

Wybrane wyniki z projektu badawczego pt. „Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – diagnoza i perspektywy rozwoju”

Autor: Jan Fazlagić, Poznań 2006-2008
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Spis treści

Rozdział I. Kontekst makroekonomiczny zarządzania wiedzą w polskiej oświacie

- 1.1. Gospodarka oparta na wiedzy – gospodarka trzeciej fali
- 1.2. Cechy gospodarki opartej na wiedzy
- 1.3. Inwestowanie w wiedzę
- 1.4. „Społeczeństwo oparte na wiedzy” a oświata

Rozdział II. Wiedza jako obiekt zarządzania

- 2.1. Istota i definicje wiedzy w organizacji
- 2.2. Rodzaje wiedzy (*know-x*)
- 2.3. Cechy wiedzy
- 2.4. Wiedza a informacja
- 2.5. Wiedza ukryta (*tacit*)
- 2.6. Wiedza kolektywna
- 2.7. Umiejętności – kompetencje – kwalifikacje
- 2.8. Typologia wiedzy w oświacie
- 2.9. Ogólne uwarunkowania badań naukowych nad zarządzaniem wiedzą w oświacie

Rozdział III. Teoretyczne podstawy zarządzania wiedzą w oświacie

- 3.1. Historia koncepcji zarządzania wiedzą
- 3.2. Istota i definicja zarządzania wiedzą
- 3.3. Zarządzanie wiedzą osobistą
- 3.4. Procesy kodyfikacji i personalizacji wiedzy
- 3.5. Dzielenie się wiedzą
- 3.6. Pomiar kapitału intelektualnego
- 3.7. Tworzenie wiedzy w oświacie
 - 3.7.1. Innowacyjność w oświacie
 - 3.7.2. Twórczość jako warunek niezbędny innowacyjności
 - 3.7.3. Tworzenie wiedzy – badania naukowe w oświacie
 - 3.7.4. Refleksja jako forma pozyskiwania wiedzy
- 3.8. Ochrona wiedzy w oświacie
- 3.9. Środowisko pracy (sprzyjające tworzeniu i wymianie wiedzy)
 - 3.9.1. Środowisko społeczne
 - 3.9.2. Przestrzeń do działań twórczych i dzielenia się wiedzą w oświacie
- 3.10. Przywództwo w oświacie

Rozdział IV. Szkolenia i doskonalenie zawodowe w polskiej oświacie

- 4.1. Koncepcja organizacji uczącej się
- 4.2. Szkoła jako organizacja ucząca się
- 4.3. System kształcenia nauczycieli w Polsce
- 4.4. Działalność i oferta ośrodków doskonalenia nauczycieli w Polsce
- 4.6. Polskie zasoby internetowe dotyczące oświaty

Rozdział 5. Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – prezentacja wyników badań własnych

- 5.1. Zakres badań

- 5.2. Cele i metoda badań
- 5.3. Opis próby
- 5.4. Diagnoza stanu zarządzania wiedzą w polskiej oświacie

Rozdział 3

Teoretyczne podstawy zarządzaniem wiedzą w oświacie

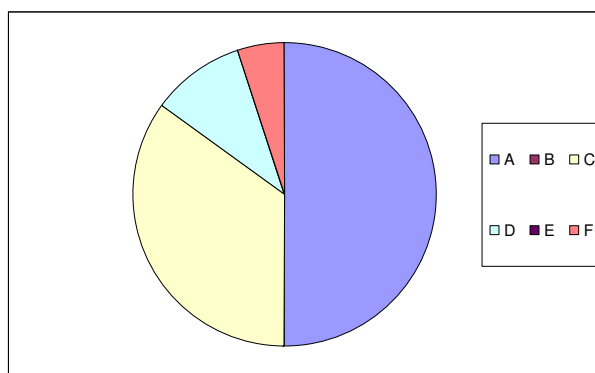
W celu poszerzenia stanu wiedzy na temat obszarów działalności naukowej, form, w jakich objawiają się wyniki pracy badawczej, metod badawczych stosowanych przez badane instytucje oraz treści badań przeprowadzono badanie ankietą pocztową. Prośby o wypełnienie ankiety skierowano do 80 instytucji prowadzących badania naukowe z całej Polski. Na ankietę odpowiedziało 13 ośrodków na ogólną liczbę 80 ośrodków, do których skierowano zapytania (często wielokrotne prośby). Lista instytucji znajduje się w załączniku A. Wśród ośrodków, które wzięły udział w badaniu najstarsza instytucja została założona w roku 1962, a większość przed rokiem 1989.

Pierwsze pytanie dotyczyło form organizacyjnych, w jakich prowadzone są badania naukowe. W tabeli 20 przedstawiono rozkład odpowiedzi.

Tabela 20. Formy działalności naukowej prowadzone przez badane instytucje.

	Liczba wskazań
Katedra w ramach struktur instytutu lub uczelni, która prowadzi badania multidyscyplinarne (np. Uniwersytet) – nie wszystkie jednostki badawcze naszej Uczelni zajmują się badaniami nad edukacją.	10
Niezależny, autonomiczny ośrodek badawczy prowadzący badania nad oświatą	7
Szkołą wyższą o profilu związanym z oświatą i edukacją (większość pracowników naukowych zajmuje się problematyką oświatową)	2
Własność prywatna	2
Własność publiczna (państwowa, samorządowa)	1
Instytucja non-profit	1

Źródło: opracowanie własne.



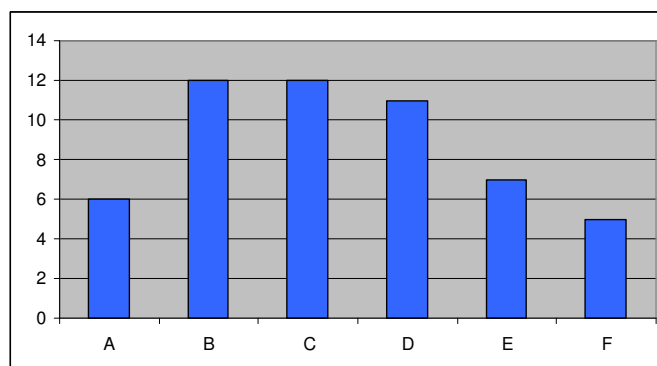
Schemat 2. Struktura badanych respondentów.

LEGENDA

- A. Katedra w ramach struktur instytutu lub uczelni, która prowadzi badania multidyscyplinarne (np. Uniwersytet) – nie wszystkie jednostki badawcze naszej Uczelni zajmują się badaniami nad edukacją.
- B. Niezależny, autonomiczny ośrodek badawczy prowadzący badania nad oświatą
- C. Szkołą wyższą o profilu związanym z oświatą i edukacją (większość pracowników naukowych zajmuje się problematyką oświatową)
- D. Własność prywatna
- E. Własność publiczna (państwowa, samorządowa)
- F. Instytucja non-profit

Źródło: opracowanie własne.

Drugie pytanie dotyczyło form, w jakich objawiają się wyniki pracy badawczej (za okres ostatnich 36 miesięcy poprzedzających wypełnienie ankiety). Ze schematu 3 wynika, że dwoma najpopularniejszymi formami popularyzacji wyników badań są: organizacja konferencji naukowych poświęconych oświacie (minimum dwie w badanym okresie) oraz publikowanie wyników badań w formie publikacji zwartych w Polsce.



Schemat 3. Formy popularyzacji wyników badań.

Źródło: opracowanie własne.

LEGENDA:

- A. Kształcenie kadr naukowych (np. studia doktoranckie, przewody habilitacyjne)
- B. Organizacja konferencji naukowych poświęconych oświacie (minimum dwie w badanym okresie)
- C. Publikowanie wyników badań w formie publikacji zwartych w Polsce
- D. Publikowanie wyników badań w formie artykułów w pismach naukowych zwartych w Polsce
- E. Publikowanie wyników badań w formie artykułów w pismach naukowych lub artykułach Zagranicznych
- F. Usługi zleczone – raporty, analizy, ekspertyzy poświęcone oświacie

Jeśli chodzi o metody badawcze to najpopularniejszą metodą badawczą są studia literaturowe polskojęzyczne (respondenci wypowiedzieli się na temat okresu 36 miesięcy poprzedzających badanie) oraz badania ankietowe (ankiety papierowe). Także studiowanie literatury anglojęzycznej jest popularne. Mało popularne są ankiety on-line. Wśród innych metod badawczych w jednym przypadku wymieniono: testy; eksperyment; monografia pedagogiczna; obserwacja; kwerenda dokumentów. W tabeli 21 przedstawiono popularność poszczególnych metod badawczych.

Tabela 21. Metody badawcze.

Nazwa metody	Popularność metody			
	Stosowano sporadycznie	Podstawowa metoda badawcza	Nie stosowano w badanym okresie	Nie wiem/trudno powiedzieć
Studia literaturowe polskojęzyczne	2	10		
Studia literaturowe anglojęzyczne	4	6		
Studia literaturowe – inne języki	4	3		
Pozyskiwanie wiedzy od uczestników szkoleń organizowanych przez Państwa instytucję	4	3		
Badania ankietowe – ankiety papierowe	3	9		
Badania ankietowe – ankiety on-line	2	2	1	

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci za głównych adresatów swoich badań uważają naukowców oraz nauczycieli. Niewiele respondentów uważa decydentów za właściwych adresatów swoich badań (tabela 23).

Tabela 23. Bezpośredni adresaci badań naukowych.

	Proszę zaznaczyć poniżej
Decydenci /politycy	4
Dyrektorzy szkół	6
Naukowcy prowadzący badania nad edukacją	10
Nauczyciele	12
Pracownicy Kuratoriów	6
ODN-y	5
Pracownicy organów prowadzących	4
Pracownicy Komisji Egzaminacyjnych	4

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim elementem ankiety była prośba o ustosunkowanie się do opinii. Przedstawione respondentom opinie miały charakter prowokujący do opowiedzenia się za lub przeciw. Opinie te zawierały stwierdzenia jakoby ośrodki naukowe w Polsce prowadziły badania „oderwane od rzeczywistości” i „nie odpowiadające aktualnym potrzebom środowiska”. Respondenci ustosunkowali się do tych opinii w sposób, jakie wyrażają poniższe cytaty:

