

Małgorzata Rosalska

Anna Wawrzonek

LOKALNOŚĆ JAKO KONTEKST ROZWOJU INSTYTUCJI OŚWIATOWYCH

Idea lokalności współcześnie wyraźnie zyskuje na atrakcyjności. Dowodzą tego reformy decentralizacyjne krajów zachodnich, jak i przekształcenia ustrojowe krajów wschodnich, w których nastąpił powrót do instytucji samorządu terytorialnego. Upodmiotowienie społeczności lokalnych stało się celem reform ustrojowych odradzających się państw demokratycznych. Z kolei lokalizm staje się przedmiotem zainteresowań różnych dyscyplin naukowych¹. Zdaniem W. Jacher lokalizm i regionalizm działają mobilizująco na aktywność jednostek, zbiorowości, grup, środowisk oraz instytucji i organizacji. Prowadzi to do naznaczania regionalnej i lokalnej przestrzeni nowymi aspiracjami i wartościami, tworzy klimat społeczny i kulturowy niezbędny dla rozwoju regionu i społeczności lokalnych². Nie ulega wątpliwości, iż współcześnie możemy obserwować swoiste odrodzenie lokalności oraz fascynację małymi strukturami społecznymi, a hasło „myśl globalnie działaj lokalnie” staje się priorytetem dla działań współczesnych społeczeństw. Także w obszarze edukacji obserwujemy wzrost liczby oddolnych, lokalnych inicjatyw. Jednocześnie odczuć można wzrost siły powiązań pomiędzy dynamiką przemian oświatowych a społeczno-ekonomiczną kondycją lokalnych społeczności. Na potrzebę, a nawet konieczność, analizowania procesów edukacyjnych w kontekście przemian społeczności lokalnych wskazuje E. Solarczyk-Ambrozik. Autorka wyraźnie podkreśla znaczenie rozpatrywania powiązań edukacji z lokalną gospodarką, rynkiem pracy, możliwościami i barierami rozwoju gospodarczego w lokalnym środowisku oraz wskazuje na silny związek pomiędzy systemem kształcenia i poziomem edukacji a poziomem rozwoju poszczególnych regionów kraju³. Zależność pomiędzy edukacją a rozwojem lokalnym zachodzi także na poziomie postaw i kompetencji obywatelskich. Wydaje się, iż zaistniała sytuacja powoduje konieczność zmiany przekonań społecznych, a w tym kontekście właściwym

¹ *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, red. Z. Niewiadomski, Bydgoszcz-Warszawa 2001, s. 9.

² W. J a c h e r, *Idea regionalizacji i lokalności a przedsiębiorczość*, [w:] *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej*, red. R.W. Woźniak, Koszalin 2000, s. 166.

³ E. S o l a r c z y k - A m b r o z i k, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej. Między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Poznań 2004, s. 44-46.

mechanizmem jest właśnie szeroko rozumiana działalność edukacyjna, często określana jako edukacja obywatelska na rzecz społeczności lokalnej. Jak wskazuje K. Przyszczykowski w edukacji na rzecz społeczności lokalnej podstawowym problemem w sytuacji transformacji ustrojowej jest problem zmiany. Konieczność zmiany zdaniem cytowanego autora postuluje się przede wszystkim w odniesieniu do małych struktur społecznych, które dotychczas w znaczący sposób były uzależnione od państwa⁴.

W tym kontekście istotnym wyzwaniem dla oświaty, a przede wszystkim dla oświaty dorosłych jest, zdaniem E. Solarczyk-Ambrozik, konieczność edukacji szczególnie tych osób, których dzieciństwo i młodość przebiegały w innym niż demokratyczny porządku społecznym, poprzez promowanie wartości, stanowiących podwaliny nowego ładu ekonomicznego, kształtowanie kompetencji poznawczych, ułatwiających rozwiązywanie problemów wypływających z nowej sytuacji społecznej oraz zmianę przyjętych wzorów działania wypracowanych w wyniku długotrwałej socjalizacji w warunkach ładu monocentrycznego⁵. Celem wspierania przemian społeczności lokalnych w warunkach zmiany staje się, według cytowanej autorki, wyposażenie jednostek i grup społecznych w takie umiejętności, które pozwolą im na zrozumienie nowej rzeczywistości i umożliwią adaptację do nowych warunków ekonomicznych, politycznych, społecznych⁶. Muszą bowiem dokonać się odpowiednie przeobrażenia w świadomości społecznej, aby aktywność społeczności lokalnych osiągnęła adekwatny do potrzeb kierunek.

W prezentowanym opracowaniu chcielibyśmy zastanowić się nad lokalnymi mechanizmami warunkującymi jakość działalności instytucji oświatowych. Pomijając edukacyjne mechanizmy kształtowania postaw obywatelskich chcielibyśmy zwrócić uwagę na relacje zachodzące pomiędzy zasobami i funkcjonowaniem społeczności lokalnych a zakresem usług edukacyjnych świadczonych dla mieszkańców danego środowiska. W dalszej kolejności przedstawimy także problemy związane z projektowaniem badań, których celem jest rozpoznanie owej relacji.

1. Lokalne mechanizmy wspierania edukacji

Za społeczność lokalną potocznie uważa się ogół ludności zamieszkującej dane terytorium wyodrębnione na podstawie administracyjnej. Zaliczana jest ona do tzw. struktur społeczno-przestrzennych⁷. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż mimo że determinujący charakter środowiska przestrzennego nie jest już tak skrajnie pojmowany, to jednak rola terytorium, obszaru, przestrzeni, jako ważnego elementu w kształtowaniu się społeczności jest nadal uwzględniana. J. Bernard stwierdza, że community oznacza „lokalność, terytorialność” i odnosi się do ludzi, którzy mieszkają na wspólnym teryto-

⁴ K. Przyszczykowski, *Edukacja dla demokracji*, Toruń-Poznań 1999, s. 77.

