

INSPIRACJE EDUKACYJNE



Krzysztof Gawroński
Rafał Otręba

Zarządzanie strategiczne i zmiana w organizacji szkolnej



Wolters Kluwer

Krzysztof Gawroński
Rafał Otręba

Zarządzanie strategiczne i zmiana w organizacji szkolnej

Stan prawny na 1 lipca 2020 r.

Recenzent

Prof. dr hab. inż. Jacek Szottysiek

Wydawca serii

Elżbieta Piotrowska-Albin

Wydawca

Izabella Małeczka

Redaktor prowadzący

Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne

Sylvia Wiśniewska

Ilustracja na okładce

juliatim/123RF

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-995-8

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluger.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW	9
WSTĘP	11
I	
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W SZKOLE – POJĘCIE, ZASADY, UWARUNKOWANIA	15
1. Zarządzanie strategiczne – rys historyczny	18
1.1. Podejście planistyczne.....	19
1.2. Podejście ewolucyjne	22
1.3. Podejście pozycyjne	24
1.4. Podejście zasobowe	26
1.5. Użyteczność różnych szkół zarządzania strategicznego w praktyce oświatowej	30
1.6. Planowanie strategiczne – ogólne założenia	31
1.7. Proces planowania strategicznego w organizacji szkolnej.....	35

II

WYBRANE ELEMENTY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

W ORGANIZACJI SZKOLNEJ	45
1. Zarządzanie oparte na wartościach – pojęcie, składowe.....	47
1.1. Misja organizacji szkolnej	49
1.2. Wartości w organizacji szkolnej.....	54
1.3. Wizja organizacji szkolnej	68
1.4. Program rozwoju organizacji szkolnej.....	74
1.5. Kultura organizacyjna szkoły	82

III

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W SKALI MAKRO	91
1. Definicje zarządzania zmianą.....	92
2. Zmiana jako zjawisko.....	94
2.1. Podstawowe koncepcje i filozofia zmian	94
2.2. Czynniki wywołujące konieczność zmian.....	98
2.3. Typologia zmian organizacyjnych	104
2.4. Podstawowe bariery w procesie wprowadzania zmian w organizacji	107
3. Wprowadzanie zmian.....	110
3.1. Warunki wprowadzenia zmian.....	112
3.2. Umiejętne kierowanie ludźmi	114
4. Organizacja przyszłości	116
5. Menedżer przyszłości	118
6. Przebieg procesu zmian w organizacji.....	122
7. Strategia wprowadzania zmian	125

IV

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W SKALI MIKRO	130
1. Zmiany zewnętrzne a zmiany w placówce oświatowej.....	130
2. Kadra w obliczu zmian.....	133
3. Zmiany a jakość.....	135

4. Zarządzanie zmianą	136
4.1. Zmiana w edukacji.....	137
4.2. Wprowadzanie zmian to proces.....	138
4.3. Zagrożenia w procesie wdrażania zmiany	142

V

PRAKTYKA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIAMI W ORGANIZACJI SZKOLNEJ	145
1. Studium przypadku.....	146
2. Potencjał potrzeb rozwojowych szkoły – w drodze ku wspólnej wizji	147
3. Od wartości osobistych do wartości organizacji szkolnej.....	149
4. Przez motto do wizji	153
5. Wizja i misja szkoły	154
6. Identyfikacja sił i słabości, szans i zagrożeń	156
7. Analiza SWOT i TOWS	158
8. Strategia globalna organizacji szkolnej.....	161
9. Opcje rozwojowe (kierunki działań) organizacji szkolnej.....	164
ZAKOŃCZENIE	169
BIBLIOGRAFIA	171

WYKAZ SKRÓTÓW

- GUS – Główny Urząd Statystyczny
- ICT – Information and Communication Technologies (technologie informacyjno-komunikacyjne)
- k.p.k. – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2020 r. poz. 30 ze zm.)
- PEST – Political (polityczne), Economic (ekonomiczne), Social (społeczne), Technological (techniczne)
- SWOT – Strengths (siły), Weaknesses (słabości), Opportunities (szanse) i Threats (zagrożenia)

WSTĘP

Zmiana już przestała być podróżą w czasie,
a stała się aktem przenoszenia przyszłości w teraźniejszość.

