

INSPIRACJE EDUKACYJNE



Dobry nauczyciel dobry uczeń dobra szkoła

redakcja naukowa

Krzysztof Gawroński

Stefan M. Kwiatkowski



Wolters Kluwer

Dobry nauczyciel dobry uczeń dobra szkoła

redakcja naukowa

Krzysztof Gawroński

Stefan M. Kwiatkowski

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca serii
Elżbieta Piotrowska-Albin

Recenzent
Prof. dr hab. Mirosław J. Szymański

Wydawca
Izabella Mатеcka

Redaktor prowadzący
Joanna Otówek

Opracowanie redakcyjne
Katarzyna Kruś

Ilustracja na okładce
juliatim/123RF



Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegając przystępujących 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., 2024

ISBN 978-83-8358-100-2

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

WPROWADZENIE

Inspiracją dla Autorów i Redaktorów naukowych, stanowiącą jednocześnie przesłankę do powstania najpierw koncepcji, a później niniejszej monografii, było stwierdzenie, że „system edukacji jest odpowiedzialny za to, czego i jak uczymy młodzież i dorosłych, a także za to, czego ich nie uczymy, a tym samym – w jakim zakresie nie kształtujemy. Edukacja wiąże się z jakością człowieka, z procesami transformacji oraz z wyzwaniem cywilizacyjnymi dla Polski, Europy, Świata”¹.

Idea ta oddaje zarówno przyjęty kierunek, jak i intencje, zamierzenia, cele, które przyświecały nam w opracowaniu własnych tekstów oraz w doborze treści redagowanych przez poszczególnych Autorów. **Pedagogika i zarządzanie** w wielu obszarach idą w parze, wzajemnie się przenikają, a ich korelacja uświadamia nam, jak społecznie ważne są dziś te dziedziny nauki. Niewątpliwie interdyscyplinarność zarządzania pozwala odrobinę zdominować obszar Pedagogiki, jednak wskazuje i porządkuje domenę tej pierwszej. Poszczególni Autorzy w kolejnych artykułach dowodzą, że zarządzanie tymi

¹ A. Burewicz, *Od nauki do komputerów od komputerów do nauki* [w:] *Materiały z XX Konferencji „Informatyka w szkole”*, red. M.M. Sysło, Wrocław 2004, s. 1.

najważniejszymi zasobami, jakimi są ludzie, oraz procesami, które w wymierny sposób oddziałują na działalność organizacji kształtującej edukację, jak też niemal każdej innej, jest bardzo trudne.

W pierwszym rozdziale zostały określone kluczowe wartości wpływające na nauczyciela, jego rolę i misję do wypełnienia. Znajomość podstaw zarządzania pomaga pedagogowi w sposób skuteczny przekazywać wiedzę, która jest wspomnianym wcześniej swoistym wyzwaniem cywilizacyjnym, i formułować postawy jednostkowe i społeczne. Stąd też w kolejnych rozdziałach nawiązujemy do rozważań naukowych o statusie nauczyciela, bez którego współcześnie trudno sobie wyobrazić rozwój społeczeństwa, wiedzy i informacji. Właśnie ten obszar, dzieląc się swymi doświadczeniami i profesjonalną wiedzą, opisują naukowcy i praktycy, badacze i doświadczeni pedeutolodzy oraz bogaci w doświadczenie wizjonerzy oświaty. To bardzo ważne zadanie, jakim jest przygotowanie młodych ludzi do wyzwań, które spotkają na swej drodze życia. Zadaniem tej monografii jest optymalne i uporządkowane wprowadzenia Czytelnika w arkaana zarządzania szkołą, wskazujące na kluczowe kwestie, na które powinien zwrócić uwagę **każdy dyrektor zarządzający i nauczyciel**, z uwzględnieniem kanonów systemu oświaty. Wpisują się w tę kwestię oparte na analizie spostrzeżenia prezentowane w poszczególnych artykułach, wynikach nowych, szczegółowych badań naukowych i wynikających z nich konkluzji. Stanowią one fundament opracowania koncepcji modelowych i rozwiązań pozwalających na przygotowanie do opracowania standardu kształcenia nauczyciela XXI wieku.

