

Autoreferat

1. Elżbieta Gozdowska

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

Tytuł zawodowy magistra pedagogiki (dyplom nr 20238) uzyskałam na podstawie pracy pt. *Realizacja programów edukacji seksualnej w szkołach ponadpodstawowych w aspekcie oczekiwań młodzieży* napisanej pod kierunkiem dr Ireny Kropińskiej i obronionej 8.05.1998 r. na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy (obecnie Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy).

Przedmiotem badania była realizacja programów edukacji seksualnej w szkołach ponadpodstawowych w aspekcie oczekiwań młodzieży. Badanie przeprowadziłam w przededniu wydania przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania rozporządzenia mówiącego o wprowadzeniu do szkół (zarówno podstawowych, jak i ponadpodstawowych) przedmiotu dotyczącego wiedzy o życiu seksualnym człowieka wraz z określeniem zakresu jego treści. Potrzebę wprowadzenia tego przedmiotu potwierdziło przeprowadzone przeze mnie badanie, w wyniku którego ustaliłam, że dotychczasowe zajęcia z tej tematyki, które powinny być realizowane w ramach godzin wychowawczych, jak również okazjonalnie w trakcie realizacji programu innych przedmiotów – w opinii uczniów – były po prostu pomijane, a w najlepszym przypadku traktowane bardzo powierzchownie.

Wyniki badania przedstawiłam w referacie „Jak w szkole realizowana jest edukacja seksualna?” wygłoszonym na ogólnopolskiej konferencji naukowej „Promocja zdrowia w edukacji” (Rabka, 15 – 16 listopada 1998 r.). Efektem udziału w konferencji jest publikacja:

Elżbieta Gozdowska, *Realizacja programów edukacji seksualnej w szkołach ponadpodstawowych w aspekcie oczekiwań młodzieży*, w: *Edukacja zdrowotna dzieci i młodzieży: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej „Promocja zdrowia w edukacji” (Rabka, 15–16 listopada 1998)* pod red. Haliny Kosętki, Janiny Wyczęsany, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 1999, s. 251–260, ISBN 83-7271-005-8.

Stopień doktora nauk humanistycznych w dyscyplinie pedagogika (dyplom nr 446) uzyskałam na podstawie rozprawy pt. *Uwarunkowania polityki edukacyjnej samorządu województwa – na przykładzie szkół medycznych na Mazowszu* napisanej pod kierunkiem dra hab. prof. IBE Janusza Gęśickiego i obronionej 29.06.2004 r. w Instytucie Badań



Edukacyjnych w Warszawie. Recenzentami w przewodzie doktorskim byli prof. dr hab. Waldemar Dutkiewicz i prof. dr hab. Jerzy Niemiec.

Przedmiotem badania były działania organów¹ samorządu województwa mazowieckiego w zakresie kształcenia średniego personelu medycznego. Kluczowym pojęciem dla tego badania było pojęcie systemu działania jako zestawu wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość, przy czym jeden z tych elementów jest podmiotem sterującym (człowiekiem, grupą ludzi). Miejsce mazowieckiego systemu kształcenia średniego personelu medycznego określiłam po wprowadzeniu dwóch systematyk (wertykalnej: uwzględniającej cele osiągnięte w systemach edukacyjnych i horyzontalnej: biorącej pod uwagę strukturę realizacji zadań publicznych) opisujących system edukacji w Polsce. Badany system działania był elementem (systemem) jednej i drugiej systematyki. System ten miał swoje otoczenie. Wpływ otoczenia na system zdefiniowałam przez podanie przesłanek. W trakcie badania określiłam przesłanki (uwarunkowania) wpływające na decyzje zmieniające system i stwierdziłam, że decydujące znaczenie miały uwarunkowania ekonomiczne i społeczne. Analiza funkcjonowania systemu wymagała oceny jego sprawności. Sprawność systemu zdefiniowałam jako jego zdolność do pozyskiwania zasobów niezbędnych dla funkcjonowania i rozwoju oraz zaspokajanie przez niego potrzeb społecznych. Badanie potwierdziło, że podejmowane przez decydenta systemowego działania zwiększały sprawność funkcjonowania systemu zarówno z jednego, jak i drugiego względu. Wyniki przeprowadzonego przeze mnie badania, jak również możliwość zastosowania podejścia systemowego w badaniu polityki edukacyjnej samorządu terytorialnego przedstawiłam w publikacji:

Elżbieta Gozdowska, *Zastosowanie paradygmatu systemowego w badaniach*, „Edukacja Otwarta” 2009, nr 1, s. 75-96, ISSN 1642-5227.

Ukończone studia doktoranckie, podyplomowe i kursy

Studia doktoranckie w zakresie pedagogiki w Instytucie Badań Edukacyjnych w Warszawie (10.1999 r. – 09.2002 r.) ukończyłam napisaniem rozprawy doktorskiej.

¹ Organ – termin oznaczający wyodrębniony w celu wykonywania określonych zadań podmiot – osobę lub grupę osób – którego kompetencje określają normy zewnętrzne albo wewnętrzne (najczęściej normy prawne). Por. E. Zieliński, *Nauka o państwie i polityce*, Wydawnictwo ELIPSA, Warszawa 2006, s. 171. W samorządzie województwa są organy: stanowiący i kontrolny (sejmik województwa) oraz wykonawczy (zarząd województwa).

Świadectwo ukończenia studiów podyplomowych **Informacja naukowa i bibliotekoznawstwo** uzyskałam 1.07.2001 r. na Wydziale Historycznym Wyższej Szkoły Humanistycznej w Pułtusku (obecnie Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku).

Dyplom ukończenia Kursu Moderatorów Europejskich w zakresie **Edukacji europejskiej** (nr 12/2) uzyskałam 22.03.2002 r. na Wydziale Nauk Politycznych Wyższej Szkoły Humanistycznej w Pułtusku (obecnie Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku).

Świadectwo ukończenia studiów podyplomowych **Organizacja i zarządzanie w oświacie. Strategie regionalne i szkolne** uzyskałam 19.06.2004 r. na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Stopień zawodowy nauczyciela dyplomowanego (zaświadczenie Mazowieckiego Kuratora Oświaty nr 191/09) uzyskałam 22.07.2009 r.

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/artystycznych

Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusku (obecnie Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku), 10.1998 r. – 06.2000 r., wykładowca.

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, 10.2004 r. – 06.2007 r., 10.2022 r. – obecnie, wykładowca.

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, Wydział Nauk Pedagogicznych, 10.2005 r. – 06.2016 r., wykładowca.

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 742, 1088, 1234, 1672, 1872, 2005, z 2024 r. poz. 124, 227.)



4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Elżbieta Gozdowska, *Lokalne systemy oświaty. Studium sześciu gmin*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2023, ss. 455, ISBN 978-83-67721-28-8; e-book 978-83-67721-29-5, monografia, recenzenci wydawniczy: prof. dr hab. Stefan Michał Kwiatkowski, dr hab. prof. UW Bohdan Skrzypczak.


4.2. Omówienie celu naukowego pracy oraz uzyskanych wyników wraz z rekomendacjami

Stanowiąca główne osiągnięcie naukowe monografia „Lokalne systemy oświaty. Studium sześciu gmin” podejmuje tematykę zarządzania oświatą² przez polski samorząd terytorialny. Pragnę podkreślić, że problematyka dotycząca zarządzania w oświacie i polityki edukacyjnej samorządu terytorialnego stanowi również wątek przewodni moich wcześniejszych dociekań badawczych, które przyjęły formę dwóch monografii (w tym jednej współautorskiej), dwóch współautorskich raportów z badań (w tym jednego opublikowanego) oraz artykułów opublikowanych w recenzowanych czasopismach naukowych, opisanych szerzej w punkcie 5. – „Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych” – niniejszego autoreferatu.

Istnieje co najmniej kilka powodów, dla których warto prowadzić badania na temat zarządzania oświatą przez polski samorząd terytorialny. Po pierwsze, od przejęcia szkół przez jednostki samorządu terytorialnego minęły trzy dekady, a tematyką tą zainteresował się jedynie nieliczny krąg badaczy³. Po drugie, samorządy, pełniąc funkcję organów prowadzących dla publicznych szkół i placówek oświatowych, odpowiadają za tworzenie warunków dla edukacji ludności zamieszkującej obszar, na którym funkcjonują. Dlatego ich działania na rzecz edukacji młodego pokolenia Polaków są sprawą szczególnie ważną, społecznie doniosłą i wartą gruntownego zbadania. Trzecim powodem są moje zainteresowania teoretyczno-empiryczne wskazaną problematyką, które wykryły się w czasie studiów doktoranckich w zakresie pedagogiki (IBE w Warszawie). Jednocześnie zdobywałam

² W niniejszej pracy zamiennie używam określeń *zarządzanie oświatą* i *polityka oświatowa (edukacyjna)*, ponieważ – jak pisze Janusz Gęsicki – „te dwie sfery są związane i zarządzanie jest realizacją polityki z jednej strony, z drugiej zaś jest narzędziem realizacji owej polityki i to zarówno w skali makro, jak i lokalnej”. J. Gęsicki, *Koncepcje zarządzania systemem oświaty*, w: K. Gawroński, M. Kwiatkowski (red.), *Dyrektor szkoły w procesie zarządzania oświatą*, Wydawnictwo APS, Warszawa 2019, s. 40.

³ Sylwia Sysko-Romańczuk i Piotr Zaborek podjęli próbę zidentyfikowania modeli zarządzania oświatą w polskich samorządach. S. Sysko-Romańczuk, P. Zaborek, A. Niedźwiecka, *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, w: M. Herbst (red.), *Zarządzanie oświatą. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 2*, Wydawnictwo ICM UW, Warszawa 2012.



doświadczenie w administracji samorządowej oraz instytucjach edukacyjnych, pełniąc kierownicze funkcje w powiatowym wydziale oświaty, zespole placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotece pedagogicznej. Efektem tego etapu edukacji i zdobytego doświadczenia była rozprawa doktorska pt. *Uwarunkowania polityki edukacyjnej samorządu województwa – na przykładzie szkół medycznych na Mazowszu*. W latach 2005–2016 pracowałam jako wykładowca w Katedrze Polityki Edukacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, kierowanej najpierw przez pana prof. dr hab. Andrzeja Janowskiego, a następnie pana dr hab. prof. APS Janusza Gęsickiego. Współpraca z wybitnymi pedagogami zainspirowała mnie do realizacji wielu projektów badawczych i wydawniczych. Jednym z najważniejszych – w mojej opinii – był projekt dotyczący funkcjonowania lokalnych systemów oświaty w latach 2009–2015, na podstawie którego powstała omawiana monografia.

W okresie objętym badaniem zakres swobody decyzyjnej jednostek samorządu terytorialnego był relatywnie największy na przestrzeni 30 lat funkcjonowania oświaty samorządowej⁴. W latach 2015–2016 wprowadzono zaś regulacje prawne, które dały kuratorom kontrolę nad samorządową siecią szkół oraz zwiększyły ich rolę przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych w oświacie. Kolejne (trzy) nieudane próby nowelizacji prawa oświatowego, w celu przyznania kuratorom jeszcze szerszych kompetencji, podjęto w latach 2021–2023.

Ważną i interesującą interpretację cyklicznych nawrotów centralizmu sformułowała wybitna brytyjska socjolożka Margaret Archer⁵, badająca z makroperspektywy historycznej i socjologicznej wylanianie się zdecentralizowanych i scentralizowanych systemów oświatowych. W pracy *Social Origins of Educational Systems* przedstawiła charakterystykę modeli szkolnictwa scentralizowanego i zdecentralizowanego. Zgodnie z modelem systemu scentralizowanego pełną kontrolę nad szkolnictwem sprawuje władza państwowa. Szkolnictwo jest zarządzane odgórnie, kompetencje są skupione w organach reprezentujących władzę zwierzchnią. Systemy scentralizowane charakteryzują się jednolitością rozwiązań organizacyjnych. Są ponadto wykorzystywane do upowszechniania ideologii głoszonej przez państwo. Na przeciwległym biegunie znajdują się systemy zdecentralizowane, charakteryzujące się rozproszeniem kompetencji i różnorodnością rozwiązań organizacyjnych szkolnictwa. System nie jest jednolity pod względem organizacyjnym, niektóre jego elementy

⁴ Stosowane w pracy określenie „oświata samorządowa” odnosi się do szkół i placówek, dla których organem prowadzącym są jednostki samorządu terytorialnego.

⁵ M.S. Archer, *Social Origins of Educational Systems*, Sage Publications Ltd., London 1979; patrz szerokie omówienie tego dzieła przez S. Kowalskiego, *Systemy oświatowe scentralizowane i zdecentralizowane w świetle wyników badań S.M. Archer*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Socjologia Wychowania V – Nauki Humanistyczno-Społeczne” 1984, z. 145, s. 39–57.



podlegają władzy centralnej państwowej, inne – w mniejszym lub większym stopniu – władzom lokalnym lub różnego rodzaju organizacjom. M. Archer ustaliła, że systemy zdecentralizowane mają tendencję do stałego rozwoju, natomiast systemy scentralizowane (na przykładzie Rosji i Francji) przechodzą przez cykle wzrostu i nawrotu ze względu na inne relacje roszczeń pomiędzy władzami a oddolnymi podmiotami społecznymi (tu: nauczyciele i ich związki, rodzice, samorządy, władze lokalne i regionalne, eksperci, media i inne)⁶. W świetle teorii M. Archer system oświaty w Polsce należy do scentralizowanych, o czym także pisze m.in. Zbigniew Kwieciński⁷. Samorządy, pełniąc funkcję organu prowadzącego dla szkół publicznych, są jednak odpowiedzialne za funkcjonowanie na swoim terenie oświaty, na którą przeznaczają coraz większe środki z dochodów własnych.

Celem moich dociekań naukowych było ukazanie całościowego obrazu funkcjonowania lokalnych (gminnych) systemów oświaty, ze szczególnym uwzględnieniem ich efektywności oraz uwarunkowań decyzji podejmowanych przez władze samorządowe. Tak sformułowany cel określił zakres i układ pracy, która ma strukturę charakterystyczną dla monografii naukowej, zawiera bowiem wyraźnie wyróżnione części: I – teoretyczną (System oświaty w Polsce po 1989 r.) i II – empiryczną (Funkcjonowanie lokalnych systemów oświaty w świetle badań). W rozdziale pierwszym części I omówiłam problematykę uspołecznienia oświaty w piśmiennictwie pedagogicznym, koncentrując się na kilku – moim zdaniem – najważniejszych poglądach dotyczących uspołecznienia szkoły i systemu oświaty. Następnie przedstawiłam podstawowe informacje na temat uspołecznienia zarządzania oświatą w Polsce po 1989 r., które miało odbywać się na dwa sposoby⁸: poprzez przekazanie prowadzenia szkół państwowych samorządom terytorialnym, tak aby to one stały się ich właścicielami i podmiotami prowadzącymi oraz poprzez oddolne tworzenie rad szkolnych i oświatowych, którego zwieńczeniem byłoby powołanie Krajowej Rady Oświatowej. Ponieważ zapisy ustawowe odnoszące się do tworzenia organów społecznych w polskim systemie oświaty okazały się martwą normą prawną, uspołecznienie oświaty poszło w kierunku jej usamorządowienia, co oznaczało przekazanie prowadzenia szkół samorządom terytorialnym⁹.

⁶ Z. Kwieciński, *Agnotologia pedagogiczna. Zarys problematyki. Trzy subiektywne opowieści*, „Studia Edukacyjne” 2017, nr 46, s. 30.

⁷ Z. Kwieciński, *Agnotologia pedagogiczna (2). Ignorancja jako funkcja politycznego centralizmu i globalnego neoliberalizmu gospodarczego*, „Forum Nauk Społecznych” 2023, nr 1, s. 14.

⁸ B. Śliwerski, *Meblowanie szkolnej demokracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 40.

⁹ J. Gęsicki, *Przemiany w edukacji*, w: M. Marody (red.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 100–101; J. Gęsicki, *Koncepcje zarządzania...*, op. cit., s. 53.

W drugim rozdziale przedstawiłam zadania oświatowe samorządu terytorialnego w świetle zapisów prawa obowiązujących w objętych badaniami latach 2009–2015. W owym czasie, dzięki nowelizacji ustawy o systemie oświaty z 19 marca 2009 r.¹⁰, samorzady posiadały relatywnie największy zakres swobody decyzyjnej w wykonywaniu zadań wynikających z pełnienia funkcji organu prowadzącego dla publicznych szkół i placówek oświatowych. Następnie omówiłam wprowadzone w latach 2015–2016¹¹ zmiany wzmacniające kompetencje kuratora, zwracając przy tym uwagę na kwestię ograniczenia samodzielności samorządu terytorialnego w wykonywaniu zadań oświatowych.

Finansowanie zadań oświatowych realizowanych przez samorząd terytorialny omówiłam w rozdziale trzecim. Przedstawiłam w nim zasady ustalania i mechanizm podziału subwencji oświatowej będącej podstawowym źródłem finansowania publicznych szkół i placówek oświatowych, dla których samorząd jest organem prowadzącym. Na podstawie analizy wydatków publicznych na oświatę, wykazałam, że subwencja nie wystarcza na sfinansowanie zadań oświatowych realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, które przeznaczają na ten cel coraz większe dodatkowe środki z dochodów własnych. Przedstawiłam też pokrótce postulat zdefiniowania standardów edukacyjnych. Z kolei w rozdziale czwartym omówiłam obowiązujące regulacje ustawowe określające warunki zatrudnienia oraz zasady wynagradzania nauczycieli w publicznych szkołach i placówkach oświatowych. Wskazałam także zmiany w Karcie Nauczyciela proponowane przez środowiska samorządowe ukierunkowane na tworzenie warunków dla efektywnej realizacji zadań oświatowych.

W rozdziale piątym skoncentrowałam się na konsekwencjach zmian demograficznych związanych ze zmniejszaniem się liczby dzieci i młodzieży w wieku szkolnym. Przedstawiłam (liczbowy) obraz zmian, jakie zaszły w liczebności szkół gminnych w stosunku do liczby uczęszczających do nich uczniów, ze szczególnym uwzględnieniem okresu objętego badaniem – gminy prowadziły wówczas sześćioletnie szkoły podstawowe i gimnazja. Zwróciłam także uwagę na zjawisko likwidacji szkół będące jednym z kluczowych problemów polityki oświatowej polskich samorządów nie tylko ze względu na skalę, ale także jego kontekst społeczny. Poprzedziłam to opisem podstawowych zjawisk – dzietności i urodzeń – które mają wpływ na liczbę dzieci i młodzieży uczestniczącą w kształceniu formalnym. Krótko omówiłam

¹⁰ Ustawa z dnia 19 marca 2009 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2009 r. nr 56, poz. 458).

¹¹ Ustawa z dnia 29 grudnia 2015 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 r., poz. 35); Ustawa z dnia 23 czerwca 2016 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 r., poz. 1010).



również strukturę ludności w Polsce oraz prognozowaną liczebność populacji w wieku szkolnym. Rozdział szósty poświęciłam kwestii odpowiedzialności samorządu za kreowanie lokalnej polityki oświatowej. Opierając się na wynikach badań autorów zajmujących się tą problematyką, wykazałam, że tylko nieliczne jednostki samorządu terytorialnego podejmują wysiłek przygotowania strategii oświatowej. Wskazałam także liczne bariery, które samorządy napotykają już na etapie formułowania strategicznych planów oświatowych.

Koncepcję własnych badań empirycznych opisałam w rozdziale siódmym rozpoczynającym część II. Przedmiotem badań uczyniłam **sześć lokalnych systemów oświaty** funkcjonujących w gminach zróżnicowanych pod względem regionu, wielkości, typu, poziomu zaludnienia, układu przestrzennego i dochodów. Za ramę teoretyczną oraz interpretacyjną badań przyjąłam podejście systemowe, które wywodzi się z ogólnej teorii systemów oraz cybernetyki – nauki o sterowaniu i komunikacji. Twórcą podstaw ogólnej teorii systemów (general systems theory – GST) jest biolog Ludwig von Bertalanffy, który już w latach 40. poprzedniego stulecia opublikował jej założenia¹². Wynikały one z dążenia do integracji nauki oraz zniesienia barier pomiędzy dyscyplinami¹³, m.in. poprzez poszukiwanie ujednoczonego i sformalizowanego języka opisu badanych obiektów¹⁴. W podejściu Bertalanffy’ego kluczowe jest pojęcie systemu jako kompleksu zespolonych w jedną całość elementów pozostających we wzajemnych relacjach i pełniących określone funkcje¹⁵. W konsekwencji badane obiekty są traktowane w sposób całościowy – uznaje się bowiem, że system jako całość posiada pewne niepowtarzalne właściwości, których nie można dostrzec, analizując jedynie poszczególne jego składowe¹⁶. System jest zatem przeciwieństwem podejścia bardziej atomistycznego, w którym obiekty są badane w odniesieniu do poszczególnych zjawisk. Podejście systemowe dąży do odwrócenia kartezjańskiego kierunku prowadzenia badań, przez co rozumiemy odejście od atomistycznego opisu i zastąpienie go całościowym. Badania systemowe są stosowane w wielu naukach, także w obrębie pedagogiki¹⁷. Za prekursora badań systemów w ramach nauk społecznych uznaje się socjologa Talcotta Parsonsa i jego pracę *The Social System*¹⁸. Cele badań

¹² T.E. Weckowicz, *Ludwig von Bertalanffy (1901–1972): A Pioneer of General Systems Theory*, „CSR Working Paper” 1989, nr 2, <https://richardjung.cz/bert1.pdf> (dostęp: 7.03.2023).

