

Włodzimierz Goriszowski

Organizacja, struktura i wykorzystanie SIK (systemu informacji kierowniczej)

Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne 4, 229-237

1991

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Włodzimierz Goriszowski

ORGANIZACJA, STRUKTURA I WYKORZYSTANIE SIK
/systemu informacji kierowniczej/

Wprowadzenie

Procesy kierowania i zarządzania w oświacie pojętej zarówno jako system, jak i w jego poszczególnych podsystemach stanowią bardzo złożony problem. Można się o tym przekonać studiując literaturę z teorii organizacji zarządzania.

We współczesnej literaturze dość dużo uwagi poświęca się kadrom kierowniczym, ich doborowi, kwalifikacjom, podnoszeniu tych kwalifikacji na wyższy poziom, analizie i ocenie, wreszcie licencjonowaniu. Ostatnio na łamach pedagogicznych czasopism rozpatrywane są kwestie specyfiki koncepcji zarządzania, uwarunkowań osobowych i rzeczowych poszczególnych koncepcji, wśród nich sprawy stylów kierowania, analizy efektywności stosowanych form działania kierowników w różnych typach szkół i placówek.

Tematem nośnym w całej tej problematyce staje się obecnie system informacji w placówce jako czynnik optymalizujący jej działalność. Przeprowadzony sondaż diagnostyczny wśród kadry kierowniczej¹ ujawnił zasadnicze braki odnoszące się zarówno do wiedzy merytorycznej dyrektorów o przedmiocie informacji, jak i o roli sprawnie zbudowanego i funkcjonującego systemu informacyjnego w całokształcie działań wynikających z funkcji organizacyjnych stanowiska kierowniczego².

Podstawowe objaśnienia terminologiczne

Rozważenia wymagają zakresy takich pojęć, jak: informacja a system informacyjny; system informowania kierownictwa; „bank

danych" na użytek oświaty; karnet informacji dyrektora szkoły /placówki oświatowej/.

Wśród różnych informacji rozróżniamy: informację e w i d e n c y j n ą podstawową, znajdującą się na każdym szczeblu kierowania. Służy ona do podejmowania decyzji. Zapisana jest na tradycyjnych nośnikach, np. w książkach, na kartach ewidencyjnych, a częściowo na nośnikach technicznych: /kartach/ taśmach perforowanych, bębnoch lub dyskach magnetycznych. Innym miejscem informacji jest informacja c y k l i c z n a, przeważnie o charakterze statycznym w relacji „dół-góra”; polega ona na o-biegu sprawozdań, meldunków, a z kolei przy drugiej relacji, „gó-ra-dół”, są to komunikaty, dokumenty. Ten typ informacji służy aktualizowaniu informacji ewidencyjnych lub pozaewidencyjnych. Kolejnym typem informacji jest informacja b i e ż ą c a wykorzystywana do przekazywania danych innym. Zalicza się do niej dokumenty planistyczne, decyzyjne, sprawozdawcze, postulowane i informacyjne³.

Systemem i n f o r m a c y j n y m kierownictwa będziemy nazywali sposób, w jaki kierownik gromadzi informacje, selek-cjonuje /kryteria/, a następnie systematycznie wykorzystuje w celu prawidłowej organizacji pracy w podległej instytucji i u-zyskania zamierzonych wyników.

B a n k d a n y c h jest funkcjonalnie wyodrębnioną czę-ścią składową - systemu informatycznego, której zadaniem jest przechowywanie danych i udostępnianie ich do celów przetwarza-nia. Zespół zorganizowanych danych tworzy bazę danych. Jest więc systemem działania powiązanego przebiegami informacyjno-decy-zyjnymi z zarządzaniem instytucją oświatową. Jego strukturę wew-nętrzną tworzy zbiór elementów wraz z relacjami systemowymi, jest więc zbiorem wszystkich informacji związanych z działalno-ścią instytucji i osób.