Steve Trivett

Powstaniu tej książki towarzyszyło wiele motywów. Pierwszy z nich związany jest z chęcią autorów zmierzenia się z tematem nieczęsto podejmowanym w publikacjach związanych z zarządzaniem oświatą. Zarządzanie strategiczne, które na stałe zagościło w dyskusjach teoretyków i praktyków z zakresu nauk o zarządzaniu, oczekiwało na przełożenie na język badaczy i praktyków oświatowych. Ostrożnie czynione w książce odniesienia do zarządzania strategicznego znanego z praktyki biznesowej na grunt oświatowy nie mogą w żadnym razie doprowadzić do utracenia tego, co jest w niej najistotniejsze. Stąd też, mając na względzie odbiorców monografii, zdecydowano się na objaśnienia niektórych pojęć z wyraźnym odniesieniem do praktyki oświatowej.

Zarządzanie strategiczne stało się kanwą do rozważań o zarządzaniu zmianą w szerszym kontekście w skali makro oraz w aspekcie mikro. Autorzy z pełną świadomością wybrali z nauk o zarządzaniu te aspekty zarządzania strategicznego oraz myślenia w kategoriach zmiany, które ze względu na swój uniwersalizm są możliwe do implementowania w każdej placówce oświatowej. Ten drugi powód napisania książki powo-

dował niejednokrotnie nieodłączną chęć napisania o wszystkim. W zamyśle autorów to „wszystko” stanowi niezbędne kompendium wiedzy teoretycznej oraz praktycznej w analizowanych obszarach. Ten zamysł miał także na celu maksymalne uniknięcie krytyki związanej z niekontrolowaną implementacją pojęć, zasad, formuł na grunt zarządzania oświatą.

Ten cel nie zostałby osiągnięty bez niezbędnego długoletniego doświadczenia autorów, którzy występowali i tworzą rzeczywistość edukacyjną, będąc: nauczycielem, dyrektorem szkoły, badaczem oświatowym, nauczycielem akademickim, ekspertem, trenerem oświatowym, na co dzień związanych z szeroko pojętą edukacją.

Niezwykle ważnym motywem książki było pokazanie rozwiązań praktycznych. Temu celowi służyć mają konkretne narzędzia, których zamysłem ma być uruchomienie procesowego myślenia o zarządzaniu strategicznym oraz jego kontekście, którym stało się zarządzanie zmianą. Silne osadzenie książki w koncepcji zarządzania opartego na wartościach krok po kroku prowadzi czytelnika do strategicznego zarządzania zmianą – praktyczne odniesienia powodują, że monografia może być z jednej strony książką naukową, z drugiej stanowić przykład wdrożeniowy.

Rozdział pierwszy poświęcony został zarządzaniu strategicznemu. Autor przedstawił podstawowe koncepcje zgodnie z czasem ich pojawienia się oraz kontekstem, w jakim powstawały. Aktualność prezentowanych w rozdziale treści związana jest z faktem, że preferowanym podejściem do zarządzania strategicznego jest podejście interdyscyplinarne, które autor promuje.

Rozdział drugi rozpoczyna teoretyczne rozważania na temat zarządzania opartego na wartościach. Każdy z pięciu elementów tej koncepcji został przez autora gruntownie osadzony w rzeczywistości oświatowej. W tym rozdziale znaleźć można konkretne wskazówki służące budowaniu misji, wizji,

rozumieniu takich pojęć, jak strategia organizacji szkolnej czy program rozwoju szkoły. Kończące rozdział odniesienia mają swoje uzasadnienie w kontynuacji myśli w kolejnych rozdziałach.

Rozdział trzeci poświęcony jest zarządzaniu zmianą w skali makro. Gruntownie dobrana do rzeczywistości szkolnej treść rozdziału przybliży zrozumienie mechanizmów zmiany, ale jest także szczegółową analizą otoczenia, w której organizacja szkolna funkcjonuje. Z tego względu można mówić także o praktycznym aspekcie treści rozdziału, które stają się podstawą wszelkich dyskusji na temat zarządzania strategicznego.

Rozdział czwarty przenosi perspektywę myślenia o zmianie w kategoriach pojedynczej placówki oświatowej. Widoczne podejście procesowe konsekwentnie przedstawia możliwe reakcje organizacji na zmianę. Naturalne w procesach zmiany opory organizacyjne zostają skonfrontowane z pytaniem o to, co dobrego może przynieść zmiana.