¹³ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 49.

¹⁴ A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 39.

¹⁵ L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984, s. 86.

¹⁶ J. Karcz, *Organizacja jako system*, w: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje, organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 206.

¹⁷ K. Duraj-Nowakowa, *Modelowanie systemowe w pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe WSP, Kraków 1997.

¹⁸ T. Parsons, *The Social System*, Glencoe 1951, <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Social-System-by-Talcott-Parsons.pdf> (dostęp: 7.09.2022).

systemowych są dwojakie: 1) opis i wyjaśnianie rzeczywistości traktowanej całościowo za pomocą pojęcia systemu (ściślej – języka systemowego); 2) projektowanie przyszłych, pożądanych stanów rzeczy określonych systemów. Przeprowadzone przeze mnie badanie miało charakter opisu i wyjaśniania rzeczywistości traktowanej całościowo jako system.

Kluczowym pojęciem opisującym przedmiot badań jest pojęcie **systemu** jako zestawu składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio¹⁹. Jeśli w systemie działają ludzie, nosi on miano systemu działania lub systemu celowo działającego²⁰, a jeden z jego elementów (człowiek lub grupa ludzi) pełni rolę podmiotu sterującego²¹. Dla potrzeb moich badań – po uwzględnieniu przytoczonych definicji – **systemem działania** nazywam zestaw wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość, przy czym jeden z tych elementów jest podmiotem sterującym (człowiekiem, grupą ludzi)²². System działania jest też najczęściej systemem otwartym – wchodzi w interakcje z otoczeniem²³. Oddziaływanie otoczenia na system to „wejście” systemu, natomiast oddziaływanie systemu na otoczenie to „wyjście” systemu²⁴. Wymiana z otoczeniem polega przede wszystkim na tym, że wytwarzane przez system produkty przekazywane są do otoczenia i zaspokajają jego istotną potrzebę. Otoczenie natomiast jest źródłem zasobów²⁵, które umożliwiają systemowi funkcjonowanie i rozwój²⁶. Relacje wejście–wyjście, wewnątrz–otoczenie są bardzo ważnym sprzężeniem zwrotnym decydującym o funkcjonowaniu systemu.

Zasadnicze dla opisu przedmiotu badań jest również założenie, że **oświata**²⁷ (**edukacja**) rozumiana jako ogół procesów prowadzących do rozwoju człowieka²⁸ jest uniwersalnym

¹⁹ R.L. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 143–161.

²⁰ J. Konieczny, *Inżynieria systemów działania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1983, s. 19.

²¹ J. Frąckiewicz, J. Leon, *Systemy sprawnego działania: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Antyk Marcin Dybowski, Warszawa 2001, s. 38.

²² E. Gozdowska, *Zastosowanie paradygmatu systemowego w badaniach*, „Edukacja Otwarta” 2009, nr 1, s. 75–96.

²³ S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979, s. 31–32.


²⁴ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Systemy sprawnego działania...*, op. cit., s. 28.

²⁵ Dla potrzeb moich badań przyjmuję, że zasoby to zbiór obiektów niezbędnych dla funkcjonowania i rozwoju systemu. K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 85–86.

²⁶ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 638.

²⁷ Określenie „oświata” pochodzi od słowa „oświecać”, czyli nauczać, przekazywać komuś wiedzę. Wiąże się bezpośrednio z pojęciem „edukacji”, które w języku potocznym oznacza wychowanie – głównie pod względem umysłowym – wykształcenie, naukę. Terminy te mogą być używane zamiennie, ponieważ zbudowane są w oparciu o podobne desygnaty.

²⁸ Por. W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1995, s. 64; S. Kunowski, *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 2000, s. 165; T. Lewowicki, *Przemiany oświaty: szkice o ideach i praktyce edukacyjnej*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1997, s. 16.



i akceptowanym przez wszystkich celem, a cel ten może być osiągnięty w przestrzeni publicznej przez system działania określany mianem systemu oświaty. Istotnym elementem systemu oświaty w Polsce jest **samorząd terytorialny**. W naszym kraju funkcjonują trzy rodzaje samorządu terytorialnego: obok utworzonego w 1990 r. samorządu gminy, w 1999 r. powołano dwa dodatkowe rodzaje samorządu terytorialnego: samorząd powiatu i samorząd województwa. Jednostki samorządu terytorialnego są organami prowadzącymi dla różnych typów publicznych szkół i placówek oświatowych. Ich przyporządkowanie określają przepisy prawa oświatowego. Gminy są organem prowadzącym dla przedszkoli i szkół podstawowych (od 1 września 1999 r. do 31 sierpnia 2019 r. prowadziły też gimnazja). Z kolei powiaty skupiają się głównie na prowadzeniu szkół i placówek oświatowych dających wykształcenie ponadgimnazjalne bądź średnie, samorządy województw zaś prowadzą zakłady kształcenia i placówki doskonalenia nauczycieli oraz szkoły i placówki o znaczeniu regionalnym lub ponadregionalnym. Pozwala to na wskazanie – dla potrzeb moich badań – gminnych, powiatowych i wojewódzkich systemów oświatowych, stanowiących podsystemy względem polskiego systemu oświaty. Przedmiot moich badań – gminne systemy oświaty – nazywam również lokalnymi systemami oświaty i określeń tych używam zamiennie.

W skład lokalnego systemu oświaty wchodzi:

1) decydent systemowy (organy samorządu gminy wykonujące funkcje właścicielskie) składający się z: rady gminy będącej organem stanowiącym i kontrolnym samorządu gminnego i wójta (burmistrza lub prezydenta miasta) będącego organem wykonawczym gminy;

2) elementy zgrupowane wokół decydenta systemowego zmieniające się pod wpływem decyzji podejmowanych przez niego – szkoły i placówki oświatowe, dla których gmina jest organem prowadzącym²⁹;

3) kurator oświaty będący organem sprawującym nadzór pedagogiczny;

4) rada oświatowa – nieobligatoryjny organ społeczny o charakterze opiniotwórczym i doradczym w stosunku do organu stanowiącego i wykonawczego samorządu gminy.

Przyjęłam założenie, że lokalne systemy oświaty zmieniają się pod wpływem decyzji podejmowanych przez organy samorządu (władze samorządowe). Decyzje władz samorządowych są zaś reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu tych systemów. Przy czym **decyzja** oznacza „wybór jednego spośród możliwych wariantów postępowania, dokonywany

²⁹ Z placówek oświatowych prowadzonych przez gminę objęłam badaniem tylko te, które finansowane były w analizowanych latach 2009–2015 z subwencji oświatowej, tj. szkoły podstawowe i gimnazja (bez przedszkoli i oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych). Dzieci sześciolatnie w oddziałach przedszkolnych i przedszkolach zostały objęte subwencją oświatową od roku 2016/2017.

po wcześniejszej ocenie każdego z nich ze względu na przyjęte kryteria (dotyczy wszystkich koniecznych do uwzględnienia możliwości postępowania)³⁰. Szerszym pojęciem jest proces decyzyjny. Decyzja stanowi ostatni etap procesu decyzyjnego rozpoczynającego się „w momencie zetknięcia z pewnym problemem, a kończącego się w chwili podjęcia działań zmierzających do rozwiązania problemu”³¹.

W objętych badaniem latach 2009–2015 zakres swobody decyzyjnej władz samorządowych w obszarze oświaty był relatywnie szeroki. Do wyłącznej kompetencji rady gminy należało: ustalanie sieci szkolnej, uchwalanie ogólnej wysokości środków przeznaczanych corocznie na lokalny system oświaty, utworzenie szkoły, jej likwidacja bądź przekształcenie, zawieranie porozumień z innymi jednostkami samorządu terytorialnego w sprawie realizacji zadań oświatowych, przekazanie prowadzenia szkoły (innej jednostce samorządu terytorialnego, osobie prawnej niebędącej jednostką samorządu terytorialnego lub osobie fizycznej), gospodarowanie majątkiem szkół podlegających samorządowi itd. Z kolei bieżące funkcjonowanie gminnego systemu oświaty zależało od decyzji wójta (burmistrza lub prezydenta miasta). Organ wykonawczy podejmował decyzje, które umożliwiały wykonywanie uchwał rady gminy, w szczególności tych dotyczących przekształcania lokalnego systemu oświaty. Ponadto zatwierdzał arkusze organizacyjne szkół, ustalał wysokość przeznaczonych dla nich środków budżetowych, a także sprawował nadzór nad prawidłowością dysponowania tymi środkami oraz gospodarowaniem mieniem szkół itp. Rola kuratora oświaty sprowadzała się zaś głównie do opiniowania planów sieci publicznych szkół oraz planów likwidacji lub przekształcania szkół i placówek prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego. Opinie te nie miały jednak charakteru wiążącego, z wyjątkiem sytuacji, kiedy organ prowadzący zamierzał połączyć szkołę podstawową i gimnazjum. Istotną rolę w procesie decyzyjnym dotyczącym funkcjonowania lokalnego systemu oświaty mogłaby odgrywać również rada oświatowa. Niestety, w żadnej z badanych gmin nie powołano jej do życia. Te organy społeczne funkcjonują tylko w nielicznych polskich samorządach³².

³⁰ I. Flajszok, A. Męczyńska, A. Michna, *Zarządzanie publiczne. Nieprogramowalne decyzje w jednostkach oświatowych*, Difin, Warszawa 2013, s. 46.

³¹ U. Bąkowska-Morawska, *Techniki decyzyjne i organizatorskie: ujęcie praktyczne*, PWSZ im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008, s. 41.

³² Radę oświatową może (ale nie musi) powołać organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego – rada gminy, rada powiatu lub sejmik województwa. Rady takie utworzono w zaledwie kilku dużych miastach (np. Katowice 2003, Zielona Góra 2003, Gdańsk 2007, Kołobrzeg 2007, Warszawa 2019) i w kilku mniejszych (np. Siemianowice Śląskie 2003, Jelcz Laskowiec 2003, Pырzyce 2007, Wiązowna 2007, Piaseczno 2012).

Lokalne systemy oświaty, będąc systemami otwartymi, wchodzą w interakcję z otoczeniem. Otoczeniem systemu nazywam wszystko to, co występuje na zewnątrz systemu i wywiera wpływ na jego działanie lub samo temu wpływowi podlega³³. Wytyczenie granicy pomiędzy systemem a jego otoczeniem oraz określenie cech otoczenia, które uważa się za istotne podczas opisywania jego stanu (oraz stanu samego systemu), zależy od badacza określającego konwencję analizy systemu³⁴. Krzysztof Obłój wyróżnia otoczenie bliższe i dalsze³⁵. Otoczenie dalsze to ta jego część, której zmiany wpływają na działanie systemu, ale na którą system ma niewielki wpływ. Typowymi przykładami są zmiany polityczne, regulacje prawne (ustawodawstwo państwowe i ponadnarodowe), trendy demograficzne. Z kolei otoczenie bliższe to ta jego część, której zmiany wpływają na działanie systemu i którą system może zmieniać, np. odbiorcy, dostawcy, konkurenci. W przypadku lokalnych systemów oświaty są to na ogół szkoły średnie (odbiorcy), przedszkola i oddziały przedszkolne przy szkołach podstawowych (dostawcy), niepubliczne szkoły podstawowe i gimnazja (konkurenci). K. Obłój wprowadza także generalną segmentację otoczenia, czyli jego podział na otoczenie ekonomiczne, demograficzne, społeczne, technologiczne i polityczno-prawne³⁶. Segmentację tę wykorzystałam dla potrzeb moich badań, o czym piszę w dalszej części autoreferatu.

Badane systemy realizują określone cele (zaspokajają potrzeby społeczne). Z kolei dla ich funkcjonowania niezbędne są zasoby. Oznacza to, że przydatność tych systemów można mierzyć poziomem osiągnięcia celu, pamiętając jednocześnie, że muszą one funkcjonować. Sumując, można powiedzieć, że efektywne systemy to takie, które jednocześnie umożliwiają osiągnięcie określonego celu i są zdolne do pozyskiwania zasobów niezbędnych dla ich funkcjonowania i rozwoju.

Celem badania było uzyskanie całościowego obrazu funkcjonowania lokalnych systemów oświaty, ze szczególnym uwzględnieniem ich efektywności oraz uwarunkowań decyzji podejmowanych przez władze samorządowe.

Pierwszym problemem analizowanym w ramach wyznaczonego celu badań były **uwarunkowania decyzji** władz samorządowych. Poszukiwałam ich w otoczeniu badanych systemów. Analiza struktur otoczenia lokalnych systemów oświatowych pozwoliła wziąć pod uwagę te same kategorie, którymi K. Obłój posługuje się w generalnej segmentacji otoczenia. Dostosowując je do potrzeb prowadzonych przeze mnie badań, dokonałam

³³ J. Frąckiewicz, J. Leon, *Systemy sprawnego działania...*, op. cit., s. 14.

³⁴ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

³⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji*, op. cit., s. 108.

³⁶ Ibidem, s. 108–109.

następujących modyfikacji: zrezygnowałam z wyróżnienia uwarunkowań technologicznych, termin „uwarunkowania polityczno-prawne” rozbiłam na dwie części oraz wprowadziłam pojęcie uwarunkowań pedagogicznych. Zabieg ten pozwolił na uwzględnienie specyfiki badanego obszaru, bez zmiany założeń klasyfikacji K. Obłója³⁷.

Przyjęłam, że są to uwarunkowania³⁸: polityczne, pedagogiczne, społeczne, prawne, demograficzne i ekonomiczne. Jednocześnie ustaliłam, że pojęcie uwarunkowań politycznych obejmuje swym zasięgiem następujące kwestie: pozycję edukacji wśród zadań realizowanych przez gminę, posiadanie bądź nieposiadanie przez samorząd dokumentu strategicznego definiującego lokalną politykę oświatową oraz problematykę wpływu polityki oświatowej na poziomie centralnym (brak długofalowej koncepcji rozwoju polskiego systemu oświaty) na decyzje podejmowane przez władze samorządowe w związku z funkcjonowaniem lokalnego systemu oświaty. Poprzez „uwarunkowania pedagogiczne” rozumiałam zagadnienia odnoszące się do procesu kształcenia w szkołach i placówkach oświatowych, dla których gmina jest organem prowadzącym (podstawy programowe, jakość pracy nauczycieli i dyrektorów, zróżnicowane potrzeby edukacyjne oraz wyniki pracy szkół określone na podstawie egzaminów zewnętrznych). „Uwarunkowania społeczne” dotyczyły kwestii związanych z oczekiwaniami społeczeństwa wobec systemu, czyli dostępności szkół dla najmłodszych mieszkańców gminy oraz adekwatnych warunków kształcenia. „Uwarunkowania prawne” zaś odnosiły się do istniejącego w oświacie podziału kompetencji pomiędzy organ prowadzący (jednostkę samorządu terytorialnego) i organ sprawujący nadzór pedagogiczny (kuratora oświaty) oraz wpływu obowiązującego prawa, przede wszystkim ustawy o systemie oświaty (po zmianach ustawy prawo oświatowe) i Karty Nauczyciela na decyzje podejmowane przez władze gminne związane z funkcjonowaniem lokalnego systemu oświaty. Termin „uwarunkowania demograficzne” dotyczył struktury demograficznej ludności zamieszkującej teren gminy oraz wpływu zmian stanu liczebnego ludności w wieku szkolnym na planowanie i realizację zadań oświatowych. Natomiast „uwarunkowania ekonomiczne” oznaczały zagadnienia związane z finansowaniem tych zadań.

Drugą kwestią podjętą w badaniach było określenie efektywności³⁹ gminnych systemów oświaty. Istotą i zarazem celem funkcjonowania lokalnych systemów oświatowych jest

³⁷ Należy jednak zaznaczyć, że podział ten nie jest ostry, poszczególne segmenty często zachodzą na siebie, a zdarzenia w jednym segmencie wpływają na trendy i zdarzenia w innych.

³⁸ Uwarunkowania nazywałam również przesłankami i określeń tych używałam zamiennie.

³⁹ Inetta Nowosad zwraca uwagę, że, słowo „efektywność” w powszechnym użyciu bywa często stosowane zamiennie z wydajnością, skutecznością, sprawnością, wydolnością, racjonalnością czy też operatywnością i produktywnością, co rzutuje na szerokie spektrum możliwości tego pojęcia i jego wielowymiarowość. I. Nowosad, *Kultura szkoły w rozwoju szkoły*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2019, s. 9; I. Nowosad, *Modele*

umożliwienie najmłodszym mieszkańcom gminy uzyskania wykształcenia. Oznacza to, że systemy te powinny również zaspokajać określone potrzeby społeczne. Natomiast do ich funkcjonowania i rozwoju niezbędne są zasoby. Ocena efektywności badanych systemów może więc być dokonana z punktu widzenia dwóch powyższych aspektów, przy uwzględnieniu jednego lub obydwu z nich. W moich badaniach „efektywność systemu”⁴⁰ oznaczała jego zdolność do pozyskiwania zasobów niezbędnych do funkcjonowania i rozwoju oraz osiągnięcie przez ten system określonych celów (zaspokajanie potrzeb społecznych).

Zasoby to zbiór obiektów niezbędnych dla funkcjonowania i rozwoju systemu. System zamiera, jeśli traci zdolność do ich pozyskiwania. Decydent systemowy powinien wówczas dostosować system do funkcjonowania w zmieniających się warunkach. Wśród zasobów lokalnego systemu oświaty można wyróżnić:

- osobowe (uczniowie, którzy zamierzają podjąć lub kontynuować naukę w szkołach należących do systemu; nauczyciele ubiegający się o zatrudnienie w tych szkołach; inne osoby starające się o zatrudnienie w charakterze pracownika administracyjnego, technicznego itp.);
 - ekonomiczne (subwencja oświatowa, darowizny pochodzące z dobrowolnych wpłat dokonywanych przez rodziców, dodatkowe środki pozyskiwane przez szkoły np. z wynajmu sal lekcyjnych);
 - rzeczowe (budynki, grunty, media, wyposażenie sal lekcyjnych, pomoce dydaktyczne, sprzęt biurowy, materiały niezbędne do wykonywania remontów i napraw);
 - pedagogiczne (programy nauczania, metody pracy z uczniem, podręczniki, opracowania, materiały pomocnicze);
 - energetyczne (prąd elektryczny, gaz, woda);
- itp.

Dokonując oceny efektywności gminnych systemów oświaty, wzięłam pod uwagę następujące zasoby:

- osobowe (uczniowie przyjmowani do szkół podstawowych i gimnazjów, przeliczeniowe etaty nauczycielskie tworzone bądź likwidowane w tych szkołach);
- ekonomiczne (środki przekazywane z budżetu państwa na funkcjonowanie szkół w postaci subwencji oświatowej).

efektywnej edukacji, w: J.M. Łukasik, I. Nowosad, M.J. Szymański (red.), *Szkola i nauczyciel w obliczu zmian społecznych i edukacyjnych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2021, s. 151.

⁴⁰ W niniejszej pracy pojęciu efektywności nadałam znaczenie prakseologicznej sprawności. A. Mazurkiewicz, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 47–57.



W przypadku lokalnych systemów oświaty mamy do czynienia z następującą sytuacją – z jednej strony zbiór najmłodszych mieszkańców gminy, którzy podejmują naukę w szkołach należących do systemu, nazywamy zasobem systemu, z drugiej zaś zbiór ten definiuje potrzebę społeczną. Ta dwoistość ma znaczenie przy opisie funkcjonowania systemu i jego relacji z otoczeniem. Ponadto jest konsekwencją przyjętego układu odniesienia. Jeśli układem odniesienia jest system, to zbiór ten jest zasobem. Jeżeli natomiast układem odniesienia jest otoczenie systemu, to zbiór ten jest miarą potrzeby społecznej. Podobnie zbiór nauczycieli zatrudnionych w systemie z jednej strony jest zasobem systemu, z drugiej oznacza potrzebę społeczną. Poprawnie funkcjonujący system jest zatem jednocześnie zakładem pracy i zleceniodawcą prac. Mamy więc prawo uwzględnić w jego ocenie kwestię istnienia potrzeby pracy (przede wszystkim dla nauczycieli), którą może zaspokajać. Przy czym może to być odbierane jako działanie pozytywne – przyjmowanie do pracy albo negatywne – zwalnianie z pracy.

W związku z powyższym za miarę zaspokajania przez lokalny system oświaty potrzeb społecznych przyjął:

- uczniów przyjmowanych do szkół podstawowych i gimnazjów;
- (przeliczeniowe) etaty nauczycielskie utworzone bądź zlikwidowane w tych szkołach.

Przyjęte założenia upoważniały mnie do sformułowania następujących **problemów badawczych:**

1. Jakie uwarunkowania miały zasadnicze znaczenie przy podejmowaniu przez decydenta systemowego (władze samorządowe) decyzji zmieniających lokalne systemy oświatowe?

Ustaliłam, że zmienną niezależną są uwarunkowania (polityczne, pedagogiczne, społeczne, prawne, demograficzne, ekonomiczne), natomiast zmienną zależną – decyzje władz samorządowych zmieniające lokalne systemy oświaty.

