

INSPIRACJE EDUKACYJNE



Krzysztof Gawroński  
Rafał Otręba

# Zarządzanie strategiczne i zmiana w organizacji szkolnej



Wolters Kluwer

Krzysztof Gawroński  
Rafał Otręba

# Zarządzanie strategiczne i zmiana w organizacji szkolnej

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

*Stan prawny na 1 lipca 2020 r.*

Recenzent

*Prof. dr hab. inż. Jacek Szottysiek*

Wydawca serii

*Elżbieta Piotrowska-Albin*

Wydawca

*Izabella Małeczka*

Redaktor prowadzący

*Paulina Ambroży*

Opracowanie redakcyjne

*Sylwia Wiśniewska*

Ilustracja na okładce

*juliatim/123RF*

.....  
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących  
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej  
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.  
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.  
.....

prawolubni

**SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ**  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
**POLSKA IZBA KSIĄŻKI**

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-995-8

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

# SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW .....	9
WSTĘP .....	11
I	
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W SZKOLE – POJĘCIE, ZASADY, UWARUNKOWANIA .....	15
1. Zarządzanie strategiczne – rys historyczny .....	18
1.1. Podejście planistyczne.....	19
1.2. Podejście ewolucyjne .....	22
1.3. Podejście pozycyjne .....	24
1.4. Podejście zasobowe .....	26
1.5. Użyteczność różnych szkół zarządzania strategicznego w praktyce oświatowej .....	30
1.6. Planowanie strategiczne – ogólne założenia .....	31
1.7. Proces planowania strategicznego w organizacji szkolnej.....	35

## II

## WYBRANE ELEMENTY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

W ORGANIZACJI SZKOLNEJ .....	45
1. Zarządzanie oparte na wartościach – pojęcie, składowe.....	47
1.1. Misja organizacji szkolnej.....	49
1.2. Wartości w organizacji szkolnej.....	54
1.3. Wizja organizacji szkolnej.....	68
1.4. Program rozwoju organizacji szkolnej.....	74
1.5. Kultura organizacyjna szkoły .....	82

## III

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W SKALI MAKRO .....	91
1. Definicje zarządzania zmianą.....	92
2. Zmiana jako zjawisko.....	94
2.1. Podstawowe koncepcje i filozofia zmian.....	94
2.2. Czynniki wywołujące konieczność zmian.....	98
2.3. Typologia zmian organizacyjnych .....	104
2.4. Podstawowe bariery w procesie wprowadzania zmian w organizacji .....	107
3. Wprowadzanie zmian.....	110
3.1. Warunki wprowadzenia zmian.....	112
3.2. Umiejętne kierowanie ludźmi .....	114
4. Organizacja przyszłości .....	116
5. Menedżer przyszłości.....	118
6. Przebieg procesu zmian w organizacji.....	122
7. Strategia wprowadzania zmian .....	125

## IV

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W SKALI MIKRO .....	130
1. Zmiany zewnętrzne a zmiany w placówce oświatowej.....	130
2. Kadra w obliczu zmian.....	133
3. Zmiany a jakość.....	135

4. Zarządzanie zmianą .....	136
4.1. Zmiana w edukacji.....	137
4.2. Wprowadzanie zmian to proces.....	138
4.3. Zagrożenia w procesie wdrażania zmiany .....	142
V	
PRAKTYKA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIAMI W ORGANIZACJI	
SZKOLNEJ .....	145
1. Studium przypadku.....	146
2. Potencjał potrzeb rozwojowych szkoły – w drodze ku wspólnej wizji .....	147
3. Od wartości osobistych do wartości organizacji szkolnej.....	149
4. Przez motto do wizji .....	153
5. Wizja i misja szkoły .....	154
6. Identyfikacja sił i słabości, szans i zagrożeń .....	156
7. Analiza SWOT i TOWS .....	158
8. Strategia globalna organizacji szkolnej.....	161
9. Opcje rozwojowe (kierunki działań) organizacji szkolnej.....	164
ZAKOŃCZENIE .....	169
BIBLIOGRAFIA .....	171

# WSTĘP

Zmiana już przestała być podróżą w czasie,  
a stała się aktem przenoszenia przyszłości w teraźniejszość.

