

INSPIRACJE EDUKACYJNE



redakcja naukowa Krzysztof Gawroński

Małgorzata Dutka-Mucha

Marlena Bernadeta Zaborniak

Krzysztof Gawroński

57 problemów zarządzania oświatą



Wolters Kluwer

redakcja naukowa Krzysztof Gawroński

Małgorzata Dutka-Mucha

Marlena Bernadeta Zaborniak

Krzysztof Gawroński

57 problemów zarządzania oświatą

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca serii
Elżbieta Piotrowska-Albin

Recenzent
Dr Rafał Otręba, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydawca
Izabella Matecka

Redaktor prowadzący
Grażyna Polkowska-Nowak

Opracowanie redakcyjne i łamanie
JustLuk

Ilustracja na okładce
iStock/chokkicx

Poszczególne rozdziały napisali:

Małgorzata Dutka-Mucha: 18, 25, 30, 32–37, 42, 43, 45, 53

Krzysztof Gawroński: Wstęp, 1, 2, 4, 7, 8, 10, 11, 13–15, 19,
23, 24, 28, 40, 55

dr Marlena B. Zaborniak: 3, 5, 6, 9, 12, 16, 17, 20–22, 26, 27,
29, 31, 38, 39, 41, 44, 46–52, 54, 56, 57

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2018

ISBN 978-83-8124-987-4

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Dedykujemy tę książkę
naszym Najbliższym,
którzy nas inspirują i wspierają,
Dyrektorom szkół i placówek
oraz Studentom i Sluchaczom,
którzy nam zaufali.*

Autorzy

SPIS TREŚCI

WSTĘP, CZYLI JAK ZRODZIŁ SIĘ POMYSŁ?	11
1. WEDŁUG OCZEKIWAŃ TYCH, KTÓRYM OŚWIATA MA SŁUŻYĆ	17
2. WARTOŚĆ DODANA	23
3. NAUCZYCIEL – ZAWÓD CZY POWOŁANIE?	29
4. NABYWANIE SZKÓŁ. W KOŃCU PUBLICZNE CZY NIEPUBLICZNE?	33
5. KORPORACJA – „SIŁĄ NAPĘDOWĄ” OŚWIATY	39
6. ZARZĄDZANIE SZKOŁAMI W SIECI	43
7. ROZROST A ROZWÓJ SZKOŁY	47
8. WARTOŚĆ „SPÓŁKI” PODMIOTÓW SZKOŁY (KONTRARTYKUŁ)	51
9. ZASOBY LUDZKIE JAKO STRATEGICZNY KAPITAŁ W SZKOLE	55
10. WYNIKI KSZTAŁCENIA I WYCHOWANIA A PLANOWANIE I WYDATKOWANIE ŚRODKÓW BUDŻETOWYCH	59
11. PLANOWANIE – INACZEJ	65
12. TQM A „SZKOŁA JAKOŚCI”	69
13. JAKOŚĆ WARUNKÓW PRACY I NAUKI	75
14. ODRODZENIE CZY SANACJA WYCHOWANIA?	79

15. DZIELENIE SIĘ WŁADZĄ	83
16. KORUPCJA NIEMATERIALNA W OŚWIACIE	85
17. UJARZMIENIE STRESU W SZKOLE	89
18. ZBYT ROZBUDOWANA ŁĄCZNOŚĆ...	93
19. POROZUMIEWANIE SIĘ Z PRZEŁOŻONYMI – CZYLI CIĄGŁE NEGOCJACJE	95
20. JĘZYK UCZNIOWSKI A JĘZYK NAUCZYCIELSKI	99
21. KOMPUTER W PRACY DYREKTORA – MENEDŻERA SZKOŁY	103
22. DEZINFORMACJA W EDUKACJI	107
23. ZARZĄDZANIE ZA POMOCĄ MODELI MATEMATYCZNYCH	111
24. DORADCY KADR KIEROWNICZYCH	115
25. ZARZĄDZANIE A PRZYWÓDZTWO	119
26. BODŹCE MOTYWACYJNE W OŚWIACIE	125
27. RÓŻNORODNOŚĆ PROBLEMÓW SZKOLNYCH	131
28. PRAWO JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA	135
29. ZMIENNOŚĆ PRAWA OŚWIATOWEGO	143
30. SPOSOBY PODCHODZENIA DO PROBLEMÓW	147
31. PLANOWANIE ZADAŃ I PODEJMOWANIE DECYZJI	151
32. WYCHODZENIE POZA RAMY	157
33. OBRONA PRZED NOWYMI POMYSŁAMI	161
34. RZECZ OCZYWISTA	165
35. OBIEKTYWNOŚĆ – CEL CZY MECHANIZM DZIAŁANIA?	167
36. NIEOMYLNÓŚĆ: WARTOŚĆ CZY STRATEGIA?	171
37. KOMPROMIS CZY KONSENSUS?	175

