

Magdalena Brewczyńska

Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli we Włocławku

Rola i zadania bibliotek w zarządzaniu wiedzą w szkole – planowanie pracy bibliotek szkolnych

Czy nauczyciel bibliotekarz może współuczestniczyć w procesie zarządzania wiedzą w szkole? Co to oznacza w kontekście założeń nowego systemu wspomagania pracy szkół i placówek oświatowych? Rozważania na powyższe tematy należy rozpocząć od zdefiniowania „wiedzy”, która stanowi punkt wyjścia do procesu zarządzania wiedzą w szkole, a co za tym idzie – do planowania pracy biblioteki.

Wiedza jest terminem definiowanym w wielopłaszczyznowy sposób. Jedną z definicji mówi, że to **zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania** (Koźmiński, 2004, s. 20). Wiedzę należy odnieść do możliwości jej pozyskiwania, czyli procesu uczenia się, który może mieć odzwierciedlenie w modelu cyklu uczenia się Davida Kolba. Podstawowym założeniem cyklu jest przekonanie, że **wiedzy nabywa się przez praktykę**. Punktem wyjścia jest doświadczenie: człowiek przeżywa jakieś zdarzenie, co z kolei prowadzi do refleksji, czyli rozumnej obserwacji. Jeżeli zostanie przekroczona pewna ilość krytyczna przemyśleń, to obserwacja danego doświadczenia, wraz ze zgromadzoną wcześniej wiedzą, mogą być źródłem pewnych uogólnionych reguł, które mogą służyć do interpretowania nie tylko jednego zjawiska, lecz także jemu podobnych (Jemielak, Koźmiński, 2008, s. 27). W taki sposób powstaje wiedza teoretyczna. Jest ona sprawdzana i testowana praktycznie przez aktywne eksperymenty – czyli **weryfikację przemyśleń**. W trakcie przeprowadzania tych eksperymentów dochodzi do powstania nowych doświadczeń. Mogą one stać się ponownie przedmiotem obserwacji i wyciągania kolejnych wniosków, które powinny być przekładane na praktykę.

Biorąc pod uwagę cele zastosowania wiedzy w szkole można wyróżnić:

- **wiedzę merytoryczną** – stanowiącą treść nauczania i wychowania;
- **wiedzę dydaktyczną** – służącą do przekazywania wiedzy merytorycznej



- **wiedzę organizacyjną** – wykorzystywaną przede wszystkim przez dyrektora szkoły (Fazlagić, 2007, s. 45).

O procesie zarządzania wiedzą w szkole można mówić także w odniesieniu do nowego systemu wspomagania pracy szkół i placówek, który obowiązywać będzie od stycznia 2016 r. System ten zakłada, że szkoła powinna mieć zapewnione wspomaganie, które jest blisko i jest dostosowane do potrzeby szkoły (rady pedagogicznej jako całości i szkoły jako instytucji). Ponadto wspieranie powinno wykorzystywać potencjał różnych instytucji, które mogą świadczyć na rzecz szkoły, tj. placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych, bibliotek pedagogicznych. Należy zwrócić uwagę na konieczność współpracy z różnymi osobami – placówki bowiem nie są w stanie zatrudnić wszystkich specjalistów, tak aby móc oferować pomoc we wszystkich zdiagnozowanych potrzebach. Muszą więc sięgać po pomoc ekspertów zewnętrznych.

Doskonalenie nauczycieli jest częścią wspomagania całej szkoły. Zadania systemu wspomagania opierają się na dwóch głównych filarach: organizacji kompleksowej **oferty bezpośredniego wspomagania** szkoły oraz organizowaniu i prowadzeniu **sieci współpracy i samokształcenia** dla nauczycieli oraz dyrektorów¹. Na kontekst merytoryczny nałożyć można zarządzanie wiedzą w szkole, które w pewien sposób odzwierciedla nowy system wspomagania pracy szkół i placówek oświatowych.

Istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą. Definicje te kładą głównie nacisk na efekt, jaki jest związany ze zwiększeniem konkurencyjności, sprawności działania i zdolności do podejmowania najbardziej trafnych decyzji. **Zarządzanie wiedzą** oznacza sposób zarządzania obejmujący procesy umożliwiające identyfikację, wybór, syntezę, przechowywanie, odtwarzanie, rozpowszechnianie wiedzy oraz stworzenie modelu interaktywnego, uczącego się otoczenia, w którym jednostki w sposób ciągły dzielą się swoją wiedzą i wykorzystują istniejące warunki do opanowania nowej wiedzy (Błaszczyk, Kaczmarek, 2001, s. 194).

