

# Joanna Gajda

---

## Delegowanie uprawnień jako metoda usprawniania zarządzania współczesną szkołą

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 129-135

---

2012

Artykuł został 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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Joanna GAJDA**  
Politechnika Częstochowska

## **DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ JAKO METODA USPRAWNIANIA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ SZKOŁĄ**

*Zacznij traktować swoją władzę w szkole jak chleb,  
którym trzeba się dzielić z innymi,  
aby i oni poczuli smak kierowania*  
Jerzy Nowacki

### **Uwagi wstępne**

Sprawne zarządzanie organizacją uznaje się za sztukę realizacji celów przy współudziale podwładnych.<sup>1</sup> Istotnym elementem tworzenia struktury organizacyjnej są ustalenia o sposobach rozłożenia uprawnień do wykonania określonych zadań i podejmowania decyzji.<sup>2</sup>

Delegowanie uprawnień jest gwarantem wysokiej efektywności zarządzania szkołą, jeśli dyrektor – menedżer dokona podziału zadań dostosowując je do kwalifikacji, możliwości i doświadczeń nauczycieli. Zdaniem L. Lachiewicz, podział i rozgraniczenie zadań należy łączyć ze specjalizacją pracowników, co ogranicza i ujednocila zakres pracy na poszczególnych stanowiskach sprzyjając nabywaniu wprawy, wzrostu umiejętności oraz ekonomiczności działań.<sup>3</sup>

Właściwy podział zadań eliminuje spory kompetencyjne powstające na skutek nieodpowiedniego wyznaczania uprawnień lub nieprzydzielania zadań uznanych za niejasne w związku z podejmowaniem decyzji i ich realizacją. L. Lachiewicz używa pojęcia – „pola niczyje”.<sup>4</sup>

W przypadku zgodności pomiędzy wielkością zadań, poziomem uprawnień i zakresem odpowiedzialności, pracownicy sprawnie wykonują powierzone im obowiązki, gdyż odpowiadają za sprawy, na które mają wpływ, wykonują zadania, do których realizacji posiadają odpowiednią wiedzę i uprawnienia.<sup>5</sup>

### **Postrzeganie podwładnych jako osób zdolnych do samodzielnego działania**

Znaczenie delegowania uprawnień wzrosło odkąd zaobserwowano zdolność pracowników i zespołów w instytucji do efektywnej pracy. Organizacyjnym uzasadnieniem dla tworzenia warunków na rzecz samodzielnego działania pracowników są następujące przesłanki:

- *pracownicy czują się odpowiedzialni nie tylko za wykonanie swojej pracy, ale również za efekty działania instytucji, w której są zatrudnieni (...);*
- *zespoły nieustannie ze sobą współpracują, osiągając coraz lepszą efektywność;*

<sup>1</sup> H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”. Warszawa 1999, s. 173

<sup>2</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN. Warszawa 2005, s. 359

<sup>3</sup> S. Lachiewicz, *Organizacja pracy kierowniczej*, Wyd. Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent. Łódź 1994, s. 32

<sup>4</sup> Ibidem, s. 33

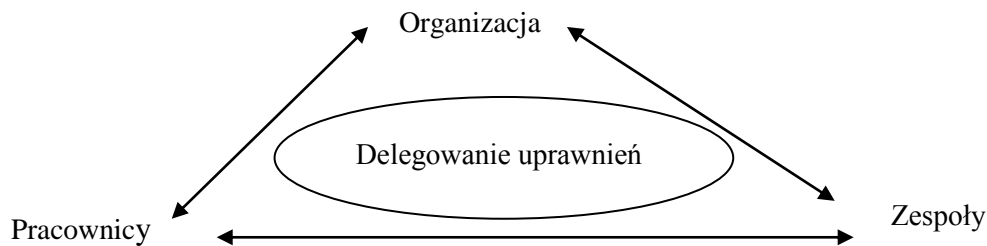
<sup>5</sup> Ibidem, s. 34

- organizacja funkcjonuje w taki sposób, aby ludzie mogli odczuwać, że są w stanie osiągać założone rezultaty, wykonywać oczekiwane, a nie tylko niezbędne działania, a także być za to wynagradzani.<sup>6</sup>

