

WSPÓŁDZIAŁANIE W REALIZACJI ZADAŃ OŚWIATOWYCH

redakcja Krzysztof Gawroński
Janusz Barszczewski, Małgorzata Dutka-Mucha, Beata Zajda

DOBRE PRAKTYKI W OŚWIACIE

WSPÓŁDZIAŁANIE W REALIZACJI ZADAŃ OŚWIATOWYCH

redakcja Krzysztof Gawroński
Janusz Barszczewski, Małgorzata Dutka-Mucha, Beata Zajda

DOBRE PRAKTYKI W OŚWIACIE

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Stan prawny na 1 września 2021 r.

Wydawca serii
Elżbieta Piotrowska-Albin

Recenzent
Dr hab. Anna Perkowska-Klejman, prof. APS

Konsultant naukowy:
Dr hab. Michał Kwiatkowski, prof. APS

Wydawca
Izabella Małecka

Redaktor prowadzący
Tomasz Pietrzak

Opracowanie redakcyjne
Beata Wawrzyńczak-Jędryka

Projekt okładek serii
Wojtek Kwiecień-Janikowski, Przemek Dębowski

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8246-324-8

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	11
Wstęp	13
Wprowadzenie – istota, cel i geneza książki	17

CZĘŚĆ OGÓLNA

Status szkoły i jej dyrektora <i>Janusz Barszczewski, Krzysztof Gawroński, Mateusz Pilich</i>	23
Obszary dialogu instytucjonalnego i interpersonalnego w oświacie <i>Jarosław Michalski</i>	43
Psychospołeczne aspekty komunikacji, dialogu, współpracy oraz współdziałania interpersonalnego i instytucjonalnego <i>Michał Kwiatkowski</i>	58
Kształcenie specjalne w aktualnej rzeczywistości oświatowej <i>Teresa Serafin</i>	66
Prawne aspekty budowania współpracy i współdziałania systemowego w oświacie <i>Artur Olszewski</i>	90
Szkoła jako obiekt zarządzania publicznego <i>Rafał Otręba</i>	99
Bibliografia	109

CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA

Rozdział I. System oświaty i jego strategia	115
1. Ramy i struktura systemu oświaty <i>Artur Olszewski</i>	115
2. Status prawny jednostek oświatowych <i>Janusz Barszczewski, Krzysztof Gawroński</i>	125

3. Status prawny ucznia – prawa i obowiązki <i>Artur Olszewski</i>	133
4. Status prawny szkoły (placówki) <i>Artur Olszewski</i>	139
5. Jednostka oświatowa jako podmiot i przedmiot oddziaływania instytucjonalnego i społecznego <i>Janusz Barszczewski, Krzysztof Gawroński</i>	147
6. Autonomia organizacji szkolnej – uwarunkowania i bariery <i>Rafał Otręba</i>	162
7. Wybrane problemy systemu oświaty <i>Krzysztof Gawroński</i>	167
Bibliografia	186
 Rozdział II. Czynniki wpływające na rozwój systemu oświaty	190
1. Rola jednostek samorządu terytorialnego w realizacji zadań oświatowych <i>Krzysztof Gawroński</i>	190
2. Oświata jako zadanie publiczne. Kierunki zmian w administracji samorządowej <i>Krzysztof Gawroński</i>	200
3. Relacje interpersonalne – obszary wpływu na rozwój jednostki oświatowej i całego systemu <i>Krzysztof Gawroński</i>	214
4. Relacje instytucjonalne w systemie oświaty <i>Krzysztof Gawroński, Artur Olszewski, Ryszard Pszczółkowski, Marlena Bernadeta Zaborniak</i>	226
5. Modele zarządzania zasobami ludzkimi z poziomu dyrektora <i>Marlena Bernadeta Zaborniak, Beata Irena Zajda</i>	289
6. Uwarunkowania wyboru zadań w obszarze obowiązków dyrektora <i>Janusz Barszczewski, Krzysztof Gawroński, Artur Olszewski, Beata Irena Zajda</i>	316
Bibliografia	357
 Rozdział III. Kompetencje społeczne podmiotów podejmujących decyzje w poszczególnych obszarach działalności systemu oświaty	362
1. Budowanie relacji dyrektora szkoły (placówki) z podmiotami wewnętrznymi – w obowiązujących ramach prawnych <i>Karolina Borucka</i>	362
2. Współpraca podmiotów w ramach szkoły <i>Karolina Borucka</i>	367
3. Dyrektor jako organ szkoły, jego rola i miejsce w świadczeniu usług oświatowych <i>Karolina Borucka</i>	371