2. Czy zmiany zachodzące w lokalnych systemach oświatowych poprawiały efektywność ich funkcjonowania?

Przyjęłam, że zmienną niezależną są zmiany zachodzące w lokalnych systemach oświatowych, zmienną zależną zaś – efektywność tych systemów.

Podczas prowadzenia badań zastosowałam metodę **studium przypadku**, której głównym celem jest jak najlepsze zobrazowanie pewnego przypadku bądź kilku przypadków. Jedną z definicji określa ją jako „podejście jakościowe, w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub kilka ograniczonych systemów (przypadków) z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze (np. obserwacji, wywiadów, materiałów audiowizualnych,

dokumentów, raportów), w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wyłonionych na podstawie przypadku⁴¹.

Badanie przeprowadziłam w oparciu o sześć przypadków, co wymagało dogłębnego poznania każdego z nich⁴². Zasadą metody studium przypadku jest bowiem konieczność potraktowania danego przypadku całościowo, jako unikalnego zjawiska, w celu odkrycia jego wewnętrznej dynamiki. Miało to swoje konsekwencje dla postępowania analitycznego – badając sześć przypadków, sporządziłam osobny raport dla każdego z nich, a dopiero później dokonałam analizy porównawczej. Pomimo braku możliwości generalizacji statystycznej, wnioski ze studium przypadku mogą mieć charakter teoretyczny⁴³ – pozwoliły one na stworzenie katalogu uwarunkowań mających zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania lokalnej oświaty publicznej oraz wzbogacenie wiedzy teoretycznej na ten temat.

W badaniu zastosowałam następujące **techniki badawcze**:

1) **wywiady ankietowe**: dotyczyły sposobu zarządzania lokalnymi systemami oświaty w badanych gminach (istnienie strategii oświatowej jako oddzielnego dokumentu bądź rozdziału w ogólnej strategii rozwoju, lokalizacja obsługi administracyjno-księgowej szkół, instrumenty wspierające zarządzanie lokalnym systemem oświaty, sposób przygotowania planów finansowych szkół, sposób wyboru na stanowisko dyrektora szkoły, rola, jaką pełni dyrektor szkoły – nauczyciel odpowiadający za proces dydaktyczny lub menedżer); przeprowadziłam je z osobami zajmującymi się tematyką oświaty w urzędzie gminy;

2) **analiza dokumentów zastanych**: odnosiła się do funkcjonowania systemów oświatowych w badanych gminach i uwarunkowań decyzji podejmowanych przez władze samorządowe; objęła dokumenty regulujące działalność samorządów gminnych (statut gminy, regulamin organizacyjny urzędu gminy, strategia rozwoju gminy i/lub strategia oświatowa, budżet gminy) oraz uchwały (rady gminy) i zarządzenia (wójta lub burmistrza) w sprawach dotyczących oświaty;

3) **indywidualne wywiady pogłębione**: dotyczyły funkcjonowania systemów oświatowych w badanych gminach oraz uwarunkowań decyzji podejmowanych przez władze samorządowe; przeprowadziłam je z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w sprawy

⁴¹ J.W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks 2007, s. 73.

⁴² R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, tłum. M. Sałkowska, w: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 625.

⁴³ M. Strumińska-Kurta, I. Kołodkiewicz, *Studium przypadku*, w: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 9–10.



gminnej oświaty, pełniącymi kluczowe funkcje w organach samorządowych i zajmującymi się tematyką oświatową w urzędzie gminy;

4) **analiza danych statystycznych:** posłużyła do obliczenia lokalnych wskaźników oświatowych, a następnie porównania ich w kolejnych analizowanych latach, dzięki czemu możliwe było uchwycenie zmian zachodzących w badanych systemach oświatowych; objęła dane pochodzące z „Informacji o realizacji zadań oświatowych” oraz gminnych sprawozdań budżetowych;

5) **analiza efektów pracy szkół:** dotyczyła analizy efektów nauczania w szkołach gminnych, z uwzględnieniem wskaźnika EWD (Edukacyjna Wartość Dodana) dla gimnazjów oraz wyników sprawdzianu dla szkół podstawowych; objęła wyniki sprawdzianów (pobrane ze strony okręgowych komisji egzaminacyjnych) oraz informacje o dynamice wyników egzaminacyjnych gimnazjów (uzyskane ze strony www.ewd.edu.pl).

Zakładając ograniczoną liczbę obiektów możliwą do przebadania oraz wyznaczając cel badania, jako teren, wybrałam w sposób celowy sześć gmin zróżnicowanych pod względem regionu (położonych w województwach: kujawsko-pomorskim, mazowieckim, pomorskim, warmińsko-mazurskim), wielkości, rodzaju, poziomu zaludnienia, układu przestrzennego, dochodów. Charakterystykę gmin⁴⁴, w których funkcjonują badane systemy, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka gmin, w których funkcjonują badane systemy

Nazwa gminy	Rodzaj gminy	Województwo	Powierzchnia (w km ²)	Gęstość zaludnienia (osoby/km ²)	Udział dochodów własnych w dochodach ogółem (w %)
Jarząb	miejska	mazowieckie	24	800	75
Kamion	wiejska	kujawsko-pomorskie	115	34	25

⁴⁴ Nazwy gmin zostały zmienione ze względu na standardy etyczne przyjęte w badaniach społecznych. Ponieważ istotną część materiału badawczego (wywiady indywidualne) stanowią wypowiedzi respondentów, które zawierają opinie i oceny na tematy dotyczące oświaty gminnej, a sami respondenci pełnią aktualnie funkcje publiczne, identyfikacja ich tożsamości mogłaby przynieść im osobiste szkody.

Oczar	miejska	warmińsko- -mazurskie	14	2 400	50
Piaski	miejsko- wiejska	mazowieckie	130	610	80
Plewki	wiejska	pomorskie	80	102	35
Stoki	wiejska	kujawsko- -pomorskie	180	54	47

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Bank Danych Lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> (dostęp: 11.06.2023).

W trakcie badań zgromadziłam **pięć zbiorów danych**:

- **nagrania indywidualnych wywiadów pogłębionych** o łącznej długości 33 godzin i 25 minut, w których wzięło udział 16 osób pełniących kluczowe funkcje w organach samorządowych oraz zajmujących się tematyką oświatową w urzędzie gminy;
- **zbiór dokumentów zastanych**: analizie poddałam sześć zestawów dokumentów liczących w sumie 581 jednostek;
- **zbiór danych statystycznych**: analizie poddałam sześć zestawów danych liczących 121 jednostek;
- **wyniki wywiadów ankietowych**, w których wzięło udział sześcioro respondentów zajmujących się sprawami oświaty w urzędzie gminy;
- **wyniki pracy szkół** w sześciu lokalnych systemach oświaty;
- **notatki terenowe badaczki**.

Materiał badawczy w postaci transkrypcji wywiadów, dokumentów zastanych, danych statystycznych oraz efektów pracy szkół został poddany analizie i interpretacji, na podstawie których udzieliłam odpowiedzi na postawione problemy badawcze, a także stworzyłam katalog uwarunkowań, mających zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania gminnej oświaty publicznej.

Wyniki badania

Badanie potwierdziło, że w analizowanych latach lokalne systemy oświaty zmieniały się w następstwie decyzji podejmowanych przez władze samorządowe w reakcji na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Dobór celowy, jaki zastosowałam w badaniu, pozwolił na prześledzenie różnych przesłanek decyzji władz samorządowych w kwestii funkcjonowania

lokalnych systemów oświaty, ale – co należy podkreślić – temat badawczy nie został do końca wyczerpany. Z uwagi na mało diagnozowany obszar, badanie miało przede wszystkim charakter rozpoznawczy i powinno stanowić asumpt do dyskusji oraz dalszych pogłębionych badań i analiz. Niemniej jednak studia empiryczne sześciu gminnych systemów oświaty udzieliły odpowiedzi na pytania dotyczące efektywności lokalnych systemów oświaty oraz uwarunkowań decyzji podejmowanych przez władze samorządowe w analizowanych latach (rozdział ósmy). Uzyskane wyniki potwierdziły zasadność zastosowania podejścia systemowego w przeprowadzonych badaniach. Dokonując oceny celowej i zorganizowanej działalności władz samorządowych, ukierunkowanej na zaspokojenie potrzeb edukacyjnych lokalnych społeczności, właściwe jest – moim zdaniem – spojrzenie na te zorganizowane całości przez „systemowe okulary”. Wnioski płynące z badań, chociaż dotyczą lat 2009–2015, są wciąż aktualne. Na ich podstawie stworzyłam **katalog uwarunkowań mających zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania gminnej oświaty publicznej** (rozdział dziewiąty). Do uwarunkowań tych należą:

□ **Brak długofalowej koncepcji rozwoju polskiego systemu oświaty** orientującej rządową politykę edukacyjną na poziomie centralnym oraz samorządową politykę edukacyjną na poziomie lokalnym. W rezultacie następujące po sobie rządy realizują w obszarze oświaty cele polityczne wiodących partii, niekiedy skrajnie zróżnicowane i obliczone na doraźny efekt⁴⁵. Najszybszym sposobem na wprowadzanie zmian jest modyfikowanie zapisów prawa oświatowego (Ustawa o systemie oświaty, Prawo oświatowe, Karta Nauczyciela). Samorzady skazane są w tej sytuacji na działania „reaktywne”, przebiegające w stanie permanentnej niepewności i pozbawione strategicznej perspektywy.

□ **Niestabilność zasad podziału kompetencji w zarządzaniu systemem oświaty pomiędzy administracją rządową i samorządem terytorialnym.** Najbardziej widocznym efektem ścierania się „państwowego” i „samorządowego” modelu zarządzania są zmiany w pozycji kuratora oświaty w stosunku do jednostek samorządu terytorialnego. Za sprawą zmian dokonanych nowelizacją ustawy o systemie oświaty z 19 marca 2009 r.⁴⁶ samorząd terytorialny uzyskał relatywnie dużą swobodę decyzyjną podczas realizacji zadań

⁴⁵ Niezwykle trafnie opisuje to zjawisko Mirosław J. Szymański: „Z jednej strony wprowadza się nawet zbyt częste reformy szkolnictwa, które mają zmienić istniejący stan rzeczy, z drugiej – często zamiast istotnych zmian wprowadza się zmiany pozorne. [...] Szumnie eksponowana i silnie nagłaśniana reforma szkolna ma służyć bieżącym efektom politycznym i propagandowym, a jej przebieg i efekty rzeczywiste są sprawą mniej ważną i drugoplanową”. M.J. Szymański, *Zmiana społeczna a edukacja przyszłości*, w: A. Karpińska, K. Borawska-Kalbarczyk, A. Szwarz (red.), *Edukacja w przestrzeni społecznej – paradygmaty zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2021, s. 32.

⁴⁶ Ustawa z dnia 19 marca 2009 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2009 r. nr 56, poz. 458).

przypadających mu z racji pełnienia funkcji organu prowadzącego dla publicznych szkół i placówek oświatowych. Z kolei zmiany wprowadzone nowelizacjami ustawy oświatowej z 29 grudnia 2015 r.⁴⁷ i 23 czerwca 2016 r.⁴⁸ stanowiły odwrócenie dotychczasowych tendencji decentralizacyjnych i polegały na wzmocnieniu pozycji kuratora kosztem pozycji samorządu. Działacze i pracownicy samorządu terytorialnego widzą w tym zakwestionowanie konstytucyjnej zasady subsydiarności (pomocniczości) i wynikającej z niej roli samorządu terytorialnego w decydowaniu o sprawach dotyczących lokalnej oświaty. Powrót do rozwiązań, w których organy centralne pełnią funkcję zwierzchnią wobec szkół publicznych, nie jest przy tym jednoznacznie odrzucany – przeciwnie, bywa wręcz traktowany jako rozwiązanie zdejmujące z barków samorządu kłopotliwy ciężar zarządzania oświatą publiczną. Wynika to jednak bardziej ze zbiorowych frustracji niż z braku przekonania o sensie istnienia oświaty samorządowej.

□ **Ograniczenie autonomii samorządów w prawie oświatowym, a więc i w praktyce.**

Dla władz samorządowych największe pod tym względem ograniczenie stanowi Karta Nauczyciela regulująca (minimalny) poziom wynagrodzeń oraz zasady zatrudniania nauczycieli szkół samorządowych. Uczestnicy badań dostrzegają w takim rozwiązaniu wewnętrzną sprzeczność i zatarcie różnicy między zadaniem zleconym a zadaniem własnym⁴⁹. Zdaniem samorządowców status nauczyciela szkoły publicznej nie pozwala wpływać na jakość jego pracy za pomocą istotnych bodźców finansowych oraz ogranicza prowadzenie polityki kadrowej przez dyrektorów. Formuła wprowadzonego ponad dwie dekady temu systemu awansu zawodowego dawno „się wyczerpała” i wymaga całościowej rekonstrukcji⁵⁰. Co istotne, władze samorządowe wyrażają nie tylko niezadowolenie z takiego stanu rzeczy, ale niekiedy również niechęć do środowiska nauczycielskiego – jest to sytuacja bardzo niekorzystna i wymagająca pilnych rozwiązań⁵¹. W efekcie samorząd terytorialny nie czuje się partnerem centralnej administracji publicznej, a jedynie mało ważnym wykonawcą jej zleceń.

⁴⁷ Ustawa z dnia 29 grudnia 2015 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 r., poz. 35).

⁴⁸ Ustawa z dnia 23 czerwca 2016 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 r., poz. 1010).

⁴⁹ Podobną opinię wyraził Michał Kulesza: „ustawodawstwo dotyczące szkół i zawodu nauczycielskiego właściwie każe zaliczyć oświatę do zadań zleconych samorządu”, ponieważ w tym zakresie „[...] swoboda samorządu jest znikoma, a istotą zadań własnych jest przecież to, że władza samorządowa sama określa sposoby ich realizacji”. *Na rozdrożu*, <https://samorząd.pap.pl/kategoria/finanse/na-rozdrozu> (dostęp: 10.01.2020).

⁵⁰ Ustawą z dnia 5 sierpnia 2022 r. o zmianie ustawy – Karta Nauczyciela oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2022 r., poz. 1730) zmniejszono jedynie liczbę stopni awansu zawodowego poprzez likwidację stopnia nauczyciela stażysty i stopnia nauczyciela kontraktowego, a w ich miejsce wprowadzono nauczyciela początkującego.

⁵¹ I. Nowosad podkreśla, że wszystkie światowej klasy systemy edukacyjne wypracowały elastyczne ścieżki kariery i zachęty do rozwoju zawodowego nauczycieli. I. Nowosad, *Singapur – azjatycki tygrys edukacyjnych reform. Fenomen makropolityki oświatowej*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2022, s. 85–86.

□ **Nieadekwatne do zadań zabezpieczenie finansowania oświaty z budżetu państwa.**

Ograniczonej autonomii samorządów towarzyszy niedoskonały sposób naliczania i podziału środków przekazywanych jednostkom samorządu terytorialnego w ramach części oświatowej subwencji ogólnej, będącej podstawowym źródłem finansowania szkół i placówek oświatowych. Należna samorządowi kwota subwencji równa jest iloczynowi liczby uczniów kształcących się w szkołach prowadzonych przez daną jednostkę samorządu i stawki określonej w algorytmie naliczania subwencji. Algorytm ten nie odzwierciedla jednak kosztów zadań oświatowych. Zdaniem uczestników badania znacznej odpowiedzialności samorządu za sprawy oświaty nie towarzyszą zatem stosowne uprawnienia i zabezpieczenia finansowe⁵², a trwający od wielu lat impas uważają za główną przeszkodę w realizacji zadań oświatowych w efektywny ekonomicznie sposób.

□ **Sytuacja demograficzna.** W ciągu ostatniego ćwierćwiecza w części polskich gmin zmniejszyła się liczba ludności ze względu na mniejszą dzietność, migracje regionalne i zagraniczne. W niektórych gminach jednak, zwłaszcza tych ulokowanych w pobliżu aglomeracji miejskiej i posiadających korzystne warunki do zamieszkania, zachodzi sytuacja odwrotna. Wahania liczebności dzieci w wieku szkolnym wymagają od władz gminnych pogłębionych analiz i zmian w sieci szkolnej. Ich kierunek determinuje w znacznej mierze – choć niecałkowicie – algorytm naliczania subwencji oświatowej.

□ **Oczekiwania społeczne.** W badanych gminach, szczególnie tych o charakterze wiejskim, dostępność placówek dla najmłodszych mieszkańców stanowiła istotną przesłankę podczas podejmowania decyzji o kształcie sieci szkolnej, niekiedy bardziej istotną niż kwestie ekonomiczne powiązane z algorytmem naliczania subwencji oświatowej. W porównaniu z działaniami samorządów gminnych z lat 90. minionego stulecia (masowa likwidacja szkół wiejskich) jest to istotna zmiana świadcząca o rosnącym poczuciu odpowiedzialności władz samorządowych za jakość oświaty na ich terenie. Niestety, obecny sposób finansowania oświaty w ramach części oświatowej subwencji ogólnej nie uwzględnia zróżnicowania gmin pod względem demograficznym i geograficznym, przez co jest korzystniejszy dla jednostek o bardziej skupionej sieci szkolnej⁵³. W ten sposób samorzady kierujące się w swoich działaniach potrzebami lokalnymi są „karane” za właściwe rozumienie swojej misji.

⁵² Jest to pogląd podzielany przez większość środowisk samorządowych, które w 2012 r. przedstawiły projekt legislacyjny (SKO 26.09.2012), a w nim warunki, jakie powinny być spełnione, aby samorzady mogły skutecznie finansować i realizować zadania oświatowe. Samorządowy projekt nie stał się jednak okazją do podjęcia merytorycznej dyskusji na ten temat.

⁵³ Szerzej na ten temat w: J. Herczyński, J. Siwińska-Gorzelał, *Ocena efektywności podziału subwencji oświatowej dla gmin*, „Edukacja” 2016, nr 2, s. 47–66.

Wyniki badań powinny wzbudzać głęboki niepokój – samorząd terytorialny, stanowiący od trzech dekad, obok centralnej administracji publicznej, podstawę funkcjonowania naszego państwa, wciąż nie ma ugruntowanej pozycji i właściwego systemu wsparcia. Szczególnie istotne przesłanki decyzji władz samorządowych w kwestii funkcjonowania lokalnych systemów oświaty – takie jak brak długofalowej koncepcji rozwoju polskiego systemu oświaty, stanowiące prawo oraz finansowanie zadań oświatowych – są uzależnione od polityki na szczeblu centralnym i ograniczają autonomię samorządu terytorialnego jako organu prowadzącego szkoły. W dodatku wprowadzone w latach 2015 –2016 rozwiązania legislacyjne wzmocniły kompetencje kuratora oświaty. Można dostrzec w tym odchodzenie od konstytucyjnej zasady subsydiarności (pomocniczości), uznanej w naukach o polityce za jedną z podstaw organizacji państwa demokratycznego. Subsydiarność należy wiązać z próbą najbardziej racjonalnego ustalenia granic samodzielności mniejszych od państwa podmiotów w realizacji zadań publicznych, w tym oświatowych⁵⁴. Zgodnie z tą zasadą państwo nie powinno być jednostką nadrzędną w stosunku do instytucji i organizacji działających w jego ramach i służących obywatelom, lecz ograniczyć się do działań pomocniczych⁵⁵.

Ważną rolę w procesie podejmowania decyzji o kształcie sieci szkolnej, szczególnie w gminach o charakterze wiejskim, odgrywały także przesłanki demograficzne i społeczne. Uczestnicy badań wypowiedzieli się na ten temat w sposób kompetentny i z poczuciem sprawstwa. Pojawiające się niekiedy istotne i nagłe przeszkody traktowali jako wyzwania, które realizowali w poczuciu misji publicznej, odczuwając satysfakcję z ich pokonania. Niezwykle zaskakujący jest natomiast fakt, że władze gminne, podejmując decyzje dotyczące lokalnych systemów oświaty, nie uwzględniały przesłanek pedagogicznych (podstawy programowe, jakość pracy nauczycieli i dyrektorów szkół, zróżnicowane potrzeby edukacyjne oraz wyniki pracy szkół określone na podstawie egzaminów zewnętrznych). Wykazywały one pewne zainteresowanie pracą podlegających im szkół, ale nie poświęcały jej zbyt wiele uwagi. Pozytywnie wyróżniała się na tym tle jedna z badanych gmin, ponieważ jej wójt (dawny dyrektor szkoły) nie tylko wnikliwie analizował wyniki egzaminów zewnętrznych, ale także – poprzez system nagród – motywował uczniów i kadre nauczycielską do poprawy wyników kształcenia.

⁵⁴ D. Kurzyna-Chmiel, *Podział zadań publicznych między administrację rządową a samorząd terytorialny – przykłady oświatowe*, w: B. Dolnicki (red. nauk.), *Sposoby realizacji zadań publicznych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s.400.

