

## PARTYCYPACJA UCZNIÓW, RODZICÓW I NAUCZYCIELI W ZARZĄDZANIU SZKOŁĄ

Przed prezentowanymi w artykule badaniami postawiono cel opisanie partycypacji trzech ważnych grup, uczestników życia szkolnego, uczniów, nauczycieli i rodziców w zarządzaniu szkołą na podstawie danych zebranych podczas ewaluacji zewnętrznych prowadzonych w ramach Programu Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły Etap II.

Jan Łuczyński definiuje zarządzanie edukacyjne jako planowanie, organizowanie i kontrolowanie procesu edukacyjnego toczącego się w szkole oraz przewodzenie mu<sup>1</sup>. Użyteczność tej definicji wynika z odwołania się do klasycznych funkcji kierowniczych, dobrze opisanych w literaturze przedmiotu, oraz wskazania kluczowego procesu, który prowadzi do osiągnięcia celów stawianych szkole. Odwołując się do przytoczonej definicji, traktować będziemy partycypację uczniów i rodziców w zarządzaniu szkołą w odniesieniu do wszelkich aspektów związanych z realizowanym w szkole procesem edukacyjnym, służącym szeroko rozumianemu rozwojowi uczniów.

Na gruncie nauk o zarządzaniu partycypacja w węższym zakresie jest definiowana jako proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli<sup>2</sup>, natomiast w szerszym ujęciu – jako uczestnictwo w planowaniu i realizacji określonej polityki<sup>3</sup>. Definicje te wskazują na zasadnicze elementy pojmowa-

---

<sup>1</sup> J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacją dla wychowania uczniów*, niepublikowana praca habilitacyjna.

<sup>2</sup> V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1959, Vol 59, za: W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.

<sup>3</sup> J.R.P. French, J. Israel, D. Aas, *An Experiment in Participation in Norwegian Factory*, „Human Relations” 1960, No. 13, za: T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.

nia tego terminu, jednak nie pozwalają na uchwycenie specyficznych uwarunkowań, które powodują, że partycypacja należy do problemów niezwykle bogatych w perspektywy badawcze.

Jedną z takich perspektyw jest różnorodność wymiarów partycypacji<sup>4</sup>:

1. **Wymiar formalno-organizacyjny** – wskazuje na przyjęte lub narzucone uwarunkowania określające sposób (procedury) uczestnictwa różnych grup w kierowaniu organizacją (partycypacji). W odniesieniu do szkół niektóre procedury, zawarte w prawie oświatowym rozwiązania, określają zarówno podmiotowy, jak i przedmiotowy zakres partycypacji różnych grup w opiniowaniu i podejmowaniu decyzji związanych z działaniem szkoły<sup>5</sup>.
2. **Wymiar podmiotowy** – dotyczy określenia grup, którym nadaje się uprawnienia w partycypacji. W przypadku szkoły można wymienić wiele takich grup, na przykład: nauczycieli, rodziców, uczniów, społeczności lokalnej, przedstawicieli organizacji (przykładowo pracodawców) działających w otoczeniu szkoły.
3. **Wymiar przedmiotowy** – jest związany z określonymi sferami czy dziedzinami funkcjonowania organizacji (szkoły), w obrębie których określone osoby lub grupy uczestniczą w podejmowaniu decyzji.
4. **Wymiar kompetencyjny** – określa stopień, w jakim poszczególne jednostki lub grupy mogą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji (jakie uprawnienia im przysługują).

Termin „partycypacja” należy do pojęć nieklarownych<sup>6</sup>, wymagających interpretacji. Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji może być rozumiane i praktykowane na wiele różnych sposobów. Dla jednych partycypacja może się ograniczać do pozwolenia komuś na wypowiedzenie swojego zdania, z kolei dla innych może to oznaczać prawo głosu podczas podejmowania decyzji. W literaturze przedmiotu<sup>7</sup> wskazuje się na kilka form (sposobów rozumienia

<sup>4</sup> T. Mendel, *op.cit.*

<sup>5</sup> J.M. Kołodziejczyk, J.I. Kołodziejczyk, *Tradycja pedagogiczna i uwarunkowania systemu oświaty dla zarządzania partycypacyjnego szkołą*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.

<sup>6</sup> J. Macnamara, *Ideals and Psychology*, „Canadian Psychology” 1990, 31:1, s. 14–25.

<sup>7</sup> T. Mendel, *op.cit.*

i praktykowania) partycypacji, ułożonych hierarchicznie, począwszy od takich, którym towarzyszy najmniejszy poziom (lub brak) władzy i odpowiedzialności, po takie, które mają pełen ich zakres, na przykład wysłuchiwanie, wspieranie w przedstawianiu punktu widzenia, branie pod uwagę punktu widzenia podczas podejmowania decyzji, włączanie w proces podejmowania decyzji, posiadanie władzy do podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności.

W stawianych przez państwo wymaganiach wobec szkół nie ma (i być nie może) bezpośredniego wskazanego oczekiwania, dotyczącego partycypacji rodziców czy uczniów w zarządzaniu szkołą. Niemniej w charakterystykach opisujących poziomy spełniania wymagań można znaleźć odniesienia wskazujące na oczekiwanie czynnego uczestnictwa różnych grup (uczniów i rodziców) w procesach zachodzących w szkołach. Trzy z wymagań odnoszą się do uczniów, jedno do rodziców oraz dwa do nauczycieli<sup>8</sup>:

- 1) w obszarze „Efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki” – wymaganie „Respektowane są normy społeczne” w charakterystyce na poziomie B<sup>9</sup> oczekuje się, że „podejmowane są działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmocnianie właściwych zachowań, ocenia się ich skuteczność oraz modyfikuje w razie potrzeb, uwzględniając inicjatywy uczniów”;
- 2) w obszarze „Procesy zachodzące w szkole lub placówce” – wymaganie „Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany”, w którego charakterystyce spełniania wymagania (na poziomie B) czytamy: „Nauczyciele pracują wspólnie z uczniami nad doskonaleniem procesów edukacyjnych”;
- 3) w obszarze „Procesy zachodzące w szkole lub placówce” – wymaganie „Kształtuje się postawy uczniów” w charakterystyce na poziomie B oczekuje się, że „Działania wychowawcze podejmowane w szkole lub placówce są planowane i modyfikowane zgodnie z potrzebami uczniów i ich udziałem”;

---

<sup>8</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 7 października 2009 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z dnia 9 października 2009).

<sup>9</sup> Cytowane rozporządzenie zakłada pięć poziomów wypełniania przez szkoły wymagania. W załączniku do rozporządzenia szczegółowo opisane są charakterystyki na poziomie D (poziom podstawowy wypełniania wymagania) i B (poziom wysoki wypełniania wymagania).