4. Dyrektor szkoły (placówki) podmiotem administracji rządowej i publicznej <i>Karolina Borucka</i>	375
5. Wymagane kompetencje społeczne dyrektora <i>Karolina Borucka</i>	379
6. Relacje interpersonalne dyrektora z przedstawicielami organów zewnętrznych <i>Beata Wawrzyńczak-Jędryka</i>	384
7. Budowanie strategii szkoły i gminy z uwzględnieniem nadrzędności celów <i>Krzysztof Gawroński</i>	390
8. Kanony i bariery przekazu informacji urzędowej <i>Beata Wawrzyńczak-Jędryka</i>	429
9. Zarządzanie i rządzenie – rola lidera (i) komunikacji w pracy zespołowej <i>Małgorzata Dutka-Mucha, Elżbieta Kwiatkowska</i>	430
10. Nowoczesny model komunikacji poziomej i pionowej w systemie oświaty <i>Beata Wawrzyńczak-Jędryka</i>	453
11. Opracowanie i wdrożenie własnego modelu komunikacji interpersonalnej szansą rozwoju oświaty lokalnej <i>Beata Wawrzyńczak-Jędryka</i>	460
Bibliografia	465

Rozdział IV. Podstawy budowania modeli współdziałania instytucjonalnego (formalnego i nieformalnego) w kluczowych płaszczyznach zarządzania jednostkami w systemie oświaty	469
1. Współdziałanie w ramach nadzoru pedagogicznego <i>Ryszard Pszczółkowski</i>	469
2. Procedury jako podstawa współdziałania instytucjonalnego w płaszczyźnie poziomej <i>Lidia Marciniak</i>	481
3. Narzędzia wymiany informacji i współpracy za pomocą multimedialnych <i>Arkadiusz Stefan</i>	493
4. Modele zarządzania oświatą – samorząd – dyrektor – autonomia szkoły <i>Janusz Barszczewski, Krzysztof Gawroński</i>	497
5. Nowoczesny system wspomagania rozwoju oświaty w Polsce a zadania nadzoru pedagogicznego <i>Elżbieta Modrzewska</i>	503
6. Mechanizmy planowania i realizacji budżetu oświaty na poziomie organu prowadzącego <i>Beata Irena Zajda</i>	509
7. Koordynacja instytucji wspomagających i wspierających działalność szkoły i placówki <i>Ryszard Pszczółkowski</i>	513

8. Obszary, narzędzia wymiany informacji w systemie oświaty <i>Arkadiusz Stefan</i>	525
9. Obszary współpracy szkoły (placówki) i organu prowadzącego <i>Beata Irena Zajda</i>	551
10. Kształcenie zdalne jako alternatywne rozwiązanie w organizacji procesu kształcenia w sytuacji kryzysowej (spowodowanej pandemią) <i>Monika Peruta-Kozak</i>	556
11. Zastosowanie zaawansowanych technologii informacyjnych w procesie kształcenia na odległość (cele i praktyczne aspekty nauczania zdalnego) <i>Monika Peruta-Kozak</i>	562
12. Strategia ogólna i lokalna w zaspokajaniu potrzeb edukacyjnych i rozwoju systemu oświaty <i>Marlena Bernadeta Zaborniak</i>	584
Bibliografia	593

Rozdział V. Współdziałanie osób i instytucji w poszukiwaniu możliwości pokonywania barier występujących w obszarze kształcenia specjalnego – według aktualnej rzeczywistości oświatowej