- Z uwagi na ograniczony zasięg badań (brak funduszy) ich użyteczność maleje. Brak ustalonych kwot w oświacie i szkolnictwie wyższym dla realizacji szeroko rozumianych badań wspólnych. Zbytne rozproszenie tematyki
- Wyżej wymienione opinie nie są uzasadnione. Wynikają z nieznamomości podejmowanej problematyki badawczej, braku przygotowania metodologicznego umożliwiającego właściwy odbiór rezultatów badawczych oraz naiwnych oczekiwań na proste, łatwe do bezpośredniego wdrożenia dyrektywy działań praktycznych
- Opinia nieuzasadniona. Wszystkie badania w obszarze nauk pedagogicznych oraz w zakresie edukacji artystycznej zawierają wnioski i projekty doskonalenia praktyki edukacyjnej
- Tak. Oświatę trapi syndrom akcyjności (od ministra do kolejnego ministra). Należy się stabilizacja!!! Czas doprowadzić do ostudzenia zachwytów „Zachodem”, zejść twardo do polskich realiów. Eliminować, błędy poprzedników, zachować to co pozytywne, cenne, realne. Czas przystąpić d pracy organizacyjnej – odbudowy autorytetu (solidnej postawy władz wobec oświaty - w tym poważnego potraktowania od strony finansowej tej dziedziny organizmu państwa) nauczyciela, rodziny! itd.
- Stwierdzenie powyższe jest błędne
- Częściowo tak, gdyż ośrodki naukowe mają własne priorytety, np. rozwój naukowy pracowników. Zatem podejmują problematykę, która pozwala skutecznie osiągać tego rodzaju cele. Przykładem niniejsza ankieta.
- Prawdą jest, że pokutują w środowisku powyższe stwierdzenia. Istotnym jest zbliżenie badań do potrzeb i rzeczywistości edukacyjnej. Wiele z prowadzonych badań jest prowadzonych jest równoległe z nią (co nie musi oznaczać, że są one złe i niepotrzebne), wiele natomiast prowadzonych jest na potrzeby, na sygnał, na problem zgłaszany przez środowiska nauczycielskie. Istotną kwestią wydaje się tu być zatem utrzymywanie stałych i ścisłych kontaktów środowisk naukowo – badawczych ze szkołą, nauczycielami i środowiskiem praktyków pedagogicznych
- Zbyt rzadko publikowane są interesujące wyniki badań będące owocem przygotowania prac dyplomowych. Brak możliwości publikowania, bądź przywiązywanie małej wagi do tego może wywołać takie właśnie wrażenie
- Tak, zgadzam się. Nie prowadzone są badania monitorujące bieżącą sytuację w oświacie. Brakuje badań będących reakcją na wydarzenia w oświacie, na decyzje podejmowane przez rząd w sprawie wprowadzenia zmian oraz rekomendacji wynikających z uzyskanych wyników. Jeśli jest w Polsce instytucja, która monitoruje sytuację polskiej oświaty to widocznie słabo rozpowszechnia wyniki swoich badań. Organizacje pozarządowe takie jak nasza chciałyby monitorować sytuację, ale nie posiadają środków na badania.
- Wydaje mi się, że opinie są nieco przesadzone, jednak uzasadnienie mojego stanowiska wymagałoby bliższego wglądu w tematykę aktualnie prowadzonych badań w polskich instytucjach oświatowych. Wglądem takim niestety nie dysponuję.
- Nie wszystkie badania muszą mieć związek z rzeczywistością i odpowiadać aktualnym potrzebom. Jeśli zatem prowadzony jest rodzaj badań „oderwany od rzeczywistości” to nie ma w tym nic złego (np. badania z filozofii). Pedagogika jest nauką sfazowaną, więc nie może abstrahować od otaczającego świata
- Nie. Aktualnie występuje właściwa relacja nauka – praca
- W/w opinie są – moim zdaniem – nieuzasadnione, ponieważ badania i ich wyniki są adresowane do środowiska oświatowego w postaci publikacji, na konferencjach i sesjach naukowych/metodycznych (poświęconych np. akwizycji języków: polskiego i j. obcych) z udziałem zaproszonych pedagogów-praktyków/metodyków, zwłaszcza z udziałem nauczycieli j. polskiego i j. obcych nowożytnych.

Podsumowanie rozdziału trzeciego

W rozdziale niniejszym opisane kluczowe procesy oraz zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą w oświacie:

- Zarządzanie wiedzą osobistą,
- Kodyfikację i personalizację wiedzy,

- Dzielenie się wiedzą,
- Pomiar kapitału intelektualnego,
- Tworzenie wiedzy (m.in. poprzez refleksyjność) i innowacyjność (w tym badania naukowe nad edukacją),
- Ochronę wiedzy,
- Organizacją środowiska pracy,
- Przywództwo w oświacie.

Diagnoza stanu zarządzania wiedzą polegać będzie, więc na przeanalizowaniu intensywności występowania procesów zarządzania wiedzą o instytucjach tworzących polski system oświaty.

W rozdziale zdefiniowano zarządzanie wiedzą jako:

Sposób zarządzania organizacją bądź systemem, którego celem jest:

1. Odnajdywanie i doskonalenie skutecznych metod pracy intelektualnej pracowników – szczególnie pracy twórczej.
2. Dostarczenie właściwej wiedzy właściwym pracownikom we właściwym czasie;
3. Tworzenie warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą oraz jej wykorzystaniu w taki sposób, aby poprawić działanie organizacji.
4. Wykorzystanie procesów i wyników uczenia się pracowników na potrzeby całej organizacji (systemu).

Wybrane wnioski:

- Zarządzanie wiedzą polega na systematycznym podejściu do kilku kluczowych procesów zarządzania opisanych w tym rozdziale,
- Badania empiryczne nad zarządzaniem wiedzą w oświacie należy prowadzić poprzez pomiar intensywności i jakości tych procesów,
- Ważnym elementem zarządzania wiedzą est sprzężenie działań praktycznych z badaniami naukowymi. Najlepiej tę funkcję realizować mogą sieci współpracy, w których uczestniczą instytucje badawcze oraz nauczyciele, dyrektorzy szkół, pracownicy ODN-ów oraz urzędnicy oświatowi,
- Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wśród 13 ośrodków prowadzących badania naukowe oświacie można wywnioskować, że intensywności tych związków nie jest duża.
- Badania naukowe w oświacie nie powinny ograniczać się wyłącznie do doskonalenia wiedzy metodycznej, lecz powinny poświęcać więcej uwagi wiedzy organizacyjnej. Jakość zarządzania w oświacie ma duży – generalnie niedoceniany – wpływ na jakość nauczania.
- Innowacja polega na stworzeniu nowej wiedzy, która zostanie pozytywnie zweryfikowana i wdrożona jako usprawnienie. Innowacja jest przedostatnim stadium postępu : na końcu łańcucha postępu powinny znajdować się *korzyść bądź dobro innego człowieka*.¹
- Ważnym czynnikiem opisujący każdy system zarządzania wiedzą jest kwestia jej ochrony. W oświacie pełna, restrykcyjna ochrona wiedzy nie jest Anie konieczna Anie możliwa: nie można opatentować sztuki nauczania tak jak nie można opanować sztuki pisania wierszy lub malowania obrazów. Ochrona wiedzy na zasadach patentowych mogłaby się szkodliwa dla rozwoju oświaty. Historia gospodarcza zna wiele przypadków, gdy ochrona wiedzy za pomocą patentu nie służyła dobrze dobru ogólnemu (np. tak było z patentem na maszynę parową Jamesa Watta).
- Prowadzenie intensywnych badań naukowych jest jednym z wymagań, aby polska oświata stała się sektorem opartym na wiedzy. Należy stworzyć system połączeń pomiędzy sektorem nauki a praktykami w oświacie. Nauczyciele i menedżerowie oświaty powinni w tym celu podnieść swoją wiedzę w zakresie metodologii badań naukowych oraz wyrobić ciekawość naukową. Nauczycielowi brakuje zwykle dystansu wobec wykonywanej pracy, która ma się stać potencjalnym obiektem badania. Dystans taki zazwyczaj posiada naukowiec-badacz.

Rozdział 4

Szkolenia i doskonalenie zawodowe w polskiej oświacie

¹ Niestety historia uczy, że wiele innowacji zarówno społecznych (np. Holocaust), organizacyjnych (np. obozy koncentracyjne) jak i technologicznych (gazy bojowe, karabin maszynowy) służyło śmierci i destrukcji.

4.4. Działalność i oferta ośrodków doskonalenia nauczycieli w Polsce

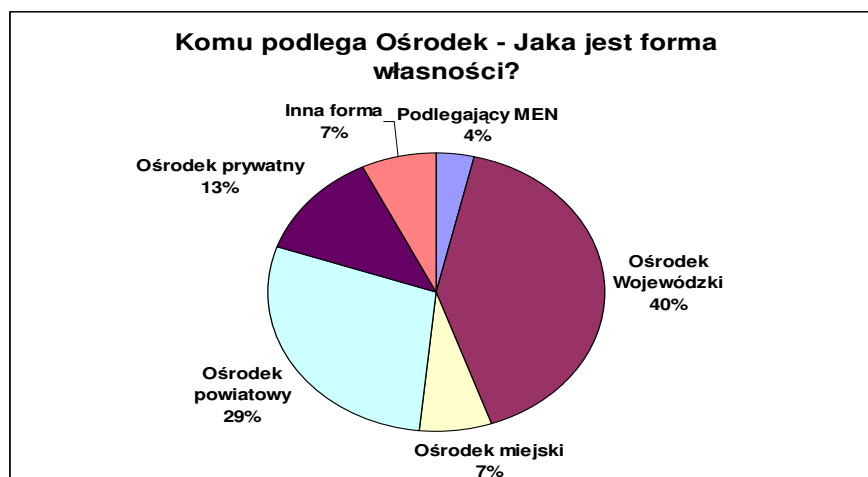
W Polsce środki doskonalenia nauczycieli stanowią ogólnopolską sieć wspierającą innowacyjność w oświacie. Zakres działania i organizacji placówek doskonalenia nauczycieli określa Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu dnia 23 kwietnia 2003 roku w sprawie warunków i trybu tworzenia, przekształcania i likwidowania oraz organizacji i sposoby działania placówek doskonalenia nauczycieli. W oświacie przez "kształcenie" rozumie się procesy prowadzące do nadania kwalifikacji, a pozostałe formy szkoleń klasyfikowane są jako "doskonalenie". Ośrodki Doskonalenia Nauczycieli są najczęściej jednostkami podległymi samorządom i jest w Polsce 144. Na rynku funkcjonuje także trudna do oszacowania liczba prywatnych instytucji zajmujących się kształceniem nauczycieli. Głównymi beneficjentami tych instytucji są nauczyciele. Wynika to z liczebności tego środowiska, ale przede wszystkim wymagań prawnych, które nakazują nauczycielom regularne podnoszenie swoich kwalifikacji. Oznacza to konieczności uczestniczenia w kursach dokształcających i dokumentowanie swojego rozwoju.

Duża liczba ośrodków doskonalenia nauczycieli ma swoje zalety. Ośrodki te są w stanie elastycznie reagować na lokalne potrzeby jednak decentralizacja systemu może powodować regionalne niedobory kompetencji. „Moda” na pewne rodzaje szkoleń, dostępności lokalnych wykładowców mogą zbyt silnie wpływać na ofertę ośrodków. Nancy L. Zimpher w roku 1996 opisała zjawisko „balkanizacji kształcenia nauczycieli”². Wskazuje m.in. na duże zróżnicowanie pod względem ilościowym i jakościowym instytucji kształcących nauczycieli, istnienie silnej rywalizacji pomiędzy prywatnymi i państwowymi instytucjami zajmującymi się kształceniem nauczycieli.

System doskonalenia zawodowego nauczycieli kreuje popyt na usługi szkoleniowe. Najważniejszymi instytucjami świadczącymi usługi szkoleniowe dla pracowników oświaty, przede wszystkim nauczycieli są placówki doskonalenia nauczycieli. Ich celem statutowym jest wspieranie rozwoju zawodowego. Oferta Ośrodków jest kształtowana poprzez:

- 1) Utrzymywanie ścisłych relacji z odbiorcami i dostosowywanie oferty do ich potrzeb (np. szkolenia dla Rad pedagogicznych na miejscu ich działania),
- 2) Wybór tematyki szkoleń zgodnej z aktualnymi priorytetami Ministerstwa Edukacji Narodowej lub Kuratorium Oświaty,
- 3) Dzięki utrzymywaniu relacji z potencjalnymi odbiorcami usług szkoleniowych,
- 4) Świadczenie usług doradczych dla nauczycieli,
- 5) Wspierania ścieżek awansu zawodowego nauczycieli,
- 6) Utrzymywanie kontaktów z organami prowadzącymi placówki oświatowe.

