

———— WSTĘP ————

Ponaddwudziestoletnia historia transformacji ustrojowej w Polsce jest niewątpliwie okresem dynamicznych zmian politycznych i gospodarczych oraz przeobrażeń systemu wartości i norm społecznych. Reformowany od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia system oświaty także dynamicznie próbuje dostosować się do trendów, jakie niesie ze sobą burzliwie zmieniające się jego otoczenie. Tempo zmian i ich rozmiar stanowią również niezwykle trudne wyzwanie dla dziedziny nauk o organizacji i zarządzaniu, w tym także dla subdyscypliny naukowej, jaką jest teoria organizacji i zarządzania oświatą. Organizacja szkolna została zmuszona do modyfikowania sposobu funkcjonowania oraz udoskonalenia systemu zarządzania. Niewystarczające, choć bardzo cenne, dla współczesnej organizacji szkolnej są klasyczne już teorie zarządzania.

Spojrzenie na organizację szkolną tylko przez pryzmat jej funkcji centralnej, jaką jest nauczanie oraz wychowanie, jest niewystarczające. Obecnie wiele wysiłku poświęca się wdrożeniu nowoczesnych metod kształcenia, które mają pomóc młodemu człowiekowi sprostać wymaganiom cywilizacyjnym współczesnego świata oraz przygotować go do życia w społeczeństwie informacyjnym. Jednocześnie organizacja szkolna przekształca się w instytucję o charakterze usługowym. Nie ma wątpliwości, że produkt finalny działalności szkoły ma charakter niematerialny, co powoduje określone implikacje dla zarządzającego organizacją szkolną. Pomiar jakości pracy szkoły ma dla dyrektora szkoły podstawowe znaczenie w dążeniu do sukcesu w zarządzaniu nowoczesną organizacją szkolną. Dla praktyki zarządzania szkołą oznacza to przede wszystkim zorientowanie działań oraz decyzji na cele organizacji szkolnej. Oprócz celów działalności organizacji szkolnej dużą uwagę dyrektor poświęcić powinien procesom zachodzącym w jej wnętrzu, by z sukcesem kształtować jej strategię oraz strukturę organizacyjną.

Wymienione dwa filary sił sprawczych organizacji uzupełnione zostają jeszcze o kulturę organizacyjną, a wszystkie razem wzięte są uzasadnie-

niem istnienia różnych funkcji organizacyjnych jej członków. Funkcja zarządzającego organizacją szkolną sprowadzi się więc do zarządzania skomplikowaną organizacją, która posiada określone struktury i w której zachodzą określone procesy. Niewątpliwie jednak największym wyzwaniem, jakie stawia przed jej członkami organizacja szkolna, są zmiany w jej otoczeniu, które od niedawna jest także obiektem zainteresowania teoretyków organizacji i zarządzania oświatą.

W kontekście przedstawionych zmian w organizacji szkolnej należy zadać pytanie o wpływ zarządzającego organizacją na jej sukces. Do osiągnięcia sukcesu nie wystarcza już być tylko dobrym pedagogiem. Aby sprawnie zarządzać, należy przygotować się do roli menedżera. Wyznacznikiem zmian transformacyjnych jest także obserwowane zjawisko zwiększającej się roli zasobów niematerialnych, co powoduje, że dyrektor coraz częściej będzie musiał przygotować się do pełnienia roli przywódcy. W literaturze polskiej z zakresu zarządzania oświatą i kierowania organizacją szkolną mniej uwagi poświęca się tej ostatniej roli pełnionej przez dyrektora, wyraźnie akcentuje się natomiast pełnienie funkcji menedżera.

Przedstawiona problematyka stała się kanwą książki. Z niej wynika główny cel badawczy pracy, którym jest identyfikacja determinantów sukcesu w zarządzaniu nowoczesną organizacją szkolną oraz niezbędnych kompetencji dyrektora szkoły w procesie zdobywania przez nią coraz większej autonomii.

