

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr inż. Łucja Chrzęstek-Bar

**Model zarządzania szkołą ponadpodstawową
jako organizacją uczącą się**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
prof. dr hab. Zbigniewa Makiety

RECENZENCI

dr hab. Anna Francik
dr hab. Agnieszka Rzepka, prof. PL
dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. PCz

Dąbrowa Górnicza 2022/23

Spis treści

Przesłanki wyboru tematu pracy	3
Cele pracy i hipotezy badawcze	7
Przebieg badań i struktura pracy	9
Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	14
Wnioski z badań	17
Kierunki dalszych badań	18
Wartość dodana pracy	18
Plan pracy	20

Przesłanki wyboru tematu pracy

Zarządzanie organizacją jest definiowane za pomocą czterech podstawowych funkcji: planowania, organizowania, przewodzenia, i kontrolowania¹. W procesach zarządzania wykorzystywane są zasoby: ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne².

Należy zaznaczyć, że zarządzanie szkołą ponadpodstawową wymaga adaptacji wymienionych wyżej funkcji do specyfiki działalności tej organizacji, jej misji, celów oraz kluczowych zasobów, przede wszystkim wiedzy, umiejętności i kompetencji kadry zarządzającej i nauczycieli.

Proces zarządzania szkołą ponadpodstawową cechuje się unikalną specyfiką wynikającą m.in. z cykliczności roku szkolnego. Oznacza to, że wymienione wcześniej funkcje zarządzania występują regularnie i mają określone ramy czasowe. Dla przykładu, zatrudnianie nauczycieli jest uwarunkowane planami związanymi z organizacją kolejnego roku szkolnego, należy więc skompletować kadrę przed 1 września każdego roku. W trakcie roku szkolnego największy nacisk należy położyć na bieżące sprawy związane z przewodzeniem i kontrolowaniem. Metoda zarządzania szkołą ponadpodstawową kształtowana jest w dużym stopniu samodzielnie przez kadrę zarządzającą. Wytycznymi i uprawnieniami dla kadry kierowniczej są przepisy ogólne³, określające zadania i zakres kierowania placówką. Przepisy te określają także uprawnienia kierownicze dyrektora, zawarte w ustawie⁴. Nie zwalniają one kadry zarządzającej szkoły ponadpodstawowej od obowiązku zdefiniowania misji i wizji działania organizacji. Wizja w teorii i praktyce kierowania jest charakteryzowana jako pozytywne wyobrażenie przyszłości organizacji, natomiast misja określać ma tożsamość i cel istnienia tejże⁵. Wizja i misja powinny być przemyślane, spójne i budować tożsamość placówki oświatowej⁶. Ich zdefiniowanie jest niezbędne, aby szkoła mogła wdrożyć konkretne metody zarządzania, odpowiadające celom zarządzania, którym należy nadać hierarchię. Hierarchizacja celów wpływa na sposób zarządzania

¹ Robbins S. P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 32;

² Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 62;

³ Ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (DzU z 2017 r., poz. 59); Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (z późniejszymi zmianami) (DzU z 2016 r., poz. 1379 oraz z 2017 r., poz. 60).

⁴ Pawłowski R., Wołoszyn B., *Zarządzanie placówką oświatową – pomiędzy ideałami a rzeczywistością*, Studia Edukacyjne, 2016, nr 42, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2016, s. 403-414

⁵ Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*, Mentor, Chorzów, 1999, s. 11-33.

⁶ Cytłak I., Jarmutek J., *Rola dyrektora w zarządzaniu szkołą w dobie kryzysu demograficznego*, Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu Nr 10/2016, s. 99-114

szkołą ponadpodstawową. W praktyce, problemy bieżącego zarządzania w oświacie przesłaniają często idealistyczne, długofalowe wizje. Schodzą one na dalszy plan, dając pierwszeństwo rozwiązaniom umożliwiającym doraźne kierowanie placówką⁷ nieraz w bardzo zmiennych warunkach.

Powszechnie uznaje się, że szkoła powinna znać posiadane przez siebie zasoby miękkie i zasoby twarde, które określają jej potencjał. Do zasobów miękkich szkoły zaliczamy wiedzę, umiejętności, zdolności, talent, kompetencje, doświadczenie, tolerancję i zaufanie. Zasoby twarde szkoły związane są z potencjałem infrastruktury lokalowej dostosowanej do efektywnego nauczania, infrastruktury dydaktycznej z obszaru IT. Wskazane zasoby potencjału szkoły powinny być znane nauczycielom, rodzicom, uczniom, kierownictwu szkoły, a szczególnie dyrektorowi szkoły. Pozwolą na wybór innowacyjnych metod zarządzania i wyróżnienia placówki na tle podobnych placówek dydaktycznych. W celu ustalenia aktualnej sytuacji, perspektyw i możliwości rozwoju, celów, misji, wizji oraz strategii długoterminowej szkoły, pomocna jest analiza potencjału szkoły, by na tej podstawie placówka mogła stać się szkołą uczącą się. Organizacja, która traktuje najważniejszy zasób, jakim jest wiedza, jako krytyczny czynnik swoich sukcesów, wie, jakie podejmować decyzje gwarantujące dostosowanie się do zmian w otoczeniu. Organizacja, która spełni te uwarunkowania, może być uznana za uczącą się, zgodnie z definicją organizacji uczącej się zaproponowaną przez P. Senge.