⁵ E. Solarczyk-Ambrozik, *op. cit.*, s. 109-110.

⁶ *Ibidem.*

⁷ Z.A. Zechowski, *Zachowanie obywatelskie i samopomocowe ludności w małych społecznościach lokalnych*, [w:] *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej...*

rium i mają wspólne interesy, podkreślając, iż obydwa wymiary (przestrzenny i społeczno-psychologiczny) muszą być brane pod uwagę w analizie społeczności lokalnej⁸.

Zdaniem A. Sosnowskiego „lokalność określić można jako światopogląd, polegający na wysokiej ocenie konkretnego miejsca na ziemi, czyli tzw. ojczyzny prywatnej, w której zaczyna się a nie kończy świat”⁹. Sosnowski podkreśla, iż lokalność będąc ideologią samorządową nie odrzuca państwa, zakłada jednak znaczne ograniczenie jego znaczenia, a mianowicie do takich czynników, które są niezbędne do funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki jako całości¹⁰. Zadaniem państwa, w tym ujęciu, jest troska o to, aby właśnie na szczeblu lokalnym powstały struktury, które będą potrafiły formułować problemy społeczne, tworzyć lokalne projekty społeczne mieszczące się w logice programów regionalnych oraz żeby powstały struktury recepcyjne dla przyszłej współpracy¹¹.

Można, zatem powiedzieć, iż o pozycji współczesnych państw, ich sprawności w podstawowych sferach życia społecznego w dużej mierze decyduje prawidłowy układ relacji między władzą centralną a władzą regionalną i lokalną oraz przyznany im zakres kompetencji. Stąd również w Polsce w latach 80. XX wieku zrodziła się potrzeba decentralizacji polityki społecznej państwa, która wiąże się z przejęciem odpowiedzialności za rozwój społeczności lokalnej przez samorządy, które w rozwoju lokalnym odgrywają szczególną rolę. Odpowiedzią na tę potrzebę jest Ustawa o samorządzie terytorialnym z dnia 8 marca 1990 roku, a następnie Ustawa o samorządzie powiatowym i wojewódzkim z roku 1998.

U podstaw instytucji nowoczesnego samorządu terytorialnego leży przekazywanie przez państwo prawa i obowiązku wykonywania administracji publicznej lokalnym społecznościom. Oznacza to, iż część zadań publicznych spełnianych dotychczas przez administrację państwową zostaje powierzona do realizacji samorządowi terytorialnemu¹². Samorząd terytorialny realizuje zadania publiczne, które gwarantują społecznościom lokalnym określony standard życia. Godne uwagi wydaje się również spostrzeżenie, iż tylko struktury samorządowe lub inne lokalne, z samorządem silnie powiązane, są w stanie ukierunkować rozwój lokalny na rozwiązanie podstawowych problemów społeczno-gospodarczych danej jednostki terytorialnej i zagwarantować prymat interesu ogólnospołecznego nad indywidualnym¹³.

Konieczne, zatem wydaje się odwołanie do zagadnień związanych z działalnością samorządu terytorialnego, odgrywającego szczególną rolę w rozwoju lokalnym, często postrzeganego jako fundament demokracji. Rola ta wynika zarówno z natury samych

⁸ J. T u r o w s k i, *Społeczność lokalna*, „Studia Socjologiczne” 1977, nr 3.

⁹ A. S o s n o w s k i, *Rozwój społeczności lokalnych u schyłku XX wieku*, [w:] *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej...*

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ J. W ó d z, K. W ó d z, *Polska demokracja lokalna przed wyzwaniem europejskim. Kilka uwag z pogranicza socjologii kultury i socjologii polityki*, [w:] *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej...*

¹² *Samorząd terytorialny...*, s. 53.

¹³ J. J. P a r y s e k, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Poznań 2001, s. 213.

struktur samorządowych, jak i z ustawowych obowiązków, które nakładają na powiat bądź gminę zadania w dziedzinie kształtowania lokalnego środowiska życia oraz rozwiązywania bieżących problemów społeczności lokalnych. Samorządy terytorialne realizują różnorodne zadania i posiadają wielorakie kompetencje dotyczące funkcjonowania wielu instytucji na swoim terenie; instytucji mających gwarantować właściwe funkcjonowanie społeczności lokalnej na terenie gminy, powiatu i województwa. Za J. Paryskiem warto wskazać zadania i role, do wypełniania których szczególnie predestynowany jest samorząd terytorialny. Wśród tych ról niewątpliwie należy wymienić: inicjowanie, planowanie, sterowanie i koordynację rozwoju lokalnego¹⁴. Zakres kompetencji przypisanych poszczególnym jednostkom terytorialnym jest bardzo rozległy, dlatego ze względu na temat niniejszego opracowania, autorki pragną zwrócić szczególną uwagę na te zadania, które bezpośrednio związane są z oświatą. Zadania i uprawnienia jednostek samorządu na poszczególnych szczeblach przedstawiają się w następujący sposób.

Do zadań gminy należy zakładanie i prowadzenie:

- przedszkoli, w tym z oddziałami integracyjnymi oraz przedszkoli specjalnych,
- szkół podstawowych oraz gimnazjów, w tym z oddziałami integracyjnymi, z wyjątkiem szkół podstawowych specjalnych, szkół artystycznych oraz szkół przy zakładach karnych, zakładach poprawczych i schroniskach dla nieletnich.