Niebagatelną rolę w wychowaniu i dydaktyce odgrywają wartości, do których nawiązują autorzy, kierując szczególną uwagę na wartości historyczne i kulturowe współczesnej Europy. Temat ten rozwinięty jest szerzej w rozdziale „Perspektywy i inspiracje rozwoju kompetencji zawodowych nauczyciela” i wprowadza nas w ważne zagadnienia dotyczące nauk

społecznych i zarządzania kulturą zawodu i etyką zawodową rozumianych jako sztuka oddziaływań pedagogicznych.

Inni autorzy rozwijają i we wnikliwy sposób rozważają powyższe zagadnienia, formułując dość spójne przesłanie, które powinno dotrzeć do środowisk naukowych, zajmujących się zarówno pedagogiką, jak i zarządzaniem – oddziaływujących na tworzenie wysokiej jakości kształcenia i doskonalenia nauczycieli. Wnioski oraz ważne spostrzeżenia sformułowane przez zaproszonych do przygotowania publikacji specjalistów powinny okazać się również przydatne studentom nauk o zarządzaniu oraz pedagogiki. Analiza literatury przedmiotu dowodzi, że trudno jest znaleźć publikacje w analityczny sposób opisujące związek pomiędzy teorią zarządzania a pedagogiką, i to w tak szerokim kontekście związanym ze strony pedagogiki z wartościami, a ze strony zarządzania z przedsiębiorczością, marketingiem, aspiracjami i komunikacją.

Zapraszając do lektury, pozostajemy w przekonaniu, że nie zawiedziemy oczekiwań wszystkich tych, którzy zaufali nam i zdecydowali się poświęcić swój cenny czas na zapoznanie się z naszymi przemyśleniami i wnioskami, oraz tych, których zapał do doskonalenia jakości oświaty jest nadal bardzo aktywny.

Dziękujemy wszystkim Autorom poszczególnych rozdziałów, którzy zgodzili się podzielić na naszych łamach swymi cennymi materiałami, a bez których wnikliwa i profesjonalna analiza przedmiotu nie byłaby możliwa. Szczególne jednak podziękowania kierujemy do recenzenta, Pana Profesora dr. hab. Mirosława J. Szymańskiego, którego cenne wskazówki i uwagi miały decydujący wpływ na powstanie ostatecznej wersji monografii.

*Krzysztof Gawroński
Stefan M. Kwiatkowski*

WSTĘP

Krzysztof Gawroński

1. NAUCZYCIEL W WARUNKACH ZMIAN SPOŁECZNYCH – MISJA, SŁUŻBA CZY ZAWÓD?

Rozważania w tym zakresie mają przeszłość historyczną: od starożytności do współczesności. Arystoteles, zabierając głos w sprawach państwowych, pisał w *Polityce*: „Państwo jest wówczas cnotliwe, jeśli wszyscy obywatele uczestniczący w jego rządach są cnotliwi, według mnie zaś wszyscy obywatele w zarządzie państwa uczestniczą”¹. Dalej Arystoteles postulował: „obywatele winni być tak wychowywani, by zdobyli przygotowanie do swoich zadań, by umieli za młodu słuchać, a w starszym wieku rządzić”². Znany rzymski nauczyciel Marek Fabiusz Kwintylian w wielokrotnie podkreślał istotną społeczną rolę nauczyciela w podnoszeniu poziomu wykształcenia wszystkich obywateli, bez względu na status społeczny. Obywatel powołany do kierowania sprawami publicznymi i prywatnymi, który mógłby rozważnie rządzić państwem, zasadzać je na prawach,

¹ Cyt. za S. Wołoszyn, *Źródła do dziejów wychowania i myśli pedagogicznej*, Kielce 1995, s. 59.

² Cyt. za S. Wołoszyn, *Źródła...*, s. 60.