### Zakresy swobody działania

Rozszerzenie swobody działania powinno nastąpić jednocześnie w trzech zakresach: indywidualnym, zespołowym i instytucjonalnym.<sup>7</sup>

**Rysunek nr 1:** Współzależność trzech zakresów, w których jednocześnie powinno dochodzić do delegowania uprawnień



**Źródło:** D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową, Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wyd. Mentor. Chorzów 1999, s. 108

D. Elsner dokonała w każdym z tych zakresów rozróżnienia na aspekty wewnętrzne i zewnętrzne.

**Tabela nr 1:** Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania delegowania uprawnień

Uwarunkowania	Wewnętrzne	Zewnętrzne
<b>Zakres uprawnień</b>		
Indywidualny	Postawy i morale podwładnych	Postawy i morale kierowników
Zespołowy	Warunki wewnątrz zespołu sprzyjające efektywnej pracy	Warunki wewnątrz organizacji sprzyjające efektywnej pracy zespołowej
Instytucjonalny	Konfiguracja struktury organizacyjnej instytucji	Otoczenie instytucji

**Źródło:** D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową, Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wyd. Mentor. Chorzów 1999, s. 108

<sup>6</sup> D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową, Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wyd. Mentor. Chorzów 1999, s. 107

<sup>7</sup> Ibidem, s. 107-108

Uznanie zagadnienia delegacji za naturalną konsekwencją menedżerskiego zarządzania wymaga rozważenia następujących spraw:

- Jakie uprawnienia można delegować?
- Komu można je przekazać?
- Jaki jest zakres odpowiedzialności delegującego oraz przyjmującego uprawnienia?<sup>8</sup>

Przydatność tego procesu dostrzega się w takim stopniu, w jakim wpływa na poprawę skuteczności zarządzania. Zatem kluczową kwestię stanowi wybór pracownika, do którego dyrektor ma zaufanie i jest przekonany, że przydzielone mu zadania zostaną wykonane starannie i odpowiedzialnie.<sup>9</sup>

#### **Korzyści wynikające z procesu delegacji**

D. Elsner dostrzega szereg korzyści wynikających z przekazywania podwładnym uprawnień. Zalicza do nich:

- *pozytywne efekty współdziałania i pracy zespołowej (nad programem nauczania i wychowania, nad programami autorskimi, nad systemem oceniania, nad filozofią i metodyką sprawowania nadzoru pedagogicznego);*
- *dowartościowanie członków zespołu eliminuje występowanie sytuacji konfliktowych;*
- *możliwość podejmowania decyzji w sprawach, na których nauczyciele znają się;*
- *oszczędzanie czasu na „oczekiwanie akceptacji decyzji wynegocjowanych przez zespół;*
- *osiąganie „lepszego skutku wyniku wykonania działania zespołowo w porównaniu z takim samym działaniem, ale wykonanym przez jedną osobę, np. kierownika;*
- *precyzyjnie określone cele i rezultaty, do których zmierza zespół;*
- *jasno wyznaczone standardy rozwiązań;*
- *możliwość nieskrępowanego wypowiedzania opinii i wyrozumiałość dla odmiennych przekonań;*
- *komunikacja społeczna odbywająca się poziomymi kanałami na rzecz partnerskich kontaktów interpersonalnych.<sup>10</sup>*