Rozdział piąty opiera się na studium przypadku. Praktyczne dylematy, nazwane przez autorów zadaniami, prowadzą czytelnika od refleksji nad procesami zachodzącymi w organizacji szkolnej do konkretnych, opatrzonych komentarzem zadań. Każde zadanie może stanowić osobną część, ale łącząc je w całość, czytelnik otrzymuje zestaw zadań, które dotyczą analiz strategicznych w organizacji.

Książka wpisuje się w nurt myślenia o szkole w kategoriach organizacji. Użyte czasami w tekście słowo „szkoła” powinno być rozumiane szerzej – jako organizacja. W takim pojęciu jest miejsce na rozważania o strategii, zmianie, a także procesach w niej zachodzących. Procesy te dotyczą zarządzania strategicznego oraz zmiany.

Do sięgnięcia po opracowanie autorzy zapraszają teoretyków, badaczy i praktyków związanych na co dzień z edukacją. Wykładowców uczelni zajmujących się zarządzaniem organizacjami oraz przywództwem edukacyjnym zainteresują inter-

dyscyplinarne rozważania autorów na temat kontekstu pedagogicznego przedstawionych rozważań o organizacji szkolnej. Badacze rzeczywistości edukacyjnej znajdą w książce cenne odniesienia do badań edukacyjnych. Wśród praktyków szczególnie grupą odbiorców są dyrektorzy szkół oraz nauczyciele i inne osoby, które praktycznie zmagają się z rzeczywistością oświatową. Dla tych osób ważne będzie poznanie kontekstu zachodzących zmian organizacyjnych oraz poznanie podstaw zarządzania strategicznego. Rozwiązania praktyczne pozwolą na pewno przygotować się przyszłym dyrektorom szkół do konkursu związanego z objęciem tej funkcji. Po książkę powinni sięgnąć także decydenci na szczeblu samorządowym, na co dzień zajmujący się sprawami edukacji. Ważny jest tutaj kontekst spójności działań organizacyjnych szkoły z organizacją oświaty na szczeblu gminnym, powiatowym bądź regionalnym.

I

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W SZKOLE – POJĘCIE, ZASADY, UWARUNKOWANIA

RAFAŁ OTRĘBA

Zainteresowanie badaczy problematyki oświatowej zarządzaniem strategicznym wynika z kilku przesłanek. Zarządzanie strategiczne jest koncepcją, której źródeł poszukuje się w terminologii wojskowej, przy czym centralnym pojęciem staje się strategia. Kluczową przesłanką myślenia w kategoriach zarządzania strategicznego jest przyjęcie założenia o otwartości systemu organizacyjnego. Oznacza to konieczność wyjaśnienia fenomenu szkoły w kategoriach systemu oraz organizacji. Szkoła jako system oznacza postrzeganie jej jako obiektu złożo-

nego z powiązanych ze sobą składowych: podsystemu nauczania, personalnego oraz organizacyjnego.

Podsystem nauczania uznać należy jako centralny, gdyż związany jest bezpośrednio z podstawową działalnością szkoły – w jego zakresie znajdują się głównie procesy związane z uczeniem się i nauczaniem. Podsystem personalny dotyczy wpływu dyrektora szkoły na nauczycieli oraz innych pracowników szkoły w procesach ich oceny, superwizji, obserwacji, doradztwa. Ostatni z podsystemów – organizacyjny – dotyczy zarządzania szkołą, współpracy ze środowiskiem lokalnym czy tworzeniem programów rozwojowych szkoły. Zmiany w tych podsystemach będą warunkowały rozwój organizacyjny szkoły. Oprócz efektu synergicznego, który jest wynikiem podejścia systemowego do szkoły, należy także podkreślić, że zmiana w każdym podsystemie przynosi nowe wyzwania w pozostałych, co jest siłą napędową szkoły. Szkoła jako organizacja oznacza natomiast uznanie, że składają się na nią: określona strategia, struktura oraz kultura organizacyjna. Na rysunku 1 zaprezentowano zależności pomiędzy siłami sprawczymi organizacji szkolnej a procesami, które w niej zachodzą. Siły sprawcze (strategia, struktura oraz kultura organizacyjna) mają fundamentalne znaczenie w formowaniu oraz porządkowaniu procesów (centralnych, zarządzania, wspierających) zachodzących w szkole, postrzeganej jako system. Procesy, jak wynika z rysunku, prowadzą natomiast do wytworzenia sił sprawczych – dzięki tym zależnościom możliwy jest rozwój organizacji szkolnej.

