

*Izabela Bednarska-Wnuk**

Wykorzystanie wybranych metod i koncepcji zarządzania w placówkach edukacyjnych

1. Wprowadzenie

Współczesne otoczenie organizacji charakteryzuje się permanentnymi zmianami, które określane są jako szybkie i coraz częściej ingerują w dotychczasowy stan wiedzy. Funkcjonowanie zaś organizacji w takich warunkach wymaga od nich poszukiwania nowych sposobów zarządzania. Powyższe wymaganie dotyczy nie tylko organizacji gospodarczych, ale i organizacji publicznych, do których należą: szpitale, instytucje kulturalne czy placówki edukacyjne. Wśród organizacji publicznych szczególnie zaś miejsce zajmują szkoły, a ich rola ciągle wzrasta zwłaszcza w kontekście budowy gospodarki opartej na wiedzy. W organizacjach tych na skutek dokonujących się zmian w polskiej gospodarce pojawiła się potrzeba podejmowania takich działań, uwzględniająca nowe warunki ich funkcjonowania. Uwidoczniła się także możliwość przenoszenia charakterystycznych metod i koncepcji dla organizacji gospodarczych do zarządzania szkołą i dostosowywania ich do potrzeb placówki edukacyjnej.

Celem artykułu jest przedstawienie znajomości wybranych metod i koncepcji zarządzania przez dyrektorów szkół i wskazania, w jakim zakresie są one wykorzystywane w placówkach edukacyjnych.

2. Metody i koncepcje zarządzania w praktyce gospodarczej

Pojęcie koncepcja bądź metoda zarządzania jest to wybór pewnego modelu i zastosowanie go w sposób świadomy w celu realizacji

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

określonego zadania.¹ Koncepcja zarządzania to także według K. Zimniewicza „pomysł, który sugeruje menedżerowi, co trzeba zrobić, aby rozwiązać określony problem”.²

W literaturze funkcjonują rozmaite metody i koncepcje zarządzania, do których należą między innymi: reengineering, benchmarking, outsourcing, lean management, kaizen, zarządzanie wiedzą, total quality management, zarządzanie procesowe, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianami, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacja wirtualna, organizacja ucząca się, supply chain management czy customer relationship. Przedstawione wybrane metody i koncepcje zarządzania należą do tych, które wydaje się są stosunkowo dobrze i często upowszechnione w literaturze.

Podejmując rozważania na temat metod lub koncepcji zarządzania nie można również zapominać, iż nie stanowią one stałych sposobów postępowania, ale ciągle ewoluują, rozwijają się, tworząc nowe rozwiązania danego problemu.³ W tej sytuacji pojawiają się różne koncepcje bądź metody, będące często modyfikacją znanych już instrumentów zarządzania. Mamy zatem do czynienia zdaniem K. Zimniewicza ze swoistą skrzynką narzędziową⁴, zawierającą bogactwo różnych propozycji metod i koncepcji zarządzania. Istnieje również wiele ich klasyfikacji, które stanowią duży problem dla większości autorów, we właściwym umiejscowieniu danej metody czy koncepcji.⁵ Wprowadzenie zaś do praktyki większość metod lub koncepcji zarządzania nie zawsze jest przedsięwzięciem udanym, ze względu na ponoszone ryzyko

¹ Kaczmarek B., Koncepcje i uwarunkowania współczesnego zarządzania w ocenie menedżerów-praktyków, w: Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy, red. S. Wilmańska - Sosnowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 104.

² Zimniewicz K., Koncepcje zarządzania, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s.22.

³ Martyniak Z., Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 8.

⁴ Zimniewicz K., Koncepcje zarządzania jako instrumenty wspomagające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s.37.

⁵ Niemczyk J., Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Poznań-Wrocław 2000, s.17.

i koszty⁶ związane z wprowadzaną zmianą w organizacji. Z drugiej jednak strony można przypuszczać, że znajomość różnych metod i koncepcji zarządzania przez kadre kierowniczą pozwoli szybko zareagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, poprzez ich implementację do organizacji, najbardziej optymalnego rozwiązania danego problemu. Zatem menedżer w praktyce gospodarczej mając do wyboru wiele zróżnicowanych propozycji odnoszących się do usprawniania organizacji może, a raczej powinien z nich skorzystać, chcąc zapewnić sprawne i efektywne jej funkcjonowanie oraz osiągnięcie jej przewagi konkurencyjnej w otoczeniu. Wydaje się także, że w obliczu ery gospodarki opartej na wiedzy ma to swoje uzasadnienie, nie tylko w organizacjach gospodarczych, ale także w organizacjach publicznych, do których zalicza się placówki edukacyjne.