1. Kształcenie specjalne w rzeczywistości oświatowej – możliwości i bariery <i>Joanna Ługowska, Jagoda Sobek</i>	596
2. Realizacja zintegrowanego działania dyrektora szkoły, nauczycieli, specjalistów i rodziców (podstawa działań, efekt synergii) <i>Teresa Serafin</i>	608
3. Nowa strategia kształcenia uczniów z niepełnosprawnością <i>Joanna Ługowska</i>	617
4. Kluczowe problemy nowej strategii kształcenia specjalnego w szkole ogólnodostępnej <i>Joanna Ługowska, Jagoda Sobek</i>	623
Bibliografia	628

Rozdział VI. Systemowe i pozasystemowe instytucje wspomagające i wspierające pracę szkoły (placówki)

1. Standardy kształcenia kierowniczej kadry oświatowej w ośrodkach akademickich <i>Krzysztof Gawroński</i>	629
2. Koordynacja działań instytucji wspomagających i wspierających szkoły w rozwoju <i>Elżbieta Modrzewska</i>	640
3. Współdziałanie szkół z partnerami zewnętrznymi <i>Rafał Otręba</i>	648
4. Programy i inicjatywy wspomagające system oświaty – na podstawie doświadczeń Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji <i>Tadeusz Wojciechowski</i>	653

5. Działalność zewnętrznej instytucji wspomagającej system oświaty – z doświadczeń Wydawnictwa Wolters Kluwer <i>Lidia Marciniak, Małgorzata Pomianowska</i>	668
Bibliografia	675
 Rozdział VII. Rozwiązania przykładowe – z badań i doświadczeń autorów – w zakresie poszczególnych obszarów rzeczywistości oświatowej	
677	
1. Sieci współpracy dyrektorów szkół <i>Krzysztof Gawroński</i>	677
2. Koncepcja zarządzania dyskretnego i zespołowego w szkole <i>Krzysztof Gawroński</i>	682
3. Zarządzanie kryzysowe w szkole i placówce <i>Elżbieta Łęcznarowicz</i>	691
Bibliografia	703
 O Autorach	 705

WSTĘP

Mają rację Autorzy przekazywanej do rąk Czytelników monografii, formułując tytułową tezę, wedle której współdziałanie jest wartością w realizacji zadań oświatowych. Jest to wartość nadrzędna, od której zależy spójność systemu oświaty i efektywność realizowanych przedsięwzięć. Można też powiedzieć, że jest to cecha konstytutywna wszelkich działań mających na celu dobro wspólne.

Pojęcie współdziałania, czyli po prostu wspólnego działania, przewija się, w różnych konfiguracjach, we wszystkich rozdziałach monografii. Autorzy odwołują się do współdziałania jako formy dialogu interpersonalnego i instytucjonalnego (w obu przypadkach: formalnego i nieformalnego), do jego psychospołecznych i prawnych aspektów. Szczególną uwagę zwracają na współdziałanie wewnątrz jednostek oświatowych oraz na relacje między tymi jednostkami a ich otoczeniem zewnętrznym. W każdej z tych sytuacji przedmiotem rozważań są uczniowie, ich rodzice, nauczyciele, dyrektorzy, a także przedstawiciele centralnych i samorządowych władz oświatowych. To właśnie od zrozumienia przez te osoby istoty wspólnotowości i współpracy oraz celowości podejmowania wspólnych inicjatyw i ich grupowej (zbiorowej) realizacji zależy jakość funkcjonowania całego systemu oświatowego. W szerszym ujęciu jakość, o której mowa, jest pochodną kapitału społecznego oraz edukacyjnego – indywidualnego i grupowego, zogniskowanego wewnątrz i wokół instytucji oświatowych.

Pojęcie kapitału społecznego ma charakter interdyscyplinarny. Do literatury socjologicznej wprowadziła je w roku 1916 Lynda J. Hanifan, analizując wspólne działania na rzecz szkoły w miejscowości Hundred w Wirgini¹. Dopiero jednak w II połowie XX w. kapitał społeczny nabrał istotnego znaczenia, dzięki toczącym się dyskusjom nad efektywnością pracy i jej różnorodnym uwarunkowaniom, zaczął też być rozpatrywany w szerszym kontekście: edukacyjnym i gospodarczym.

