

Dariusz W. Skalski<sup>1,4</sup> ORCID: 0000-0003-3280-3724

Dawid Czarnecki<sup>2,4</sup> ORCID: 0000-0002-6953-3951

Nataliia Tsyhanovska<sup>3</sup>

Tomasz Ubski<sup>4</sup>

Bogdan Kindzer<sup>4</sup> ORCID: 0000-0002-7503-4892

<sup>1</sup> Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku

<sup>2</sup> Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim

<sup>3</sup> Charkowska Państwowa Akademia Kultury w Charkowie

<sup>4</sup> Lwowski Państwowy Uniwersytet Kultury Fizycznej im. Iwana Boberskiego w Lwowie

## Organizacja i zarządzanie w placówce oświatowej

### *Organisation and management in an educational establishment*

**Streszczenie:** Zarządzanie placówką oświatową to spore wyzwanie dla dyrektora, który oprócz wiedzy merytorycznej powinien posiadać także kompetencje społeczne, umiejętność pracy z zespołem oraz w zespole. To właśnie umiejętność zarządzania zespołem ludzi stawiana jest jako jedna z pierwszych i najważniejszych spośród wszystkich kompetencji dyrektora placówki oświatowej. W artykule przedstawiono organizację i zarządzanie placówką oświatową przez dyrektora. Kompetencje dyrektora placówki oświatowej są niezbędne do sprawnego i skutecznego zarządzania. Autorzy zwracają uwagę na umiejętności takie jak wiedza i kompetencje oraz predyspozycje osobowościowe dyrektora szkoły. Okazuje się, że wiedza specjalistyczna nie wystarczy do zbudowania zespołu i zarządzania nim czy osiągnięcia celów wymaganych dla powodzenia danej placówki edukacyjnej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, organizacja, placówka oświatowa, dyrektor

**Abstract:** Managing an educational institution is a big challenge for a director who, in addition to substantive knowledge, should also have social competences and the ability to work with a team and in a team. Therefore the skills of managing a team of people are considered to be one of the first and most important competencies of the director of an educational institution. The article presents the organization and management of an educational institution by the director. The competences of the director of an educational institution are necessary for its efficient and effective management. The authors pay attention to skills such as knowledge and competences, as well as the personality predispositions of the school principal. It turns out that specialized knowledge is not enough to build and manage a team or achieve the goals required for the success of a given educational institution.

**Keywords:** management, organization, educational institution, director

## Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie jakimkolwiek przedsiębiorstwem pozwala na działanie zgodnie z przyjętą misją oraz celami strategicznymi. Dlatego też realizacja funkcji personalnej w danej organizacji, bez względu na rozmiar działalności, nabiera większego znaczenia. Kapitał ludzki stanowi bowiem podstawową siłę napędową rozwoju firmy oraz ma istotny wpływ na jej pozycję konkurencyjną<sup>1</sup>. Na zachowania i działania kapitału ludzkiego bardzo duży wpływ ma motywacja, która jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. W XIX w. Ewaryst Estkowski, współzałożyciel pierwszego Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego, twierdził, że nie ma szkoły lepszej lub gorszej. To, jaka jest szkoła, jaką ma pozycję pośród innych placówek i jaką cieszy się opinią, zależy od dyrektora i zespołu nauczycieli.

Kierownicze stanowisko zobowiązuje do podejmowania szeregu kluczowych decyzji, sprawnej organizacji we wszystkich obszarach funkcjonowania szkoły oraz odpowiedzialności. Wysokie kompetencje i umiejętności dyrektora w obszarze wielowymiarowej organizacji placówki oświatowej oraz przemyślana i zaplanowana organizacja to podstawy funkcjonowania szkoły. Do najważniejszych zadań dyrektora należy kierowanie działalnością szkoły, prowadzenie polityki kadrowej, organizowanie pracy szkoły i rady pedagogicznej, współpraca z innymi organami szkoły, sprawowanie nadzoru pedagogicznego, dbałość o jakość nauczania i wychowania.

