe jednostki.”*
3.	*„Możliwość integracji i współpracy ku polepszeniu edukacji na tym terenie. Możliwość działań pomysłów, które nie mogły zostać zrealizowane poza Siecią.”*
4.	*„Społeczność, gdzie można rozwijać innowacje dla edukacji.”*
5.	*„Struktura organizacyjna łącząca w sobie interesariuszy: rodzic – uczeń – nauczyciel – administracja i mająca na celu wytwarzanie nowego produktu na potrzeby edukacji.”*
6.	*„Lepsze wykorzystanie szans dla szkół – uczniów, nauczycieli, rodziców, bliższe relacje z instytucjami na terenie dzielnicy.”*
7.	*„Ciekawe zadanie dotyczące budowania pozytywnej synergii w lokalnym środowisku złożonym z różnych interesariuszy.”*
8.	*„Szansa na lepsze wykorzystanie i wymianę zasobów, ale też dużo pracy aby ją uruchomić.”*
9.	*„Sieć to społeczność w której bardzo ważną rolę odgrywa komunikacja, zażyłość i współpraca wszystkich instytucji m.in. szkoły, przedsiębiorstwa, mieszkańcy.”*
10.	*„Przyszłość mojego syna, osiedla. Inwestycja w edukację, a tym samym w rozwój nas wszystkich.”*
11.	*„Współpraca (zaangażowana) pomiędzy rodzicami, nauczycielami, po to by osiągnąć wspólne cele”*
12.	*„Sposób komunikacji i metoda na budowanie relacji, zbliżenie.”*
13.	*„Szansa na rozwój współpracy, wymianę doświadczeń i wzajemne poznanie.”*
14.	*„Miejsce spotkania różnych organizacji wpływających na szeroko rozumiana edukację, przestrzeń dla pomysłów, przygotowanie metod rozwiązań i praca nad realizacją wspólnych działań.”*
15.	*„Nadzieja na skoordynowanie działań podmiotów dla lepszej edukacji, sformalizowanie tego co do tej pory robimy nieoficjalnymi kanałami, czyli angażowanie różnych ludzi dla dobra dzieciaków*

Źródło: opracowanie własne na podstawie warsztatu z Interesariuszami Sieci Edukacyjnej.

Spełnienie oczekiwań Interesariuszy powinno być i było brane pod uwagę podczas wdrażania modelu Sieci Edukacyjnej. Wiele z tych uwag było zbieżnych z teoretycznymi założeniami modelowania sieci, jednak niezależnie od tego, pod-

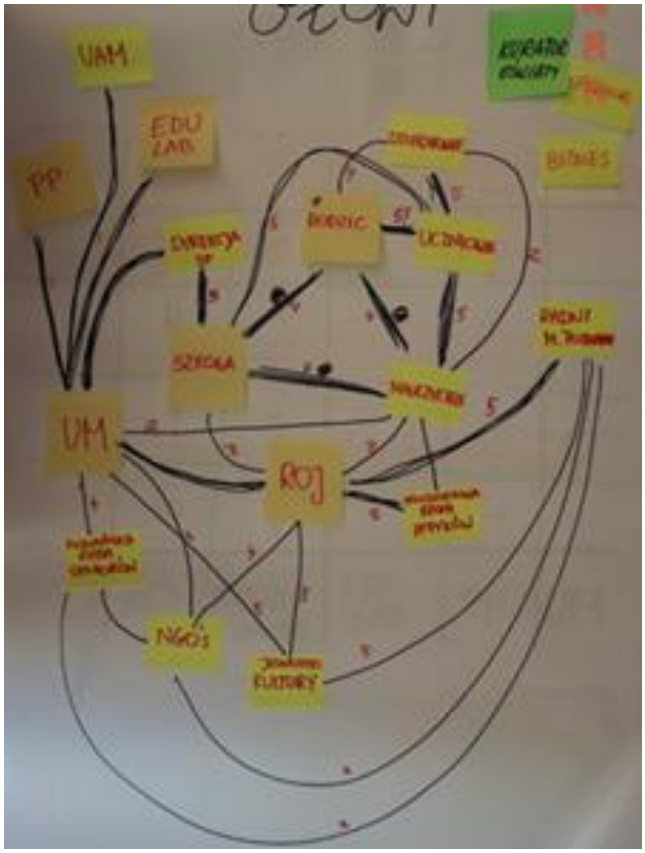
kreślić należy konieczność częstych spotkań z Interesariuszami i ciągłe uwzględnianie sprzężenia zwrotnego w trakcie projektowania. Przy modelowaniu Sieci Edukacyjnej zwrócono również uwagę na obawy, które zostały wypowiedziane przez interesariuszy. Dominującym tematem były aspekty komunikacji oraz finansów (tab. 8).

Tabela 8. Wypowiedzi Interesariuszy na temat oczekiwań możliwych barier dla rozwoju SE

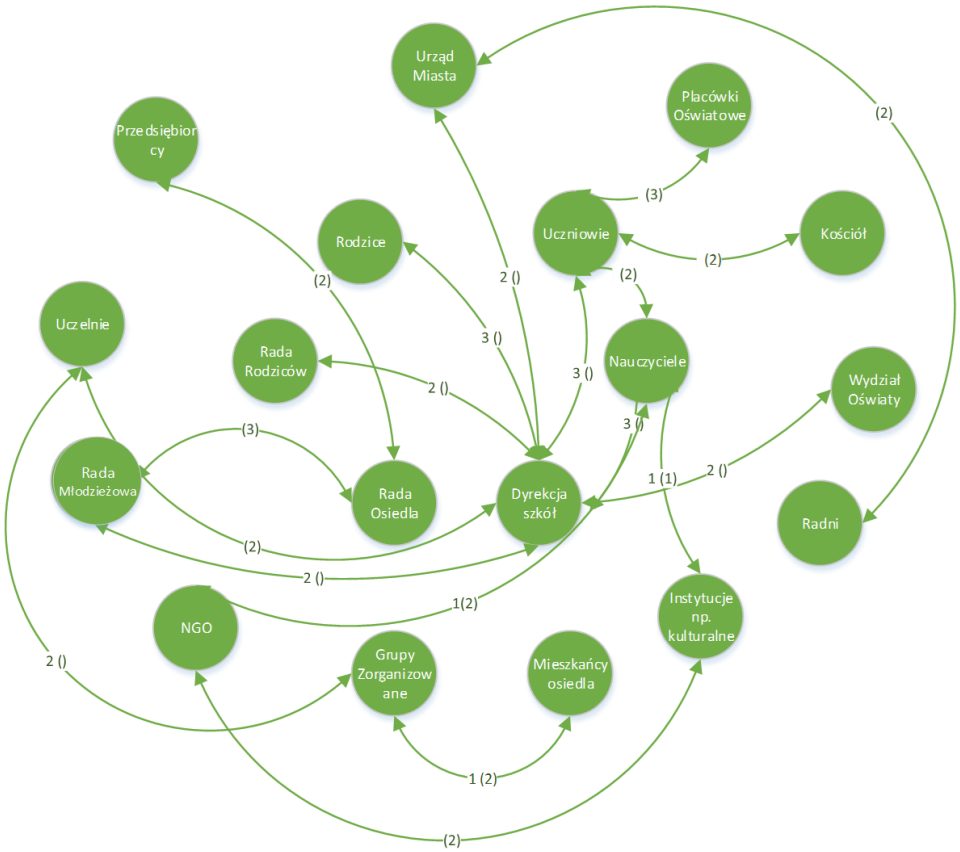
Lp.	Oryginalne wypowiedzi uczestników warsztatów
1.	*„Finansowanie podmiotu, który będzie koordynował – zarządzał Siecią Edukacyjną”*
2.	*„Niezrozumienie ze strony niektórych radnych”*
3.	*„Dynamiczna i niepewna sytuacja edukacji – strajki”*
4.	*„Słabsze zaangażowanie na późniejszych etapach procesu tworzenia Sieci Edukacyjnej (ze strony niektórych interesariuszy)”*
5.	*„Niewystarczająca komunikacja”*
6.	*„Kwestie finansowe oraz dostępność czasowa osób zaangażowanych. Być może pojawi się opór przed zmianami na poziomie szkoły, tzn. nauczyciele nie będą zaangażowani i takie możliwości potraktują jako przykry obowiązek”*
7.	*„Zaangażowanie w początkowych etapach tworzenia idei współpracy zbyt wielu osób – rozdrobnienie działań odpowiedzialności. Czy zostanie wypracowany plan długofalowy, czy bieżące zadania? Czy jeśli się zmieni Rada Rodziców to nowi będą zaangażowani?”*
8.	*„Niedofinansowanie działań systemowych. „Tradycyjny” wizerunek Osiedla niełatwy do przełamania. Braki narzędzi sieciowych i komunikacji”*
9.	*„Brak czasu na działalność społeczną. Malejący entuzjazm. Niechęć do zmian. Lęk przed eksperymentowaniem. Animozje międzyludzkie”*
10.	*„Funkcjonujące stereotypy. Brak współpracy. Za mały kontakt interesariuszy”*
11.	*„Ograniczenia czasowe. Brak zaufania. Obojetność.”*
12.	*„Zbyt słabe przełożenie dyskusji warsztatów, spotkań, badań na działania – konkretne kroki osoby, środki działania”*
13.	*„Brak motywacji wielu rodziców i nauczycieli”*
14.	*„Brak czasu”*
15.	*„Brak gratyfikacji finansowej dla osób układających pracę. Różnice doświadczeń, nieufność wobec osób spoza szkoły. Brak wiedzy o sposobie myślenia rodziców z Osiedla nieposyłających dzieci do szkół na Osiedlu”*

Źródło: opracowanie własne na podstawie warsztatu z Interesariuszami Sieci Edukacyjnej.

Proces wdrażania modelu od jego prototypowania po propozycję implementacji przebiegał etapowo. Zaproponowane rozwiązania na każdym ze swoich etapów były weryfikowane i doskonalone w oparciu o badania, zarówno źródeł wtórnych (założenia teoretyczne i rzeczywiste warunki przyszłego funkcjonowania Sieci Edukacyjnej), jak i pierwotnych (spotkania indywidualne i grupowe z interesariuszami). Idea funkcjonowania sieci wiąże się ze wspólnym realizowaniem celów, ale również z rozwijaniem relacji – co również musiało podlegać ocenie Interesariuszy. Oprócz wymienionych w tabelach 7 i 8 wypowiedzi uczestników, w ramach warsztatu pojawiły się propozycje wyodrębnienia podmiotów – aktywnych interesariuszy oraz zidentyfikowania podstawowych relacji i siły oddziaływań pomiędzy nimi, wyrażonych na skali od 1 – bardzo słabe powiązanie do 5 – bardzo silne powiązanie. Jeden z przykładowych modeli Sieci Edukacyjnej wypracowany w czasie spotkań przedstawiono na rysunku 22.



Rys. 22. Wyodrębnione podmioty SE – aktywni Interesariusze oraz zidentyfikowani podstawowych relacji powiązań pomiędzy nimi.
Źródło: fotografia efektów pracy grupowej



Rys. 23. Pierwsza wersja modelu SE oraz powiązania pomiędzy Interesariuszami wraz z intensywnością więzi (siła związku w skali od 1 do 5; 1 – minimalna, 5 – maksymalna). Źródło: opracowanie własne

Pierwsza propozycja modelu Sieci Edukacyjnej została zaprezentowana Interesariuszom i skorygowana o dodatkowe podmioty oraz powiązania między nimi – rys. 24.

Ostatnia wersja modelu Sieci Edukacyjnej – najbogatsza w liczbę powiązań – została zweryfikowana w rozmowach indywidualnych Interesariuszami I stopnia, najbardziej zaangażowanymi w działanie sieci. W ramach tych spotkań określono istniejącą i pożądaną siłę relacji (poprzednie wersje modelu nie uwzględniały wszystkich powiązań, które mogą pojawić się w przyszłości) oraz w uzasadnionych przypadkach – skomentowano powiązania. W tabeli 9. zestawiono wybrane wypowiedzi argumentujące siłę więzi między podmiotami. W oparciu o informacje zamieszczone w tab. 9 zaktualizowano wersję modelu Sieci Edukacyjnej – rys. 25.