¹ L.J. Hanifan, *The Rural School Community Center*, „Annals of the American Academy of Political and Social Science” 1916, Vol. 67, s. 130–131.

Kapitał społeczny, rozumiany jako wynik relacji między ludźmi, może wspomagać każde działanie rozpatrywane zarówno w ujęciu indywidualnym, jak i grupowym². W tym pierwszym przypadku mamy do czynienia z kapitałem, który jest rodzajem kapitału własnego – osobistego. Jego pełne wykorzystanie zależy od kompetencji osobistych powiązanych z poziomem wykształcenia, od liczby relacji danej osoby z innymi, a także od jakości tych relacji, ich treści i siły. Kapitał grupowy jest traktowany jako suma kapitałów indywidualnych wzmocniona konkretnymi korzyściami wynikającymi z wykorzystania kapitału społecznego – z relacji wewnątrz i na zewnątrz danej zbiorowości – grupy rówieśniczej, grupy zawodowej, grupy przyjaciół, grupy mającej wspólne zainteresowania, a także, co oczywiste, rodziny.

W obu wyróżnionych przypadkach podstawowe znaczenie mają rzeczywiste kompetencje jednostek – ich indywidualny kapitał edukacyjny, czyli ich wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne³. Bez tego rodzaju kapitału nawet najszerze relacje, symbolizujące kapitał społeczny, nie spowodują zwiększenia potencjału osobistego, a w konsekwencji potencjału określonej grupy. Żeby czerpać od innych, trzeba być bowiem odpowiednio przygotowanym na asymilację tego wszystkiego, czym dysponują nasi partnerzy, pod warunkiem że ich potencjał jest dla nas w jakiejś mierze atrakcyjny i przydatny. Pojawia się więc problem selektywnej asymilacji, który jest związany z umiejętnością analizy i oceny własnego potencjału i potencjału innych osób. Analogiczny problem staje przed naszymi partnerami, którzy chcieliby wykorzystać relacje z nami do realizacji swoich celów.

Wyczuwane intuicyjnie, bez potrzeby badań wewnątrz zbiorowości dzieci, młodzieży i dorosłych, różnice między indywidualnymi kapitałami – społecznymi i edukacyjnymi – są zjawiskiem naturalnym. Powstają one jako rezultat różniących się od siebie procesów socjalizacji, ale także są efektem różnych indywidualnych kapitałów kulturowych, cywilizacyjnych, moralnych i symbolicznych⁴.

W związku z tym na pierwszy plan wysuwa się potrzeba, a nawet konieczność transferu różnych odmian kapitału, w tym interesującego nas szczególnie kapitału społecznego i kapitału edukacyjnego, między jednostkami i grupami. Transfer ten jest najbardziej oczekiwany, z punktu widzenia edukacyjnego i gospodarczego, w sytuacji jednostek i grup o zdecydowanie różniącym się poziomie kapitału we wszystkich jego wspomnianych odmianach. Wówczas przepływ kapitałów jest, przy wsparciu sieci powiązań międzyludzkich, naturalnym procesem, który pozwala zminimalizować różnice poziomów w funkcjonowaniu jednostki, grup i całych społeczeństw.

² P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Kraków 2016, s. 280; R. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa 2008, s. 33, 35.

³ S.M. Kwiatkowski, *Kompetencje społeczne pracowników – kontekst edukacyjny*, „Polityka Społeczna” 2016/9, s. 33–36.

⁴ P. Sztompka, *Kapitał społeczny...*, s. 281–285.