## Pojęcie organizacji

Organizacja to grupa ludzi współpracujących ze sobą w sposób systematyczny, skoordynowany i uporządkowany, aby osiągnąć jakiś cel. Organizacja w sensie rzeczowym to organizacja, która jest zorganizowana w sposób wysoce sformalizowany, i tak, jak każda organizacja, ma określony cel<sup>2</sup>. Organizowanie ma w szkole aspekt czasowy: od bieżącego kierowania działalnością szkoły, mającego swój wymiar dzienny, a nawet godzinowy, poprzez ułożenie odpowiedniego dla uczniów i nauczycieli tygodniowego planu zajęć dydaktyczno-wychowawczych, aż po coroczną, w drodze zarządzania, organizację roku szkolnego.

W organizacji pracy w szkole dyrektor uwzględnia

- przepisy prawa, w tym oświatowego (ustawy rozporządzenia),
- program rozwoju szkoły,
- arkusz organizacyjny szkoły,
- plan pracy szkoły,

- programy szkoły, zestawy programów nauczania, plan rozwoju zawodowego,
- plan finansowy, zaplecze materialne placówki.

Znajomość przepisów prawa oświatowego umożliwia dyrektorowi sprawne zarządzanie placówką, co zatrudnionym nauczycielom, innym pracownikom oraz uczniom i ich rodzicom zapewnia poczucie bezpieczeństwa; wszyscy mają świadomość zatrudnienia i nauki w sprawnie funkcjonującej szkole, w której dyrektor właściwie organizuje proces edukacyjny, dbając o przestrzeganie przepisów prawa oświatowego oraz wykazując zaangażowanie w realizację zaplanowanych działań zgodnie z koncepcją rozwoju placówki i potrzebami społeczności szkolnej.

Organizacja pracy szkoły/placówki oświatowej stanowi podstawę do zapewnienia realizacji najważniejszego celu, opisanego w preambule ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty:

**„Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełnienia obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności”<sup>3</sup>.**

Odpowiedzialność dyrektora szkoły za realizację powyższego celu wymaga zestawienia i analizy następujących danych:

1. Strategiczne kierunki państwowej, regionalnej i lokalnej polityki oświatowej (np. nauczanie języków obcych).
2. Kierunki rozwoju szkoły (np. wykorzystanie przez uczniów technologii informacyjnej, tematyka ekologiczna, prozdrowotna, medialna itd.).
3. Potrzeby środowiska lokalnego w aspekcie dostosowania kierunków kształcenia do wymogów rynku pracy.
4. Diagnoza zespołów rozpoczynających naukę (możliwości, zainteresowania, potrzeby – wielkość grupy uczniów niepełnosprawnych, z trudnościami edukacyjnymi, wychowawczymi, materialnymi i życiowymi oraz wielkość grupy uczniów uzdolnionych).
5. Diagnoza zespołów kontynuujących naukę – pozyskana w wyniku systematycznego monitorowania postępów edukacyjnych uczniów.
6. Wnioski z analizy organizacji pracy szkoły w aspekcie efektywności kształcenia (z wykorzystaniem wyników sprawdzianów/egzaminów zewnętrznych), efektywności oddziaływań wychowawczych, profilaktycznych i opiekuńczych.
7. Wnioski rady rodziców oraz samorządu uczniowskiego.
8. Możliwości kadrowe – potencjał kwalifikacji rady pedagogicznej.
9. Możliwości lokalowe, bazowe, finansowe, wyposażenie w pomoce dydaktyczne.

<sup>1</sup> A. Mikrut, R. Tomasiewicz, *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, seria: Ekonomia 2001.

<sup>2</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (DzU z 2004 r., nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).

Praca szkoły opiera się na dokumentacji szkolnej opracowanej na podstawie ustawy o systemie oświaty, rozporządzeń MEN i bieżących zarządzeń organu prowadzącego i nadzorującego<sup>4</sup>.