⁵⁵ J. Regulski, *Samorządna Polska*, Wydawnictwo Rosner i Wspólnicy, Warszawa 2005, s. 21.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że choć bezpośrednia odpowiedzialność polskich samorządów – jako organów prowadzących szkoły – obejmuje zarządzanie siecią szkół i placówek, finansowanie oświaty, współpracę organów prowadzących z dyrektorami szkół itp., to samorzady powinny uwzględniać w swoich działaniach także kwestie związane z jakością nauczania. Posiadają one bowiem narzędzia, dzięki którym mogą wpływać na jakość pracy podlegających im szkół (powierzanie stanowiska i odwoływanie ze stanowiska dyrektora, ustalanie struktury zatrudnienia, finansowanie dodatkowych zajęć dydaktycznych i pozalekcyjnych, decydowanie o wyposażeniu itp.)⁵⁶. Ponadto Ustawa o systemie oświaty nałożyła na władze samorządowe obowiązek corocznego analizowania i przedstawiania informacji o realizacji zadań oświatowych, w tym o wynikach egzaminów zewnętrznych⁵⁷. Coraz częściej odpowiedzialność za jakość oświaty wymuszają też na samorządach rodzice, którzy w przypadku problemów w szkole w pierwszej kolejności zwracają się do gminy jako organu prowadzącego.

Mimo licznych trudności i ograniczeń w sferze uwarunkowań decyzyjnych ocena efektywności lokalnych systemów oświaty, rozumianej jako zdolność do pozyskiwania zasobów niezbędnych dla ich funkcjonowania i rozwoju oraz adekwatne zaspokajanie potrzeb lokalnych w tym zakresie, pozwala na stwierdzenie, że zmiany zachodzące w ciągu analizowanych lat w badanych systemach poprawiały warunki ich funkcjonowania. Badane systemy nie zaspokajały jednak w pełni potrzeb społecznych – gminne szkoły podstawowe były przepełnione, w niektórych zajęcia odbywały się na dwie zmiany, jakość bazy lokalowej była niska (np. brak sali gimnastycznej). Władze samorządowe były jednak świadome tych braków i niedociągnięć. Świadczy o tym aktywna postawa uczestników badań, którzy tego rodzaju problemy traktowali jak konkretne zadania na najbliższą przyszłość, mieli pomysły na ich rozwiązanie, szukali sprzymierzeńców i środków oraz okazywali optymizm.

Rekomendacje

Efektom namysłu nad wynikami badań są **rekomendacje dotyczące przyszłości oświaty samorządowej** (zamieszczone w rozdziale dziewiątym). Można je w skrócie przedstawić jako postulowaną przez Bogusława Śliwerskiego „konieczność powrotu

⁵⁶ M. Pilich (red.), *Prawo oświatowe oraz przepisy wprowadzające. Komentarz*, Warszawa 2018, s. 101.

⁵⁷ Obowiązujący od 2009 r. wymóg przedstawiania informacji o realizacji zadań oświatowych zapisany był w art. 5a ust. 4 Ustawy o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r. (tekst jedn. Dz.U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572 ze zm.). Obecnie jest to art. 11 ust. 7 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. *Prawo oświatowe* (Dz.U. z 2017 r., poz. 59).



do subsydiarnej roli państwa w publicznej edukacji szkolnej dzieci i młodzieży⁵⁸. Autor ten słusznie zauważa, że zmiana obecnego, autokratycznego i etatystycznego sposobu zarządzania systemem oświaty na demokratyczny i autonomiczny wymaga dalszej decentralizacji i poszerzenia kompetencji struktur samorządowych w oświacie oraz rozszerzenia zakresu kontroli społecznej w tym obszarze. Przeobrażenia te wiążą się z koniecznością zmian w makropolityce oświatowej, w tym samoograniczenia władztwa państwowego i przekazania samorządowi kompetencji wraz ze zobiektywizowanymi środkami finansowymi⁵⁹.

Wprowadzony w wyniku reformy administracji publicznej podział kompetencji w oświacie pomiędzy organ prowadzący (samorząd terytorialny) i organ sprawujący nadzór pedagogiczny (kurator oświaty) wymaga wypracowania precyzyjnych zasad współpracy. W praktyce pomiędzy tymi organami dochodzi jednak do kompetencyjnej rywalizacji, skutkującej kontrproduktywną polityką zarządzania oświatą i powrotem do rozwiązań, w których organy centralne pełnią funkcję zwierzchnią wobec szkół. Oznacza to zakwestionowanie konstytucyjnej zasady subsydiarności i wynikającej z niej roli samorządu terytorialnego w decydowaniu o sprawach dotyczących oświaty publicznej.

Ten centralistyczny trend można odwrócić jedynie poprzez pogłębienie procesu decentralizacji⁶⁰ i przekazanie pełni władzy oświatowej samorządom⁶¹. Model organizacji systemu oświaty, w którym kurator, zgodnie z odziedziczoną po poprzednim systemie kontrolną i nadrzędną funkcją organów państwa, zatwierdza arkusz organizacyjny szkoły oraz za pośrednictwem wizytatorów nadzoruje pracę nauczycieli i przekazuje im zalecenia,

⁵⁸ B. Śliwerski, *O konieczności powrotu do subsydiarnej roli państwa w publicznej edukacji szkolnej dzieci i młodzieży*, „Pedagogika Społeczna” 2015, nr 3, s. 17–51.

⁵⁹ B. Śliwerski, *(Kontr-)rewolucja oświatowa. Studium z polityki prawicowych reform edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 205.

⁶⁰ Zdaniem Stefana M. Kwiatkowskiego decentralizacja, najogólniej rzecz ujmując, „[...] polega na zmianie miejsca podejmowania decyzji. Ograniczeniu podlegają rodzaj i liczba decyzji podejmowanych na poziomie centralnym – zwiększając się proporcjonalnie rola i zadania poziomu regionalnego i lokalnego”. S. M. Kwiatkowski, *Tendencje zmian w zarządzaniu oświatą w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, w: Cz. Plewka, H. Bednarczyk (red.), *Menedżer i kreator edukacji*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Wydawniczy, Radom 2008, s. 47. W tym kontekście pojęcie decentralizacji definiowane jest jako zwiększenie praw, odpowiedzialności i zasobów będących w rękach władz lokalnych w porównaniu do tych, które pozostają w gestii władz centralnych. W przypadku decentralizacji przesunięciu uprawnień i środków towarzyszy przekazanie odpowiedzialności za realizację pewnych zadań.

⁶¹ Mirosław J. Szymański podkreśla, że w dążeniu do zwiększenia w oświacie uprawnień samorządów lokalnych istotne znaczenie mają przesłanki obecne w wielu kierunkach pedagogiki współczesnej, zwłaszcza takich jak: pedagogika krytyczna, pedagogika humanistyczna, personalizizm, konstruktywizm. Każdy z nich zakłada bowiem budowę demokratycznego systemu wychowania, w którym wychowawca i wychowanek nie są przedmiotami zewnętrznych nacisków i manipulacji, ale kreatorami osobowości posiadającymi znaczną autonomię i ponoszącymi odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów i sytuacji wychowawczych. M. J. Szymański, *Edukacyjne problemy współczesności*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2014, s. 133–134.

stał się kompletnie anachroniczny⁶². Polscy nauczyciele są dzisiaj jedną z najlepiej wykształconych grup zawodowych, dyrektorzy zaś lepiej potrafią oceniać ich pracę i osiągnięte efekty niż pracownicy kuratoriów. Jednocześnie samorzady, jako organy prowadzące szkoły, lepiej rozumieją ich organizacyjne i budżetowe potrzeby niż przedstawiciele władz centralnych. Jednostki samorządu terytorialnego powinny więc samodzielnie decydować we wszystkich sprawach związanych z organizacją sieci szkół oraz z jakością nauczania. Samorzady oraz szkoły powinny mieć również większą autonomię w zakresie kształtowania programów nauczania. Od wielu lat obserwujemy w tym obszarze stopniowy przyrost regulacji centralnych, które w sposób znaczący ograniczają autonomię szkół. Na poziomie centralnym powinno zaś pozostać ustalanie narodowego curriculum oraz prowadzenie egzaminów zewnętrznych.

Kwestią w istotny sposób powiązaną z ww. zmianami jest poddanie polityki oświatowej kontroli społecznej na wszystkich poziomach samorządności. B. Śliwerski wskazuje, że cel ten można osiągnąć, wykorzystując istniejące już rozwiązania prawne w tym zakresie, a mianowicie Sejm RP powinien powołać Krajową Radę Oświatową⁶³, która będzie miała swoje odzwierciedlenie strukturalne w województwach, powiatach i gminach⁶⁴. Należy jednak podkreślić, że aktualne regulacje prawne w sposób nadmiernie zinstytucjonalizowany określają kwestie udziału organizacji społecznych w strukturach oświaty publicznej, dlatego należałoby je zmodyfikować⁶⁵. W świetle obowiązującego prawa powołanie Krajowej Rady Oświatowej jest uzależnione od wniosku co najmniej czterech⁶⁶ wojewódzkich rad oświatowych. Zapis ten istnieje w niezmienionej postaci od 1991 r., mimo że wojewódzkie rady oświatowe zastąpiono radami oświatowymi o zupełnie innym statusie. Ponieważ samorządowe rady oświatowe działające na poziomie gmin, powiatów i województw są sobie równe (tzn. nie ma między nimi żadnej podległości), powołanie Krajowej Rady Oświatowej powinno

⁶² J. Herczyński, *Wyzwania oświatowe stojące przed jednostkami samorządu terytorialnego*, file:///C:/Users/User/Downloads/Jan_Herczynski_Wyzwania_jst_1.pdf (dostęp: 7.08.2022).

⁶³ Warto w tym miejscu nadmienić, że w 2008 r. minister właściwy ds. i wychowania odgórnie powołał do życia Radę Edukacji Narodowej jako swój organ doradczy, niemniej jednak podstawą prawną tego aktu jest art. 7 ust. 4 pkt 5 Ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz.U. z 2003 r. nr 24, poz. 199 ze zm.), a nie art. 45–46 Ustawy o systemie oświaty. Zarządzenie Nr 4 Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 marca 2008 r. w sprawie powołania Rady Edukacji Narodowej, <https://archiwum-bip.men.gov.pl/akty-prawne-obowiazujace/zarzdzenie-nr-4-ministra-edukacji-narodowej-z-dnia-6-marca-2008-r-w-sprawie-powoania-rady-edukacji-narodowej.html> (dostęp: 15.03.2021).

⁶⁴ B. Śliwerski, *(Kontr-)rewolucja...*, op. cit., s. 205.

⁶⁵ Szerzej w: D. Uryga, E. Gozdowska, *Rada Oświatowa w opiniach władz samorządowych i środowisk związanych z lokalną edukacją. Raport z badania*, Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Łódź 2016.

⁶⁶ Art. 75 ust. 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2020 r., poz. 910 i 1378, oraz z 2021 r., poz. 4, 619 i 762).

być uzależnione od wniosku pewnej liczby tych rad, niezależnie od rodzaju jednostki samorządu terytorialnego, z jakim są związane.

Kolejną propozycją jest modyfikacja zapisów ustawy – Prawo oświatowe w punkcie dotyczącym powoływania rad oświatowych. Aktualna regulacja ustawowa dotycząca powołania samorządowej rady oświatowej podporządkowuje ją całkowicie organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego, który nie tylko decyduje o „być albo nie być” owej rady, ale także rozstrzyga o jej składzie i trybie działania⁶⁷. Jeżeli chcemy, aby samorządowe rady oświatowe miały rzeczywiście demokratyzujący wpływ na system oświaty, należy przyznać im prawo do opracowywania regulaminu swojego działania (takie, jakie posiadają rady szkoły). Konieczna jest także ustawowa regulacja gwarantująca uczestnictwo w radach wszystkim stronom zaangażowanym w sprawy oświaty. Pożądane byłoby również wprowadzenie ustawowego zapisu umożliwiającego tworzenie rad samorządowych z oddolnych inicjatyw społecznych. Inną propozycją jest wzmocnienie pozycji rady szkoły⁶⁸ poprzez zwiększenie jej wpływu na wybór dyrektora. Pełni on bowiem, zdaniem Stefana M. Kwiatkowskiego, szczególną funkcję⁶⁹. 30 lat istnienia oświaty samorządowej pokazuje, że nadmierne podporządkowanie szkół (a w szczególności ich dyrektorów) zarówno władzy samorządowej, jak i kuratorowi oświaty narusza ich autonomię. Dlatego znaczący głos w tej sprawie powinna mieć rada szkoły, którą tworzą nauczyciele, uczniowie i ich rodzice. Wszak to do nich należy szkoła publiczna. Odrębną kwestią, wymagającą namysłu i podjęcia odpowiednich działań, jest ograniczony, z przyczyn społeczno-kulturowych, a nie prawnych, zakres społecznej aktywności w polskim systemie oświaty.

Samorządy powinny też otrzymać stosowne zabezpieczenia finansowe. Główne źródło finansowania oświaty samorządowej – subwencja oświatowa kierowana z budżetu państwa do jednostek samorządu terytorialnego – w założeniu miała pokrywać bieżące koszty funkcjonowania szkół. Jednakże wielkość środków przeznaczanych z budżetu państwa na subwencję ustalana jest odgórnie, nie zaś w oparciu o kalkulację faktycznych kosztów zadań oświatowych. W dodatku z biegiem lat coraz mniejsza część produktu krajowego brutto jest

⁶⁷ Art. 78 ust. 1 i art. 79 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2020 r., poz. 910 i 1378, oraz z 2021 r., poz. 4, 619 i 762).

⁶⁸ E. Gozdowska, D. Uryga, *Rada szkoły. Między ideą a praktyką społeczną*, Wydawnictwo APS, Warszawa 2014.

⁶⁹ Szerzej na ten temat w: S.M. Kwiatkowski, *Dyrektor placówki oświatowej jako przywódca*, w: M. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2006, s. 37–45; S.M. Kwiatkowski, *Miejsce i rola przywództwa w edukacji*, w: S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 13–23; S.M. Kwiatkowski, *Zadania zawodowe dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego*, w: S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne: współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 187–208.

przeznaczana na subwencję oświatową⁷⁰. Samorządy zmuszone są zatem dokładać do oświaty dodatkowe środki z dochodów własnych. Środowiska samorządowe, eksperci, jak również kontrolerzy NIK od wielu lat wysuwają więc postulat zdefiniowania standardów oświatowych. Pomogłoby to uporządkować sferę finansów (wielkość subwencji oświatowej wynikałaby z kalkulacji faktycznych kosztów zadań) i jasno określić zakres odpowiedzialności rządu i samorządu za finansowanie oświaty. Do tej pory w polskim systemie oświaty nie wprowadzono bowiem pełnej standaryzacji zadań⁷¹.

Niezależnie od problemów związanych z łączną wysokością subwencji oświatowej oraz sposobem jej ustalania, sam podział środków pomiędzy poszczególne jednostki samorządu terytorialnego budzi wątpliwości. W powszechnej opinii algorytm podziału subwencji ustalany corocznie przez ministra właściwego ds. oświaty i wychowania jest nadmiernie skomplikowany – zależy od ponad 70 wskaźników przypisywanych do uczniów w zależności od ich cech (wagi) oraz dalszych kilkudziesięciu wskaźników różnicujących wysokość subwencji w zależności od liczby i wynagrodzenia nauczycieli. Taka konstrukcja algorytmu utrudnia jego interpretację. Utrzymując obecny mechanizm finansowania oświaty, skazani jesteśmy zatem na sytuację, w której rząd i samorządy będą obwiniać się nawzajem o problemy związane z finansowaniem szkół. W obliczu tych problemów zmiana mechanizmu finansowania oświaty wydaje się nieodzowna.

W przestrzeni publicznej pojawiły się propozycje nowych modeli finansowania samorządowej oświaty. Interesującą koncepcję przedstawili autorzy raportu pod redakcją Dawida Sześciły *Polska samorządów. Silna demokracja, skuteczne państwo*⁷². W ich ocenie receptą na trudną sytuację jest zwiększenie decentralizacji i uproszczenie mechanizmów finansowania. Zaproponowany przez nich nowy model finansowania oświaty samorządowej opiera się na następujących założeniach: zniesienie subwencji oświatowej w obecnym kształcie i finansowanie zadań oświatowych samorządu z dwóch odrębnych źródeł: 1) dotacji celowej z budżetu państwa przeznaczonej wyłącznie na ujednolicone i podwyższone wynagrodzenia zasadnicze nauczycieli; 2) powiększonych dochodów własnych (PIT komunalny, nowy podatek

⁷⁰ O ile w 2004 r. subwencja oświatowa stanowiła 2,72% PKB, w 2012 r. – jeszcze 2,42% PKB, o tyle w 2021 r. spadła do 1,98% PKB. *Senat za zwiększeniem subwencji oświatowej w 2022 roku*, <https://www.prawo.pl/oswiata/subwencja-oswiatowa-2022-zwiekszenie,517138.html> (dostęp: 10.09.2022); Senat RP, Druk nr 787, file:///C:/Users/User/Downloads/787.pdf (dostęp: 10.09.2022).

⁷¹ Obecnie w sposób obligatoryjny określono jedynie liczbę godzin lekcyjnych dla poszczególnych przedmiotów i etapów kształcenia, kwalifikacje nauczycieli, normy bezpieczeństwa i higieny. W formie zaleceń odniesiono się do wyposażenia sal lekcyjnych i organizacji przestrzeni szkolnej dla klas I–III. Nie dla wszystkich klas określono maksymalną liczebność.

⁷² D. Sześciło (red.), *Polska samorządów. Silna demokracja, skuteczne państwo*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2019.

od nieruchomości) przeznaczonych na prowadzenie placówek szkolnych, inwestycje oraz dodatkowe wynagrodzenia dla kadry nauczycielskiej. Model ten przewiduje również zawarcie nowej umowy pracowniczej pomiędzy rządem, samorządem i reprezentacją nauczycieli. Fundamentem zawartego porozumienia miałyby być centralnie ustalone (i waloryzowane według ustawowego mechanizmu) wynagrodzenie zasadnicze nauczycieli przeznaczone dla każdego stopnia awansu zawodowego i obowiązujące w całym kraju. Jednocześnie likwidacji uległyby dodatki (np. wiejski, motywacyjny, za warunki pracy) zapewniane dziś przez Kartę Nauczyciela. Do wynagrodzenia zasadniczego gwarantowanego przez państwo samorzady miałyby natomiast prawo dołączać z dochodów własnych – na zasadach określonych lokalnie – składniki motywacyjne i premiujące wyróżniających się nauczycieli.

Uzależnienie finansowania kosztów oświatowych innych niż wynagrodzenia zasadnicze nauczycieli od dochodów własnych samorządów rodzi jednak obawy, że poziom usług edukacyjnych będzie znacząco zróżnicowany i w dużej mierze uzależniony od zamożności danego samorządu. Z taką sytuacją mamy obecnie do czynienia w przypadku wychowania przedszkolnego dzieci do lat pięciu. Jest ono finansowane głównie z dochodów własnych samorządów, z częściowym tylko dofinansowaniem z budżetu państwa w postaci dotacji celowej. W efekcie jakość opieki przedszkolnej jako usługi publicznej zależy od poziomu zamożności samorządów. Dlatego też zdecydowanie lepszym rozwiązaniem byłoby np. zachowanie subwencji uzupełniającej, czyli transferu z budżetu centralnego na pokrycie kosztów innych niż wynagrodzenia nauczycielskie. Środki przekazywane samorządom powinny odpowiadać realizowanym przez nie zadaniom oświatowym. Subwencją uzupełniającą należy więc objąć także całe wychowanie przedszkolne. Zapewnienie wysokiej jakości wczesnej edukacji ma niebagatelne znaczenie z punktu widzenia wyrównywania szans edukacyjnych – przyczynia się m.in. do usuwania początkowych trudności związanych z ubóstwem, niekorzystnym środowiskiem społecznym i kulturalnym⁷³.

Finansowanie samorządowej oświaty powinno być także lepiej dopasowane do ponoszonych wydatków. Konieczna jest zatem rzetelna ocena kosztów przeprowadzona na szczeblu centralnym w dialogu z samorządami. Wprowadzenie powszechnie obowiązujących standardów, dotyczących warunków nauczania wraz z oszacowaniem ich kosztów i wykorzystanie tych standardów przy podziale subwencji, zapewni większą transparentność w zakresie powiązania zadań oświatowych realizowanych przez jednostki

⁷³ J. Delors, *Edukacja. W niej jest ukryty skarb. Raport dla UNESCO, Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, tłum. W. Rabczuk, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa 1998.

samorządu terytorialnego ze środkami finansowymi przeznaczanymi na ich realizację⁷⁴. Istotnym wyzwaniem jest zatem zwiększenie nakładów na edukację, co wyraźnie postulują m.in. Krzysztof Gawroński i Stefan M. Kwiatkowski⁷⁵.