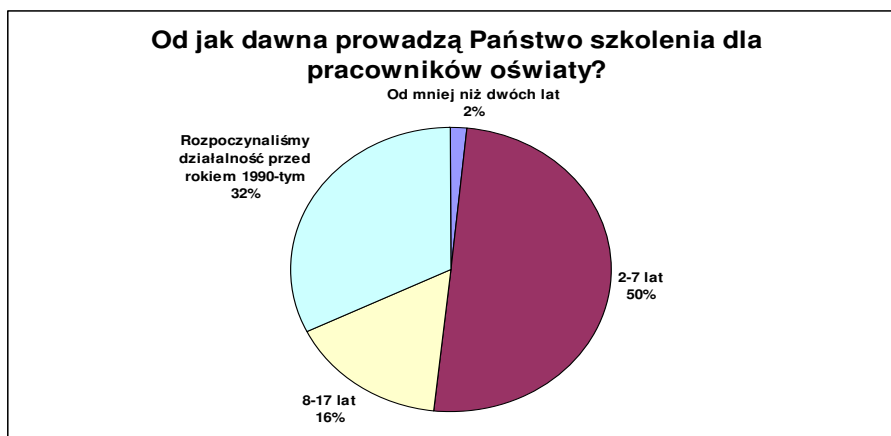
Działalność ośrodków doskonalenia nauczycieli (ODN-ów) nie doczekała się jak dotąd badań empirycznych. Na podstawie ankiet rozpowszechnionych wśród dyrektorów wszystkich publicznych ośrodków doskonalenia nauczycieli w Polsce udało się zebrać niemal 60 ankiet, co stanowi około 30% ogólnej populacji tego typu ośrodków. Badanie przeprowadzono za pomocą ankiety internetowej we wrześniu i październiku 2007 roku. Na ankietę odpowiedziało 57 jednostek z całej Polski. Wśród ODN-ów dominują ośrodki rangi wojewódzkiej (40%) oraz powiatowej (29%) (schemat 6). Większość ODN-ów działa na rynku od 2-7 lat (schemat 7). Niemal 2/3 ośrodków zatrudnia nie więcej niż 20 osób, ale ponad ¼ zatrudnia nie więcej niż osiem osób (schemat 8). Połowa ODN-ów jest zlokalizowana w miejscowościach o populacji nieprzekraczającej 100 tys. mieszkańców (schemat 9).



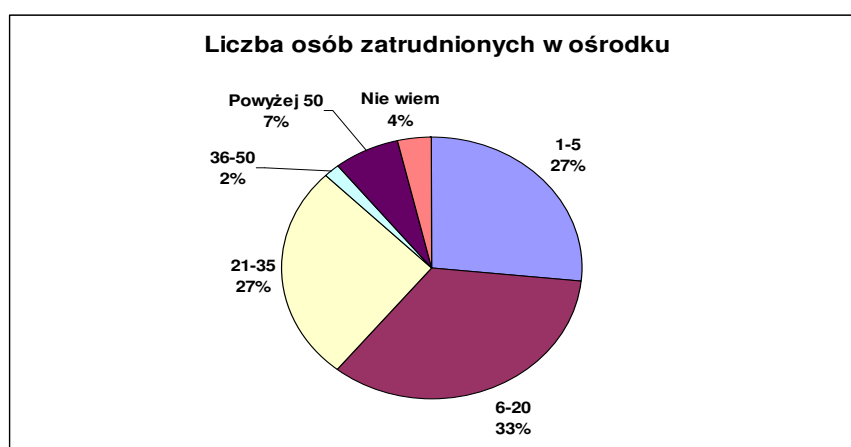
Schemat 6. Forma własności ODN-ów.

Źródło: opracowanie własne.

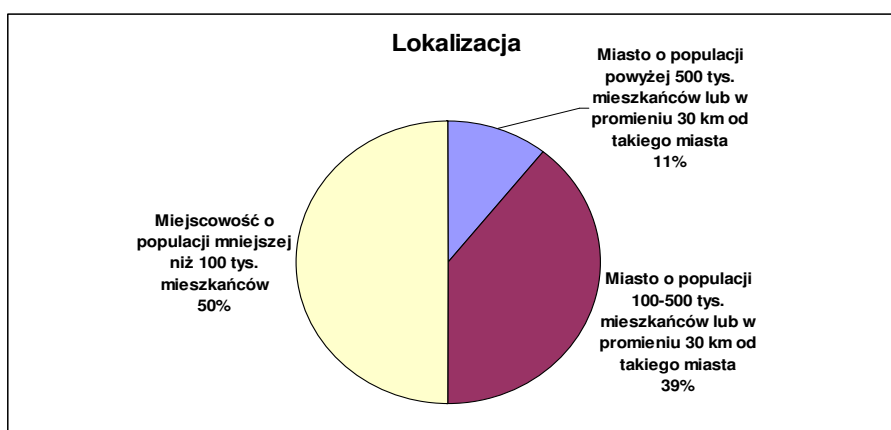
² Za: Z. Kwieciński, *Grzechów głównych trzydzieści w kształceniu nauczycieli* [w:] *Możliwości i bariery reform edukacyjnych na poziomie wyższym*, pod red. M. Ochmańskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, s. 21.



Schemat 7. Okres funkcjonowania na rynku szkoleniowym.
Źródło: opracowanie własne.

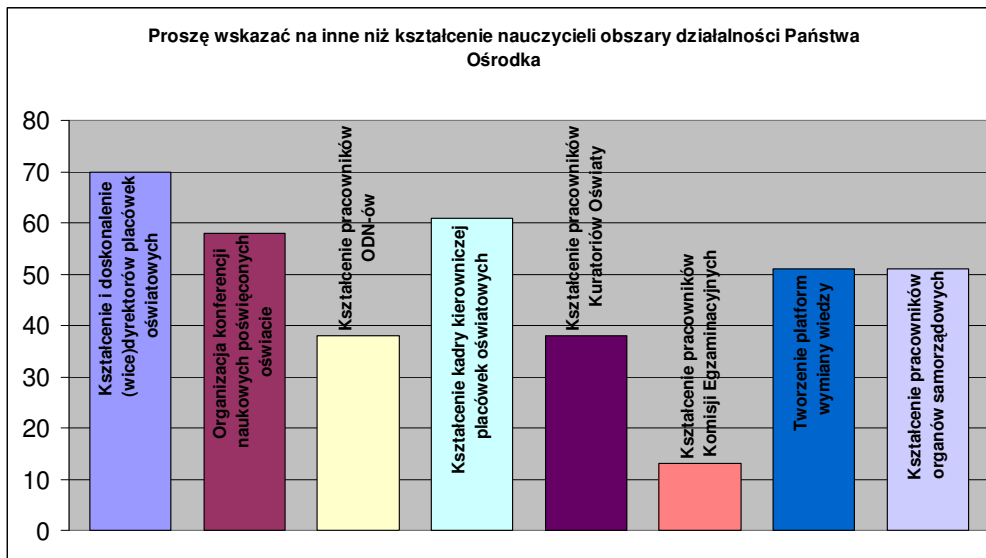


Schemat 8. Wielkość zatrudnienia w ODN-ach.
Źródło: opracowanie własne.



Schemat 9. Lokalizacja ODN-ów.
Źródło: opracowanie własne.

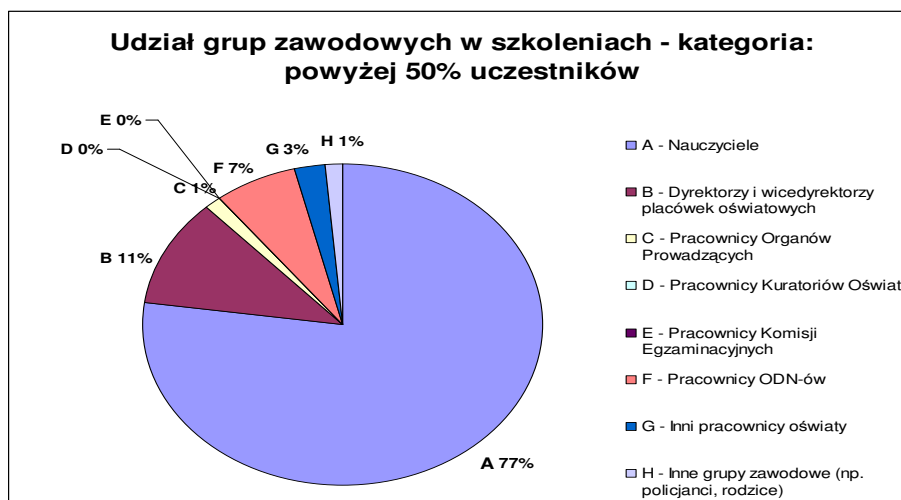
Pierwsze pytanie w ankiecie skierowanej do kierownictwa ODN-ów dotyczyło **obszarów działalności ośrodka**. Ponieważ głównym obszarem jest kształcenie nauczycieli interesujące wydaje się zbadanie, jakie inne grupy zawodowe korzystają z usług ośrodków. Okazało się, że dominującym obszarem działalności poza szkoleniami dla nauczycieli są kursy dla dyrektorów szkół, które organizuje 70% badanych ośrodków (schemat 10).



Schemat 10. Obszary działalności ośrodka (poza kształceniem nauczycieli).

Źródło: opracowanie własne.

Nauczyciele stanowili powyżej 50% uczestników szkoleń we wszystkich badanych ODN-ach. Na schemacie 11 przedstawiono udział grup zawodowych kategorii „powyżej 50%”.



Schemat 11. Udział poszczególnych grup zawodowych w kategorii „powyżej 50% uczestników”.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 27 przedstawiono szczegółowo stopień wykorzystania głównych metod szkoleniowych ze względu na to w jak wielu ODN-ach były stosowane.

Tabela 27. Popularność metod szkoleniowych ze względu na liczbę ODN-ów, które stosowały daną metodę (wybrane wyniki).

Metoda	Nie stosowana w ciągu ostatnich 2 lat	Podstawowa metoda szkoleniowa	Metoda stosowana sporadycznie	Nie wiem/trudno powiedzieć
Warsztaty - wykorzystanie potencjału grupy	1,7%	91,5%	6,8%	0,0%
Kurs e-learningowy	59,3%	6,8%	32,2%	1,7%
Action Research	49,2%	3,4%	23,7%	23,7%
Drama lub podobne	15,3%	16,9%	62,7%	5,1%
Wideokonferencja	69,5%	10,2%	15,3%	5,1%

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie rozdziału czwartego

W systemie kształcenia nauczycieli najważniejszą rolę odgrywa awans zawodowy nauczycieli. Jest on integralnym elementem obecnego systemu oświaty w Polsce. Wiadomo już, że system ten nie spełnił wszystkich pokładanych w nim nadziei. Głównym zarzutem wobec niego jest to, że pozwala na awans także osobom nie posiadającym wszystkich potrzebnych kompetencji. Powodem tego są komisje kwalifikacyjne, które z przyczyn obiektywnych i subiektywnych nie są w stanie odmówić awansu osobom, które na to nie zasługują. Do przyczyn obiektywnych zaliczyć należy przeciążenie tych komisji. Duża ilość wniosków utrudnia dogłębną analizę kandydatów. Do przyczyn subiektywnych zaliczyć należy podatność na wpływy polityczne i towarzyskie oraz niestosowanie wielu dostępnych zasad i technik oceny kompetencji kandydatów wypracowanych przez nauki o organizacji i zarządzaniu.