*Steve Trivett*

Powstaniu tej książki towarzyszyło wiele motywów. Pierwszy z nich związany jest z chęcią autorów zmierzenia się z tematem nieczęsto podejmowanym w publikacjach związanych z zarządzaniem oświatą. Zarządzanie strategiczne, które na stałe zagościło w dyskusjach teoretyków i praktyków z zakresu nauk o zarządzaniu, oczekiwało na przełożenie na język badaczy i praktyków oświatowych. Ostrożnie czynione w książce odniesienia do zarządzania strategicznego znanego z praktyki biznesowej na grunt oświatowy nie mogą w żadnym razie doprowadzić do utracenia tego, co jest w niej najistotniejsze. Stąd też, mając na względzie odbiorców monografii, zdecydowano się na objaśnienia niektórych pojęć z wyraźnym odniesieniem do praktyki oświatowej.

Zarządzanie strategiczne stało się kanwą do rozważań o zarządzaniu zmianą w szerszym kontekście w skali makro oraz w aspekcie mikro. Autorzy z pełną świadomością wybrali z nauk o zarządzaniu te aspekty zarządzania strategicznego oraz myślenia w kategoriach zmiany, które ze względu na swój uniwersalizm są możliwe do implementowania w każdej placówce oświatowej. Ten drugi powód napisania książki powo-

dował niejednokrotnie nieodłączną chęć napisania o wszystkim. W zamyśle autorów to „wszystko” stanowi niezbędne kompendium wiedzy teoretycznej oraz praktycznej w analizowanych obszarach. Ten zamysł miał także na celu maksymalne uniknięcie krytyki związanej z niekontrolowaną implementacją pojęć, zasad, formuł na grunt zarządzania oświatą.

Ten cel nie zostałby osiągnięty bez niezbędnego długoletniego doświadczenia autorów, którzy występowali i tworzą rzeczywistość edukacyjną, będąc: nauczycielem, dyrektorem szkoły, badaczem oświatowym, nauczycielem akademickim, ekspertem, trenerem oświatowym, na co dzień związanych z szeroko pojętą edukacją.

Niezwykle ważnym motywem książki było pokazanie rozwiązań praktycznych. Temu celowi służyć mają konkretne narzędzia, których zamysłem ma być uruchomienie procesowego myślenia o zarządzaniu strategicznym oraz jego kontekście, którym stało się zarządzanie zmianą. Silne osadzenie książki w koncepcji zarządzania opartego na wartościach krok po kroku prowadzi czytelnika do strategicznego zarządzania zmianą – praktyczne odniesienia powodują, że monografia może być z jednej strony książką naukową, z drugiej stanowić przykład wdrożeniowy.

Rozdział pierwszy poświęcony został zarządzaniu strategicznemu. Autor przedstawił podstawowe koncepcje zgodnie z czasem ich pojawienia się oraz kontekstem, w jakim powstawały. Aktualność prezentowanych w rozdziale treści związana jest z faktem, że preferowanym podejściem do zarządzania strategicznego jest podejście interdyscyplinarne, które autor promuje.

Rozdział drugi rozpoczynają teoretyczne rozważania na temat zarządzania opartego na wartościach. Każdy z pięciu elementów tej koncepcji został przez autora gruntownie osadzony w rzeczywistości oświatowej. W tym rozdziale znaleźć można konkretne wskazówki służące budowaniu misji, wizji,



rozumieniu takich pojęć, jak strategia organizacji szkolnej czy program rozwoju szkoły. Kończące rozdział odniesienia mają swoje uzasadnienie w kontynuacji myśli w kolejnych rozdziałach.

Rozdział trzeci poświęcony jest zarządzaniu zmianą w skali makro. Gruntownie dobrana do rzeczywistości szkolnej treść rozdziału przybliży zrozumienie mechanizmów zmiany, ale jest także szczegółową analizą otoczenia, w której organizacja szkolna funkcjonuje. Z tego względu można mówić także o praktycznym aspekcie treści rozdziału, które stają się podstawą wszelkich dyskusji na temat zarządzania strategicznego.

Rozdział czwarty przenosi perspektywę myślenia o zmianie w kategoriach pojedynczej placówki oświatowej. Widoczne podejście procesowe konsekwentnie przedstawia możliwe reakcje organizacji na zmianę. Naturalne w procesach zmiany opory organizacyjne zostają skonfrontowane z pytaniem o to, co dobrego może przynieść zmiana.