Rys. 24. Model SE oraz powiązania pomiędzy Interesariuszami wraz z intensywnością więzi – obecna oraz planowana (siła związku w skali od 1 do 5; 1 – minimalna, 5 – maksymalna).
Źródło: opracowanie własne

Tabela 9. Wypowiedzi Interesariuszy na temat oczekiwań możliwych barier dla rozwoju SE

Lp.	Podmiot	Siła powiązań między interesariuszami 1 – b słabe 5 – b silne, (obecnie/w przyszłości)			Uwagi Interesariuszy
1	2	3	4	5	6
1.	Nauczyciele	5/5	2/4	2/2	*„Współpraca jest, ale najczęściej w ramach szkoły, chociaż są kontakty pomiędzy szkołami – najczęściej dotyczą jednego przedmiotu”, „Brakuje czasu na utrzymanie szerszych relacji”*

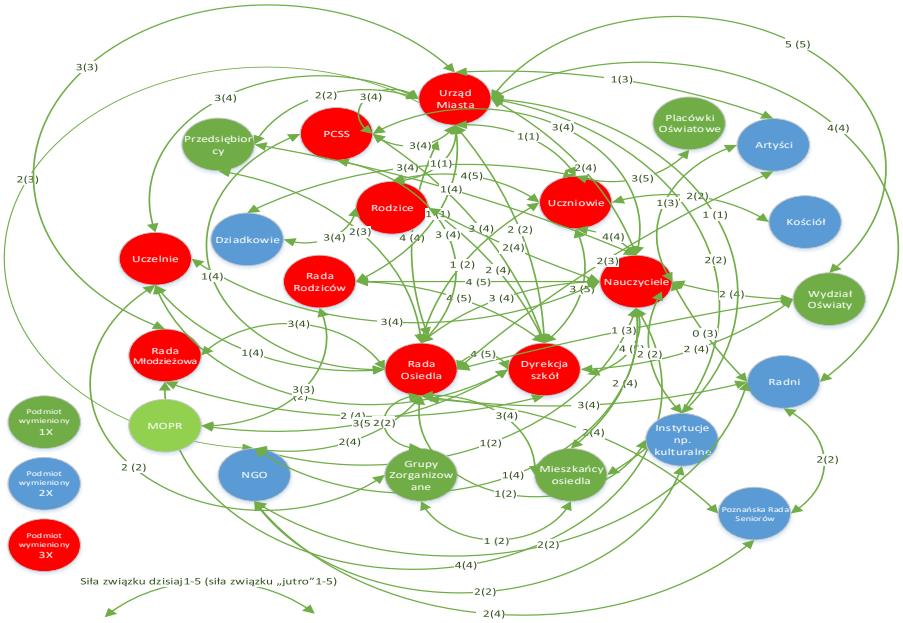
tabela 9 – cd.

1	2	3	4	5	6
2.	Dyrekcja Szkół	4/5	4/5	2/2	*„Kontakt z dyrekcją jest dobry, ale mają tyle roboty, że brakuje czasu na rozmowę”*
3.	Uczniowie	4/4	1/2	1/1	*„Relacje są na ogół dobre, bardziej szorstkie w klasach z wychowawstwem”*
4.	Rada Rodziców	4/5	4/5	1/1	*„Brak rozmów w szerszym gronie – najczęściej tylko z dyrekcją”*
5.	Rodzice	2/4	3/4	1/1	*„Współpraca tylko 10% rodziców”, „E-dziennik zmniejszył frekwencję na wywiadówce, ale rodzice kontrolują obecności – czasem zbyt szybko”*
6.	Rada Osiedla	3/4	-	4/4	*„Dobrą inicjatywą jest konkurs na nazwę skweru”*
7.	Przedsiębiorcy	1/4	2/3	2/2	*„Dobrze byłoby współpracować w ramach doradztwa zawodowego, np. rodzić przedsiębiorca opowiada o zawodzie”*
8.	Mieszkańcy	2/4	3/4	2/2	*Okazjonalne akcje np. WOPŚ” „Festyny”*
9.	Lokalne instytucje	2/2	1/2	1/1	*„Policja zawsze przyjedzie na pogadankę jak trzeba”*
10.	Artyści	2/3	2/3	1/3	*„Wspólne wystawienie sztuki z nauczycielami”, „Spotkania ze znanymi i zaprzyjaźnionymi sportowcami”*
11.	Koordynator Sieci Przedstawiciele/	?	?/5	/5	
12.	UM Poznań	2/4	4/5	-	*„Organizowane są projekty Erasmus”*
13.	NGO	1/4	2/4	2/3	
14.	PAN PCSS	3/4	1/4	3/4	*„Nie wiedzieliśmy, że jest FutureLab”*
15.	PP WIZ	3/4	1/4	3/4	*„Liczymy na współpracę”*
16.	Wydział Oświaty	2/4	1/3	5/5	*„Brak kontaktu”*

tabela 9 – cd.

1	2	3	4	5	6
17.	Rada Młodzieżowa	4/4	3/4	3/3	*„Współpracowała z Samorządem uczniowskim” „Kiedyś prężnie działała”*
18.	Grupy zorganizowane	-	2/2	2/3	*„Współpraca z wolontariuszami”, „Wizyty uczniów w domu seniora”*
19.	Radni	0/3	3/4	4/4	*„Radni mogliby częściej interesować się działalnością poszczególnych szkół”*
20.	Instytucje np. kulturalne - Kino, Teatr	2/3	2/3	2/3	*„Dobrą inicjatywą jest akademia filmowa”*
21.	Placówki oświatowe	-	2/4	2/2	*„Brak współpracy”, „Występują również pewne formy konkurencji”*
22.	Poznańska Rada Seniorów	1/2	2/3	2/2	*„Ma raczej większy kontakt z Wydziałem Zdrowia”*
23.	Instytucje religijne	1/2	1/2	0/1	*„Kontakty ograniczają się do religii i rekolekcji” „Ksiądz proboszcz przychodzi na dzień patrona”*
24.	Kuratorium Wielkopolskie	2/3	1/1	0/1	*„Jedynie dyrekcja ma kontakt” „Brak współpracy”*
25.	Dziadkowie	2/4	1/1	0/1	*„Są widoczni – często zastępują rodziców”*
26.	Sponsorzy	2/4	1/3	0/1	*„Trzeba chodzić indywidualnie do każdego, najczęściej przed festynem, ale też chcą zarobić” „Są zainteresowani współpracą na festyn szkoła dostała m.in. kupony do fryzjera”*
27.	MOPR	2/4	1/3	3/3	*„Finansuje obiady dla części dzieci”*

Źródło: opracowanie własne na podstawie warsztatu z Interesariuszami Sieci Edukacyjnej.



Rys. 25. Model SE oraz powiązania pomiędzy Interesariuszami wraz z intensywnością więzi – obecna oraz planowana (siła związku w skali od 1 do 5; 1 – minimalna, 5 – maksymalna).
Źródło: opracowanie własne

Liczne zmiany wprowadzane w modelu Sieci Edukacyjnej pozwalają sądzić, że relacje pomiędzy interesariuszami, siła powiązań obecnych oraz docelowych, jak również rola i ważność interesariuszy w czasie, muszą być często analizowane i aktualizowane. Należy również pamiętać, że tak jak w odniesieniu do zmian w czasie, również w odniesieniu do różnych działań mogą występować zmiany w relacjach i ich natężeniu. Na rozwój modelu sieci mogą również wpływać modyfikacje w dostępnych zasobach sieci, jak również role które odgrywają Interesariusze.

Zaprezentowane w rozdziale struktury sieci powstawały głównie w oparciu o sugestie oraz oczekiwania interesariusz i stanowiły propozycję modelu sieci do wdrożenia. W procesie doskonalenia sieci, na podstawie doświadczeń interesariuszy należałby podjąć się procesu jej doskonalenia. Uzasadnionym byłoby wtedy odniesienie się do analiz i badań wynikających z konsekwencji powiązań sieciowych badających więzi komunikacyjne w społeczności (Travers, Milgram 1969) czy określeniem górnej granice całkowitej siły zestawu powiązań społecznych wynikającej z liczby Dubnbara (Berry, i in., 2019).

Jedną z form weryfikacji modelu, obok warsztatów i rozmów, była próba prototypowania przykładowego zadania mogącego być przedmiotem działań w Sieci Edukacyjnej. Spotkanie weryfikujące modelowe rozwiązania w sieci (w tym dwa wa-

rianty siei o których była mowa w Rozdziale 3.) odbyło się w listopadzie 2019 r. z udziałem różnych grup interesariuszy sieci.

Podstawowym motywem przystąpienia do działań w SEJ poszczególnych interesariuszy jest realizacja celów związanych z poprawą wizerunku szkół Osiedla. Po etapie weryfikacji modelu, który dotyczył sprawdzenia poprawności powiązań występujących pomiędzy Interesariuszami i określenia aktualnej i pożądanej (przyszłej) siły relacji pomiędzy nimi, rekomendowane jest zaplanowanie działania zgodnego z założonymi celami Sieci Edukacyjnej oraz realizującymi założenia opisane w poprzednich rozdziałach.

Przykładowym rozwiązaniem weryfikującym poprawność Sieci Edukacyjnej jest zorganizowanie wspólnego działania integrującego większość Interesariuszy. Proponowane jest zorganizowanie „Kół Politechnicznych" przez szkoły należące do Sieci Edukacyjnej.

Rys. 26. Etapy realizacji przykładowego działania prototypowania działań w ramach SE. Źródło: fotografia efektów pracy grupowej

Zaproponowane rozwiązanie zostały dobrane tak, aby mieścić się w zakresie przyjętych celów, angażować szerokie grono interesariuszy i nie wykraczać ponad posiadane zasoby. Jednocześnie tematyka była zbieżna z pracami realizowanymi w szkołach, mieściła się w ramach realizowanego programu nauczania, a jej forma pozwalała na zaklasyfikowanie jej do działań innowacji organizacyjnej dla poszcze-

gólnych szkół. Największa aktywność położona będzie na pracę młodzieży, prowadzonej przez nauczycieli z poszczególnych szkół, będących moderatorami tematyki z obszaru działań technicznych. Szczegółowe treści realizowane w projekcie „Kół Politechnicznych" powinny mieścić się w kręgu zainteresowań nauczycieli i jednocześnie być powiązane z programem nauczania (automatyka, elektryka, informatyka, chemia, ergonomia itp. – oczywiście na poziomie dostosowanym do potrzeb uczniów).

Wspólnie wypracowane działania muszą posiadać akceptację oraz wsparcie merytoryczne pozostałych Interesariuszy Sieci Edukacyjnej. Działanie powinny być zaplanowane jako długookresowe i wpisane w programowe działania szkoły.

Realizując projekt należy wykorzystywać większość stosowanych środków komunikacji (wewnętrznych: telefony, e-maile oraz spotkania), jak i zewnętrznych: (głównie media społecznościowe) opisanych w rozdziale 6 niniejszej publikacji.

Biorąc pod uwagę podstawowe funkcje, jakie powinna spełniać Sieć Edukacyjna to na każdym etapie działań – zarówno w opracowaniu założeń „Kół Politechnicznych", w ich projektowaniu oraz w samej realizacji powinno uczestniczy, jak największe większe grono Interesariuszy – w tym przypadku uczniowie, nauczyciele, rodzice oraz współpracując uczelnie.

Okres realizacji opisanych działań powinien być krótki i zawierać max 3 cele szczegółowe dotyczące np. współpracy szkół, poprawy komunikacji, partycypacji uczniów i rodziców w planowaniu działań w szkole (rys. 26). Tak zaplanowane działanie spełnia pełen zakres weryfikacji założeń modelowych Sieci Edukacyjnej, jak również uwzględnia wykorzystanie wskaźników monitorowania procesu (uczestnictwa, aktywności, rezultatów czy efektywności), które zostały omówione w rozdziale 3.

3. Propozycja przykładowych etapów wdrażania modelu Sieci Edukacyjnej

W oparciu o prace opisane w rozdziałach (o charakterystyce interesariuszy, o dostępnych zasobach czy zasadach komunikowania) oraz opierając się na wypracowanym modelu i zasobach dostępnych dla Sieci Edukacyjnej zaproponowano wdrażanie prac nad tworzeniem i rozwijaniem Sieci Edukacyjnej w trzech etapach. Początkowym założeniem wdrażania prac jest konieczność zaakceptowania przez interesariuszy Sieci Edukacyjnej następujących elementów:

- wybranego wariantu struktury Sieci Edukacyjnej,
- ustalenia listy wspólnych zasobów Sieci Edukacyjnej – równo dostępnych dla wszystkich interesariuszy,
- zapewnienia minimalnego budżetu na koordynację prac i promocję działań w Sieci Edukacyjnej,
- ustalenia celu głównego i celów szczegółowych – w obszarze podniesienia jakości edukacji oraz jakości życia,

– skoordynowania na terenie Osiedla działań w zakresie przyjętych celów Sieci Edukacyjnej, tak aby wykluczyć działania dublujące się, a zapewnić wzmocnienie już realizowanych.

Rekomenduje się podzielenie prac w tworzeniu i rozwijaniu SEJ na 3 etapy.

