Mirosław Czapka

O nowy wymiar kierowania menedżerów oświaty

Nauczyciel i Szkoła 2 (9), 50-55

2000

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Mirosław Czapka

O nowy wymiar kierowania menedżerów oświaty

Funkcje kierownicze elementem procesu kierowania

Zasadniczymi funkcjami, które ma do spełnienia menedżer początku XXI stulecia, są :

— **funkcje zasadnicze**, do których zaliczyć należy funkcję finansową, tj. pozyskiwanie funduszy; funkcję ubezpieczeniową, polegającą na zabezpieczeniu majątku, personelu i uczniów; funkcję rachunkową, tj. ewidencję majątku i procesów gospodarczych (pobieranie składek, działalność gospodarczo-usługowa);

— **funkcje kierownicze** (przewidywania, organizowania, motywowania, koordynowania i kontroli);

— **funkcje dydaktyczno-wychowawcze i opiekuńcze** (nauczanie wiedzy praktycznej i umiejętności życiowych; odpowiedzialność; menedżer jest animatorem wychowania zdrowotnego, seksualnego, wychowania do rekreacji, turystyki i sportu; planowanie i dokumentowanie przez niego pracy staje się źródłem wiedzy dla jego podwładnych — ten rodzaj funkcji uchroni menedżera przed rutyniarstwem; nowatorstwo w prowadzeniu narad, spotkań, jak również nowe formy mieszczące się w granicach etyki — zachowanie menedżera; menedżer powinien być propagatorem swoich idei, pomysłów, umiejącym i chcącym wyrazić i przekazać je innym poprzez publikowanie artykułów, odczyty, wykłady, książki)[1].

Te grupy funkcji traktowane są jako istotne dla pracy menedżerskiej. Oznacza to, że każdy menedżer oświatowy obowiązany jest je wykonywać i na nich powinien koncentrować swą uwagę. Wykonywanie tych funkcji jest jednym z warunków uznania kogoś za menedżera.

Przedstawione tu pojęcia są pokrewne, choć nie tożsame, z pojęciem funkcji jako ogółu obowiązków wykonywanych na danym stanowisku pracy ze względu na cel lub zadanie. Realizacja powyższych funkcji możliwa jest, gdy menedżer stosuje kierowanie sprawnościowe.

---

[1] P. Kowolik: *Czasopisma pedagogiczne w pracy dyrektora szkoły.* „Nauczyciel i Szkoła" 1999, nr 2.

Istota zarządzania sprawnościowego

Zarządzanie sprawnościowe ma na celu łączenie dobrej teorii kierowania z praktyką, aby jak najlepiej zaspokoić potrzeby placówki. Istotą zarządzania sprawnościowego jest :

— **określenie funkcji i celów:** placówka, która chce osiągnąć maksymalną efektywność i skuteczność, musi planowo ukształtować swoje funkcje oraz jasno określić cele, na podstawie których można oceniać właściwie realizację funkcji. Dlatego też konieczna jest koordynacja wysiłków wszystkich ogniw placówki, motywacja pracowników i doskonalenie sprawności wykorzystania wszystkich zasobów, wprowadzanie niezbędnych korekt, zmian, innowacji wraz z kształtowaniem u pracowników podatności na te zmiany. Jasne określenie funkcji i celów pozwala na wyodrębnienie podstawowych operacji i wprowadzenie odpowiedniej korekty w strukturze organizacyjnej placówki. Określa się wyniki, jakie ma osiągnąć każda organizacyjna struktura. Wcześniej natomiast odbywa się podział szczegółowych zadań dla poszczególnych pracowników[2];

— **obserwacja sprawności i wyników:** obserwacja sprawności odbywa się we wszystkich strukturach. Precyzyjnie określa się podstawowe zadania i kryteria sprawności (ustalone demokratycznie na naradach i zebraniach) oraz wskaźniki, na podstawie których dokonuje się oceny wykonanych zadań, a co za tym idzie i osiąganie celów;

— **powiązany i uporządkowany układ komunikowania się:** dobre komunikowanie jest podstawą sprawnego zarządzania — chodzi o przepływ informacji w pionie (ministerstwo–kuratorium–szkoła) i poziomie (szkoła–szkoła, nauczyciel–nauczyciel);

— **rozwój personelu i ocena wyników jego pracy:** powodzenie, sukces każdej organizacji zależy od entuzjazmu i motywacji pracowników, dlatego ważnym zadaniem menedżera jest doskonalenie stosunków międzyludzkich. Rozwój, dojrzewanie w zawodzie powinny obejmować osiąganie przez pracowników satysfakcji z osiąganych wyników, organizacyjnej, kierowniczej itp. Bardzo dobre wyniki, osiągnięcia powinny być publicznie uznawane. Należy również badać, w jakich dziedzinach należy organizować dokształcanie i doskonalenie. Pożądane jest opracowanie kryteriów systemu oceny pracowników na wszystkich szczeblach (przy czym dokonywać się go winno okresowo). Ocena ta mogłaby stanowić impuls określający dalszą karierę lub skierowanie na jedną z form doskonalenia[3];

---

[2] J. Milson: *Performance Management — four Years on.* „Management Services" 1991, nr 1 i 2.

