



Izabela Bednarska-Wnuk

Zarządzanie szkołą XXI wieku

Perspektywa menedżerska



ABC

a Wolters Kluwer business

Izabela Bednarska-Wnuk

Zarządzanie szkołą XXI wieku

Perspektywa menedżerska



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2010

Wydawca
Izabella Małecka

Redaktor prowadzący
Adam Choiński

Opracowanie redakcyjne
Izabela Ratusińska

Skład i łamanie
Katarzyna Słabosz

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2010

ISBN: 978-83-264-0486-3

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. (22) 535 80 00, (22) 535 82 00
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
Rozdział 1. Miejsce szkoły w procesie zarządzania	13
1.1. Funkcjonowanie szkoły jako organizacji publicznej	13
1.2. Relacje dyrektor – środowisko w zarządzaniu szkołą publiczną	23
1.3. Usytuowanie dyrektora w strukturze szkoły – jego zadania i obowiązki	31
Rozdział 2. Kształtowanie się menedżeryzmu oświatowego w Polsce	37
2.1. Podstawowe koncepcje w zarządzaniu oświatą – ich istota i oddziaływanie na pracę dyrektora szkoły	37
2.2. Zmiany w sferze edukacji a rozwój menedżeryzmu oświatowego	46
2.3. Wpływ menedżeryzmu oświatowego na rolę dyrektora w zarządzaniu szkołą publiczną	55
Rozdział 3. Kompetencje menedżera oświaty w świetle praktyki zarządzania szkołą	63
3.1. Kompetencje jako podstawowa kategoria opisu roli kierowniczej	63
3.2. Charakterystyka i zakres kompetencji dyrektora szkoły	66
3.2.1. Wiedza	67
3.2.2. Doświadczenie zawodowe	73
3.2.3. Cechy osobowościowe	77
3.2.4. Umiejętności	86
3.3. Zarządzanie kompetencjami w szkole oraz praktyczne możliwości ich zastosowania	96
Rozdział 4. Funkcje zarządzania menedżera oświaty – teoretyczne i praktyczne aspekty ich realizacji	102
4.1. Funkcje kierownicze – istota i ich znaczenie w pracy dyrektora szkoły	102
4.2. Rodzaje funkcji dyrektora szkoły	106
4.3. Stanowisko dyrektora szkoły w kontekście realizacji funkcji zarządzania	108
4.3.1. Planowanie	108

4.3.2. Organizowanie	119
4.3.2.1. Organizacja czasu pracy	120
4.3.2.2. Struktura organizacyjna szkoły	127
4.3.3. Motywowanie	134
4.3.4. Kontrolowanie.....	140
4.3.4.1. Dyrektor jako podmiot kontrolujący.....	141
4.3.4.2. Dyrektor jako podmiot kontrolowany.....	144
Rozdział 5. Kierunki zmian w zarządzaniu szkołą	148
5.1. Wyzwania dla menedżera oświaty w świetle współczesnych konceptji zarządzania – wytyczne dla dyrektorów szkół	148
5.2. Zalecenia dotyczące działań wspierających adaptację menedżera oświaty w warunkach zmian	161
Zakończenie	167
Bibliografia	171
Spis ilustracji	180
Spis tabel	181
Spis wykresów	182

WPROWADZENIE

Współczesne organizacje pozostają pod wpływem wielu zmian dokonujących się we wszystkich obszarach życia. Zmiany te powszechnie charakteryzowane są jako szybkie i coraz częściej głęboko ingerują w dotychczasowy stan rzeczy. Funkcjonowanie organizacji w warunkach zmian wymaga zatem szczególnego rodzaju elastyczności, mającej u swojego podłoża przede wszystkim odpowiednie kompetencje ich zasobów ludzkich. Powyższe wymaganie dotyczy nie tylko organizacji o charakterze gospodarczym, ale i szczególnego zbioru organizacji publicznych, tj. szpitali, szkół czy instytucji kulturalnych. To właśnie te organizacje stają się coraz częściej obszarem badań naukowych i przedmiotem zainteresowań praktyki organizacyjnej. Wskutek dokonujących się zmian w polskiej gospodarce, do których zalicza się przede wszystkim transformację ustrojową i integrację Polski z Unią Europejską, w organizacjach tych pojawiła się potrzeba usprawnień uwzględniająca nowe warunki ich funkcjonowania.