Praca składa się z czterech rozdziałów, z których pierwsze trzy powstały na podstawie wnikliwych badań literaturowych. Rozważano różne koncepcje teoretyczne przedstawiane w literaturze polskiej, a także niemieckojęzycznej. Szczegółowej analizie poddano również badania z zakresu zarządzania i kierowania organizacją szkolną. Ostatni rozdział to wynik eksploracji badawczej, którego podstawą była metoda sondażu diagnostycznego na poziomie dyrektora szkoły.

Rozdział pierwszy poświęcony jest szkole jako organizacji. W kontekście rozważań teoretycznych z zakresu ogólnej teorii organizacji i zarządzania dokonana została próba transferu dotychczasowej wiedzy na działalność organizacji szkolnej. Ukazane zostały cechy szkoły jako organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu zmian zachodzących w jej otoczeniu. Oprócz modeli otoczenia organizacji szkolnej analizie poddane zostały także jej siły sprawcze, czyli strategia, struktury oraz kultura organizacyjna.

Rozważania teoretyczne zaprezentowane w rozdziale drugim poświęcone zostały współcześnie dyskutowanym w literaturze przedmiotu aspektom rozwoju współczesnej organizacji szkolnej. Na gruncie wiedzy teoretycznej przedstawione zostały aspekty ilościowe oraz jakościowe pomiaru sukcesu zarządzania nowoczesną organizacją szkolną. W ujęciu historycznym zaprezentowano także wyniki badań dotyczących omawianej problematyki. Pokazane zostały także wybrane aspekty rozwoju organizacyjnego szkoły w kontekście jej autonomizacji.

W rozdziale trzecim rozstrzygnięto, bazując na podbudowie literatury z zakresu ogólnej teorii organizacji i zarządzania, problematykę różnorodnych ujęć dotyczących pojęć związanych z zarządzaniem i kierowaniem organizacją szkolną. Zaprezentowano koncepcje zarządzania nowoczesną organizacją szkolną, ze szczególnym uwzględnieniem zintegrowanego modelu zarządzania St. Galler. Dalszą część rozdziału poświęcono osobie dyrektora szkoły, przedstawiając kolejno jego role, funkcje oraz kompetencje.

Rozdział czwarty stanowi analizę i interpretację zebranego materiału empirycznego w zakresie determinant sukcesu w zarządzaniu nowoczesną organizacją szkolną. Przedstawiona strategia badawcza podporządkowana została eksploracji hipotez, których falsyfikacji dokonano w kolejnych częściach rozdziału.

W części podsumowującej pracę przedstawiono wnioski będące wynikiem badań literaturowych oraz badań własnych, mające charakter uogólnień. Mogą one stanowić ogólne rekomendacje dotyczące ról pełnionych przez dyrektora w organizacji szkolnej. Mają one także walor praktyczny i uznać je można jako zalecenia dotyczące działań dyrektora szkoły związanych w kontekście jego zadań pedagogicznych, strategicznych, organizacyjnych.

Publikacja powinna przyczynić się do poszerzenia aktualnego zasobu wiedzy na temat zarządzania i kierowania organizacją szkolną. Wiele rozważań odnosi się do literatury niemieckojęzycznej, co otwiera niewątpliwie pole badawcze do rozważań o charakterze komparatystycznym w zakresie funkcjonowania organizacji szkolnej w szerszym kontekście zarządzania oświatą.

— Rozdział 1 —

SZKOŁA JAKO ORGANIZACJA

1.1. Pojęcie organizacji w literaturze przedmiotu

1.1.1. Organizacja jako system

Teoria organizacji i zarządzania zogniskowana wokół przedstawionych najgruntowniej w pracy Tadeusza Kotarbińskiego *Traktat o dobrej robocie* pojęć z zakresu prakseologii dostarcza konkretnego aparatu pojęciowego związanego z pojęciem organizacji¹. Przez organizację w ujęciu tego autora „rozumiemy (...) w ogóle pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”². Definicja ta, choć nie stanowi pełnej i rozwiniętej charakterystyki tego pojęcia, jest syntezą prezentowanych w literaturze istotnych desygnatów pojęcia organizacji, które można dowolnie zawęzić lub rozwijać³. Przywołana pra-

¹ Organizacja wraz z systemem zarządzania organizacją, wyodrębnione przez L.J. Krzyżanowskiego, stanowią dwa podstawowe elementy całości przedmiotowo-podmiotowej nauki zarządzania; por. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Warszawa 1985, s. 165 i n.; W. Gabara, *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, Warszawa 1989, s. 54–55.