3. Metody i koncepcje zarządzania w placówkach edukacyjnych

Dokonujące się zmiany w przestrzeni dyrektora szkoły spowodowały, że zmienia się dotychczasowy jego wizerunek i sposób zarządzania podległą placówką. Coraz częściej podkreśla się, że szkoła jako organizacja podlega mechanizmom rynkowym, dlatego jej dyrektor powinien być menedżerem, umiejącym zapewnić prawidłowe funkcjonowanie szkoły, którą kieruje. Dyrektor szkoły musi ponadto odnaleźć się w warunkach nasilającej się konkurencji wymuszającej podjęcie działań między innymi o charakterze marketingowym. Tego rodzaju działania są niezbędne szczególnie w sytuacji trwającego niżu demograficznego i intensywnego rozwoju szkół niepublicznych. Szkoła publiczna zaczęła również zbliżać się do lokalnego środowiska, co jest efektem samorządności placówek oświatowych i coraz większego wpływu rodziców na to, co dzieje się w szkole. W tej sytuacji od dyrektora szkoły oczekuje się poszukiwania i korzystania z takich metod czy koncepcji zarządzania, które jeszcze do niedawna zarezerwowane były dla menedżerów organizacji gospodarczych. Znajomość i praktyczne

⁶ Kaczmarek B., Współczesne koncepcje zarządzania - aspekty teoretyczno-metodyczne, w: Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych (red.) J. Czekaj, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 11.

wykorzystanie metod i koncepcji zarządzania mogą umożliwić dyrektorowi szkoły holistyczne spojrzenie na dany problem i uzyskanie jego rozwiązania nawet najbardziej złożonego.

4. Wyniki badań

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej rozważania o charakterze teoretycznym, podjęto badania empiryczne. Podstawowym celem badań była ocena znajomości wybranych metod bądź koncepcji zarządzania przez dyrektorów szkół. Próbowano również uzyskać odpowiedź, w jakim zakresie są one stosowane przez osoby zarządzające placówką edukacyjną. Motywem zaś do podjęcia badań z tego zakresu jest niedostatek opracowań teoretycznych i empirycznych odnoszących się do wykorzystania metod i koncepcji zarządzania w placówkach edukacyjnych.

Badania zostały przeprowadzone w styczniu i lutym 2010 roku przy wykorzystaniu narzędzia badawczego, jakim jest wywiad kwestionariuszowy. W badaniu udział wzięło 51 dyrektorów szkół zarządzających publiczną placówką, pochodzących z województwa łódzkiego. Dobór próby był celowy. W ramach procesu badawczego respondenci zostali zapytani o teoretyczną znajomość wybranych metod lub koncepcji zarządzania.⁷ (Tab.1.).

Tab. 1. Znajomość wybranych metod i koncepcji zarządzania w opinii dyrektorów szkół

Metoda lub koncepcja zarządzania	Znam	Częściowo znam	Nie znam
Benchmarking	-	11	89
Outsourcing	-	3	97
Zarządzanie wiedzą	3	69	28
Zarządzanie kompetencjami	13	72	15

⁷ W badaniach celowo zestawiono takie obszernie nurty jak: zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie zmianami z bardziej praktycznymi rozwiązaniami np. benchmarking, gdyż celem opracowania było jedynie zasygnalizowanie problemu dotyczącego znajomości wybranych metod i koncepcji zarządzania w placówkach edukacyjnych.

Wykorzystanie niektórych metod i koncepcji...

Zarządzanie zasobami ludzkimi	92	8	-
Zarządzanie projektami	18	77	15
Zarządzanie zmianami	72	15	13
Zarządzanie jakością (TQM)	97	3	-
Organizacja wirtualna	-	6	94
Organizacja ucząca się	17	67	16
Zarządzanie procesowe	2	27	71

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wydaje się, że współcześnie dyrektor szkoły w sytuacji zachodzących zmian w jego otoczeniu i identyfikowania jego roli z rolą menedżera, chcąc zapewnić sprawne funkcjonowanie placówki powinien wykazać się znajomością metod i koncepcji zarządzania. W tym miejscu należy podkreślić, iż w narzędziu badawczym wyodrębniono te metody lub koncepcje zarządzania, których wydaje się, że ich znajomość i wykorzystanie w placówkach edukacyjnych warunkuje sukces w otoczeniu.