Wśród organizacji publicznych szczególne miejsce zajmują szkoły publiczne. Ich rola ciągle wzrasta zwłaszcza w kontekście budowy gospodarki opartej na wiedzy, której głównym punktem odniesienia jest wiedza i kapitał intelektualny pracowników. Stąd też konkurencja między krajami coraz bardziej o szkoły publiczne i niepubliczne piera się na zasobie ludzkim. M. Castells twierdzi, że główną cechą gospodarki opartej na wiedzy jest podejmowanie działań konkurencyjnych we wszystkich sferach życia¹. Szczególna rola przypada edukacji, która jest ważnym czynnikiem z punktu widzenia konkurencji ekonomicznej między krajami. Dlatego też coraz częściej poszukuje się efektywnych sposobów zarządzania placówkami oświatowymi. Istotna zaś rola w tym procesie przypada dyrektorowi szkoły, który znalazł się w zupełnie innej sytuacji wymagającej nowego spojrzenia na jego rolę w zarządzaniu szkołą. Na sytuację tę złożyły się czynniki:

¹ A. Tjeldvoll, A. Welle-Strand, *A Report on the HEAD-Ache in Norway*, European Education, vol. 41, no. 3, Fall 2009, s. 65.

prawne, społeczne i ekonomiczne. Zmiany transformacyjne usankcjonowały także podział wszystkich szkół (podstawowych i ponadpodstawowych) na **szkoły publiczne i niepubliczne**. Choć dyrektorzy tych szkół realizują podobne funkcje, takie jak: planowanie pracy, organizowanie działań, motywowanie pracowników czy kontrolowanie, to w przypadku szkół publicznych występują większe ograniczenia ze strony przepisów prawnych i mniejsza swoboda działania w podejmowaniu decyzji. Jest to spowodowane przede wszystkim zróżnicowaniem warunków działania. Szkoły publiczne muszą ponadto odnaleźć się w warunkach nasilającej się konkurencji wymuszającej podjęcie działań między innymi o charakterze marketingowym. Tego rodzaju działania są niezbędne szczególnie w sytuacji trwającego niżu demograficznego i intensywnego rozwoju szkół niepublicznych. Szkoła publiczna zaczęła również zbliżać się do lokalnego środowiska, co jest efektem samorządności placówek oświatowych i coraz większego wpływu rodziców na to, co dzieje się w szkole.

Pojawiła się także możliwość przenoszenia charakterystycznych metod dla organizacji gospodarczych do zarządzania szkołą i dostosowywania ich do potrzeb placówki edukacyjnej. W tej sytuacji dyrektorzy szkół musieli nabyć nowe kompetencje ułatwiające im zarządzanie szkołą w nowych warunkach. Warunki te spowodowały, że rozpoczął się proces przekształceń w roli dyrektora szkoły. Powinny one podążać w kierunku modyfikacji dotychczasowych wymagań kompetencyjnych i struktury jego funkcji kierowniczych.

Praca dyrektora szkoły publicznej jako pracownika sektora publicznego jest obecnie inna od tej eksponowanej nie tylko w gospodarce planowanej centralnie, ale również od tej, której koncepcje przyniosły zmiany po roku 1990. Nowe warunki działania, w których obecnie funkcjonuje dyrektor szkoły publicznej sprawiły, iż musi on mieć świadomość, że system oświaty podlega urynkowieniu. Implikuje to nową strukturę roli dyrektora w zarządzaniu szkołą, zwłaszcza publiczną. Coraz częściej uwidacznia się również podobieństwo roli dyrektora szkoły do roli menedżera organizacji gospodarczej. Wydaje się zatem, że mamy do czynienia z procesem kształtowania się zuniformizowanych ról kierowniczych charakterystycznych dla wszystkich organizacji, niezależnie od ich rodzaju.