Do zadań powiatu należy zakładanie i prowadzenie:

- publicznych szkół podstawowych i gimnazjów specjalnych,
- szkół ponadgimnazjalnych, w tym z oddziałami integracyjnymi,
- szkół sportowych i mistrzostwa sportowego,
- placówek oświatowo-wychowawczych, w tym szkolnych schronisk młodzieżowych,
- placówek kształcenia ustawicznego, placówek kształcenia praktycznego oraz ośrodków doksztalcania i doskonalenia zawodowego,
- placówek artystycznych,
- poradni psychologiczno-pedagogicznych,
- młodzieżowych ośrodków wychowawczych, młodzieżowych ośrodków socjoterapii, specjalnych ośrodków szkolno-wychowawczych,
- placówek zapewniających opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania.

Do zadań własnych samorządu województwa należy zakładanie i prowadzenie:

- publicznych zakładów kształcenia i placówek doskonalenia nauczycieli,
- bibliotek pedagogicznych,
- szkół o znaczeniu regionalnym lub ponadregionalnym¹⁵.

W tym miejscu należy wspomnieć, iż wskazane jednostki samorządu terytorialnego mogą z własnej inicjatywy prowadzić także szkoły i placówki, których prowadzenie nie należy do ich zadań własnych, ale dopiero po zawarciu porozumienia z jednostką

¹⁴ *Ibidem*, s. 214.

¹⁵ Ustawa o samorządzie terytorialnym z dnia 8 marca 1990 r.; Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r.

samorządu terytorialnego, dla których prowadzenie takiej placówki jest zadaniem własnym.

Biorąc pod uwagę „zadania oświatowe” realizowane na terenie społeczności lokalnej należy zwrócić szczególną uwagę na rolę i znaczenie lokalności jako kontekstu, przestrzeni rozwoju instytucji oświatowych oraz rozwoju samej oświaty. Nie ulega wątpliwości, iż właśnie otoczenie, w którym rozwija się oświata determinuje kierunki tego rozwoju i dynamikę zmian, a edukacja i związane z nią działania rozgrywają się w lokalności. Takie postrzeganie edukacji wskazuje jednocześnie na nowy kontekst zarządzania oświatą, na który składają się zarówno zjawiska i czynniki zlokalizowane w ramach kierowanej jednostki organizacyjnej – kontekst wewnętrzny, jak i poza nią – kontekst zewnętrzny. Zdaniem D. Elsner cechy kontekstu zarządzania, jego elementy składowe oraz granice dadzą się wyprowadzić z analizy aktualnej rzeczywistości, która jest złożonym zbiorem składników i polem oddziaływania różnorodnych sił. Jednym z wątków aktualnej rzeczywistości są, według cytowanej autorki, procesy integracyjne regionów świata i świata jako określonej całości oraz nowe zjawiska europeizacji i globalizacji będące tego konsekwencją. Procesy integracyjne sprawiają, że zewnętrzny kontekst zarządzania poszerza się o nowe obszary i regiony świata, a przed oświatową kadrą kierowniczą staje nowe zadanie wprowadzenia w życie przesłania „myśl globalnie – działaj lokalnie” również w zarządzaniu edukacją. Taki sposób myślenia po raz kolejny wskazuje na istotną rolę lokalności w rozwoju oświaty¹⁶.

Jak wskazuje Ewa Solarczyk-Ambrozik właśnie struktury samorządowe są w stanie ukierunkować rozwój lokalny na rozwiązywanie podstawowych problemów społeczno-gospodarczych (w tym również edukacyjnych) i zagwarantować realizację interesu ogólnospołecznego. Zdaniem tej autorki jednym z najważniejszych problemów jest w tym kontekście powiązanie edukacji z gospodarką regionu¹⁷. Proces planowania systemu edukacyjnego na terenie społeczności lokalnej (gminy, powiatu) zdeterminowany jest potrzebami lokalnego rynku pracy, dlatego przy budowie strategii rozwoju oświaty niezbędne jest uwzględnienie przewidywanego zatrudnienia i bezrobocia, możliwości i barier rozwoju poszczególnych działów gospodarki zarówno na poziomie mikro-, mezo-, jak i makrostrukturalnym. Takie traktowanie lokalności jest przykładem myślenia o oświacie w jej relacjach do otoczenia społeczno-gospodarczego, przy jednoczesnym zaakcentowaniu wagi tzw. sił społecznych tkwiących w poszczególnych społecznościach lokalnych, których wykorzystanie według H. Radlińskiej jest niezbędne dla organizowania czy też aktywizowania tych społeczności¹⁸. Stopniowo rosnąca ranga inicjatywy oddolnej, samodyscypliny i odpowiedzialności wszelkich grup społecznych funkcjonujących w środowisku lokalnym a także reforma samorządowa, która wyposaża w kompetencje zarówno władze lokalne, jak i mieszkańców gminy, sprzyja tworzeniu partnerstwa

¹⁶ D. E l s n e r, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Chorzów 1999.

¹⁷ E. S o l a r c z y k - A m b r o z i k, *op. cit.*, s. 45.

¹⁸ W. A m b r o z i k, *Aktywizacja społeczności lokalnej w rozwiązywaniu problemów społecznych*, [w:] *Socjalizacja a wartości. Aktualne konteksty*, red. T. Frąckowiak, J. Modrzewski, Poznań 1995.

edukacyjnego na jej terenie, wykorzystując przy tym siły społeczne tkwiące w społecznościach oraz ich zaangażowanie w działania na rzecz wspólnoty.