Ważna jest także umiejętność sprawnego realizowania zadań statutowych w ramach określonych kompetencji i ograniczonych zasobów, które pozostają do dyspozycji dyrektorów szkół. Należy pod tym rozumieć zarówno środki materialne (finanse w ramach zaplanowanego budżetu), jak i ogół zaplecza niezbędnego do funkcjonowania placówki szkolonej – a wszystko to, aby nauczyciele, pracownicy szkół mogli bez przeszkód realizować proces kształcenia uczniów. Wiedza na temat bieżącej działalności placówki, jej elementów, a nawet poszczególnych pracowników określana jest jako jedna z podstawowych zależnych przesądających o sukcesie dyrektora w zarządzaniu placówką.

Ponadto grupy respondentów wskazały na następujące zjawiska i tendencje wśród dyrektorów szkół:

- zróżnicowanie pod względem innowacyjności i otwartości na pomysły nauczycieli i uczniów,
- zachowanie niewłaściwej proporcji między kontynuacją własnej ścieżki dydaktycznej a nowymi obowiązkami menedżerskimi (z naciskiem na te pierwsze),
- niewystarczający stopień umiejętności rachunkowo-zarządczych,
- ograniczona świadomość konieczności delegowania obowiązków i uprawnień,
- niewystarczający poziom umiejętności posługiwania się nowoczesnymi narzędziami pracy, np. komputer, internet itp.

Podsumowując wyniki badań należy zaznaczyć, iż opinie na temat poziomu merytorycznego przygotowania kandydatów na dyrektorów i samych dyrektorów szkół są przez respondentów oceniane wysoko, tym niemniej w przeważającej części wypowiedzi pojawiał się czynnik doświadczenia zawodowego na stanowisku kierowniczym jako taki,

Wybrane wnioski

- Organizacja ucząca powinna być postrzegana jako metafora raczej niż jako wyraźny typ struktury. Organizacje uczące charakteryzuje:³
 - Stwarzanie szczególnych warunków dla rozwoju personelu,
 - Założenie, że przyszłość organizacji zależy od wszystkich pracowników,
 - Uznawanie zmiany za zjawisko naturalne i ciągłe,
 - Nieustanne poszukiwanie sposobów usprawnienia swojego funkcjonowania,
 - Promują działanie i uczenie się w zespołach.
- Koncepcja organizacji uczącej jest bardzo popularnym terminem w polskiej oświacie. Koresponduje z systemem doskonalenia zawodowego nauczycieli. Pewną słabością tej koncepcji, że niewiele mówi o celach uczenia się.
- Najważniejsze w systemie doskonalenia pracowników oświaty jest, aby system ten został zbudowany wokół procesów uczenia się. Ramy instytucjonalne (np., jakie organizacje będą szkolić nauczycieli, jakie formalne potwierdzenie zdobycia kompetencji będą otrzymywać pracownicy oświaty itp.) powinny pełnić rolę podrzędną wobec psychologicznych i organizacyjnych uwarunkowań. Prawdziwy postęp polega na tym, że w umyśle osoby uczestniczącej w szkoleniu pojawia się nowa bądź zwiększona zdolność do skutecznego wypełniania roli (nauczyciela, menedżera oświaty),
- Przy usprawnianiu polskiego systemu doskonalenia nauczycieli warto czerpać wzorce z sektora przedsiębiorstw, gdzie rynek szkoleniowy funkcjonuje na zasadach rynkowych i skutecznie wspiera rozwój kapitału intelektualnego,
- Zarządzanie wiedzą w oświacie jest zagadnieniem znacznie szerszym niż doskonalenie zawodowe nauczycieli. Tym niemniej obecny system doskonalenia nauczycieli niewątpliwie stanowi instytucjonalny element, który powinien być brany przy diagnozie zarządzania wiedzą w oświacie,
- Doskonalenie zawodowe w obecnej postaci nie spełnia wszystkich oczekiwań, ponieważ:

³ K.Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s.69-70.

1. Jest kierowane przede wszystkim do nauczycieli, (którzy są zobligowani do regularnego uczestniczenia w kursach) a powinno z równą powszechnością angażować przedstawicieli wszystkich grup zawodowych.
 2. Oferta szkoleniowa w zakresie wiedzy o zarządzaniu w oświacie, jest uboga po części z powodu braku specjalistów w tym zakresie. Należy, więc kształcić nie tylko menedżerów oświaty, lecz także badaczy, którzy będą się dzielić swoją wiedzą o zarządzaniu w oświacie na szkoleniach dla menedżerów oświaty.
- Ośrodki doskonalenia nauczycieli w Polsce wykazują dużą aktywność, lecz ich działania mają charakter lokalny – nie istnieje ogólnopolska strategia wspierania rozwoju zasobów ludzkich w oświacie. ODN-y mogłyby być animatorami takiej strategii na poziomie lokalnym. Możemy mówić o swego rodzaju „bałkanizacji” kształcenia nauczycieli. Potrzebna jest ogólnopolska strategia koordynacji treści szkoleń na podobnych zasadach jak to ma miejsce w przypadku koordynacji programów nauczania szkół wyższych.

Rozdział 5

Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – prezentacja wyników badań własnych

Obrano trzy perspektywy badawcze. Poniżej przedstawiono ich charakterystykę (z wyjątkiem perspektywy procesów ZW).

Tabela 31. Perspektywa grup zawodowych.

Nazwa grupy zawodowej	Uzasadnienie wyboru jako obiektu badań
Nauczyciele	<p>Nauczyciele są bezpośrednimi beneficjentami wiedzy dotyczącej zarządzania. Nauczyciel ze względu na swoją dużą samodzielność sam także powinien korzystać z wiedzy o tym, jak nauczać, jaką wiedzę merytoryczną przekazywać, jak być produktywnym członkiem zespołu, jak, obserwując dyrektora szkoły, w przyszłości być lepiej przygotowanym do pełnienia roli dyrektora szkoły.⁴</p> <p>Rozporządzenie MENiS z 10 września 2002 r. definiuje dwanaście rodzajów stanowisk nauczycieli. Są nimi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stanowisko nauczycielskie w zakładach kształcenia nauczycieli, placówkach doskonalenia nauczycieli, poradniach psychologiczno-pedagogicznych w tym specjalistycznych, bibliotekach pedagogicznych, wojewódzkich ośrodkach politechnicznych, szkołach pomaturalnych, szkołach policealnych, szkołach średnich ogólnokształcących, szkołach średnich zawodowych, liceach ogólnokształcących, liceach profilowanych, technikach i szkołach policealnych. 2. Stanowiska nauczycielskie w gimnazjach. 3. Stanowiska nauczycielskie w przedszkolach, szkołach podstawowych, zasadniczych szkołach zawodowych, placówkach oświatowo-wychowawczych, placówkach opiekuńczo-wychowawczych (z wyjątkiem specjalnych), stanowiska nauczycielskie w przedszkolach, szkołach i placówkach kształcenia i wychowania specjalnego. 4. Stanowiska nauczycielskie w przedszkolach, szkołach i placówkach kształcenia i wychowania specjalnego. 5. Stanowiska nauczycieli praktycznej nauki zawodu w szkołach zasadniczych i średnich zawodowych. 6. Stanowiska nauczycieli języków obcych. 7. Stanowiska nauczycieli-bibliotekarzy. 8. Stanowiska nauczycieli wychowania fizycznego w placówkach wychowania przedszkolnego. 9. Stanowisko nauczyciela logopedy. 10. Stanowisko nauczyciela psychologa. 11. Stanowiska nauczycieli w szkołach w zakładach poprawczych i schroniskach dla nieletnich. 12. Stanowiska nauczycieli religii. <p>W Polsce jest ogółem 498370 nauczycieli, z czego 347155 pracuje w mieście (69,6%) w tym 272627 stanowią kobiety (78,5%) a 151215 na wsi (30,4%) w tym 123588 (81,7%) stanowią kobiety pracujące w szkołach wiejskich⁵. Nauczyciele w systemie oświaty pracują na mocy osobnej ustawy zwanej Kartą Nauczyciela⁶. Ustawa ta szczegółowo definiuje warunki pracy nauczycieli, ich obowiązki, prawa oraz precyzuje stopnie awansu zawodowego i wysokość wynagrodzenia nauczycieli. Większość nauczycieli w Polsce jest zatrudniona w szkołach podstawowych (46%). Drugą najbardziej liczną grupą to nauczyciele w gimnazjach (28%) a trzecia to nauczyciele liceów ogólnokształcących (12%). Nauczyciele techników stanowią 8% populacji a nauczyciele w szkołach zawodowych i technikach stanowią po 3% populacji.</p> <p>Na wsi nauczycieli jest mniej niż w miastach o ponad 164,6 tys. Nauczyciele zatrudnieni w wiejskich szkołach stanowią niewiele ponad 31% wszystkich nauczycieli, co wiąże się z mniejszą liczbą szkół na terenach</p>

⁴ Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2005/2006.

⁵ Dane wg. stanu na 15 IX 2005, *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2005/2006*, GUS, Warszawa 2006, s. 388.

⁶ Karta nauczyciela – ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ogłoszona dnia 8 czerwca 2006 r., s.62.