- 4) w obszarze „Funkcjonowanie szkoły lub placówki w środowisku lokalnym” – wymaganie „Rodzice są partnerami szkoły”, w którym w charakterystyce na poziomie D oczekiwania są następujące: „Szkoła lub placówka pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy” oraz w tym samym wymaganiu na poziomie B: „Rodzice współdecydują w sprawach szkoły lub placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach”;
- 5) w obszarze „Procesy zachodzące w szkole lub placówce” – wymaganie „Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy” w charakterystyce na poziomie D znajduje się zapis (oczekiwanie): „Szkoła lub placówka działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną koncepcją pracy”;
- 6) w obszarze „Zarządzanie szkołą lub placówką” – wymaganie „Funkcjonuje praca w zespołach” w charakterystyce na poziomie D jest następująca: „Nauczyciele pracują zespołowo i analizują efekty swojej pracy”.

Jak widać, ważnym postulatem zawartym w wymienionych charakterystykach poziomów spełniania wymagań jest uczestnictwo uczniów. Wartość ta polega na angażowaniu uczniów w zachodzące w szkole procesy, planowaniu i realizacji aktywności służących uczeniu się (proces nauczania) i kształtowaniu postaw (respektowaniu norm społecznych). Warto zauważyć, że stawianie oczekiwań wobec partycypacji uczniów występuje na poziomie B, oznaczającym wysoki stopień wypełniania przez szkołę wymagań stawianych przez państwo. W odniesieniu do uczestnictwa rodziców w wymaganiach zawarte są na podstawowym poziomie D oczekiwania związane z wykorzystaniem przez szkołę opinii rodziców na temat swojego funkcjonowania, natomiast na poziomie wyższym oczekuje się współdecydowania rodziców w sprawach szkoły.

## **METODA BADANIA**

W badaniu wykorzystano dane pochodzące z ewaluacji zewnętrznej szkół przeprowadzonej w ramach badań pilotażowych realizowanych w ramach Programu Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły Etap II. Spośród około 2000 pytań przygotowanych do ewaluacji zewnętrznej szkół dokonano selekcji kilkunastu pytań, które mogą przybliżyć kwestię uczestnictwa różnych grup życia szkolnego w procesie

zarządzania szkołą. Badania (ewaluacje zewnętrzne) prowadzono między listopadem 2009 a czerwcem 2010 roku na próbie 47 szkół różnego typu (podstawowych, gimnazjów i ponadgimnazjalnych) z całej Polski uczestniczących w projekcie. Procedura doboru szkół polegała na wypełnieniu karty zgłoszenia przez dyrektora szkoły i przesłaniu jej do odpowiedniego kuratorium oświaty, na tej podstawie kurator podejmował decyzję o typowaniu szkoły z własnego terenu do udziału w projekcie.

Badanie prowadzili wizytatorzy do spraw ewaluacji, którzy uczestniczyli w jednym z dwóch cykli szkoleniowych przygotowujących do prowadzenia ewaluacji zewnętrznych szkół. Zebrane w trakcie realizacji projektu dane pochodzą z 47 szkół (szkół podstawowych, gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych); wśród osób badanych znaleźli się dyrektorzy szkół ( $n = 47$ ), nauczyciele ( $n = 1448$ ), uczniowie ( $n = 2425$ ) oraz rodzice ( $n = 2384$ ). Dynamika prowadzonego pilotażu (dwa cykle szkoleniowe, podczas których były prowadzone badania; aktualizacja procedur, metod i narzędzi badawczych) oraz moment gromadzenia danych do przedstawianej analizy powodują, że występują znaczące różnice w wielkości grupy badanej. Podstawowe informacje o grupie badanej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie podstawowych danych o uczestnikach badania

	Pierwszy cykl szkoleniowy	Drugi cykl szkoleniowy	Razem
Szkoły	22	25	47
Rodzice	1024	1360	2384
Uczniowie	1297	1128	2425
Nauczyciele	671	777	1448
Dyrektorzy	22	25	47

Źródło: opracowanie własne

Przyjęta w badaniach ewaluacyjnych zasada triangulacji źródeł i narzędzi badawczych wykorzystywanych podczas pozyskiwania danych pozwoliła na zebranie bogatego materiału. Narzędziami zastosowanymi w badaniu i wykorzystanymi w niniejszej analizie były: ankieta (na którą składały się pytania jednokrotnego wyboru skierowane do uczniów, nauczycieli i rodziców oraz pytanie otwarte), wywiad indywidualny (skierowany do dyrektorów szkół), a także wywiad grupowy (nauczyciele i rodzice).

W prezentowanej analizie wykorzystano pytania, które odnosiły się do różnych aspektów uczestnictwa uczniów, rodziców i nauczycieli w podejmowaniu decyzji dotyczących życia szkoły. Spośród pytań związanych z partycypacją uczniów wykorzystano te zawarte w ankietach (skierowanych do nauczycieli, uczniów i rodziców), dotyczące uwzględniania przez nauczycieli opinii uczniów o procesie nauczania oraz pytanie (otwarte) skierowane do nauczycieli w ankiecie, w której poproszono respondentów o wymienienie podejmowanych w szkole działań uwzględniających opinie uczniów. Analizie poddano także cztery pytania dotyczące rodziców, z których pierwsze odnosiło się do ich uczestnictwa w podejmowaniu decyzji związanych z życiem szkoły (pytanie zawarte w ankiecie, jednokrotnego wyboru, skierowane do dyrektora, nauczycieli i rodziców), drugie dotyczyło tego, czy opinie rodziców są brane pod uwagę przy planowaniu działań szkoły (pytanie zawarte w ankiecie, jednokrotnego wyboru, skierowane do dyrektora, nauczycieli i rodziców), trzecie pytanie było prośbą o wymienienie konkretnych działań, na które miały wpływ opinie rodziców (pytanie otwarte, wywiad grupowy z rodzicami i nauczycielami), natomiast czwarte pytanie dotyczyło oceny stopnia wpływu rodziców na działania szkoły (pytanie zawarte w ankiecie, jednokrotnego wyboru, skierowane do dyrektora, nauczycieli i rodziców). Pytania odnoszące się do partycypacji nauczycieli w zarządzaniu szkołą były związane z ich uczestnictwem w pracy zespołów zadaniowych funkcjonujących w szkole oraz ich wpływem na przyjęcie i zmiany wprowadzane do koncepcji pracy szkoły.

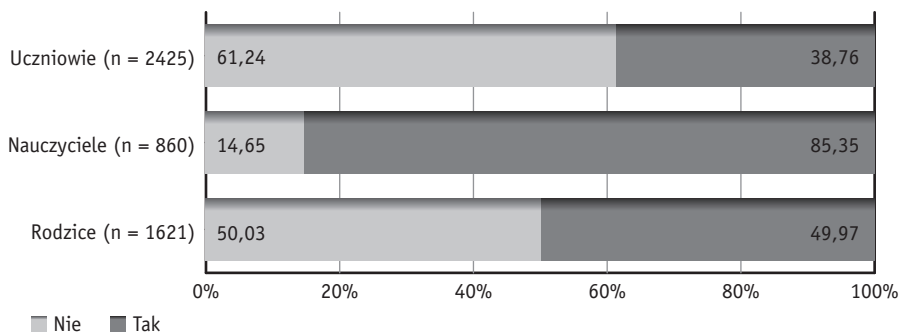
Uzyskane zgodnie z wyżej przedstawioną procedurą dane zostały poddane analizie ilościowej i jakościowej (analiza treści), której wyniki przedstawiono poniżej.