Podsumowując tę część rozważań raz jeszcze warto zaakcentować fakt, iż „zadania oświatowe” realizowane na terenie społeczności lokalnej w znacznym stopniu uzależnione są od warunków społeczno-gospodarczych regionu. Nie ulega wątpliwości, iż właśnie otoczenie, w którym rozwija się oświata determinuje kierunki tego rozwoju i dynamikę zmian, a edukacja i związane z nią działania rozgrywają się w lokalności. Ponadto lokalność jako przestrzeń rozwoju oświaty:

- ukierunkowuje rozwój lokalny na rozwiązywanie podstawowych problemów społeczno-gospodarczych społeczności,
- przy procesie planowania systemu edukacyjnego uwzględnia potrzeby lokalnego rynku pracy,
- realizuje monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych,
- uwzględnienia możliwości i bariery rozwoju poszczególnych działów gospodarki przy budowie lokalnych strategii rozwoju oświaty,
- skupia uwagę na tzw. siłach społecznych tkwiących w poszczególnych społecznościach lokalnych,
- sprzyja tworzeniu partnerstwa edukacyjnego.

Takie postrzeganie edukacji wskazuje jednocześnie na nowy kontekst zarządzania oświatą, na który składają się zarówno zjawiska i czynniki zlokalizowane w ramach kierowanej jednostki organizacyjnej – kontekst wewnętrzny, jak i poza nią – kontekst zewnętrzny, co z kolei wpisuje się w model procesu planowania lokalnego obejmującego:

- ocenę stanu istniejącego,
- opracowanie strategii rozwoju,
- sformułowanie projektów rozwoju,
- wybór i szczegółowe określenie zadań,
- ocena efektów rozwoju¹⁹.

Takie rozumienie lokalności i jej roli w kreowaniu środowiska edukacyjnego stwarza problem metodologiczny: jak badać zależność pomiędzy edukacją a jej lokalnym otoczeniem? Znamy wiele metod, technik badawczych umożliwiających rozpoznawanie zarówno placówek oświatowych, jak i kontekstu środowiskowego. Trudno jest jednak wskazać na metody ukierunkowane na wychwycenie zależności między otoczeniem a oświatą. W tej części pracy chcielibyśmy zaprezentować sposoby projektowania badań, których celem jest zbadanie relacji między placówkami edukacyjnymi a środowiskiem lokalnym. Wskazać chcemy na badania oparte na koncepcji zarządzania strategicznego, podejścia sieciowego oraz na możliwość zastosowania takich technik, jak Q-sort, wywiad fokusowy oraz profil samooceny szkoły.

Zarządzanie strategiczne rozumiane jako „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych”²⁰ pozwala na opracowanie

¹⁹ J.J. P a r y s e k, *op. cit.*

²⁰ R.W. G r i f f i n, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000, s. 234.

koncepcji badań zorientowanych na wychwycenie relacji pomiędzy placówką edukacyjną a otoczeniem, w którym ona funkcjonuje. Analizie poddawane są różnorodne aspekty funkcjonowania instytucji, lecz zawsze w odniesieniu do specyficznych uwarunkowań środowiska, dla którego świadczy usługi edukacyjne. Prezentowana koncepcja, mimo iż najczęściej stosowana jest w naukach ekonomicznych, okazać się może bardzo przydatna dla oceny działalności instytucji oświatowych. Jak zauważają autorzy raportu *Diagnoza i strategia rozwoju oświaty w województwie wielkopolskim* myślenie strategiczne charakteryzuje się takimi cechami, jak innowacyjność, systemowość, praktyczność i opiera się na podstawowych relacjach pomiędzy analizowanymi zjawiskami²¹. Stąd może zostać wykorzystane do określenia założeń badawczych w procesie analizowania relacji między środowiskiem a instytucjami w nim działającymi.

Badania oparte na koncepcji zarządzania strategicznego obejmują cztery podstawowe obszary:

- zasięg – zespół rynków, na których organizacja, instytucja będzie konkurować,
- dystrybucję zasobów – sposób, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania,
- wyróżniającą kompetencję – to, co organizacja robi szczególnie dobrze,
- synergia – sposób, w jaki różne dziedziny działalności organizacji uzupełniają się lub wspomagają²².

Analiza SWOT jest jedną z popularniejszych technik analizy strategicznej. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse), *threats* (zagrożenia). Najogólniej rzecz ujmując analiza ta polega na badaniu silnych i słabych stron instytucji oraz szans i zagrożeń pojawiających się przed nią. Określenie słabych i mocnych stron instytucji równoznaczne jest w tym ujęciu z diagnozą jej aktualnego funkcjonowania. Wyodrębnienie szans i zagrożeń stanowi drugi etap analizy – prognozowanie. Dokonując analizy SWOT otrzymuje się w efekcie cztery zestawienia: listę silnych stron instytucji, listę słabych stron instytucji, listę szans, jakie istnieją lub mogą zaistnieć w otoczeniu instytucji lub w niej samej oraz listę zagrożeń, jakie ujawniły się lub mogą się ujawnić w otoczeniu lub wewnątrz instytucji. Listy te zawierają najczęściej po kilka najważniejszych elementów. Identyfikacja szans w otoczeniu i mocnych stron samej instytucji pozwala na zastosowanie strategii typu SO (*Strengths – Opportunities*): ekspansja i rozwój. W sytuacji, gdy przeważają słabe strony, ale w otoczeniu (obecnym i przyszłym) istnieją warunki korzystne dla rozwoju i działalności instytucji zastosować można strategię WO (*Weaknesses – Opportunities*), czyli wykorzystanie szans otoczenia przy minimalizacji niedoskonałości wewnętrznych samej instytucji. Natomiast gdy silne strony instytucji występują w niekorzystnych warunkach otoczenia stosuje się strategię typu ST (*Strengths – Threats*), czyli przezwyciężenie zagrożeń poprzez wykorzystanie atutów samej instytucji. Czwartą możliwość daje strategia typu WT, której celem jest minimalizowanie skutków

²¹ E. Solarczyk - Ambrozik, K. Przyszczypkowski, *Diagnoza stanu oświaty w województwie wielkopolskim*, Poznań 2002, s. 10.