² T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław–Warszawa–Kraków 1969, s. 74.

³ Podobnie określają organizację m.in. J. Chevalier, por. J. Chevalier, *L'organisation*, t. 1, Paris 1957, s. 37, oraz G. Hostelet, por. G. Hostelet, *Les rapports entre les principes du bon travail et la méthodologie de l'investigation dans les domaines de l'action*, *Studia Philosophica* 1951, t. IV, s. 35. Bardziej ogólną definicję znaleźć można w angielskim słowniku Webstera, gdzie czytamy, że organizm, jako wyraźnie zidentyfikowany pod względem znaczeniowym, z jednym spośród sposobów znaczenia rozumienia terminu „organizacja” to: „wszelka wysoce złożona rzecz lub struktura, której części są w ten sposób scalone, że ich wzajemnym stosunkiem do siebie rządzą ich stosunek do całości”; por. *Webster's New Collegial Dictionary*, Springfield, Mass.

ca Kotarbińskiego pozwala także na uświadomienie sobie faktu wieloznaczności pojęcia organizacji, która dostrzeżona została w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia i zachowała swoją aktualność do dzisiaj⁴. Przywołując różne konteksty pojęcia organizacji, wysnuć można wniosek, że chodzi nie o cechę pewnych rzeczy, lecz o same owe rzeczy, którym przypisuje się cechę, że są one zorganizowane. Znaczenie rezultatywne pojęcia organizacji poszerzone jest dodatkowo o samą rzecz, która wraz z czynnościami nabywa cechę „bycia zorganizowanym” w rezultacie pewnego procesu⁵, polegającego na wykonywanych najczęściej przez organizatora czynnościach organizowania lub samorzutnym organizowaniu się. Termin „organizacja” w sensie rzeczowym⁶ (przedmiotowym)⁷ odnieść należy do rzeczy, a nie do procesów zorganizowanych i w tym kontekście mówić można o rzeczy zorganizowanej oraz jej szczególnym przypadku, czyli instytucji⁸. Bliskie temu rozumieniu wydają się prezentowane pojęcia organizacji jako „grupy ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”⁹ czy także – jak pisze Ch. Argyris – „organizacja jest wielością części, z których każda dąży do osiągnięcia szczegółowego celu (celów) i które utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom, jednocześnie przystosowując się do środowiska zewnętrznego i przez to utrzymują stan wzajemnego powiązania części”¹⁰. W prezentowanych współcześnie w literaturze definicjach

1959, s. 592 (w:) J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*, wyd. 5, Warszawa 1976, s. 70.

⁴ Por. *Websters Third New International Dictionary of the English Language Unabridged*, Springfield 1967, s. 2728; J. Chevalier, *L'organisation...*, s. 43; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 266; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa 1997, s. 12.

⁵ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie...*, s. 267.

⁶ W naukach socjologicznych pojęcie organizacji w sensie rzeczowym sprowadza się raczej do grupy, w której zjawiska kolektywnego współżycia i współdziałania rozpatrywane są z punktu widzenia ludzi, którzy w tych procesach uczestniczą; por. R. Schulz, *Szkola – instytucja – system – rozwój*, Toruń 1992, s. 26.

⁷ E. Karcz, *Współczesne problemy organizacji i zarządzania oświatą. Wybrane aspekty teoretyczno-praktyczne*, Opole 2009, s. 15.

⁸ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 51.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 2, Warszawa 2004, s. 5.