Dzięki wiedzy i imperatywowi uczenia się organizacja staje się skuteczna w obliczu zmian: dostosowuje się do nich, wykorzystuje korzyści z nich płynące, a czasem nawet stara się prognozować te zmiany. Ponadto u podstaw szkoły uczącej się leżą założenia możliwości uczenia się, stwarzania warunków dla rozwoju pracowników, motywowanie ich do uczestnictwa w procesie uczenia się, podważanie dotychczasowych schematów i modeli myślowych czy ciągłość procesu uczenia się. Konkludując, szkoła ucząca się jest zdolna do samopoznania, zrozumienia swoich problemów, doskonalenia się i uczenia się na swoich błędach i sukcesach⁸.

Postrzeganie zależności uczenia się organizacji z zarządzaniem wiedzą otwiera nowe drogi wzbogacenia teorii zarządzania publicznego o nowe treści czy zmianę

⁷ Pawłowski R., Wołoszyn B., Zarządzanie placówką oświatową – pomiędzy ideałami a rzeczywistością, *Studia Edukacyjne*, 2016, nr 42, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2016, s. 403-414

⁸ Bednarska Wnuk I., *Wykorzystanie wybranych metod i koncepcji zarządzania w placówkach edukacyjnych*, *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*, nr 234, 2010, s. 179-188.

podejścia do wyznaczników materii zarządzania strategicznego. Stanowi też odpowiedź na to, że skomplikowane więzi innowacji technologicznych ery cyfryzacji, poziom innowacyjności organizacji, uczestnictwo w szerzej zakrojonych procesach społecznej komunikacji, tworzenie nowej cywilizacji rynkowej, każą postrzegać szkołę znacznie głębiej niż w perspektywie tradycyjnej organizacji⁹.

Szkołę ponadpodstawową można określić, jako organizację publiczną, realizującą wyznaczone cele, zadania edukacyjne, które powinny spełniać oczekiwania interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Ramy instytucjonalne i organizacyjne działalności szkół ponadpodstawowych jasno określają przepisy prawa, natomiast zarządzanie w szkołach ponadpodstawowych nie doczekało się pełnej oceny i opisu w literaturze przedmiotu. W dużej mierze zarówno wewnętrzne rozwiązania organizacyjne, jak też model zarządzania szkołą ponadpodstawową, szczególnie po reformie edukacji z 2017 r., są przygotowywane i realizowane intuicyjnie przez dyrektorów, bazujących na swoich kompetencjach i doświadczeniach. Między rozważaniami teoretycznymi a praktycznym doświadczeniem dyrektora szkoły widnieje wyraźny rozdźwięk związany szczególnie z odpowiednim podejściem do rozwoju placówki edukacyjnej bazującej na rozwoju pracowników. Natrafienie na zagadnienia związane z organizacyjnym uczeniem się pozwoliło już na wstępnym etapie koncipowania określić kierunek badań, a doświadczenie i możliwość przyjrzenia się zarządzanej przez siebie placówce edukacyjnej z teoretycznego punktu widzenia nie tylko wpłynęło na warsztat pracy dyrektora szkoły, lecz także pozwoli nakreślić ewentualny dalszy horyzont badań w tym zakresie. Należy tutaj zwrócić uwagę szczególnie na zarządzanie nauczycielami, co przy ograniczeniach systemowych i budżetowych stanowi największe wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w placówce edukacyjnej.

Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano niedostatki w zakresie organizacji uczącej się, które określono jako luki poznawcze¹⁰ w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Stanowią one kluczowe uzasadnienie podjęcia tematu pracy doktorskiej:

⁹ Suszyński C., *Rozdroża zarządzania strategicznego. Ewolucja szkół, postępująca rekapitulacja, czy nowa wiedza?*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych, 2014, s. 57-66.

¹⁰ Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, Przegląd Organizacji, nr 3, 2011, s. 57-61

- luka teoretyczna wynika z niskiego poziomu rozpoznania i słabości terminologicznej organizacji uczącej się.
- luka metodyczna wyraża się niedostatkiem rozwiązań w zakresie operacjonalizacji i zasad pomiaru, a także narzędzi pozwalających na ocenę poziomu efektów uczenia się szkoły. Odnosi się to także do braku modeli zarządzania szkołami,
- luka empiryczna odnosi także się do niewystarczającej wiedzy na temat oceny poziomu organizacyjnego uczenia się szkoły, znaczenia organizacyjnego uczenia się szkoły oraz przebiegu organizacyjnego uczenia się przy wykorzystaniu zarządzania wiedzą,
- luka praktyczna dotyczy niedostatków w zakresie rekomendacji dla szkół o potencjalnych zasobach, pozwalających kształtować organizacyjne uczenie się przy wykorzystaniu zarządzania wiedzą,
- luka naukowa, związana z brakiem modeli zarządzania szkołą ponadpodstawową w kanonie literatury nauk o zarządzaniu i jakości.