ETAP 1

Upowszechnienie dotychczasowych dobrych praktyk w szkołach podstawowych na Osiedlu. Celem tego działania ma być zmiana z negatywnego lub neutralnego wizerunku szkół na pozytywny. W tym celu rekomenduje się realizację intensywnych działań komunikacyjnych przez media szkół (przynajmniej www i FB) dobrych praktyk np. w zakresie nauki i osiągnięć wykraczających poza standardy nauczania.

Czas realizacji: 6–12 miesięcy.

Narzędzia: www szkoły i FB, lokalne czasopisma.

Częstotliwość publikacji: www min. 1 raz na 2 tygodnie; FB min. 1 – 3 razy na tydzień; minimum 1 publikacja / kwartał w lokalnym czasopiśmie.

Rozpoczęcie pierwszych spotkań w zakresie budowania Sieci Edukacyjnej:

– minimum raz na miesiąc (np. w pierwsze piątki każdego miesiąca) spotkanie dyrektorów szkół podstawowych i przedstawicieli Rady Osiedla w celu uzgodnienia: szczegółowego planu komunikacji i promocji na najbliższy rok.

Celem tego etapu jest m.in.:

– omówienie, uzgodnienie i uszczegółowienie zadań realizowanych w etapie 2,
– wyznaczenie w szkołach ambasadorów Sieci Edukacyjnej (lub innych osób zaangażowanych w szkole – sugerowany zespół 3 osób z 1 szkoły) oraz uzgodnienie z nimi zakresu prac i otrzymywanych w zamian wartości (konsultacje indywidualne wg. potrzeb przyszłych ambasadorów i możliwości szkół),
– wymiana wiedzy i możliwości uczestnictwa uczniów w kołach i wydarzeniach organizowanych przez wszystkich uczniów wszystkich szkół,
– sporządzenie wspólnego kalendarza planowanych wydarzeń z uwzględnieniem zaangażowania w etapie 2 wszystkich grup interesariuszy,
– sporządzenie baz: a) zasobów fizycznych szkół możliwych do wykorzystania w ramach Sieci Edukacyjnej, z uwzględnieniem podziału na płatne i bezpłatne oraz czasu i możliwości ich wykorzystania (np. może występować sezonowe zwiększenie obciążenie sprzętu w określonym semestrze), b) bazy ekspertów – utytułowanych osób z Jeżyc, które mogłyby prowadzić drobne aktywności raz w roku na potrzeby Sieci Edukacyjnej,
– przygotowanie do działań pilotażowych realizowanych w etapie 2,
– rozpoczęcie konsultacji w zakresie ról poszczególnych interesariuszy w Sieci Edukacyjnej (omówione w rozdziale 3).

Budżet: w zakresie odpowiedzialności i prac poszczególnych interesariuszy – wolontariat lub w ramach budżetu wygospodarowanego na Sieć Edukacyjną np. w ramach projektu obywatelskiego.

ETAP 2

Celem tego etapu jest uruchomienie pilotażowej sieci, w której w tym etapie główną rolę odgrywać będą szkoły i Rada Osiedla. Ze względu na pilotażowe projekty realizowane w szkołach we współpracy z różnymi podmiotami, do Sieci Edukacyjnej angażowani będą regularnie również kolejni interesariusze.

Czas realizacji: 8-12 miesięcy.

Narzędzia: wydarzenia, projekty i równolegle prowadzona dotychczasowa promocja: www szkoły i FB, lokalne czasopismo, dodatkowo rozszerzana o Wydział Oświaty i interesariuszy zaangażowanych w projekty.

Kontynuowanie spotkań w zakresie budowania Sieci Edukacyjnej:

– minimum raz na miesiąc w składzie dyrektorzy szkół oraz ambasadorzy i przedstawiciele Rady Osiedla; jeśli jest taka potrzeba to również liderzy poszczególnych planowanych lub realizowanych projektów.

Harmonogram projektów: sugeruje się ustalenie sztywnych ram w realizowanym pilotażu, w tym etapie nie obciążającym nadto szkoły, tj. 1 wydarzenie / projekt na miesiąc. Rekomenduje się na wydarzenia piątki dla każdej kolejnej szkoły np. szkoła A – każdy drugi piątek miesiąca, szkoła B – każdy trzeci piątek miesiąca, szkoła C – każdy czwarty piątek miesiąca.

Promocja: przed, w trakcie i po wydarzeniu powinny się pojawić łącznie przynajmniej 3 posty na FB, dodatkowo przed i po informacja na stronie www szkoły. Ponadto powinna pojawić się dodatkowa informacja o wydarzeniu na stronie

internetowej lub w social mediach interesariuszy zaangażowanych w danych projekt / wydarzenie.

Uczestnicy: Sieć Edukacyjna w miarę możliwości powinna umożliwiać uczestnictwo w wydarzeniu różnym uczestnikom (uczniom) z różnych szkół.

Przykłady projektów:

– wycieczka do laboratoriów EduLab;
– wycieczka do teatru,
– wycieczka do laboratoriów Politechniki Poznańskiej,
– wydarzenia edukacyjne w szkołach,
– gościnny wykład znanej osoby lub przedstawiciela firmy,
– wycieczka do firmy.

Celem tego etapu jest m.in.:

– przeprowadzenie pilotażowych projektów w zakresie podnoszenia jakości kształcenia i jakości życia oraz ocena ich efektów w kontekście rozwijania tych w etapie 3, jako przynoszących największe korzyści,
– określenie ról poszczególnych interesariuszy w sieci,
– angażowanie dużej liczby osób w relatywnie niewielkim wymiarze godzin tak, by osoby te mogły wplanować dodatkową pracę w codzienny rytm ich obowiązków związanych z pracą i życiem rodzinnym.; sugeruje się, by czas ten nie przekraczał w przypadku ekspertów 8 godzin na rok, a w przypadku pozostałych osób aktywnie działających na rzecz Sieci Edukacyjnej 8 godzin w miesiącu,

– podjęcie rozmów w zakresie formy Sieci Edukacyjnej (luźnej lub ustrukturyzowanej); w przypadku stworzenia formalnej struktury podjęcie działań związanych z założeniem podmiotu prawnego i określeniem jego statusu,
– wybór i pilotaż pomiaru efektów wskaźnikami monitoringu działania sieci,
– upowszechnienie działań Sieci Edukacyjnej w ramach różnych interesariuszy sieci.

Budżet: rekomenduje się zapewnienie budżetu na 3 projekty miesięcznie (min. 6 tys.) w Sieci Edukacyjnej w roku szkolnym i 4 projekty (min. 10 tys.) w okresie wakacji – minimum 70 tys. PLN. Wskazane jest dodatkowe wsparcie finansowe dla osób najbardziej zaangażowanych w SEJ – min 15 tys. PLN.

ETAP 3

Celem tego etapu jest właściwe funkcjonowanie i rozwijanie sieci, w którą zaangażowani będą różni interesariusze Sieci Edukacyjnej.

Czas realizacji: w trybie ciągłym.

Narzędzia: wydarzenia, projekty i równolegle prowadzona dotychczasowa promocja: www szkoły i FB, lokalne czasopismo, rozszerzana o Wydział Oświaty i interesariuszy zaangażowanych w projekty, jak również formalnie o zaangażowanie podmiotu koordynującego prace Sieci Edukacyjnej.

Kontynuowanie spotkań w zakresie budowania Sieci Edukacyjnej:
– minimum raz na miesiąc w składzie przedstawiciel podmiotu formalnego reprezentującego i koordynującego Sieci Edukacyjnej, dyrektorzy szkół,
– ambasadorzy i przedstawiciele Rady Osiedla; liderzy poszczególnych planowanych lub realizowanych projektów; na zaproszenie również inni interesariusze sieci.

Harmonogram projektów: ustalany w oparciu i pod nadzorem podmiotu prawnego Sieci Edukacyjnej – koordynującego jego prace.

Promocja: realizowana poprzez typowe narzędzia (np. czasopisma, strony internetowe) wykraczające poza dotychczasowych interesariuszy Sieci Edukacyjnej i Osiedle, które upowszechniane będą przez osobę zatrudnioną przez podmiot prawny Sieci Edukacyjnej – koordynujący jego prace; również tak jak w etapie 1 i 2 przed, w trakcie i po wydarzeniu powinny się pojawić łącznie przynajmniej 3 posty w FB na tydzień, dodatkowo przed i po informacja na stronie www szkoły. Ponadto powinna pojawić się dodatkowa informacja o wydarzeniu na stronie internetowej lub w social mediach interesariuszy zaangażowanych w danych projekt / wydarzenie.

Opracowanie odpowiedniej grafiki i oznaczeń projektów realizowanych w ramach Sieci Edukacyjnej.

Uczestnicy: Sieć Edukacyjna powinna w miarę możliwości umożliwiać uczestnictwo w wydarzeniach i projektach różnym uczestnikom i interesariuszom Sieci Edukacyjnej oraz mieszkańcom Osiedla.

Przykłady projektów:
– dotychczas najlepiej realizowane i sprawdzone w etapie 2,

– wydarzenia otwarte, np. festyny.

Celem tego etapu jest m.in.:

– wdrożenie na stałe sprawdzonych pilotażowych projektów w zakresie podnoszenia jakości kształcenia i jakości życia,
– ustalenie i trwały pomiar wskaźników monitoringu działania sieci,
– upowszechnienie działań SEJ w ramach różnych interesariuszy sieci.

Budżet: rekomenduje się zapewnienie trwałego budżetu na promocję i zarządzanie SEJ z uwzględnieniem min. 1 etatu i realizowaniem wszystkich dotychczasowych prac w etapie 1 i 2 – szacowany minimalny budżet 150 tys. PLN.

Niezależnie od realizowanego etapu rozwoju sieci, wdrażany model powinien opierać się na pewnych założeniach, których podstawami jest: holistyczność – wyrażona jako całościowy układ, posiadający spójną koncepcję uwzględniającą działania wszystkich podmiotów; partnerska kooperacja (win-win) – oparta na tym, że wszystkie podmioty mają coś do zaoferowania i jednocześnie coś zyskują, współpracy nie narzucamy; systematyczność – strony nawiązują trwałe porozumienia, przewidujące trwałą współpracę w przyszłości.

Powyższe założenia zostały uwzględnione przy projektowanym mechanizmie działań koordynujących w sieci, który został opisany w następnym rozdziale.

Podejście zasobowe w projektowaniu, utrzymaniu i koordynowaniu SE współpracy

MAGDALENA GRACZYK-KUCHARSKA

1. Ujęcie zasobów w sieci współpracujących organizacji

Każda organizacja chcąc sprawnie funkcjonować na rynku i efektywnie konkurować, musi umiejętnie tworzyć swój potencjał zasobowy (Adamik, 2017). Zdolności organizacji w zakresie wykorzystania potencjału zasobów stanowią podstawę opracowania, a następnie wdrażania strategii funkcjonowania organizacji. Działania te obejmują m.in.: współdzielenie zasobów, definiowanie warunków ich udostępniania oraz wartości i korzyści dla danych uczestników z tytułu współdzielenia zasobów własnych i korzyści w sieci z tytułu wzmacniania więzi między uczestnikami sieci. Wszystkie te działania realizowane są przy jednoczesnym wsparciu sieci współpracy w realizację celów wspólnych. Planowanie działań i strategia powinny być tworzone nie tylko na podstawie istniejących zasobów, ale również tych przyszłych, dostępnych przez poszczególnych partnerów w sieci (Adamik, 2015) w kontekście zasobów, procesów i zdolności dla „tworzenia przez organizację tego, czego jeszcze nie było" (Bartnicki, 2000, s. 17, 134).

W sieci współpracy funkcjonują różne podmioty o różnej wadze relacji i sile. Relacje międzyorganizacyjne obserwować można w różnych formach współpracy, udostępniając organizacjom w sieci nabywać pożądane zasoby. To one mogą stać się również przesłanką nawiązywania współpracy. Samo poszukiwanie zasobów jest charakterystyczne dla ugruntowanej już w naukach o zarządzaniu teorii uzależniania od zasobów (Lichtarski, Piórkowska, 2017, s. 17). Nawiązując do literatury naukowej w obszarze teorii zasobów, coraz większego znaczenia nabiera nurt strukturalny teorii kapitału społecznego. Odnosi się on do przepływu różnego typu zasobów między kolejnymi jednostkami sieci w zróżnicowanych kanałach. Typ zasobu może być tutaj rozumiany zarówno jako materiał, praca, jak i fundusze czy ekspertyzy. Jednymi z kluczowych zasobów są również zasoby informacyjne, pozwalające na tworzenie innych zasobów, w tym wiedzy czy innowacji, tak istotnych, wręcz kluczowych, dla budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Analizując dalej kwestie rozwijania sieci społecznych można skonkludować to faktem, że działania te pozwalają uczestnikom sieci na korzystanie z niedostępnych dla nich zasobów (Światowiec-Szczepańska, Bugiera, 2017, s. 33) na przykład w obszarze edukacji i szkoleń. Kluczowe jest tutaj przekonanie uczestników sieci do

udostępniania unikatowych dla nich zasobów, wykorzystywania tych niedostępnych do realizacji celu wspólnego sieci. Ważne jest również wypracowanie takich zasad współpracy w sieci, by można było ułatwić wykorzystanie tych unikatowych zasobów do realizacji celów własnych poszczególnych uczestników. Wymiana zasobów między jednostkami sieci kształtuje bowiem i rozwija relacje między uczestnikami (Juszczyk, 2017, s. 62), co pozytywnie skutkuje łatwością ich wymiany między poszczególnymi podmiotami w sieci.