Specyficznym rodzajem transferu kapitału społecznego i edukacyjnego – indywidualnego i zbiorowego – jest transfer międzypokoleniowy. Wydaje się, że jest on wciąż mało wykorzystywaną szansą nie tylko na wzmocnienie i nadanie nowej jakości wyróżnionym wyżej odmianom kapitału – od indywidualnego, odizolowanego i w dużej mierze nieefektywnie wykorzystywanego do grupowego – ale także na zdecydowane przyspieszenie (wraz z racjonalnym wykorzystywaniem doświadczeń technologicznych i organizacyjnych innych krajów) rozwoju społecznego i gospodarczego. Warto zwrócić uwagę, że transfer międzypokoleniowy umożliwia historyczne spojrzenie na pewne koncepcje rozwoju oświaty, na zarządzanie w oświacie oraz, co bardzo istotne, unikanie błędów i wyciąganie konstruktywnych wniosków płynących z analiz prowadzonych z zespołach zróżnicowanych pod względem wieku i doświadczenia zawodowego⁵.

Współdziałanie w realizacji działań oświatowych między różnymi grupami powinno stanowić nadrzędny cel wszystkich osób, którym leży na sercu dobro dziecka – ucznia. Koncentracja na uczniu i jego dobrostanie nie oznacza oczywiście, że uczniowie jako grupa są wyłączeni z procesu podejmowania decyzji w sferze zarządzania szkołą. Wręcz przeciwnie, ich głos powinien być brany pod uwagę we wszystkich aspektach funkcjonowania szkoły. Pojawia się w tym momencie pytanie o rolę samorządu uczniowskiego jako ciała reprezentującego ogół uczniów. To właśnie demokratycznie wybrani przedstawiciele samorządu mogą być partnerami dla nauczycieli i dyrektorów szkół, może także, a nawet powinien współpracować z przedstawicielami grupy rodziców. W ten sposób realizuje się ideę podmiotowości uczniów w procesie zarządzania szkołą, a szerzej rzecz ujmując, jednostką (placówką) oświatową.

Uczniowie, współpracując ze sobą, mają szansę na przekształcenie własnego, indywidualnego kapitału edukacyjnego w kapitał edukacyjny grupy – klasy i instytucji – szkoły.

Podobnie jak uczniowie, również nauczyciele i dyrektorzy powinni dążyć do wymiany w zakresie wiedzy (w tym wiedzy organizacyjnej), umiejętności i kompetencji społecznych. Przekazywanie tych elementów indywidualnego kapitału edukacyjnego może w tej grupie być uzupełniane doświadczeniem zawodowym i życiowym. Jest to niezwykle ważne nie tylko ze względu na transfer pokoleniowy, ale również wspomniany już transfer międzypokoleniowy.

Osobnym problemem jest wykorzystanie indywidualnego kapitału edukacyjnego rodziców. W odróżnieniu od nauczycieli, stanowią oni grupę niejednorodną pod względem społecznym i zawodowym. Może to być wartością, potencjałem, który należy umiejętnie wykorzystać w tworzeniu grupowego, obejmującego uczniów, nauczycieli, dyrektorów i rodziców, kapitału edukacyjnego. Dodatkowo rodzice dysponują

⁵ S.M. Kwiatkowski, *Kompetencje międzypokoleniowe (transgeneracyjne) nauczycieli*, „Meritum” 2018/1, s. 2–3.

specyficznym kapitałem społecznym – dzięki sieci powiązań wynikających z ich pracy zawodowej i sytuacji społecznej. Również tym kapitałem mogą podzielić się ze społecznością szkolną przy realizacji różnego rodzaju przedsięwzięć.

Harmonijne współdziałanie wyróżnionych grup tworzy klimat wspólnotowości, powoduje utożsamianie się z celami dydaktycznymi, wychowawczymi i organizacyjnymi szkoły oraz motywuje do podejmowania działań prowadzących do ich osiągnięcia.

Spójność wewnętrzna szkoły – jednostki (placówki) oświatowej, jako efekt rozpatrywanego współdziałania, jest istotnym atutem w relacjach z władzami administracyjnymi wszystkich szczebli, a także z najbliższym otoczeniem społecznym – ze społecznością lokalną. Pozwala na skuteczny udział w planowaniu kierunków rozwoju społecznego w regionie oraz na przedstawianie swoich racji w różnych gremiach – na zasadach partnerstwa.