Wykoncypowanie problemu naukowego dysertacji zostało oparte o analizę literatury dotyczącej problematyki zarządzania szkołą ponadpodstawową, jako organizacją uczącą się oraz dzięki zidentyfikowaniu luki naukowej. Problem naukowy niniejszej pracy doktorskiej można umiejscowić w subdyscyplinach zarządzanie wiedzą informacyjną, przedsiębiorczość i zarządzanie publiczne. Przesłanki związane z powyższym problemem naukowym to:

- brak opracowań naukowych dotyczących zarządzania szkołami, szczególnie w kontekście funkcjonowania jako organizacji uczących się,
- konieczność zapewnienia odpowiedniego poziomu satysfakcji interesariuszy, szczególnie uczniów i ich rodziców,
- uwarunkowania demograficzne i konkurencja, które stanowią wyzwanie dla zarządzających placówkami edukacyjnymi,
- opracowanie oraz wdrożenie metod badawczych i modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się poprawi funkcjonowanie placówki edukacyjnej.

Cele pracy i hipotezy badawcze

Rozprawa podejmuje próbę wypełnienia luki naukowej w zarządzaniu szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się, która odzwierciedla brak dotychczas opracowanej koncepcji wdrażania zasad związanych z organizacją uczącą się w szkołach oraz rekomendacji, które są wskazaniem dla interesariuszy szkoły ponadpodstawowej, uzasadnia podjęcie tematu rozprawy doktorskiej. Badania skoncentrowano przede wszystkim na nauczycielach, dyrektorach szkół oraz rodzicach uczniów, jako że właśnie te grupy posiadają największą wiedzę o funkcjonowaniu szkół z punktu widzenia organizacji oraz interesariuszy. Sformułowanie problemu naukowego doprowadziło do postawienia pytań badawczych:

P1. Jak organizacyjne uczenie się przyczynia się do zmian w zarządzaniu szkołą ponadpodstawową?

P2. Jak organizacyjne uczenie się w szkole ponadpodstawowej wpływa na współpracę z interesariuszami organizacji uczącej się?

P3. Jakie metody badawcze są niezbędne, aby zbadać problemy zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się?

P4. Jaki ma być możliwy do wdrożenia model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się?

Przy tak postawionych pytaniach badawczych głównym celem pracy jest ***opracowanie modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się.***

Jego realizacji służą cele szczegółowe pracy:

1. Cele teoretyczno-poznawcze:

- identyfikacja determinant realizacji rozwoju kompetencji nauczycieli w szkole uczącej się,
- diagnoza zmian zachodzących w systemie oświaty, ich wpływu na zarządzanie szkołą ponadpodstawową i rozwój szkoły uczącej się,
- identyfikacja cech szkoły ponadpodstawowej, jako organizacji uczącej się i zależności pomiędzy tymi cechami a organizacyjnym uczeniem się.

2. Cele metodyczne:

- zbudowanie modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową i określenie jego wpływu na rozwój placówki oświatowej, jako organizacji uczącej się,

- opracowanie autorskiego narzędzia pomiaru efektów organizacyjnego uczenia się.

3. Cele empiryczne:

- analiza poziomu kultury organizacyjnej w szkołach ponadpodstawowych w powiązaniu z organizacyjnym uczeniem się,
- dokonanie oceny poziomu organizacyjnego uczenia się w szkołach ponadpodstawowych w powiązaniu z organizacją uczącą się,
- określenie istnienia związku pomiędzy poziomem zaawansowania uczenia się a wielkością finansowania zajęć pozalekcyjnych,
- określenie związku pomiędzy pozyskanymi unijnymi środkami finansowymi a efektami uczenia się.

4. Cele utylitarne:

- sformułowanie określonych rekomendacji dla szkół ponadpodstawowych o sposobach pozwalających kształtować organizacyjne uczenie się w szkołach ponadpodstawowych, doskonalenia rozwoju kompetencji nauczycieli w placówkach oświatowych.

W kontekście celów pracy, wynikających z podstaw teoretycznych, zidentyfikowanych luk poznawczych, autorka dysertacji nakreśliła następujące hipotezy.

Hipoteza główna: *Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się usprawni funkcjonowanie szkoły.*

Hipotezy cząstkowe

H1. Jeśli pojawią się określone czynniki wewnątrzorganizacyjne w szkole ponadpodstawowej, oznaczać to będzie, że zmiana ta jest uzależniona od organizacyjnego uczenia się.

H2. Jeśli zarządzanie wiedzą, kompetencje innowacyjne szkoły, wpłyną na wykluczenie zjawisk niepożądanych w szkole ponadpodstawowej, to znaczy, że organizacyjne uczenie się jest narzędziem skutecznym.

H3. Badanie satysfakcji uczniów, rodziców oraz innych interesariuszy może decydować o wzajemnym wpływie organizacji uczącej się na otoczenie.