	<p>wiejskich.</p> <p>W szkołach podstawowych i gimnazjach przypada więcej nauczycieli na szkołę niż dzieje się to w przypadku szkół ponadgimnazjalnych, przy czym nauczyciele pracujący na pełen etat stanowią średnio 84% wszystkich nauczycieli, najwięcej w szkołach podstawowych – 86,8%, a najmniej – w liceach ogólnokształcących – 78%. Najmniej uczniów przypadających na 1 nauczyciela obserwujemy w szkołach podstawowych – 14, natomiast w szkołach ponadgimnazjalnych nie ma dużego zróżnicowania pomiędzy typami szkół i stosunek ten wynosi średnio 19 uczniów na nauczyciela.</p> <p>Ponad 51% nauczycieli w roku szkolnym 2005/2006 posiadało stopień nauczyciela mianowanego, ponad 26% to nauczyciele dyplomowani, natomiast nauczyciele kontraktowi i stażyści to odpowiednio 16% i 5% wszystkich nauczycieli. W rozkładzie nauczycieli według poszczególnych poziomów awansu nie widać istotnych różnic pomiędzy miastem i wsią. Nieznacznie więcej jest nauczycieli kontraktowych (tj. o 2,2%) i dyplomowanych (tj. o 3,5%) w miastach niż na wsi. Na wsi jest stosunkowo więcej nauczycieli z mianowaniem; różnica ta wynosi 5,5%. Kobiety stanowią 80% populacji nauczycieli. W województwie podkarpackim jest ich najmniej, ale i tak stanowią ponad ¾ wszystkich nauczycieli, a w województwie śląskim uczących kobiet jest najwięcej 81,7%. Nauczyciele – mężczyźni w województwie śląskim i mazowieckim stanowią w sumie ponad 20% wszystkich nauczycieli – mężczyzn w całym kraju.</p>
Dyrektorzy i wice-dyrektorzy szkół i przedszkoli	<p>Za bieżące kierowanie działalnością szkoły lub placówki odpowiada dyrektor szkoły (placówki). Pozycja dyrektora szkoły jest kluczowa w zarządzaniu oświatą, lecz pomimo szerokiego zdefiniowania formalnego zakresu kompetencji, jest ona w praktyce ograniczona. W sprawach finansowych głos decydujący ma organ prowadzący szkołę, a w sprawach pedagogicznych dyrektor jest zobowiązany do przestrzegania zaleceń formułowanych w trybie nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez kuratora oświaty.</p> <p>Dyrektorzy szkół są <i>agentami zmiany</i> w placówkach oświatowych, <i>brokerami wiedzy</i> a także pełnią <i>funkcje szkoleniowe</i> wobec młodszych nauczycieli. Są także <i>odpowiedzialni za promocję</i> placówki oświatowej oraz rekrutację. W Polsce na obszarach wiejskich dominują szkoły podstawowe, których jest 2,5 raza więcej niż w mieście, podczas gdy w miastach dominują szkoły ponadgimnazjalne.</p>
Pracownicy ośrodków doskonalenia nauczycieli	<p>Ośrodki te stanowią infrastrukturę, która spełnia funkcje rozwojowe dla systemu oświaty i z tego względu pełni podobne funkcje jak ośrodki badawczo-rozwojowe w przemyśle bądź szpitale kliniczne i akademie medyczne w służbie zdrowia. Ośrodki Doskonalenia Nauczycieli są laboratoriami, w których można zmieniać postawy i zachowania nauczycieli, dyrektorów szkół i innych grup zawodowych pracujących w oświacie. Pracownicy placówek doskonalenia czyli konsultanci i doradcy to grupa nieliczna, ale w zarządzaniu wiedzą znacząca.</p> <p>W Polsce znajdują się 144 publiczne ośrodki doskonalenia nauczycieli ⁷ z czego:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cztery to placówki doskonalenia nauczycieli podległe MENiS. 2) 63 to Wojewódzkie placówki doskonalenia nauczycieli, 3) 77 to powiatowe i gminne ośrodki doradztwa i doskonalenia nauczycieli. <p>Oprócz nich funkcjonuje trudna do określenia liczba prywatnych ośrodków. Niektóre z nich funkcjonują na rynku od dawna i mają ugruntowaną pozycję na rynku, inne są jednoosobowymi przedsiębiorstwami świadczącymi usługi szkoleniowe na małą skalę.</p>
Pracownicy organów samorządowych odpowiedzialnych za oświatę	<p>Samorzady sprawują funkcję i zajmują się finansowaniem placówek oświatowych. W Polsce znajduje się 379 powiatów, w tym 65 grodzkie i 314 ziemskie. Niech Pan sprawdzi, co prowadzi powiaty (była po drodze zmiana, przynajmniej w Warszawie; mieliśmy "powiat" i jemu podlegały szkoły zawodowe). Urzędy marszałkowskie prowadzą placówki doskonalenia, szkoły medyczne (policealne) oraz biblioteki pedagogiczne - to pewne!</p>
Pracownicy Kuratoriów Oświaty	<p>Kurator nadzoruje pracę szkół. Osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za pracę szkół są ich dyrektorzy. Współpraca pomiędzy dyrektorami szkół a Kuratoriami Oświaty odbywa się w trakcie kontaktów wizytatorów z dyrektorami szkół. Wizytator opiekuje się około 20-25 placówkami. Do jego głównych zadań należy kontrola pracy szkoły oraz jej wspieranie. O ile to pierwsze zadanie polega raczej na zapobieganiu i eliminowaniu zjawisk negatywnych w pracy szkoły, o tyle wspieranie wymaga większej kreatywności i zaangażowania ze strony wizytatora.</p> <p>Wizytatorzy nie są objęci żadnym ogólnopolskim systemem doskonalenia zawodowego.</p> <p>Z punktu widzenia zarządzania wiedzą w oświacie instytucja wizytatora stwarza ogromny potencjał dla poprawy zarządzania wiedzą w polskiej oświacie. Jest on jednak niewykorzystany z następujących przyczyn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wizytatorzy są przeciążeni nadmiarem innych obowiązków, 2. Praca wizytatora jest mało atrakcyjna, nawet w wewnętrznych realiach rynku pracy w oświacie, 3. Wizytatorzy są przeciążeni i wypaleni zawodowo, 4. Zarobki dyrektorów szkół zależą od woli samorządu, podczas gdy zarobki wizytatora są sztywno określone przez państwo, 5. Praca wizytatora wiąże się z niższym prestiżem niż praca dyrektora szkoły, który na dodatek jest relatywnie mniej obciążony pracą, 6. Dyrektorzy szkół zaadaptowali się do warunków współpracy z wizytatorami. Opanowując arkaną systemów mierzenia jakości pracy szkoły, są w stanie skutecznie i relatywnie niewielkim wysiłkiem realizować wymagania wizytatorów. Zanika powoli mobilizujące do rozwoju napięcie, jakie odczuwało środowisko dyrektorów szkół przez pierwsze kilka lat po wprowadzeniu reformy. „Dopasowanie się” dyrektorów szkół do wymagań wizytatorów niesie ze sobą groźbę stagnacji rozwoju placówek oświatowych. Ewentualnym środkiem zaradczym mogłoby być wprowadzenie okresowych zmian wizytatorów pomiędzy regionami. <p>Wśród głównych obowiązków wizytatorów należy wymienić:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sprawowanie nadzoru pedagogicznego nad przydzielonymi szkołami i placówkami, a w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> o mierzenie jakości pracy szkół i placówek, o wspomaganie dyrektorów szkół i placówek w tworzeniu i wdrażaniu wewnętrznych systemów zapewnienia jakości, o gromadzenie informacji o pracy dyrektorów nadzorowanych szkół i placówek w celu dokonywania oceny ich pracy, o współdziałanie z instytucjami wspomagającymi w diagnozowaniu jakości pracy szkół i placówek. - Od wizytatorów wymaga się, aby legitymowali się wykształceniem wyższym magisterskim z

⁷ Na podstawie informacji zawartych na stronie *Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli*, www.codn.edu.pl

	<p>przygotowaniem pedagogicznym.</p> <p>Wizytatorzy są ostatnim ogniwem łączącym Ministerstwo Edukacji Narodowej z dyrektorem szkoły. Wizytatorzy pełnią rolę nie tylko kontrolną, ale także wspierającą (wynika to z ustawy o oświacie), z tego względu mogą pełnić bądź pełnią rolę mediów przekazywania wiedzy oraz rolę mentorów dla podległych im dyrektorów szkół. Kuratoria, które reprezentują, są bezpośrednio podległe ministerstwu edukacji. W Polsce czynnych zawodowo jest około 1600 wizytatorów.</p> <p>16 kuratoriów wojewódzkich, większość kuratoriów posiada delegatury terenowe (z wyjątkiem woj. świętokrzyskiego, podkarpackiego i opolskiego), najwięcej delegatur posiadają województwa śląskie (6), wielkopolskie (4), szczecińskie (4 - lecz większość zlokalizowana jest w Koszalinie), lubuskie (4), małopolskie (4) i mazowieckie (5). Łączna liczba delegatur wynosi 43. Ankiety zostały skierowane do wszystkich kuratoriów oświaty (16) oraz wszystkich ich agend terenowych w Polsce.</p>
Pracownicy Komisji Egzaminacyjnych	W systemie oświaty funkcjonuje Centralna Komisja Egzaminacyjna z siedzibą w Warszawie oraz — okręgowych komisji egzaminacyjnych.
Inne grupy interesariuszy	Przedstawiciele innych grup zawodowych związanych z oświatą, takich jak np. dziennikarzy i publicystów zajmujących się problemami oświaty, naukowców także mieli możliwość wzięcia udziału w badaniu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 32. Perspektywa instytucji.

Nazwa instytucji	Uzasadnienie wyboru jako obiektu badań
Ministerstwo Edukacji Narodowej	<p>Ministerstwo Edukacji jest organem nadrzędnym w systemie oświaty w Polsce. Minister Edukacji Narodowej:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ustala podstawy programowe wychowania przedszkolnego, kształcenia ogólnego, kształcenia w poszczególnych zawodach i profilach, 2. Publikuje wykaz programów nauczania dopuszczonych do użytku szkolnego, 3. Ustala warunki i tryb dopuszczania do użytku szkolnego programów nauczania, podręczników, zalecanych środków dydaktycznych. <p>Określa i ustala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Warunki i tryb przyjmowania uczniów do szkół i placówek oraz przechodzenia z jednych typów szkół do innych (w tym dzieci osób nie będących obywatelami polskimi), 2. Ogólne przepisy bhp obowiązujące w szkołach (placówkach), 3. Sposoby prowadzenia przez szkoły (placówki) dokumentacji przebiegu nauczania i wychowania oraz rodzaje tej dokumentacji, 4. Zasady i warunki prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej, 5. Zasady organizowania opieki nad uczniami niepełnosprawnymi, 6. Zasady organizowania gimnastyki korekcyjnej oraz dodatkowych zajęć z wychowania fizycznego, 7. Zasady i warunki organizowania turystyki i krajoznawstwa. <ol style="list-style-type: none"> 1. Sprawuje nadzór pedagogiczny nad szkołami, dla których jest organem prowadzącym, i placówkami doskonalenia nauczycieli o zasięgu krajowym, 2. Nadzoruje i koordynuje wykonywanie nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez kuratorów oświaty, 3. Określa szczegółowe zasady sprawowania nadzoru pedagogicznego i kwalifikacje niezbędne w tym zakresie, 4. Ustala zasady oceniania, klasyfikowania i promowania oraz przeprowadzania egzaminów, 5. Ustala standardy wymagań będących podstawą przeprowadzenia sprawdzianów i egzaminów, 6. Sprawuje nadzór nad działalnością centralnej i okręgowych komisji egzaminacyjnych. <p>W Ministerstwie Edukacji Narodowej funkcjonują następujące departamenty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departament Kształcenia Ogólnego i Specjalnego • Departament Nadzoru Oświatowego • Departament Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego • Departament Młodzieży i Wychowania • Departament Kształcenia i Doskonalenia Nauczycieli • Departament Pragmatyki Zawodowej Nauczycieli • Departament Współpracy Międzynarodowej • Departament Funduszy Strukturalnych • Biuro Kontroli i Audytu • Biuro Dyrektora Generalnego • Biuro Informacji i Promocji • Biuro Kadr i Szkolenia • Biuro Spraw Obronnych • Stanowisko do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych
Kuratoria oświaty	<p>Kurator jest przełożonym służbowym wszystkich pracowników Kuratorium. Do podstawowych zadań Kuratora należy m.in.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sprawowanie nadzoru pedagogicznego nad publicznymi i niepublicznymi szkołami i placówkami oraz placówkami doskonalenia nauczycieli 2. Współdziałanie z radami oświatowymi samorządów terytorialnych, jeśli takie zostały powołane, 3. Wykonywanie zadań organu wyższego stopnia w rozumieniu przepisów kodeksu postępowania administracyjnego w stosunku do organów jednostek samorządu terytorialnego w sprawach szkół publicznych zakładanych i prowadzonych przez osoby prawne i fizyczne oraz szkół i placówek niepublicznych. 4. Realizowanie polityki oświatowej państwa oraz współdziałanie z organami jednostek samorządu terytorialnego. 5. Opracowywanie programów wykorzystania środków na dofinansowanie doskonalenia nauczycieli wyodrębnionych w budżecie wojewody. 6. Dokonywanie w porozumieniu z organami prowadzącymi oceny pracy dyrektorów szkół i placówek oraz ośrodków doskonalenia nauczycieli, 7. Organizowanie olimpiad, konkursów, turniejów, przeglądów oraz innych form współzawodnictwa i prezentacji osiągnięć uczniów szkół na obszarze województwa, 8. Współdziałanie z Okręgową Komisją Egzaminacyjną.