Podjęta w niniejszym opracowaniu tematyka dotycząca roli dyrektora w zarządzaniu szkołą z perspektywy menedżerskiej jest w odróżnieniu od ujęcia z perspektywy pedagogicznej, socjologicznej i psychologicznej

podejmowana w naukach o zarządzaniu bardzo rzadko. Nie ma jednolitej publikacji podejmującej zagadnienia zarówno od strony funkcji dyrektora szkoły, jak i jego wymagań kompetencyjnych zwłaszcza udokumentowanej badaniami empirycznymi. Niewiele jest zatem współczesnych badań na temat roli dyrektora w zarządzaniu szkołą. Brakuje również empirycznych uzasadnień stwierdzających ukierunkowanie roli dyrektora w zarządzaniu szkołą na upodabnianie się jej do roli kierowniczej realizowanej w organizacjach gospodarczych.

Dodatkową przesłanką wyboru problemu badawczego w opracowaniu jest także zorientowanie podstawowych zadań w oświacie na poprawę efektywności zarządzania poprzez precyzyjne określenie zakresu kompetencji dyrektorów placówek edukacyjnych znajdujących odzwierciedlenie między innymi w Strategii rozwoju edukacji na lata 2007–2013.

Również zmiany w systemie edukacji zmierzające do coraz większej autonomii dyrektorów szkół publicznych, rozliczania go z pracy za efekty oraz zwiększonej odpowiedzialności za zarządzanie powierzonym mieniem przez samorząd terytorialny sprawia, iż szczególnie istotna staje się wiedza na temat rzeczywistych zachowań dyrektora w procesie zarządzania szkołą. W tym zakresie istnieje potrzeba wypełnienia luki poznawczej.

Wyżej wymienione przesłanki stały się podstawowym motywem do podjęcia analiz teoretycznych i przeprowadzenia badań własnych na temat roli dyrektora w zarządzaniu szkołą.

Celem książki jest prezentacja treści roli dyrektora w zarządzaniu szkołą, zwłaszcza publiczną, oraz przedstawienie tendencji upodabniania się tej roli do roli kierowniczej realizowanej w organizacjach gospodarczych. Charakterystyka zaś roli dyrektora w zarządzaniu szkołą dokonana została za pomocą koncepcji roli z perspektywy podmiotowej oraz pod względem funkcjonalnym. W tym również zakresie książka ma na celu wskazać wspólne elementy łączące pracę dyrektora szkoły z pracą menedżera.

Realizacja powyższego celu możliwa była dzięki analizie krajowej i zagranicznej literatury z zakresu zarządzania, socjologii, psychologii oraz pedagogiki poświęconej roli dyrektora w zarządzaniu szkołą, obejmująca zwłaszcza zagadnienia sposobu pełnienia i realizacji funkcji kierowniczych, a także adresowane do niego wymagania kompetencyjne. Badania literaturowe stanowiące podstawę teoretyczną niniejszej rozprawy, uzupełnione zostały **badaniami własnymi** przeprowadzonymi w oparciu o dwa

narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety i wywiad kwestionariuszowy. Badaniem objęto 392 respondentów, stanowiących cztery grupy: dyrektorzy szkół publicznych, pracownicy nadzoru pedagogicznego, rodzice i nauczyciele szkół publicznych. Badania zostały podzielone na dwa etapy. W pierwszym etapie były to badania przeprowadzone we wrześniu 2006 r. na I Kongresie Zarządzania Oświatą w Łodzi. Choć uczestnicy reprezentowali różne organy administracji oświatowej, to do badań wytypowano osoby, które zarządzały szkołą publiczną w województwie łódzkim oraz reprezentujące nadzór pedagogiczny w tym regionie. Drugi etap badań został zrealizowany w trzecim kwartale 2007 r. Objął on nauczycieli szkół publicznych i rodziców również z województwa łódzkiego, którzy stanowią ważną grupę w ocenie roli dyrektora i jego pracy kierowniczej.