Dokumentacja jest następująca:

- statut szkoły,
- wewnętrzne zasady oceniania,
- program wychowawczy,
- program profilaktyki,
- koncepcja pracy szkoły
- plan nadzoru pedagogicznego,
- szkolny zestaw programów nauczania i podręczników,
- dokumentacja osobowa nauczycieli,
- protokoły zebrań rady pedagogicznej,
- plany pracy zespołów przedmiotowych i zadaniowo-problemowych,
- plan doskonalenia zawodowego nauczycieli,
- regulaminy pracy rady pedagogicznej, rady rodziców i inne,
- procedury szkolne,
- dokumentacja związana z ewidencją dzieci i uczniów (księga ewidencji dzieci, księga uczniów),

<sup>4</sup> Ustawy o systemie oświaty, rozporządzenia MEN i bieżące zarządzenia organu prowadzącego i nadzorującego.

- dokumentacja związana z przebiegiem kształcenia (dzienniki lekcyjne i zajęć pozalekcyjnych, arkusze ocen i księgi arkuszy ocen),
- plan ewaluacji wewnętrznej.

### Definicja zarządzania

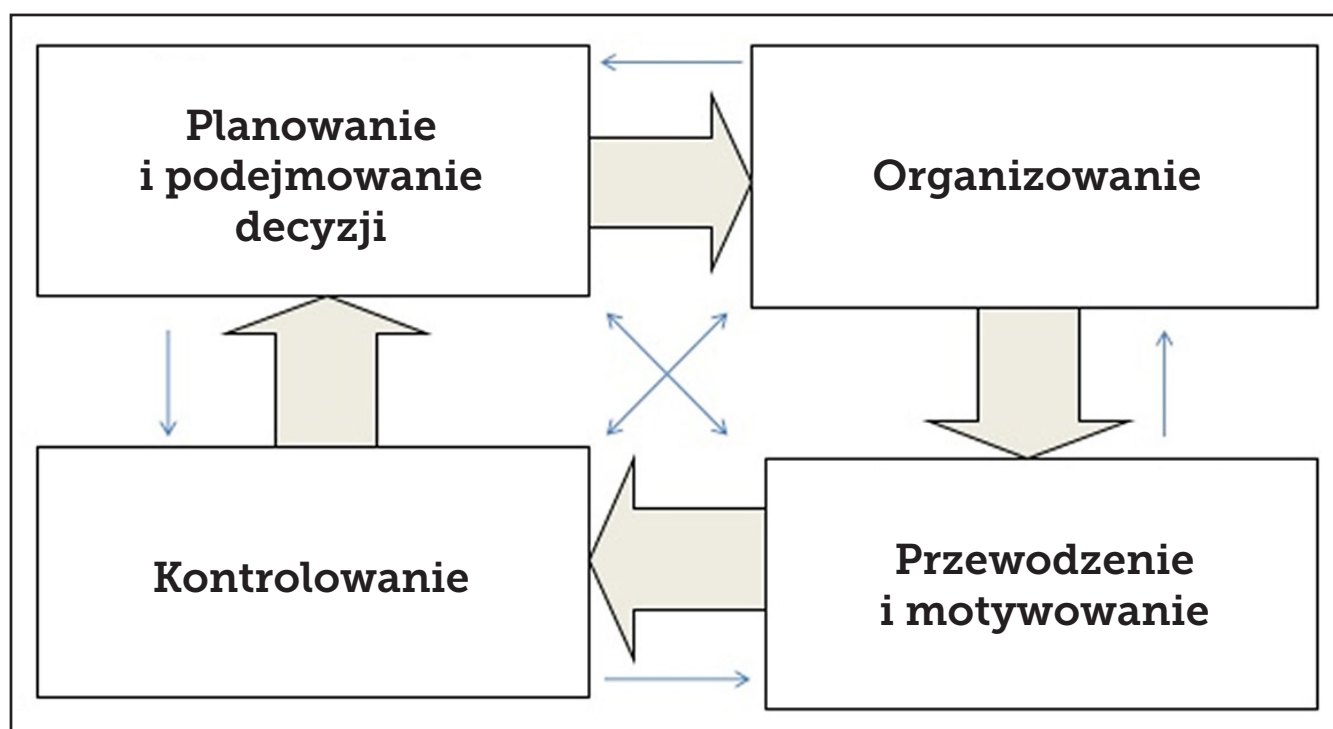
Zarządzanie – ogólny zakres działań, procesów i decyzji, których zastosowanie w odniesieniu do zasobów, osób, kapitału lub organizacji ma zapewnić warunki do efektywnego ich funkcjonowania prowadzącego do osiągnięcia postawionych celów<sup>5</sup>.