Z badań wynika, że dyrektorzy szkół charakteryzują się znajomością przede wszystkim takich koncepcji jak: zarządzanie jakością (97%), zarządzanie zasobami ludzkimi (92,9%) oraz zarządzanie zmianami (72%). Interpretując otrzymane wyniki należy stwierdzić, że respondenci wykazali się największą znajomością tych koncepcji, które już od dłuższego czasu są powszechnie stosowane np. system zapewniania jakości w szkole. Niepokojący jest natomiast fakt, iż dyrektorzy szkół częściowo znają tylko takie metody lub koncepcje jak: zarządzanie wiedzą (69%), zarządzanie kompetencjami (72%), zarządzanie projektami (77%) oraz organizacja uczącą się (67%). Taki rozkład danych może jedynie usprawiedliwiać fakt, że badani, jak podkreślali, nie potrafili dokonać rozróżnienia pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem kompetencjami czy zarządzaniem wiedzą. Dość często traktują oni te trzy koncepcje zamiennie, nie potrafiąc tym samym wskazać na ich główne, wyróżniające atrybuty. Zastanawiający jest także rozkład danych dotyczący znajomości koncepcji – zarządzania projektami, gdyż można ją zastosować w szkole w bardzo wielu sytuacjach. Na przykład projektem jest organizowanie uroczystości szkolnych, olimpiad, konkursów szkolnych, aplikowanie o środki z funduszy europejskich czy awans zawodowy dyrektora lub nauczyciela,

który można traktować jako projekt ze względu na określony cel i termin jego zakończenia.⁸

Zaskoczeniem okazało się natomiast brak znajomości przez dyrektorów szkół takich metod i koncepcji jak: benchmarking (89%), outsourcing (97%), organizacja wirtualna (94%) oraz zarządzanie procesowe (71%). O ile dwie ostatnie mogą być wykorzystywane w szkole w mniejszym zakresie, to niespodzianką są dane dotyczące znajomości benchmarkingu i outsourcingu w szkole. Coraz częściej bowiem podejmowane są dyskusje dotyczące minimalizowania wydatków ponoszonych przez gminy na temat rezygnowania z funkcji pomocniczych w szkole takich jak: biblioteka, stołówka, księgowość i przekazania ich wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Natomiast benchmarking jest w pewnym zakresie obecny w praktyce każdej szkoły. Czym bowiem jeśli nie uczenie się od najlepszych jest korzystanie z metod i środków wypracowanych przez lidera zespołu nauczycielskiego czy wyjazdy zagraniczne w ramach wymiany nauczycielskiej tzw. staże praktyczne.

Respondenci mieli również wskazać, które działania realizowane są w placówkach edukacyjnych. W tym miejscu należy zaznaczyć, że ów katalog w narzędziu badawczym został sformułowany w ten sposób, aby odzwierciedlał główne działania wybranych metod lub koncepcji zarządzania. Wśród tych, które otrzymały największą ilość wskazań należą: prowadzenie przez dyrektora szkoły polityki personalnej, łącząc działań z zakresu rekrutacji i selekcji pracowników, tworzenie ścieżek karier, ocen pracowników, szkoleń i systemów motywacji (94%), reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu (92%), korzystanie przez dyrektora i nauczycieli z wiedzy pochodzącej z różnych źródeł (91%), korzystanie z doświadczeń innych szkół (89%), pomaganie nauczycielom w rozwoju zawodowym swoich pracowników (83%), realizowanie w szkole projektów edukacyjnych (79%), szkoła uczy się od najlepszych (76%), odbywanie staży nauczycielskich w innych placówkach (67%), zlecenie przez szkołę usług zewnętrznych (49%).

Przedstawiony katalog wskazuje, że respondenci realizując powyższe działania wykorzystują metody lub koncepcje zarządzania w placówkach

⁸ Dzierzgowska I., Nowoczesne koncepcje zarządzania szkołą, Akademia Zarządzania Dyrektora Szkoły, Dyrektor Szkoły Nr10/2006, s. V.

edukacyjnych, choć nie utożsamiają i nie identyfikują je z nazewnictwem funkcjonującym w naukach o zarządzaniu.

Nasuwa się zatem pytanie: w jakim stopniu wykorzystywane są wybrane metody i koncepcje zarządzania przez dyrektorów szkół.(Tab.2.) We wcześniej jednak scharakteryzowano badanej zbiorowości wybrane metody i koncepcje zarządzania oraz wskazano na ich zastosowania praktyczne w placówkach edukacyjnych. Zabieg taki dokonano celowo bowiem wydaje się, że w stosunku do podejmowanych działań przez dyrektorów szkół wykorzystują oni w pracy kierowniczej różne metody i koncepcje zarządzania, tylko nie posiadają z tego zakresu wiedzy teoretycznej i nie znają odpowiedniej terminologii.