Wcielenie w życie takiej wizji współdziałania różnych grup w realizacji zadań oświatowych wymaga zaufania między ich członkami⁶. Należy pamiętać, że to właśnie zaufanie między ludźmi jest podstawowym warunkiem transferu kapitału społecznego i edukacyjnego, który jest fundamentem wszelkiego postępu, w tym postępu organizacyjnego odnoszącego się do zarządzania w oświacie.

Prof. dr hab. Stefan M. Kwiatkowski

⁶ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2014, s. 128–136.

WPROWADZENIE – ISTOTA, CEL I GENEZA KSIĄŻKI

Skąd pomysł na taką publikację?

Po wydaniu – w ubiegłym roku – przez Wolters Kluwer Polska kilku krótkich pozycji popularnonaukowych z dziedziny zarządzania oświatą zespół Wykładowców Studiów Podyplomowych „Zarządzanie w systemie oświaty” kształcących od sześciu lat kadry kierownicze systemu oświaty w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie – przystąpił do opracowania w monografii *Współdziałanie jako wartość w realizacji zadań oświatowych*.

Pomysł zrodził się z potrzeby wyeksponowania problematyki współdziałania podmiotów systemu oświaty na rzecz podniesienia skuteczności i efektywności zarządzania nim na różnych szczeblach, koniecznego szczególnie wtedy, gdy warunki niezbędne do funkcjonowania zmieniają się dynamicznie – szczególnie w ostatnim roku – a niedosyt środków finansowych w oświacie jest coraz bardziej widoczny. Uznaliśmy, że trzeba szukać wsparcia poza obszarami kryzysowymi, nie tam, gdzie bieżąca sytuacja pogłębia się czy generuje problemy, ale tam, gdzie są szanse na zahamowanie niekorzystnych tendencji.

To piąta pozycja z przygotowanych publikacji. Powinna ona zachęcić podmioty systemu oświaty do synergii działań na rzecz tych, którym państwo ma obowiązek społeczny i prawny zapewnić zrównoważony rozwój, czyli tych, którym system ma służyć.

Podjęcie nowych wyzwań na temat praktycznej roli zarządzania systemem oświaty jest sprawą powszechnie istotną, szczególnie dla kadry kierowniczej szkół i placówek zarządzającej tym systemem.

Po pierwsze, nasze doświadczenie sugeruje, że klucz do sukcesu leży we współdziałaniu tych, którzy decydują o kształcie i wyborze modelu zarządzania, tak aby skutecznie zmieniać rzeczywistość oświatową w dobrze zdiagnozowanej rzeczywistości. Pozwoli to – naszym zdaniem – lepiej zarządzać szkołą czy placówką oświatową

i w sposób planowy – według przyjętej strategii – realizować postawione przed oświatą cele. Nie mamy wątpliwości, że oczekiwania społeczne w tym zakresie wskazują na kierunek organizowania oświaty autonomicznej i lokalnej.

Po drugie, zasadniczą rolę w funkcjonowaniu systemu oświaty – szczególnie na szczeblu lokalnym – przypisać trzeba diagnozowaniu potrzeb i ocenie wdrożenia wypracowanych lokalnie strategii. Jesteśmy szczególnie wrażliwi na sprawy kompleksowego działania na rzecz tych, którzy są podmiotem procesów zachodzących w szkole (placówce): uczniów, nauczycieli i rodziców. W zacieśnianiu relacji między nimi widzimy klucz do budowania strategii lokalnej i działań adekwatnych, do potrzeb, efektywnego i skutecznego prowadzenia procesów pedagogicznych, w największym stopniu osadzonych w rzeczywistości.

Nasza najnowsza monografia jest zbiorem artykułów pogrupowanych w rozdziały odpowiadające najważniejszym obszarom działania systemu oświaty.

Autorzy – skoro w systemie oświaty mamy inicjować zmiany – wyszli z założenia, że warto w pierwszym rozdziale przyjrzeć się aktualnej koncepcji prawa oświatowego i możliwościom prawnym budowania strategii systemu.