¹⁰ Ch. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia* (w:) M. Haire, *Nowoczesna teoria organizacji*, tł. z ang. S. Łypacewicz, Warszawa 1965, s. 198.

pojęcia organizacji akcentuje się, jako cel istnienia organizacji, realizację wspólnych celów¹¹ jej składowych. Chociaż cel rozumiany jako antycypowany obraz przyszłości dotyczy indywiduum, którym jest człowiek, nie ma na gruncie prakseologii przeszkód, by mówić także o celach organizacji, której celem jest przecież jakieś przyszłe zdarzenie, to znaczy wywołanie, ukształtowanie albo zachowanie niezmienionego stanu rzeczy. T. Kotarbiński, unikając jednak określenia celu w odniesieniu do organizacji, pisał o jej powodzeniu, a J. Zieleniewski mówił o zadaniach¹². Traktowanie organizacji jako instrumentu służącego osiągnięciu pewnego celu zbiorowości zawiera w sobie pewne pułapki, o których pisał A. Etzioni¹³. Po pierwsze, podejście takie prowadzi do tego, że analizy organizacyjne przybierają raczej ton społecznej krytyki, zamiast być naukowym badaniem. Ze względu na to, że większość organizacji w finalnym sensie nie osiąga przez większość czasu swoich celów, monografie dotyczące organizacji skupiają się raczej na tematach braku owego sukcesu kosztem bardziej dokładnych typów analizy. Atrakcyjność celów jest w ocenie tego autora większa niż realne wyniki osiągnięte przez organizację; niemal zawsze będzie można formułować wniosek, że organizacja odnotowuje same niepowodzenia. To podejście jest uprawnione tylko z partykularnego punktu widzenia, wybranego przez obserwatora. Nieufność wobec celowościowego podejścia do organizacji bierze się także z faktu trudności związanych z ustaleniem (lub ujawnieniem) realnego celu, jaki organizacja urzeczywistnia. Krytyka podejścia teologicznego stała się wyjściem do tworzenia podwalin analiz systemowych.

Znaczenie atrybutowe¹⁴ organizacji wiąże się z pewną cechą rzeczy, mianowicie taką, że wszystkie jej części działają sprawnie i w skoordynowany sposób¹⁵. Inaczej mówiąc, organizacją jest taka wyodrębniona z otoczenia i posiadająca cel całość, która charakteryzuje się określonym sposobem

¹¹ Por. Cz. Sikorski, *Nauka o zarządzaniu*, Łódź 2009, s. 15.

¹² T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Warszawa 1982, s. 56.

¹³ A. Etzioni, *Modern Organizations*, Englewood Clift 1964, s. 16.

¹⁴ Definicje organizacji w znaczeniu atrybutowym znaleźć można w pracach Ch. Barnarda oraz E. Hauswalda; por. Ch. Barnard, *The functions of the Executive*, Cambridge, Mass. 1938, s. 73; E. Hauswald, *Organizacja i zarządzanie*, Lwów 1935, s. 15.

¹⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...*, s. 13.

organizowania. To znaczenie organizacji nie jest nazwą, lecz onomatoidem¹⁶, nie oznacza bowiem rzeczy, lecz cechę.

Oba znaczenia organizacji: rzeczowe i atrybutowe, są blisko ze sobą spokrewnione, ponieważ „tylko taką rzecz złożoną nazwiemy organizacją (...), o której – gdy ją rozpatrujemy pod względem stosunku jej własnych elementów do niej jako do całości – możemy powiedzieć, że przysługuje jej owa szczególna cecha, iż wszystkie składniki (w zasadzie) przyczyniają się do powodzenia całości”¹⁷. Należy zwrócić uwagę na to, że współprzyczynianie się do powodzenia całości pośrednio i umownie dotyczy elementów o charakterze przedmiotów przetwarzanych czy aparatury narzędziowej, które nie posiadają charakterystycznej cechy, jaką jest określanie celu działania. Cel może wyznaczać tylko człowiek, gdyż jest on wykładnią procesu myślenia, który stanowi o odrębności człowieka w stosunku do rzeczywistości pozaludzkiej¹⁸. Znaczenie rezultatywne przeciwstawia się czynnościowemu, które oznacza czynność organizowania i zastępowane jest pojęciem „organizowanie”¹⁹.