38. KTO JEST IRRACJONALNY?	179
39. CZY SZKOLE POTRZEBNA JEST REKLAMA?	183
40. ZARZĄDZANIE INTEGRACYJNE CZY INTEGRUJĄCE?	187
41. ESTETYKA PRACY W SZKOLE	191
42. PRZYJAŹŃ W PRACY MENEDŻERA	197
43. SZACUNEK	203
44. REFLEKSYJNOŚĆ I KRYTYCZNE MYŚLENIE	207
45. ROZUMIENIE, CZYLI CO, JAK I DLACZEGO?	213
46. EDUKACJA KADR KIEROWNICZYCH	217
47. ROLA BIZNESU W EDUKACJI	223
48. PROGNOZOWANIE I PLANOWANIE PRZYSZŁOŚCI EDUKACYJNEJ	229
49. BARIERY POSTĘPU PEDAGOGICZNEGO	233
50. „PLANOWANIE WSTECZ” PONOWNIE...	237
51. TEAMWORK W SZKOLE	241
52. PARTNERSTWO JOINT VENTURE W OŚWIACIE	245
53. ZDOLNOŚĆ REAGOWANIA	249
54. PARTYCYPACJA PRACOWNICZA I „ŁAŃCUCH PRZYWÓDZTWA”	251
55. PLANOWANIE CIĄGŁE...	257
56. OBSZARY KONTROLI W OŚWIACIE	261
57. ROLA EWALUACJI W ROZWOJU SZKOŁY	265
LITERATURA	269

WSTĘP, CZYLI JAK ZRODZIŁ SIĘ POMYSŁ?

*Usuń ze swojego słownika słowo
„problem” i zastąp słowem „wyzwanie”.*

*Życie stanie się nagle bardziej
podniecające i interesujące.*

*Zawsze się znajdzie odpowiednia
filozofia do braku odwagi.*

Albert Camus

Kilkanaście lat temu miałem zaszczyt poznać jednego najwybitniejszych polskich naukowców i pedagogów, profesora Stefana Michała Kwiatkowskiego. Nasza przelotna znajomość czekała kilka lat, aby zacząć rozwijać się systematycznie od chwili, gdy podczas nieformalnych spotkań wymienialiśmy poglądy na zasadnicze kwestie dotyczące funkcjonowania polskiej oświaty.

Nieco później nasze rozmowy i spotkania konferencyjne poszerzyły znacznie moją wiedzę teoretyczną i praktyczną o funkcjonowaniu systemu oświaty. Wówczas Pan Profesor kierował Instytutem Badań Edukacyjnych. Byłem wtedy na początku swojej wieloletniej pracy w Ministerstwie Edukacji Narodowej.

Wspólne poglądy dwóch ścisłych umysłów – absolwentów Politechniki Warszawskiej – na temat powołania pedagogicznego pozwoliły tworzyć nową jakość naszej znajomości.

Zwróciłem się wtedy do Pana Profesora z prośbą o napisanie wstępu do mojego poradnika.

Pan Profesor napisał wówczas:

„(...) sama wiedza (bez odpowiednich umiejętności i cech osobowości) nie gwarantuje sukcesu, podobnie jak umiejętności nie podbudowane wiedzą i cechami osobowości oraz te ostatnie pozbawione towarzystwa wiedzy i umiejętności efektywnego działania. W tym kontekście trudno przecenić rolę poradników wskazujących na znaczenie integracji wiedzy, umiejętności i cech osobowości – w tym przypadku dyrektorów szkół – oraz nawiązujących do «dobrych praktyk» edukacyjnych»¹.

Zmotywowało mnie to do tego stopnia, że 3 lata później – z mojej inicjatywy – pod naszą redakcją naukową powstał w serii „Meritum” blisko 1000-stronicowy poradnik „Prawo oświatowe”, wydany przez Wolters Kluwer Polska SA (którego czwarte wydanie ukáže się niebawem) wraz z osobną publikacją w postaci wzorów pism i dokumentów – pod redakcją Pani Lidii Marciniak i moją).

Przez cały okres od powstania pierwszego poradnika „Potyczki prawne dyrektora szkoły” spotykaliśmy się regularnie (co najmniej raz w miesiąc) na pogadankach o oświacie w kawiarni w podwarszawskim Józefosławiu.