²² R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 234 i n.

wynikających z istnienia słabości instytucji i unikanie zagrożeń tkwiących w otoczeniu. Ten typ strategii stosowany jest wówczas, gdy w wyniku przeprowadzonej analizy strategicznej ujawnione zostaną czynniki negatywne zarówno po stronie instytucji jak i jej otoczenia²³.

Kolejnym sposobem konstruowania badań zorientowanych na rozpoznanie relacji instytucja edukacyjna – jej otoczenie jest wykorzystanie koncepcji podejścia sieciowego. Podejście sieciowe jest metodą pozwalającą dokładniej zdać sobie sprawę z własnej pozycji w sytuacji uwarunkowań zewnętrznych w procesie rozwiązywania konkretnego problemu lub celu społecznego. Jak zauważa F. Stimmer pojęcie sieci społecznej jako metafory dla ludzkich zachowań jest stosowane na gruncie nauk społecznych od dawna i jest stosowane zarówno do analizowania mniejszych grup społecznych (rodzina, grupa rówieśnicza), jak i większych społeczności czy społeczeństw. Cytowany autor proponuje, za Bronfenbrennerem, rozróżnienie 4 podstawowych sieci, których analiza może ukazać w miarę pełny, a na pewno zróżnicowany, obraz analizowanych społeczności:

1. sieć mikrospołeczną (*primäre, mikrosoziale, persönliche Netzwerke*) – którą stanowią układy rodzinne, przyjacielskie, sąsiedzkie,

2. sieć makrospołeczną (*sekundäre, makrosoziale, global-gesellschaftliche Netzwerke*) obejmującą instytucje gospodarcze i publiczne,

3. sieć mezospołeczną (*tertiäre, mesoziale Netzwerke*), która obejmuje organizacje pełniące funkcje pośredniczące pomiędzy siecią mikrospołeczną a makrospołeczną. Na tym poziomie wskazuje się na inicjatywy społeczne, grupy samopomocowe i lokalne stowarzyszenia,

4. sieć egzospołeczna²⁴.

Taka konwencja rozpoznawania elementów stanowiących środowisko społeczne szczególnie popularna jest w pracy socjalnej. Można jednak założyć, iż podejście sieciowe okaże się przydatne także do analizowania relacji pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a otoczeniem społecznym. Zaletą tej metody jest wychwycenie nie tylko zależności pomiędzy podmiotami życia społecznego (w podejściu tym nazywanych aktorami), lecz także wskazanie na silne i słabe elementy danego układu. W tym miejscu zaznaczyć jednak należy iż taki sposób myślenia o środowisku jest od dawna obecny w polskiej tradycji pedagogicznej. Metoda środowiskowa w ujęciu Aleksandra Kamińskiego zakłada polepszenie sytuacji społeczności lokalnej poprzez wspólny wysiłek instytucji społecznych i organizacji poprzez działania oparte na wynikach odpowiednich kompleksowych badań²⁵. Na etapie rozpoznania diagnostycznego analizie poddaje się nie tylko instytucje i zasoby społeczne (profesjonalne i nieprofesjonalne) lecz także potrzeby, braki i zagrożenia samego środowiska²⁶.

²³ K. Pr z y s z c z y p k o w s k i, E. S o l a r c z y k - A m b r o z i k, *Edukacja – przeciwdziałanie bezrobociu i rozwój przedsiębiorczości*, Poznań 2001.

²⁴ F. S t i m m e r, *Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit*, Stuttgart 2000, s. 67.

²⁵ A. K a m i ń s k i, *Funkcje pedagogiki społecznej*, Warszawa 1980, s. 280.

²⁶ E. K a n t o w i c z, *Elementy teorii i praktyki pracy socjalnej*, Olsztyn 2001, s. 122.

Inne techniki badawcze, które mogą okazać się przydatne do analizowania relacji pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a ich lokalnym otoczeniem to metoda Q-sort, wywiady fokusowe czy opracowanie profilu placówki w odniesieniu do otoczenia społecznego. Sortowanie i ustalanie priorytetów Q pozwala na wgląd, jakie kryteria dominują w danej grupie przy analizowaniu lokalnych problemów²⁷. Wywiady fokusowe (zogniskowane wywiady grupowe, *focus group interview*) to dyskusja prowadzona przez moderatora, której specyfika polega na tym, iż zawsze realizowana jest w grupie, jest skoncentrowana wokół jednego problemu, jest rozmową pogłębioną oraz ma charakter dyskusji, w której uczestniczą wszyscy uczestnicy grupy²⁸. Podstawową zaletą tej jakościowej metody badań jest wykorzystanie dynamiki grupy dla przeanalizowania problemu oraz silna polaryzacja poglądów wśród uczestników. Pozwala to na wyodrębnienie kluczowych dla analizowanej problematyki kryteriów i rozpoznanie głównych sposobów definiowania problemu przez uczestników wywiadu²⁹. W badaniach, których celem jest rozpoznanie relacji pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a ich lokalnym otoczeniem wywiady fokusowe szczególnie przydatne są do zdiagnozowania sposobu myślenia o problemie przez podstawowe grupy społeczne zaangażowane w konflikt interesów, np. przedstawiciele samorządu lokalnego, uczniów, nauczycieli, rodziców, przedsiębiorców.