	<p>9. Prowadzenie badań potrzeb nauczycieli w zakresie doskonalenia oraz inicjowanie i koordynowanie działań związanych z doskonaleniem nauczycieli we współdziałaniu z organami prowadzącymi szkoły i placówki, a także podejmowanie działań wspomagających materialnie i organizacyjnie doskonalenie nauczycieli, w szczególności promowanie nowatorstwa dydaktyczno – wychowawczego.</p> <p>10. Wykonywanie zadań określonych w ustawie - Karta Nauczyciela.</p> <p>Wydziałem i delegaturą kieruje dyrektor, odpowiedzialny przed Kuratorem lub upoważnionym przez niego wicekuratorem za prawidłowe i sprawne wykonywanie zadań. Dyrektor wydziału lub delegatury jest przełożonym służbowym zatrudnionych w tych komórkach organizacyjnych pracowników.</p> <p>Delegatury realizują na terenie działania Kuratora Kuratora wynikające z ustawy o systemie oświaty oraz zadania wynikające z upoważnienia Kuratora. Są jednostkami organizacyjnymi. Kuratoria dysponują wielkim niewykorzystanym potencjałem w zakresie szybkiego i efektywnego kosztowo upowszechniania wiedzy o dobrych i złych praktykach w nauczaniu i zarządzaniu oświatą. Potencjał ten jest niewykorzystany z przyczyn instytucjonalnych i kulturowych oraz będzie przedmiotem analizy w badaniu empirycznym opisanym w dalszej części pracy.</p>
<p>Komisje egzaminacyjne</p>	<p>Zadania związane z egzaminowaniem reguluje ustawa o systemie oświaty. Na jej podstawie w celu przygotowania i organizowania egzaminów utworzono Centralną Komisję Egzaminacyjną z siedzibą w Warszawie oraz okręgowe komisje egzaminacyjne. Na początku marca 1999 roku powołano Centralną Komisję Egzaminacyjną i okręgowe komisje egzaminacyjne. Podstawowym celem wprowadzenia systemu egzaminów zewnętrznych jest uzyskanie zobiektywizowanych i porównywalnych informacji o osiągnięciach uczniów kończących kolejne etapy edukacyjne. Ocenianie zewnętrzne obejmuje⁸:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sprawdzian poziomu opanowania umiejętności w ostatniej klasie sześcioletniej szkoły podstawowej, - egzamin w trzeciej klasie gimnazjum z umiejętności i wiadomości z zakresu przedmiotów humanistycznych oraz z zakresu przedmiotów matematyczno-przyrodniczych, - egzamin zawodowy przeprowadzany po ukończeniu szkoły zawodowej lub policealnej w celu potwierdzenia uzyskanych kwalifikacji, w zawodach ukierunkowanych na rynek pracy, - egzamin maturalny będący formą oceny poziomu wykształcenia ogólnego absolwentów dotychczasowych szkół średnich oraz absolwentów trzyletnich liceów profilowanych i dwuletnich liceów uzupełniających. <p>Do zadań Centralnej Komisji Egzaminacyjnej należą:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opracowanie propozycji standardów wymagań, będących podstawą przeprowadzenia sprawdzianów i egzaminów we współpracy w szczególności z zainteresowanymi ministrami, szkołami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, organizacjami pracodawców i samorządami zawodowymi; - dokonywanie analizy wyników sprawdzianów i egzaminów oraz składanie ministrowi właściwemu do spraw oświaty i wychowania corocznych sprawozdań o poziomie osiągnięć uczniów na poszczególnych etapach kształcenia; - przygotowanie i upowszechnianie programów doskonalenia nauczycieli w zakresie diagnozowania i oceniania; - inspirowanie badań naukowych i innowacji w dziedzinie oceniania i egzaminowania; - prowadzenie ewidencji egzaminatorów okręgowych komisji egzaminacyjnych; - koordynowanie działań okręgowych komisji egzaminacyjnych w celu zapewnienia jednolitości i jakości realizowanych przez nie zadań, w tym ustalanie zestawów do przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w danym roku szkolnym. <p>Zewnętrzny system oceniania jest oceniany pozytywnie w środowisku oświatowym, lecz dopracowania wymaga analiza danych pochodzących z wyników egzaminów, która z kolei może być podstawą do dalszych prac nad</p>

⁸ Źródło: *Reforma oświaty*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, www.wsp.net.pl/serwisy/reforma, 1.06.2005; W. Książek, *Rzecz o reformie edukacji 1997-2001*, Warszawa 2001, s. 69.

	standaryzacją wymagań, kryteriami oceniania, procedurami przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów.
Organy prowadzące	<p>W dniu 1 stycznia 1999 roku nastąpiło przekazanie szkół i placówek samorządom terytorialnym. Samorzady prowadzą odpowiednio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gminy – przedszkola (również specjalne), szkoły podstawowe i gimnazja. Ponadto rady gmin ustalają plan sieci oraz granice obwodów publicznych szkół podstawowych i gimnazjalnych. Do obowiązków gminy należy też zabezpieczenie dowozu uczniów do szkół podstawowych i gimnazjów. - Powiaty – licea, szkoły zawodowe, szkoły policealne, szkoły specjalne: podstawowe i gimnazja, placówki oświatowo-wychowawcze, placówki pracy pozaszkolnej i kształcenia ustawicznego (w tym większość centrów kształcenia ustawicznego i kształcenia praktycznego), poradnie psychologiczno-pedagogiczne i inne poradnie specjalistyczne, placówki opiekuńczo-wychowawcze i resocjalizacyjne, ośrodki adopcyjno-opiekuńcze. Ponadto rady powiatów ustalają, w porozumieniu z kuratorem oświaty, plan sieci szkół ponadgimnazjalnych. <p>Województwa – szkoły i placówki o charakterze regionalnym (około 200 placówek w całym kraju).</p> <p>Jednostka samorządu terytorialnego (organ prowadzący) tworzy strategię rozwoju edukacji w gminie, powiecie i województwie, nadaje statuty nowo zakładanym szkołom i placówkom, zatwierdza corocznie arkusze organizacji szkół i placówek, tworzy jednostki obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkół i placówek⁹.</p> <p>Organ prowadzący, którym w większości przypadków jest gmina, jest odpowiedzialny za finansowanie oświaty, co dla dyrektora szkoły powoduje istnienie podwójnej odpowiedzialności. Gmina, dysponując budżetem na oświatę, wyznacza warunki brzegowe dla działania dyrektora szkoły. Państwo nie ma wpływu na dobór i kompetencje tych urzędników w przeciwieństwie do urzędników kuratoriów. W każdym kuratorium jest osoba odpowiedzialna za szkolenie wizytatorów.</p> <p>Reformy po roku 1989 doprowadziły do wyłonienia się sektora szkół niepublicznych i prywatnych. W roku 1991 roku dopuszczono możliwość tworzenia szkół niepaństwowych, lecz w roku szkolnym 1995/96 tylko około 5,7% uczniów uczęszczało do niepaństwowych szkół ponadpodstawowych. Dzięki wsparciu z funduszy publicznych dostępność tych szkół jest relatywnie wysoka. Oprócz tego istnieje niewielka grupa szkół prywatnych, nastawionych na zysk (w roku szkolnym 1995/96 było to 107 liceów i 72 szkoły ponadpodstawowe zawodowe). Szkoły te kształcą uczniów pochodzących z rodzin o wyższych dochodach, oferując bardziej indywidualne podejście do ucznia, szerszą ofertę przedmiotów.</p>

Źródło: opracowanie własne.

5.3. Opis próby

Próba w badaniu miała charakter dostępnościowy i opierała się na zasadzie samorekrutacji badanych. Ankieta był realizowana metodą *web survey* w okresie październik-listopad 2007 roku. Taki dobór respondentów nie zakłada pełnej reprezentatywności i nie odwzorowuje pełnego zróżnicowania populacji. Taka metoda doboru pozwoliła na uzyskanie bardzo licznej próby badawczej (1951 respondentów).

Prośba o udział w badaniu ankietowym została wystosowana do wszystkich instytucji oświatowych o zasięgu wojewódzkim a w szczególności do Okręgowych Komisji Egzaminacyjnych, Kuratorów Oświaty, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Gminnych, Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, Powiatowych i Wojewódzkich Ośrodków Doskonalenia Nauczycieli. Ankieta została udostępniona w Internecie. W celu zwiększenia reprezentatywności próby wysłano także kilkadziesiąt listów oraz kilkaset maili do szkół z prośbą o udział w badaniu, szczególnie do szkół z województw Łódzkiego i Opolskiego, ponieważ z tych województw zanotowano najniższy poziom uczestnictwa. Zapewnienie pełnej reprezentatywności badania we wszystkich grupach pracowników oświaty nie powiodło się. Badanie z pewnością nie jest reprezentatywne dla województwa Łódzkiego (13 ankiet) oraz Opolskiego a także Ministerstwa Edukacji Narodowej (1 ankieta). Zdecydowana większość respondentów (61,0%) było zatrudnionych w instytucjach samorządowych w tym placówkach oświatowych (tabela 33).

Tabela 33. Forma własności instytucji

Forma własności instytucji, z których pochodzili respondenci	Liczność	Procent
państwowa:	706	36,2%
samorządowa:	1188	61,0%
społeczna:	16	0,8%
prywatna:	30	1,5%
inna	9	0,5%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 34. Pochodzenie respondentów ze względu na województwo.

województwo	Liczność	Procent
śląskie:	378	19,4%

⁹ Na podstawie: Krzysztof Gawroński, Arkadiusz Stefan, *Zarządzanie placówką oświatową*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa.

pomorskie:	246	12,6%
podkarpackie:	193	9,9%
warmińsko-mazurskie:	176	9,0%
lubuskie:	163	8,4%
mazowieckie:	156	8,0%
świętokrzyskie:	136	7,0%
lubelskie:	117	6,0%
kujawsko-pomorskie:	78	4,0%
wielkopolskie:	71	3,6%
małopolskie:	55	2,8%
podlaskie:	43	2,2%
dolnośląskie:	30	1,5%
opolskie:	22	1,1%
łódzkie	13	0,7%
zachodniopomorskie:	72	3,7%

Źródło: opracowanie własne.