Rozdział piąty opiera się na studium przypadku. Praktyczne dylematy, nazwane przez autorów zadaniami, prowadzą czytelnika od refleksji nad procesami zachodzącymi w organizacji szkolnej do konkretnych, opatrzonych komentarzem zadań. Każde zadanie może stanowić osobną część, ale łącząc je w całość, czytelnik otrzymuje zestaw zadań, które dotyczą analiz strategicznych w organizacji.

Książka wpisuje się w nurt myślenia o szkole w kategoriach organizacji. Użyte czasami w tekście słowo „szkoła” powinno być rozumiane szerzej – jako organizacja. W takim pojęciu jest miejsce na rozważania o strategii, zmianie, a także procesach w niej zachodzących. Procesy te dotyczą zarządzania strategicznego oraz zmiany.

Do sięgnięcia po opracowanie autorzy zapraszają teoretyków, badaczy i praktyków związanych na co dzień z edukacją. Wykładowców uczelni zajmujących się zarządzaniem organizacjami oraz przywództwem edukacyjnym zainteresują inter-

dyscyplinarne rozważania autorów na temat kontekstu pedagogicznego przedstawionych rozważań o organizacji szkolnej. Badacze rzeczywistości edukacyjnej znajdują w książce cenne odniesienia do badań edukacyjnych. Wśród praktyków szczególnie grupą odbiorców są dyrektorzy szkół oraz nauczyciele i inne osoby, które praktycznie zmagają się z rzeczywistością oświatową. Dla tych osób ważne będzie poznanie kontekstu zachodzących zmian organizacyjnych oraz poznanie podstaw zarządzania strategicznego. Rozwiązania praktyczne pozwolą na pewno przygotować się przyszłym dyrektorom szkół do konkursu związanego z objęciem tej funkcji. Po książkę powinni sięgnąć także decydenci na szczeblu samorządowym, na co dzień zajmujący się sprawami edukacji. Ważny jest tutaj kontekst spójności działań organizacyjnych szkoły z organizacją oświaty na szczeblu gminnym, powiatowym bądź regionalnym.

# IV

## ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W SKALI MIKRO

KRZYSZTOF GAWROŃSKI

W szybko zmieniającej się sytuacji gospodarczej i rynkowej pomyślność każdej organizacji oświatowej oraz dążenie do wysokiej jakości możliwe jest m.in. dzięki umiejętności szybkiego wprowadzania zmian do jej działalności.

### 1. ZMIANY ZEWNĘTRZNE A ZMIANY W PLACÓWCE OŚWIATOWEJ

Dynamiczne zmiany organizacyjne i strukturalne w otoczeniu zewnętrznym szkół i placówek oświatowych warunkują i na-

rzucają konieczność wprowadzania zmian również w ich pracy. Do głównych czynników stymulujących te zmiany należą:

- zmiany systemowe;
- permanentna zmiana przepisów prawa regulujących obszar oświaty;
- infrastruktura informatyczna;
- globalizacja rynku pracy;
- zarządzanie jakością;
- gospodarka oparta na wiedzy.

Intensywny rozwój infrastruktury informatycznej stawia też nowe wymagania wobec procesu kształcenia, dając jednocześnie nowe możliwości zastosowania technologii informatycznych. Globalizacja rynku pracy nadaje nowego znaczenia standardom kształcenia, wymaga systematycznego podnoszenia kompetencji nauczycieli oraz ciągłego doskonalenia pracy każdej jednostki oświatowej. Współczesny odbiorca usług oświatowych stawia coraz wyższe wymagania, a nowoczesne przedsiębiorstwa i pracodawcy oraz jednostki systemu oświaty – jako usługodawcy starają się spełnić oczekiwania swoich klientów.

W okresie gospodarki opartej na wiedzy jednostki systemu oświaty realizujące usługi oświatowe dążą do uzyskania statusu organizacji uczącej się. Presja wywierana w celu wywołania oczekiwanych zmian wpływa również na poprawę jakości pracy we wszystkich obszarach działalności szkoły i placówki. Najważniejszymi cechami organizacji oświatowej uczącej się są<sup>141</sup>:

- 1) budowanie pozytywnego nastawienia wobec innowacji, stanowiących pierwsze kroki do wprowadzania zmian organizacji pracy – głównie pedagogicznej;
- 2) dbałość dyrektora o poszerzanie doświadczeń zawodowych pracowników – przez różnorodność stawianych im zadań;

---

<sup>141</sup> J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*, Pułtusk 2004.