Bardzo płodne i praktyczne jest statyczne i dynamiczne spojrzenie na organizację, mające charakter wyłącznie metodologiczny. Spojrzenie statyczne na organizację związane jest z oderwaniem od czasowego następstwa zdarzeń. Polega ono na wzajemnym ustosunkowywaniu się do siebie części, które istnieją w pewnym określonym czasie. Pozwala to na uchwycenie struktury rzeczy oderwanej od procesów. Rozpatrując organizację ze statycznego punktu widzenia, zwraca się uwagę na następujące problemy:

- rozpiętość i zasięg kierowania;
- hierarchię wewnętrzną;
- typy więzi i sprzężeń organizacyjnych;
- typy struktur organizacyjnych.

¹⁶ T. Kotarbiński, *Wybór pism*, t. 2, *Myśli o myśleniu*, Warszawa 1958, s. 230–231.

¹⁷ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 51.

¹⁸ A. Stabryło, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, Warszawa 1986, s. 23.

¹⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 52. Podobnie rozumie pojęcie organizacji J. Drozdowicz, który pojmuje organizację w sensie „czynnościowym, instytucjonalnym” (odpowiednik przedstawionego pojęcia „rzeczowego”) oraz „strukturalnym” (jako odpowiednik pojęcia „atrybutowego”); por. J. Drozdowicz, *O pojmowaniu organizacji*, Biuletyn Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa 1960, nr 6, s. 2.

W polu widzenia spojrzenia dynamicznego, abstrahującego od stosunków pozaczasowych, pozostają procesy funkcjonowania i rozwoju instytucji. Jest to podejście akcentujące przebieg procesów, czyli strukturę zachodzących zdarzeń. Wymaga ono oderwania uwagi od tych elementów struktury, które w danym momencie nie ulegają zmianie. Dynamiczne spojrzenie na organizację umożliwi akcentowanie następujących problemów:

- funkcje i czynności;
- obowiązki, odpowiedzialność i uprawnienia do decydowania;
- procesy centralizacji i decentralizacji;
- przepływ informacji;
- stopień formalizacji działań²⁰.

Aby zapewnić współprzyczynianie się części do powodzenia całości, należy pojmowane statycznie struktury organizować ze względu na ich procesy, które mają w nich przebiegać²¹. Istnieje w związku z tym konieczność dostrzegania istniejącej w rzeczywistości jedności struktury rzeczy i struktury zdarzeń (procesów). W tym układzie definicyjnym organizacja jest szczególnym przypadkiem systemu, który stanowi „wyodrębnioną część otaczającej nas rzeczywistości, mający pewną wewnętrzną strukturę, a więc składających się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje”²².

Determinantami struktury systemu są stosunki między jego elementami i między elementami a systemem, co pozwala na klasyfikację systemów ze względu na rodzaj struktury (np. systemy społeczne, państwowe, prawne). W każdym przypadku identyfikacja stosunków między elementami systemu musi uwzględniać czynnik czasu, ponieważ zmiany wartości cech określających funkcjonowanie systemu są wynikiem procesów, które mają wymiar czasowy²³. Strukturę²⁴ systemu należy określić jako ogół

²⁰ Z. Szloch, *Kierowanie szkołą w świetle teorii organizacji i zarządzania. Część pierwsza*, Warszawa 1975, s. 58–60.

²¹ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 55.

²² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...*, s. 13.

²³ Z. Gomółka, *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Warszawa 2009, s. 16.

²⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 43. Jeżeli zjawiska współżycia i współdziałania rozpatrywane są z punktu widzenia ich struktury prezentowanej w naukach socjologicznych z perspektywy ich celowego, uporządkowanego, regularnego i systemowego charakteru, wówczas mówimy dopiero o organizacji, przeciwstawiając ją grupie; por. R. Schulz, *Szkoła – instytucja – system...*, s. 26.

stosunków między częściami jakiejś całości a między nimi a całością. Strukturę rozpatrywać można zarówno w stosunku do rzeczy, jak i procesów. O strukturze organizacji przesądza sposób uporządkowania i powiązania jej elementów, które dzięki temu funkcjonować mogą jako system²⁵. Definiując organizację jako otwarty system społeczno-techniczny zorientowany celowo i posiadający określoną strukturę, pozwalamy tylko na wyróżnienie organizacji spośród innych systemów, zaliczając ją do kategorii systemów społeczno-kulturowych. Organizacje to systemy konkretne, które posiadają następujące cechy²⁶:

- 1) są twórcami człowieka (artefakty) stworzonymi do wykonywania określonego celu (celów), stąd też określa się je mianem systemów samowytórczych, naturalnych lub systemów sztucznych²⁷;
- 2) w ich skład wchodzi ludzi oraz środki (aparatura), którą ci ludzie się posługują, z tego względu nazywa się je systemami społeczno-technicznymi lub eksponując rolę czynnika ludzkiego – systemami społecznymi²⁸;
- 3) są systemami zachowującymi się rozmyślnie, zdolnymi do korygowania, a nawet zmiany pierwotnie wyznaczonych celów;
- 4) są wyodrębnione z otoczenia, a równocześnie otwarte; pobierają z otoczenia: ludzi, energię, materię, informacje oraz wartości, a dostarczają otoczeniu dobra, usługi, wartości i informacje, dlatego mówi się o nich jako o systemach otwartych²⁹;
- 5) są ustrukturalizowane, czyli w pewien sposób uporządkowane wewnętrznie i zhierarchizowane w podwójnym znaczeniu: zawierania się podsystemów w systemie (inkluzji) i podporządkowania;
- 6) są szczególnie złożone, co nie pozwala do końca odwzorować ani opisać ich struktury;
- 7) mają wyodrębniony człon kierowniczy (sterujący);
- 8) są stabilne, zdolne do utrzymywania równowagi wewnętrznej, mimo zmian zachodzących w otoczeniu, w drodze homeostazy lub ekspansji;

²⁵ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 5, Kraków 2005, s. 39.

²⁶ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, wyd. 3, Łódź 2001, s. 78; A.K. Koźmiński, *Ujęcie systemowe* (w:) A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, Warszawa 1983, s. 77–82.

²⁷ L.J. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992, s. 170.

²⁸ Tamże, s. 170.

²⁹ Tamże, s. 171.

- 9) są ekwifinalne, czyli zdolne do osiągnięcia określonego rezultatu przy odmiennych warunkach początkowych i różnymi sposobami;
- 10) są samoorganizujące się, zdolne do podnoszenia stopnia swego wewnętrznego uporządkowania (negatywnej entropii);
- 11) utrwalają sposoby zachowania ludzi i funkcjonowania organizacji w drodze instytucjonalizacji i formalizacji.

Wyróżnikiem organizacji spośród innych systemów są cechy wskazane jako 2, 3 i 11. Wszystkie wymienione cechy przysługują także szkole jako organizacji³⁰.

1.1.2. Modele organizacji

Skonstruowanie modelu organizacji, który uwzględniałby złożoność i różnorodność cech i godziłby je, było według L.J. Krzyżanowskiego zabiegiem niezwieńczonym powodzeniem³¹. Najbardziej znanymi próbami schematycznego opisu organizacji są modele czteroczęłkowe przedstawione przez H.J. Leavitta³² oraz L.J. Krzyżanowskiego, których postać przedstawiono na rysunku 1.1. H.J. Leavitt uważa, że każdą organizację można przedstawić jako układ czterech elementów (podsystemów): ludzie, zadania, technologia, struktura. Ludzie to uczestnicy organizacji oraz ich wiedza i umiejętności, hierarchia wartości, postawy i motywacja do działania. Drugi zbiór stanowią cele³³ organizacji, które są zbiorem zamierzeń do osiągnięcia w określonym

³⁰ J. Tudrej (red.), *Zarządzanie i kierowanie oświatą. Studia do Raportu Komitetu Ekspertów do spraw Edukacji Narodowej*, Warszawa 1988, s. 135–136.