Odnosząc się do teorii zasobów wyjaśnienia wymaga również samo jego pojęcie. Zasoby to wszystko, co dodaje wartości produktowi lub usłudze w procesie projektowania, wytwarzania, dostawy czy użytkowania. W literaturze znaleźć można wiele ich klasyfikacji. Zazwyczaj jednak mowa o zasobach: prostych lub złożonych, rzeczowych, finansowych, osobowych, informacyjnych, materialnych i niematerialnych, wewnętrznych i zewnętrznych w odniesieniu do konkretnego podmiotu. Zasoby pozwalają na budowanie przewagi konkurencyjnej danej organizacji, która nią dysponuje i wzmacnia pozycję danej organizacji w sieci, o ile dany zasób jest unikatowy na skale działania sieci. Co w przypadku, gdy organizacja działa w różnych regionach, lub wykazuje cechy mobilności? Pierwotne skupienie na zasobach materialnych tj. rzeczowych, ludzkich i finansowych, zostało rozwinięte w całą gamę zasobów niematerialnych w latach 90. XX wieku. Pojawiła się też kategoria zasobów relacyjnych, zasobów wiedzy czy kompetencji (Czakon, 2010). Bazowy model teorii zasobowej (RBV – Resource Based View) stworzony wiele lat temu przez J. Barneya zakłada, że istnieje bezpośrednia zależność między cennymi i rzadkimi zasobami, przewagą konkurencyjną oraz uzyskiwaną efektywnością (Obłój, 2007). Przy tworzeniu przewagi konkurencyjnej przyjmuje się cztery podstawowe założenia: (1) różnororodność zasobów, (2) ograniczenie konkurencji, (3) niedoskonała mobilność zasobów oraz (4) ograniczenie konkurencji (Zakrzewska, Bielawska, 2013). Zasobowa teoria opiera się na założeniu o niedoskonałej mobilności zasobowej oraz ich heterogeniczności. Teoria ta uwzględnia kluczowe zależności od otoczenia, dążenie do minimalizacji wpływu tej zależności na działalność danej organizacji, a dalej osiągania przewagi konkurencyjnej, dzięki kontrolowaniu i sprawnym zarządzaniu zasobami (Czakon, 2011). Sieć jest tym silniejsza, o mocniejszej pozycji konkurencyjnej, o ile posiada wśród swoich uczestników zasoby wartościowe, rzadkie, nieposiadające substytutów, które jednocześnie są niezwykle trudne do imitacji (Barney, 1991). Między uczestnikami sieci, o ile nie ma sprzecznych celów, istnieje komplementarność zasobów. Dużego znaczenia nabiera umiejętność współdziałania w korzystaniu z idiosynkratycznych i niepodzielnych zasobów uczestników sieci. Im większa wartość generowana dla danego uczestnika sieci z tytułu współdziałania w realizacji celu nadrzędnego sieci, tym większe zaangażowanie strony i silniejsza motywacja do podejmowania wspólnych działań.

2. Zasoby i ich klasyfikacja

Teoria zasobowa, zwana również podejściem zasobowym, rozwinęła się w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia między innymi, dzięki takim autorom jak: B. Wernerfelt (1984), E.H. Chamberlin (1933) czy E. Penrose. Zasoby i funkcje organizacji są postrzegane jako fundamentalna część tworzenia wartości (Ujwary-Gil, 2009). Z racji tego, że otoczenie kształtuje sposoby funkcjonowania na rynku, uczestnicy sieci powinni wykorzystywać ten wpływ, uruchamiając istniejące możliwości w tym potencjał i zasoby. Różnorodność danej organizacji, jaką jest niewątpliwie sieć współpracujących ze sobą podmiotów, wynika z dostępności zasobów oraz umiejętności korzystania z nich. Każdy podmiot zabiega o tworzenie niepowtarzalnego potencjału z zasobów, które są:

– wartościowe (ang. Valuable),
– rzadkie (ang. Rare),
– trudne do podrobienia (ang. Inimitable),
– odpowiednio zorganizowane (ang. Organized).

Zasoby stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej, można scharakteryzować w ujęciu przedmiotowym, dzieląc je na:

– zasoby materialne (ang. Tangible resources),
– zasoby niematerialne (ang. Intangible resources),
– umiejętności (ang. Capabilities) – pozwalające na efektywne wykorzystanie zasobów organizacyjnych w celu tworzenia wartości (Prahalad i Hamel, 1990; Hall, 1993, s. 607; Hamel i Prahalad, 1994; Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 275; Eisenhardt i Martin, 2000), będącej podstawą do budowania przewagi konkurencyjnej.

Do zasobów materialnych należą m.in. nieruchomości, środki trwałe, instalacje, towary. Zasoby niematerialne to np. patenty, loga, prawa autorskie, licencje, oprogramowanie, bazy danych, sieci osobiste i organizacyjne, reputacja oraz kultura organizacji (Hall, 1993, s.607). W odróżnieniu od zasobów (aktywów), umiejętności wiążą się z działaniami, dzięki którym organizacje mogą gromadzić, wykorzystywać i odnawiać swoje aktywa. Dotyczą one procesów zachodzących w instytucji (w szczególności nabywania, tworzenia i łączenia), które dzięki wykorzystaniu zasobów pozwalają lepiej dopasować działalność do warunków i wymagań otoczenia rynkowego. Organizacja buduje przewagę konkurencyjną poprzez celowe przekształcanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje, które odróżniają ją od innych podmiotów i stanowią o niepowtarzalnych walorach jakościowych produktu. Jest to podstawa budowania dobrej opinii, kreowania pozytywnego wizerunku i zdobywania marki.

Postępujące zastosowanie zasobowego podejścia doprowadziło do uznania wyjątkowej roli wiedzy w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. W szczegółowej postaci, w zasobowym ujęciu uznaje się, że spośród wszystkich zasobów jedynie wiedza może jednocześnie spełniać warunki wartościowości, rzadkości, nieimito-

walności oraz niesubstytucyjności, niezbędne do tego, aby przewaga konkurencyjna była trwała. Zwykle członkowie sieci włączają w jej działalność pewną część swoich zasobów, resztę pozostawiając poza siecią. To, jaka część zasobów jest udostępniana w sieci zależy również od korzyści, których indywidualnie czerpie dany uczestnik sieci oraz wzajemnego zaufania.

Klasyczne podejście do zasobów opiera się na dwóch wyjściowych zasobach – kapitale i pracy. Kapitał wyraża obecność zasobów materialnych, natomiast zasoby ludzkie utożsamiają wszystkie aspekty zasobu pracy – takie jak umiejętności czy kwalifikacje. Interesującym podziałem zasobów jest ich klasyfikacja na cztery główne grupy kapitałów występujących w przedsiębiorstwie. Są to:
– kapitał finansowy,
– kapitał fizyczny,
– kapitał ludzki,
– kapitał organizacyjny.

Kapitał finansowy postrzegany jest jako zasób organizacji, warunkujący jego działania i rozwój. Obejmuje nie tylko obecne zasoby finansowe, ale także możliwości ich pozyskania ze źródeł zewnętrznych, jak i przyszłe zyski. Kapitał fizyczny odzwierciedla w organizacji materialne elementy aktywów oraz wykorzystywane technologie. Kapitał ludzki obejmuje wiedzę, potencjał intelektualny, umiejętności i kompetencje pracowników organizacji. Z kolei kapitał organizacyjny odzwierciedla określoną strukturę organizacyjną, kulturę organizacji, metody zarządzania organizacji, jak też relacje z otoczeniem. W różnych podejściach wyróżnia się również samodzielne kategorie, które w istocie tworzą odrębne grupy czynników stanowiących i wpływających na potencjał organizacji. Należą do nich np. takie zasoby, jak: zasoby technologiczne, wizerunek i reputacja, zasoby prawne, własność intelektualna, zasoby relacyjne. Zasoby mogą też być przypisane do konkretnych obszarów działalności, jak: zarządzanie personelem, finanse i rachunkowość, technologia i produkcja, marketing, organizacja i zarządzanie, a także produkcja i logistyka. Zasoby mogą wpływać na poziom konkurencyjności organizacji. By jednak ją wzmacniały, powinny charakteryzować się kilkoma cechami.

Po pierwsze, zasoby (zwane też atutami lub mocnymi stronami działalności przedsiębiorstwa) powinny być cenne, dzięki czemu będą determinować sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego adaptację do zmiennych warunków otoczenia. Po drugie, powinny charakteryzować się rzadkością, bo rzadkość zasobów sprawia, że organizacja buduje przewagę w stosunku do konkurentów. Po trzecie, zasoby powinny być trudne w imitacji czy substytucji. Wiąże się to z wcześniejszą cechą – rzadkością. Gdyby bowiem zasoby były łatwe w imitacji oraz miały bliskie substytuty, nie byłyby zasobami rzadkimi. Po czwarte, zasoby pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa powinny być niedoskonale mobilne, a to oznacza, że innym podmiotom trudno uzyskać dostęp do takich zasobów. I po piąte, określone zasoby powinny być kompatybilne z innymi zasobami. Ta cecha powoduje, że zasoby w połączeniu z innymi zasobami stają się specyficzne dla danej organizacji, kreując efekty synergiczne. Pozwalają stworzyć niepowtarzalną,

wręcz unikatową kombinację zasobów. Warto dodać, że w literaturze spotkać się można z różnym podziałem zasobów. Na przykład M. Romanowska (2009) dzieli zasoby na niewidzialne, stanowiące część majątku organizacji (zasoby informacyjne), jak i zasoby niewidzialne powiązane z kulturą i ludźmi (umiejętności powiązane z uzupełnieniem kapitału intelektualnego).

W przypadku sieci SE zasoby mogą mieć nieco inną charakterystykę w szczególności w odniesieniu do rzadkości, trudności w imitacji czy substytucji oraz mobilności na przykład w kontekście „żywych laboratoriów" Poznańskiego Centrum Superkomputerowo-Sieciowych, organizowanych w szkołach konkursach i współpracą z NASA, czy wycieczkami do laboratoriów na Politechnice Poznańskiej.

3. Relacje współpracy a dostępność zasobów w sieci

Współpraca w sieci związana jest z tworzeniem między podmiotami sieci specyficznych więzi kooperacyjnych oraz wspólnego działania w ramach więzi wymiany. Ma to miejsce w sytuacji, gdy wszystkie strony dążą do osiągnięcia niesprzecznych celów. W takiej sytuacji podmioty wspólnie realizują poszczególne zadania cząstkowe przewidziane w podziale pracy, zgodnie się uzupełniają, mając pozytywny wpływ dla celu nadrzędnego całej sieci (Adamik, Nowicki, s. 87).

Relacje współpracy w sieci wiążą się z wymianą i adaptacją zasobów wejściowych i wyjściowych, jak również powiązanych z nimi działań pomiędzy współpracującymi podmiotami. Współzależność podmiotów w sieci oddziałuje na dopasowanie wzajemne między nimi, realizowanymi funkcjami, zadaniami, uwzględnianiem siebie we wzajemnych decyzjach, relacjach i działalności. Treść powiązań wpływa na współzależność w zakresie zasobów (ang. *resource ties*), podmiotów, zwanych też aktorami sieci (ang. *actor bonds*) i działalności (ang. activity links) (Ford, Gadde, Håkansson i Snehota 2002, s. 8). Powiązania między podmiotami sieci wpływają na zasoby, wolę ich współdzielenia w sieci i w efekcie rezultaty dążące do osiągnięcia celu nadrzędnego sieci w ramach funkcji wewnętrznych i zewnętrznych sieci.