Ostatnią techniką, na którą chcielibyśmy zwrócić uwagę jest opracowanie profilu placówki w odniesieniu do otoczenia społecznego. Profil ten obejmuje 12 wskaźników uporządkowanych w cztery kategorie:

1. wyniki (osiągnięcia w nauce, rozwój osobisty i społeczny, losy uczniów),
2. nauczanie w klasie (wykorzystanie czasu, jakość nauczania i uczenia się, pomoc w przypadku trudności w nauce),
3. szkoła jako środowisko (szkoła jako miejsce nauki, szkoła jako miejsce społeczne, profesjonalizm szkoły),
4. środowisko lokalne (współpraca szkoły z domem ucznia, współpraca szkoły ze społecznością lokalną, współpraca szkoły z zakładami pracy)³⁰.

Opracowanie profilu, czyli diagnoza funkcjonowania szkoły, jest punktem wyjścia do analizy zakresu wykorzystania szans, jakie są w otoczeniu społecznym dla poprawy jakości działalności placówki oświatowej. Posługiwanie się profilem dla rozpoznania relacji szkoła-otoczenie wymaga odniesienia uzyskanych danych do innych dokumentów zawierających rozpoznanie sytuacji społeczno-gospodarczej w analizowanej społeczności lokalnej.

Dla zobrazowania powyżej przedstawionych ustaleń teoretycznych chcielibyśmy zaprezentować wyniki badań ukierunkowanych na zdiagnozowanie przyczyn zmniejszenia się liczby kandydatów do Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie. Prezentowane badania zrealizowano poprzez zastosowanie dwóch metod badawczych –

²⁷ J. MacBeath, M. Schratz, D. Meuret, L. Jakobsen, *Czy nasza szkoła jest dobra?*, Warszawa 2003, s. 161-164.

²⁸ D. Maïson, *Zogniskowane wywiady grupowe*, Warszawa 2001, s. 12.

²⁹ *Ibidem*, s. 22.

³⁰ J. MacBeath, M. Schratz, D. Meuret, L. Jakobsen, *op. cit.*, s. 127-140.

sondażu diagnostycznego oraz zogniskowanego wywiadu grupowego, gdyż autorzy raportu uznali, iż specyfika analizowanego problemu wymaga zastosowania zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych. Analizy uzyskanych danych empirycznych i ich interpretacji dokonano w świetle założeń koncepcji zarządzania strategicznego. W opinii autorów raportu dopasowanie oferty edukacyjnej Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie (zarówno pod względem programu, jak i organizacji kształcenia) do potrzeb otoczenia, rozumianego tu jako społeczność lokalna może być kluczowym warunkiem realizacji celu strategicznego, jakim jest zwiększenie liczby uczniów i kształtowanie pozytywnego wizerunku szkoły. Badania ukierunkowane na rozpoznanie przyczyn zmniejszenia się liczby kandydatów do Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie przeprowadzono w III etapach.

Etap I obejmował przygotowanie narzędzi badawczych. Dla potrzeb niniejszych badań przygotowano ankiety dla 4 grup respondentów:

- ankiety dla pracowników szkół (ankietę dla pracowników gimnazjum, ankietę dla pracowników liceum ogólnokształcącego),
- ankiety dla uczniów III klasy gimnazjum,
- ankiety dla uczniów liceum (ankietę dla uczniów Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie, ankietę dla absolwentów gimnazjów w Murowanej Goślinie, którzy podjęli naukę w liceach poznańskich, ankietę dla uczniów Liceum Profilowanego w Murowanej Goślinie),
- ankiety dla rodziców (ankietę dla rodziców uczniów III klasy gimnazjum, ankietę dla rodziców uczniów Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie, ankietę dla rodziców absolwentów gimnazjów w Murowanej Goślinie, którzy podjęli naukę w liceach poznańskich).

Opracowane narzędzia konsultowano ze Starostwem Powiatowym w Poznaniu.

Etap II obejmował przeprowadzenie badań sondażowych. Badania wśród uczniów Liceum Ogólnokształcącego i Liceum Profilowanego w Murowanej Goślinie przeprowadzono 6.12.2004. W tym samym terminie dostarczono ankiety dla pracowników objętych badaniami szkół (Liceum Ogólnokształcące w Murowanej Goślinie, Gimnazja nr 1 i nr 2 w Murowanej Goślinie). Badania wśród uczniów III klasy gimnazjum, zarówno w Gimnazjum nr 1, jak i w Gimnazjum nr 2 przeprowadzono 10.12.2004. Podczas wypełniania ankiet uczniowie otrzymywali koperty z ankietami dla rodziców, które po wypełnieniu mieli złożyć w sekretariatach swoich szkół.

Etap III obejmował pogłębienie badań sondażowych poprzez przeprowadzenie dwóch wywiadów fokusowych w Gimnazjum nr 1. Analiza uzyskanych danych, będących podstawą do planowania programu naprawczego, dokonana została ze względu na dziedziny zarządzania strategicznego w oparciu o przedstawioną poniżej analizę SWOT. Na potrzeby prezentowanego opracowania prezentujemy wybrane wskaźniki mocnych i słabych stron badanej placówki oraz szans i zagrożeń tkwiących w jej otoczeniu.

MOCNE STRONY

- jedyne liceum ogólnokształcące w Murowanej Goślinie,
- niższe koszty kształcenia dla uczniów w porównaniu z liceami poznańskimi; uczniowie nie ponoszą kosztów związanych z dojazdami do szkoły,
- szkoła postrzegana jako bezpieczna dla uczniów,
- dobre warunki kształcenia.