Wreszcie k a r n e t i n f o r m a c j i dyrektora pla-cówki dotyczący różnych dziedzin działalności, nanoszonych jed-nak bieżąco przez sekretariat danych instytucji⁴.

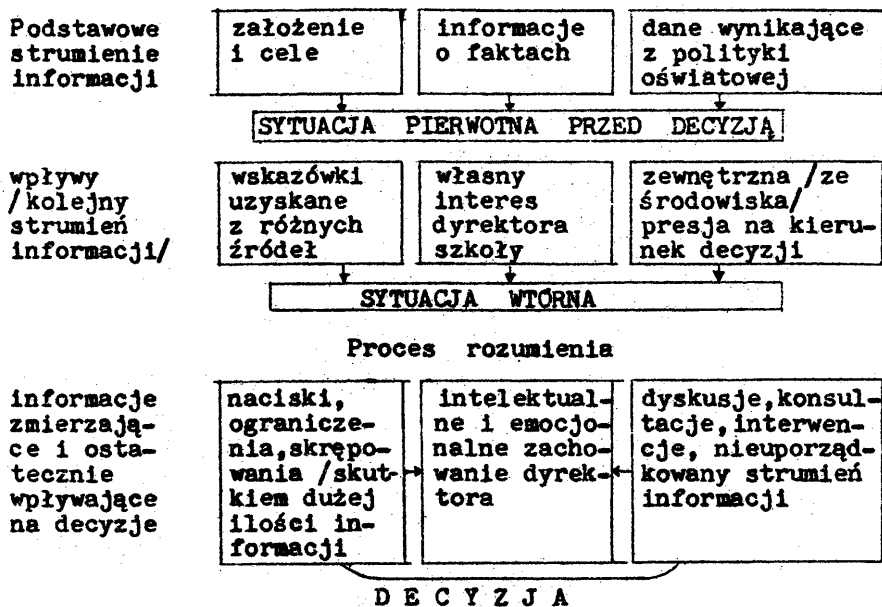
Organizacja systemu informacji kierownictwa

Gdy się założy, że procesy kierowania i zarządzania w oświacie są bardzo złożone, to ich złożoność wpływa też na wzrost znaczenia analizy czynników i warunków sprawności. Można się zgodzić na pewno z tymi autorami prac z teorii organizacji i zarządzania, którzy uważają, iż całość zarządzania jest procesem podejmowania decyzji o cyklicznie powtarzającym się przebiegu. Jego to sprawność przesądza o sprawności zarządzania⁵.

Proces decyzyjny można optymalizować tylko wówczas, gdy sprawnie będzie funkcjonować system informacyjny. Stąd należy szczegółowo rozpatrzyć następujące sprawy: organizacja strumieni informacyjnych w aspekcie sprawności procesów decyzyjnych; bank danych jako jedna z koncepcji organizacji sprawnej informacji.

Dopływ informacji będzie miał znaczenie dla kierownictwa wówczas, gdy będą to dane możliwie zobiektywizowane, ale jednocześnie, co już wcześniej zaznaczyłem, wyselekcjonowane. Dlatego sprawność dyrektora szkoły w podejmowaniu decyzji jest uwarunkowana organizacją strumieni informacyjnych, ich kanalizacją /do odpowiednich komórek kierowniczych/ oraz prawidłowym wykorzystaniem tych najistotniejszych. O tym, że zabezpieczenie właściwych strumieni informacyjnych jest ważne, świadczy zestawienie wpływu różnych informacji na proces decyzyjny i ostateczny kształt podjętej decyzji przedstawione na schemacie /rys. 1/ i w tabeli 1.

Z kolei „bank danych” jest na pewno jedną z ważniejszych koncepcji organizacyjnych umożliwiających racjonalne wykorzystanie strumieni organizacyjnych. Może on stanowić istotną pomoc dla kierownictwa instytucji w planowaniu, prowadzeniu i rozwoju danej placówki oświatowej. Jest on procesem komunikacyjnym, w którym dane są gromadzone, przetwarzane, przechowywane i transmitowane do właściwych w tej instytucji osób /członków kierownictwa, rady pedagogicznej, wychowawców klas, zespołów nauczycieli poszczególnych przedmiotów, uczniów, personelu administracyjno-technicznego i innych/ w celu zapewnienia informacji na podstawie której porcjonowane są decyzje kierownictwa⁶.