Niemal 2/3 respondentów pracowało na wsi i w miastach o populacji nie przekraczającej 130 tys. mieszkańców. W Polsce na obszarach wiejskich mamy dominującą liczbę szkół podstawowych, których jest blisko 2,5 raza więcej niż w miastach. Liczebności szkół gimnazjalnych tylko nieznacznie przekracza liczebność gimnazjów w miastach. W Polsce szkoły ponadgimnazjalne, to przede wszystkim szkoły miejskie (tabela 35).

Tabela 35. Lokalizacja miejsca pracy.

Lokalizacja miejsca pracy	Liczność	Procent
wieś	644	33,0
miasto 20-130 tys. mieszkańców:	546	28,0
miasto do 20 tys. mieszkańców:	341	17,5
miasto 130 tys.-1 mln mieszkańców :	311	16,0
aglomeracja śląska:	73	3,7
Warszawa:	34	1,7

Źródło: opracowanie własne.

5.4. Pytania i hipotezy badawcze

W celu zbadania stanu zarządzania wiedzą sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy ci pracownicy oświaty, którzy są zobligowani do uczestniczenia w formach doskonalenia zawodowego częściej niż pozostali pracownicy oświaty deklarują przyrost skuteczności zawodowej (w ciągu 2 lat poprzedzających badanie)?
2. Z jakich źródeł pracownicy oświaty czerpią wiedzę służącą rozwojowi zawodowemu? Jaki jest udział źródeł wiedzy skodyfikowanej?
3. Czy preferencje odnośnie źródeł wiedzy mają wpływ na poprawę skuteczności zawodowej?
4. Jaka jest intensywność uczestniczenia w szkoleniach wśród pracowników oświaty?
5. Jaka jest popularność szkoleń z zakresu wiedzy organizacyjnej innej niż prawo oświatowe?
6. Jaka jest intensywność dzielenia się wiedzą w polskiej oświacie?
7. Jaki jest poziom aktywności w projektach naukowo-badawczych w polskiej oświacie?
8. Czy w instytucjach tworzących polski system oświaty dokonuje się pomiaru kapitału intelektualnego?
9. Jaki jest poziom innowacyjności w polskiej oświacie?
10. Jaki jest poziom ochrony wiedzy w polskiej oświacie?
11. Czy osoby pełniące funkcje kierownicze w oświacie są dobrymi menedżerami wiedzy?
12. W których instytucjach polskiej oświaty środowisko pracy najbardziej sprzyja zarządzaniu wiedzą?

Istnieje istotny statystycznie związek między miejscem zatrudnienia a opinią na temat wzrostu skuteczności zawodowej. Respondenci, którzy byli zatrudnieni w przedszkolu, najczęściej uważali, że ich skuteczność wzrosła. Najmniej wypadli zatrudnieni poza szkołą i przedszkolem.

Spośród pracowników oświaty, deklarujących że ich skuteczność zawodowa wzrosła (100%) wyróżniamy dwie grupy:

- Pracowników, którzy twierdzą, że ich skuteczność wzrosła nieznacznie (21%),
- Pracowników, którzy twierdzą, że ich skuteczność wzrosła znacznie (79%).

Ci ostatni stanowią 72,3% ogółu badanych co oznacza, że **ponad 2/3 pracowników oświaty uznaje, że ich skuteczność zawodowa wzrosła znacznie w ciągu 2 lat poprzedzających badanie**. W tabeli 42 przedstawiono rozkład odpowiedzi na to pytanie ze względu na zajmowane stanowisko.

Tabela 42. Stanowisko vs. opinia na temat wzrostu skuteczności zawodowej.

stanowisko vs opinia na temat wzrostu skuteczności zawodowej	wzrost nieznaczny	wzrost znaczny
nauczyciel stażysta	0,0%	100,0%
nauczyciel kontraktowy	11,5%	88,5%
nauczyciel dyplomowany	20,8%	79,2%
nauczyciel mianowany	25,2%	74,8%
inne stanowisko nauczycielskie	40,0%	60,0%
dyrektor	21,1%	78,9%
wicedyrektor	18,7%	81,3%
pedagog szkolny	21,1%	78,9%
inne	12,7%	87,3%
P=0,21 brak związku		
KO (w tym delegatura)	20,0%	80,0%
organ administracji samorządowej	20,4%	79,6%
CKO lub OKE	0,0%	100,0%
Organizacja pozarządowa zajmująca się oświatą	20,0%	80,0%
ODN	22,2%	77,8%
inne	29,3%	70,7%
P=0,8 brak związku		

Wszyscy badani *nauczyciele stażyści* oraz *pracownicy Komisji Egzaminacyjnych* notują znaczny wzrost skuteczności. Wśród przedstawicieli pozostałych grup zawodowych odestek osób deklarujących wzrost znaczny waha się pomiędzy 78,9% (dyrektorzy szkół) a 88,5% (nauczyciele kontraktowi). Jedynie pracownicy zajmujący „inne stanowisko nauczycielskie” odstają *in minus* (60,0%).

Nauczyciele-stażysty oraz nauczyciele kontraktowi deklarują najczęściej znaczny wzrost skuteczności zawodowej, co by potwierdzało hipotezę, że zobligowanie do doskonalenia zawodowego wpływa korzystnie na przyrost skuteczności. Nauczyciele mianowani wyraźnie wyróżniają się, jeśli chodzi o deklarowany przyrost skuteczności. Wypadają najgorzej spośród przedstawicieli wszystkich grup zawodowych. **Hipoteza H1 znajduje, więc potwierdzenie: nauczyciele mianowani rzadziej niż przedstawiciele innych grup nauczycieli deklarują znaczny wzrost skuteczności zawodowej**¹⁰.

W oparciu o liczbę wskazań poszczególnych rodzajów wiedzy można zdefiniować trzy grupy pracowników oświaty:

1. Typu N - „Neutralnych” – są to pracownicy, którzy korzystają ze źródeł wiedzy skodyfikowanej i spersonalizowanej w równym stopniu. Jeśli różnica między liczbą wskazań na źródła „od dokumentów” i „od ludzi” (K-P) wynosi zero to wówczas danego respondenta zaliczamy do kategorii „neutralnych”.
2. Typu K - „chętniej korzystających z dokumentów” – są to pracownicy, którzy korzystają ze źródeł wiedzy skodyfikowanej chętniej niż ze źródeł wiedzy spersonalizowanej. Jeśli różnica między liczbą wskazań na źródła „od dokumentów” i „od ludzi” (K-P) jest większa od zera to wówczas danego respondenta zaliczamy do kategorii „K”.

¹⁰ Struktura wiekowa nauczycieli mianowanych w próbie: 1) do 30 lat: 12 (8,28); 2) 31-40 lat: 69 (47,59%); 3) 41-50: 49 (33,77%); 4) Powyżej 50 lat: 15 (10,34%).

3. Typu P - „chętniej korzystających z kontaktów osobistych w celu pozyskania wiedzy” – są to pracownicy, którzy korzystają ze źródeł wiedzy spersonalizowanej chętniej niż ze źródeł wiedzy skodyfikowanej. Jeśli różnica między liczbą wskazań na źródła „od dokumentów” i „od ludzi” (K-P) jest mniejsza od zera to wówczas danego respondenta zaliczamy do kategorii „P”.

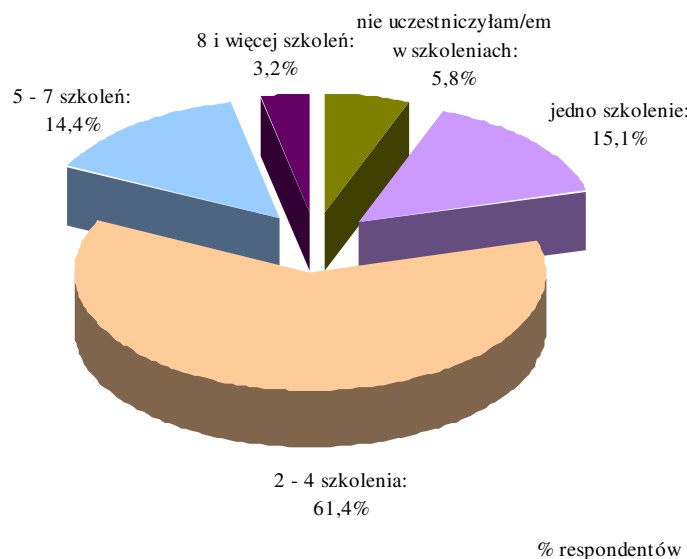
Rozkład pracowników zaliczanych do każdej z ww. trzech kategorii przedstawia tabela 44. **Niemal 60% pracowników oświaty należy do typu P czyli chętniej korzystających z kontaktów osobistych w celu pozyskania wiedzy niż z wiedzy skodyfikowanej.**

Tabela 44. Stopień w jakim pracownicy oświaty polegają na wiedzy skodyfikowanej.

Podział respondentów na kategorię ze względu na preferencję źródeł wiedzy	Liczność	Procent próbie
Pracownicy typu N	391	20,1
Pracownicy typu K	397	20,4
Pracownicy typu P	1161	59,6

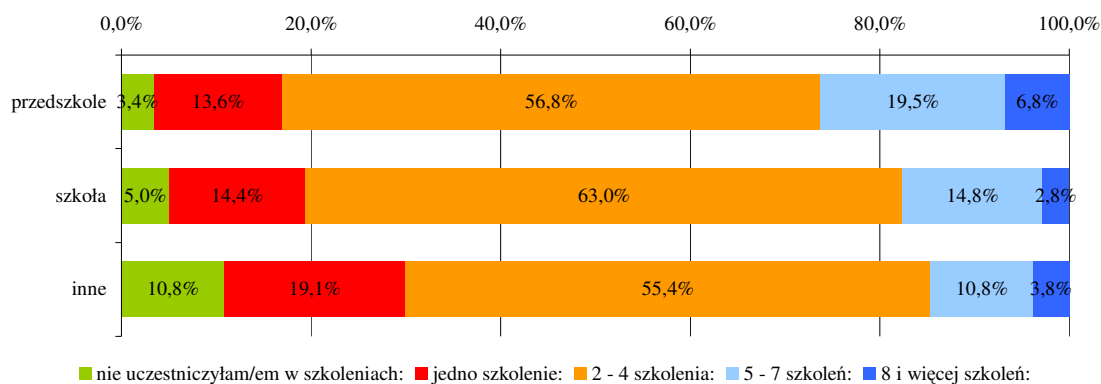
Uczestnictwo w szkoleniach

Intensywność uczestniczenia w szkoleniach wśród pracowników oświaty w ciągu 6 miesięcy poprzedzających badanie jest spora. Najwięcej pracowników oświaty (61,4%) uczestniczyło w 2-4 szkoleniach (schemat 23). Około 5% pracowników oświaty nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu lecz niemal co piąty pracownik uczestniczył w pięciu lub większej liczbie szkoleń.



Schemat 23. Uczestnictwo w szkoleniach.