Na treść książki składa się pięć rozdziałów zawierających rozważania teoretyczne oraz prezentujące wyniki badań własnych. W rozdziale pierwszym przedstawiono charakterystykę szkoły jako specyficznej organizacji oraz zachodzące relacje między dyrektorem a środowiskiem szkoły. Scharakteryzowano również elementy otoczenia szkoły i wskazano na ich znaczenie w pracy dyrektora szkoły. W tej perspektywie omówiono obowiązki i zadania dyrektora szkoły w świetle obowiązujących przepisów prawa.

W rozdziale drugim poruszono zagadnienia ewolucji roli dyrektora szkoły, odnosząc się do podstawowych koncepcji w opisie jego roli w zarządzaniu szkołą, poczynając od XVIII wieku do czasów współczesnych. Są one punktem wyjścia do zaprezentowania rozwoju menedżeryzmu w oświacie jako konsekwencji takiej zmiany jak transformacja gospodarcza. Przedstawiono także wpływ menedżeryzmu oświatowego na rolę dyrektora w zarządzaniu szkołą poprzez omówienie rodzaju ról dyrektora w świetle wybranych propozycji klasyfikacyjnych. W rozdziale tym poruszono również kwestie związane z obowiązkiem dydaktycznym dyrektora szkoły w Polsce oraz w kontekście rozwiązań proponowanych w wybranych krajach Unii Europejskiej.

Trzeci i czwarty rozdział są rozdziałami empirycznymi. Zawierają one wymagania kompetencyjne dyrektora szkoły oraz podstawowe jego funkcje kierownicze. W rozdziale trzecim omówiono zatem składniki kompetencji dyrektora szkoły, do których należą: wiedza, doświadczenie zawodowe, cechy osobowościowe i umiejętności. Przedstawiono także zarządzanie kompetencjami jako sposób na prowadzenie polityki personalnej. Nato-

miast rozdział czwarty porusza zagadnienie podstawowych funkcji kierowniczych: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w procesie zarządzania szkołą. W rozdziałach tych przedstawione są wyniki badań własnych autorki skonfrontowane z innymi badaniami empirycznymi dotyczącymi zarówno dyrektora szkoły, jak i menedżera organizacji gospodarczej. Sformułowano także wnioski na podstawie uzyskanego materiału empirycznego dotyczące pracy dyrektora szkoły w kontekście funkcjonowania menedżeryzmu oświatowego.

Rozdział piąty przedstawia wyzwania dla roli, jakie musi podjąć dyrektor szkoły w świetle współczesnych koncepcji zarządzania. Wskazano również zalecenia dotyczące działań wspierających adaptację menedżera oświaty w sytuacji zmian oraz opracowano podstawowe rekomendacje.

W zakończeniu dokonano podsumowania rozważań zawartych w książce i wskazano na pojawiające się przesłanki zmian w systemie oświaty.

MIEJSCE SZKOŁY W PROCESIE ZARZĄDZANIA

1.1. Funkcjonowanie szkoły jako organizacji publicznej

Każda organizacja funkcjonuje w określonym środowisku, z którego czerpie niezbędne zasoby. W wyniku ich przekształcenia powstają produkty bądź usługi. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają zasoby ludzkie, które kształtowane są przez wiele czynników występujących zarówno w środowisku wewnętrznym organizacji, jak i w jej otoczeniu. Przesłanki te można odnieść także do szkoły, która jest organizacją, choć o specyficznym charakterze. Realizuje ona bowiem zupełnie odmienne cele niż organizacja gospodarcza. Ważne jest więc przybliżenie jej specyfiki, które stanowi tło dla charakterystyki dyrektora w zarządzaniu szkołą.

Pierwsze refleksje nad problemami funkcjonowania szkoły jako organizacji pojawiły się tysiące lat wcześniej niż powstały nauki np. o zarządzaniu.