I

NAUCZYCIEL W RZECZYWISTOŚCI ORGANIZACYJNEJ JEDNOSTKI OŚWIATOWEJ

Krzysztof Gawroński

*Polskę na równi z innymi narodami oczekuje
walka we wszechświatowych zapasach
o pierwszeństwo w dziedzinie organizacji.*

Józef Piłsudski

1. ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM NAUCZYCIELI W SZKOLE I PLACÓWCE OŚWIATOWEJ W KONTEKŚCIE PRACY INDYWIDUALNEJ I ZESPOŁOWEJ¹

*Warto skorzystać z dyrektywy sprzed stu lat,
rozpocząć tę „walkę” o dobrą organizację systemu oświaty,
matecznika wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych,
nie zapominając, że jedynym niezawodnym jego sojusznikiem
jest nauczyciel...*

Krzysztof Gawroński

Złożona jest rola zarządzania potencjałem nauczyciela w podstawowej jednostce oświatowej – w kontekście nauczania i wychowania – z wykorzystaniem predyspozycji i umiejętności. Autorzy merytorycznej publikacji źródłowej² przeprowadzili badania wśród studentów oraz uczniów zamojskich uczelni i szkół (próba stu). Wyniki badań potwierdziły tezę, że znajomość podstaw zarządzania przez nauczycieli (wykładowców), z wykorzystaniem podstawowych predyspozycji kandydata³, ma znaczenie zarówno dla uczelni, jak i studentów. Wpływają one też na opinię o danej organizacji formułowanej na podstawie społecznej oceny zaangażowania i aktywności nauczycieli w wykonywaniu powierzonych obowiązków. Zdaniem badaczy można stwierdzić, że uczniowie (studenci) chętniej uczęszczają na zajęcia, które prowadzą nauczyciele (wykładowcy) posiada-

¹ Do przygotowania artykułu wykorzystano tekst M. Szpakowskiej, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji edukacyjnej i pracy pedagoga* [w:] *Pedagogiczne aspekty zarządzania*, red. M. Szpakowski, E. Dąbek, Zamość 2014.

² M. Szpakowska, *Zarządzanie...*, s. 15 i n.

³ Omawiając powyższe zagadnienie, należy mieć świadomość, że „profesja nauczyciela jest niezwykle trudnym zajęciem, dlatego aby mogła być wykonywana właściwie, niezbędne są pewne kwalifikacje” – zob. O. Symolon, *Rola społeczna a tożsamość organizacyjna nauczyciela*, Warszawa 2012, s. 46 (praca magisterska).

jący autorytet⁴, potrafiący nawiązać kontakt i wzbudzić szacunek nie tylko dzięki posiadanej wiedzy w określonej dziedzinie, lecz także umiejętności zarządzania własnymi kompetencjami – zasobami ludzkimi, składającymi się na wybrane predyspozycje zawodowe. W wyniku badania literatury przedmiotu można też dowiedzieć, że połączenie podjętych dwóch dziedzin nauki (zarządzania i pedagogiki), jak na razie stosunkowo rzadkie, z całą pewnością zasługuje na głębszą analizę.

Jak kierować grupą, jak nią przewodzić, jak wydobyć drzemiący (w młodzieży) potencjał, i wreszcie, jak doprowadzić do skutecznego przekazania wiedzy i wdrażania umiejętności przez pedagoga? Czy w tym i kolejnych artykułach uda się sformułować odpowiedzi? Te pytania pozostawiamy do indywidualnej oceny czytelnika.

Niewątpliwie organizacjami uczącymi się, inteligentnymi, zdolnymi do autorefleksji są szkoły i wyższe uczelnie.