## WYNIKI

### Partycypacja uczniów

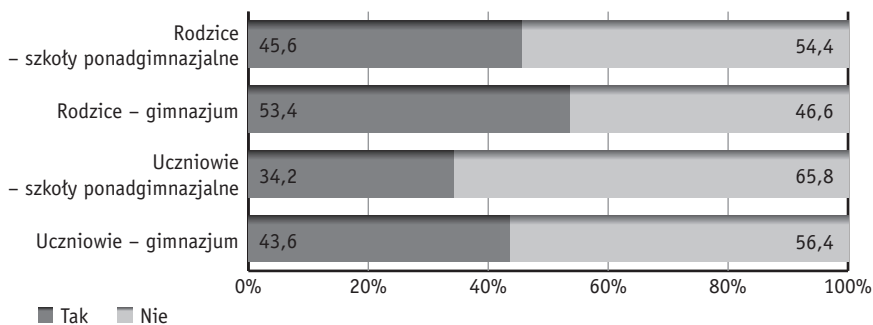
Pierwszy obszar uwzględniony w prowadzonych analizach odnosił się do wpływu uczniów na prowadzony w szkole/klasie proces nauczania. Pytanie skierowane do uczniów, nauczycieli i rodziców z gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (liceum ogólnokształcące i technikum) dotyczyło tego, czy nauczyciele biorą pod uwagę opinie uczniów o tym, jak powinien wyglądać proces edukacyjny (nauka) w szkole. Odpowiedzi ujawniają widoczne różnice

w postrzeganiu tego problemu przez poszczególne grupy badanych. Zdecydowana większość nauczycieli (85,35%) twierdzi, że uwzględnia w procesie edukacyjnym opinie wyrażane przez uczniów. Zdanie to podzieliła niemal 39% uczniów i połowa rodziców (49,97%), co ilustruje wykres 1.



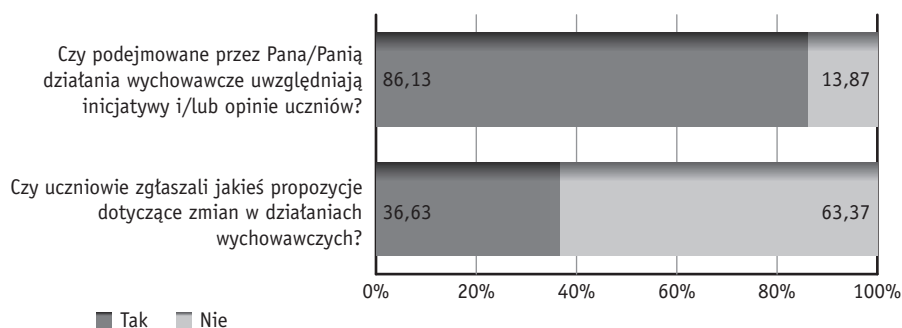
Wykres 1. Uwzględnianie przez nauczycieli opinii uczniów o procesie nauczania w odpowiedziach nauczycieli, rodziców i uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (w %)   
 Źródło: opracowanie własne

Zdania nauczycieli dotyczące brania przez nich pod uwagę opinii uczniów na temat procesu nauczania zbliżone są do siebie w obu badanych typach szkół (gimnazjum 85,88%; szkoły ponadgimnazjalne 83,44%), różnice można dostrzec w wypowiedziach uczniów i rodziców. W obu przypadkach bardziej krytycznie wypowiadają się uczniowie szkół ponadgimnazjalnych i ich rodzice, którzy rzadziej dostrzegają uwzględnianie przez nauczycieli opinii uczniów o procesie nauczania. Zestawienie tych danych ilustruje wykres 2.



Wykres 2. Uwzględnianie przez nauczycieli opinii uczniów o procesie nauczania w odpowiedziach rodziców i uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (w %)   
 Źródło: opracowanie własne

Kolejne dwa analizowane pytania były skierowane do nauczycieli i dotyczyły uwzględniania przez nich inicjatyw i opinii uczniów związanych z prowadzonymi działaniami wychowawczymi. Podobnie jak w pytaniu dotyczącym brania przez nauczycieli pod uwagę opinii uczniów odnoszących się do procesu nauczania ponad 86% wskazuje, że bierze również pod uwagę inicjatywy i opinie uczniów odnośnie do działań wychowawczych. Jednocześnie z kolejnego pytania dowiadujemy się, że około jedna trzecia nauczycieli wskazała, iż uczniowie zgłaszali się z propozycjami zmian w działaniach wychowawczych. Omawiane dane ilustruje wykres 3.



Wykres 3. Rozkłady odpowiedzi na pytania o uwzględnienie inicjatyw i opinii uczniów w działaniach wychowawczych podejmowanych przez nauczycieli (w %)

Źródło: opracowanie własne

Podobna liczba nauczycieli, około 85%, deklaruje, że bierze pod uwagę w podejmowanych działaniach opinie uczniów na temat przebiegu procesu nauczania i wychowania. Deklaracje te stoją w sprzeczności (przynajmniej w wypadku pierwszego obszaru – procesu nauczania) z przekonaniami wyrażonymi przez uczniów (i rodziców), którzy rzadziej dostrzegają działania nauczycieli uwzględniające opinie uczniów. Uzyskane dane nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących przyczyn i natury tych różnic, niemniej mogą one wskazywać na problemy we wzajemnej komunikacji.

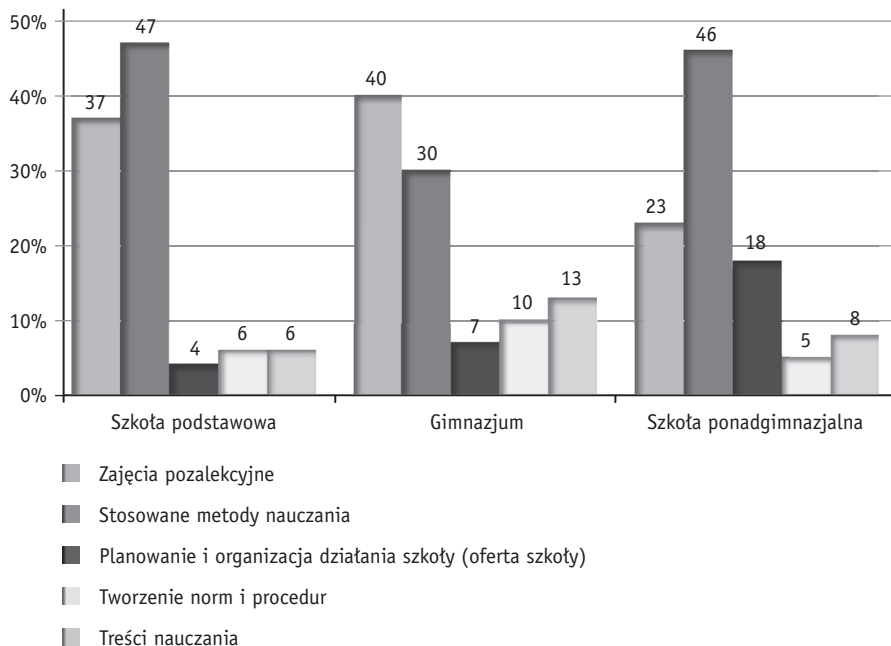
Odpowiedzi pochodzące z kolejnego pytania uzupełniają informacje o obszarach, w których nauczyciele podejmują działania uwzględniające opinie uczniów. Dane te pochodzą z ankiety skierowanej do nauczycieli (pytanie otwarte). Analiza treści udzielonych przez nauczycieli odpowiedzi pozwala na uchwycenie pięciu obszarów, które ogniskują się wokół następujących problemów:



- **stosowane metody nauczania**, na przykład: „większa ilość konwersacji na lekcji”, „więcej pracy metodą projektów”, „modyfikacja ćwiczeń”, „konsultacje mailowe”, „częstsza praca w grupach z wykorzystaniem pomocy koleżeńskiej”, „zrezygnowano w klasie z jednej z form prowadzenia zajęć – pracy w grupach”;
- **treści nauczania**, na przykład: „jeżeli o mnie chodzi, to do prowadzonych przeze mnie zajęć dołączyłam na prośbę uczniów temat «Bulimia i anoreksja»”, „przesunięcia w programie pewnych lektur w związku z nagromadzeniem materiału na późniejszy termin”, „zaangażowanie uczniów w przygotowanie wybranego przez siebie tematu, są nim bardziej zainteresowani”;
- **zajęcia pozalekcyjne/imprezy szkolne**, na przykład: „zajęcia fakultatywne w uzgodnieniu z uczniami”, „tematyka zajęć pozalekcyjnych”, „imprezy szkolne”, „przeгляд pieśni patriotycznej”, „koła zainteresowań”;
- **planowanie i organizacja działania szkoły (oferta szkoły)**, na przykład: „zmiana godzin konsultacji”, „zmiana profili klas”, „na prośbę uczniów zmodyfikowano godziny konsultacji”, „rozszerzenie oferty nauczania języków obcych o język hiszpański”, „zajęcia z łaciny”, „możliwość prowadzenia zajęć na świeżym powietrzu”;
- **tworzenie norm i procedur**, na przykład: „zmiany w wewnątrzszkolnym systemie oceniania dotyczące oceny zachowania, oceny celującej”, „system kar i nagród za zachowanie”, „zasady wzajemnej współpracy”, „twój szczęśliwy numer”.

Analiza pokazuje różnorodność i bogactwo działań uwzględniających opinie uczniów, których podejmowanie deklarują nauczyciele. Różnorodność wymienionych działań wskazuje z jednej strony na potencjalnie nieograniczone pole dla wpływu uczniów na aktywności podejmowane w szkole ograniczane przez pomysłowość i twórczość (uczniów i nauczycieli), z drugiej zaś na granice akceptacji tych opinii i inicjatyw przez nauczycieli (o czym mogą świadczyć dopiski poczynione przez wielu respondentów, warunkujących akceptację uczniowskich propozycji, takich jak „tak, pod warunkiem że są to rozsądne propozycje”).

Przeprowadzona analiza treści pozwoliła wyodrębnić obszary, w których nauczyciele lokują podejmowane w szkole działania uwzględniające opinie uczniów. Analiza frekwencji wskazywanych przez nauczycieli działań



Wykres 4. Procentowy udział podejmowanych przez szkołę działań, które uwzględniają opinie uczniów

Źródło: opracowanie własne

pozwoiliła na wskazanie częstotliwości występowania tych działań. W szkołach podstawowych nauczyciele wskazują dwa dominujące obszary uwzględnianych przez nich propozycji uczniów. Należą do nich: stosowane metody nauczania (47%) i zajęcia pozalekcyjne/imprezy szkolne (37%). Pozostałe wyodrębnione w analizie obszary są brane pod uwagę zdecydowanie rzadziej [(planowanie i organizacja działania szkoły (4%), tworzenie norm i procedur (6%), treści nauczania (6%)]. W gimnazjach nadal dominują te same dwa obszary, spośród których nauczyciele częściej wskazywali branie przez nich pod uwagę propozycji uczniów dotyczących zajęć pozalekcyjnych (40%), a w następnej kolejności propozycji odnoszących się do metod nauczania (30%). Na dalszych miejscach znalazły się propozycje uczniów dotyczące treści nauczania (13%), tworzenie norm i procedur (10%) oraz planowanie i organizowanie działań szkoły (7%). W szkołach ponadgimnazjalnych (licea ogólnokształcące i technika) wśród wskazanych przez nauczycieli działań podejmowanych w szkole, które uwzględniają opinie uczniów, wyraźnie dominują dotyczące metod nauczania (46%). O połowę mniej wskazań miały działania związane

z zajęciami pozalekcyjnymi (23%). Wyraźnie częściej niż we wcześniej omówionych typach szkół zostały wskazane przez nauczycieli działania związane z planowaniem i organizowaniem funkcjonowania szkoły (18%). Działania zaklasyfikowane do pozostałych dwóch grup tworzenia norm i procedur oraz treści nauczania były wskazywane odpowiednio 5% i 8%.

Analizując przedstawione dane, można dostrzec różnice między poszczególnymi typami szkół, polegające na zwiększeniu się znaczenia opinii uczniów w obszarach, które stanowią margines w szkole podstawowej. Dotyczy to przede wszystkim działań obejmujących planowanie i organizację działania szkoły (szkoły ponadgimnazjalne) i treści nauczania (gimnazja). Zmiany te zapewne mają związek z czynnikami rozwojowymi, to znaczy większym znaczeniem dla dorosłych opinii starszych uczniów.

Analiza uzyskanych odpowiedzi nauczycieli na to samo pytanie pod kątem poziomu partycypacji uczniów, rozumianej jako stopień wpływu, jaki mają uczniowie na podejmowanie decyzji dotyczących różnych kwestii w szkole, wskazuje na występowanie trzech jakościowo różnych poziomów: wysłuchiwanie opinii, konsultacji przed podjęciem decyzji i oddawania decydującego głosu uczniom podczas podejmowania decyzji. Wymienione poziomy wraz z przykładami wypowiedzi znajdują się w tabeli 2.