#### **Umiejętności kierownicze w zakresie delegowania uprawnień**

J. Szczupaczyński wskazuje szereg powodów delegowania zadań ze szczebla kierowniczego na wykonawczy, zaliczając do nich:

- *konieczność wygospodarowania przez kierownika więcej czasu na rozwiązanie problemów ogólnych;*
- *chęć pobudzenia decyzji bliżej spraw, których one dotyczą (np. wówczas, gdy od trafności tych decyzji zależy jakość obsługi klientów, z którymi na co dzień spotyka się podwładny, a nie kierownik);*
- *potrzeba skrócenia czasu podejmowania decyzji;*

<sup>8</sup> Cz. Plewka, *Jak skutecznie zarządzać współczesną szkołą* (w:) Cz. Plewka, H. Bednarczyk (red.), *Vademecum menedżera oświaty*, Instytut Technologii Eksploatacji. Radom 2000, s. 435

<sup>9</sup> Ibidem, s. 438

<sup>10</sup> D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Wokół nowych pojęć i znaczeń, Wyd. Mentor. Chorzów 1999, s. 111-112

- *potrzeba wyeliminowania czasochłonnej konsultacji pomiędzy przełożonym i podwładnym.*<sup>11</sup>

Wśród argumentów uzasadniających lokalizację uprawnień do samodzielnego decydowania w instytucjach edukacyjnych na uwagę zasługują:

- *bezpośredni kontakt z klientem;*
- *lepsze dostrzeganie i rozumienie potrzeb klientów;*
- *szybkie reagowanie na potrzeby;*
- *tworzenie wewnątrz instytucji warunków dla elastycznego funkcjonowania na rynku.*<sup>12</sup>

#### **Uprawnienia dyrektora do delegowania na podwładnych**

D. Elsner<sup>13</sup> i J. Nowacki<sup>14</sup> podają następujące przykłady zastosowania delegowania uprawnień w szkole:

- *wydawanie zarządzeń regulujących wewnętrzną organizację pracy szkoły;*
- *podpisywanie pism i dokumentów szkoły;*
- *kierowanie realizacją zadań planu dydaktyczno-wychowawczego, zadań wychowawców;*
- *podejmowanie decyzji w wyznaczonych uprzednio sprawach;*
- *rozstrzyganie spraw spornych;*
- *reprezentowanie szkoły na zewnątrz;*
- *ocena pracy i hospitacja zajęć wychowawców;*
- *planowanie i przydział zadań wychowawczych;*
- *wydawanie poleceń wyznaczonym pracownikom;*
- *stawianie wniosków.*

#### **Warunki rozmieszczania uprawnień**

W. Kieżun określił szereg warunków delegowania uprawnień do wypełniania przekazanych zadań. A zatem:

- *delegujący może zastrzec sobie prawo decydowania w ściśle określonych sprawach, mając jednak na względzie, że każde takie zastrzeżenie zmniejsza poczucie odpowiedzialności u delegowanego;*
- *osoba, która przyjęła delegowane uprawnienia składa delegującemu informacje z wyników działalności podejmowanej na podstawie własnych decyzji (stopień szczegółowości tych informacji i ich zakres powinien delegujący określić w piśmie delegującym uprawnienia);*
- *delegujący przekazuje część swych uprawnień i obowiązków i czyni delegowanego odpowiedzialnym za ich wykonanie. Nie zwalnia to delegującego z odpowiedzialności za wszystko co uczyni delegowany;*
- *nie należy zlecać dwu lub kilku delegowanym obowiązków, których zakres częściowo się pokrywa, zwłaszcza nie uprzedzając ich o tym;*
- *delegujący powinien przekazać podwładnym wszystkie te obowiązki, których sam nie zamierza spełnić. Pozostawienie odcinków pustych może wywołać złe skutki.*<sup>15</sup>

<sup>11</sup> J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*. Pułtusk 2004, s. 23

<sup>12</sup> D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Wokół nowych pojęć i znaczeń, Wyd. Mentor. Chorzów 1999, s. 107