Na współdzielenie zasobów i wolę ich udostępnienia w sieci wpływ może mieć wiele czynników. Jedną z nich jest forma współpracy między uczestnikami sieci, która może być formalna lub nieformalna. Formalna współpraca może zostać potwierdzona zawartymi umowami między poszczególnymi stronami, na przykład listem intencyjnym lub może być oparta o uzgodnienia ustne, wiążące strony w zakresie współpracy, jednak w tym przypadku w większym stopniu w sposób nieformalny. Formalne nawiązanie współpracy w sieci może być dokonane jedynie między podmiotami posiadającymi zdolność do czynności prawnych. W kontekście prawnym, podmiot prawa (zgodnie z Kodeksem cywilnym) to osoba fizyczna lub prawna, która ma osobowość prawną oraz zdolności do czynności prawnych. Wśród nich wymienić można m.in. fundację i stowarzyszenia, które zawiązywane są na potrzeby organizowania i zarządzania siecią współpracujących ze sobą for-

malnie innych podmiotów, w tym osób fizycznych i prawnych. Zasadniczo pod kątem dostępności zasobów przyjąć można, że większa liczba zasobów dostępna jest w przypadku podmiotów prawnych a niżeli podmiotów fizycznych (osób indywidualnych). W przypadku podmiotów prawnych w tym m.in. spółek kapitałowych czy spółdzielni, udostępniane zasoby mogą stanowić każdy rodzaj kapitału w tym: finansowy, fizyczny, ludzki jak i organizacyjny. W przypadku podmiotów fizycznych, w znacznej części udostępniane zasoby w sieci odnosić się będą do kapitału ludzkiego, czyli wiedzy, potencjału intelektualnego, umiejętności i kompetencji oraz zasobów relacyjnych z innymi podmiotami.

Innym czynnikiem wpływającym na współdzielenie zasobów własnych w sieci są korzyści, które – w związku z realizacją celu sieci – osiągają poszczególni uczestnicy. Korzyści te mogą być opisane poprzez motywatory działań specyficznych podmiotów. Realizacja celu nadrzędnego sieci jest kluczowym czynnikiem wiążącym podmioty do współpracy, jednak należy upatrywać również wartości dodatkowych dla każdego z uczestników, by podkreślić jego rolę w osiąganiu celu wspólnego. W przypadku osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu otrzymanej wartości przez danego uczestnika sieci możliwym staje się akceptowanie kolejnego poziomu współdzielenia zasobów, tj. udostępniania zasobów własnych uczestników sieci na potrzeby korzystania z nich przez inne podmioty współpracujące w realizacji wspólnego celu, jednak dla korzyści własnych innego uczestnika sieci.

Jednym z kolejnych czynników wpływających na dostępność zasobów w sieci jest wzajemne zaufanie, które może być oparte o zawierzenie na osobach lub systemach abstrakcyjnych równoważących niewiedzę lub brak informacji. Zaufanie aktywne jest mechanizmem solidarności społecznej w społeczeństwach sieciowych, oparte o wzajemną uczciwość. Zaufanie może być budowane na wielu poziomach w sieci. Wyróżnić można kolejne rodzaje zaufania (Miłaszewicz, 2016):

– osobiste – do konkretnych osób i ludzi,
– pozycyjne – do określonych ról społecznych, zawodów czy stanowisk,
– komercyjne – do produktów, marki, firmy, organizacji czy stowarzyszenia,
– technologiczne – do systemów technicznych jak: komunikacyjny, energetyczny czy informatyczny,
– instytucjonalne – powiązane ze złożonymi organizacjami angażującymi licznych uczestników jak sieci współpracy, bank, giełda czy uczelnia,
– systemowe – odnoszące się do całego systemu społecznego i jego uczestników – cywilizacji, ustroju czy gospodarki.

Zaufanie powiązane jest ściśle z osiągalnym wspólnym celem oraz z pozytywnym wydźwiękiem efektów i produktów z nim powiązanych. W sieci, kluczowego znaczenia nabiera zaufanie osobiste, instytucjonalne i systemowe. Zaufanie osobiste w sieci powiązane jest z osobami, z którymi współpracujemy i osobistym zaufaniem do konkretnej osoby, która traktuje wspólne cele sieci jako nadrzędne względem celów własnych, czyli osobistych. Zaufanie instytucjonalne w sieci społecznej dotyczy często instytucji publicznych. W przypadku SE także opiera się na tych instytucjach, w tym m.in. szkołach, administracji publicznej (urząd miasta),

czy uczelniach. Zaufanie do jednostek instytucjonalnych w tym przypadku może być istotnie ograniczone przez wymagania prawne wymuszające na instytucjach publicznych podejmowanie określonych działań formalnych. Jednym z takich przykładów są przetargi publiczne, które utrudniają i istotnie ograniczają sprawne i szybkie podejmowanie działań podmiotów publicznych. Zaufanie systemowe z kolei, to jeden z celów sieci SE, które polega na budowaniu zaufania do sieci sublokalnej w jednej z dzielnic miasta Poznań, systemu społecznego panującego na Osiedlu oraz wszystkich jego uczestników.

4. Dostępność zasobów i rekomendacje działań na przykładzie SE

Zgodnie z klasyfikacją zasobów przedstawioną w punkcie 7.1 i 7.2, w nowoczesnym ujęciu zasobów jedynie wiedza może jednocześnie spełniać warunki wartościowości, by trwale budować przewagę konkurencyjną Jeżyc w odniesieniu do jakości życia i edukacji na tym osiedlu. Ujęcie zdefiniowania dostępnych zasobów w SE jest o tyle trudne na obecnym etapie, że członkowie sieci SE posiadają własne zasoby funkcjonując w sieci jako podmiot fizyczny lub prawny, udostępniając jednocześnie zasoby własne na potrzeby SE jedynie częściowo, wręcz wybiórczo. Ich ilość uzależniona jest również od opisanych w poprzednich punktach. relacji kalkulowanych lub relatywnych, jak również wartości, która oferowana jest w zamian za ich korzystanie.

Obecnie można bardzo ogólnie scharakteryzować potencjał dostępnych zasobów, w obszarze czterech grup: kapitału finansowego, fizycznego, ludzkiego oraz organizacyjnego.

SE nie jest podmiotem prawnym a w konsekwencji nie dysponuje własnym budżetem na realizację celów, postawionych jako podnoszenie jakości życia i edukacji na Osiedlu. Kapitał finansowy warunkuje jego działania i rozwój, a ze względu na brak podmiotowości na dzień dzisiejszy również ma ograniczone możliwości występowania o granty, jak również pozyskiwanie środków od osób chcących wesprzeć działania SE. Zarządzanie kapitałem finansowym może obecnie odbywać się jedynie poprzez wskazanych do tego interesariuszy, co może budzić wątpliwości w odniesieniu do sposobu zarządzania tym kapitałem, a przez to zmniejszać zaangażowanie w działania innych podmiotów w SE.

Kapitał fizyczny, który odzwierciedla materialne elementy aktywów oraz wykorzystywane technologie, reprezentowany jest w kontekście SE przede wszystkim w odniesieniu do interesariuszy realizujących usługę edukacji. Zasoby istniejące, które można wykorzystać na potrzeby realizacji celu SE , to przede wszystkim wszystkie zasoby szkół, w tym sprzęty edukacyjne, materiały edukacyjne, pomieszczenia, lecz również spośród uczelni i PCSS nowe technologie i innowacje w obszarze edukacji.

Kapitał ludzki obejmuje wiedzę, potencjał intelektualny, umiejętności i kompetencje członków SE. Powinien być kluczowym elementem, na którym opiera się

SE, przy jednoczesnym uwzględnieniu możliwości, metod i technik rozwijania kompetencji (Varkloy, 2019). Obecnie istnieje ograniczone zaangażowanie poszczególnych interesariuszy w SE. Zaangażowane osoby reprezentują przede wszystkim postawę afektywną.

Zasoby organizacyjne to przede wszystkim struktura organizacyjna, kultura organizacji, metody zarządzania jak i relacje z otoczeniem. W ramach jednego z warsztatów, prowadzonego w związku z kreowaniem SE, udało się określić i dokonać charakterystyki relacji poszczególnych Interesariuszy między sobą, co zaprezentowano na rysunkach w rozdziale 9 niniejszego opracowania. SE brakuje nadal jasnej struktury organizacyjnej, co pozwoliłoby m.in. na sprawne zarządzanie działaniami, pozwalającymi na realizację celu nadrzędnego. Trudno również obecnie zdefiniować kulturę organizacyjną tworzącej się sieci wzajemnych relacji. Należy jednak pamiętać, że kultura organizacyjna, to zestaw wartości, które pomagają członkom sieci zrozumieć za czym SE się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Kultura organizacyjna jest kształtowana zarówno przez wartości (efekty, jakość, innowacja, kompetencje, konkurencyjność, praca zespołowa, troska o ludzi), normy (styl zarządzania, lojalność, formalność, status, władza, etyka zawodowa, ambicja, polityka czy przystępność) oraz artefakty.

Na dzień dzisiejszy, brak pełnych możliwości włączenia w zasoby SE wszystkich potencjalnych zasobów posiadanych fizycznie przez poszczególnych interesariuszy SE. Brakuje formalnej struktury SE oraz zgody uczestników na dysponowanie określonymi zasobami. Dokładną inwentaryzację zasobów SE powinno się przeprowadzić w pierwszym etapie konstruowania SE . Taka inwentaryzacja polega na deklaracji poszczególnych instytucji o możliwości włączenia zasobów do SE i warunków ich udostępniania. W ramach planowanych działań, na potrzeby określenia dostępnych zasobów i formy ich udostępnienia, sformułowano następujące rekomendacje.

1. Powołanie podmiotu prawnego (fundacja lub stowarzyszenia) i ustrukturyzowanie SE w taki sposób, by uregulować możliwości pozyskiwania i zarządzania kapitałem finansowym w ramach SE.
2. Opracowanie bazy zasobów fizycznych (z naciskiem na innowacyjne technologie i rozwiązania), możliwych do wykorzystania w ramach SE , z uwzględnieniem podziału na płatne i bezpłatne oraz czasu i możliwości ich wykorzystania (np. może występować sezonowe zwiększenie obciążenia sprzętu w określonym semestrze).
3. Opracowanie bazy ekspertów – osób z Osiedla, ze świata nauki, z gospodarki które mogłyby prowadzić drobne aktywności raz w roku na potrzeby SE. SE w odniesieniu do zasobów ludzkich powinna angażować dużą liczbę osób w relatywnie niewielkim wymiarze godzin tak, by osoby te mogły zaplanować dodatkową pracę w codziennym rytmie ich obowiązków związanych z pracą i życiem rodzinnym. Sugeruje się, by czas ten nie przekraczał w przypadku ekspertów 8 godzin na rok, a w przypadku pozostałych osób aktywnie działających na rzecz SE w formie wolontariatu 8 godzin w miesiącu.

4. Opracowanie kluczowych elementów kultury organizacyjnej SE. Rekomenduje się, by kultura ta była zorientowana zarówno na prospołeczne aspekty, jak i technologiczne. W literaturze, charakteryzuje się ten rodzaj kultury jako twórcza, w której kładzie się nacisk na innowacje, inicjację zmian, przedsiębiorczość i gotowość do podejmowania odpowiedzialności i ryzyka.

Wnioski końcowe

Rozwój osobisty i jakość życia zależą nie tylko od zasobów surowcowych, technologii, ale i od postaw, wiedzy i zaangażowania człowieka. Edukacja szkolna realizowana w ramach przyjętych programów nauczania stanowi o potencjale społecznym i kompetencjach na przyszłość. Współczesnym wyzwaniem jest budowanie kapitału społecznego. Zrealizowanie takich wymagań jest możliwe przy dobrze rozwiniętej komunikacji międzyludzkiej, która stanowi podstawę do budowania sieci opartych na relacji współpracy. Sieć powstaje wówczas, gdy istnieje zbieżność (podobieństwo) celów. Jeśli podmioty gospodarcze nie wykazują takiej zbieżności, to integrując się nie mogą osiągnąć efektu synergicznego. Sieć – jako baza dla potencjalnej organizacji sieciowej, powinna być względnie trwała. Wymaga to uwzględnienia i kreowania cech istotnych dla współczesnych form kooperacji. Dotyczy to także sieci edukacyjnych. Chodzi tu o sytuacyjność, synergię, horyzont czasu, opcje odejścia, standard obsługi, transfer wiedzy, troskę o istotne relacje, „inwestowanie w układ", przewidywalność postępowania uczestników, zasadę „wygrana-wygrana", budowanie sieci na różnych punktach widzenia. Aby uzyskać oczekiwane efekty współpracy w Sieci edukacyjnej należy:

1. Doprecyzowywać cele sieci z ich podziałem na cel główny i cele szczegółowe. Główny cel, a mianowicie poprawa wizerunku szkół i cele szczegółowe należy przedyskutować w gronie zainteresowanych stron. Cele powinny precyzować stany oczekiwane w przyszłości, być uzgodnione, konkretne, realne i możliwe do zrealizowania w wyznaczonym terminie.