W kolejnym – rozważa się kwestię czynników wpływających na rozwój systemu oświaty. Podjęta jest próba większej ekspozycji kwestii relacji interpersonalnych, aby wskazać ich znaczenie w obszarach wpływu na rozwój jednostki oświatowej i całego systemu.

W rozdziale trzecim omówione są różnorakie kompetencje społeczne decydentów w poszczególnych obszarach działania systemowego. Podkreśla się tam znaczenie relacji interpersonalnych w poszukiwaniu optymalnych modeli oświaty samorządowej.

W czwartym rozdziale rozwinięte są zagadnienia związane z budowaniem koncepcji współdziałania między jednostkami systemu oświaty – między podobnymi jednostkami (w płaszczyźnie poziomej) i między jednostką oświatową i organami prowadzącymi oraz nadzorującymi (w płaszczyźnie pionowej). Podjęta jest – między innymi – dyskusja o formach współdziałania instytucjonalnego, o obszarach wpływu na rzeczywistość oświatową, po mechanizm planowania i realizacji budżetu jednostek oświaty i jego koordynacji. Podniesione są do rangi narzędzia zarządzania systemem nie tylko prawo, ale przepływ informacji i efekt synergetyczny współdziałania szkoły (placówki) i instytucji zewnętrznych, jego szczególna rola.

W rozdziale piątym wyeksponowano kwestię współdziałania osób i instytucji w poszukiwaniu możliwości pokonywania barier ograniczających zarówno pełny dostęp do oświaty powszechnej, jak i działania zintegrowanego prowadzącego do budowania nowej strategii pracy z uczniem z niepełnosprawnością.

Rozdział szósty wskazuje przykłady wspomagania instytucjonalnego pracy szkół i placówek i wsparcia ze strony instytucji zewnętrznych, zaś w rozdziale siódmym zaprezentowano przykłady konkretnego, sprawdzonego działania w myśl koncepcji prezentowanych wcześniej.

Książka ma również na celu pobudzenie myśli twórczych zgodnych z sugerowanymi koncepcjami systemowymi, strategicznymi, umocowanymi prawnie oraz inspirację do poszukiwania niezawodnej drogi sprzyjającej twórczemu działaniu na rzecz najważniejszych podmiotów systemu oświaty: dzieci, młodzieży i nauczycieli oczekujących skutecznego wsparcia na drodze indywidualnego i społecznego rozwoju.

Nie jest bowiem naszym celem myślenie za decydentów na poszczególnych szczeblach systemu oświaty, ale o tych, którzy są gotowi samodzielnie, mimo trudności, podjąć działania – z pozytywnym skutkiem dla ucznia, nauczyciela, szkoły (placówki), idąc drogą współdziałania interpersonalnego, społecznego i instytucjonalnego. Prawo – bez którego żaden system nie mógłby działać – wyznacza jedynie twarde (bezwzględne) standardy – dotyczące funkcjonowania jednostki oświatowej, ale na szczęście nie określa wszystkiego, co wpływa na rzeczywistość oświatową oraz warunki i relacje formalne i nieformalne – w niej występujące.

Podczas przygotowywania poszczególnych rozdziałów korzystaliśmy z inspirujących tekstów artykułów programowych przygotowanych przez pracowników naukowo-dydaktycznych z Uniwersytetu Warszawskiego, ze wspomnianej Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, d. Olsztyńskiej Szkoły Wyższej im. Józefa Rusieckiego, i Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Janusza Korczaka w Warszawie. Wiele konstruktywnych i krytycznych uwag i sugestii przekazali nam wspomniani Autorzy artykułów programowych, którzy wypełniali wielokrotnie role konsultantów.

Zapraszam Czytelników do wnętrza tej publikacji, gdzie można znaleźć zarówno myśl naukową, jak i propozycje konkretnych, sprawdzonych rozwiązań, które pozwolą myśleć i działać strategicznie i prorozwojowo zarówno w jednostce oświatowej, jak i systemie oświaty. Kto zechce budować podstawy rozwoju osobistego, zespołowego, rozwoju jednostki i instytucji oświatowej, znajdzie w tej książce to, co może okazać się ku temu niezbędne.