W interpretacji słownikowej podaje się, że szkoła pochodzi od greckiego słowa – *schole*, co oznacza spokój, czas przeznaczony na naukę. Definiowana jest jako instytucja oświatowo-wychowawcza koncentrująca się na realizowaniu celów i zadań kształcenia, wychowania i opieki szkolnej dzieci, młodzieży i dorosłych. W osiągnięciu jej celów istotną rolę spełnia odpowiednio wykształcona kadra, rodzice, środowisko, baza lokalowa i dydaktyczna².

Tematykę funkcjonowania i zarządzania szkołą podejmuje wiele dyscyplin naukowych: pedagogika, historia wychowania, socjologia czy nauki o zarządzaniu, a w jej ramach subdyscyplina określana jako zarządzanie oświatą.

² L. Stankiewicz, *Słownik organizacji i kierowania w oświacie*, Toruń 2000, s. 138.

Istnieje wiele dowodów historycznych, że szkoła pojawiła się w czasach bardzo odległych od współczesności. Wskazuje na to analiza dokonana w ramach przedmiotu „historia wychowania”, która pierwsze wzmianki o szkole datuje na ok. 2500 lat przed narodzeniem Chrystusa. W okresie tym szkoła nie utożsamiana była *de facto* z instytucją. Także sofisci, którzy nauczali młodzież, gromadzili ją wokół siebie, wpajając im wiedzę jedynie ogólnokształcącą i obywatelską³. Początek jednak szkół publicznych związany jest z pojawieniem się pierwszych uczonych w piśmie w IX wieku⁴.

Analizując dalszy rozwój szkolnictwa, można zauważyć, iż wraz z pojawieniem się i rozkwitem kultury helleńskiej zaczyna wyodrębniać się funkcjonalna struktura organizacyjna szkoły, na czele której stał dyrektor⁵. Do jego zadań należała przede wszystkim troska o sprawne funkcjonowanie podległej placówki. Od tego momentu szkoła jako instytucja podlegała procesom ewolucji. Przemiany te uzależnione były od warunków politycznych, aktualnych doktryn i nurtów panujących w danym kraju. Coraz częściej także funkcjonowanie szkoły znajdowało się w centrum zainteresowania uczonych.

W Polsce natomiast więcej uwagi zaczęto poświęcać problemom dotyczącym funkcjonowania szkoły jako organizacji oraz roli dyrektora w jej zarządzaniu dopiero w 1773 r. Wówczas to powołano Komisję Edukacji Narodowej, co stało się punktem przełomowym w postrzeganiu pracy dyrektora szkoły i jej funkcjonowaniu w otoczeniu. Niektórzy organ ten utożsamiali nawet z dzisiejszym Ministerstwem Edukacji Narodowej⁶.

Zanim jednak zostanie scharakteryzowana szkoła jako organizacja, należy najpierw dokonać podziału organizacji w celu właściwego umiejscowienia szkoły. Najczęściej stosowanym kryterium podziału jest cel oraz przedmiot działalności danej organizacji. Kryterium to leży u źródeł klasycznego już podziału organizacji na organizacje nastawione na zysk (organizacje gospodarcze) i organizacje użyteczności publicznej (organizacje *non-profit*), które funkcjonują w sferze działalności charytatywnej, edukacyjnej, religijnej czy socjalnej⁷.

³ S. Litak, *Historia wychowania. Do wielkiej Rewolucji Francuskiej*, Kraków 2005, s. 28.

⁴ S.I. Możdżeń, *Historia wychowania do 1795*, Sandomierz 2006, s. 15–19.

⁵ Tamże, s. 73.

⁶ S. Litak, *Historia wychowania. Do wielkiej Rewolucji Francuskiej...*, s. 223.

⁷ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Warszawa 2007, s. 21.