[3] W. Straszyński: *Zarządzanie sprawnościowe.* „Przegląd Organizacji" 1991, nr 8 i 9.

— **systemy informacyjne zarządzania:** powinny umożliwić i ułatwić pomiary sprawności i porównywanie wyników z wcześniej nakreślonymi zadaniami i celami. Jeżeli system istniejący nie może tego zapewnić, należy go modyfikować lub wprowadzić nowy. Karty systemu informacyjnego powinny być gromadzone w tzw. *Banku Kadr Menedżerskich* na szczeblu województwa lub centrali (w MEN). Lepszym rozwiązaniem mógłby być zapis danych na dyskietkach komputerowych zgromadzonych w *Komputerowym Banku Kadr Menedżerskich.*

Kwalifikacje menedżerów

Kwalifikacje kadry menedżerskiej służą do wykorzystania narzędzi zarządzania i zmiany wiedzy na wyniki w określonym czasie. Menedżerowie powinni posiadać dwa rodzaje kwalifikacji[4]:

— **kompetencje podstawowe** (umiejętności motywowania innych i wpływania na ich działalność, umiejętności zbierania informacji i dzielenia się nimi, umiejętności nawiązywania kontaktów z ludźmi, delegowania uprawnień, kontrolowania i planowania);

— **umiejętności zarządzania strategicznego** (to takie zdolności, jak: umiejętność poznawania, odkrywania i przezwyciężania zagrożeń i godzenia sprzeczności występujących na „rynku" oświatowym, umiejętność rywalizowania z jednostkami, umiejętność realizowania poszczególnych przedsięwziąć strategicznych).

Z kwalifikacjami nie należy utożsamiać stylu zarządzania, związanego z osobowością menedżera. Różne osobowości wynikają z różnych modeli poznawczych, sposobów postrzegania i dokonywania ocen. Są to więc naturalne preferencje osobiste.

W rozważaniach drogi i celu należy uwzględniać zarówno proces, jak i wynik wykonania zadania, czyli nie tylko przebieg czynności roboczych i kierowniczych, lecz również sensowność efektu końcowego. Efekt pracy należy traktować jako osiągnięcie, dlatego zarówno menedżer, jak i pracownik powinni identyfikować się z wykonywaną pracą i z jej wynikami.

Wykonanie zadania tylko wtedy nabiera sensu, gdy człowiek jest o tym przekonany i gdy może przekazać to poczucie sensu innym. Wykonanie zadania kierowniczego ma sens wtedy, gdy:

— mobilizowana jest osobowość menedżera i pracowników;

— współpraca menedżera wewnątrz i na zewnątrz placówki jest coraz lepsza,

— menedżer i pracownik odnoszą się do pracy z zaangażowaniem.

---

[4] S.A. Stumpf, T.P. Mullen: *Strategic Leadership: Concepts, Skills, Style and Process.* „The Journal of Management Development" 1991, nr 1.

Mobilizowanie osobowości to nic innego, jak wyzwalanie się zdolności do samodzielnej oceny problemów, kompetencja i społeczna gotowość do podnoszenia odpowiedzialności. Służy temu przydzielanie zadań, zwiększanie zakresu samodzielności, właściwe oddziaływanie kierownictwa. Ważnym elementem jest jakość współpracy: mimo podziału zadań — cele są osiągane wspólnie.

Zmiana portretu menedżera

Jakimi cechami powinien odznaczać się oświatowy menedżer przyszłości?

Powinien być wzorem, posiadać autorytet jako osobowość i jako człowiek. Być doskonałym specjalistą. Stwarzać atmosferę szczerości i otwarcia. Umiejętnie wyrażać pochwały i dodawać otuchy. Rozwijać system współzawodnictwa. Wierzyć w zdolność podejmowania zadań i osiągania wyników przez poszczególnych pracowników. Myśleć innowacyjnie, wykazywać inicjatywę i chęć do zmian. Być gotowym do ponoszenia odpowiedzialności. Akceptować popełnianie błędów i umożliwiać ich naprawę.