Tabela 2. Wyodrębnione poziomy (formy) partycypacji wraz z egzemplifikacją

Poziom partycypacji	Przykładowe wypowiedzi
Wysłuchiwanie opinii uczniów	„Uczniowie przedstawiają propozycje zmian dotyczące uczenia się na przyszły rok szkolny” „Uczniowie zaproponowali tematy na zajęcia pozalekcyjne”
Konsultacje z uczniami przed podjęciem decyzji	„Po rozmowie z uczniami uwzględniono zakres tematyki zajęć, co do której możliwe jest poszerzenie wiedzy, zgodnie z zainteresowaniami dzieci” „Ankietowanie uczniów na temat preferowanych sposobów uczenia się i wdrożenie wniosków do realizacji”
Podjęcie decyzji	„Sposób prowadzenia kół przedmiotowych, uczniowie wybierają nauczyciela prowadzącego te zajęcia” „Mogą wybierać piosenki lub fragmenty tekstu, które będą wykorzystywane na lekcji. Mogą proponować gry i zabawy, które mogłyby być wykorzystane w trakcie zajęć”

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie zebranego materiału nie było możliwe ustalenie częstotliwości występowania poszczególnych poziomów (form) uczestnictwa uczniów

w podejmowaniu decyzji. Niemniej wystąpienie wszystkich trzech poziomów partycypacji uczniów w podejmowaniu decyzji w badaniu pokazuje, że pojawia się w tym zakresie potencjalna różnorodność, której poznanie wymaga dalszego badania.

## **Partycypacja rodziców**

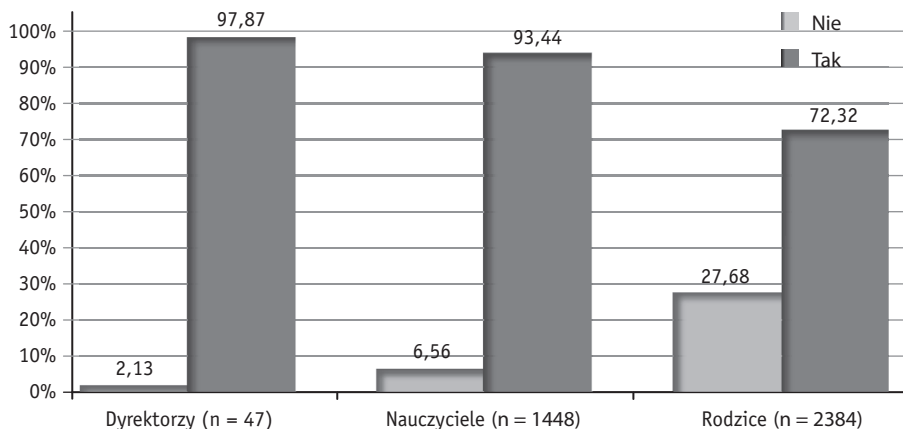
Kolejna grupa pytań poddanych analizie odnosiła się do udziału rodziców w opiniowaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących planowania działań szkoły oraz ocenie znaczenia (wielkości) tego wpływu na działania szkoły. Przedstawiona logika analizy pytań jest zgodna ze strukturą wymagania, w której za poziom podstawowy uznaje się zasięganie przez szkołę opinii na temat jej działania, a w dalszej kolejności (na wyższym poziomie wypełniania wymagań) – współuczestnictwo rodziców w podejmowaniu decyzji.

Pierwsza grupa pytań zastosowanych w ewaluacji zewnętrznej dotyczyła tego, czy podczas planowania działań szkoły brane są pod uwagę opinie rodziców; pytania te były skierowane do dyrektorów szkół, nauczycieli i rodziców. W wypowiedziach wszystkich badanych grup dominuje przekonanie, że opinie rodziców są brane pod uwagę. Przekonanie o takim stanie rzeczy wyraziła zdecydowana większość dyrektorów szkół (ponad 97%), pogląd ten podziela także ponad 93% nauczycieli. Spośród badanych rodziców przekonanie, że ich opinie brane są pod uwagę podczas podejmowania decyzji, podziela niemal 72%. Należy zauważyć grupę 28% rodziców, którzy uznają, że opinie rodziców nie są brane pod uwagę. Omawiane dane przedstawia wykres 5.

W dalszej kolejności poddano analizie trzy pytania<sup>10</sup> dotyczące uczestnictwa (współuczestnictwa) rodziców w podejmowaniu decyzji dotyczących życia szkoły, skierowane do dyrektorów, nauczycieli i rodziców. W pierwszych dwóch wymienionych grupach respondentów (nauczyciele i dyrektorzy) wyraźnie dominują wypowiedzi wskazujące na udział rodziców w podejmowaniu decyzji. Opinię taką wyrazili wszyscy uczestniczący w badaniu dyrektorzy, natomiast wśród nauczycieli odsetek ten stanowił ponad 95%. W tym kontekście interesująco wygląda porównanie ich odpowiedzi z odpowiedziami rodziców dotyczącymi ich osobistej deklaracji dotyczącej udziału (w tym lub

---

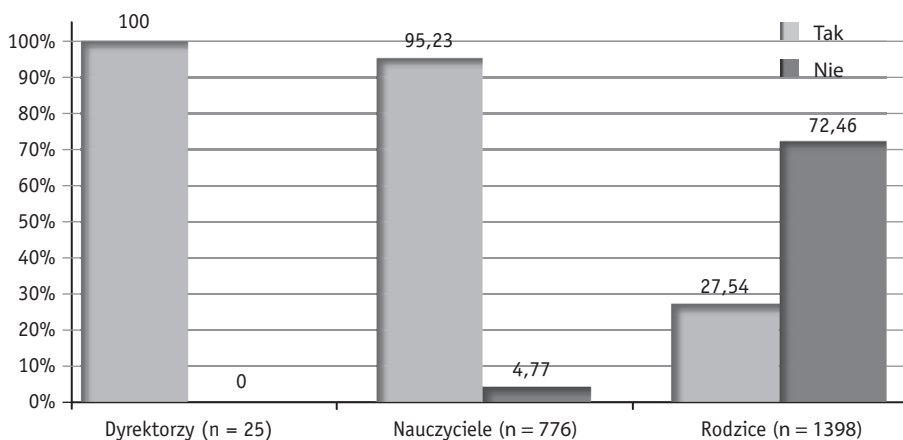
<sup>10</sup> Pytanie skierowane do dyrektorów i nauczycieli brzmiało: Czy rodzice uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących życia szkoły?, a do rodziców: Czy w tym lub poprzednim roku szkolnym współuczestniczył/uczestniczyła Pan/Pani w podejmowaniu decyzji dotyczących życia szkoły?



Wykres 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie, czy opinie rodziców są brane pod uwagę przy planowaniu działań szkoły (w%)

Źródło: opracowanie własne

poprzednim roku) w podejmowaniu decyzji związanych z życiem szkoły. Na udział w podejmowaniu takich decyzji wskazuje nieco ponad jedna czwarta (27%) badanych rodziców. Oznacza to, że trzy czwarte rodziców nie uczestniczyło w minionym lub obecnym roku szkolnym w podejmowaniu decyzji (zestawienie omawianych danych znajduje się na wykresie 6).