Tam też zrodziła się wizja dalszej współpracy w szerszym gronie na niwie badań naukowych nad kompetencjami kierowniczej kadry oświatowej. Jednym z celów tych badań jest potwierdzenie założeń przyjętych przy powstaniu poradnika „Meritum. Prawo oświatowe” i przygotowanie jego czwartego wydania uwzględniającego ich wyniki oraz potrzeby potencjalnych Czytelników.

¹ K. Gawroński, *Potyczki prawne dyrektora szkoły*, Warszawa 2010, s. 14–15.

W międzyczasie, aby ułatwić zrozumienie złożonej problematyki zarządzania w systemie oświaty i regulujących je skomplikowanych przepisów prawnych, przygotowaliśmy – w nieco lżejszej formie – „elementarz zarządzania oświatą”, który pomoże Państwu zidentyfikować skomplikowane problemy społeczne, prawne i personalne powstające w oświatowej rzeczywistości.

Problemy oświatowe, z którymi spotykamy się w pracy zawodowej, pojawiające wątpliwości, nierozstrzygnięte kwestie przedstawiałem Panu Profesorowi, aby zechciał się do nich odnieść.

Plonem naszych dyskusji przy kawie jest niniejszy tomik zawierający 57 rozdziałów – zagadnień interdyscyplinarnych z zakresu zarządzania w systemie oświaty spisanych w układzie „książki do poduszki”, które można przeczytać jeden po drugim lub wybiórczo, bez odrębnego przygotowania.

Pomysł napisania tego tomiku związany jest z pewną anegdotą. Blisko 20 lat temu, poszukując lektury stosownej do moich zainteresowań organizacją i zarządzaniem, znalazłem na półce jednej z warszawskich księgarni niewielką książkę. Spojrzałem na okładkę z narysowanymi postaciami dwóch pań: potężnego – z agresywnym wzrokiem skierowanym na niewielką szczupłą postać, prawdopodobnie jego podwładnego. Pierwsza myśl, która przyszła mi do głowy, to komiks. Tak myślało wielu potencjalnych czytelników i odkładało ją na półkę. Oglądając dalej okładkę, spostrzegłem wydawcę: Wydawnictwa Naukowe PWN. I tu konsternacja: paradoks, błąd czy zamierzony efekt projektanta okładki? Okazało się bowiem, że to książka naukowa (po zapoznaniu się ze spisem treści i pierwszymi stronami), forma zaś – bardzo przystępna. Książką tą było *Zarządzanie w małych dawkach* Russella L. Ackoffa, profesora University of Pennsylvania w Filadelfii.

Nie ukrywam, że ta książka towarzyszy mi cały czas w moich poszukiwaniach optymalnych rozwiązań i koncepcji zmian w oświacie.

I jeszcze jedno: w herbie wspomnianego uniwersytetu znajduje się motto: *Leges sine moribus vanae*, czyli „Prawa bez moralności są daremne”. Święte słowa. Pora zatem zacząć kształtować moralne prawo i wpływać na morale jego przestrzegania.

Uzupełnienie mojego wyboru pierwowzoru naszej książki jest – wydany w 2010 r. przez MT Biznes – pakiet serii „Jednominutowy menedżer” Kena Blancharda.

Mam nadzieję, że każda z jej części będzie stanowiła podstawę konkretnej dyskusji, rozrywki i relaksu umysłowego. Nie jest naszą intencją uzyskanie aprobaty zawartych w niej poglądów, choć są one głęboko wyważone i naukowo uzasadnione, ale przywołanie myśli i rozpoczęcie dyskusji.

Profesor Russell L. Ackoff napisał: „(...) nie mam zamiaru myśleć za menedżerów, ale sprawia mi przyjemność myślenia z nimi i o nich, a zwłaszcza z tymi i o tych, którzy myślą samodzielnie”.

Pomysłem podzieliłem się z Koleżankami, które zadeklarowały udział w powstaniu tej książki. Do chwili napisania tekstów artykułów nie znaleźmy swoich funkcji w jej redagowaniu. Może to dobrze, bo każdy z nas był nie tylko autorem konkretnych treści, ale też redaktorem, mentorem, recenzentem i menedżerem jednocześnie.

Współautorkami tej publikacji są doświadczone Koleżanki: Pani Małgorzata Dutka-Mucha i Pani Marlena Bernadeta Zaborniak, które swoją pracę zawodową związały ze szkołą, działając aktualnie również w obszarze kształcenia i doskonalenia nauczycieli.