Niebagatelne znaczenie miałyby też stworzenie długofalowej koncepcji rozwoju polskiego systemu oświaty, która kształtowałaby rządową politykę edukacyjną na poziomie centralnym oraz samorządową politykę edukacyjną na poziomie lokalnym. Środowiska pedagogiczne od lat bezskutecznie apelują o opracowanie całościowej koncepcji przemian oświaty i o przedstawienie długofalowej polityki edukacyjnej. Tadeusz Lewowicki⁷⁶ podkreśla znaczenie tego aspektu – brak takiej polityki powoduje chaos w poczynaniach zarówno środowisk oświatowych, jak i administracji państwowej oraz samorządowej. Przedstawiciele partii politycznych (nawet przeciwstawnych sobie) powinni więc za wszelką cenę doprowadzić do konsensusu wokół spraw edukacji. Warto w tym miejscu przypomnieć sugestię Andrzeja Janowskiego⁷⁷, który zainspirowany amerykańskim dyskursem publicznym w sprawach edukacji, przywołuje określenia „nonpartizan”, czyli „bezpartyjny”, lub „bipartizan”, czyli „obupartyjny”, zachęcając w ten sposób przeciwników politycznych do zajęcia wspólnego stanowiska. Ponadpartyjny konsensus w sprawie kierunku zmian oraz długofalowe, strategiczne myślenie o polskiej edukacji są nam dzisiaj jako społeczeństwu bezwzględnie potrzebne. Dalsza decentralizacja, rozszerzenie zakresu kontroli społecznej w polskiej oświacie publicznej oraz właściwe jej finansowanie mogą podnieść jakość działań oświatowych i pedagogicznych, jak również sprawić, że oświata stanie się dobrem wspólnym całego społeczeństwa.

Bibliografia

- Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- Archer M.S., *Social Origins of Educational Systems*, Sage Publications Ltd., London 1979.
- Bąkowska-Morawska U., *Techniki decyzyjne i organizatorskie: ujęcie praktyczne*, PWSZ im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008.

⁷⁴ Najwyższa Izba Kontroli, *Wykonywanie wybranych zadań oświatowych przez jednostki samorządu terytorialnego*, Warszawa 2015, s. 27–35, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,10120,vp,12435.pdf> (dostęp: 16.12.2016).

⁷⁵ K. Gawroński, S.M. Kwiatkowski (red.), *Meritum. Prawo oświatowe*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2022, s. 12.

⁷⁶ T. Lewowicki, *Polityka oświatowa – od demona przeszłości, poprzez chaos okresu przemian ustrojowych – ku nowej polityce edukacyjnej*, w: R. Kwiecińska, S. Kował (red.), *Edukacyjne drogi i bezdroża*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2002, s.22.

⁷⁷ A. Janowski, *Szkoła obywatelska – Amerykańskie doświadczenia – Polskie potrzeby*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2000, s. 12.

- Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.
- Creswell J.W., *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks 2007.
- Delors J., *Edukacja. W niej jest ukryty skarb. Raport dla UNESCO*, Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku, tłum. W. Rabczuk, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Warszawa 1998.
- Duraj-Nowakowa K., *Modelowanie systemowe w pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe WSP, Kraków 1997.
- Frąckiewicz J., Leon J., *Systemy sprawnego działania: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Antyk Marcin Dybowski, Warszawa 2001.
- Gawroński K., Kwiatkowski S.M., (red.), *Meritum. Prawo oświatowe*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2022.
- Gęsiński J., *Koncepcje zarządzania systemem oświaty*, w: K. Gawroński, M. Kwiatkowski (red.), *Dyrektor szkoły w procesie zarządzania oświatą*, Wydawnictwo APS, Warszawa 2019.
- Gęsiński J., *Przemiany w edukacji*, w: M. Marody (red.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Gęsiński J., Gozdowska E., Uryga D., *Karta Nauczyciela jako przedmiot debaty edukacyjnej*, nieopublikowany raport z badań przeprowadzonych w Katedrze Polityki Edukacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie, Warszawa 2014.
- Gozdowska E., *Zastosowanie paradygmatu systemowego w badaniach*, „Edukacja Otwarta” 2009, nr 1.
- Gozdowska E., Uryga D., *Rada szkoły. Między ideą a praktyką społeczną*, Wydawnictwo APS, Warszawa 2014.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Herczyński J., Siwińska-Gorzela J., *Ocena efektywności podziału subwencji oświatowej dla gmin*, „Edukacja” 2016, nr 2.
- Janowski A., *Szkoła obywatelska – Amerykańskie doświadczenia – Polskie potrzeby*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2000.
- Karcz J., *Organizacja jako system*, w: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje, organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Konieczny J., *Inżynieria systemów działania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1983.
- Kowalski S., *Systemy oświatowe scentralizowane i zdecentralizowane w świetle wyników badań S.M. Archer*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Socjologia Wychowania V – Nauki Humanistyczno-Społeczne” 1984, z. 145.



Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Kunowski S., *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 2000.

Kurzyna-Chmiel D., *Podział zadań publicznych między administrację rządową a samorząd terytorialny – przykłady oświatowe*, w: B. Dolnicki (red. nauk.), *Sposoby realizacji zadań publicznych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.

Kwiatkowski S.M., *Dyrektor placówki oświatowej jako przywódca*, w: M. Michalak (red.), *Przywództwo w szkole*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2006.

Kwiatkowski S.M., *Miejsce i rola przywództwa w edukacji*, w: S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.

Kwiatkowski S.M., *Tendencje zmian w zarządzaniu oświatą w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, w: Cz. Plewka, H. Bednarczyk (red.), *Menedżer i kreator edukacji*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Wydawniczy, Radom 2008.

Kwiatkowski S.M., *Zadania zawodowe dyrektora szkoły w kontekście przywództwa edukacyjnego*, w: S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne: współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

Kwieciński Z., *Agnotologia pedagogiczna. Zarys problematyki. Trzy subiektywne opowieści*, „Studia Edukacyjne” 2017, nr 46.

Kwieciński Z., *Agnotologia pedagogiczna (2). Ignorancja jako funkcja politycznego centralizmu i globalnego neoliberalizmu gospodarczego*, „Forum Nauk Społecznych” 2023, nr 1.

Leon J., Frąckiewicz J., *Systemy sprawnego działania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo ANTYK Marcin Dybowski, Warszawa 2001.

Lewowicki T., *Polityka oświatowa – od demona przeszłości, poprzez chaos okresu przemian ustrojowych – ku nowej polityce edukacyjnej*, w: R. Kwiecińska, S. Kowal (red.), *Edukacyjne drogi i bezdroża*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2002.

Lewowicki T., *Przemiany oświaty: szkice o ideach i praktyce edukacyjnej*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1997.

Mazurkiewicz A., *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20.

Mencel M., *Rada szkoły*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.

Mynarski S., *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.

Nowosad I., *Kultura szkoły w rozwoju szkoły*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2019.

Nowosad I., *Modele efektywnej edukacji*, w: J.M. Łukasik, I. Nowosad, M.J. Szymański (red.), *Szkoła i nauczyciel w obliczu zmian społecznych i edukacyjnych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2021.

Nowosad I., *Singapur – azjatycki tygrys edukacyjnych reform. Fenomen makropolityki oświatowej*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2022.

Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1995.

Pilich M. (red.), *Prawo oświatowe oraz przepisy wprowadzające. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

Regulski J., *Samorządna Polska*, Wydawnictwo Rosner i Wspólnicy, Warszawa 2005.

Stake R.E., *Jakościowe studium przypadku*, tłum. M. Sałkowska, w: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Strumińska-Kurta M., Koładkiewicz I., *Studium przypadku*, w: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Sysko-Romańczuk S., Zaborek P., Niedźwiecka A., *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, w: M. Herbst (red.), *Zarządzanie oświatą. Biblioteczka Oświaty Samorządowej 2*, Wydawnictwo ICM UW, Warszawa 2012.

Sześciło D. (red.), *Polska samorządów. Silna demokracja, skuteczne państwo*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2019.

Szymański M.J., *Edukacyjne problemy współczesności*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2014.

Szymański M.J., *Zmiana społeczna a edukacja przyszłości*, w: A. Karpińska, K. Borawska-Kalbarczyk, A. Szwarc (red.), *Edukacja w przestrzeni społecznej – paradygmaty zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2021.

Śliwerski B., *Klinika szkolnej demokracji*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1996.

Śliwerski B., *(Kontr-)rewolucja oświatowa. Studium z polityki prawicowych reform edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

Śliwerski B., *Meblowanie szkolnej demokracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.

Śliwerski B., *O konieczności powrotu do subsydiarnej roli państwa w publicznej edukacji szkolnej dzieci i młodzieży*, „Pedagogika Społeczna” 2015, nr 3.

Śliwerski B., *Podmiotowość ucznia w szkole jako pedagogiczne chciejstwo*, „Rocznik Pedagogiczny”, t. 28, Komitet Nauk Pedagogicznych PAN, Warszawa 2005.

Śliwerski B., *Problemy współczesnej edukacji. Dekonstrukcja polityki oświatowej III RP*, WAiP, Warszawa 2009.

Uryga D., Gozdowska E., *Rada Oświatowa w opiniach władz samorządowych i środowisk związanych z lokalną edukacją. Raport z badania*, Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Łódź 2016.

Zahorska M., *Zmiany w polskiej edukacji i ich społeczne konsekwencje*, w: M. Marody (red.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.

Zieliński E., *Nauka o państwie i polityce*, Wydawnictwo ELIPSA, Warszawa 2006.

Akty prawne:

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 1991 r. nr 95, poz. 425).

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz.U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572 ze zm.).

Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz.U. z 2003 r. nr 24, poz. 199 ze zm.).

Ustawa z dnia 19 marca 2009 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2009 r. nr 56, poz. 458).

Ustawa z dnia 29 grudnia 2015 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 r., poz. 35).

Ustawa z dnia 23 czerwca 2016 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 r., poz. 1010).

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2017 r., poz. 59 ze zm.).

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 910 i 1378, oraz z 2021 r., poz. 4, 619 i 762).

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o zmianie ustawy – Karta Nauczyciela oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2022 r., poz. 1730).

Zarządzenie nr 4 Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 marca 2008 r. w sprawie powołania Rady Edukacji Narodowej (Dz.Urz. z 2008 r. nr 1, poz. 2).

Strony internetowe:

Herczyński J., *Wyzwania oświatowe stojące przed jednostkami samorządu terytorialnego*, file:///C:/Users/User/Downloads/Jan_Herczynski_Wyzwania_jst_1.pdf (dostęp: 7.08.2022).

Na rozdrożu, <https://samorzad.pap.pl/kategoria/finanse/na-rozdrozu> (dostęp: 10.01.2020).

Parsons T., *The Social System*, Glencoe 1951, <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Social-System-by-Talcott-Parsons.pdf> (dostęp: 7.09.2022).

Senat za zwiększeniem subwencji oświatowej w 2022 roku, <https://www.prawo.pl/oswiata/subwencja-oswiatowa-2022-zwiekszenie,517138.html> (dostęp: 10.09.2022).

Senat RP, druk nr 787, file:///C:/Users/User/Downloads/787.pdf (dostęp: 10.09.2022).

Weckowicz T.E., *Ludwig von Bertalanffy (1901–1972): A Pioneer of General Systems Theory*, „CSR Working Paper” 1989, nr 2, <https://richardjung.cz/bert1.pdf> (dostęp: 7.03.2023).

Zarządzenie Nr 4 Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 marca 2008 r. w sprawie powołania Rady Edukacji Narodowej, <https://archiwum-bip.men.gov.pl/akty-prawne-obowizujace/zarzdzenie-nr-4-ministra-edukacji-narodowej-z-dnia-6-marca-2008-r-w-sprawie-powoania-rady-edukacji-narodowej.html> (dostęp: 15.03.2021).

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

Problematyka dotycząca zarządzania w oświacie i polityki edukacyjnej samorządu terytorialnego jest przedmiotem moich wieloletnich zainteresowań teoretyczno-empirycznych, które rozwijałam, pracując w uczelniach wyższych pod kierunkiem wybitnych pedagogów oraz zdobywając doświadczenie w administracji samorządowej i instytucjach edukacyjnych. Zaowocowało to realizacją wielu projektów badawczych i wydawniczych. Dla potrzeb niniejszego referatu wyodrębniłam 10 najistotniejszych publikacji tworzących możliwie spójne spojrzenie na wskazaną problematykę: dwie monografie (w tym jedną współautorską), współautorski raport z badań oraz artykuły opublikowane w recenzowanych czasopismach naukowych. Na koniec omówiłam także niepublikowany współautorski raport z badania *Karta Nauczyciela jako przedmiot edukacyjnej debaty publicznej*, którego problematyka wpisuje się w obszar moich dociekań naukowo-badawczych.

Elżbieta Gozdowska, *Uwarunkowania samorządowej polityki edukacyjnej w opinii lokalnych decydentów*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2012, ss. 84, ISBN 978-83-62828-52-4, monografia, recenzent wydawniczy dr hab. prof. APS Janusz Gęsicki.

Książka jest próbą opisanie uwarunkowań polityki edukacyjnej polskiego samorządu terytorialnego. Składa się z sześciu rozdziałów, z których pierwsze dwa mają charakter teoretyczny. Rozdział pierwszy dotyczy podstawowych pojęć stosowanych w pracy (polityka edukacyjna, system edukacji, uwarunkowania, lokalni decydenci). W drugim rozdziale omówiłam rolę samorządu terytorialnego w kształtowaniu lokalnej polityki edukacyjnej. Koncepcję własnych badań empirycznych opisałam w rozdziale trzecim. Celem badania było

określenie wpływu różnego rodzaju uwarunkowań na lokalną politykę edukacyjną, na przykładzie wybranych samorządów (gmin i powiatów). W badaniu⁷⁸ o charakterze jakościowym zastosowałam metodę indywidualnego wywiadu oraz analizę dokumentów. Wywiady (16) zostały przeprowadzone⁷⁹ z przedstawicielami władz samorządowych i osobami zajmującymi się problematyką oświatową w urzędach gminnych i powiatowych. Ponadto zbadałam następujące dokumenty: materiały o charakterze strategicznym (strategia rozwoju gminy/powiatu i/lub strategia oświatowa), uchwały⁸⁰ władz gminnych i powiatowych w sprawach dotyczących oświaty, sprawozdania z wykonania budżetu w badanych gminach i powiatach. Z uwagi na to, iż problem był mało diagnozowany, badanie miało w dużej mierze charakter rozpoznawczy. Z tego powodu ograniczyłam jego pole do stosunkowo niewielkiej liczby jednostek samorządowych (cztery gminy i cztery powiaty) zlokalizowanych na obszarze jednego województwa⁸¹ i skupiłam się na wybranych przesłankach. Zastosowałam też dobór celowy (badane gminy i powiaty były zróżnicowane pod względem wielkości, rodzaju, poziomu zaludnienia, układu przestrzennego i dochodów), który zapewnił zróżnicowanie próby oraz umożliwił prześledzenie wpływu wyspecyfikowanych przesłanek na politykę edukacyjną badanych samorządów, mimo to nie wyczerpał on badawczo tej problematyki.

Analiza wypowiedzi lokalnych decydentów na temat uwarunkowań samorządowej polityki edukacyjnej (rozdział piąty) pozwoliła na sformułowanie spostrzeżeń i wniosków (rozdział szósty), które obok kwestii odnoszących się bezpośrednio do badanych gmin i powiatów, ukazały także problemy uniwersalne dla samorządów. Przeprowadzone badanie pokazało, że samorzady lepiej zarządzają szkołami i placówkami edukacyjnymi w porównaniu z władzą centralną. Jednak poważnym mankamentem badanych gmin i powiatów był brak spójnej strategii rozwoju edukacji realizowanej w dłuższej perspektywie czasowej. W związku z tym działania samorządów w obszarze oświaty sprowadzały się najczęściej do rozwiązywania bieżących problemów. Z podobną sytuacją – brakiem długofalowego programu w obszarze edukacji – mamy do czynienia także na poziomie państwa. Tymczasem władze samorządowe

⁷⁸ Badanie przeprowadziłam w ramach projektu pod tytułem *Uwarunkowania samorządowej polityki edukacyjnej – na przykładzie wybranych samorządów (gmin i powiatów)*, który realizowałam w latach 2009-2010 w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie.

⁷⁹ W przeprowadzeniu wywiadów uczestniczył zespół badaczy, w skład którego weszła autorka niniejszego autoreferatu oraz studenci III roku Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie ze specjalności „Lokalna polityka edukacyjna”. Żeby zagwarantować spójność pracy, przygotowałam ujednolicony kwestionariusz wywiadu, od którego realizatorzy badań w terenie mogli jednak czynić pewne odstępstwa.

⁸⁰ Niestety, znaczna część uchwał, jakie podjęto w badanych samorządach w tych sprawach, nie posiadała merytorycznego uzasadnienia.

⁸¹ Badanie przeprowadziłam na terenie jednego z województw centralnej Polski.

oczekują od instytucji państwowych przede wszystkim ogólnego programu w dziedzinie edukacji realizowanego ponad podziałami politycznymi. Powinna z niego wynikać polityka edukacyjna na poziomie państwa, a następnie lokalnym. Na uwagę zasługuje także fakt, że polityka edukacyjna samorządów była silnie determinowana ich sytuacją finansową. W efekcie występowały znaczące dysproporcje pomiędzy funkcjonowaniem szkół w bogatszych i biedniejszych samorządach.

Przeprowadzone wywiady pozwoliły również sformułować postulaty natury prawnej. Przede wszystkim, przedstawiciele władzy lokalnej chcieli, żeby prawo oświatowe było bardziej stabilne. Jednocześnie sugerowali, że warto rozważyć zasadność obowiązywania niektórych przepisów. Koronnym przykładem jest tu Karta Nauczyciela, która według samorządowców po pierwsze, czyni z nauczycieli uprzywilejowaną grupę zawodową, po drugie zaś niepotrzebnie różnicuje warunki pracy i wynagrodzenie nauczycieli w szkolnictwie publicznym i niepublicznym, ponieważ obowiązek zatrudniania i wynagradzania nauczycieli zgodnie z tą ustawą dotyczy głównie szkół i placówek prowadzonych przez samorządy.

Elżbieta Gozdowska, *Edukacja – wielki sukces czy wielka porażka samorządu terytorialnego. Koncepcje zmian w edukacji publicznej z perspektywy samorządu*. „Ruch Pedagogiczny” 2013, nr 3, s. 141-160, ISSN 0483-4992.

Artykuł poświęcony był problemom polityki edukacyjnej polskiego samorządu i projektom zmian w tym obszarze. Niż demograficzny, zaniechanie zmian systemowych w finansowaniu i realizacji zadań oświatowych przez rząd i parlament, to czynniki, które, w ocenie środowiska samorządowego, doprowadziły do dramatycznej sytuacji finansowej wielu gmin. Miał jej zaradzić przedstawiony przez stronę samorządową projekt legislacyjny⁸² ukierunkowany na stworzenie takich warunków, aby samorząd mógł skutecznie finansować i realizować zadania oświatowe. Projekt ten spotkał się z ostrą krytyką ze strony oświatowych związków zawodowych (ZNP). Był natomiast w pewnym stopniu zbieżny z kierunkiem działań podejmowanych przez MEN. To żywe zainteresowanie sytuacją oświaty samorządowej stanowiło wyjątkową okazję do podjęcia merytorycznej dyskusji na temat przyszłości polskiej edukacji z udziałem wszystkich zainteresowanych nią podmiotów. Biorąc pod uwagę istotne

⁸² Samorządowy projekt (wersja SKO 26.09.2012) dotyczył zmian w ustawach: Karta Nauczyciela, o systemie oświaty i o dochodach jednostek samorządu terytorialnego; został złożony do sejmowej Komisji Samorządu Terytorialnego i Polityki Regionalnej.

wyzwania stojące przed rodzimą edukacją, postulowałam, że debata powinna koncentrować się wokół takich kluczowych kwestii jak: 1) opracowanie wieloletniego programu rozwoju edukacji, 2) określenie zakresu odpowiedzialności rządu i samorządu za oświatę publiczną, 3) wypracowanie nowego modelu finansowania oświaty samorządowej.

Elżbieta Gozdowska, *Reguły działania rad szkół w świetle analizy szkolnych dokumentów*, „Pedagogika Społeczna” 2014, nr 3 (53), s. 119-136, ISSN 1642-672X.

Pojawiająca się w tytule artykułu rada szkoły jest organem społecznym, który może (nie musi) zostać utworzony w szkole. Powołanie jej do życia stwarza jednak możliwość współdecydowania o szkole wszystkim stronom procesu kształcenia i wychowania dzieci oraz młodzieży w szkolnictwie publicznym. Reprezentuje ona bowiem, w równych proporcjach, trzy społeczności – nauczycieli, rodziców i uczniów. Ponadto rada ma możliwość rzeczywistego współzarządzania placówką, gdyż ustawodawca wyposażył ją w znacznie większe – w porównaniu z innymi społecznymi organami – uprawnienia. Posiada ona, obok kompetencji stanowiących, wnioskodawczych i opiniodawczych, także uprawnienia kontrolne – z własnej inicjatywy może oceniać sytuację oraz stan szkoły. Niewiele jednak środowisk szkolnych skorzystało z możliwości uspołecznienia (demokratyzacji) szkoły poprzez tworzenie rad⁸³. Mimo wieloletniego funkcjonowania rad w tych nielicznych szkołach, które zdecydowały się na ich powołanie, stosunkowo niewiele wiemy na temat ich działania⁸⁴.