Wykres 6. Opinie na temat uczestnictwa rodziców w podejmowaniu decyzji dotyczących życia szkoły (w %)

Źródło: opracowanie własne

Głębokie przekonanie dyrektorów i nauczycieli o uczestnictwie rodziców w podejmowaniu decyzji oraz wyraźnie mniejsza liczba rodziców wskazujących na swój aktywny udział pozwalają wyciągnąć wnioski o naturze tego uczestnictwa, które w literaturze jest określane jako partycypacja pośrednia. Rozumie się przez to udział w procesach zarządczych (podejmowania decyzji) za pośrednictwem wybieralnych przedstawicieli<sup>11</sup>. W szkołach taką rolę spełniają na przykład rady rodziców. Przedstawione dane można też rozpatrywać z perspektywy zaangażowania rodziców. Nauczyciele i dyrektorzy dostrzegają, że rodzice uczestniczą w podejmowaniu decyzji, ale dotyczy to wyłącznie tych rodziców, którzy są zaangażowani i aktywni (nie wyklucza to uczestnictwa reprezentacji rodziców w gremiach decyzyjnych szkoły).

W wywiadach grupowych nauczycieli i rodziców poproszono o wymienienie przykładów działań podjętych przez szkołę, na które wpływ miała opinia rodziców. Analiza zarejestrowanych odpowiedzi pozwoliła wskazać siedem grup działań związanych z różnymi obszarami funkcjonowania szkoły (egzemplifikacja poszczególnych grup (rodzajów) działań znajduje się w tabeli 3):

- proces edukacyjny – do tej grupy zaliczono wszystkie działania związane bezpośrednio z przebiegiem nauki w szkole, na przykład liczbę godzin poszczególnych przedmiotów, wybór podręczników;
- zajęcia pozalekcyjne – tutaj włączono wszystkie wskazane działania, realizowane w szkole poza ustaloną siatką godzin lekcyjnych;
- prawo szkolne – to wszelkie działania wpływające na zmianę istniejącego lub utworzenie nowego prawa obowiązującego w szkole;
- wsparcie – do tej grupy zaliczono wszystkie działania, które wymagały od rodziców zaangażowania środków finansowych lub innych zasobów dla zrealizowania ważnych z punktu widzenia szkoły celów;
- organizacja – w tej grupie znalazły się wszystkie wypowiedzi świadczące o oddziaływaniu opinii rodziców na działania polegające na zmianie w organizacji funkcjonowania szkoły, na przykład zmiana tygodniowego rozkładu zajęć;
- bezpieczeństwo – tutaj włączono wszystkie wskazane działania związane z tworzeniem i poprawą warunków bezpieczeństwa w szkole, na przykład dyżury, monitoring;

---

<sup>11</sup> T. Mendel, *op.cit.*

- pedagogizacja rodziców – wszelkie działania związane z planowym prowadzeniem działań edukacyjnych dla rodziców, których celem jest wspieraniem rodziców w realizowaniu ich funkcji rodzicielskiej.

Tabela 3. Działania wymienione przez respondentów podzielone na grupy wraz z egzemplifikacją

Rodzaje działań	Przykłady wypowiedzi
Proces edukacyjny	„Zaproszenie nauczycieli innej szkoły na sprawdziany próbne”, „Zweryfikowano wymagania z przedmiotów nieobjętych rozszerzeniem w klasach maturalnych”, „Zwiększono liczbę zajęć informatycznych i sportowych”, „Mniejsze obciążenie zajęciami (uwzględniające zasady higieny umysłowej”, „Nagradzanie uczniów za najlepszą średnią ocen, najwyższą frekwencję”, „Wybór podrechnerów”, „Zajęcia z angielskiego w grupach poziomowanych”, „Zmianę nauczyciela”
Zajęcia pozalekcyjne	„Wyjazdy do teatru” „Trasy wycieczek” „Organizacja studniówki” „Zorganizowanie zajęć pozalekcyjnych”, „Oferta zajęć dodatkowych”, „Organizacja czasu wolnego uczniów”, „Powstanie klas sportowych”
Prawo szkolne	„Zmiany w regulaminie i statucie” „Opiniowanie awansu zawodowego nauczycieli” „Zmiana tematyki zajęć wychowawczych” „Tworzenie katalogu kar i nagród stosowanych w szkole” „Określenie tematyki programów profilaktyki” „Opiniują dokumenty szkolne” „Zrezygnowano z jednolitego stroju” „Zniesiono mundurki szkolne” „Wprowadzenie określonego stroju szkolnego”
Wsparcie	„Wykorzystanie zgromadzonych przez radę rodziców środków finansowych na potrzeby dzieci” „Rozdysponowanie środków finansowych” „Stojaki na rowery przed szkołą” „Zorganizowanie strzelnicy” „Przygotowanie salki korekcyjnej” „Założenie kącika śniadaniowego”
Organizacja	„Organizacja czasu wolnego uczniów” „Organizacja zajęć dodatkowych” „Skrócenie czasu zajęć szkolnych” „Organizacja świetlicy i przedszkola” „Zmiany tygodniowego rozkładu zajęć” „Zmiana planu nauczania”
Bezpieczeństwo	„Dyżury w szatniach” „Monitoring wizyjny szkoły” „Poprawa bezpieczeństwa uczniów na przejściu dla pieszych” „Dyżury strażnika miejskiego”
Pedagogizacja rodziców	„Tematyka prelekcji dla rodziców” „Organizacja spotkań dla rodziców, dotyczących funkcjonowania gimnazjum”

Źródło: opracowanie własne

Analiza danych (analiza treści) pochodzących z odpowiedzi na pytanie o rodzaj działań podejmowanych przez szkołę, na które mają wpływ opinie rodziców, pochodzących z wywiadu grupowego z rodzicami i nauczycielami, dostarczyła informacji o przedmiotowym zakresie postrzegania przez badane grupy partycypacji rodziców (tabela 4). Do najczęściej wymienianych przez nauczycieli i rodziców obszarów można zaliczyć wpływ na proces edukacyjny i zajęcia pozaszkolne. Ciekawe zjawisko obserwuje się, analizując różnice w wypowiedziach nauczycieli i rodziców w odniesieniu do uczestnictwa rodziców w tworzeniu prawa szkolnego. W 9 spośród badanych szkół nauczyciele wskazali na wpływ rodziców w tym aspekcie życia szkoły, podczas gdy podobnego zdania byli rodzice z 4 szkół. W pozostałych wyodrębnionych obszarach wskazania są mniej liczne, a proporcje odpowiedzi nauczycieli i rodziców podobne.