W. Kobyliński systematyzuje dotychczasowy dorobek nauki organizacji i zarządzania oświatą w zakresie jej przedmiotu badań w dwóch nurtach: normatywnym i opisowo-wyjaśniającym<sup>6</sup>. W pierwszym, w zależności od priorytetu inspirującego, sprawne funkcjonowanie oświaty (szkoły) wyróżnia podejście pedagogiczne, administracyjne i systemowe. Podejście pedagogiczne ekspozuje procesy edukacyjno-opiekuńcze szkoły, podkreśla ich znaczenie w zarządzaniu szkołą, traktując funkcję dyrektora jako pierwszego wychowawcy i nauczyciela.

<sup>5</sup> R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

<sup>6</sup> W. Kobyliński, *Organizacja i zarządzanie w oświacie (stan badań oraz kierunki i perspektywy rozwoju)*, [w:] *Leksykon pedagogiki religii. Podstawy, koncepcje, perspektywy*, red. C. Rogowski, Verbinum, Warszawa 2007.

Rys. 1. Fazy procesu zarządzania



Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

W podejściu administracyjnym uwaga koncentruje się na umiejętnościach zarządzania szkołą, zwłaszcza dyrektora jako lidera i menedżera<sup>7</sup>.

Zarządzanie kapitałem ludzkim, powszechnie stosowane w polityce społecznej i gospodarczej, kładzie nacisk na rolę pracowników w organizacji, na ich podstawowe znaczenie w jej funkcjonowaniu. Podkreśla współczesną konieczność przejścia:

- od postuszeństwa do autonomii i odpowiedzialności nauczycieli,
- od kompetencji jednostki do umiejętności pracy zespołowej,
- od hierarchii do partnerstwa,
- od przedsiębiorstwa typu „jedna, kochająca się rodzina” do organizacji uczącej się,
- od sporadycznych szkoleń do stałego doskonalenia personelu.

Jednocześnie zarządzanie kapitałem ludzkim domaga się wprowadzenia następujących zasad:

- rekrutacja personelu oparta na badaniach osobowości i potencjału kandydatów,
- ocena personelu w największym stopniu zależna od indywidualnego wkładu pracy w działalność zespołową,
- doskonalenie personelu – systemowe, ciągłe i zespołowe,
- ważna jest satysfakcja personelu – „zmotywowani pracownicy są prawdziwym skarbem instytucji”<sup>8</sup>.

Powyższy nurt zarządzania wskazuje na konieczność doboru właściwego personelu pedagogicznego i administracyjnego szkoły, który zdolny jest do stałego doskonalenia swoich kwalifikacji i kompetencji, ale jednocześnie posiada umiejętności komunikacji interpersonalnej umożliwiające zespołowe działania. Kolejna tendencja w zarządzaniu oświatą „szkoła jako organizacja ucząca się” odwołuje się do koncepcji Sengego<sup>9</sup>, który wyróżnia następujące cechy organizacji uczącej się:

- zespołowe uczenie się,
- indywidualne mistrzostwo,
- wspólne modele myślowe,
- wspólna wizja,
- myślenie systemowe (całościowy, spójny ogłęd wszystkich problemów organizacji)<sup>10</sup>.

W ustawie Karta Nauczyciela czytamy, że szkołą kieruje dyrektor, który jest jej przedstawicielem na

zewnątrz, przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, przewodniczącym rady pedagogicznej. Dyrektor sprawuje opiekę nad dziećmi i młodzieżą uczącą się w szkole; jest odpowiedzialny w szczególności za dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły, realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest za tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków szkoły. Dyrektor szkoły jest zobowiązany do zapewnienia pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań oraz w doskonaleniu zawodowym. Ponadto ma zapewnić w miarę możliwości odpowiednie warunki do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych<sup>11</sup>.