W tekście przedstawiłam analizę regulaminów rad szkół, która miała na celu określenie stopnia ich zgodności z obowiązującym stanem prawnym oraz uchwycenie „ducha”, w jakim były tworzone. Punktem odniesienia stała się kluczowa dla przedmiotu badań ustawa o systemie oświaty (regulująca zasady tworzenia i funkcjonowania rady szkoły) oraz dotyczące jej komentarze. Z uwagi na to, iż problem był mało diagnozowany, badanie miało w dużej mierze charakter rozpoznawczy i z tego powodu ograniczyłam jego pole do stosunkowo niewielkiej liczby (5) szkół, wytypowanych losowo na obszarze województwa mazowieckiego⁸⁵. Zbadałam pięć zestawów dokumentów dotyczących poszczególnych szkół

⁸³ Według szacunków Bogusława Śliwerskiego organy te powstały zaledwie w kilkunastu procentach placówek edukacyjnych w naszym kraju. B. Śliwerski, *Problemy współczesnej edukacji. Dekonstrukcja polityki oświatowej III RP*, WAiP, Warszawa 2009, s. 306.

⁸⁴ Marek Mencil przeprowadził badanie poświęcone funkcjonowaniu rad szkół na terenie byłego województwa kaliskiego. M. Mencil, *Rada szkoły*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009. Z kolei Bogusław Śliwerski w przygotował pierwsze studium funkcjonowania rady szkoły w jednej ze szkół publicznych. B. Śliwerski, *Klinika szkolnej demokracji*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1996.

⁸⁵ Wśród badanych placówek znalazły się: dwie szkoły podstawowe – jedna ulokowana w centrum Warszawy, druga w położonym na zachód od stolicy mieście powiatowym; gimnazjum z terenu Pragi Północ; warszawskie

(statut szkoły, regulamin rady szkoły oraz protokoły z jej posiedzeń). Analiza ich treści miała charakter jakościowy – dokumenty poddałam kodowaniu pod względem pojawiających się w nich (lub nie) tematów oraz sposobu ich opisu.

Badanie wykazało, że w regulaminach rad szkół znalazło się sporo zapisów sprzecznych z obowiązującym prawem. Dotyczyły one różnych spraw i w zależności od tego mogły w większym bądź mniejszym stopniu wpływać na funkcjonowanie badanych rad. W żadnym z regulaminów nie określono zgodnie z ustawą trybu wyborów członków do rady szkoły. Wprowadzone w tym zakresie rozwiązania w większości badanych dokumentów (3) odbiegały od narzucanego przez ustawę demokratycznego modelu wyborów – reprezentanci poszczególnych grup powinni być wybierani odpowiednio przez wszystkich członków danej grupy: nauczycieli zatrudnionych w szkole, rodziców uczniów oraz samych uczniów. W przypadku pozostałych dokumentów (2) w ogóle nie określono zasad wyborczych, co dawało pole do nadmiernej swobody przede wszystkim dyrektorom, którzy mogli dowolnie kształtować składy rad, niekoniecznie zgodnie z obowiązującym prawem.

Na szczególne podkreślenie zasługiwał fakt, że w regulaminach (3) rad szkół nie zamieszczono ustawowych uprawnień rady. Pomijane najczęściej w tych dokumentach kompetencje rady dotyczyły istotnych kwestii, tj. wnioskowania do organu sprawującego nadzór pedagogiczny o ocenę nauczycieli i dyrektorów oraz dokonywania (z własnej inicjatywy) oceny stanu szkoły. W jednym z regulaminów zabrakło także uprawnienia dotyczącego uchwalania statutu przez radę. Nietrudno dostrzec, że są to uprawnienia o szczególnym znaczeniu, zwłaszcza jedno z nich ma charakter kontrolny, a rada szkoły, która jest ich pozbawiona, ma słabszą pozycję w stosunku do dyrektora i rady pedagogicznej. Można powiedzieć, że w placówce, w której rada szkoły nie może opiniować i kontrolować władztwa pedagogicznego, nie ma demokracji.

Elżbieta Gozdowska, Danuta Uryga, *Rada szkoły – między ideą a praktyką społeczną*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2014, ss. 200, ISBN 978-83-62828-95-1, monografia, recenzent wydawniczy prof. dr hab. Bogusław Śliwerski.

Książka, którą napisałam wspólnie z dr hab. prof. APS Danutą Urygą, miała na celu poszerzenie wiedzy o stanie uspołecznienia (demokratyzacji) szkolnictwa publicznego w naszym kraju. Składa się z czterech rozdziałów, z których pierwsze dwa mają charakter

liceum ogólnokształcące z rejonu Woli oraz zespół szkół ponadgimnazjalnych (liceum ogólnokształcące, liceum profilowane i technikum) ulokowany w jednym z powiatowych miast północnego Mazowsza.



teoretyczny. Rozdział pierwszy (autorstwa dr hab. prof. APS Danuty Urygi) dotyczy zmiennych losów pojęcia uspołecznienia. W rozdziale drugim omówiłam kwestię uspołecznienia polskiej szkoły publicznej w świetle regulacji prawnych oraz ówczesnego stanu badań. Rozdziały trzeci i czwarty (współautorskie) przedstawiają kolejno raport z badań na temat rad szkół w województwie mazowieckim oraz wnioski i rekomendacje. Przedmiotem badań⁸⁶ było funkcjonowanie tych organów społecznych w szkołach publicznych różnego typu w opinii nauczycieli, uczniów i ich rodziców. Terenem badań było województwo mazowieckie, a próba badawcza (5 szkół) została wyłoniona na drodze losowania. W badaniach o charakterze jakościowym zastosowałyśmy metodę wywiadu indywidualnego⁸⁷ – wywiady zostały przeprowadzone z osobami, co do których można było założyć, że są one lepiej niż przeciętnie poinformowane o sprawach szkoły (dyrektor szkoły, rodzice działający w radzie szkoły lub radzie rodziców, uczniowie działający w radzie szkoły lub samorządzie uczniowskim, nauczyciele działający w radzie szkoły lub pełniący funkcję opiekuna samorządu uczniowskiego). Pomocniczo zastosowałyśmy również analizę dokumentów – statutów szkół, regulaminów rad szkół oraz protokołów z jej posiedzeń.

W wyniku badań ustaliłyśmy, że rady szkół w różnym stopniu wykorzystywały swoje kompetencje, w różnym stopniu ich członkowie odczuwali swoje sprawstwo. Jednak wszystkie były dość odległe od pełnej realizacji dostępnych im możliwości. Najczęściej wszystkie formy aktywności badanych rad były w mniejszym lub większym stopniu nadzorowane i kierunkowane przez dyrektorów, a możliwy rozrost ich wpływów był skutecznie ograniczany. Wyniki badań można zatem sprowadzić do głównej konkluzji – istnienie rad szkół w tych nielicznych szkołach, gdzie powstały, nie może stanowić demokratycznego „listka figowego” dla nagości oświatowych realiów. Poziom uspołecznienia polskich szkół publicznych nie zmienia się znacząco od wielu dekad, natomiast, jak trafnie ujmuje Bogusław Śliwerski, „tak w polityce oświatowej, jak i w praktyce edukacyjnej panuje pedagogiczne chciejstwo, czyli naiwne przekonanie, że autonomia uczniów, rodziców i nauczycieli w szkolnej

⁸⁶ Projekt pod tytułem *Powstawanie i funkcjonowanie rad szkół w szkołach publicznych województwa mazowieckiego* był realizowany przez obie autorki w latach 2012-2013 w formie grantu ze środków Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie.

⁸⁷ W przeprowadzeniu wywiadów uczestniczył zespół badaczy, w skład którego weszła autorka niniejszego referatu oraz studenci Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie ze specjalności „Zarządzanie w oświacie”. Żeby zagwarantować spójność pracy, zastosowano ujednolicony kwestionariusz wywiadu (od którego realizatorzy badań w terenie mogli jednak czynić pewne odstępstwa).

rzeczywistości, ich sytuacja w szkole, fakty z nią związane są istotnie takie, jakie byśmy chcieli, aby były”⁸⁸.

Efektom namysłu nad wynikami badań były rekomendacje dotyczące wyklarowania pozycji rady szkoły. Każda z autorek miała jednak odrębne zdanie na ten temat. W mojej ocenie rada szkoły jest jedynym organem, który stwarza możliwość współdecydowania o szkole wszystkim stronom procesu kształcenia i wychowania dzieci oraz młodzieży w szkolnictwie publicznym, toteż trudno dostrzec lepszy sposób uobecniania zasad demokracji w polskiej oświacie publicznej. Jednak aktualne regulacje prawne dotyczące funkcjonowania rady⁸⁹ osłabiają jej pozycję w stosunku do pozostałych organów szkoły oraz zmniejszają jej demokratyczny potencjał. Dlatego rekomendowałam wzmocnienie pozycji rady szkoły poprzez przyznanie jej większych kompetencji decyzyjnych i kontrolnych. Uspołecznienie oświaty nie może jednak kończyć się na poziomie szkoły, musi dotyczyć całego systemu edukacyjnego.

Elżbieta Gozdowska, *Pozycja dyrektora i rola rady pedagogicznej w zarządzaniu szkołą publiczną*, „Zarządzanie i Edukacja” 2014, nr 93, s. 7-29, ISSN 1428-474X.

Artykuł dotyczy problemów zarządzania polską szkołą publiczną w świetle obowiązujących regulacji prawnych. Zarządzanie to odbywa się w ramach ustawowo określonej struktury organizacyjnej, którą tworzą wyodrębnione i wyposażone w określone kompetencje organy: dyrektor szkoły, rada pedagogiczna, samorząd uczniowski, rada rodziców i (fakultatywnie) rada szkoły. W tekście skoncentrowałam się na dwóch kluczowych z punktu widzenia zarządzania szkołą publiczną organach, tj. dyrektorze i radzie pedagogicznej.

Analiza aktów prawnych regulujących zasady funkcjonowania tych organów (ustawa o systemie oświaty, Karta Nauczyciela) oraz dotyczących ich komentarzy wykazała, że narastająca przez lata, wraz z nakładaniem na szkoły nowych obowiązków i rozwojem regulacji prawnej, liczba zadań przypisanych organom zarządzającym placówką edukacyjną, doprowadziła do sytuacji, w której dyrektor dzisiejszej szkoły publicznej sprawuje niemal nieograniczoną władzę. Pełni on bowiem funkcję organu wykonawczego i jednocześnie przewodniczy organowi o kompetencjach stanowiących – radzie pedagogicznej, tym samym

⁸⁸ B. Śliwerski, *Podmiotowość ucznia w szkole jako pedagogiczne chciejstwo*, „Rocznik Pedagogiczny”, t. 28, Komitet Nauk Pedagogicznych PAN, Warszawa 2005, s. 61.

⁸⁹ Regulacje prawne dotyczące funkcjonowania rady szkoły były wielokrotnie zmieniane i aktualnie istotnie różnią się od pierwotnych zapisów określonych w Ustawie z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 1991 r. nr 95, poz. 425).



przysługuje mu zarówno moc tworzenia prawa, jak i jego wykonywania. Ponadto pełnienie przez dyrektora funkcji przewodniczącego rady pedagogicznej i zarazem pracodawcy dla członków tego organu powoduje, że nauczyciele czują się zawodowo ubezwłasnowolnieni, a w konsekwencji rada pedagogiczna ma ograniczoną swobodę działania. Podsumowując, kumulacja władzy w rękach dyrektora szkoły skutkuje niekonstytucyjnymi konsekwencjami, które stanowią zagrożenie dla demokratycznego funkcjonowania szkolnej społeczności. Taką władzę należałoby ograniczyć, to znaczy podzielić, tworząc mechanizmy wzajemnego hamowania się i kontroli poszczególnych władz.

Elżbieta Gozdowska, *Udział organów społecznych w zarządzaniu szkołą publiczną*, „Zarządzanie i Edukacja” 2014, nr 94, s. 41-62, ISSN 1428-474X.

W artykule przedstawiłam tendencje zmian w zarządzaniu polską szkołą publiczną w kontekście uspołecznienia procesu podejmowania decyzji. Wykazałam, że aktualne regulacje prawne dotyczące funkcjonowania rady szkoły (przypisanie radom rodziców możliwości realizowania zadań rad szkoły, możliwość powoływania rady szkoły z inicjatywy dyrektora, brak reprezentacji uczniów na poziomie szkoły podstawowej) osłabiają jej pozycję w stosunku do pozostałych organów szkoły, zmniejszają jej demokratyczny potencjał, a do współpracy pomiędzy organami społecznymi (radą szkoły, radą rodziców, samorządem uczniowskim), dyrektorem i radą pedagogiczną, wprowadzają niespójność. Postulowałam zatem potrzebę wzmocnienia pozycji rady na przykład poprzez zwiększenie jej wpływu na wybór dyrektora szkoły. Poruszyłam też kwestię wieloaspektowego rozważenia i podjęcia odpowiednich działań rozwiązujących problem ograniczonego z przyczyn społeczno-kulturowych, a nie prawnych, zakresu społecznej aktywności w zarządzaniu szkołą publiczną.

Elżbieta Gozdowska, *Rada oświatowa, czyli jak zwiększyć udział obywateli w decydowaniu o sprawach edukacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 2015, nr 101, s. 119-140, ISSN 1428-474X.

Tytułowa rada oświatowa jest organem społecznym o charakterze opiniotwórczym i doradczym w stosunku do organu stanowiącego i wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego. Może (nie musi) ją powołać organ stanowiący samorządu terytorialnego (odpowiednio: rada gminy, rada powiatu lub sejmik województwa). Niestety, pomimo możliwości prawnych dotyczących tworzenia rad oświatowych, były one i są zjawiskiem

marginalnym, stosunkowo niewiele wiadomo też na temat zasad ich działania. Kwestia ta zasługuje z pewnością na zainteresowanie badawcze.

W tekście przedstawiłam analizę dokumentów, która miała na celu rekonstrukcję formalnych działań podejmowanych w procesie powstania Rady Oświatowej w wybranej gminie oraz opis jej kompetencji, zasad działania i obszarów aktywności. W badaniu uwzględniłam takie dokumenty jak⁹⁰: statut gminy, uchwały rady gminy dotyczące powołania Rady Oświatowej, regulamin Rady Oświatowej oraz protokoły z jej posiedzeń. Analiza treści dokumentów miała charakter jakościowy, a punktem odniesienia stał się kluczowy dla przedmiotu badań akt prawny (ustawa o systemie oświaty) i dotyczące go komentarze. Teren badań wybrałam w sposób celowy – na obszarze jednego z województw centralnej Polski wyszukałam gminy z funkcjonującymi radami oświatowymi, a następnie dokonałam wyboru jednej z nich na podstawie dostępności dokumentów odnoszących się do działalności rady.

Analiza dokumentów dotyczących zasad działania i pracy badanej Rady Oświatowej wykazała, że ustawa o systemie oświaty (i opracowany zgodnie z jej wytycznymi regulamin działania Rady) całkowicie podporządkowuje ją władzy samorządowej, która nie tylko decyduje o „być albo nie być” organu, ale rozstrzyga o jego składzie, trybie działania i obszarach aktywności. Stwarza to niebezpieczeństwo całkowitego podporządkowania rady władzy samorządowej. Niestety, sytuacja ta nie sprzyja tworzeniu rad oświatowych ani, paradoksalnie, nie wzmacnia autorytetu tych, które już istnieją.

Danuta Uryga, **Elżbieta Gozdowska**, *Rada Oświatowa w opiniach władz samorządowych i środowisk związanych z lokalną edukacją. Raport z badania, Słowo wstępne* do publikacji napisał prof. dr hab. Bogusław Śliwerski, Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Łódź 2016, ss. 97, ISBN 978-83-89386-97-7.

Raport, który przygotowałam wspólnie z dr hab. prof. APS Danutą Urygą, powstał na zlecenie Ośrodka Rozwoju Edukacji w Warszawie w ramach projektu systemowego „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym II etap” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach EFS. Przedmiotem badania było zjawisko stosunkowo rzadkie w naszym kraju – Samorządowa Rada Oświatowa. Jego celem była zaś rekonstrukcja procesu powstania Rady Oświatowej w wybranej gminie (m.in. identyfikacja inicjatorów i uczestników procesu, ich motywacje, podejmowane przez

⁹⁰ Wszystkie wymienione dokumenty były dostępne na stronie internetowej urzędu gminy.

nich formalne i nieformalne działania, problemy i strategie ich rozwiązywania) oraz uzyskanie ogólnego obrazu jej funkcjonowania (m.in. ramy prawne, kompetencje, reguły działania, obszary aktywności, relacje z innymi podmiotami) w opiniach zainteresowanych tym tematem podmiotów. Tak sformułowany cel badawczy nie miał czysto poznawczego charakteru – określony został z intencją wykorzystania wyników badań do działań w zakresie polityki oświatowej na poziomie lokalnym i krajowym, a być może – do zmiany prawa oświatowego, dotyczącego działalności organów społecznych. Problem badawczy otrzymał następujące brzmienie: W jaki sposób powstała Rada Oświatowa i jaką rolę pełni w obszarze oświaty gminnej? Badanie miało charakter empirycznego studium przypadku o jakościowo-ilościowym profilu. W ramach metody studium przypadku zastosowałyśmy zarówno techniki jakościowe, jak i ilościowe: analizę dokumentów, indywidualne wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe, ankietę internetową. Teren badań⁹¹ został wybrany w sposób celowy – na obszarze jednego z województw centralnej Polski zidentyfikowałyśmy gminy z funkcjonującą radą oświatową, a wybór jednej z nich nastąpił po rozważeniu czynników dostępności (otwartość środowiska na badania, dostępność komunikacyjna).

Analiza materiału badawczego doprowadziła do sformułowania ogólnego wniosku, że formalne zaistnienie Rady Oświatowej nie gwarantuje jej faktycznie partycypacyjnego charakteru. Jest ona bowiem silnie zależna od władz samorządowych, które decydują o powołaniu organu, określają jego skład, tryb działania i obszary aktywności. Warto zatem rozważyć możliwość wprowadzenia zmian prawnych, dzięki którym zwiększą się szanse na powstawanie rad oświatowych, a one same będą pełnić prawdziwie uspołeczniającą rolę. Rekomendowane zmiany oparłyśmy na ogólnych założeniach koncepcji uspołecznienia, która znalazła wyraz w pierwszych zapisach ustawy o systemie oświaty, wśród których najważniejsze terminy to demokratyczne uczestnictwo i samorządność. Postulowałyśmy zatem: 1) przyznanie samorządowym radom oświatowym prawa do opracowywania regulaminu swojego działania (takiego, jakie posiadają rady szkoły); 2) wdrożenie ustawowych regulacji gwarantujących uczestnictwo w radach wszystkim stronom zaangażowanym w sprawy oświaty; 3) wprowadzenie ustawowego zapisu umożliwiającego tworzenie rad samorządowych z oddolnych inicjatyw społecznych.

⁹¹ Nazwa miejscowości nie została zamieszczona w raporcie ze względu na standardy etyczne przyjęte w badaniach społecznych. Ponieważ istotną część materiału badawczego (wywiady indywidualne i grupowe) stanowią wypowiedzi respondentów, które zawierają opinie i oceny na tematy dotyczące oświaty gminnej, a sami respondenci pełnią aktualnie funkcje publiczne, identyfikacja ich tożsamości mogłaby przynieść im osobiste szkody.



Elżbieta Gozdowska, Zarządzanie lokalnym systemem edukacji (studium empiryczne), w: *Edukacja – w stronę kluczowych wartości*, red. J. Górniewicz, Centrum Badań Społecznych UWM, Olsztyn-Białystok 2017, s. 247-255, ISBN 978-83-63911-28-7.

Przedstawione w tekście empiryczne studium przypadku starało się określić, jakie przesłanki miały zasadnicze znaczenie przy podejmowaniu przez władze samorządowe decyzji dotyczących funkcjonowania lokalnego systemu edukacji na przykładzie wybranej gminy. W ramach studium zastosowałam klasyczne techniki jakościowe: analizę dokumentów zastanych (przede wszystkim decyzji podjętych przez władze samorządowe w sprawach edukacji) i wywiady indywidualne (przeprowadzone z przedstawicielami władz samorządowych, osobami zajmującymi się problematyką oświatową w urzędzie gminy oraz kadrą kierowniczą szkół). Zbadałam następujące dokumenty: materiały o charakterze strategicznym (strategia rozwoju gminy i/lub strategia oświatowa), uchwały organów samorządu dotyczące tworzenia, likwidacji i przekształcania placówek oświatowych, sprawozdania z realizacji zadań oświatowych oraz z wykonania budżetu. Wywiady stanowiły, obok analizy dokumentów, główne źródło informacji na temat uwarunkowań decyzji podejmowanych przez władze samorządowe w sprawach edukacji.

Badanie ukazało jak złożona jest kwestia wpływu różnorodnych uwarunkowań na decyzje władz samorządowych dotyczące funkcjonowania lokalnego systemu edukacji oraz umożliwiło wskazanie, które z nich odegrały w tym przypadku najważniejszą rolę. Ustaliłam, że były to częste zmiany prawa oświatowego oraz brak wieloletniego programu rozwoju edukacji, z którego powinna wynikać polityka edukacyjna na poziomie państwowym, a następnie lokalnym. Problemy ukazane w artykule na przykładzie badanej gminy są uniwersalne dla samorządów. Przeprowadzone studium empiryczne potwierdziło także zasadność przyjęcia w badaniu perspektywy jakościowej.

Elżbieta Gozdowska, *O skutkach dewastowania oświaty publicznej w Polsce. Rekomendowane zmiany*, „Forum Pedagogiczne” 2023, tom 13, nr 1, s. 137-149, ISSN 2083-6325, e ISSN 2449-7142, DOI 10.21697/fp.2023.1.10.