Rys. 1. Struktura przyczyn błędnej decyzji⁷Tabela 1: Fazy podejmowania decyzji⁸

| Faza | Diagnoza problemu | Rozwiązywanie problemu |
|-------------------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Etap wstępny | odprężenie, przygotowanie psychofizyczne | |
| 2. Gromadzenie /jednostka 1 zespół/ | Gromadzenie symptomów problemu | Ustalenie kryteriów dla oszczędzania możliwości rozwiązania |
| 3. Rozważanie | Ustalenie poszczególnych symptomów i ich wzajemnych zależności | Analiza kryteriów co do ich trudności i relatywnej ważności |
| 4. Powstawanie | Zdystansowanie się zespołu od danych /w czasie i przestrzeni/, włączanie podświadomości | |
| 5. Wyjaśnianie | Znalezienie związków przyczynowo-skut- | Powstawanie koncepcji rozwiązań, ich o- |

cd. tabeli 1

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------|--|---|
| | kowych i powiązanych ze sobą czynników, określenie rozwiązania | Ocena i określenie najlepszego z możliwych |
| 6. Przystosowywanie | Które czynniki są ułotne? Nadanie im parytetu rozwiązania wątpliwości i usunięcie niezgodności poglądów | Czy rozwiązanie pasuje do rzeczywistości? Rozwiązanie wątpliwości i usunięcie niezgodności, zbadanie kosztów i zysków |
| 7. Finalizowanie | Który problem ma najwyższy priorytet? W jakiej kolejności należy je rozwiązywać? Utworzenie odpowiednich zespołów | Jakie jest rozwiązanie i plan wdrażania /co, kto, kiedy, jak/. Uzyskanie poparcia osoby z autorytetem po osiągnięciu jednomyślności |
| 8. Wzmacnianie | Potwierdzenie decyzji /lub diagnozy/ przed jej wdrożeniem. Uzyskanie poparcia członków zespołu. Rozwiązanie wątpliwości i usunięcie niedogodności. | |

Należy jednak pamiętać, iż system informacji kierownictwa w postaci dyrektorskich raportów to nie wyłącznie suma raportów kierowników działów /wydziałów/ w zespołach szkół zawodowych, lecz specjalny zakres informacji. Jego funkcje to: przewidywanie, co się wydarzy, a więc alternatywy i ich ewentualne rezultaty /odnośnie polityki kadrowej, organizacji pracy dydaktycznej i wychowawczej/; wskazywanie na konieczność lub dokonywanie zmian istniejących procedur lub decyzji dotyczących szkoły, szkół lub procesów; przetwarzanie sytuacji, szczególnie wychowawczych w wychowaniu; tworzenie zbioru danych historycznych o szkolnictwie zawodowym; produkcja raportów i innych danych wyjściowych dla organów zwierzchnich /kuratorium oświaty i wychowania oraz ministerstw/. Sprawność funkcjonowania systemu „banku danych” zależy od sprawności jego podsystemów /baza danych, modele, metody/ oraz wzajemnie istnieją-