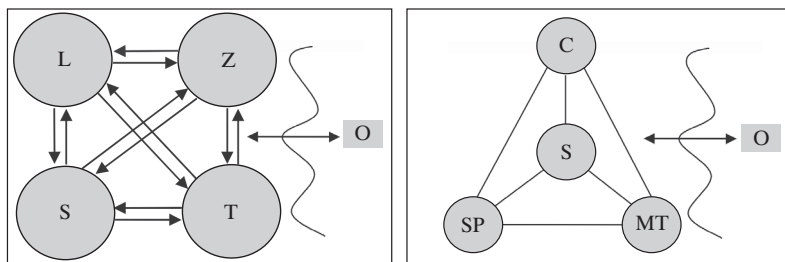
³¹ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Warszawa 1999, s. 28.

³² H.J. Leavitt, *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches* (w:) G. March (red.), *Handbook of Organization*, Chicago 1965, s. 160. Model ten był akceptowany w literaturze polskiej w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, do dzisiaj jest przedstawiany jako podstawowy systemowy model opisu organizacji; por. J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, Warszawa 1977, s. 165 i n.; *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981; K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Warszawa 1993, s. 91; M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury...*, s. 80; A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 40; Cz. Sikorski, *Nauka o zarządzaniu*, Łódź 2009, s. 16.

³³ J. Strużyna pisze, w odniesieniu do działalności firmy, iż budowanie i formalizowanie celów jest ideą dobrą wtedy, gdy: 1) zmiany w otoczeniu są wolniejsze od tempa wprowadzania zmian w zestawie celów; 2) członkowie organizacji są spolegliwi i nie dążą

czasie, uwzględniającym zarówno potrzeby otoczenia, jak i członków organizacji. Z tych celów należy dopiero wywodzić funkcje spełniane przez wyodrębnione części organizacji oraz zadania realizowane przez poszczególne komórki organizacyjne³⁴. Dwa pierwsze podsystemy tworzą element społeczny, a technologię i strukturę zaliczyć należy do elementów technicznych. Technologia to metody i techniki osiągania celów, wypełniania funkcji, realizowania cząstkowych zadań, a strukturę stanowią przyjęte zasady podziału pracy, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych oraz obieg informacji. Strzałki ilustrujące sprzężenia zwrotne między elementami tego systemu wskazują na konieczność holistycznego traktowania organizacji. Zmiana, która następuje w otoczeniu lub w jednym z podsystemów, powoduje konieczność zmian adaptacyjnych w pozostałych podsystemach. Kierunek zależności jest przy tym zmienny i zależy od charakteru zmian i konkretnych sytuacji³⁵. Charakter wzajemnych zależności, które oznaczone zostały strzałkami, będzie konstytuował cechy poszczególnych podsystemów i cechy organizacji jako całości³⁶.

Rysunek 1.1. Modele organizacji czterocłonowych



Objaśnienia: C – cele, L – ludzie, O – otoczenie, S – strategia, T – technologia, Z – zadania, SP – system (podsystem) społeczny, MT – system (podsystem) materialno-techniczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L.J. Krzyżanowski, *Podstawy nauk...*, s. 173 i n.

do nadmiernej przedsiębiorczości lub kreatywności; nie następuje stałe dążenie do przejścia kontroli nad procesami redefiniowania celów; 3) możliwe jest odkrycie logicznego ciągu pomiędzy następującymi po sobie zmianami w organizacji i realne staje się opanowanie sił je wywołujących; 4) organizacja jest zdolna do ponoszenia kosztów hierarchicznego nadzoru, który pozwala na reinterpretację nieprzewidzianych stanów; 5) kierownictwo gotowe jest do poświęcenia swojej kariery wtedy, gdy projekty nie sprawdzają się lub jego intuicja co do przyszłości jest niepospolita; J. Strużyna, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Katowice 2002, s. 37.

³⁴ L.J. Krzyżanowski, *Podstawy nauk...*, s. 173.

³⁵ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury...*, s. 80.

³⁶ Cz. Sikorski, *Nauka o zarządzaniu...*, s. 16.