SŁABE STRONY

- liceum znajduje się w budynku szkolnym wraz z Zasadniczą Szkołą Zawodową
- nauczyciele liceum uczą jednocześnie w liceum profilowanym i zasadniczej szkole zawodowej, co może wpływać na opinie o braku tożsamości nauczyciela liceum,
- słabsza promocja szkoły w porównaniu z liceami poznańskimi,
- niższy poziom nauczania w porównaniu z liceami poznańskimi,
- niekorzystny wizerunek szkoły w społeczności lokalnej,
- niski próg punktów warunkujący przyjęcie do liceum,
- uboga (w odniesieniu do poznańskich szkół) oferta profili kształcenia,
- brak tradycji (wynikający z krótkiego czasu istnienia szkoły),
- brak absolwentów utrudnia określenie poziomu przygotowania licealistów do podjęcia studiów wyższych,
- brak sali gimnastycznej.

SZANSE

- współpraca z miejscowymi gimnazjami,
- współpraca z lokalnymi mediami,
- współpraca ze Starostwem Powiatowym i władzami lokalnymi,
- wdrożenie strategii promocji szkoły,
- dostosowanie oferty edukacyjnej do potencjalnych klientów,
- wzrost popularności liceów ogólnokształcących w porównaniu z innymi typami szkół ponadgimnazjalnych.

ZAGROŻENIA

- niż demograficzny,
- rozwój usług komunikacyjnych na trasie Murowana Goślina – Poznań,
- niedaleka odległość od innych liceów, np. w Bolechowie i w Owińskach,
- mała odległość od Poznania, co zwiększa konkurencję ze strony szkół poznańskich,
- zintensyfikowanie działań liceów poznańskich w celu przyciągnięcia uczniów z Murowanej Gośliny,
- wybieranie przez uczniów Zasadniczej Szkoły Zawodowej w Murowanej Goślinie, a następnie dwuletniego uzupełniającego liceum ogólnokształcącego, postrzegane jako łatwa droga do zdobycia matury.

Zdaniem autorów raportu, pracownicy liceum przygotowując plan rozwoju szkoły uwzględniający działania ukierunkowane na realizację zarysowanych powyżej celów – kształtowania pozytywnego wizerunku szkoły w społeczności lokalnej oraz przeciwdziałania zmniejszaniu się liczby kandydatów, powinni uwzględnić cztery podstawowe dziedziny zarządzania strategicznego:

2. Zasięg

Uzyskane dane w sposób wyraźny akcentują problem zasięgu oddziaływania szkoły. Ze względu na fakt, iż w opinii zarówno uczniów szkół licealnych (dane z ankiet), jak i gimnazjalistów (dane uzyskane podczas zogniskowanego wywiadu grupowego) dojazd do Poznania nie stanowi bariery komunikacyjnej, można postawić tezę, iż Liceum Ogólnokształcące w Murowanej Goślinie konkuruje o ucznia z liceami poznańskimi. Stąd – w opinii autorów raportu – niezwykle ważnym zadaniem jest określenie zarówno potencjalnego zasięgu terytorialnego, w obrębie którego szkoła chce promować swoją ofertę oświatową, jak i możliwie dokładne określenie profilu adresata tej oferty. W związku z niżej demograficznym i silną konkurencją liceów poznańskich istotne wydaje się opracowanie „oferty na miarę jej adresata”.

W aspekcie analizy zasięgu oferty edukacyjnej Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie ważnym zadaniem jest także określenie relacji pomiędzy diagnozowanym liceum a Liceum Ogólnokształcącym w pobliskim Bolechowie. Problem ten powinien zostać przeanalizowany zarówno przez pracowników diagnozowanej szkoły, jak i przez władze samorządowe.

3. Dystrybucja zasobów

W zakresie dystrybucji zasobów szczególnie istotnym problemem jest – w opinii autorów raportu – polityka kadrowa oraz promocja szkoły w społeczności lokalnej. Wśród wypowiedzi ankietowanych gimnazjalistów i pracowników gimnazjów sygnalizowany był problem dotyczący faktu, iż nauczyciele uczący w liceum ogólnokształcącym jednocześnie uczą w klasach szkoły zawodowej i pracują w prywatnym liceum dla dorosłych mieszczącym się w tym samym budynku. W opinii respondentów, a także autorów raportu, sytuacja ta nie sprzyja kształtowaniu się tradycji i „renomy” szkoły, na którą w znaczącym stopniu wpływa tożsamość „profesora liceum”.

W zakresie dystrybucji zasobów ważną rolę odgrywa także zarządzanie zasobami rzeczowymi, w tym zapleczem dydaktycznym i bazą lokalową. Dużym problemem, w opinii respondentów, jest brak sali gimnastycznej i funkcjonowanie w tym samym budynku szkoły zawodowej. Także brak odrębności administracyjnej Liceum w Murowanej Goślinie i Liceum w Bolechowie nie sprzyja kształtowaniu się wyraźnego, pozytywnego wizerunku diagnozowanej szkoły.

Niezwykle istotnym problem jest promocja Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie w społeczności lokalnej. Nawiązując do przedstawionych w raporcie danych można stwierdzić, iż ten aspekt działalności szkoły wymaga szczególnej uwagi.