H4. Jeśli zostanie stworzony model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się, będzie możliwy pomiar efektów organizacyjnego uczenia.

Przebieg badań i struktura pracy

Zgodnie z założeniami metodycznej koncepcji badań naukowych, ich proces przeprowadzono w oparciu o indukcję niezupełną, zakładającą przeprowadzenie badań i analiz w następujących fazach:

- analiza stanu wiedzy i praktyki, złożona z trzech etapów:
 - określenie problemu naukowego,
 - studia literaturowe polegające na analizie publikacji i późniejszej weryfikacji informacji pozyskanych ze źródeł wtórnych z wynikami badań bezpośrednich,
 - identyfikacja faktów służących do utworzenia bazy wnioskowania.
- budowa koncepcji rozwiązania, składającej się z uogólnienia faktów, sformułowania hipotez i wyprowadzenia z nich konsekwencji empirycznych,

- rozstrzyganie o wartości teorii podzielone na: potwierdzanie wartości teorii i przypisanie hipotezom stopnia wiarygodności,
- podsumowanie wyników badań.

Pierwsza część pracy, która obejmuje rozdziały pierwszy, drugi i trzeci, zawiera analizę literatury przedmiotu polegającą na zidentyfikowaniu i zdefiniowaniu istoty zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się. W efekcie przeprowadzonej analizy ustalono, że problem ten nie został dokładnie opisany w literaturze przedmiotu, więc niezbędne jest przeanalizowanie i opisanie go.

W rozdziale pierwszym (pt. *Szkoła ponadpodstawowa jako organizacja ucząca się w kontekście studiów literaturowych*) omówione zostały zagadnienia związane z charakterystyką organizacji uczącej się oraz szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się. Przeanalizowane zostały cele i zadania szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się, rola dyrektora w funkcjonowaniu szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się oraz uwarunkowania poziomu kultury organizacyjnej w szkole ponadpodstawowej.

W rozdziale drugim (pt. *Zarządzanie szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się*) wyjaśnione zostały terminy dotyczące zarządzania w organizacji uczącej się, funkcje zarządzania szkołą ponadpodstawową, a także relacje szkoły ponadpodstawowej z interesariuszami i otoczeniem. Przeanalizowane zostały modele zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem modeli zarządzania organizacją w relacji do funkcjonowania szkoły ponadpodstawowej, a także determinanty sytuacji nadzwyczajnych i kryzysowych w organizacji uczącej się na przykładzie szkoły ponadpodstawowej.

W rozdziale trzecim (pt. *Wpływ organizacji uczącej się na zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole ponadpodstawowej w kontekście studiów literaturowych*) wyjaśnione zostały: terminologia zarządzania zasobami ludzkimi, funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oraz specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w szkole ponadpodstawowej. Dodatkowo omówione zostały warunki zapewnienia ciągłości realizacji celów i zadań szkoły ponadpodstawowej w odniesieniu do organizacji uczącej się.

Pierwsza część pracy i przeprowadzone badania były podstawą realizacji założonych przez autorkę celów badawczych o charakterze teoretyczno-poznawczym.

Na drugą część pracy składają się rozdziały czwarty i piąty, poświęcone metodyce oraz wynikom badań empirycznych. Rozdział czwarty poświęcony jest metodyce i procesowi badawczemu, czyli określeniu problemu badawczego, hipotez badawczych oraz zakresu badań, omówieniu koncepcji metodyki badań i etapy procedury badawczej, doboru próby badawczej czy opracowaniu narzędzi badawczych. Jako uzupełnienie rozdziału przedstawione zostały metodyczne podstawy budowy modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się.

Ostatni rozdział pracy odnosi się do weryfikacji modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się. W rozdziale zostały przeanalizowane i zinterpretowane wyniki badań: sposób realizacji celów funkcjonowania szkoły ponadpodstawowej, wpływ otoczenia zewnętrznego na zarządzanie szkołą ponadpodstawową i zachowania interesariuszy szkoły ponadpodstawowej. Zweryfikowane zostały hipotezy badawcze oraz zaprezentowana została ocena zmian zachodzących po wdrożeniu modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się, a także korzyści i ograniczenia w zastosowaniu modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się. Na zakończenie przedstawiono implikacje dla teorii i praktyki zarządzania oraz rekomendacje dotyczące dalszej eksploracji naukowej.

W niniejszej pracy badawczej wykorzystano jakościową analizę porównawczą¹¹. Wnosi ona znaczny wkład do badań, dając dodatkową korzyść w postaci możliwości analizy z udziałem średnich wielkości próby badawczej. Jakościowa analiza porównawcza skupia się na koncepcji przyczynowości oraz warunkach koniecznych i wystarczających, odkrywając przy tym związki przyczynowe powiązane z wynikami dotychczas niezauważane przez badaczy.