M. Bielski natomiast dokonał podziału organizacji według tzw. funkcji genotypowej, czyli według roli, jaką spełniają w zaspokajaniu potrzeb społecznych. Na tej podstawie wyodrębnił następujące typy organizacji⁸:

- gospodarcze (nastawione na zysk, zwane także biznesowymi),
- użyteczności publicznej (szkoły, szpitale, instytucje kulturalne i naukowe), mające charakter niedochodowy,
- administracyjne: państwowe i samorządowe,
- militarne i policyjne (tzw. służby mundurowe, służące zapewnieniu bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego),
- społeczne, czyli partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia, fundacje charytatywne,
- religijne: kościoły, klasztory, związki wyznaniowe.

Należy zauważyć, że w przytoczonym podziale organizacji mogą mieć miejsce różne przejawy działalności, a niektóre organizacje mogą być zaliczane do więcej niż jednej grupy, np. szkoła świadczy usługi edukacyjne w ramach bezpłatnej, gwarantowanej nauki przez państwo, a obok tego realizuje działalność gospodarczą. Zdecydowanie przyjmuje się jednak, że szkoła jest organizacją należącą do organizacji użyteczności publicznej, której podstawowym celem jest działalność niedochodowa.

Jeśli zaś szkoła jest organizacją, to należy ją traktować jako „rzecz zorganizowaną, posiadającą cechę celowego uporządkowania wchodzących w jej skład elementów”⁹. W związku z tym szkoła, aby mogła osiągnąć określone cele i założenia, dla realizacji, których została powołana, musi stanowić kompatybilny system tworzących ją osób, a więc nauczycieli, uczniów i kadry kierowniczej, w tym dyrektora szkoły.

Analizując szkołę jako organizację należy zwrócić uwagę na to, że termin „organizacja” używany jest w trzech znaczeniach: rzeczowym, atrybutowym i czynnościowym¹⁰.

W znaczeniu rzeczowym organizacja rozumiana jest jako „rzecz zorganizowana, w której skład wchodzi ludzie i aparatura”¹¹. Odnosząc tę definicję do szkoły, wyodrębnić należy: dyrektora szkoły, nauczycieli, personel administracyjny, uczniów, rodziców i innych przedstawicieli

⁸ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 35.

⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. IV, Warszawa 1975, s. 267.

¹⁰ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji...*, s. 29.

¹¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie...*, 268.

oświaty, a także wszelkie środki potrzebne do realizacji zadań. Organizacja natomiast rozumiana w znaczeniu czynnościowym to inaczej tworzenie lub przekształcenie zorganizowanych całości – ludzi i aparatury¹². Jest to więc organizowanie działań szkoły prowadzących do osiągnięcia jej celów. Całość ta rozpatrywana jest czynnościowo, a więc traktowana jako „rezultat określonego procesu tworzenia organizacji (organizowania), czyli nadawania ludzkiemu działaniu cechy zorganizowania”¹³. W znaczeniu atrybutowym organizacja definiowana jest jako „pewien szczególnie rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości, przy czym poszczególne części przyczyniają się do jej powodzenia”¹⁴.

Przedstawione znaczenia organizacji można z powodzeniem odnieść do charakterystyki organizacji, jaką jest szkoła. Z drugiej jednak strony uwiadamia się jej specyficzny charakter, który zawdzięcza zasobom ludzkim oraz bardzo specyficznym procesom „produkcyjnym” (procesom szkolnym). Poza tym do specyfiki szkoły należy zaliczyć przedmiot i podmiot oddziaływania. W tym przypadku to właśnie uczeń jest podmiotem, a nie materiałem, co decyduje o specyficznych problemach funkcjonowania szkoły¹⁵.