4. Wyróżniająca kompetencja

W świetle uzyskanych danych można także stwierdzić, iż Liceum Ogólnokształcące w Murowanej Goślinie nie posiada żadnej cechy, która w sposób pozytywny wyróżniałaby ją na tle zarówno liceów poznańskich, jak i liceum w Bolechowie. Pod względem większości analizowanych kategorii respondenci przypisywali diagnozowanej placówce oceny przeciętne. Konieczne wydaje się zatem namysł nad rozwiązaniami, które wyraźnie wyróżniałyby goślińskie liceum na tle innych szkół. Propozycje te dotyczyć mogą zarówno oferty programowej, jak i rozwiązań organizacyjnych.

W kontekście wyróżniającej kompetencji warto także zwrócić uwagę na wizerunek szkoły. Wizerunek szkoły rozumiany jako suma subiektywnych opinii o jakości nauczania i kontaktów ze środowiskiem ma tendencję do przylegania do szkoły. Jego zmiana wymaga działań długofalowych. Ze względu na krótki okres funkcjonowania diagnozowanej szkoły warto zadbać o wykreowanie, ugruntowanie i podtrzymywanie pozytywnego wizerunku w społeczności lokalnej³¹.

5. Synergia

Planowanie rozwoju jako działanie zbiorowe, realizowane przez wszystkie podmioty rynku edukacyjnego prowadzi do sytuacji, w której współdziałający ze sobą partnerzy osiągają więcej, niż gdyby każdy działał z osobna (*synergia*). Ważne jest, aby przy projektowaniu oddziaływań ukierunkowanych na przeciwdziałanie zmniejszania się liczby kandydatów do Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie aktywnie uczestniczyli, nie tylko pracownicy diagnozowanej placówki, lecz także przedstawiciele samorządu lokalnego, pracownicy gimnazjów i inne, znaczące w społeczności lokalnej, osoby.

Przedstawione w raporcie dane mogą – w opinii autorów – stanowić podstawę do opracowania programu naprawczego ukierunkowanego na kształtowanie pozytywnego wizerunku szkoły w społeczności lokalnej oraz na przeciwdziałanie dalszemu zmniejszaniu się liczby kandydatów. Autorzy raportu stoją także na stanowisku, iż pozytywny wizerunek szkoły będzie podstawowym czynnikiem wzmacniającym pozycję Liceum Ogólnokształcącego w Murowanej Goślinie wśród szkół średnich wybieranych przez absolwentów goślińskich gimnazjów.

Autorzy raportu postrzegają plan rozwoju szkoły jako aktywne podejście do przyszłości placówki, jako sposób zmiany szkoły od wewnątrz poprzez uwzględnienie zmian zachodzących w otoczeniu. Tak rozumiane planowanie ukierunkowane jest na:

³¹ D. E l s n e r, *op. cit.*, s. 127.

- opracowanie optymalnego pod względem czasu i nakładów programu naprawczego,
- lepsze wykorzystanie posiadanych przez szkołę zasobów ludzkich, rzeczowych i informacyjnych,
- konsekwentne reagowanie na wyzwania płynące z otoczenia,
- budowanie zespołu i sieci współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami oświatowymi w społeczności lokalnej,
- tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom,
- inspirowanie pomysłów na pokonanie „konkurencji”³².

Na zakończenie chcielibyśmy zwrócić uwagę, iż zaprezentowane w niniejszym opracowaniu rozumienie relacji pomiędzy kontekstem lokalnym a instytucjami oświatowymi wymaga od pedagogów, w tym także specjalistów od edukacji dorosłych, nowych kompetencji. Za kluczowe uznaliśmy w tym zakresie dwie: umiejętność identyfikacji lokalnych uwarunkowań funkcjonowania oświaty oraz kompetencje w zakresie prowadzenia konsultacji społecznych. Umiejętności w zakresie identyfikowania lokalnych uwarunkowań funkcjonowania oświaty związane są z analizą sytuacji społeczno-gospodarczej oraz rozpoznawaniem szans i barier tkwiących w otoczeniu. Niezwykle ważnym zadaniem pedagoga jest – zdaniem autorek – wykorzystywanie mechanizmów społecznych i gospodarczych w procesie podnoszenia jakości nie tylko edukacji, ale także poziomu życia w regionie. Mając na uwadze zależność pomiędzy edukacją a jej otoczeniem ważną kompetencją jest umiejętność odczytywania i projektowania oddziaływań wzmacniających zarówno system edukacyjny, jak i społeczny. Druga grupa kompetencji związanych z konsultacjami społecznymi wskazuje na potrzebę negocjacji, argumentowania, wzmacniania. Projektowanie polityki oświatowej i wynikające z niej zmiany w systemie zawsze będą budzić opór. Pedagog może pełnić w tych problemowych sytuacjach rolę nie tylko eksperta, lecz także mediatora, negocjatora i coacha, może być osobą, która będzie pomagać w przechodzeniu przez trudny okres zmiany.

Rzeczywistość społeczna jest bardzo dynamiczna. Obserwując zmiany zachodzące w naszym społeczeństwie, także na gruncie oświaty, można założyć iż w najbliższej przyszłości problemy związane z niżem demograficznym będą jednym z kluczowych czynników w zakresie projektowania polityki oświatowej. Nie tylko samorządowcy, lecz także i nauczyciele, rodzice, uczniowie zmierzają się z problemem zamykania szkół, czy reorganizacji sieci oświatowej w lokalnych społecznościach. W szkolnictwie publicznym mocniej zaakcentuje się walka o klienta. Można założyć, że pomoc w sytuacji napięć i konfliktów związanych z tymi problemami będzie stanowić nową, obszerną dziedzinę działalności pedagoga, jako eksperta, analityka, projektanta, doradcy, konsultanta, mediatora czy osoby wspierającej.

³² *Jak planować rozwój placówki oświatowej? Teoria i praktyka*, red. D. Elsner, Chorzów 2001, s. 12-16.