¹¹ Greckhamer T., Mossholder K.W., 2011, *Qualitative Comparative Analysis and strategic management research: Current state and future prospects*, w: *Building Methodological Bridges. Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 6, eds. D.D. Bergh, D.J. Ketchen, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, s. 283.

Wykorzystując jakościową analizę porównawczą, naukowcy wykazują znaczną przejrzystość w zakresie przedstawienia i kodowania danych, gdzie ostateczne dane są jasno prezentowane w tabeli prawdziwości. Metoda ta ma wiele zastosowań – od prostego zebrania danych do testowania teorii, jednakże jak każda metoda, ma również swoje ograniczenia, z których większość może być niwelowana przez wykorzystanie dobrych praktyk¹².

Metoda badań ankietowych zaliczana jest do grupy metod empirycznych w naukach o zarządzaniu i koncentruje się na rozwiązaniu problemu badawczego od strony doświadczeń, poprzez uchwycenie maksymalnie zbliżonych do rzeczywistości warunków, pozwalających zgłębić badaczowi rozpatrywane zagadnienie od strony nauki¹³. Swym charakterem wpisuje się nomotetyczne podejście badawcze, nastawione na poszukiwanie uogólnionych sądów, praw i reguł świata organizacji, co jest realizowane poprzez indukcyjną ścieżkę badawczą (głównie indukcja enumeracyjna niezupełna), pozwalającą na stwierdzenie prawdziwości zjawiska na podstawie zdań potwierdzających jego istnienie w niektórych tylko przypadkach¹⁴. Z tego powodu jest metodą zawsze zawodną i wymaga stosowania określonego rygoru metodologicznego, zapewniającego relatywnie wysoką trafność, rzetelność i obiektywizm wnioskowania¹⁵.

W niniejszym opracowaniu ankietowanie zostanie potraktowane jako metoda badawcza, czyli określony skład i układ etapów postępowania badawczego, powtarzalny w badaniu określonej klasy problemów ze względu na swą skuteczność. Jej celem ogólnym jest gromadzenie materiału empirycznego użytecznego do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego¹⁶.

¹² Kwiotkowska A., *Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu*, w: , red. J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340/2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 65-77.

¹³ Dźwigoł H., *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Nr 1928/2015.

¹⁴ Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Czakon W. (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2015, s. 21-23.

¹⁵ Czakon W., *Wstęp*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Czakon W. (red.), Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2015, s. 84-95.

¹⁶ Ibidem, s. 11.

Badania ankietowe przeprowadzono na dwóch grupach: pracownikach szkół oraz rodzicach uczniów.

Dyrektorzy badanych szkół zgodzili się także na wywiad poszerzony, który został przeprowadzony we wrześniu 2022. W wywiadach wzięło udział 15 osób, dzięki czemu otrzymano dodatkowe informacje związane z zarządzaniem szkołami ponadpodstawowymi oraz dane liczbowe związane z zatrudnieniem i uczniami w placówkach edukacyjnych. Wywiad poszerzony został zaplanowany i przeprowadzony po zakończeniu i wyciągnięciu wniosków z pierwszej części badań, tj. po przeprowadzeniu badań ankietowych wśród pracowników szkół oraz rodziców uczniów.

W pracy wykorzystane zostały metody indukcyjna (uzasadnianie twierdzeń przez dane empiryczne) oraz dedukcyjna (uzasadnianie twierdzeń drogą rozumową). W pracy wykorzystane zostały także metody i techniki zbierania, opracowywania i analizy danych zastanych (desk research), CATI, CAWI, IDI. Zdecydowano się o osobnym przedstawieniu analiz ilościowych oraz jakościowych oraz zaakcentowaniu triangulacji w opisach badań. Badanie zostało zrealizowane z wykorzystaniem technologii CATI (Computer Assisted Telephone Interview) uzupełnionej o CAWI – (Computer Assisted Web Interviews): to technika ilościowa, w której badania prowadzone są za pomocą kwestionariusza udostępnionego respondentom za pośrednictwem Internetu.

Technika pogłębionego wywiadu indywidualnego (Individual In-Depth Interview) jest klasyczną techniką badań jakościowych. Dysponujący scenariuszem wywiadu badacz ma w trakcie rozmowy możliwość dopasowania przebiegu rozmowy do wiedzy i kompetencji respondenta, uzyskując pogłębione informacje rozszerzające obszar badawczy. W badaniu zostały użyte wystandaryzowane narzędzia – kwestionariusze zawierające pytania zarówno zamknięte (z gotową listą odpowiedzi do wyboru przez respondenta), jak i otwarte (pozwalające na swobodną wypowiedź respondenta).

W celu otrzymania dokładnych wyników w badaniu zaadresowanym do pracowników szkół zastosowano pięciopunktową numeryczną skalę szacunkową, natomiast w badaniu skierowanym do rodziców zastosowano skalę szacunkową zmniejszoną do trzech punktów wymuszonego wyboru (tak/nie/nie wiem). Zastosowano dwie metody badań ankietowych: papierową oraz w wersji elektronicznej.

Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

W ramach niniejszej pracy prowadzono badania dotyczące weryfikacji następujących hipotez badawczych:

Hipoteza główna: *Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się usprawni funkcjonowanie szkoły.*

Hipotezy cząstkowe

- H1. Jeśli pojawią się określone czynniki wewnątrzorganizacyjne w szkole ponadpodstawowej, oznaczać to będzie, że zmiana ta jest uzależniona od organizacyjnego uczenia się.
- H2. Jeśli zarządzanie wiedzą, kompetencje innowacyjne szkoły, wpłyną na wykluczenie zjawisk niepożądanych w szkole ponadpodstawowej, to znaczy, że organizacyjne uczenie się jest narzędziem skutecznym.
- H3. Badanie satysfakcji uczniów, rodziców oraz innych interesariuszy może zdecydować o wzajemnym wpływie organizacji uczącej się na otoczenie.
- H4. Jeśli zostanie stworzony model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się, będzie możliwy pomiar efektów organizacyjnego uczenia.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analizy dostępnej literatury przedmiotu dokonano weryfikacji powyższych hipotez badawczych.

Pojawienie się określonych czynników wewnątrzorganizacyjnych w szkole ponadpodstawowej, tj. osiągnięcie wśród pracowników edukacyjnych szkoły odpowiedniego poziomu kultury organizacyjnej, chęć do systematycznego podnoszenia wiedzy oraz aktywna komunikacja i współpraca z interesariuszami (uczniami i rodzicami), pozwala na stwierdzenie, że zmiany w szkole mają związek z organizacyjnym uczeniem się.

Do najbardziej niepożądanych zjawisk w szkole ponadpodstawowej należą przede wszystkim zmieniające się przepisy (na które dyrektor szkoły nie ma wpływu), brak chęci do współpracy ze strony pracowników oraz trudności z otrzymywaniem funduszy na jej funkcjonowanie (przez ograniczony ogólnie budżet). Odpowiednie przygotowanie nauczycieli i ich zaangażowanie w zdobywanie dodatkowych funduszy (głównie

związanych z udziałem w projektach edukacyjnych i systemowych) oraz chęć do dynamicznego reagowania na zmiany w przepisach można uznać za objawy innowacyjności szkoły i jej pracowników. Każda forma edukacji nauczycieli (udział w szkoleniach przedmiotowych, dotyczących projektów, pozyskiwania funduszy) wspierana przez dyrekcję szkoły spełnia warunki zarządzania wiedzą w organizacji.

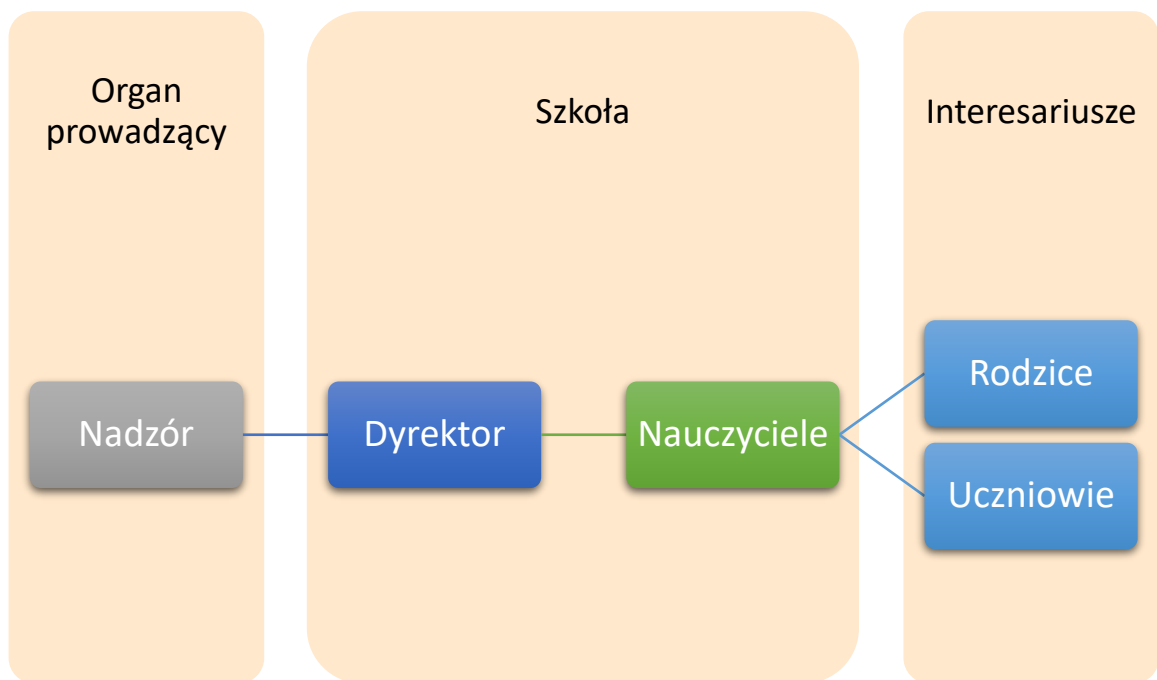
Wpływ szkoły ponadpodstawowej na interesariuszy można zmierzyć przede wszystkim badaniem ankietowym, które zostało na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzone. Dzięki temu udało się poznać zdanie rodziców o szkole, o ich aktywności (analogiczne pytania były zawarte w części ankiety dla nauczycieli). Organizacja ucząca się bardzo chętnie korzysta z badań satysfakcji klientów, a jednym z czynników jest rozwój organizacji i pojawianie się nowych klientów. W przypadku szkoły ponadpodstawowej nowi klienci (uczniowie i rodzice) są warunkiem istnienia placówki na rynku, więc systematyczna praca nad opinią interesariuszy o szkole jest niezbędna do przetrwania. Wzajemny wpływ organizacji uczącej się na interesariuszy jest możliwy tylko przy współpracy i aktywnej komunikacji.