Zarysowując sylwetkę nowoczesnego menedżera oświatowego, trzeba stwierdzić, że powinien to być człowiek, który:

— posiada namiętne umiłowanie pracy i chęć wprowadzania zmian;
— poszukuje informacji i nowych wizji;
— odczuwa potrzebę znaczenia i posiadania autonomii, prestiżu;
— jest odporny na frustrację i na obciążenia psychiczne;
— umie godzić racjonalność z intuicją;
— umie forsować swoje pomysły i ma siłę przekonywania;
— jest wrażliwy na sukcesy w pracy[5].

Kierowanie na przełomie epok wymaga nowej filozofii kierowania. Menedżer musi posiąść umiejętność zdywersyfikowanego myślenia przy kompleksowej orientacji. Musi też umieć kierować nie tylko podległym zespołem, ale także swymi zadaniami. Menedżer, który chce osiągnąć sukcesy, nie może zapomnieć o etyce.

Cechami osobowości powinny być:

— intuicja,
— odwaga i gotowość podjęcia ryzyka,
— świadomość odpowiedzialności,
— wyczucie sprawy,
— dalekowzroczność[6].

---

[5] G. Höhler: *Bedeutung und Akzeptanz des Leistungsprizips in der Gesellschaft von morgen*. „Personal" 1990, nr 3.

[6] G. Weigle: *Führen in der Arbeiswelt von morgen* „Zeitschrift Führung + Organisation" 1991, nr 1.

Doskonalenie kadr menedżerskich

Celem kształcenia zawodowego funkcjonującego w zmiennej i konkurencyjnej rzeczywistości powinno być przygotowanie człowieka aktywnego i mobilnego zawodowo. Instytucje edukacyjne nie mogą się ograniczać do przekazywania wiedzy i umiejętności, ale powinny iść za postępem techniki i technologii oraz przygotowywać do wielokrotnej zmiany rodzaju wykonywanej pracy.[7]

Działalność szkoły w nowych dziedzinach, lepsze wykorzystanie potencjału wysoko kwalifikowanej kadry, uczniów, rodziców zasadniczo prowadzi do modernizacji jakości kształcenia.[8] Skuteczność takich programów zależy w dużej mierze od umiejętności kadr menedżerskich.

Doskonalenie kierowania obejmuje trzy komponenty:

1) przygotowanie w zakresie kierowania (konferencje, kursy, warsztaty — informacje i umiejętności praktyczne);

2) edukacja w zakresie kierowania (kursy dłuższe zewnętrzne ukierunkowane na teorię i wiedzę opartą na wynikach badań);

3) wspieranie procesu kierowania (odnosi się do procedur zarządzania, np. awans, ocena, rotacja pracowników)[9].

Przygotowaniem kadr w zakresie kierowania powinny się zająć wyspecjalizowane instytuty i agendy szkół wyższych.

Preferowanymi formami kształcenia winno być:

— nauczanie rozwiązywania problemów (gry dydaktyczne, mikronauczanie, dyskusje);

— kształcenie przez badanie (ćwiczenia, warsztaty, praktyki);

— samokształcenie (indywidualne, zespołowe, kierowane).

Problematyka doskonalenia obejmować powinna: zadania menedżera (zadania, funkcje, delegowanie uprawnień), gospodarowanie czasem, organizację stanowiska pracy dyrektora (gabinet, zadania, sekretarki, elementy techniki biurowej, zastosowanie komputera w pracy administracyjnej), przestrzeganie prawa, motywowanie ludzi do pracy, wybór stylu kierowania, prowadzenie narad, rozwiązywanie konfliktów, prowadzenie negocjacji, ocenianie podwładnych.

Kierowanie w obecnej rzeczywistości stanęło wobec nowych wyzwań. W środowisku naturalnym szkoły pojawiają się nowe realia, nowe możliwości oraz nowe zagrożenia. Coraz większy wpływ na rozwój oświaty w naszym kraju mają

---

[7] E. Drogosz: *Kształcenie zawodowe a potrzeby gospodarki rynkowej*. „Przegląd Powszechny" 1992, nr 6.

[8] H. Bednarczyk, K. Symela, K. Stojek: *Doskonalenie kadr kierowniczych szkół zawodowych*. „Edukacja Dorosłych" 1994, nr 6.

[9] D. Elsner, D. Ekiert-Grabowska, B. Kożusznik: *Jak doskonalić pracę dyrektora szkoły?* Katowice 1995, Tom III, s. 143.

menedżerowie. Od ich osobowości, wykształcenia i kwalifikacji zależy w dużym stopniu rozwój placówki. Menedżer placówki musi przeanalizować, jaka polityka oświatowa leży w interesie szkoły oraz zapewnić spójność w jej realizacji[10].

[10] P. Kowolik: *Dyrektor szkoły istotnym ogniwem zreformowanej szkoły podstawowej*. [W:] *Szkoła polska u progu nadchodzącego wieku*. Red. P. Kowolik. Kraków 1999, s. 266.