Rozważania warto rozwinąć w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi organizacji oświatowej i pracą nauczyciela, który posiada do przekazania wiedzę merytoryczną i pedagogiczną oraz praktyczne umiejętności, jak też w zakresie komunikacji. Należy w tym miejscu podkreślić, że „działalność organizacji [oświatowej – przyp. aut.] rządzi się nieco innymi prawami od tych, które mają zastosowanie w innych obszarach aktywności społecznych”⁵. Zachodzi widoczna korelacja między praktycznym

⁴ Powyższe rozważania osadzone są w dosyć oryginalnym obszarze. Bada się więc korelacje zachodzące pomiędzy zarządzaniem (przewodzeniem) organizacją zarządzającą, np. biznesową, a organizacją edukacyjną z jednej strony i uczniów/studentów z drugiej. Autorytet „przywódcy” w obu przypadkach wydaje się bezcennym walorem, ponieważ „przewodzenie organizacją odbywa się przecież także w oparciu o autorytet menedżera. Chodzi tu o autorytet techniczny, który musi w ten sposób wyróżniać go spośród podwładnych – o ile oczywiście zależy mu na skutecznym i efektywnym zarządzaniu (przywództwie)” – zob. M.K. Szpakowski, *Informatyzacja zarządzania współczesną organizacją* [w:] *Informatyzacja zarządzania. Nowe technologie, informacja, wiedza, komunikacja*, red. M.K. Szpakowski, Zamość 2013, s. 50–51.

⁵ Por. M.K. Szpakowski, *Zarządzanie parafią katolicką – organizacją, która promuje wartości, moralność oraz rodzinę* [w:] *Kościół katolicki w Polsce. Organizacja, zarządzanie, funkcje społeczne*, red. M.K. Szpakowski, Zamość 2013, s. 114.

zarządzaniem czasem i jego umiejętnym wykorzystaniem, np. w budowaniu właściwych relacji, postaw, komunikacji – z naciskiem na retorykę. Współczesne uczelnie, szkoły i jednostki oświatowe podlegają bardzo podobnym oddziaływaniom otoczenia i rynku, jak inne organizacje, które funkcjonują we współczesnych realiach gospodarczych i konkurencyjnych. W procesie rekrutacji uczniów/studentów używane są różnego rodzaju formy promocji i marketingu, których celem jest umocnienie pozycji konkurencyjnej danej jednostki edukacyjnej oraz pozyskanie jak największej liczby uczniów/studentów. Kluczowym elementem, który (uczniowie mniej, studenci – zdecydowanie bardziej) biorą pod uwagę, może być opinia co do poziomu skuteczności działania szkoły (placówki oświatowej), jak też kompetencji jej kadry dydaktycznej (aż 67% badanych wskazało właśnie ten czynnik jako podstawowy).

Nie da się przecenić nauczycieli i wykładców posiadających wiedzę, lecz także umiejętność jej przekazania, komunikatywność, kreatywność i swego rodzaju charyzmę⁶, które razem wzięte składają się na jego indywidualną osobowość⁷. To elementy wypracowanego specyficznego systemu pracy, którego zadaniem jest integracja wszystkich sfer psychicznych człowieka wokół jego rozwoju, oparty na twórczym gospodarowaniu kapitałem ludzkim i kreatywności pracowników⁸.

Komu bowiem bardziej, jak nie organizacjom zajmującym się kształceniem przyszłych kadr, może (i powinien) być ten fakt dobrze znany? Kreatywność pracowników, ich zaangażowanie i poświęcenie w realizacji celów organizacji osiągniemy między innymi przez właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi,

⁶ Powyższe czynniki dokładniej zostały opisane w dalszej części opracowania.

⁷ A. Biela, *Psychologiczne i społeczne zasoby kapitału ludzkiego w zarządzaniu personelem* [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, red. M. Pawlak, Lublin 2010, s. 59.

⁸ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez organizowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, Warszawa 2010, s. 7.

które jest w gestii zarówno kadry dydaktycznej, jak i dyrekcji danej jednostki oświatowej⁹.

1.1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRACY PEDAGOGICZNEJ JEDNOSTKI OŚWIATOWEJ

W większości popularnych i naukowych opracowań z dziedziny zarządzania znajdziemy stwierdzenie, że najważniejszym zasobem każdej organizacji, fundamentem jej przewagi konkurencyjnej, są właśnie jej **zasoby ludzkie**. Prawdziwość tego stwierdzenia nie może budzić dziś żadnych wątpliwości¹⁰. Rozwój zasobów ludzkich¹¹ jest jednym z najcenniejszych elementów kapitału danej organizacji.