2. Przystępując do projektowania sieci istotne jest założenie rodzaju relacji łączących poszczególnych uczestników sieci. W przypadku sieci społecznej – nie nastawionej na wynik komercyjny - relacje wewnątrz sieci będą miały naturę równorzędną, partnerską, a osoba (osoby) pełniące funkcje koordynujące, mające największy wpływ na funkcjonowanie i rozwój sieci, odgrywać będą role węzłów informacyjnych w sieci. Z tego względu, projektując Sieć Edukacyjną, warto odnieść się do przykładów funkcjonujących w przestrzeni społecznej i wybrać wariant najlepiej odpowiadający realiom i celom Sieci Edukacyjnej na konkretnym poznańskim osiedlu.

3. Jednym z czynników zapewniających sprawność działań instytucji jest zsynchronizowanie w czasie i w strukturze organizacyjnej działań zapewniających realizacje postawionych celów. Efektywność tych działań powinno się kontrolować za pomocą parametrów charakteryzujących poszczególne rezultaty Mechanizm koordynujący siecią edukacyjną stanowi również wymóg zapewniający osiągnięcie rezultatów, które stanowią wymóg formalny funkcjonowania sieci. Zaproponowa-

ny zestaw wskaźników monitoringu działania Sieci Edukacyjnej składa się z czterech grup: uczestnictwa, aktywności, rezultatów i efektywności. Przygotowano je w taki sposób, aby zapewnić elastyczność w ich doborze i stosowaniu. Ważne, żeby pamiętać, że wskaźniki nie są celami, a miarami parametrów opisujących cele.

4. Wyniki badań wskazują na duży potencjał tkwiący w poznańskich szkołach podstawowych, w których trwa budowanie sieci edukacyjnej, a większość rodziców posyłających do nich swoje dzieci już teraz dobrze ocenia relacje łączące w nich rodziców z nauczycielami i dyrekcją. Jednocześnie badania ujawniają występowanie w obszarze tejże komunikacji wyzwań znanych z badań przeprowadzonych w szkołach w innych częściach Polski. W toku pracy warsztatowej wypracowano wiele pomysłów na ich stopniowe przezwyciężanie, a ich implementacja wydaje się możliwa do realizacji i w wielu wypadkach – niewymagająca dużych nakładów finansowych.

5. Badane jednostki edukacyjne powinny skierować swoją energię na otwarcie się na zewnątrz i działanie w interesie Sieci Edukacyjnej, a nie tylko w interesie własnym konkretnej jednostki. W tym celu należy: znaleźć wspólne punkty (wartości lub cele) dla szerokiego grona interesariuszy, nieustannie rozbudowywać kontakty i poszukiwać wspólnych tematów do realizacji, także wypracować wspólną platformę do współpracy i dzielenia się pomysłami.

6. Budując sieć należy wykorzystać powszechnie użytkowaną, akceptowaną, możliwie prostą technologię wspierającą współpracę. Podtrzymywanie więzi kooperacyjnych i sieciowych powinno bazować na założeniu, że pracę i jej wyniki musi być widać. Jest to realne poprzez powszechny dostęp do danych o efektach działalności poszczególnych osób, grup projektowych, podmiotów sieci, itp. Wspólne działania sprzyjają wzajemnemu poznawaniu się i budowaniu zaufania, które wspiera myślenie modularne - gwarantujące swobodę organizacji pracy na pojedynczym stanowisku, co sprzyja elastycznej adaptacji, a także pracy zdalnej. Nie zmienia to jednak założenia, że najważniejsze jest współdziałanie i promowanie pracy zespołowej ukierunkowanej na sprawy całej sieci.

Na podstawie przeprowadzonych badań proponuje się szereg aktywności dotyczących tworzenia planu działań w trakcie budowy strategii komunikacyjnej.

1. W zakresie działań na zewnątrz:
   - nawiązanie lub rozszerzenie współpracy z instytucjami pozarządowymi (NGO),
   - stworzenie koła zainteresowań medialnym (np. Koła Politechniczne),
   - promowanie realizowanych projektów we wszystkich dostępnych mediach,
   - nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami,
   - zorganizowanie lokalnego portalu SE,
   - rozbudowywanie wspólnego potencjału komunikacyjnego.
2. W zakresie wewnętrznym:
   - traktowanie rodziców jako pełnoprawnych partnerów procesu edukacji,

- konkretne, jednoznaczne, dokładne i precyzyjne komunikaty skierowane do rodziców,
- zapewnienie bezpośredniej możliwości wymiany informacji między Radą Rodziców a dyrekcją,
- uwzględnianie „głosu" uczniów.

Praca w sieci wymaga od uczestników dodatkowych umiejętności w różnych dziedzinach z zakresu zarządzania. Badania wskazały, że potrzeby zwiększenia zakresu wiedzy i umiejętności interesariuszy SE, mogły by być realizowanie poprzez krótkie praktyczne bloki szkoleniowe dedykowane do konkretnej grupy odbiorców:

Dla zwiększenia umiejętności w zakresie:

1) promocji działalności sieci:
   - promocji instytucji, prowadzenia projektów,
   - wykorzystania zasobów multimedialnych w szkole,
   - narzędzia komunikacji jako wsparcie w relacjach z otoczeniem;
2) zarządzania:
   zarządzanie projektem,
   zarządzanie procesem komunikacji instytucjonalnej,
   negocjacje jako sposób na rozwiazywanie trudnych sytuacji w relacjach międzyludzkich;
3) umiejętności komunikacyjnych:
   - zasady komunikacji sieciowej,
   - specyfika komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej,
   - komunikacja interpersonalna,
   - lokalizacja i usunięcia barier w różnych typach komunikacji.

Należy z całą stanowczością podkreślić, że aby efektywnie wykorzystywać narzędzia komunikacji dla realizacji projektów warto zainwestować czas w cykliczne dokształcanie się w zakresie komunikacji i zarządzania organizacją sieciową. Świadoma polityka zarządzania wizerunkiem szkoły w oparciu o stronę internetową oraz przemyślane stosowanie narzędzi komunikacji internetowej, marketingu w sieci pozwala na kształtowanie korzystnego wizerunku szkoły.

Realizacja powyższych punktów nie tylko uzupełniłaby dotychczasowe rozumienie organizacji sieciowej i realizację strategii komunikacyjnej, ale też wychodziłaby na przeciw oczekiwaniom interesariuszy-uczestników Sieci Edukacyjnej.

1. Sieć nie może być aktywna bez zasobów, które członkowie SE posiadają i udostępniają na potrzeby wspólnej realizacji przedsięwzięć, w zależności od zapotrzebowania sieci. Ich rodzaj i ilość uzależniona są również od relacji kalkulowanych lub relatywnych, jak również wartości, która oferowana jest w zamian za ich korzystanie.

Obecnie zaproponowany jest schemat, według którego można ogólnie scharakteryzować potencjał dostępnych zasobów, w obszarze czterech grup: kapitału finansowego, fizycznego, ludzkiego oraz organizacyjnego.

Kapitał fizyczny, który odzwierciedla materialne elementy aktywów oraz wykorzystywane technologie, reprezentowany jest w kontekście SE przede wszystkim w odniesieniu do interesariuszy realizujących usługę edukacji. Zasoby istniejące, które można wykorzystać na potrzeby realizacji celu SE, to przede wszystkim wszystkie zasoby szkół, w tym sprzęty edukacyjne, materiały edukacyjne, pomieszczenia, lecz również w odniesieniu do uczelni i PCSS, nowe technologie i innowacje w obszarze edukacji.

Kapitał ludzki obejmuje wiedzę, potencjał intelektualny, umiejętności i kompetencje członków SE. Powinien być kluczowym elementem, na którym opiera się SE, przy jednoczesnym uwzględnieniu możliwości, metod i technik rozwijania kompetencji.

Zasoby organizacyjne to przede wszystkim struktura organizacyjna, kultura organizacji, metody zarządzania jak i relacje z otoczeniem. Kultura organizacyjna, to zestaw wartości, które pomagają członkom sieci zrozumieć za czym SE się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Kultura organizacyjna jest kształtowana zarówno przez wartości (efekty, jakość, innowacje, kompetencje, konkurencyjność, praca zespołowa, troska o ludzi), normy (styl zarządzania, lojalność, formalność, status, władza, etyka zawodowa, ambicja, polityka czy przystępność).

W ramach planowanych działań, na potrzeby określenia dostępnych zasobów i formy korzystania z nich, należałoby: powołać podmiot prawny i ustrukturyzować SE w taki sposób, by uregulować możliwości pozyskiwania i zarządzania kapitałem finansowym, opracować dokładną bazę zasobów fizycznych, opracować bazę ekspertów i kluczowe elementy kultury organizacyjnej, zamieszczając te informacje na portalu SE.

2. Niezależnie od realizowanego etapu rozwoju sieci, wdrażany model SE, przedstawiony w niniejszej monografii, powinien opierać się na pewnych założeniach, których podstawami jest: holistyczność, partnerska kooperacja, systematyczność działania.

Zaprezentowany w monografii tryb tworzenia modelu i powoływania do życia sieci edukacyjnej może stanowić przesłankę do dalszych badań, ale też stanowić punkt odniesienia dla działań praktycznych.

Oksana Erdeli

Z recenzji

Rozwój systemu edukacji jest procesem długotrwałym i ukierunkowanym na zapewnienie gospodarce kompetentnych pracowników, zdolnych do wykonywania bieżących zadań, jak i podołania wyzwaniom przyszłości. U podstaw podejmowanych działań w edukacji powinna być określona wizja sylwetki pracownika przyszłości. Do cech charakteryzujących pracownika w społeczeństwie opartym na wiedzy należy zaliczyć szerokie kwalifikacje wykraczające poza jedną wąską specjalność, ukierunkowane na jakość i klienta, umiejętność pracy w grupie, elastyczność itd. Realizacji tego wyzwania mogą pomoc między innymi sieci edukacyjne i dzielenie się wiedzą.

W Polsce realizowany jest Projekt Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej (OSE) zakładający stworzenie sieci dostępu do Internetu łączącej wszystkie szkoły w naszym kraju (ok. 30,5 tys.). OSE jest siecią wirtualną opartą na istniejącej infrastrukturze szerokopasmowej, wybudowanej w całości ze środków komercyjnych, jak i przy udziale dofinansowania ze środków publicznych, w szczególności Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa.

Sieci edukacyjne tworzone są też przy wsparciu samorządu na szczeblu lokalnym. Właśnie opracowanie naukowców z Politechniki Poznańskiej koncentruje się na zarządzaniu Siecią Edukacyjną, ze szczególnym uwzględnieniem roli interesariuszy, komunikacji i implementacji tego modelu w Poznaniu. Badań takich nie prowadzi się ostatnio w Polsce i Autorzy wypełnili istniejącą lukę. Na podkreślenie zasługuje walor aplikacyjny opracowania, gdyż tego typu analizy stanowią ważny instrument umożliwiający kształtowanie programów finansowanych ze środków unijnych. W świetle poczynionych uwag wybór tematu należy uznać za bardzo trafny, gdyż dotyczy bardzo aktualnego i niedostatecznie zbadanego zagadnienia oraz wychodzi naprzeciw potrzebom praktyki.

W podsumowaniu merytorycznej oceny przedłożonej mi do zaopiniowania monografii pragnę stwierdzić, że jest to wartościowa pod względem naukowym, posiadająca znaczną wartość utylitarną publikacja naukowa, zawierająca dobrze udokumentowane i uzasadnione wnioski. Autorzy tego opracowania bardzo dobrze orientują się w poruszanych zagadnieniach, znają aktualne problemy sieci edukacyjnych i potrafią zaproponować nowe, oryginalne rozwiązania. Uważam, że propozycje i rekomendacje Autorów spotkają się z żywym zainteresowaniem wszystkich instytucji w Polsce, które czują się odpowiedzialne za dążenie do wzrostu efektywności systemu edukacji.

Prof. dr hab. Zenon Wiśniewski
Uniwersytet Mikołaja Kopernika

Praca stanowi interesujące podejście do tematyki analizowania systemów edukacji. Stanowi wartościową próbę rzadko stosowanego w literaturze przedmiotu połączenia badań jakościowych i ilościowych na potrzeby analizy sieci szkół. Interesujące rozdziały teoretyczne są uzupełnione o praktyczne analizy i badania empiryczne dotyczące sieci edukacyjnej na przykładzie jednego z poznańskich osiedli.