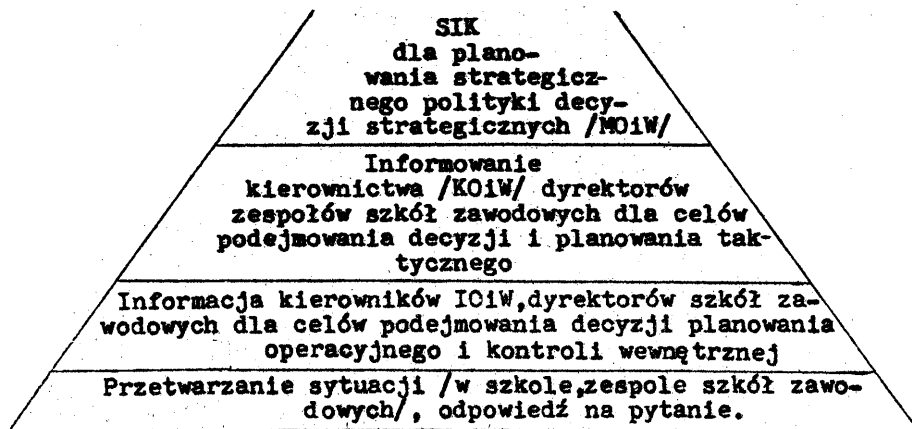
cych między nimi powiązań.

Realizacja celów systemu „banku danych” - w zakresie informowania kierownictwa szkoły, bądź zespołu szkół zawodowych, kierownictwa działu szkolnictwa zawodowego w kuratorium oświaty i wychowania - zależy zarówno od poziomu, zakresu stosowanych metod, jak i w ich obrębie technik, procedur i algorytmów. Związek ten autorzy specjalizujący się w tym problemie przedstawiają następująco:

Cele, decyzje, zbiór niezbędnych informacji → poszczególne podsystemy „banku danych”

Można również rozpatrywać system informowania kierownictwa w hierarchii szczebli zarządzania.

Cytując za R.V. Headem, cały ten system oparty jest na zasadzie racjonalności, co oznacza, że im wyższy szczebel kierowania bądź zarządzania, tym bardziej syntetyczne informacje do „banku danych”. Oto graficzna struktura tak pomyślanej koncepcji⁹ /rys. 2/, bowiem zadaniem systemu informowania kierownictwa jest dostarczanie aktualnej, biernej i syntetycznie przedstawionej informacji o podstawowych wskaźnikach działalności danej jednostki organizacyjnej [...] w celu ułatwienia oceny sytuacji i podejmowania decyzji na szczeblu kierowniczym [...] SIK jest zwykle realizowany jako odrębny system informatyczny [...]¹⁰.



Rys. 2. Kompleksowo ujęty system informacji dla kierownictwa szkoły i szkół zawodowych oraz administracji oświatowej

Oświatowej kadrze kierowniczej, dobranej według próby losowej, postawiono kilka pytań z prośbą o ustosunkowanie się do nich i udzielenie merytorycznej odpowiedzi. Oto zestaw pytań:

1. Co to jest system informacji dla kierownictwa?
2. Jakie spełnia on funkcje?
3. Jakie cele można osiągnąć i dlaczego?
4. Jakie przyjąć kryteria dla zakresu gromadzenia informacji?
5. W jakich warunkach system ten będzie pełnosprawny?
6. Jaką przyjąć strukturę w tym systemie, aby uwzględnić specyfikę szkoły zawodowej, zespołu szkół zawodowych, administracji oświatowej wszystkich szczebli?
7. Przy jakich zasadach organizacyjnych SIK spełni społeczne oczekiwania?

Odpowiedzi na te pytania były niestety mało zadowalające, świadczą zarówno o braku wystarczającej wiedzy z teorii organizacji i zarządzania oświatą, jak i umiejętności budowy takiego systemu. Wśród respondentów na postawionych 7 pytań:

1. Pozytywne odpowiedzi 0, względnie pozytywnych 6, mało pozytywnych 11, niepozytywnych 13.
2. Pozytywnych odpowiedzi 4, względnie pozytywnych 8, mało pozytywnych 10, niepozytywnych 8.
3. Pozytywnych odpowiedzi 7, względnie pozytywnych 9, mało pozytywnych 7, niepozytywnych 7.
4. Pozytywnych odpowiedzi 11, względnie pozytywnych 8, mało pozytywnych 3, niepozytywnych 8.
5. Pozytywnych odpowiedzi 1, względnie pozytywnych 6, mało pozytywnych 11, niepozytywnych 12.
6. Pozytywnych odpowiedzi 2, względnie pozytywnych 3, mało pozytywnych 18, niepozytywnych 7.
7. Pozytywnych odpowiedzi 6, względnie pozytywnych 9, mało pozytywnych 8, niepozytywnych 7.