Dobrym duchem tej publikacji (i naszych poprzednich, przygotowywanych samodzielnie i w Zespole) jest Pani Beata Wawrzyńczak-Jędryka, której wiedza i doświadczenie zawodowe – również jako nauczyciela, prawnika, wydawcy publikacji prawniczych, menedżera w wydawnictwach prawniczych – zawoocowały twórczym uporządkowaniem, wypełnieniem i uzu-

pełnieniem. To znaczący kapitał, bez którego ta książka nie byłaby tak barwna i tak „soczysta”, mimo jej menedżerskiego charakteru.

Podziękowanie kieruję do Wydawcy wielu książek – Pani Redaktor Izabelli Małeckiej, zawsze życzliwej i otwartej na pomysły autorskie, która zechciała spełnić prośbę związaną z wydaniem tego zbioru naszych myśli o zarządzaniu.

Krzysztof Gawroński

Przygotowane przez nas surowe teksty książeczki czekały na to, aby Pani Grażyna Polkowska-Nowak i Pani Justyna Szumiel nadały im redakcyjnego kształtu, podkreśliły jej walory, stworzyły niepowtarzalną wizualizację, wręcz artystyczną oprawę naszych rozważań o oświacie. Dziękuję Paniom za to, że po mistrzowsku doprowadziły nasze pomysły do końca, podając Czytelnikowi pełną wizję autorską.

Życzliwość wszystkich Państwa na drodze powstania tej książeczki miała ogromny wpływ na jakość przekazania niesionych przez nią wartości.

Drogi Czytelniku!

Prosimy, przeczytaj tę książkę choć raz, a znajdziesz się – nie wiadomo kiedy – w elitarnej grupie menedżerów i liderów zarządzających skutecznie częścią ogromnego systemu (oświaty), gdzie Człowiek jest najważniejszym podmiotem.

Warto też, abyś zapamiętał na przyszłość słowa Nelsona Mandeli, że: „Edukacja jest najsilniejszą bronią, której możemy użyć, aby zmienić świat”, oraz tytuł publikacji przygotowanej przez Jacques’a Delorsa – „Edukacja – jest w niej ukryty skarb”.

Życzymy Państwu samodzielnego i twórczego myślenia o szkole i oświacie, bowiem ich rozwój jest tak samo ważny jak Państwa „uczenie się przez całe życie”.

Nie byliśmy w stanie przywołać wszystkiego z naszych rozmów i dyskusji, ale spisaliśmy to, co udało się zapamiętać, aby zderzyć pierwotną wizję tego opracowania z rzeczywistością oświatową.

*Małgorzata Dutka-Mucha
Krzysztof Gawroński
Marlena Bernadeta Zaborniak*

Warszawa, czerwiec 2018 r.

P.S. Wstęp, który Państwo przeczytali, jest najdłuższym rozdziałem tej książeczki...

1

WEDŁUG OCZEKIWAŃ TYCH, KTÓRYM OŚWIATA MA SŁUŻYĆ

Edukacja – jest w niej ukryty skarb.

J. Delors¹

Oświata to ogromny pociąg z kilkunastoma milionami miejsc i niesamowitą lokomotywą poruszający się cały czas z różną prędkością. Nie sposób go zatrzymać. Jednak jest to jedyny pociąg odjeżdżający w kierunku „lepszego życia”...

Jak w dziecięcym filmie pt. „Ekspres polarny” (scen. i reż. Robert Zemeckis).

Miejsca są rezerwowane w danej klasie, biletami są środki budżetowe.

Zarządzający ową koleją, do której nasz pociąg należy, nie zastanawiają się jednak, co myślą w pełni o tej specyficznej podróży jej uczestnicy, jakie są ich cele, oczekiwania, rozterki, marzenia... o tym, że nie znają gwarancji jej bezpieczeństwa...

Nie są w pełni świadomi znanej zasady, że nieraz droga, którą chcą przebyć, jest ważniejsza dla pasażera niż szybkie osiągnięcie celu.

¹ *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, red. J. Delors, Warszawa 1998.

Drogę tę wyznaczają procesy kształcenia, wychowania i opieki, a warunki określają środki budżetowe i technika.

Podjęmowane próby odpowiedzi na pytanie, czego oczekują konsumenci usług pedagogicznych, nie dostarczają kompleksowych informacji. Świadczący usługi nie poszukują z determinacją odpowiedzi na to pytanie, pozostawiając pewne *status quo* konsumentom.