Jako głosę, szczególnie ważną dla funkcjonowania systemu oświaty, można przytoczyć słowa Russella L. Ackoff'a: „Ci, którzy są na usługach kadr (np. oświatowych, kierowniczych)¹², powinni się skupić na tych, którym służą, a nie na wykonywanych usługach albo na narzędziach służących do ich wykonywania”¹³.

W organizacji oświatowej zasoby ludzkie stanowi przede wszystkim (choć nie tylko) kadra dydaktyczna. Jak pisze Michael Armstrong, „podstawą zaangażowania pracownika jest jego **identyfikacja z celami i wartościami** [instytucji,

⁹ Należy zauważyć, że „w polskiej literaturze z zakresu zarządzania oświatą od kilkunastu lat intensywnie lansuje się pojęcie «menedżera oświaty». Oznacza ono takiego dyrektora, który w imieniu właściciela szkoły (samorządu, organizacji społecznej, osoby fizycznej) potrafi inspirować i stwarzać warunki do twórczego poszukiwania nowych metod, form działalności pedagogicznej oraz organizacyjnej placówki, czyli samodzielnie i twórczo podejmować decyzje o działaniach ludzi, którymi kieruje” – zob. K. Leśniak, *Dyrektor szkoły jako menedżer*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej” w Tarnowie, 2011/1, s. 2010.

¹⁰ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2004, s. 45.

¹¹ H. Szymańska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i Zamojska Korporacja Energetyczna SA*, Lublin 2002, s. 11 (praca licencjacka).

¹² „Wszak w jednostce oświatowej, każdy jest na swoim odcinku pracy – menedżerem tego, co służy świadczeniu przez nią usług” – K. Gawroński [w:] *57 problemów zarządzania oświatą*, red. K. Gawroński, Warszawa 2018, s. 17 i n.

¹³ R.L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, Warszawa 1993, s. 71.

Dobry nauczyciel – dobry uczeń – dobra szkoła

W publikacji omówiono zadania nauczyciela we współczesnej szkole, oczekiwania społeczne wobec nauczycieli, doskonalenie i wspomaganie ich pracy oraz zarządzanie potencjałem, odpowiedzialność i uprawnienia.

Zaprezentowano kwestie programowania rozwoju zawodowego nauczycieli, w tym m.in. rolę i zadania mentora, znaczenie motywacji do podnoszenia poziomu kompetencji zawodowych, przywództwo w edukacji, a także motywacyjną rolę oceny pracy nauczyciela i jej wpływ na zmiany w szkole.

Przedstawiono ponadto wybrane zagadnienia specyfiki pracy nauczyciela, takie jak rzeczywisty czas pracy czy wypalenie zawodowe.

Publikacja jest przeznaczona dla nauczycieli i dyrektorów szkół. Wnioski i spostrzeżenia sformułowane przez autorów na podstawie ich zawodowego dorobku oraz pracy naukowej powinny być przydatne również dla studentów nauk o zarządzaniu oraz pedagogiki.

„[...] bardzo wysoko oceniam recenzowaną pracę i rekomenduję ją do druku. Zawiera bardzo szeroki przegląd zagadnień dotyczących nauczyciela i szkoły, mniej – uczniów. Będzie to praca bardzo pożyteczna dla czytelników” – z recenzji *prof. dr. hab. Mirosława J. Szymańskiego*

Krzysztof Gawroński – nauczyciel dyplomowany – urzędnik oświatowy, nauczyciel akademicki; Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, Akademia Nauk Społecznych im. Mieszka I w Poznaniu.

Stefan M. Kwiatkowski – profesor doktor habilitowany; Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie.



Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca



9 788383 581002 W01P01

ISBN 978-83-8358-100-2



9 788383 581002

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA +48 801 044 545
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUPER.PL
WWW.PROFINFO.PL

CENA 79 ZŁ (W TYM 5% VAT)