Odpowiedzi pozytywnych i względnie pozytywnych udzielili przede wszystkim czynni dyrektorzy szkół i pracownicy administracji oświatowej, znacznie słabsze były odpowiedzi zastępców dyrektorów szkół i kierownicy internatów. Sprawą oczywistą jest, że ten sondaż nie daje podstaw do szerszych uogólnień, ale na pewno służy do wywołania refleksji nad potrzebą włączenia tego

tematu do problematyki kształcenia i doskonalenia kadr kierowniczych.

Wnioski

Na tle postawionego problemu i danych ze wstępnego sondażu rysują się następujące wnioski:

1. Istnieje pilna potrzeba przygotowania oświatowych kadr kierowniczych /w tym szkolnictwa zawodowego/ do budowy i racjonalnego wykorzystania w praktyce szkolnej SIK-u.
2. SIK powinien być dostosowany do potrzeb zarówno szkół, jak i zespołów szkół oraz placówek oświatowo-wychowawczych.

P r z y p i s y

¹ Sondażem wstępnym objęto w roku 1988 próbę losową 30 osób, wszystkie z wyższym wykształceniem, w tym ponad połowę dyrektorów szkół różnych typów, a w tym 11 osób kierujących placówkami bądź pełniących czasowo obowiązki kierownicze.

² Zgodnie z hasłem „informacja w zarządzaniu” /Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1982, s. 165/; „Zarządzanie rozpatrywane jako proces regulacji polega na zbieraniu, przechowywaniu, wyszukiwaniu, przetwarzaniu i przekazywaniu - informacji skuteczność zarządzania zależy w poprawności podejmowanych decyzji oraz ich prawidłowej realizacji [...] na co ma wpływ [przyp. aut.] sprawna informacja [...] pełna, nieopóźniona i nie zniekształcona [...] szkodliwy jest także nadmiar informacji, utrudniający wybranie danych istotnych [...]”.

Stąd sondaż diagnostyczny, jaki został przeprowadzony, musi budzić niepokój co do jakości realizowanych funkcji kierowniczych w oświacie.

³ W. M r ó z, Porządkowanie informacji kierowniczej, „Przegląd Organizacji” 1985, nr 4, s. 25.

⁴ M. B e d n a r c z y k, A. M a l a w s k i, Model funkcjonowania systemu banku danych w przedsiębiorstwie, w: „Organizacja i Kierowanie” 1984, nr 2, s. 197-211, a także wg Encyklopedii organizacji i zarządzania, s. 54.

⁵ J. T r z e c i e n i e c k i, Projektowanie systemów zarządzania, Warszawa 1979.

⁶ Na to zagadnienie zwrócił uwagę G. D i c k s o n, R. P o w e r s, Mis Project Management: Myths, Opinions and Reality, California Management Review, Spring 1973, s. 147. Cyt. za S. C z a r n e c k i, Spór o systemy informowania Kierownictwa „Organizacja i Kierownictwo” 1984, nr 2.

⁷ F. O a k e s, Taking Human Error Out of the Decisions, „Management Today”, 1984, 7.

⁸ Innowacje w zespołowym podejmowaniu decyzji, opr. M.Ko-
bla, „Organizacja i Kierownictwo” 1986, marzec, s.11-15, z art.
I. A o i z e s, E. Turban: An Innovative Approach to Group De-
cision, „Making Personal” 1986, 4.

⁹ R.V. H e a d, Management Information Systems, A.Cviti-
cal Appraisal, Batamaton, May 1967, s. 23. Na to źródło po-
wołuje się G.S. C z a r n e c k i, Spór o systemy informowania,
s. 83-114.

¹⁰ Cyt. za Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, s.511.