- 3) otwarcie na zmiany zachodzące w otoczeniu szkoły i placówki, zainteresowanie nowymi rozwiązaniami w zarządzaniu – na różnych szczeblach organizacji systemem oświaty;
- 4) dążenie nauczycieli do poznania i stosowania nowych metod w nauczaniu, podręczników, poznania różnych aspektów reformy systemu oświaty itp.;
- 5) znaczący, choć jasno określony zakres swobody w doborze metod pracy nauczycieli;
- 6) partnerska, interaktywna formuła nadzoru pedagogicznego;
- 7) współpraca środowiskowa.

W nowoczesnych organizacjach zmiany są przeprowadzane najczęściej w takich obszarach, jak<sup>142</sup>:

- struktura organizacyjna;
- ogólna strategia firmy;
- technologia;
- systemy motywacyjne;
- systemy informacyjno-decyzyjne.

W szkołach i placówkach oświatowych zmiany mogą odnosić się na przykład do:

- doskonalenia jakości pracy placówki;
- organizacji procesu dydaktycznego;
- wprowadzenia innowacyjnych metod nauczania;
- statutu placówki;
- przedstawienia nowej oferty edukacyjnej.

---

<sup>142</sup> E. Masłyk-Musiał, *Potencjał młodości i organizacji w ruchu*, „Organizacja i Kierowanie” 2006/1.

# INSPIRACJE EDUKACYJNE

Książka koncentruje się na zagadnieniach zarządzania strategicznego oraz zarządzania zmianą w odniesieniu do praktyki oświatowej. Omówiono w niej m.in. takie kwestie jak:

- zarządzanie przez wartości, tj.: podstawy wdrażania procesu zarządzania przez wartości, budowanie kultury organizacyjnej na poziomie szkoły i systemu oświaty, wartości decydujące o efektach kształcenia i wychowania, efekty i ewaluacja procesu zarządzania przez wartości;
- planowanie rozwoju szkoły, tj.: podstawy zarządzania strategicznego dla potrzeb rozwoju organizacji szkolnej, znaczenie otoczenia dla rozwoju organizacji szkolnej, wizja, misja szkoły w oparciu o wartości, analiza strategiczna – przesłanki stosowania i studia przypadku, strategia rozwoju szkoły;
- zarządzanie zmianą w skali mikro i makro, tj.: planowanie zmian oraz etapy ich wprowadzania, zagrożenia w procesie wdrażania zmian, działania instytucjonalne w zarządzaniu zmianą systemu oświaty;
- zarządzanie zmianą a jakość pracy szkoły, tj.: propozycje zmiany organizacji szkolnej z zewnątrz i wewnątrz, pracownicy szkoły w obliczu zmian, opór wobec proponowanych zmian w szkole, ciągłość procesu zmian w dążeniu do najwyższej jakości pracy szkoły.

Książka jest przeznaczona dla kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych, uczelni kształcących nauczycieli oraz ośrodków doskonalenia nauczycieli i kadry kierowniczej. Może zainteresować również pracowników działów kadr w związku z planowaniem budżetu i wykorzystaniem środków na płace.

**Krzysztof Gawroński** – były wizytator w Kuratorium Oświaty i Ministerstwie Edukacji Narodowej; wykładowca na studiach podyplomowych, kursach kwalifikacyjnych i różnych formach doskonalenia dla kadry kierowniczej; autor i współautor wielu publikacji z zakresu zarządzania oświatą i prawa oświatowego.

**Rafał Otręba** – doktor ekonomii w zakresie nauk o zarządzaniu; adiunkt na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach; wykładowca na studiach podyplomowych, kursach kwalifikacyjnych dla nauczycieli oraz kadry zarządzającej oświatą; ekspert z zakresu zarządzania strategicznego w organizacji szkolnej; były dyrektor szkoły; autor i współautor publikacji z zakresu zarządzania organizacją szkolną.

CENA 69 ZŁ (W TYM 5% VAT)



9 788381 879958 W01P01

ISBN 978-83-187-995-8



9 788381 879958

#### ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUPER.PL

WWW.PROFINFO.PL



Wolters Kluwer