Pomiar efektów organizacyjnego uczenia się jest możliwy przede wszystkim poprzez badanie pracowników organizacji dotyczący ich świadomości i podnoszenia kwalifikacji. W celu prawidłowego zrozumienia zjawiska i umożliwienia jego oceny niezbędne jest zaprojektowanie modelu idealnego, który będzie stanowił punkt odniesienia dla badanych szkół i modeli powstałych na podstawie badań.

W organizacji uczącej się istotne jest odrzucenie scentralizowanego zarządzania systemem szkolnym, nadanie zwiększonej autonomii i odpowiedzialności placówce, oraz docenianie znaczenia wiedzy. Zarządzanie szkołą wymaga działań wieloaspektowych i wielopoziomowych, a nadzór pracowników odbywa się poprzez nauczycieli (systematyczna kontrola własnej pracy, uczenie się od innych, uczenie się przez obserwację, dyskusję i wzajemne rady). Istotna jest również odpowiednia kultura organizacyjna. Szkoła jest świadoma posiadanych przez siebie zasobów miękkich (wiedzę, umiejętności, zdolności, kompetencje, doświadczenie, tolerancję i zaufanie) i twardych (związanych z potencjałem infrastruktury lokalowej dostosowanej do efektywnego nauczania, infrastruktury dydaktycznej z obszaru IT), określających jej potencjał. Zasoby potencjału szkoły powinny być znane dyrektorowi szkoły, nauczycielom, rodzicom i uczniom. Prowadzi to do wyboru innowacyjnych metod

zarządzania i wyróżnienia placówki na tle podobnych szkół. Analiza potencjału szkoły jest potrzebna w celu ustalenia aktualnej sytuacji, perspektyw i możliwości rozwoju, celów, misji, wizji oraz strategii długoterminowej szkoły.

Szkoła ponadpodstawowa znajduje się w specyficznym otoczeniu, którego tylko wybrane elementy mogą być kształtowane. Elastycznie można kształtować czynniki związane z organem prowadzącym placówkę oraz zatrudnionymi w niej nauczycielami, a także najważniejszą grupą interesariuszy: uczniów i rodziców. Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się powinien zawierać właśnie wyżej wymienione elementy, wzajemnie na siebie oddziałujące w różnych konfiguracjach, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji między nimi. Bazowy model szkoły jako organizacji uczącej się wraz z kluczowymi interesariuszami przedstawiono na rys. 1.



Rysunek 1. Schemat bazowy modelu szkoły jako organizacji uczącej się

Źródło: opracowanie własne

Należy zwrócić uwagę, że model podzielony został na trzy strefy: strefę organu prowadzącego (nadzór), strefę szkoły (dyrektor i nauczyciele) oraz strefę kluczowych interesariuszy (rodzice i uczniowie). Na bazie modelu zaprezentowanego na rys. 1 można przedstawić inne modele, np. model komunikacji idealnej, gdzie zarówno organ prowadzący szkołę, jak i interesariusze są zaangażowani w tworzenie organizacji uczącej się, jaką jest szkoła.

Szkoła ucząca się ma możliwości rozwoju jedynie w sytuacji, w której organ prowadzący zezwoli na pewną swobodę działań i ograniczoną autonomię. Dalsze działania związane z wdrażaniem kultury organizacyjnej należą do dyrektora szkoły i grona pedagogicznego. Jakikolwiek inne formy modyfikacji modelu szkoły jako organizacji uczącej się będą tylko małymi odstępstwami od zaproponowanego na rys. 1. Można więc wywnioskować, że to właśnie dyrektor i nauczyciele decydują w głównej mierze o możliwościach postrzegania szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się.

Wnioski z badań

Na podstawie przeglądu literaturowego oraz przeprowadzonych badań wyciągnięto następujące wnioski:

1. Organizacyjne uczenie się wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej związanej z wiedzą, umiejętnościami i chęciami pracowników do uczenia się w ramach organizacji.
2. Zarządzanie szkołą ponadpodstawową w stylu pozwalającym na wdrażanie innowacji umożliwia efektywne minimalizowanie wpływu zjawisk niepożądanych na funkcjonowanie szkoły ponadpodstawowej.
3. Wyniki badań przeprowadzonych wśród nauczycieli, rodziców i uczniów wskazały dużą świadomość interesariuszy związaną z organizacyjnym uczeniem się oraz wzajemnym wpływem szkoły i interesariuszy.
4. Stworzenie modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się umożliwia zweryfikowanie zasięgu organizacyjnego uczenia się w szkole oraz zaangażowania pracowników w promowanie wizerunku szkoły jako organizacji uczącej się.