Prof. dr hab. Jan Faclagić
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Bibliografia

1. Adamik, A. (2015), Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] Głuszek, E., Bełz, G. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. W poszukiwaniu źródeł trwałej konkurencyjności, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 400.
2. Adamik, A. (2017), Tworzenie potencjału zasobowego i zdolności dynamicznych organizacji poprzez partnerstwo strategiczne. Handel Wewnętrzny, 368(3/1), 5-16.
3. Adamik, A., Nowicki, M. (2017), Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej. Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 19, 85-99.
4. Agndal, H., Nilsson, U. (2009), Interorganizational cost management in the exchange process, Management Accounting Research Volume, Vol. 20 (2).
5. Alqithami, S., Hexmoor, H. (2014), Modeling emergent network organizations. Web Intelligence and Agent Systems: An International Journal, No. 3.
6. Anderson, E.G., Parker, G.G. (2013), Integration of Global Knowledge Networks. Production and Operations Management, 22(6), 1446-1463.
7. Babik, W. (2015), W kręgu nowych struktur zarządzania informacją, PTINT Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej, nr 4.
8. Badanie transferowalności. Sieć innowacji na rzecz edukacji / narzędzie Viladecans dla sukcesu edukacyjnego (2018), URBACT III Sieć transferowa On Board.
9. Bajerski, A. (2012), Przemieszczenia uczniów między obwodami szkolnymi a zróżnicowanie wyników publicznych szkół podstawowych i gimnazjów. Przypadek Poznania, „Studia Regionalne i Lokalne", nr 2 (48), 62-76.
10. Bal-Woźniak, T. (2011), Problemy zarządzania sieciami gospodarczymi a realizacja celów modernizacyjnych, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 118.
11. Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.
12. Bartkowiak, G., Krugiełka A. (2018), Job crafting wśród nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjów, Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika. Problemy zarządczo-psychologiczne nr 512, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
13. Berg, J.M, Wrześniewski, A, Dutton, J.E. (2010), Perceiving and responsing to challenge w job crafting as different ranks: When proactivity requires adaptivity, "Journal of Organizational Behaviour", Vol. 31, No. 2-3.
14. Berry, J.W., Phillips, C.A., Saia, J. (2019), Making social networks more human: A topological approach, Statistical Analysis and Data Mining, Vol. 12, No. 16, 449-464.
15. Bluhm, D., Harman, W., Lee, T., Mitchell, T. (2011), Qualitative research in management: a decade of progress. Journal of Management Studies, 48(8), 1866-1891.

16. Bodin, Ö., Crona, B.I. (2009), The role of social networks in natural re-source governance: What relational patterns make a difference? Global Environ-mental Change, Vol. 19, No. 3, 366-374.
17. Bogacz-Wojtanowska, E., Góral, A., Bugdol, M. (2019), The Role of Trust in Sustainable Heritage Management Networks. Case Study of Selected Cultural Routes in Poland, Sustainability, (Switzerland) Open Access, Vol. 11, No. 11, 2844.
18. Bokszański, Z., Piotrowski, A. Ziołkowski, M. (1977), Socjologia języka, Warszawa.
19. Bouncken, R.B., Kraus, S., (2013), Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition, Journal of Business Research, Vol. 66, No, 10, 2060-2070.
20. Bratnicki, M. (2010), Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa, (w:) Jagoda H., Lichtarski J. (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, UE we Wrocławiu, Wrocław.
21. Castells, M. (2008), Społeczeństwo sieci, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
22. Chamberlin, E.H. (1933), The Theory of Monopolistic Competition, Harvard University Press, Cambridge, MA [w:] V. Clulow, J. Gerstman, C. Barry, The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm, Journal of European Industrial Training 2003, nr 5(27), 220-232.
23. Cornelissen, J. (2012), Komunikacja korporacyjna, Warszawa, Wolters Kluwer.
24. Coser Lewis, A. (2009), Funkcje konfliktu społecznego, przeł. Stanisław Burdziej, Nomos, Kraków.
25. Czakon, W. (2010), Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle. Przegląd organizacji, 4, 8-12.
26. Czakon, W. (2011), Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. Przegląd organizacji, 11(5), 3-6.
27. Czakon, W. (2012), Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer.
28. De Wit, B., Meyer, R. (2007), Synteza strategii, Warszawa, PWE.
29. Doliwa, U. (2012), Dziennikarstwo obywatelskie, czyli jakie? W: Nowe media, vol. 3, 81-100.
30. Domachowski, W. (1991), Interakcyjny model funkcjonowania społecznego, społeczna psychologia kliniczna. PWN, Warszawa.
31. Dubis, M. (2019), Współpraca: nauczyciel – uczeń – rodzic. Wymiary relacji wychowawczej i edukacyjnej, „Studia Pedagogica Ignatiana", t. 22, nr 1, 55.
32. Dziemianowicz-Bąk, A., Dzierzgowski, J., Wojciuk, A. (2015), Autoselekcja na progu gimnazjum – działania rodziców w kontekście działań szkół i polityki samorządu, Warszawa.
33. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000), Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal, 21, 1105-1121.
34. Erdeli, O., Wyrwicka, M.K., Goliński, M., Krugiełka, A., Graczyk-Kucharska, M., Szafrański, M., Mateja A., Puppiel S., Schmidt, F. (2019), Raport „Opracowanie w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań modelu zarządzania Siecią Edukacyjną", Politechnika Poznańska.
35. Fazlagić, J. (2007), Kreowanie wizerunku szkoły, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium", Gniezno.
36. Fazlagić, J. (2018), Wykorzystanie zasobów cyfrowych w oświacie, „e-mentor" 2018, nr 1(73), 10-16.

37. Fazlagić, J. (2018), Szkoła dla innowatora. Kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych. Poligrafia ODN, Kalisz.
38. Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I. (2002), Managing networks. In 18th IMP Conference, Perth, Australia, 11-13.
39. Galant, V. (2005), Wiedza w sieciowych korporacjach, [w:] Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław.
40. Golińska, P., Pacholski, L., Wyrwicka, M., Fertsch M. (2010), Analiza relacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy – ocena stanu obecnego i perspektywy rozwoju na terenie Wielkopolski [w:] Wyrwicka M.K. (red.) Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych. Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 103-130.
41. Górecka, I. (2011), Wizerunek szkół publicznych i niepublicznych – raport z badań własnych, Zespół Monitorowania Zmian w Kulturze i Edukacji.
42. Grzesiuk, K. (2017), Sieciowość jako tendencja w zarządzaniu – Szkoła sieci organizacyjnych (Organizational Network Scholarship) i obszary jej zastosowania w zarządzaniu [w:] Pawlak M., Nowe tendencje w zarządzaniu, t. VII, Wyd. KUL, Lublin.
43. Gustafsson, A., Johanson, M., Ross, I. (2005), The Effect of Customer Satisfaction, Relation-ship Commitment Dimension, and Triggers an Customer Retention, „Journal of Marketing", Vol. 69, 210-218.
44. Hall, P.A. (1993), Policy paradigms, social learning, and the state: the case of economic policymaking in Britain, Comparative politics, 275-296.
45. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), Competing for the future. Harvard business review, 72(4), 122-128.
46. Hartley, P. (2006), Komunikowanie interpersonalne, Astrum, Wrocław.
47. Hatch, J.M. (2002), Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
48. Hernik, K., Malinowska, K. (2015), Jak skutecznie współpracować i komunikować się z rodzicami i społecznością lokalną, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
49. Huang, Z., Jowers, C., Dehghan-Manshadi, A., Dargusch, M.S. (2020), Smart manufacturing and DVSM based on an Ontological approach. Computers in Industry, Vol. 117, No. 103189.
50. Hymes, D. (1974), Foundations in sociolinguistics: an ethnographic approach. Philadelphia.
51. Jedliński, M. (2001), Zarządzanie operacyjne, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
52. Juszczyk, P. (2017), Strategia cyfrowa biznesu–kontekst ekosystemu. Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, (19 Strategie przedsiębiorstw w sieci), 57-70.
53. Kaczmarczyk, M. (2010), Lokalne dziennikarstwo obywatelskie. [w:] Regionalne studia polityczne Humanitas 1, 59-66.
54. Kasprzak, T., Sadura, P. (2018), Diagnoza sytuacji edukacyjnej na Osiedlu, Warszawa.
55. Kelly, K. (2001), Nowe reguły nowej gospodarki, WIG-Press, Warszawa.
56. Kelly, K. (1995), Out of the Control: The Rise of Neo-biological Civilization, Menlo Park, CA, Addison-Wesley.
57. Kołodziejczyk, J. (2011), Partycypacja uczniów, rodziców i nauczycieli w zarządzaniu szkołą, [w:] Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym: refleksje, (red.) G. Mazurkiewicz, WUJ, Kraków, 179-199.

58. Kubiczek, B. (2016), Sztuka zarządzania oświatą. Przywództwo i zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Nowik, Opole.
59. Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2012), Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego, Management and Business Administration. Central Europe, nr 4(117).
60. Lakti, T., Žiberna, A., Kogovšek, T., Pezdevšek, Malovrh S. (2020), Stake-holders' Social Network in the Participatory Process of Formulation of Natura 2000 Management Programme in Slovenia, Forests 2020, Vol. 11, No. 332, open access.
61. Lichtarski, J.M., Piórkowska, K. (2017), Rekin i przywódca stada. Strategie przedsiębiorstw dominujących w sieciach międzyorganizacyjnych. Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, (19 Strategie przedsiębiorstw w sieci), 15-28.
62. Lider opinii Encyklopedia zarządzania // https://mfiles.pl/pl/index.php/Lider_opinii [dostęp 12.10 2019].
63. Liebhart, U. (2001), Grundlagen und Entwicklung interorganisatioanler, strategischer Kooperationsnetzwerke, MER Jurnal for Management and Development, No. 8-9.
64. Łobejko, S. (2008), Konkurencyjność w gospodarce sieciowej [w:] Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw, SGH, Warszawa.
65. Major, P., Spałek, S. (2017), Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych //ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2017/T1/t1_200.pdf.
66. Markowicz, R. (2016), Dla czego lubię tradycyjne tablice i karteczki //codesprinters.pl /blog/dlaczego-lubie-tradycyjne-tablice-i-karteczki/ od 15 .10.2019.
67. Marques, I.C.P., Franco, M. (2020), Cooperation networks in the area of health: systematic literature review. Scientometrics.
68. McEvilly, Zaheer, A. (1999), Bridging ties: A source of firm heterogenity in competitive apabilities. Strategic Management Journal, Vol. 20.
69. Michalski, E. (2013), Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
70. Miłaszewicz, D. (2016), Zaufanie jako wartość społeczna. Studia Ekonomiczne, 259, 80-88.
71. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management, Prentice-Hall, New York.
72. Murray, H.A., Kluckhohn C. (1953), Personality in nature, society, and culture, Knopf, New York.
73. Obłój, K. (2007), Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii. Przegląd organizacji, 5, 7-10.
74. Obuchowski, K. (1983), Psychologia dążeń ludzkich, PWN, Warszawa.
75. Ocicka, B. (2016), Reshoring: implementation issues and research opportunities, Management, nr 2(20).
76. Otto, J. (2004), Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
77. Pawlak, B. (2018), Współdziałanie nauczycieli i rodziców w zmieniającej się przestrzeni społecznej, „Pedagogika Przedszkolna i Wczesnoszkolna", t. 6, nr 2, 59-68.
78. Peng, H., Shen, N., Liao, H., Wang, Q. (2020), Multiple network embedding, green knowledge integration and green supply chain performance – Investigation based on agglomeration scenario, Journal of Cleaner Production, Vol. 259.

79. Perechuda, K. (2005), Dyfuzja wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
80. Perechuda, K. (2007), Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
81. Peterson, N.A., Zimmerman, M.A. (2004), Beyond the individual: Toward a nomological network od organizational empowerment, American Journal of Community Psychology, Vol. 34, No. 1-2.
82. Petrulewicz, T. (2014), Wpływ wizerunku szkoły na jej wybór w świetle przeprowadzonych badań, e –Mentor, 3/55, 22-30.
83. Pfohl, H.Ch., Müller K. (2015), Collaboration and communication in a networked economy, LogForum, No. 2(11).
84. Pietruszka-Otryl, A. (2007), Organizacja sieciowa, [w:] Mikuła B., Pietruszka-Otryl A., Potocki A. (red.), Podstawy zarządzania wiedzą w gospodarce opartej na wiedzy, Difin, Warszawa.
85. Piwoni-Krzeszowska, E. (2004), Partnerstwo z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce, [w:] Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, pod red. A. Kalety, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1025, Wrocław, 51-60.
86. Piwoni-Krzeszowska, E. (2013), Logiki kreowania wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. Organization and Management, (155).
87. Porter, M. (2000), Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy, Economic Development Quartely, Thousand Oaks.
88. Porter, M.E. (1998), Clusters and the New Economics of Competition, „Harvard Business Review".
89. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation. „Harvard Business Review", 68(3), 79-91.
90. Puchalska-Kamińska, M., Łądka-Barańska, A. (2019), Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy, Wolters Kluver, Warszawa.
91. Puppel, S. (2019), „Bagno językowo-komunikacyjne: uwagi w sprawie mechanizmów odwracania/zniekształcania znaczeń, osłabiania znaczeń i opróżniania pojęć, czyli o pokusie tworzenia pustostanów semantycznych", Electronic Journal Oikeios Logos, nr 14, 1-7.
92. Puppel, S. (2017), Ecoli[s]^2 Essays and notes on ecolinguistic synergy and synthesis. Scripta de Communicatione Posnaniensi. Seria: Prace Naukowe Katedry Ekokomunikacji UAM, Zakład Graficzny UAM, t. VIII, Poznań.
93. Rajchel, K. (2007), Kierunki zmian w usługach edukacyjnych szkoły wyższej. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej 244. 9-20// oficyna.prz.edu.pl/fcp/gGBUKOQtTKlQhbx08SlkTUgxQX2o8DAoHNiwFE1xVTX1BG1gnBVcoFW8SETZKHg/18/public/zeszyty_naukowe/wz/2007/zn-244.pdf#page=4.
94. Ratajczak-Mrozek, M. (2004), Istota podejścia sieciowego, Przegląd Organizacji, nr 4/2009.
95. Roehl, H., Rollwagen, I. (2004), Club, Sundikat, Party – wie wird morgen kooperiert?, Organisations Entwicklung, nr 3, 30-41.
96. Rogoziński, K. (2001), Nowy Marketing Usług, Wydawnictwo UEP, Poznań.
97. Rosenberg, M.B. (2005), Nonviolent communication: a language of life. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.