KIM SĄ KONSUMENCI?

Szkoła nie służy tylko uczniom, chociaż to oni są ostatecznie głównymi jej beneficjentami, lecz także całemu gronu interesariuszy: rodzicom, nauczycielom, środowisku lokalnemu i państwu, które jest głównym udziałowcem i decydującym. Każda z tych grup ma swoje priorytety. Zarządzanie szkołą ma pogodzić ich interesy i służyć, z jednej strony, składaniu atrakcyjnych obietnic, a z drugiej – ich rzetelnemu wypełnianiu.

DLACZEGO?

Konsumenci usług proponowanych przez szkołę są skazani na poleganie na obietnicach. Korzystanie z usług edukacyjnych jest obowiązkowe dla dzieci i młodzieży, a charakter i sposób świadczenia tych usług jest opisany w prawie oświatowym. Mobilność klientów, tak akcentowana w innych branżach, w przypadku oświaty jest mocno ograniczona przez rejonizację uczniów i z reguły brak miejsc w lepszych szkołach. Pomimo wielu ograniczeń, jakie stoją na przeszkodzie w zastosowaniu zasad marketingowego zarządzania szkołą, dyrektor szkoły nadal ma wielkie pole manewru. Wiele da się zdziałać, jeżeli do entuzjazmu i determinacji doda się nieco praktycznej wiedzy.

Uczestnicy edukacji szkolnej są zawsze (w mniejszym lub większym stopniu) twórczy i stanowią bezcenne źródło informacji.

Pozytywnym dowodem tej tezy jest liczny udział uczniów i szkół w projektach szkolnych realizowanych w ramach europejskich programów współpracy szkół. Entuzjazm i pasja zorientowane celami projektu wyzwalają ogromne potencjały wiedzy i umiejętności beneficjentów. Twórczym rozwiązaniom nie ma końca.

MOŻE TO KLUCZ DO ROZWOJU SZKOŁY?

Jasno określone w projektach cele są dla młodych ludzi imponujące, widzą swoją misję w ich osiągnięciu, a przy tym – bezpośrednio obejrzą i docenią efekty swojej pracy, będąc jeszcze w szkole.

„Trudniej jest nauczycielowi (szkole) dotrzeć do umysłu ucznia (beneficjenta) niż uczniowi (beneficjentowi) uzewnętrznić swoje myśli”².

Tę konkluzję warto wziąć pod uwagę, tworząc i doskonaląc organizację, jaką jest własna szkoła. Po co więc z trudem badać, jak można skorzystać z doświadczenia badacza, a badania własne uzupełnić, bowiem jak mówił prof. Ackoff: „lepiej nie- zbyt dokładnie mierzyć to, co jest potrzebne, niż precyzyjnie to, co jest zbędne”³.

Badanie obrazu szkoły – w świadomości uczniów i nauczycieli – może wskazać ich oczekiwania, co określi ramy usług

² Por. R.L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, Warszawa 1993, s. 10.

³ Por. R.L. Ackoff, *Zarządzanie...*, s. 33.

57 problemów zarządzania oświatą

Książka stanowi kompendium wiedzy dotyczącej procesów rozwojowych w organizacji szkolnej oraz wyjaśnia pojęcia z zakresu zarządzania organizacją szkolną. Autorzy omawiają w niej podstawowe umiejętności praktyczne i kompetencje społeczne, które ułatwiają wstępną interpretację i zrozumienie powszechnie występujących problemów w oświacie.

Opracowanie zostało napisane w formie otwartych komentarzy do typowych, powszechnie występujących problemów, jakie należy rozwiązywać w procesie zarządzania na wszystkich szczeblach systemu oświaty i dotyczących m.in.:

- prowadzenia placówki oświatowej,
- jakości i efektywności pracy,
- nadzoru i kontroli,
- rozwoju osobistego,
- nauczania oraz komunikacji z uczniami.

Zwrócono także uwagę na potrzebę i zasadność stosowania prawa jako narzędzia zarządzania.

Publikacja przeznaczona jest dla kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych, ośrodków doskonalenia nauczycieli oraz ośrodków kursów i szkoleń zawodowych, jak również menedżerów we wszystkich instytucjach systemu oświaty. Powinna też zainteresować nauczycieli oraz studentów kierunków pedagogicznych.

CENA 49 ZŁ (W TYM 5% VAT)



9 788381 249874 W01P01

ISBN 978-83-8124-987-4



9 788381 249874

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45, FAX 22 535 80 01
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUPER.PL
WWW.PROFINFO.PL



Wolters Kluwer