Zdając sobie sprawę z liczby i różnorodności problemów pojawiających się na drodze rozwoju i potrzeby ich rozwiązania, polecamy uwadze Czytelnika zagadnienia integracji podmiotów systemu oświaty wokół tego, co najcenniejsze dla współczesnego społeczeństwa – rozwoju młodego pokolenia.

CZĘŚĆ OGÓLNA

Status szkoły i jej dyrektora

Janusz Barszczewski, Krzysztof Gawroński, Mateusz Pilich

Wokół kluczowych pojęć i znaczeń

Szkoła to termin, którego treść ulegała wielowiekowej ewolucji: w starożytnej Grecji określano nim rozmowy myślicieli z uczniami na dowolne tematy, a także miejsce nauczania¹.

W czasach cesarstwa w starożytnym Rzymie termin ten (łac. *schola*) oznaczał już podstawową instytucję zajmującą się nauczaniem młodzieży.

Współcześnie słowo szkoła jest pojęciem wieloznacznym, z których najpowszechniejsze to:

- 1) instytucja nauczająca, oświatowo-wychowawcza;
- 2) budynek, w którym się mieści taka instytucja;
- 3) wykształcenie osiągnięte w takiej instytucji;
- 4) system instytucji oświatowo-wychowawczych dających określone wykształcenie, szkolnictwo, ustrój szkolny w pewnym kraju;
- 5) kierunek w nauce, filozofii, literaturze itp., którego przedstawiciele łączą wspólne podstawowe poglądy i metody pracy twórczej (np. polska szkoła matematyczna, krakowska szkoła historyczna, szkoła kantowska w filozofii);
- 6) w sztuce, szkoła artystyczna.

Nowoczesne systemy szkolne zaczęły się kształtować od czasów rewolucji francuskiej. Wówczas racje ideowe, polityczne, ekonomiczne, kulturalne i in. decydowały o konieczności upowszechniania oświaty, podnoszenia jej poziomu i większego różnicowania programów. W XIX w. rozwijało się ustawodawstwo szkolne, organizację szkół przejmowały w swoje ręce rządy poszczególnych państw; uformowała się charakterystyczna tzw. drabina oświatowa składająca się ze szkół elementarnych, średnich, zawodowych i wyższych.

¹ Poniższy tekst – na podstawie: encyklopedia.pwn.pl/haslo/szkola;3983113.html (dostęp: 15.07.2020).

Publikacja przeznaczona jest dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych, nauczycieli i pracowników samorządowych pracujących w sektorach oświatowych.

W książce autorzy wskazali różne sposoby współdziałania między podobnymi jednostkami oświatowymi, jak również między jednostką oświatową i organami prowadzącymi oraz nadzorującymi. Zaprezentowano analizę prawa oświatowego, planowania budżetowego, zagadnień relacji interpersonalnych i kompetencji społecznych. Przedstawiono także sposoby wspomagania instytucjonalnego pracy szkół i placówek oświatowych, a także tworzenia innowacyjnej polityki oświatowej dla uczniów i nauczycieli. Dodatkowo omówiono temat zarządzania placówkami oświatowymi i ich finansowania, jak również problematykę kompetencji miękkich oraz wspierania twórczego rozwoju i tworzenia równych szans dla dzieci i młodzieży.

„Publikacja jest uporządkowanym przeglądem struktury organizacji oświaty w Polsce. Zawiera opisy pracy przeróżnych jednostek organizacyjnych, dobrze omówione i zinterpretowane podstawy prawne. Książka przekazuje solidną wiedzę na temat polityki oświatowej na szczeblu państwowym oraz lokalnym, na temat finansowania szkół, zarządzania szkołami, wyszczególnia co jest rolą jednostek samorządu terytorialnego, co rolą Państwa. Przy czym należy podkreślić, że każdy z tych obszarów jest opisany bardzo szczegółowo”.

Fragment recenzji prof. Anny Perkowskiej-Klejman



9788382463248 W01P01

ISBN 978-83-8246-324-8



9 788382 463248

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL

WWW.PROFINFO.PL