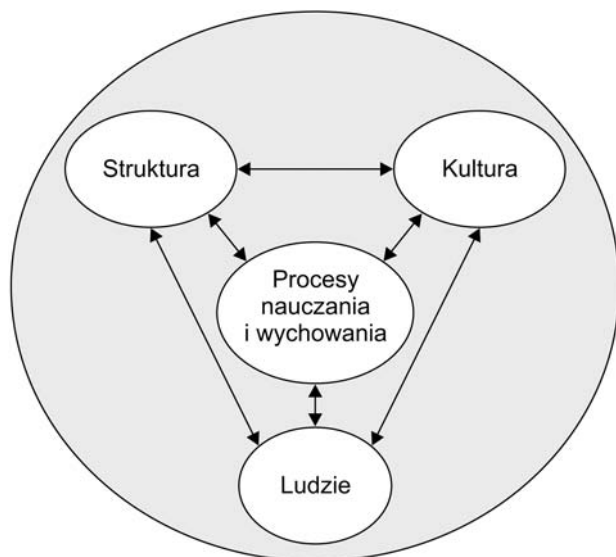
Przedstawiając specyficzny charakter szkoły, można zilustrować go za pomocą elementów, które wspólnie tworzą model szkoły jako organizacji. Elementy te są ze sobą ściśle powiązane i pozostają w zależnych związkach. Takie podejście wydaje się uzasadnione, ponieważ funkcjonowanie poszczególnych elementów wpływa na to, w jaki sposób kształtuje się obraz danej szkoły w jej otoczeniu.

¹² M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji...*, s. 30.

¹³ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie...*, 269.

¹⁴ Tamże, s. 270.

¹⁵ H. Jarosiewicz, *O specyfice pojęcia sukcesu w kierowaniu placówkami oświatowymi* (w:) *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Liśtwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1032, Wrocław 2004, s. 443.

Ilustracja 1.1. Model szkoły jako organizacji

Źródło: K.B. Everard, G. Morris, *Effective School Management*, London 1990, cyt. za D. Elsner, D. Ekiert-Grabowska, B. Kożusznik, *Jak doskonalić pracę dyrektora szkoły?*, Materiały do samokształcenia, Część III, Kierowanie szkołą, Wojewódzki Ośrodek Metodyczny w Katowicach, Katowice 1997, s. 9.

Model ten zawiera cztery elementy: procesy nauczania i wychowania, strukturę, kulturę i ludzi. Procesy nauczania i wychowania stanowią np. o kształtowaniu „produktu”, jakim są uczniowie. Na strukturę składa się natomiast wewnętrzna organizacja szkoły, podział na klasy czy hierarchia władzy. Kulturę tworzą normy i wartości, relacje między ludźmi, zwyczaje i tradycje uznawane przez szkołę, zaś kategoria ludzie to wszystkie podmioty edukacyjne, wchodzące w skład szkoły¹⁶. Zaprezentowany powyższy model miał na celu ukazać specyfikę szkoły w porównaniu z innymi organizacjami. Uświadamia on, iż w procesie zarządzania dyrektor szkoły musi brać pod uwagę poszczególne jej elementy wraz ze specyficznymi jej cechami. Właściwe zaś wypełnianie roli dyrektora to nie tylko kierowanie wskazanymi wyżej elementami, ale także utrzymywanie *status quo*

¹⁶ Tamże, s. 9.

i harmonii między nimi. W tym miejscu warto również zaznaczyć, iż choć występują elementy ukazujące specyfikę szkoły jako organizacji, to można również odnaleźć te, które są charakterystyczne dla organizacji gospodarczych. Należą do nich: konkurencja, oferowanie usług (w przypadku szkoły – edukacyjnych) oraz funkcjonowanie w gospodarce rynkowej.

Przyjmując założenie, że szkoła jest organizacją, powinno się ją także traktować holistycznie – jako system. Modelem organizacji, który opisuje ją w postaci systemu jest model organizacji w ujęciu H.J. Leavitta¹⁷. Według tego autora organizacja składa się z czterech podstawowych elementów: celów, ludzi, wyposażenia i formalnej struktury. Model ten jednak, pomimo swojej uniwersalności, pomija jeden ważny element – kierownictwo w organizacji. M. Bielski proponuje zatem zmodyfikowany model i wyróżnia pięć podsystemów: podsystem celów i wartości, podsystem psychospołeczny, podsystem techniczny, podsystem struktury i podsystem zarządzania¹⁸.