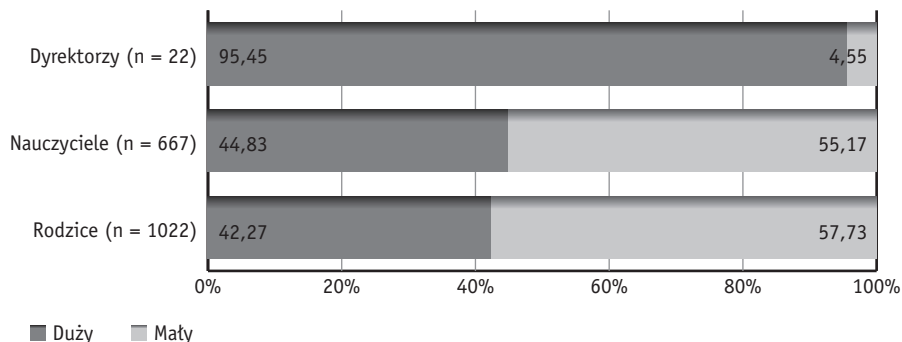
Tabela 4. Działania szkoły, na które miały wpływ opinie rodziców, w wypowiedziach nauczycieli i rodziców

Rodzaj działania	Rodzice		Nauczyciele	
	Liczba szkół	Częstotliwość	Liczba szkół	Częstotliwość
Proces edukacyjny	9	14	12	14
Zajęcia pozaszkolne	11	12	10	16
Prawo szkolne	4	8	9	11
Aktywność na rzecz szkoły	6	8	7	7
Organizacja	7	7	9	9
Bezpieczeństwo	2	3	6	6
Pedagogizacja rodziców	2	2	1	1
Razem		54		64

Źródło: opracowanie własne

Bardziej zróżnicowane wyniki otrzymano w odniesieniu do wielkości wpływu, jaki mają rodzice na działania szkoły (wykres 7). Podobnie jak w odpowiedziach na poprzednie pytanie największy wpływ rodziców na to, co się dzieje w szkole dostrzegają dyrektorzy. Jeden z uczestniczących w badaniu dyrektorów stwierdził, że rodzice oddziałują w małym stopniu. Warto zauważyć jest podobieństwo wypowiedzi nauczycieli i rodziców w ocenie wpływu rodziców na działania szkoły. Duży wpływ dostrzegają 42,27% rodziców





Wykres 7. Opinie na temat stopnia wpływu rodziców na działania szkoły w wypowiedziach dyrektorów szkół, nauczycieli i rodziców (w %)

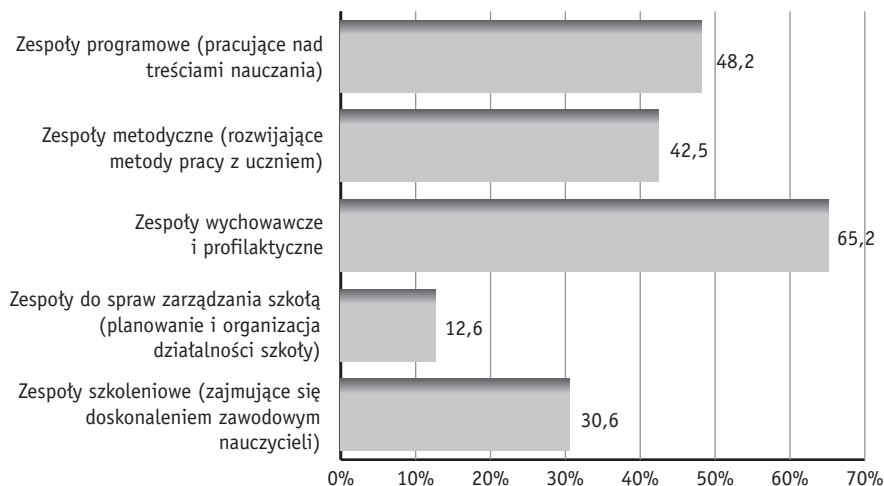
Źródło: opracowanie własne

i 44,83% nauczycieli, natomiast mały 57,73% rodziców i 55,17% nauczycieli. Ponad 95% dyrektorów wyraża opinię, że rodzice mają duży wpływ na działania szkoły.

## Partycypacja nauczycieli

Z pytań służących zewnętrznej ewaluacji szkół wybrano trzy pytania, które mogą przybliżyć kwestię uczestnictwa nauczycieli w podejmowaniu decyzji związanych z zarządzaniem szkołą. Pierwsze z tych pytań koncentrowało się wokół zespołów zadaniowych. Spośród wskazanych badanym pięciu rodzajów zespołów zadaniowych, które zwykle funkcjonują w szkołach, nauczyciele najczęściej wskazali na swoje uczestnictwo w pracach zespołów wychowawczych i profilaktycznych (65,2% osób badanych). Kolejne najczęściej wskazywane rodzaje zespołów to programowe (48,2%), metodyczne (42,5%) i szkoleniowe (30,6%). Najmniejsza liczba nauczycieli wskazała swoje uczestnictwo w zespole zajmującym się zarządzaniem szkołą (12,6%).

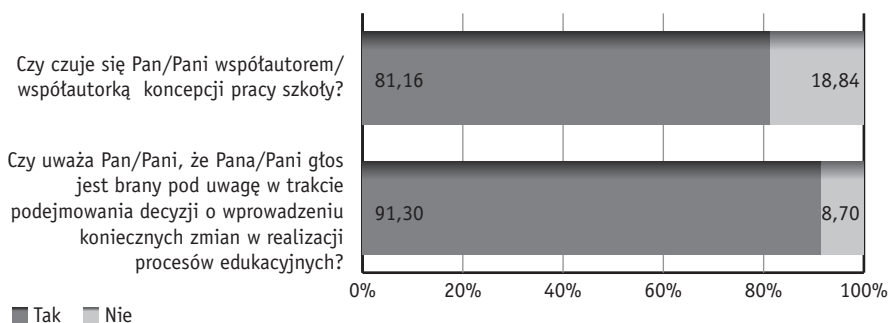
Zgodnie z przytoczoną we wstępie definicją zarządzania edukacyjnego w ramach pierwszych czterech rodzajów zespołów (wychowawczego, programowego, metodycznego i szkoleniowego) część podejmowanych decyzji może dotyczyć procesów edukacyjnych prowadzonych w szkole, inne elementy działania tych zespołów mogą wykraczać poza tę domenę i dotyczyć problemów związanych na przykład z rozwijaniem własnego profesjonalnego warsztatu pracy. Na pracę w tych zespołach swoje zaangażowanie wskazuje największa



Wykres 8. Udział nauczycieli w zespołach zadaniowych funkcjonujących w szkołach (w %)   
 Źródło: opracowanie własne

liczba nauczycieli. Z kolei udział w pracy zespołów, które zajmują się zarządzaniem, wskazała najmniejsza liczba nauczycieli.