Artykuł dotyczył problemów zarządzania oświatą przez polski samorząd terytorialny. Bazował na analizie materiału zebranego w trakcie badania stanowiącego podstawę monografii *Lokalne systemy oświaty. Studium sześciu gmin*. Przeprowadzone metodą studium przypadku badanie z zastosowaniem wielu technik badawczych (wywiady ankietowe z kadrą kierowniczą

szkół i osobami zajmującymi się oświatą w urzędzie gminy; analiza dokumentów; indywidualne wywiady pogłębione z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w sprawy oświaty w gminie; analiza danych statystycznych i efektów pracy szkół z uwzględnieniem wskaźnika EWD), udzieliło m.in. odpowiedzi na pytanie dotyczące uwarunkowań decyzji podejmowanych przez władze samorządowe w sprawach gminnej oświaty. Wnioski płynące z badania, chociaż dotyczą lat 2009–2015, są wciąż aktualne. Wskazują bowiem na: 1) brak (długofalowej) koncepcji rozwoju polskiego systemu oświaty; 2) niestabilność zasad podziału kompetencji w zarządzaniu systemem oświaty pomiędzy administracją rządową i samorządem terytorialnym; 3) ograniczenie autonomii samorządów w prawie oświatowym, a zatem i w praktyce; 4) nieadekwatne do zadań zabezpieczenie finansowania oświaty z budżetu państwa. Sformułowałam zatem rekomendacje, które wiążą się z koniecznością zmian w obszarze makropolityki oświatowej, w tym samoograniczeniem władztwa państwowego i przekazaniem samorządowi kompetencji wraz ze zobiektywizowanymi środkami finansowymi⁹². A także z poddaniem polityki oświatowej kontroli społecznej na wszystkich poziomach samorządności. Jako społeczeństwu potrzebny jest nam przede wszystkim ponadpartyjny konsensus wokół kierunku proponowanych zmian i długofalowe, strategiczne myślenie o polskiej edukacji, tak aby stała się ona dobrem wspólnym całego społeczeństwa.

Janusz Gęsicki, **Elżbieta Gozdowska**, Danuta Uryga, *Karta Nauczyciela jako przedmiot debaty edukacyjnej*, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Katedra Polityki Edukacyjnej, Warszawa 2014, ss. 67, (niepublikowany raport z badań).

Raport zawiera wyniki pracy zespołu naukowego Zakładu Polityki Edukacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie w składzie: dr hab. prof. APS Janusz Gęsicki, dr **Elżbieta Gozdowska**, dr hab. prof. APS Danuta Uryga, który podjął się realizacji projektu badawczego *Karta Nauczyciela jako przedmiot debaty publicznej*. Składa się z dwóch części. Wyniki analiz i interpretacji znajdują się w części pierwszej liczącej 29 stron (ss. 5–36). **Mój wkład obejmuje ss. 24–36 (12 stron)**, w których omówiłam zagadnienia związane z Kartą (Skąd się wzięła Karta Nauczyciela?; Czym jest Karta Nauczyciela?; Czy zawód nauczyciela powinien być regulowany ustawą?; Słabe punkty Karty Nauczyciela). Część druga to transkrypcja zapisu cyfrowego wypowiedzi uczestników debaty.

⁹² B. Śliwerski, *O konieczności...*, op. cit., s. 17–51.

Centralnym elementem projektu było spotkanie dyskusyjne zorganizowane na terenie uczelni, na które zaprosiliśmy przedstawicieli środowisk i instytucji zainteresowanych tematyką prawa oświatowego, a także bardziej ogólną refleksją dotyczącą polskiego systemu oświaty. Celem poznawczym tego spotkania było stworzenie swoistej „mapy” problemów związanych z obecnym kształtem ustawy „Karta Nauczyciela”, która mogłaby stanowić punkt wyjścia do jej ewentualnej nowelizacji. Projekt miał również inny cel – społeczny. Zależało nam na stworzeniu takiej przestrzeni dialogu, która pozwalałaby zaproszonym gościom na uczestnictwo w nowym, pod pewnymi względami, doświadczeniu komunikacyjnym i na praktykowanie zbiorowej, konstruktywnej refleksji.

Karta Nauczyciela została omówiona w trakcie debaty z wielu perspektyw, a wygłoszone opinie utworzyły niezwykle zróżnicowany obraz. Nie uzyskano pełnej zgodności co do ogólnej kwestii regulacji zawodu nauczyciela – większość dyskutantów zgodziło się, że jest to zawód szczególnie, wymagający zatem specjalnego ugruntowania w prawie, zdanie odrębne przedstawił jednak w tej sprawie reprezentant strony samorządowej. Karta Nauczyciela była ujmowana na trzy sposoby, z których tylko jeden był aprobujący (Karta jako pragmatyka zawodowa wymagająca poprawek), zaś dwa pozostałe oceniono krytycznie (Karta jako nieakceptowalna „karta swobód” i Karta jako ustawa „archaiczna”). W trakcie wymiany zdań zostały wskazane krytyczne punkty ustawy, co do których uzyskano względną jednogomyślność – ustawa jest niespójna, rewizji wymagają określone w niej uprawnienia socjalne nauczycieli, zasady awansu zawodowego i struktura wynagrodzeń. Dyskusja zakończyła się ogólną konkluzją, że niezbędna jest modyfikacja tego dokumentu, czy też – jak sugerowała strona ministerialna – napisanie go na nowo.

W tym miejscu chcę podkreślić, że omawiana problematyka stanowi także przedmiot moich aktualnych dociekań teoretyczno-empirycznych. Opracowałam dwa artykuły *Uwarunkowania polityki edukacyjnej polskiego samorządu terytorialnego* oraz *Strategia oświatowa jako narzędzie realizowania polityki edukacyjnej samorządu terytorialnego*, które zostały przyjęte do druku w recenzowanym czasopiśmie naukowym „Samorząd Terytorialny”. Jestem przekonana, że obecnie jednym z najważniejszych dla polskiej edukacji zagadnień jest tematyka uspołecznienia oświaty. Po trzech dekadach nieśmiałych eksperymentów formalno-prawnych czas przystąpić do głębokiej zmiany systemu oświaty w kierunku otwarcia go na oddolne inicjatywy społeczne, praktykowanie demokracji w skali mikro i upowszechniania różnych form współpracy na rzecz dobra wspólnego, jakim jest edukacja dzieci i młodzieży. Widzę potrzebę przeprowadzenia reprezentatywnych badań obejmujących teren całego kraju, których przedmiotem byłyby opinie środowisk oświatowych

i samorządowych na temat uspołecznienia oświaty, a w zasadzie – przyczyn jej braku. Problematyka ta wpisuje się w ważny obszar poszukiwań naukowych pedagogiki, socjologii oświaty i polityki edukacyjnej, powiązany z gromadzeniem wiedzy na temat procesów uspołecznienia (demokratyzacji) oświaty w naszym kraju.

6. Informacja o wykazaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Szczególnie aktywny okres mojej działalności naukowej związany jest z pracą w **Zakładzie Polityki Edukacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie** (od 10.2005 r. do 06.2016 r.), gdzie rozwijałam swoje zainteresowania teoretyczno-empiryczne dotyczące problematyki zarządzania w oświacie i polityki edukacyjnej samorządu terytorialnego. Współpraca z wybitnymi pedagogami zaowocowała realizacją wielu projektów badawczych i wydawniczych:

- W latach 2009–2010 byłam kierownikiem projektu badawczego „Uwarunkowania lokalnej polityki edukacyjnej – na przykładzie wybranych samorządów (gmin i powiatów)”. Efektem przeprowadzonych przeze mnie badań jest autorska monografia: **Elżbieta Gozdowska**, *Uwarunkowania samorządowej polityki edukacyjnej w opinii lokalnych decydentów*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2012, ss. 84, ISBN 978-83-62828-52-4.
- W latach 2012–2013 zrealizowałam wspólnie z dr hab. prof. APS Danutą Urygą projekt badawczy „Powstawanie i funkcjonowanie rad szkół w szkołach publicznych województwa mazowieckiego” finansowany przez Akademię Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej. Efektem przeprowadzonych badań jest współautorska monografia: **Elżbieta Gozdowska**, Danuta Uryga, *Rada szkoły – między ideą a praktyką społeczną*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2014, ss. 200, ISBN 978-83-62828-95-1.

Książka składa się z czterech rozdziałów, z których pierwsze dwa mają charakter teoretyczny. Rozdział pierwszy dotyczący zmiennych losów pojęcia uspołecznienia napisała dr hab. prof. APS Danuta Uryga. Rozdział drugi, mojego autorstwa, omawia kwestię uspołecznienia polskiej szkoły publicznej w świetle regulacji prawnych oraz ówczesnego stanu badań. Rozdziały trzeci i czwarty są współautorskie –

przedstawiają kolejno raport z badań na temat rad szkół w województwie mazowieckim oraz wnioski i rekomendacje.

- W 2013 r. byłam członkinią zespołu naukowego Zakładu Polityki Edukacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie w składzie: dr hab. prof. APS Janusz Gęsicki, dr **Elżbieta Gozdowska**, dr hab. prof. APS Danuta Uryga, który zrealizował projekt badawczy „Karta Nauczyciela jako przedmiot edukacyjnej debaty publicznej” finansowany przez APS w Warszawie. Efektem przeprowadzonych badań jest niepublikowany współautorski raport:

Janusz Gęsicki, **Elżbieta Gozdowska**, Danuta Uryga, *Karta Nauczyciela jako przedmiot debaty edukacyjnej*, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Katedra Polityki Edukacyjnej, Warszawa 2014, ss. 67.

Raport składa się z dwóch części. Zawiera wyniki analiz i interpretacji, które znajdują się w części pierwszej obejmującej ss. 5–36 (29 stron), część druga to transkrypcja zapisu cyfrowego wypowiedzi uczestników debaty. **Mój wkład obejmuje ss. 24–36 (12 stron)**, w których omówiłam zagadnienia związane z Kartą (Skąd się wzięła Karta Nauczyciela?; Czym jest Karta Nauczyciela?; Czy zawód nauczyciela powinien być regulowany ustawą?; Słabe punkty Karty Nauczyciela).

- W latach 2015–2016 byłam autorką i wykonawczynią projektu badawczego „Lokalne systemy edukacji – studium sześciu gmin” finansowanego przez Akademię Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej. Efektem przeprowadzonych przeze mnie badań jest autorska monografia:

Elżbieta Gozdowska, *Lokalne systemy oświaty. Studium sześciu gmin*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2023, ss. 455, ISBN 978-83-67721-28-8; e-book 978-83-67721-29-5.

W 2015 r. podjęłam wspólnie z dr hab. prof. APS Danutą Urygą współpracę z **Ośrodkiem Rozwoju Edukacji w Warszawie** w zakresie przygotowania studium badawczego dotyczącego funkcjonowania rady oświatowej na podstawie opinii przedstawicieli władz samorządowych i środowisk związanych z lokalną edukacją (w ramach projektu systemowego „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym II etap” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach EFS). Efektem przeprowadzonego badania jest współautorski raport, którego jestem także redaktorką merytoryczną. *Słowo wstępne* do publikacji napisał prof. dr hab. Bogusław Śliwerski.



Danuta Uryga, **Elżbieta Gozdowska**, *Rada Oświatowa w opiniach władz samorządowych i środowisk związanych z lokalną edukacją. Raport z badania*, Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Łódź 2016, ss. 97, ISBN 978-83-89386-97-7.

Kontynuacją współpracy z Ośrodkiem Rozwoju Edukacji w Warszawie było moje uczestnictwo w charakterze eksperta w III Kongresie Polskiej Edukacji „Nasza edukacja – razem zmieniamy szkołę” zorganizowanym przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Instytut Badań Edukacyjnych (Katowice, 29–30 sierpnia 2015 r.). W trakcie wydarzenia współprowadziłam panel dyskusyjny poświęcony kwestii uspołecznienia (demokratyzacji) polskiego systemu oświaty. Efektem uczestnictwa w kongresie jest publikacja:

Elżbieta Gozdowska, *Rada oświatowa, czyli jak zwiększyć udział obywateli w decydowaniu o sprawach edukacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 2015, nr 101, s. 119-140, ISSN 1428-474X.

Za istotny element mojej aktywności naukowej na poziomie ogólnokrajowym uznaję systematyczne uczestnictwo w dyskursie naukowym w ramach **Ogólnopolskich Zjazdów Pedagogicznych**. Bezpośredni kontakt podczas spotkań zjazdowych z naukowcami z różnych uczelni w Polsce oraz możliwość wymiany myśli, dzielenia się spostrzeżeniami dotyczącymi warsztatu badawczego, prezentacji i krytycznej dyskusji uzyskanych wyników są dla mnie niezwykle inspirującym i wartościowym doświadczeniem naukowym. Wśród licznych zjazdów, w których czynnie uczestniczyłam, pragnę zwrócić uwagę na trzy ostatnie (IX, X, XI):

- IX Ogólnopolski Zjazd Pedagogiczny „Ku życiu wartościowemu. Idee. Koncepcje. Praktyki” zorganizowany przez Polskie Towarzystwo Pedagogiczne, Uniwersytet w Białymstoku i Komitet Nauk Pedagogicznych PAN (Białystok, 21–23 września 2016 r.). Przedstawiłam referat pt. „Lokalne systemy zarządzania oświatą w świetle badań”. Efektem uczestnictwa w zjeździe jest publikacja:
Elżbieta Gozdowska, *Zarządzanie lokalnym systemem edukacji (studium empiryczne)*, w: *Edukacja – w stronę kluczowych wartości*, red. J. Górniewicz, Centrum Badań Społecznych UWM, Olsztyn-Białystok 2017, s. 247-255, ISBN 978-83-63911-28-7.
- X Ogólnopolski Zjazd Pedagogiczny „Pedagogika i edukacja wobec kryzysu zaufania, wspólnotowości i autonomii” zorganizowany przez Polskie Towarzystwo Pedagogiczne, Uniwersytet Warszawski i Akademię Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej (Warszawa, 18–20 września 2019 r.). Przedstawiłam referat pt. „Funkcjonowanie lokalnych systemów oświaty. Wyniki badań”. Efektem uczestnictwa w zjeździe jest publikacja:

Elżbieta Gozdowska, *Lokalne systemy oświaty – studium sześciu gmin. Wnioski z badań*, „Społeczeństwo, Edukacja, Język” 2022, tom 15, s. 115-133, ISSN 2353-1266, e-ISSN 2449-7983.

- XI Ogólnopolski Zjazd Pedagogiczny „Przesilenie. Budujemy lepszy świat w sobie i pomiędzy nami”, zorganizowany przez Polskie Towarzystwo Pedagogiczne i Uniwersytet im. Adama Mickiewicza (Poznań, 20–22 września 2022 r.). Przedstawiłam referat pt. „Przyszłość oświaty publicznej w Polsce”. Efektem uczestnictwa w zjeździe jest publikacja:

Elżbieta Gozdowska, *O skutkach dewastowania oświaty publicznej w Polsce. Rekomendowane zmiany*, „Forum Pedagogiczne” 2023, tom 13, nr 1, s. 137-149, ISSN 2083-6325, e ISSN 2449-7142, DOI 10.21697/fp.2023.1.10.

Równie inspirujące są dla mnie spotkania z naukowcami i praktykami, których przestrzenią wymiany myśli są **ośrodki krajowe i zagraniczne**. Spośród licznych wydarzeń, w których aktywnie uczestniczyłam, pragnę zwrócić uwagę na najbardziej aktualne trzy międzynarodowe i trzy ogólnopolskie konferencje naukowe:

- W dniach 16–17 maja 2023 r. uczestniczyłam w międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej „Aktualne problemy kultury współczesnej: dyskurs tożsamościowy w warunkach wojny” w Akademii Humanistyczno-Pedagogicznej w Chmielnickim, Ukraina (online). Organizatorami konferencji były Ministerstwo Oświaty i Nauki Ukrainy, Akademia Humanistyczno-Pedagogiczna w Chmielnickim (Ukraina), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Instytut Kultury Europejskiej w Gnieźnie. Przedstawiłam referat „Current problems of contemporary culture” (tłum. „Aktualne problemy współczesnej kultury”).
- 16 marca 2024 r. uczestniczyłam w VI międzynarodowej konferencji naukowej „Wartości, idee, emocje w słowach i obrazach – człowiek w zmieniającym się świecie, refleksje interdyscyplinarne” zorganizowanej przez Menedżerską Akademię Nauk Stosowanych w Warszawie (online). Mój głos w dyskusji dotyczył: Possibilities of using artificial intelligence in Polish schools (tłum. Możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji w polskiej szkole).
- 14 kwietnia 2024 r. uczestniczyłam w międzynarodowej konferencji naukowej „Diagnoza rzeczywistości – terażniejsze problemy dzieci, młodzieży i dorosłych” (online). Organizator: Polish Academy of Social Sciences and Humanities in London.



Przedstawiłam referat „Contemporary problems of children and youth – selected aspects” (tłum. „Współczesne problemy dzieci i młodzieży – wybrane aspekty”).

- W dniach 10 listopada i 8 grudnia 2022 r. uczestniczyłam w I i II ogólnopolskiej konferencji naukowej „Organizacje pozarządowe i wolontariat w szkole” (online), zorganizowanej przez Oddział Warszawski Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Śląskiego. Moje głosy w dyskusjach dotyczyły współpracy organizacji pozarządowych i szkół w świetle projektowanej nowelizacji prawa oświatowego („Lex Czarnek”) oraz niewykorzystanego potencjału rady szkoły w zarządzaniu polską szkołą publiczną.
- 23 marca 2023 r. brałam udział w charakterze eksperta w VI edycji ogólnopolskiej konferencji oświaty i samorządu „Edukacja to komunikacja” (online). Omówiłam „Zadania i kompetencje samorządu terytorialnego jako organu prowadzącego szkoły w świetle projektowanej nowelizacji prawa oświatowego („Lex Czarnek”)”.

Nie mniej ważną częścią mojej działalności naukowej jest przynależność do **Towarzystwa Naukowego Płockiego** (od 2017 r. do teraz). Spośród wielu wydarzeń naukowych chcę zwrócić uwagę na dwa projekty badawcze, w których uzyskałam granty Prezesa TNP:

- W latach 2021–2022 brałam udział w projekcie badawczym „Region mazowiecki w latach 1990–2021. Gospodarka, ICT, społeczeństwo, kultura” finansowanym przez Towarzystwo Naukowe Płockie. W ramach projektu uczestniczyłam w ogólnopolskiej konferencji naukowej zorganizowanej przez Towarzystwo Naukowe Płockie i Mazowiecką Uczelnię Publiczną w Płocku (Płock, 15 czerwca 2022 r.). Przedstawiłam wyniki moich badań w referacie „Funkcjonowanie lokalnych systemów oświaty na przykładzie gmin w regionie mazowieckim”. Efektem uczestnictwa w projekcie badawczym jest publikacja:

Elżbieta Gozdowska, *Funkcjonowanie lokalnych systemów oświaty. Wnioski z badań*, w: *Region mazowiecki w latach 1990–2021. Gospodarka, ICT, społeczeństwo, kultura*, red. P. Kaczmarczyk, Wydawnictwo Naukowe Mazowieckiej Uczelni Publicznej, Płock 2022, s. 177-201, ISBN 978-83-66277-39-7.



- W 2023 r. brałam udział w projekcie badawczym „Problemy polityczne, gospodarcze i społeczne województwa płockiego w latach 1975-1999 na tle porównawczym” finansowanym przez Towarzystwo Naukowe Płockie. W ramach projektu uczestniczyłam w ogólnopolskiej konferencji naukowej zorganizowanej przez Towarzystwo Naukowe Płockie i Akademię Mazowiecką w Płocku (Płock, 20 czerwca 2023 r.). Przedstawiłam wyniki moich badań w referacie „Decentralizacja systemu oświaty na przykładzie gmin w regionie mazowieckim”. Efektem uczestnictwa w projekcie badawczym jest opracowany tekst:

Elżbieta Gozdowska, *Decentralizacja oświaty w Polsce – niedokończony projekt. Rekomendacje makropolityczne* – przyjęty do druku w 2024 r. w pracy zbiorowej Wydawnictwa Naukowego Akademii Mazowieckiej w Płocku.

W ramach działalności w TNP aktywnie uczestniczyłam również w wielu innych konferencjach o zasięgu ogólnopolskim oraz spotkaniach naukowych. Dla potrzeb referatu wymieniam najbardziej aktualne:

- Ogólnopolska konferencja naukowa „Społeczny ruch naukowy w procesie zmiany” z okazji 200-lecia Towarzystwa Naukowego Płockiego zorganizowana przez Towarzystwo Naukowe Płockie i Radę Towarzystw Naukowych Polskiej Akademii Nauk (Płock, 17 września 2021 r.). Mój głos w dyskusji podkreślał rolę towarzystwa naukowego jako ważnego podmiotu wspierającego rozwój społeczności lokalnej.
- Odczyt dr hab. prof. SWPW Małgorzaty Kamińskiej „Blaski i cienie antropocentryzmu. Co na to edukacja?” zorganizowany przez Sekcję Pedagogiczną Towarzystwa Naukowego Płockiego (Płock, 30 marca 2023 r.). Mój głos w dyskusji dotyczył antropocentryzmu jako jednej z najstarszych idei porządkującej rolę człowieka w świecie.