Rolę i zadania poszczególnych podsystemów szkoły jako organizacji przedstawiono poniżej, gdyż wskazują one jednoznacznie, jak należy ją rozpatrywać.

Podsystem celów i wartości wyznacza kierunki współdziałania, które określone są np. w ustawie o systemie oświaty oraz zdefiniowane przez dyrektora szkoły, a ujęte w odpowiednim statucie. Podsystem techniczny to natomiast wszelkie środki rzeczowe, technologie i umiejętności (*know-how*) tworzące daną organizację. Można więc wyodrębnić budynki szkolne wraz z wyposażeniem, zastosowane technologie informatyczne, a także *know-how*, czyli np. unikalny sposób zarządzania szkołą. Z kolei podsystem struktury obejmuje formalny podział zadań, uprawnień, informacji, władzy oraz odpowiedzialności w organizacji¹⁹. Jest to określony podział zadań w szkole, stopień delegowania uprawnień, a także sposób, w jaki dochodzi do wymiany informacji między uczestnikami danej zbiorowości. Jeśli zaś bierzemy pod uwagę podsystem psychospołeczny, to należą do niego wszyscy pracownicy szkoły oraz inne podmioty edukacyjne, które w procesie wypełniania ról korzystają z określonych wcześniejszych czynników i realizują cele danej organizacji.

¹⁷ B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Łódź 1998, s. 33.

¹⁸ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji...*, s. 39.

¹⁹ A.K. Koźmiński, *Organizacja (w:) Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. V, Warszawa 2002, s. 30.

Powyższe podsystemy łączy podsystem zarządzania. Jego zadaniem jest utrzymanie *status quo* pomiędzy szkołą jako organizacją a otoczeniem, a także wszystkimi podsystemami. Także jego rola polega na monitorowaniu sytuacji w otoczeniu szkoły, redefiniowaniu celów i wartości, tworzeniu systemu motywacji dla nauczycieli. Podsystem ten przekształca także inne podsystemy, co przekłada się na różnorodne działania. Należą do nich między innymi: jakość i ilość świadczonych usług edukacyjnych, zadowolenie klientów, pozycja szkoły na rynku usług edukacyjnych, rozwój infrastruktury materialnej szkoły oraz jej kondycja finansowa²⁰.

Organizację szkoły determinują zatem z jednej strony takie czynniki, jak cele (misja, zadania) przed nią stawiane i określone przez odbiorców jej usług, a więc przez państwo, społeczeństwo lokalne, przez rodziców i samych uczniów. Z drugiej strony determinują ją przepisy prawa w odniesieniu do szkół publicznych i niepublicznych²¹. W podsumowaniu należy zauważyć, że każda organizacja funkcjonuje w otoczeniu, wchodząc w różne interakcje. Dynamika jej opiera się na procesach wzajemnych relacji. Organizacja jest zatem systemem otwartym, czyli takim, który prowadzi wymianę energii (zasileń materialnych) i informacji z otoczeniem. Wymiana ta polega przede wszystkim na tym, że wytwarzane przez organizację produkty (dobra, usługi) przyjmowane są przez otoczenie (odpłatnie lub nieodpłatnie). W zamian za to otoczenie zaopatruje organizację w materialne i niematerialne czynniki umożliwiające jej kontynuowanie działalności lub też stawia do dyspozycji organizacji środki finansowe umożliwiające nabycie tych czynników²². Szkoła jako organizacja może zatem pobierać opłaty za pewne usługi edukacyjne i właśnie dzięki nim inwestuje w budynki, w nowy sprzęt czy zatrudnia nowych pracowników.

Ponieważ efektem transformacji była reforma całego polskiego szkolnictwa, ustawa o systemie oświaty podzieliła wszystkie szkoły podstawowe i ponadpodstawowe na szkoły publiczne i niepubliczne.

²⁰ J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie: podręcznik akademicki*, Pułtusk 2004, s. 14.

²¹ J. Pielachowski *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, wyd. III, Poznań 2002, s. 35.

²² A.K. Koźmiński, *Organizacja (w:) Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski..., s. 31.