<sup>13</sup> Ibidem, s. 54

<sup>14</sup> J. Nowacki, *Jak mądrze kierować szkołą?* Wyd. Nauczycielskie. Jelenia Góra 1998, s. 21

### Zasady poprawnego delegowania uprawnień

Delegowanie zadań i uprawnień wymaga dobrego przygotowania oraz urzeczywistnienia zgodnie z następującymi zasadami:<sup>16</sup>

- z. *celowości delegacji uprawnień* – przełożony jasno określa cel delegacji. Sprzyja to dobraniu należytej formy i zakresu delegacji, kontroli rezultatów (pobudzenie kreatywności pracowników, podniesienie ich zadowolenia z wykonanej pracy zgodnie z założeniami);
- z. *akceptacji delegacji przez podwładnego* – przekazanie uprawnień powinno poprzedzać zastosowanie właściwych zachęt w celu wyeliminowania obawy wystąpienia ryzyka i krytyki wśród podwładnych. Niektórzy pracownicy nie wierzą we własne predyspozycje i dlatego unikają przyjęcia dodatkowych zadań;
- z. *kontroli umiejętności podwładnego* – dla efektywności wykonywanej pracy należy przekazać zadania, uprawnienia osobom, które umieją poradzić sobie z nimi. Dotyczy to zwłaszcza uprawnień decyzyjnych. Zatem, aby to zweryfikować, należy „delegować uprawnienia stopniowo, zwiększając złożoność przekazywanych podwładnemu decyzji oraz sprawdzać, jak sobie z nimi daje radę”;
- z. *niezakłóconej komunikacji pomiędzy podwładnym i przełożonym* – delegowanie zadań w atmosferze zaufania i niezakłóconej komunikacji warunkuje skuteczność wykonywanych zadań bez dodatkowych kontroli. Można również oczekiwać zgłaszania i otwartego omawiania nurtujących problemów i pytań;
- z. *wyraźnej delegacji uprawnień* – sformułowanie zakresu rozmieszczenia uprawnień pozwoli rozwiązać wszelkie wątpliwości podwładnego co do typu spraw i zakresu podejmowanych decyzji;
- z. *kompletności delegowanych uprawnień* – „jeżeli delegowana została decyzja A, korzystne jest, aby także delegować związane z nią decyzje B i C. Chodzi o «złożenie się» częściowych decyzji A B i C”;
- z. *odpowiedzialności za podejmowane decyzje* – delegowanie zadań wymaga przyjęcia odpowiedzialności przez kierownika za działania grupy oraz decyzji „interwencyjnych”, podejmowanych, gdy pracownik nie radzi sobie z rozwiązaniem problemu;
- z. *zapewnienia potrzebnych środków i informacji* – do obowiązków dyrektora zalicza się: zagwarantowanie podwładnym środków działania i informacji nieodzownych do realizacji delegowanych zadań.

M. Holstein-Beck<sup>17</sup> wyodrębniła kilka zakresów poprawnej delegacji uprawnień zaliczając do nich:

- ✓ wyznaczenie odpowiedzialności – w tej kwestii dyrektor musi „wyjść poza typowy opis pracy i wyspecyfikować wyniki, jakich od każdego oczekuje”. Delegowanie zadań wymaga uzgodnienia:
  - działań i zadań, za wykonanie których każdy ponosi określoną odpowiedzialność;
  - dziedzin pracy, za które każdy odpowiada;

<sup>15</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa. Warszawa 1997, s. 213

<sup>16</sup> J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*. Pułtusk 2004, s. 24

<sup>17</sup> M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, CIM. Warszawa 2001, s. 170

- specyficznych warunków, dla spełnienia których przysługują określone uprawnienia;
- sposobu mierzenia wyników pracy, za które każdy z nich jest odpowiedzialny;
- ✓ wyznaczanie uprawnień – przekazanie uprawnień wiąże się z równoczesnym zaciągnięciem kierowniczych zobowiązań. Przekazywanie uprawnień uwzględnia:
  - umożliwienie pracownikowi przedstawienia własnych pomysłów co do osiągnięcia oczekiwanych wyników;
  - zachęcanie do stawiania pytań, poszukiwania alternatyw i prowadzenia szczerych dyskusji;
  - pomaganie w przewidywaniu trudności i możliwości ich przewyciężania;
  - osiągnięcie wzajemnego porozumienia na określony tok postępowania.