W ramach „Cyklu interdyscyplinarnych spotkań naukowych – Nauka i Wiedza w praktyce” zorganizowanych przez Towarzystwo Naukowe Płockie uczestniczyłam w trzech spotkaniach, w których mój głos dotyczył odpowiednio: metodologii badań społecznych, socjalizacji w społeczeństwie ponowoczesnym oraz edukacji jako dobra wspólnego:

- Wykład prof. dr hab. Krzysztofa Rubachy „Możliwości i granice wyjaśniania w naukach społecznych badających edukację” (Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, 7 października 2023 r.);

- Wykład dr hab. prof. UŁ Magdy Karkowskiej „Jak bardzo dziwny jest ten świat? – socjalizacja, tożsamość i kultura w ponowoczesnych czasach” (Akademia Mazowiecka w Płocku, 19 października 2023 r.);
- Wykład dr hab. Krzysztofa J. Szmidta „Krytycznie – twórczo – dla dobra wspólnego: powrót do idei mądrości w edukacji” (Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, 4 listopada 2023 r.).

W tym miejscu chcę także odnotować mój systematyczny udział w debatach **Kongresu Obywatelskiego** (od 2012 r. do teraz), którego organizatorem jest Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. W ramach ostatniego XVIII Kongresu Obywatelskiego zorganizowanego pod hasłem „Polska – nowe otwarcie” uczestniczyłam w trzech debatach (online):

- „Jak na przyszłość zabezpieczyć polską demokrację?” (9 listopada 2023 r.);
- „Po co nam wspólnota i jak ją budować w warunkach różnorodności?” (14 listopada 2023 r.).
- „Samorządy – nowe otwarcie w relacjach międzyszczeblowych i w sposobie funkcjonowania” (29 kwietnia 2024 r.).

W odniesieniu do pierwszej z tych debat warto podkreślić istotną rolę, jaką może odgrywać szkoła w kształtowaniu demokratycznego społeczeństwa. Jednak uczenie demokratycznego życia nie może mieć charakteru deklaratywnego. Demokracja powinna być obecna w funkcjonowaniu szkoły poprzez codzienne jej doświadczanie, wrastanie w nią. Wychowanie do demokracji powinno być zatem wychowywaniem się w niej samej.

Podczas drugiej debaty omówiono pojęcie wspólnoty i socjologiczne ujęcia tej kategorii, eksponując różnorodność podejść i możliwych interpretacji epistemologicznych. Na uwagę zasługuje zaproponowana przez prof. Antoniego Dudka kategoria „wspólnota reguł”, która pozytywnie wykracza poza pojęcie wspólnoty narodowej.

Jedną z ostatnich z debat zorganizowaną w ramach Kongresu Obywatelskiego, w której aktywnie uczestniczyłam, dotyczyła samorządu terytorialnego. W obliczu różnorodnych wyzwań ostatnich lat (pandemia, kryzys wywołany wojną w Ukrainie) samorządy pokazały, że są w stanie efektywnie koordynować działania w turbulentnej rzeczywistości, ale coraz bardziej widoczne stają się również deficyty funkcjonalne i organizacyjne (np. relacje pomiędzy różnymi rodzajami administracji). Stąd potrzeba zdiagnozowania najważniejszych słabości oraz wzmocnienia w obszarach gdzie samorząd jest

w stanie wytworzyć nowe synergie. Kluczowe kwestie, które poruszano podczas debaty dotyczyły rozdziału kompetencji na styku władza centralna – samorząd regionalny – samorząd lokalny oraz partycypacji i zaangażowania mieszkańców w działalność samorządu.

7. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę

Działalność dydaktyczna

Ważne miejsce w mojej aktywności akademickiej zajmuje praca dydaktyczna. Pracując w uczelniach wyższych, zdobyłam doświadczenie w działalności dydaktycznej ze studentami studiów licencjackich, magisterskich i podyplomowych:

- w Wyższej Szkole Humanistycznej w Pułtusku (obecnie Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztor w Pułtusku) od 10.1998 r. do 06.2000 r. realizowałam zajęcia dydaktyczne z metodyki edukacji zdrowotnej i promocji zdrowia;
- w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku od 10.2004 r. do 06.2007 r. prowadziłam zajęcia dydaktyczne z zakresu pracy opiekuńczo-wychowawczej, a od 10.2022 r. do chwili obecnej z pedagogiki społecznej;
- w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie od 10.2005 r. do 06.2016 r. prowadziłam zajęcia z zakresu zarządzania w oświacie i polityki edukacyjnej, które szczególnie wpisują się w obszar moich zainteresowań teoretyczno-empirycznych. Były to następujące zajęcia dydaktyczne: „organizacja i zarządzanie szkołą”, „polityka edukacyjna samorządu terytorialnego” „podstawy zarządzania oświatą”, „zarządzanie jakością, mierzenie jakości pracy placówki”, „ewaluacja działalności edukacyjnej placówki”, „kierowanie i administrowanie placówką oświatową”, „projektowanie programu placówki oświatowej”, „szkoła w środowisku lokalnym”, „placówka a środowisko lokalne”. Do tych zajęć opracowywałam karty przedmiotu, a także współuczestniczyłam w opracowywaniu wskaźników do ewaluacji efektów kształcenia w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.

W trakcie mojego zatrudnienia w APS w Warszawie współprowadziłam z dr hab. prof. APS Januszem Gęsickim – kierownikiem Zakładu Polityki Edukacyjnej fakultet „współczesne dylematy edukacyjne” poświęcony wielu nowym wyzwaniom w obszarze oświaty. Zajęcia cieszyły się dużym zainteresowaniem studentów,

a przygotowane przez nich prace zaliczeniowe zostały wysoko ocenione przez prof. Janusza Gęśickiego, który zachęcał studentów do ich publikacji.

Podejmowałam też aktywność ukierunkowaną na wiązanie wiedzy teoretycznej z działalnością praktyczną. Służyły temu systematycznie organizowane przeze mnie wizyty studentów w instytucjach zajmujących się stanowieniem m.in. prawa oświatowego oraz szeroko pojętą edukacją (Sejm RP, Mazowieckie Kuratorium Oświaty, Sesje Rady m.st. Warszawy). Ponadto zaprosiłam studentów ze specjalności „lokalna polityka edukacyjna” i „zarządzanie w oświacie” do uczestnictwa w realizacji dwóch projektów badawczych: „Uwarunkowania lokalnej polityki edukacyjnej – na przykładzie wybranych samorządów (gmin i powiatów)” (2009–2010); „Powstawanie i funkcjonowanie rad szkół w szkołach publicznych województwa mazowieckiego” (2012–2013). Dzięki tym inicjatywom studenci mogli zapoznać się z działalnością instytucji zajmujących się sprawami oświaty w naszym kraju oraz uczestniczyć w diagnozowaniu problemów edukacyjnych.

Pracując w uczelniach wyższych, pełniłam także funkcję promotora prac dyplomowych. Zajęcia seminaryjne prowadziłam w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie i w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku. Wypromowałam 19 magistrów i kilkadziesiąt osób z tytułem zawodowym licencjata. Ponadto pełniłam funkcję recenzenta kilkudziesięciu prac magisterskich i licencjackich. Wielokrotnie przewodniczyłam też komisji podczas egzaminów dyplomowych.

Oprócz pracy ze studentami angażuję się w szkolenie i rozwój nauczycieli, kadry kierowniczej szkół oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego. Przez wiele lat (2002-2011) prowadziłam szkolenia i warsztaty z zakresu zarządzania w oświacie (Zespół Placówek Doskonalenia Nauczycieli w Płocku) oraz związane z realizacją projektu dotyczącego powołania Centrów Rozwoju Edukacji (CRE), które – łącząc funkcję placówek doskonalenia nauczycieli, poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz bibliotek pedagogicznych – miały, w założeniu, objąć szkoły kompleksową opieką (Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli). Pełniłam też funkcję opiekuna dla nauczycieli obywatelskich staż w ramach awansu zawodowego – pomagałam w przygotowaniu i realizacji planów rozwoju zawodowego oraz opracowywałam projekty ocen dorobku zawodowego nauczycieli. Podczas III Kongresu Polskiej Edukacji „Nasza edukacja – razem zmieniamy szkołę” wystąpiłam w charakterze eksperta w panelu dyskusyjnym poświęconym kwestii uspołecznienia (demokratyzacji) polskiego systemu oświaty (Katowice, 29–30 sierpnia 2015 r.). W ramach uczestnictwa w realizacji projektu „Pilotażowe wdrożenie

modelu Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą” (08.2021 r. – 06.2023 r.) prowadziłam szkolenia i warsztaty dla nauczycieli ze szkół i placówek objętych wsparciem w powiecie sierpeckim na temat potrzeby systematycznego rozwoju zawodowego w miejscu pracy, by lepiej wspierać uczniów zmagających się z trudnościami. (Sierpc, 15 październik 2021 r.; 11 marca 2022 r.; 20–21 maja 2023 r.).

Ponadto na bieżąco włączam się w szkolenie i rozwój kadry naukowej (aktualnie w Wyższej Szkole im. Pawła Włodkowica w Płocku). 18 marca 2024 r. podczas spotkania Kolegium Studiów Pedagogicznych i Wychowania Fizycznego poświęconego jakości kształcenia omówiłam przedmiot i podstawy teoretyczne badań stanowiących podstawę mojej ostatniej monografii *Lokalne systemy oświaty. Studium sześciu gmin*. W ramach doskonalenia kompetencji nauczycieli akademickich aktywnie uczestniczyłam w dyskusji podczas wykładu otwartego prof. Władysława Błasiaka zatytułowanego „Lepsza sztuczna inteligencja niż naturalna głupota” (15 kwietnia 2024 r.). W wyniku dyskusji wypracowane zostały propozycje dla nauczycieli akademickich SWPW w Płocku dotyczące prowadzenia prac dyplomowych: 1) by zrezygnować z obszernych rozdziałów wprowadzających, wystarczy krótkie uzasadnienie potrzeby realizacji tematu, 2) aby oceniać studentów głównie za część badawczą, projektową, sposób opracowania wyników, logikę konkluzji, 3) by zalecać dostarczanie dokumentacji z realizacji pracy dyplomowej na jej poszczególnych etapach. W najbliższym czasie poprowadzę wykład dla nauczycieli akademickich SWPW w Płocku bazujący m.in. na wynikach przeprowadzonych przeze mnie badań dotyczących uspołecznienia polskiego systemu oświaty „Jaka szkoła samorządowa?”.

Działalność organizacyjna

Omawiając swoją aktywność organizacyjną, chcę wskazać na ważniejsze jej przejawy. Do takich zaliczam udział w organizacji debaty „Karta Nauczyciela jako przedmiot debaty publicznej” (APS, 3 kwietnia 2014 r.). Spotkanie było wydarzeniem odmiennym od wielu innych spotkań tego typu poświęconych tematyce edukacyjnej. Odmienność ta polegała przede wszystkim na zaproszeniu reprezentantów najważniejszych podmiotów zainteresowanych kwestią zmian w Karcie Nauczyciela⁹³ na neutralny grunt uczelni wyższej, na którym wszyscy

⁹³ W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele: Sejmowej Komisji Samorządu Terytorialnego i Polityki Regionalnej, Sejmowej Komisji Edukacji, Nauki i Młodzieży, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Związku Nauczycielstwa Polskiego, Sekcji Krajowej Oświaty i Wychowania NSZZ „Solidarność”, organizacji skupiających jednostki samorządu terytorialnego (Związek Gmin Wiejskich RP, Unia Metropolii Polskich, Unia Miasteczek Polskich, Związek Województw RP, Związek Miast Polskich, Związek Powiatów Polskich),

uczestnicy mieli jednakowy status „gości”, a dyskusja była moderowana przez reprezentanta „gospodarza”. W trakcie debaty Karta Nauczyciela została omówiona z wielu perspektyw, a dyskusja zakończyła się ogólną konkluzją, że niezbędna jest modyfikacja tego dokumentu, czy też – jak sugerowała strona ministerialna – napisanie go na nowo.

Inną formą działalności organizacyjnej było upowszechnianie, wspólnie z dr hab. prof. APS Danutą Urygą, wyników naszej aktywności badawczej realizowanej w APS. W tym celu, aby dotrzeć do ważnych decydentów oświatowych, rozesłałyśmy współautorską publikację *Rada szkoły – między ideą a praktyką społeczną* do: Prezydenta RP; Premiera RP; Sejmowej Komisji Edukacji, Nauki i Młodzieży; Sejmowej Komisji Samorządu Terytorialnego i Polityki Regionalnej; Ministra Edukacji Narodowej. Nasza inicjatywa spotkała się z zainteresowaniem i deklaracją podjęcia współpracy nad rozwiązywaniem aktualnych problemów oświatowych, a także przysłużyła się promocji uczelni. Ponadto, działając na rzecz uczelni, aktywnie uczestniczyłam w promocji specjalności „lokalna polityka edukacyjna” i „zarządzanie w oświacie” podczas Dni Otwartych organizowanych przez APS.

W tym miejscu chcę również wspomnieć o współpracy w charakterze partnera wspomagającego przy realizacji zadań Specjalistycznego Centrum Wspierania Edukacji Włączającej w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym w Sierpcu w ramach projektu „Pilotażowe wdrożenie modelu Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (08.2021r.–06.2023r.).

Spośród licznych wydarzeń, w których organizacji aktywnie uczestniczyłam, chcę zwrócić uwagę na dwie najbardziej aktualne konferencje: „Dziecko – rodzic – nauczyciel w obliczu kryzysu psychicznego. Emocjonalne mosty przyszłości” (23 maja 2022 r.); „Rola Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą w kształceniu uczniów ze zróżnicowanymi potrzebami edukacyjnymi” (10 lutego 2023 r.). W 2023 r. wyszłam z propozycją (do władz powiatu sierpeckiego i województwa mazowieckiego) utworzenia regionalnego centrum edukacji na północnym Mazowszu. Ta część regionu jest słabiej rozwinięta, a uczniowie uzyskują zdecydowanie niższe wyniki na egzaminach zewnętrznych w porównaniu z uczniami zamieszkującymi bogatszy obszar metropolitalny. Celem inicjatywy jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, zwiększanie szans edukacyjnych oraz tworzenie warunków do rozwoju mocnych stron, zdolności i potencjału każdego dziecka. Propozycja spotkała się z zainteresowaniem i deklaracją podjęcia współpracy władz powiatowych i wojewódzkich na rzecz utworzenia centrum edukacji.

stowarzyszenia „Rodzice w Edukacji” (zrzeszającego rodziców i przedstawicieli Rad Rodziców oraz Rad Szkół z całej Polski).



Od 2017 r. należę do Towarzystwa Naukowego Płockiego. W latach 2017–2022 byłam członkinią zarządu Sierpeckiego Oddziału TNP. Do moich zadań należało współorganizowanie zebrań naukowych, wykładów i odczytów oraz opracowywanie planów działalności i sprawozdań z ich wykonania. Ponadto należę do Sekcji Pedagogicznej TNP, w której pracach systematycznie uczestniczę. Spośród licznych wydarzeń, w których organizacji aktywnie brałam udział, pragnę zwrócić uwagę na kilka najbardziej aktualnych, tj. trzy ogólnopolskie konferencje naukowe („Społeczny ruch naukowy w procesie zmiany” 17 września 2021 r.; „Region mazowiecki w latach 1990–2021. Gospodarka, ICT, społeczeństwo, kultura” 15 czerwca 2022 r.; „Problemy polityczne, gospodarcze i społeczne województwa płockiego w latach 1975-1999 na tle porównawczym” 20 czerwca 2023 r.); „Cykl interdyscyplinarnych spotkań naukowych – Nauka i Wiedza w praktyce” (2023 r.) oraz sesje tematyczne poświęcone aktualnym wydarzeniom („Fredrowskie inspiracje we współczesnej edukacji” z okazji 230. rocznicy urodzin Aleksandra Fredry, 20 czerwca 2023 r.). Moja praca na rzecz TNP została doceniona medalem „w uznaniu zasług za działalność na rzecz Towarzystwa Naukowego Płockiego w dwusetnym roku jego istnienia” (17 października 2020 r.).

Działalność popularyzująca naukę

Mojej pracy naukowej od lat towarzyszy działalność popularyzująca naukę. Jedną z jej form jest publikowanie artykułów promujących problematykę pedagogiczną i badawczą w czasopismach dla nauczycieli i kadry kierowniczej szkół:

- **Elżbieta Gozdowska**, *Podstawowe pojęcia pedagogiczne (propozycja uporządkowania)*, „Nowa Szkoła” 2004, nr 8, s. 9-12.
- **Elżbieta Gozdowska**, *O podejściu systemowym w badaniach*, „Dyrektor Szkoły” 2005, nr 1, s. 20-21, ISSN 1230-9508.
- **Elżbieta Gozdowska**, *System kształcenia specjalnego w Polsce – segregacyjność uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi*, Niezbędnik Dyrektora, Dodatek do miesięcznika „Dyrektor Szkoły” 2009, nr 5, s. 14-14, ISSN 1230-9508.

Inną formą działalności popularyzującej naukę, w którą aktywnie się angażuję są odczyty, wykłady i prelekcje. Spośród wielu tych inicjatyw, chcę podkreślić wygłoszony przeze mnie wykład „Zadania oświatowe samorządu terytorialnego” w dwóch „Cyklach debat poświęconych samorządowi terytorialnemu” (maj–czerwiec 2020; listopad–grudzień 2023 r.) z udziałem mieszkańców północnego Mazowsza.



Podejmowałam także inicjatywy popularyzujące narzędzie edukacyjne, jakim jest debata oksfordzka. Uczestniczyłam w organizacji dwóch debat na terenie szkoły średniej w powiecie sierpeckim, tj. „Media społecznościowe przyniosły więcej szkody niż pożytku” (9 grudnia 2021 r.) i „Kanon lektur szkolnych inspiruje młodych ludzi do czytania” (6 kwietnia 2022 r.). Debaty cieszą się uznaniem wśród młodzieży licealnej, gdyż są miejscem ćwiczeń argumentacji i przekonywania, a także promują dyskusję nad istotnymi kwestiami społecznymi.

Ponadto od wielu lat zajmuję się popularyzacją nauki, kierując biblioteką o profilu pedagogicznym, której działalność służy potrzebom kształcących się i doskonalących nauczycieli oraz studentów przygotowujących się do zawodu nauczyciela. W ramach tej działalności podejmuję inicjatywy mające na celu systematyczne rozszerzanie i uaktualnianie księgozbioru, organizuję wystawy nowości i zamieszczam informacje o nich na Facebooku. Organizuję także różnorodne wydarzenia, takie jak: konkursy, odczyty, prelekcje, pokazy materiałów dokumentalnych i filmów edukacyjnych. Chcę zwrócić uwagę na najbardziej aktualne: 1) konkurs literacki „Fredro uczy, bawi wychowuje” z okazji 230. rocznicy urodzin pisarza popularyzujący wiedzę o nim i jego twórczości (maj–czerwiec 2023 r.); 2) konkurs recytatorski poezji w języku angielskim „Nothing Twice – Szyborska’s poetry in English” upowszechniający język angielski oraz poezję polskiej noblistki (maj 2023 r.); 3) „XII edycja Narodowego Czytania”, której lekturą było „Nad Niemnem” Elizy Orzeszkowej – jeden z najważniejszych utworów literatury polskiej podejmujący tematykę Powstania Styczniowego, którego 160-lecie obchodzone było w 2023 r.; 4) akcję społeczno–edukacyjną „Żonkile” upamiętniającą 80. rocznicę wybuchu powstania w getcie warszawskim, której towarzyszyły pokazy filmów edukacyjnych: „Zdażyć przed Panem Bogiem” i „Życie podziemne. Historie *gruzowców* z warszawskiego getta” (kwiecień 2023 r.) – inicjatywa podkreśla siłę wspólnoty, znaczenie solidarności i potrzebę dialogu między podziałami, oraz poszerza wiedzę o historii Polski w okresie II wojny światowej.

W ostatnim czasie poprowadziłam prelekcję dla nauczycieli ze szkół powiatu sierpeckiego na temat „Jaka szkoła samorządowa?” (7 marzec 2024 r.). W dyskusji uczestnicy skupili się głównie na aktualnych zmianach wprowadzanych przez resort edukacji. Opinie były zróżnicowane, jednomyślność dotyczyła niezgody na odgórne wprowadzanie zmian, które zdaniem nauczycieli powinny zapadać na poziomie szkoły (np. kwestia zadawania bądź niezadawania prac domowych). Dyskusja zakończyła się ogólną konkluzją, że takie decyzje ministra edukacji ograniczają autonomię szkół i nauczycieli.

Głównym celem ww. inicjatyw jest popularyzowanie nauki oraz promowanie bogactwa dorobku kulturalnego. W ramach tych działań współpracuję z wieloma placówkami



edukacyjnymi, instytucjami kultury oraz stowarzyszeniami naukowymi o zasięgu lokalnym i ogólnopolskim. Moja praca naukowo-kulturalna na rzecz lokalnej społeczności została doceniona medalem „w uznaniu zasług za działalność na rzecz rozwoju powiatu sierpeckiego” (28 stycznia 2024 r.) oraz licznymi nagrodami Starosty.

Elżbieta Gordowska