Kolejne dwa pytania poddane analizie pochodzą z narzędzi badawczych przygotowanych do weryfikacji wymagania „Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy” oraz wymagania „Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli”. Pierwsze z tych pytań dotyczyło uczestnictwa nauczycieli w tworzeniu koncepcji pracy szkoły, natomiast drugie – udziału w podejmowaniu decyzji o wprowadzaniu zmian w realizacji procesów edukacyjnych. Z odpowiedzi na



Wykres 9. Udział nauczycieli w tworzeniu koncepcji pracy szkoły i ich wpływ na wprowadzanie zmian w realizacji procesów edukacyjnych według nich samych (w %)   
 Źródło: opracowanie własne

te pytania wynika, że nauczyciele wysoko oceniają swój udział zarówno w tworzeniu koncepcji pracy szkoły (ponad 81% odpowiedzi twierdzących), jak i w podejmowaniu decyzji dotyczących wprowadzania zmian w realizowanych procesach edukacyjnych (ponad 91% odpowiedzi twierdzących).

## WNIOSKI

Przedstawione wyniki analiz pokazują złożoną naturę zjawiska partycypacji uczniów, nauczycieli i rodziców w zarządzaniu szkołą. Począwszy od sposobu definiowania terminu „zarządzanie”, możemy poszerzać lub zawężać możliwości uczestnictwa poszczególnych grup w podejmowaniu decyzji, poprzez obszary partycypacji, kończąc na recepcji uczestnictwa własnego i innych grup przez respondentów. Wszystkie wskazane problemy są widoczne w przeprowadzonych badaniach.

Można zaobserwować wyraźne różnice między postrzeganiem przez uczniów i nauczycieli tego, czy nauczyciele biorą pod uwagę opinie uczniów dotyczące procesu nauczania. Nauczyciele wyrażają przekonanie, że uwzględniają postulaty uczniów. Z perspektywy nauczycieli w wymiarze przedmiotowym partycypacji uczniowie mają wpływ na pięć jakościowo różnych obszarów, pokrywających znaczący zakres funkcjonowania szkoły. Dominują wśród nich zajęcia pozalekcyjne (imprezy szkolne) oraz metody nauczania; w mniejszym stopniu uczniowie mają wpływ na organizację działania szkoły i treści nauczania (warto zauważyć, że im starsi są uczniowie, tym częściej mają oni wpływ – w opinii nauczycieli – na te dwa obszary). Opinie nauczycieli nie idą w parze z postrzeganiem uczniów, którzy im są starsi, tym krytyczniej oceniają swój wpływ (przez wyrażanie opinii) na działania podejmowane w szkołach. Różnice w postrzeganiu wskazują na istnienie poważnego problemu we wzajemnych relacjach między nauczycielami a uczniami, polegającego na trudności w komunikowaniu przez nauczycieli wpływu uczniów na szkolną rzeczywistość lub rozchodzeniu się wyobrażeń uczniów i nauczycieli na temat tego, co jest dla poszczególnych grup ważne. Badani nauczyciele dostarczają też przykładów występowania różnych poziomów (form) partycypacji uczniów, od wysłuchiwania ich uwag i sugestii, po pozostawienie w ich gestii pełni władzy przy podejmowaniu decyzji. Interesującym poznawczo problemem, na który nie dostarczyły odpowiedzi przeprowadzone badania, jest to, które z tych obszarów dominują w deklaracjach i praktyce szkolnej.

W opiniach wszystkich badanych grup (rodziców, nauczycieli i dyrektorów) opinie rodziców są brane pod uwagę podczas planowania działań szkoły. W tym względzie obraz, jaki rysuje się na podstawie przeprowadzonych badań, jest spójny. Nie można jednak nie zauważyć grupy rodziców liczącej około 25%, którzy wyrażają opinię, że głos rodziców nie jest brany pod uwagę. Trudno na podstawie przeprowadzonych analiz wyrokować o przyczynach tego stanu rzeczy. Wyraźny rozdźwięk między zdaniem rodziców a nauczycieli i dyrektorów dotyczy uczestnictwa rodziców w podejmowaniu decyzji (dyrektorzy i nauczyciele uznają, że rodzice uczestniczą w podejmowaniu decyzji, podobnego zdania jest około jedna czwarta rodziców). Wydaje się, że ta różnica jest wynikiem formy, w jakiej rodzice uczestniczą w podejmowaniu decyzji w szkole, która prawnie, organizacyjnie i zgodnie z panującą od lat tradycją sprowadza się do partycypacji pośredniej poprzez reprezentantów wybranych do statutowych władz szkoły (klasy). Wywiady grupowe przeprowadzone z nauczycielami i rodzicami wskazują potencjalnie wiele obszarów możliwego wpływu rodziców na działania szkoły, począwszy od procesu edukacyjnego po pedagogizację rodziców. W tym kontekście może niepokoić ocena wpływu rodziców na działania szkoły, który w większości odpowiedzi nauczycieli i samych rodziców jest mały. Oznaczać to może, że stworzenie rodzicom okazji do wygłoszenia swoich opinii, ich udział w podejmowaniu decyzji w ramach działania statutowych ciał dotyczy obszarów o niewielkim znaczeniu dla funkcjonowania szkoły.

Zdecydowana większość nauczycieli (ponad 80%) ocenia, że posiada wpływ na podejmowanie ważnych decyzji związanych z podstawowymi kierunkami działania szkoły – koncepcję pracy oraz wprowadzanie zmian w realizowanych procesach edukacyjnych. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy zdaje się być udział nauczycieli w funkcjonujących w szkołach zespołach zadaniowych. Największa frekwencja dotyczy tych, których praca koncentruje się wokół procesu wychowawczego i profilaktyki oraz metod i treści nauczania. Jest to zgodne z przedstawianą w literaturze przedmiotu specyfiką realizacji procesu edukacyjnego i szczególnej roli nauczyciela<sup>12</sup>, sprowadzającej się do znaczącego wpływu indywidualnych nauczycieli na realizowany przez siebie proces edukacyjny. Przyczynia się to także do postrzegania procesu edukacyjnego prowadzonego w szkole nie jako wspólnie podejmowanych działań, lecz jako zbioru toczących się obok siebie (równolegle) wielu procesów.

---

<sup>12</sup> H.G. Rolff, *Szkoła jako organizacja społeczna*, [w:] *Rozwój organizacyjny szkoły*, red. Z. Radwan, MEN, Warszawa 1997.

## BIBLIOGRAFIA

- French J.R.P., Israel J., Aas D., *An Experiment in Participation in Norwegian Factory*, „Human Relations” 1960, No. 13, za: T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
- Kołodziejczyk J.M., Kołodziejczyk J.I., *Tradycja pedagogiczna i uwarunkowania systemu oświaty dla zarządzania partycypacyjnego szkołą*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Łuczyński J., *Zarządzanie edukacją dla wychowania uczniów*, niepublikowana praca habilitacyjna
- Macnamara J., *Ideals and Psychology*, „Canadian Psychology” 1990, 31:1.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
- Rolff H.G., *Szkoła jako organizacja społeczna*, [w:] *Rozwój organizacyjny szkoły*, red. Z. Radwan, MEN, Warszawa 1997.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 7 października 2009 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z dnia 9 października 2009).
- Vroom V.H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1959, Vol 59, za: W. Darniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.