Jak zatem w procesie zarządzania wiedzą powinien funkcjonować nauczyciel bibliotekarz? W jaki sposób wspierać i współtworzyć elementy zarządzania wiedzą w szkole? Aby jak

¹ Więcej na ten temat: <http://www.ore.edu.pl/wspomaganie-pracy-szkol-i-przedszkoli> (online, dostęp dn. 7.07.2015).



najlepiej unaocznic ważną rolę bibliotekarza, należy odnieść się do czynników sukcesu w zarządzaniu wiedzą. Należą do nich:

- kultura organizacyjna,
- organizacyjne uczenie się,
- systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą,
- systemy i struktury gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy.

Kultura organizacyjna wyznacza ramy codziennego funkcjonowania wszystkich pracowników szkoły. W kontekście społecznym określa sposób życia członków jakiejś społeczności. Kultura organizacji odnosi się do tego, co członkowie organizacji mają wspólnego, czym się dzielą: założeniami, normami czy wartościami. Na elementy kultury w szkole składają się np.: zwyczajowe sposoby myślenia, utarte sposoby załatwiania spraw czy przyjęty sposób porozumiewania się.

Kultura organizacyjna szkoły stanowi kontekst i środowisko dla procesu nauczania. Kultura jako system reguł – tworzy środowisko, w którym uczestnicy używają wiedzy, oraz determinuje sposób, w jaki się nią dzielą lub zatrzymują dla siebie. Jest niepisanym kodeksem zachowań determinującym zachowania: albo nauczyciele będą dzielili się wiedzą, albo proces ten będzie utrudniony. Kultura może być także rozpatrywana jako przechowalnia wiedzy, gdzie wiedza postrzegana jest jako przyglądanie się i naśladowanie. Budowanie środowiska kultury to także stwarzanie relacji i przestrzeni do współpracy. Przykładowo, organizowanie spotkań zespołów zadaniowych w bibliotece to element stwarzania miejsca do wspólnej pracy oraz prezentowanie biblioteki jako miejsca rozwoju zawodowego.

Kolejny element zarządzania wiedzą – **organizacyjne uczenie się** – bardzo istotnie wpisuje się w nowy system wspomagania szkół i placówek oświatowych. Otóż metody pozyskiwania wiedzy z otoczenia mogą wypełniać elementy rocznego planu wspomagania, w którym ważnym elementem jest pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz. W tym przypadku należy odpowiedzieć sobie na pytania:

- Kto może dysponować nową wiedzą?
- Jaka wiedza jest najbardziej potrzebna?
- Jaka będzie potrzebna w przyszłości?
- W jaki sposób można wejść w posiadanie tej wiedzy?



Zapewnienie odpowiedzi na te pytania w naturalnej konsekwencji doprowadzi do kolejnego etapu rozwoju organizacyjnego, w którym rozpoczyna się proces dzielenia wiedzą. I tutaj należy skupić się na pytaniach:

- Jak zachęcić posiadaczy wiedzy do tego, aby się nią dzielili?
- Jak wykorzystać wiedzę we właściwy sposób?

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele typologii **systemów informatycznych wspomagających zarządzanie wiedzą**. Przyjmowane są różnorodne kryteria, dające w rezultacie wzajemnie uzupełniające się spojrzenia na systematykę rozwiązań informatycznych. Wśród różnorodnych klasyfikacji można wymienić:

1. **systemy pracy grupowej**, które:

- tworzą platformę dla komunikacji i koordynacji pracy grup roboczych;
- umożliwiają wymianę informacji i dokumentów między pracownikami – niezależnie od miejsca i czasu pracy;
- realizują zasady pracy sieci współpracy i samokształcenia, np. nauczycieli bibliotekarzy;

2. **systemy obiegu pracy**, które:

- odnoszą się także do struktur gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy,
- automatyzują codzienną pracę biurową,
- podobnie jak systemy zarządzania dokumentami i treściami są systemami gromadzącymi – upowszechniają i zarządzają dokumentami oraz ich opisami.