Jej funkcjonowanie odbywa się z kolei w określonym otoczeniu. Ta przesłanka jest konieczna do rozumienia szkoły i jej zachowań jako organizacji w kontekście zarządzania strategicznego. Z niej wynika konieczność i zdolność otwarcia się na otoczenie, którego dynamikę będzie można opisywać w kontekście rozwoju organizacyjnego.

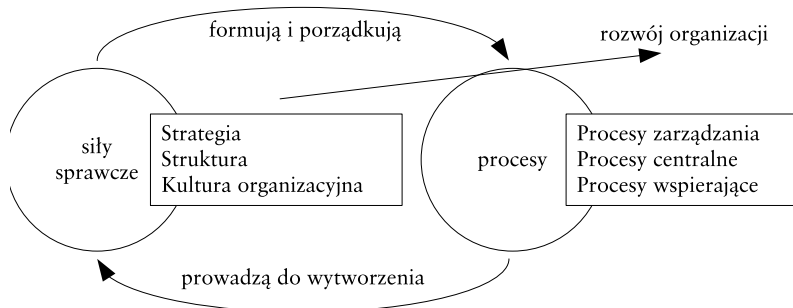
Drugą przesłanką podjęcia zarządzania strategicznego będzie myślenie perspektywiczne (przyszłościowe). Horyzont

myślenia perspektywicznego może być warunkowany określonymi przepisami prawnymi bądź może wynikać z zasad ustalonych przez szkołę. Jego wyznaczenie jest wyrazem autonomii organizacji szkolnej. Problemem w tym przypadku jest kadencyjność dyrektora szkoły, która może powodować ustalanie horyzontu czasowego dokumentów strategicznych w cyklach 5-letnich. Myślenie w kategoriach podejścia strategicznego powoduje, że horyzont myślenia o szkole staje się bardzo szeroki, gdyż dotyczy wszystkich obszarów działalności szkoły oraz jej związków z otoczeniem. Dążenie do postrzegania szkoły kompleksowo jest istotnym założeniem, które z kolei wymaga zdolności do podejmowania dialogu, zawierania konsensusów oraz otwarcia na potrzeby otoczenia.

Uwzględnienie powyższych przesłanek, które opierają się na respektowaniu sposobów działania szkoły względem otoczenia i uwzględniają procesy zachodzące wewnątrz organizacji szkolnej, prowadzi do tworzenia unikalnego dla każdej szkoły zestawu jej zasobów oraz umiejętności. Ich umiejętne wykorzystanie staje się jednocześnie źródłem przewagi konkurencyjnej szkoły. W koncepcji przewagi konkurencyjnej organizacji szkolnej nie chodzi o walkę konkurencyjną między organizacjami. Jest to pewien rodzaj walki z samym sobą, o wykorzystanie posiadanego potencjału i pokonywanie swoich słabości. Takim obszarem są pasje i zaangażowanie, umiejętności związane z wyzwaniem potencjału oraz zapalania innych do działania. To zmierzenie się ze swoimi utrwalonymi nawykami, rutyną i modelami myślowymi¹.

¹ G. Baran, *Zmierzch strategii czy konieczność zmiany myślenia o zarządzaniu w szkole* [w:] *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2015, s. 140.

Rysunek 1. Siły sprawcze a procesy w organizacji szkolnej



Źródło: R. Otręba, *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Warszawa 2012, s. 171.

1. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – RYS HISTORYCZNY

Prawie 60-letnia historia zarządzania strategicznego obfitowała w różnorodne podejścia oraz doprowadziła do wielu paradygmatów związanych z regułami działań i myślenia strategicznego. Przyjęcie określonego podejścia do zarządzania strategicznego związane jest z określonym podejściem do tworzenia strategii, jej implementacji oraz kontroli. Obserwując różnorodne podejścia do myślenia strategicznego, zauważyć można przesunięcie punktów ciężkości na różne aspekty. Niektórzy autorzy uważają, że istotne jest tworzenie długofalowych planów celów, a następnie dobór określonych programów lub planów (K. Andrews, R. Ackoff) oraz powiązaną z tym odpowiednią alokacją zasobów (A. Chandler, D. Schendel i K.J. Hatten). Kolejna grupa badaczy zajmowała się strategią jako sposobem połączenia organizacji z otoczeniem (R.L. Katz, R.E. Miles i C.C. Snow, H. Mintzberg, J.A.F. Stoner). Inni badacze koncentrowali swoje wysiłki na bu-