Dyrektor szkoły to nie tylko administrator, ale przede wszystkim menadżer – dyrektor profesjonalny, pedagog i kierownik placówki oświatowej mający szeroki zakres uprawnień, ale także szeroki zakres odpowiedzialności. To powinno się przejawiać w chęci i umiejętności współdecydowania o ważnych kwestiach dotyczących działania placówki, w tym w kwestiach merytorycznych, programowych, a także motywacyjnych. Bycie liderem nie może być rozumiane jedynie jako umiejętność odpowiedniego rozdziału pracy podwładnym i sprawowanie nad nimi kontroli. Funkcja lidera wiąże się bowiem także z umiejętnością jasnej wizji placówki, sformułowania misji, jakie realizować mogą poszczególni pracownicy szkoły, a także w inspirowaniu do dobrej, twórczej pracy i odpowiedniej motywacji. Aby dyrektor ze sprawnego administratora stał się menadżerem, musi posiadać nie tylko kompetencje społeczne, ale również intelektualne, takie jak otwartość na nowe rozwiązania, rzetelna i ciągle poszerzana wiedza zawodowa i zarządcza, sprzyjająca gotowości do podejmowania wyważonego ryzyka. W związku z takimi oczekiwaniami dyrektor powinien w swojej pracy położyć szczególny nacisk na następujące zagadnienia:

- Demokratyczny styl kierowania – podejmowanie decyzji po konsultacji z zespołem kierowniczym i radą pedagogiczną, śmiałe delegowanie wielu uprawnień kierowniczych i innych na pozostałych członków kierownictwa i nauczycieli, by dyrektor nie musiał o wszystkim myśleć i decydować; wzmacnia to wzajemne zaufanie i podnosi prestiż dyrektora, który decyzyjnie usuwa się trochę w cień, tworząc w ten sposób złudzenie dzielenia się władzą – „Kiedy najlepszy przywódca kończy swoją pracę, podwładni mówią: »Zrobiliśmy to sami«”. Interesujący jest zanik konfliktowości decyzji w razie jej uspołecznienia – dyrektor nie powinien „być sam przy biurku” – decyzja podjęta przy wsparciu zespołu jest obdarzona mniejszym ryzykiem. Korzyści ze współdecydowania ujawniają się w lepszych osiągnięciach pracy

<sup>7</sup> I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

<sup>8</sup> I. Dzierzgowska, *Najnowsze tendencje zarządzania oświatą*, [w:] *Nowa szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Warszawa 2003.

<sup>9</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Wyd. ABC, Warszawa 2000.

<sup>10</sup> I. Dzierzgowska, *Najnowsze tendencje...*, op. cit.

<sup>11</sup> Wybrane aspekty zarządzania i przywództwa edukacyjnego, pod red. R. Dorczaka, Kraków 2016.



pedagogicznej, integracji zespołu wokół wspólnie założonych planów i podjętych decyzji, zmniejszeniu liczby konfliktów, rozbudzaniu poczucia odpowiedzialności u nauczycieli; w odniesieniu do dyrektora – w zwiększeniu jego autorytetu, łatwiejszym i skuteczniejszym kierowaniu zespołem, mniejszych napięciach i większej satysfakcji, a w odniesieniu do nauczycieli – w zadowoleniu ze współzarządzania szkołą.

- Współdziałanie z pracownikami szkoły, by czynić ich odpowiedzialnymi za jakość i organizację pracy pedagogicznej w szkole; nastawienie się przede wszystkim na odbiór (uwagi, opinie, pomysły nauczycieli, uczniów, rodziców ekspertów – doradców), a nie na nadawanie.
- Objawianie pozytywnego myślenia, czyli w kategoriach szans, możliwości, a nie tylko przeszkód i zagrożeń, głównie przy planowaniu pracy na krótsze i dłuższe terminy.
- Budowanie autorytetu dyrektora w oparciu o wysoką kulturę osobistą, uwzględnianie w kontaktach z nauczycielami ich ambicji, aspiracji, docenianie ich wysiłku, unikanie hipokryzji.
- Troska o racjonalne wykorzystanie czasu jako wartości, która przemija i jest zasobem o ograniczonej wielkości; nie można kraść czasu własnego, nauczycieli i innych pracowników. Nie ma więc miejsca na niezaplanowane, nadmierne ryzykowne działania. Każda zmiana musi być racjonalna, uzasadniona, zaplanowana i realizowana pod nadzorem, według planu. Zmiana jawi się więc jako główny czynnik rozwoju. W środowisku szkolnym zmiany muszą być realizowane w sposób zaplanowany przez kompetentnych, przygotowanych do tego pracowników.