U wielu kierowników obserwuje się tendencję do samodzielnego rozstrzygania problemów fachowych, co H. Luijk uważa za poważny błąd i uchybienie organizacyjne.<sup>18</sup>

A. Czermiński i inni<sup>19</sup> podają szereg powodów niechęci do delegowania uprawnień. Zaliczają do nich:

- *brak poczucia bezpieczeństwa* – kierownicy świadomi odpowiedzialności za działania ich podwładnych zniechęcają się do podejmowania ryzyka związanego z delegowaniem zadań;
- *brak uzdolnień kierowniczych* – bez umiejętności organizacyjnych w procesie kierowania placówką oświatową, dyrektorzy mają trudności z ustaleniem zadań do delegowania i konkretnym ich egzekwowaniem;
- *brak zaufania do podwładnych* – w przypadku nauczycieli z długim stażem pracy, nie ma to usprawiedliwienia, szczególnie gdy podwładni nie zostali poddani szkoleniom. Brak zaufania do podwładnych wiąże się również z przesadnym poczuciem własnej wartości. Konsekwencją tego jest ograniczanie ich swobody działania i możliwości rozwojowych;
- *niechęć do przyjmowania delegacji* – wielu podwładnych niechętnie przyjmuje delegowanie z powodu obawy przed krytyką, zwolnienia z pracy za ujawnienie błędów. Unikanie odpowiedzialności wiąże się z poszukiwaniem w instytucji winnych, a nie źródła niepowodzeń;
- *brak dostatecznych zachęt* – przyjmowanie delegowanych zadań nakłada na pracownika obowiązek niekiedy ciężkiej pracy nawet w warunkach wzmożonego napięcia.

Pomimo zaprezentowanych przez wielu autorów wskazówek w sprawie realizacji procesu delegacji uprawnień, w praktyce istnieje trudność jego przeprowadzenia, o czym świadczy fakt używania określenia „sztuka delegowania”.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Za: W. Kieżun, *Organizacja pracy własnej dyrektora*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 1979, s. 93

<sup>19</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*. Toruń 2002, s. 270

<sup>20</sup> D. Elsner, D. Ekiert-Grabowska, B. Kożuszniak, *Jak doskonalić pracę dyrektora szkoły?* Katowice 1995, s. 47

W sprawie umiejętnego przekazywania uprawnień G. Truell pisze: *Sama idea delegowania jest korzystna dla organizacji i załogi, czego dowodzą liczne przykłady, ale wymaga od kierownictwa nie tylko konsekwencji w jej wdrażaniu, lecz i wiedzy pozwalającej na przemyślaną politykę w nowej sytuacji oraz, że tradycyjnie popełnianym błędem są nadmiernie częste interwencje zwierzchników w sprawy, których załatwianie do tej pory leżało w ich gestii.*<sup>21</sup>

### **Summary**

Modern and successful organizations maintain a high level of decentralization which means that a considerable part of formal and decision-making powers is pushed down vertically through the ranks of an organization, i.e. from the superior to subordinates. Delegation of authority is the assignment of managerial authority to another person to carry out the specific job-related activities. In this way, lower level workers reduce the load of work needed to be done by the manager himself/herself. Sharing responsibility and authority provides a lot of benefits to the employees – it enhances their confidence and value to the organization and gives them opportunities to be involved in decision-making process which in turns leads to more commitment and increased morale. However, the manager still has the ultimate accountability for the assignment.

---

<sup>21</sup> Ibidem, s. 47