Cenne spojrzenie na system zarządzania wiedzą z perspektywy wykorzystania technologii informatycznych proponuje Jean-Grégoire Bernard (Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 338), wymieniając:

1. **repozytoria wiedzy**, czyli systemy realizujące trzy podstawowe zadania: gromadzenia i przechowywania, zarządzania i udostępniania informacji (są to systemy zarządzania dokumentami, bazy danych, strony internetowe, mechanizmy poszukujące, czyli np. katalogi biblioteczne, technologie społeczne, blogi, wiki);
2. **katalogi ekspertów** – systemy ułatwiające identyfikację i kontakt z ekspertami - to swoistego rodzaju spisy ekspertów, które zawierają dane o profilach kompetencyjnych poszczególnych osób;



3. **narzędzia wspierające współpracę** – czyli narzędzia ułatwiające wymianę wiedzy między pracownikami oraz wspomagające transfer wiedzy: to poczta elektroniczna, komunikatory, czat, ale również e-dziennik lekcyjny czy e-learning.

Ta ostatnia forma od wielu lat prowadzona jest bardzo aktywnie przez np. biblioteki pedagogiczne.

Systemy i struktury gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy to ukoronowanie procesów zarządzania wiedzą. Tworzona przez pracowników szkoły/placówki wiedza jest utrwalana, przekazywana i stosowana w codziennej pracy. W tym celu mogą być wykorzystywane systemy wykorzystujące technologie informacyjno-komunikacyjne oraz bezpośrednie kontakty między pracownikami.

Reasumując: nauczyciel bibliotekarz może i powinien współtworzyć system zarządzania wiedzą w szkole. W jaki sposób? Między innymi poprzez wspólną naukę, wsparcie innych członków rady pedagogicznej w tym zakresie oraz wymianę doświadczeń z innymi nauczycielami. Może to zrobić podczas zebrań rad pedagogicznych, zorganizowanie szkolenia, napisanie sprawozdania, wskazanie ważnych źródeł informacji oraz na wiele innych sposobów. Te działania to nie tylko budowanie kultury organizacyjnej szkoły, lecz także organizacyjne uczenie się. W zakresie systemów i technologii oraz kodyfikacji wiedzy biblioteka szkolna może włączyć się w proces zarządzania wiedzą poprzez swoje katalogi biblioteczne, system pracy w chmurze, wykorzystanie e-podręczników, otwartych zasobów edukacyjnych i wiedzy na ich temat. Ponadto poprzez wspomaganie nauczycieli w obsłudze programów i systemów informatycznych; gromadzenie dokumentów szkolnych i udostępnianie ich; prowadzenie lekcji bibliotecznych z wykorzystaniem TIK. I podobnie jak w przypadku opisu kultury organizacyjnej oraz organizacyjnego uczenia się biblioteka szkolna może wykonywać jeszcze wiele innych zadań w zakresie tworzenia systemu zarządzania wiedzą w szkole.

Biblioteka szkolna wpisuje się w system zarządzania wiedzą w szkole i jest niezwykle ważnym elementem tej strategii. W związku z tym w planie pracy biblioteki należy odnieść się do elementów budujących ten model wiedzy. W jaki sposób ustosunkować się do tak istotnych zagadnień, które będą wyznacznikami pracy na kolejny rok? Konstruując szablon planu, można wykorzystać rozwiązania wchodzące w skład narzędzi krytycznego myślenia – w tym przypadku bardzo przydatne będzie drzewko ambitnego celu. Technika ta zakłada



przede wszystkim zwrócić szczególną uwagę na przeszkody, na które można natrafić podczas dążenia do realizacji celu. W jaki zatem sposób przystąpić do tworzenia schematu drzewka ambitnego celu?

Punktem wyjścia jest ustanowienie celu. Najbardziej zasadne w tym punkcie będzie zastosowanie schematu **SMART**. Zgodnie z nim cel powinien być:

- S – skonkretyzowany, specyficzny dla danej biblioteki;
- M – mierzalny (jak zorientujemy się, że zostanie osiągnięty?);
- A – ambitny dla konkretnej biblioteki;
- R – realny;
- T – terminowy, czyli określony w czasie.

Cel skonkretyzowany w ten sposób daje dużą szansę powodzenia, pozwoli na realizację i osiągnięcie sukcesu.