98. Sadura, P. (2018), Państwo, szkoła, klasy, Warszawa.
99. Schmidt, F. (2016), Jakich Jeżyc chcemy? Dyskusje nad kierunkiem rozwoju dzielnicy, „Kronika Miasta Poznania", nr 4, 326-342.
100. Shafiq, S.I., Sanin, C., Szczerbicki, E. (2020), Knowledge-Based Virtual Modeling and Simulation of Manufacturing Processes for Industry 4.0. Cybernetics and Systems, Vol. 51, No. 2, 84-102.
101. Shannon, C.E., Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana: University of Illinois Press.
102. Shiau, W.L., Dwivedi, Y.K., Yang, H.S. (2017), Co-citation and cluster analyses of extant literature on social networks. International Journal of Information Management, Vol. 37, No. 5, 390-399.
103. Skowronek-Mielczarek, A. (2012), Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 121, 127-143.
104. Spitzberg, B.H. (1989), Issues in development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context, 13 International Journal of Intercultural Relations.
105. Stasiuk-Krajewska, K. (2012), „Granice dziennikarstwa alternatywnego. O (poczuciu) wolności w Internecie" [w:] Dziennikarstwo i Media, 3, 2012. Przemiany świata mediów. 35-44.
106. Suszyński, C. (2007), Przedsiębiorstwo-wartość-zarządzanie, PWE, Warszawa.
107. Światowiec-Szczepańska, J., Bugiera, K. (2017), Budowanie pozycji sieciowej przedsiębiorstwa poprzez uczestnictwo w zrzeszeniach gospodarczych. Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, (19 Strategie przedsiębiorstw w sieci), 29-40.
108. Travers, J., Milgram, S., (1969), An Experimental Study of the, Small World Problem Sociometry, Vol. 32 (4), 425-443.
109. Trzcińska-Król, M. (2013), [w:] Środowisko edukacyjne uczniów zdolnych, (red.) M. Jabłonowska, Wydawnictwo Universitas Rediviva, Warszawa, 189-211.
110. Ujwary-Gil, A. (2009), Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa-całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań. Przegląd organizacji, 24-27.
111. Varkoly, L., Jędrzejczyk, W., Kucęba, R., Kulej-Dudek, E. (2019), Kształtowanie kompetencji kluczowych w społeczeństwie wiedzy. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, Poznań.
112. Waloszek, D. (2005), Czy szkoła może być miejscem wzajemności porozumienia się nauczycieli-rodziców-uczniów? [w:] Współprzestrzenie edukacji: szkoła – rodzina – społeczeństwo – kultura, (red.) M. Nyczaj-Drąg, M. Głażewski, Kraków, 129-141.
113. Wernerfert, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, No. 5, 171-180.
114. Wiatr, M. (2013), Przemiany refleksyjności współczesnych rodziców, „Przegląd Pedagogiczny", nr 2, 9-16.
115. Wonka, A., Haunss, S. (2019), Cooperation in networks: Political parties and interest groups in EU policy-making in Germany. European Union Politics, Vol. 21, No. 1, 130-151.
116. Wyrwicka, M. (red.) (2009), Struktury klastrowe i ich funkcjonowanie. Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Poznań.
117. Wyrwicka, M.K. (2011), Sieciowość jako baza współczesnej kooperacji, [w:] Nowe tendencje w zarządzaniu, t. II, (red.) M. Pawlak, Wyd. KUL, Lublin, 39-56.

118. Wyrwicka, M.K. (2003), Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa, seria rozprawy nr 274, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
119. Wiśniewska-Paluszak, J. (2017), Teorie sieci gospodarczej współcześnie-założenia i konkretyzacja, ZN PTE w Zielonej Górze, nr 7, 318-329.
120. Zakrzewska-Bielawska, A. (2013), Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech. Przegląd Organizacji, 2, 3-8.
121. Zarzycka, G. (2000), Dialog międzykulturowy. Teoria oraz opis komunikowania się cudzoziemców przyswajających język polski, 11, Acta Universitatis Lodziensis. Kształcenie Polonistyczne Cudzoziemców.
122. Zarzycka, G. (2002), O interkulturowej kompetencji komunikacyjnej, 12, Acta Universitatis Lodziensis. Kształcenie Polonistyczne Cudzoziemców.
123. Ząbek, J. (2016), Zarządzanie jakością w zarządzaniu organizacją. Metametoda czy narzędzie, Problemy Jakości, nr 6(48).
124. Zeller, P. (2006), Promocja szkoły w środowisku lokalnym, CODN, Warszawa.
125. Zieleniewski, J. (1976), Organizacja i zarządzanie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Spis rysunków

1. Możliwe relacje w sieciach podmiotów 13
2. Postaci sieci 14
3. Dynamiczny model cyklu życia sieci 23
4. Czynniki uwzględniane przy projektowaniu Sieci Edukacyjnej 30
5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Rodzice w różnym stopniu angażują się w życie szkoły (np. współorganizując wycieczki, festyny, zajęcia dodatkowe, oferując szkole pomoc itp.) – niektórzy mniej, inni bardziej. Czy w trakcie ostatnich 2 lat zdarzyło się Panu/Pani…?" N = 216 91
6. Rozkład odpowiedzi na pytanie W jaki sposób zapoznaje się Pan(i) z informacjami i komunikatami dotyczącymi funkcjonowania szkoły?" N = 194 98
7. Struktura kompetencji komunikacyjnej 109
8. Kompetencje i umiejętności – szkoła A 111
9. Kompetencje i umiejętności – szkoła B 111
10. Kompetencje i umiejętności – szkoła C 111
11. Kompetencje i umiejętności przedstawicieli otoczenia rdzenia SE 112
12. Potencjał komunikacyjny respondentów z grupy interesariuszy I stopnia 113
13. Kanały komunikacji 119
14. Z jakich narzędzi korzystają respondenci we wzajemnej komunikacji: ustne, formalne i nieformalne? 119
15. Z jakich narzędzi korzystają respondenci we wzajemnej komunikacji: pisemne, formalne i nieformalne? 120
16. Jakie narzędzia chcieliby wprowadzić do użytku i potrafią z niego korzystać: ustne, formalne i nieformalne? 121
17. Jakie narzędzia chcieliby wprowadzić do użytku i potrafią z niego korzystać: pisemne, formalne i nieformalne? 121
18. O jakich narzędziach chcieliby usłyszeć i wiedzieć jak działają: ustne, formalne i nieformalne 122
19. O jakich narzędziach chcieliby usłyszeć i wiedzieć jak działają: pisemne, formalne i nieformalne 123

20. Podmioty występujące w SE i zaliczane do Interesariuszy I stopnia 151
21. Podmioty występujące w SE i zaliczanie do Interesariuszy II i III stopnia 151
22. Wyodrębnione podmioty SE – aktywni Interesariusze oraz zidentyfikowani podstawowych relacji powiązań pomiędzy nimi 155
23. Pierwsza wersja modelu SE oraz powiązania pomiędzy Interesariuszami wraz z intensywnością więzi (siła związku w skali od 1 do 5; 1 – minimalna, 5 – maksymalna) 156
24. Model SE oraz powiązania pomiędzy Interesariuszami wraz z intensywnością więzi – obecna oraz planowana (siła związku w skali od 1 do 5; 1 – minimalna, 5 – maksymalna) 157
25. Model SE oraz powiązania pomiędzy Interesariuszami wraz z intensywnością więzi – obecna oraz planowana (siła związku w skali od 1 do 5; 1 – minimalna, 5 – maksymalna 160
26. Etapy realizacji przykładowego działania prototypowania działań w ramach SE 161

Spis tabel

1. Rozwiązania organizacyjne sieci według typów więzi kooperacyjnych 16
2. Korzyści i ograniczenia wynikające z dwóch przykładowych modeli koordynacji w SE 40
3. Obszary doskonalenia a cele tematyczne UE 2020 43
4. Przykładowe wskaźniki strategiczne w SE 46
5. Przykład podziału zadań i ról poszczególnych Interesariuszy w SE..... 58
6. Problematyczne obszary komunikacyjne respondentów zidentyfikowane podczas wywiadów 107
7. Wypowiedzi Interesariuszy na temat oczekiwań względem SE 153
8. Wypowiedzi Interesariuszy na temat oczekiwań możliwych barier dla rozwoju SE 154
9. Wypowiedzi Interesariuszy na temat oczekiwań możliwych barier dla rozwoju SE 157

Autorzy

Oksana Erdeli	adiunkt, doktor nauk humanistycznych, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska. Zainteresowania naukowe: zarządzanie procesami komunikacyjnymi na przedsiębiorstwach, komunikologia, ekolingwistyka
Marek Goliński	adiunkt, doktor nauk mechanicznych, Instytucie Inżynierii Bezpieczeństwa i Jakości, Wydziału Inżynierii Zarządzania na Politechnice Poznańskiej. Współzałożyciel Akceleratora Wiedzy Technicznej® Zainteresowania naukowe: zarządzanie wiedzą, analiza potrzeb kompetencyjnych w przedsiębiorstwach oraz promocja produktu i przedsiębiorstwa.
Magdalena Graczyk- -Kucharska	adiunkt, doktor nauk mechanicznych, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska. Zainteresowania naukowe: wpływ nowoczesnych technologii na zarządzanie kompetencjami i wiedzą w sieciach i organizacjach.
Agnieszka Krugiełka	adiunkt, doktor nauk ekonomicznych Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska. Zainteresowania naukowe: HRM, kultura organizacji, CSR, *job crafting*, digitalizacja w procesie doboru kadr, psychologia zespołu pracowniczego, edukacja dorosłych, zarządzanie pracownikami wiedzy 65 plus.
Iwona Matuszczak-Szulc	dyrektor Wydziały Rozwoju Miasta i Współpracy Międzynarodowej w Poznaniu. Zainteresowania naukowe: funkcjonowanie i planowanie rozwoju miast.
Monika Owień-Hofman	główny specjalista ds. analiz i prac studialnych w Wydziale Rozwoju Miasta i Współpracy Międzynarodowej Urzędu Miasta Poznania. Zainteresowania naukowe: mieszkańcy w procesach rozwoju miast.

Stanisław Puppel	profesor zwyczajny, doktor habilitowany, anglista, językoznawca, Wydział Neofilologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Założyciel Poznańskiej Szkoły Ekolingwistyki (PSE). Zainteresowania naukowe: językoznawstwo angielskie, językoznawstwo ogólne, ewolucja języka, ekolingwistyka, reolingwistyka, komunikologia.
Maciej Szafrański	Adiunkt, doktor nauk ekonomicznych, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska. Założyciel Akceleratora Wiedzy Technicznej® Zainteresowania naukowe: zarządzania jakością, ekonomiki jakości, zarządzania kompetencjami, marketingu.
Filip Schmidt	Adiunkt, doktor nauk humanistycznych, Wydział Socjologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Współzałożyciel Archiwum Badań nad Życiem Codziennym. Zainteresowania naukowe: badania życia codziennego, zamieszkiwania i związków intymnych, badania edukacji i animacji kulturowej oraz zagadnienia dotyczące partycypacji obywatelskiej i miejskiej mobilności.
Magdalena Wyrwicka	Profesor PP, doktor habilitowany, dziekan Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechnika Poznańska. Przewodnicząca Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Zainteresowania naukowe: diagnozowanie kultury organizacyjnej, Zarządzanie zasobami ludzkimi, kształtowanie polityki kadrowej i kapitału ludzkiego, kultura techniczna, badania foresight, zarządzanie przedsięwzięciami (projektami), zarządzanie produkcją.