### Kompetencje istotne w zarządzaniu placówką oświatową

Zarządzanie współczesną szkołą stanowi wielkie wyzwanie dla jej dyrektorów – to oni muszą spajać w sobie umiejętności dobrego pedagoga, ale także menadżera, który potrafi we właściwy sposób zarządzać zespołem ludzi, budżetem placówki, sprawami administracyjno-organizacyjnymi. Jednocześnie dba o wizerunek placówki, reprezentując ją na zewnątrz, prowadzi nadzór pedagogiczny, przewodniczy posiedzeniom rady pedagogicznej. Dodatkowo bardzo ważna jest także współpraca ze środowiskiem lokalnym, rodzicami uczniów, władzami miasta. Efektywny dyrektor to nieomal człowiek renesansu, który posiada wiedzę z różnych dziedzin, jest zaangażowany w pracę, stanowi wzór dla swoich współpracowników oraz inspiruje ich do ustawicznego podnoszenia swoich kwalifikacji, poszukiwania kreatywnych sposobów nauczania. Wszystkie te elementy niewątpliwie wymagają od dyrektora bardzo dużych umiejętności organizacji własnej pracy oraz umiejętności pracy pod presją czasu. Dyrektor jest także

swojego rodzaju filtrem w codziennej rzeczywistości szkoły. Powinien zachowywać spokój i opanowanie nawet w bardzo trudnych sytuacjach. Dyrektor przyjmuje i rozmawia spokojnie zarówno z rozgniewanym rodzicem, jak i niezadowolonym czy zdenerwowanym nauczycielem bądź uczniem<sup>12</sup>.

### Podsumowanie

Zarządzanie zespołem ludzi to codzienne wyzwanie. Członkowie grupy różnią się od siebie; mają inne zainteresowania, charaktery, różne codzienne problemy. Dyrektor powinien funkcjonować jako menadżer, „pierwszy” nauczyciel i wychowawca. Nauczyciele, uczniowie i rodzice mają podobne oczekiwania w stosunku do „swojego” dyrektora związane z nadzorem pedagogicznym; powinien on jawić się jako kompetentny przełożony, pracodawca, życzliwy doradca i konsultant, człowiek zrównoważony, o empatycznym i spokojnym usposobieniu (choć nie flegmatyczny), nastawiony pozytywnie do środowiska szkolnego, skuteczny jako inspirator innowacji i optymista z dobrym humorem.

### Bibliografia

- Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Dzierzgowska I., *Najnowsze tendencje zarządzania oświatą*, [w:] *Nowa szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Warszawa 2003.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Kaniewska-Mackiewicz E., *Kompetencje dyrektora istotne w zarządzaniu placówką oświatową*, „Zeszyty Naukowe WSG, seria: Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo” 2021, t. 39.
- Kobyliński W., *Organizacja i zarządzanie w oświacie (stan badań oraz kierunki i perspektywy rozwoju)*, [w:] *Leksykon pedagogiki religii. Podstawy, koncepcje, perspektywy*, red. C. Rogowski, Verbinum, Warszawa 2007.
- Mikrut A., Tomaszewicz R., *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, seria: Ekonomia” 2001.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Wyd. ABC, Warszawa 2000.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (DzU z 2004 r., nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).
- Ustawy o systemie oświaty, Rozporządzeń MEN i bieżących Zarządzeń Organu Prowadzącego i Nadzorującego
- Wybrane aspekty zarządzania i przywództwa edukacyjnego, pod red. R. Dorczaka, Kraków 2016.

<sup>12</sup> E. Kaniewska-Mackiewicz, *Kompetencje dyrektora istotne w zarządzaniu placówką oświatową*, „Zeszyty Naukowe WSG, seria: Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo” 2021, t. 39.