Tab. 2. Wykorzystanie wybranych metod i koncepcji zarządzania w opinii dyrektorów szkół

Metoda lub koncepcja zarządzania	Wykorzystanie w placówkach edukacyjnych		
	w całości	w części	nie wykorzystuje w ogóle
Benchmarking	76	24	-
Outsourcing	5	69	-
Zarządzanie wiedzą	81	19	-
Zarządzanie kompetencjami	21	79	-
Zarządzanie zasobami ludzkimi	95	5	-
Zarządzanie projektami	91	9	-
Zarządzanie zmianami	82	18	-
Zarządzanie jakością (TQM)	99	1	-
Organizacja wirtualna	-	7	93
Organizacja ucząca się	-	13	87
Zarządzanie procesowe	-	4	96

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Otrzymane wyniki badań można uznać za satysfakcjonujące bowiem prawie wszystkie wymienione w narzędziu badawczym metody i koncepcje zarządzania uzyskały wysoką ilość wskazań przez respondentów. W tej sytuacji potwierdziło się wcześniejsze przypuszczenie, iż pomimo małej znajomości przedstawionych metod i koncepcji są one jednak wykorzystywane w szkołach. Potwierdzają to również respondenci, którzy jak podkreślali w większości nie mieli wiedzy teoretycznej z tego obszaru na studiach podyplomowych z zakresu Zarządzania Oświatą, a wymaganą w myśl ustawy na stanowisku dyrektora szkoły. Wydaje się również, że otrzymane wyniki mogłyby się kształtować inaczej, gdyby w badaniu uczestniczyli dyrektorzy szkół z placówek niepublicznych wykorzystujący w większym zakresie działania związane np. z outsourcingiem.

Reasumując należy zauważyć, że podstawowe metody i koncepcje są powszechnie stosowane w placówce edukacyjnej. Świadczą o tym działania, jakie podejmowane są w szkołach. Dyrektorzy szkół odznaczają się jednak małą wiedzą z tego obszaru, dlatego można stwierdzić, że nie istnieje związek pomiędzy stopniem znajomości metod i koncepcji przez respondentów a stopniem ich wykorzystania w praktyce.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że można wskazać na takie metody i koncepcje, które jeszcze nie zyskały popularności w placówkach edukacyjnych. Należą do nich: zarządzanie kompetencjami, organizacja wirtualna, organizacja uczącą się oraz zarządzanie procesowe.

5. Zakończenie

Stosowanie w organizacjach różnorodnych metod i koncepcji zarządzania nie stanowi uniwersalnej recepty na sukces w zarządzaniu organizacją. Bardzo często są one wynikiem mód w zarządzaniu, do których nie można podchodzić w sposób bezkrytyczny, tym bardziej, że mają one wiele słabych stron.⁹ Modne koncepcje zarządzania przede wszystkim upraszczają rzeczywistość, która przekłada się na przeświadczenie, że zmiany dokonane w organizacji okażą się udane. Jest

⁹ Zimmewicz K., Koncepcje zarządzania, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008, s.104.

to jednak złudne, gdyż nie uwzględniają one specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa.¹⁰

W tej sytuacji wydaje się, że metody i koncepcje zarządzania dzięki wachlarzowi możliwości pomagają w rozwiązywaniu konkretnych problemów w organizacjach różnego rodzaju. Jednym z takich przykładów są placówki edukacyjne, które po implementacji wybranych metod lub koncepcji zarządzania oraz odpowiednim dostosowaniu ich do potrzeb placówki, mogą stanowić nieocenioną pomoc w pracy jej dyrektora.

Bibliografia

1. Dzierzgowska I., Nowoczesne koncepcje zarządzania szkołą, Akademia Zarządzania Dyrektora Szkoły, Dyrektor Szkoły Nr10/2006
2. Kaczmarek B., Koncepcje i uwarunkowania współczesnego zarządzania w ocenie menedżerów-praktyków, w: Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy, red. S. Wilmańska - Sosnowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004
3. Kaczmarek B., Współczesne koncepcje zarządzania - aspekty teoretyczno-metodyczne, w: Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych (red.) J. Czekaj, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009
4. Martyniak Z., Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999
5. Niemczyk J., Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Poznań-Wrocław 2000
6. Zimniewicz K., Koncepcje zarządzania, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008
7. Zimniewicz K., Koncepcje zarządzania jako instrumenty wspomagające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001

¹⁰ Tamże s. 105.

Izabela Bednarska-Wnuk

Use of selected management methods and concepts in educational institutions

(Summary)

This article aims to demonstrate knowledge and utilization of selected management methods and concepts in educational institutions. Formulated for such purpose were conducted its own survey among headteachers in the Lodz region. Run considerations suggest that the methods and concepts of management can be implemented and applied not only in economic organizations, but also with success in public organizations.