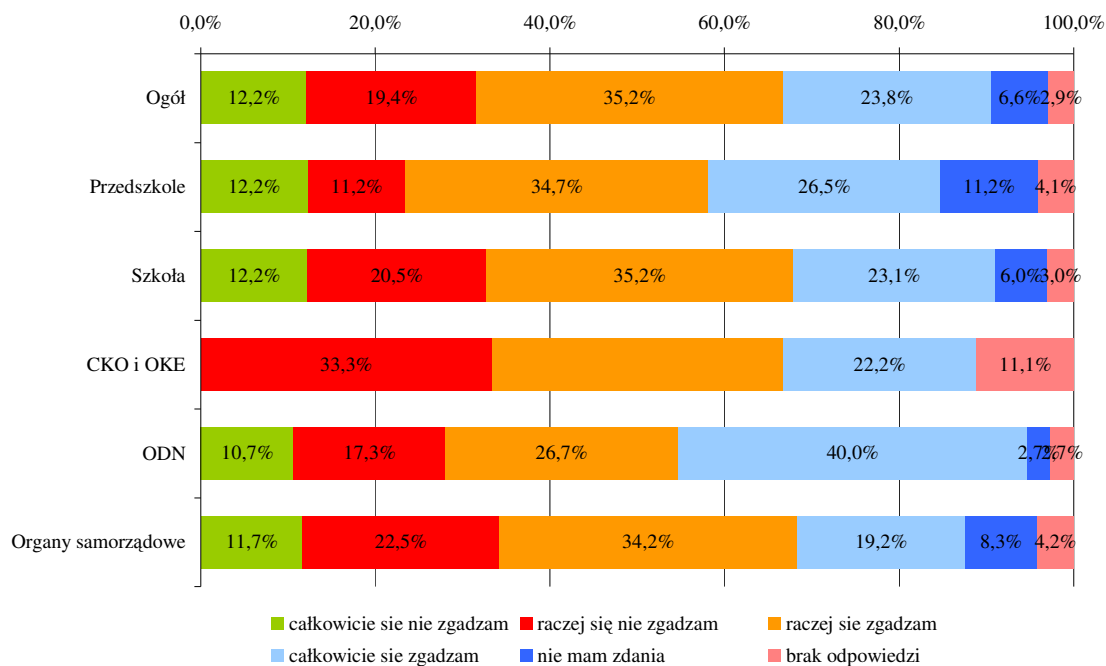
Jeśli spojrzymy na miejsce zatrudnienia to okaże się, że w polskiej oświacie najczęściej szkolą się pracownicy przedszkoli (schemat 24).



Schemat 24. Uczestnictwo w szkoleniach a miejsce zatrudnienia.

$P=0,004$, Współczynnik kontyngencji $C = 0,13$; jest związek.

Zarówno w szkołach, jak i przedszkolach i innych instytucjach systemu oświaty niemal identyczny odsetek respondentów (12-13%) uważa, że ich bezpośredni przełożony nie zachęca ich do dzielenia się wiedzą, lecz jednocześnie około 1/4 respondentów jest przeciwnego zdania (schemat 46).



Schemat 46. Czy przywódca „zachęca pracowników do dzielenia się wiedzą”?

Środowisko pracy

Środowisko pracy zostało ocenione za pomocą ośmiu pytań diagnostycznych. Respondenci mieli się ustosunkować do poniższych opinii:

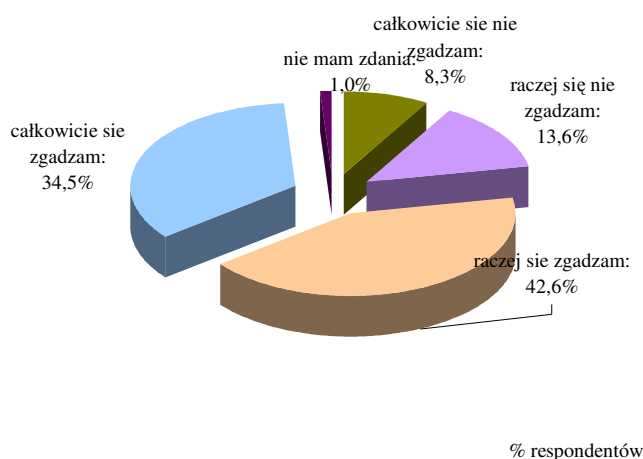
1. Klimat sprzyja współpracy w rozwiązywaniu doraźnych problemów zawodowych
2. Pracuję w środowisku, które motywuje mnie do pracy
3. Ludzie wokół mnie tworzą nowe pomysły¹¹
4. Kierownictwu zależy na wdrażaniu nowych pomysłów¹²
5. Posiadam „krytycznego przyjaciela”, czyli osobę, której ufam i z którą mogę porozmawiać o sprawach zawodowych
6. Warunki lokalowe sprzyjają spotkaniom nieformalnym

¹¹ Patrz: Schemat 35 w sekcji „Innowacyjność”.

¹² Patrz: Schemat 37 w sekcji „Innowacyjność”.

7. Współpraca z moim bezpośrednim przełożonym układa się dobrze (na to pytanie odpowiadali wyłącznie pracownicy posiadający bezpośredniego przełożonego).
8. Moi współpracownicy nie dzielą się wiedzą - panuje kultura indywidualizmu i samowystarczalności)

Z odpowiedzi respondentów wynika, że w polskiej oświacie panuje klimat sprzyjający współpracy: **prawie 80% respondentów zgadza się z opinią, że „klimat sprzyja współpracy w rozwiązywaniu doraźnych problemów zawodowych”** (schemat 50).



Schemat 50. Klimat sprzyja współpracy w rozwiązywaniu doraźnych problemów.

Podobna jest struktura odpowiedzi na opinię: „Pracuję w środowisku, które motywuje mnie do pracy” (schemat 51).

Podsumowanie rozdziału 5 (wybrane wnioski)

- W polskiej oświacie dominują osoby preferujące **kontaktów osobiste w celu pozyskania wiedzy. Odsetek osób preferujących korzystanie z wiedzy skodyfikowanej wynosi 20,4%.**
- Pracownicy oświaty stronią od źródeł wiedzy skodyfikowanej. Odsetek osób, które są zadeklarowanymi zwolennikami wiedzy skodyfikowanej ($K - P > 3$) wynosi tylko 1,5%. Odsetek osób, które są zdecydowanymi zwolennikami wiedzy spersonalizowanej ($K - P < - 3$) wynosi 16,2%.
- **Istnieje istotna statystycznie zależność między przynależnością do danej grupy a subiektywną oceną skuteczności zawodowej.** Neutralni zdecydowanie odbiegają – to w tej grupie jest najwyższy odsetek odp. „Nie” i „nie wiem”. Można, więc sądzić, że brak wyraźnej preferencji (w kierunku wiedzy spersonalizowanej bądź skodyfikowanej) wpływa negatywnie na wzrost skuteczności zawodowej.
- Pracownicy polskiej oświaty uczestniczą najczęściej w 4-8 szkoleniach w roku - - niemal 2/3 respondentów uczestniczyło w 2-4 szkoleniach w ciągu ½ roku poprzedzającego badanie.
- Ponad 1/6 badanych uczestniczyła w pięciu lub więcej szkoleniach, lecz istnieje grupa osób (3,2%), która uczestniczyła w szkoleniach więcej niż osiem razy. Można przyjąć, że organizacja ośmiu szkoleń w skali roku jest dla pracowników oświaty jest liczbą optymalną ze względów organizacyjnych.
- Pracownicy oświaty, którzy uczestniczyli w szkoleniach twierdzą, że ich skuteczność zawodowa wzrosła. Potwierdzenie znajduje hipoteza H4: można wnioskować, że szkolenia przyczyniły się do tego wzrostu. System doskonalenia nauczycieli motywuje nauczycieli do uczestniczenia w szkoleniach a to może sprzyjać wzrostowi ich skuteczności zawodowej.
- W polskiej oświacie żaden z obszarów wiedzy nie jest pomijany w ofercie szkoleniowej. Najmniej szkoleń dotyczyło wiedzy merytorycznej lecz i tak co trzeci respondent zdobywał w ciągu 6 miesięcy taką wiedzę na szkoleniach. Ponad 2/3 respondentów uczestniczyło w szkoleniach w zakresie prawa oświatowego lecz również wiedza organizacyjna inna niż prawo oświatowe było popularna wśród uczestników szkoleń (1835 osób).
- Wiedzy organizacyjna (jak zarządzać oświatą) - treść inna niż prawo oświatowe była w kręgu zainteresowania około 91,11% pracowników Kuratoriów Oświaty oraz 90,48% pracowników organów administracji samorządowej z tym,

- W szkołach dzielenie się wiedzą jest bardziej intensywne niż w pozostałych instytucjach systemu oświaty,
- Zjawisko plagiatyzmu jest szczególnie dotkliwe dla pracowników szkół.
- Tylko 13,6% przedstawicieli przedszkoli i 20% przedstawicieli szkół uczestniczyło w projektach naukowo badawczych. Należy zwiększyć intensywność zaangażowania. Największą aktywnością w prowadzeniu badań naukowych charakteryzują się ODN-y powinny one się dzielić swoją wiedzą na temat tego, jak aplikować o projekty, organizować konsorcja
- Pomiar kapitału intelektualnego jest realizowany zdaniem niemal co trzeciego respondenta. Nie możemy wnioskować, jeśli chodzi o to, w jakim zakresie ten pomiar realizowany i jakie narzędzia się wykorzystuje. Nie wiemy, jakie metody pomiaru kapitału intelektualnego są stosowane. Stworzenie standardowych wzorców pomiaru kapitału intelektualnego w polskiej oświacie byłoby krokiem do przodu w stosunku do dotychczas praktykowanych metod pomiaru jakości pracy szkoły.
- Najczęściej autorami innowacji są pedagodzy szkolni. Pełnią, więc w systemie innowacji ważną rolę. Stworzenie warunków do wymiany wiedzy w środowisku pedagogów ułatwiłoby upowszechnianie innowacji w oświacie. Pedagodzy jednak nie są ekspertami od zarządzania więc ich wiedza koncentruje się na metodach nauczania (wiedza dydaktyczna). Role popularyzatorów wiedzy o zarządzaniu pełnić mogą dyrektorzy oraz wicedyrektorzy szkół: $\frac{3}{4}$ przedstawicieli tych grup zawodowych deklaruje tworzenie innowacji.
- **Ponad 40% pracowników oświaty było świadkiem zjawiska naruszania praw autorskich przez pracowników oświaty** (np. korzystanie z cudzych materiałów bez zgody autora, nie podawanie źródeł pochodzenia materiałów obcych, plagiatyzm).
- Odsetek osób pokrzywdzonych zjawiskiem przywłaszczenia własności intelektualnej wynosi 15% i jest znacznie niższy od odsetka osób, które były świadkiem zjawiska naruszania własności intelektualnej (43,4%) co świadczyć może o małej „wykrywalności” tego rodzaju wykroczeń. Ponieważ plagiatyzm i podobne zjawiska należy zaliczyć do patologii organizacyjnych powinno się dążyć nie tyle do ograniczenia, co do wyeliminowania tego zjawiska. Za każdym przypadkiem tego zjawiska kryje się czyjaś krzywda, rozczarowanie, żal. Program „zero tolerancji dla plagiatyzmu” byłby potrzebnym elementem systemu zarządzania oświatą.
- Dyrektorzy ODN-ów są najlepszymi menedżerami wiedzy w polskiej oświacie. Doświadczenia w zarządzaniu wiedzą powinny być upowszechniane i traktowane jako źródło dobrych praktyk w zarządzaniu wiedzą.
- Zaufanie jest tym aspektem przywództwa, który jest oceniany najlepiej spośród dziewięciu wymiaru jakości przywództwa w zarządzaniu wiedzą.