Kolejnym elementem pracy nad planem jest odniesienie się do działań pośrednich, które będą jednocześnie celami pośrednimi w drodze do realizacji celu głównego. Tutaj warto odpowiedzieć sobie na pytanie, jaka będzie moja droga do realizacji celu. Następnie należy stworzyć listę przeszkód, które mogą stanowić potencjalne zagrożenia. Dalszy element to pomysły na poradzenie sobie z przeszkodami – to określenie działań umożliwiających realizację celów pośrednich. Ważnym elementem jest także doprecyzowanie, kto może nas wesprzeć oraz jakie zasoby będą nam potrzebne w realizacji planu. Odnosząc się do każdego celu pośredniego, warto także określić, w jaki sposób poznamy, że dany cel został zrealizowany (czyli jest to sposób pomiaru efektów naszej pracy). Całość zamyka określenie terminu realizacji. Ustanowienie ram czasowych jest niezwykle ważne i dyscyplinujące w przypadku realizacji każdego planu pracy.

Przykładem tak opracowanego elementu planu pracy może być materiał sporządzony podczas szkolenia *Rola i zadania bibliotek w zarządzaniu wiedzą w szkole – planowanie pracy bibliotek szkolnych*², gdzie ambitnym celem ustanowiono „wykorzystanie e-podręczników przez 80% nauczycieli w roku szkolnym 2016/ 2017”. Cele i działania pośrednie tworzyły:

1. **Informowanie o wykorzystaniu e-podręczników w edukacji** (przeszkody: niechęć nauczycieli do nowości, brak czasu na prezentację e-podręczników; pomysły na

² Wybrany materiał wypracowany przez grupę szkoleniową 30.06.2015 r.

poradzenie sobie z przeszkodami: ustalenie terminu spotkania z dyrekcją i nauczycielami, ewentualnie zespołami nauczycielskimi); potrzebne zasoby: prezentacja, sprzęt komputerowy; sposób pomiaru: ankiety; termin: wrzesień/październik 2016 r.

2. **Prezentacja przykładowego e-podręcznika** (przeszkody: niechęć części grona pedagogicznego; awaria sprzętu; pomysły na poradzenie sobie z przeszkodami: sugestia dyrektora dotycząca konieczności udziału w spotkaniu, zmiana sali, współpraca z informatykiem); potrzebne zasoby: przykładowy e-podręcznik, internet, sprzęt komputerowy; sposób pomiaru: umiejętność korzystania z e-podręcznika przez nauczycieli; termin: listopad 2016 r.
3. Lekcja pokazowa z wykorzystaniem e-podręcznika (przeszkody: brak chętnego nauczyciela do przeprowadzenia lekcji, małe zainteresowanie tematem; pomysły na poradzenie sobie z przeszkodami: wykorzystanie prywatnych kontaktów; zapewnienie atrakcyjnej atmosfery spotkania); potrzebne zasoby: nauczyciel prowadzący lekcję, sprzęt komputerowy; sposób pomiaru: liczba nauczycieli uczestniczących w lekcji; termin: grudzień 2016 r.

Plan pracy biblioteki można zwizualizować za pomocą tabeli lub drzewka ambitnego celu³, wtedy będzie bardziej czytelny i może ułatwić realizację zadań.

Powyższy przykład realizacji wybranego celu pracy biblioteki szkolnej obejmuje elementy strategii zarządzania wiedzą widoczne zarówno w **kulturze organizacyjnej** (zorganizowanie spotkania, np. w bibliotece; zapewnienie odpowiedniej atmosfery sprzyjającej pracy; współpraca z informatykiem; nauczycielem wspierającym nauczyciela bibliotekarza); **organizacyjnym uczeniu** się (wiedza pozyskana przez nauczyciela bibliotekarza podczas szkolenia zostaje przekazana gronu pedagogicznemu; rozwijanie metod pracy nauczycieli z wykorzystaniem zasobów biblioteki szkolnej i kompetencji nauczycieli bibliotekarzy), jak i **systemach i technologi** (wykorzystanie e-podręcznika, internetu, sprzętu komputerowego). Oczywiście elementy strategii zarządzania wiedzą wzajemnie przenikają się i tworzą spójną całość, która może być wykorzystywana w planowaniu pracy biblioteki szkolnej.

³ Więcej: <http://www.toc.edu.pl/narzedzia-toc/> (online, dostęp dn. 7.07.2015).

Uwzględnienie elementów strategii zarządzania wiedzą w szkole w planie pracy biblioteki może zagwarantować stworzenie struktur organizacyjnych zapewniających skuteczną realizację zadań szkoły oraz podnieść jakość pracy biblioteki.

Bibliografia

Błaszczyk W., Kaczmarek B., (2001), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Fazlagić J.A., (2007), *Zarządzanie wiedzą w szkole*, Warszawa: CODN.

Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red. nauk.), (2008), *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: WAiP.

Koźmiński A.K., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa: PWN.