5. Funkcjonowanie szkoły ponadpodstawowej można usprawnić poprzez wprowadzenie zasad związanych z organizacją uczącą się.

Kierunki dalszych badań

Wdrażanie organizacyjnego uczenia się w szkołach ponadpodstawowych jest możliwe bez względu na ich profil czy sposób finansowania. Funkcjonowanie tych placówek w warunkach zbliżonych do rynkowych (konkurencja między placówkami, wybór interesariuszy – klientów, zaangażowanie związane z sukcesami w wybranej szkole) pozwala na rekomendowanie wdrażania zasad organizacji uczącej się właśnie w placówkach ponadpodstawowych. Pozytywne rekomendacje dotyczące ich wdrażania są jednak uzależnione głównie od kadry zarządzającej szkoły, a w drugiej kolejności od pracowników szkoły i organu prowadzącego, który ma możliwość ograniczenia (świadomego, celowego lub przypadkowego) możliwości funkcjonowania szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się. W dalszym kręgu należy zwrócić uwagę na interesariuszy szkoły (nie tylko wskazanych w modelu), w specyficznych warunkach mogą oni stanowić albo szczególny katalizator pozytywnych zmian, albo element hamujący transformację. Dlatego też należy zweryfikować, który z modeli teoretycznych zaprezentowanych w rozdziale 5.3 odpowiada bieżącej oraz potencjalnej sytuacji badanej szkoły. Należy również zbadać możliwości wdrożenia organizacyjnego uczenia się w szkołach o innych profilach, ponieważ bardzo często kierunek kształcenia ma duży związek w pierwszej kolejności z wiedzą i doświadczeniem kadry nauczycielskiej, a także z lokalnym rynkiem pracy – począwszy od praktyk zawodowych, poprzez współpracę z ekspertami czy szkoleniami branżowymi dla nauczycieli zawodowych, na miejscach pracy dla absolwentów skończywszy. Niezbędne jest też rozszerzenie badań na zagraniczne placówki edukacyjne, gdzie można czerpać dobre wzorce pomimo różnych kultur organizacyjnych i systemów edukacyjnych.

Wartość dodana pracy

Na wartość dodaną niniejszej dysertacji składają się przede wszystkim:

- Usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie analizowanych w rozprawie doktorskiej obszarów zarządzania organizacją uczącą się.

- Opracowanie założeń metodycznych umożliwiających opracowanie modelu szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się oraz etapy jego wdrożenia.
- Opracowanie narzędzi badawczych wykorzystanych w pracy badawczej.
- Opracowanie rekomendacji dla kadry zarządzającej szkołą ponadpodstawową.

Wskazanie możliwości i konsekwencji wdrażania organizacyjnego uczenia się w szkołach ponadpodstawowych, a także określenie wpływu procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, kultury organizacyjnej oraz odpowiednio zaprojektowana i realizowana strategia wdrażania organizacyjnego uczenia się pozwalają na osiągnięcie statusu organizacji uczącej się. Należy tutaj zwrócić uwagę na model szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się oraz na koncepcję jego wdrażania, która zawiera elementy związane ze sprzężeniami zwrotnymi, takimi jak wpływ wniosków z systematycznych działań dążących do poprawy organizacji i jej wpływu na interesariuszy, a także wpływ przepisów regulujących funkcjonowanie szkół oraz działania związane z zatrudnianiem nowych pracowników. Wdrożenie modelu szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się przyczyni się również do poprawy jakości komunikacji szkoły z interesariuszami, a przede wszystkim rozwój nauczycieli przełoży się na wzrost poziomu wiedzy i umiejętności uczniów.

Plan pracy

WSTĘP

ROZDZIAŁ 1. SZKOŁA PONADPODSTAWOWA JAKO ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ W KONTEKŚCIE STUDIÓW LITERATUROWYCH

- 1.1. Charakterystyka organizacji uczącej się
- 1.2. Szkoła ponadpodstawowa jako organizacja ucząca się
- 1.3. Cele i zadania szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się
- 1.4. Rola dyrektora w funkcjonowaniu szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się
- 1.5. Uwarunkowania poziomu kultury organizacyjnej w szkole ponadpodstawowej

Uwagi końcowe

ROZDZIAŁ 2. ZARZĄDZANIE SZKOŁĄ PONADPODSTAWOWĄ JAKO ORGANIZACJĄ UCZĄCĄ SIĘ

- 2.1. Zarządzanie w organizacji uczącej się
- 2.2. Funkcje zarządzania szkołą ponadpodstawową
- 2.3. Relacje szkoły ponadpodstawowej z interesariuszami i otoczeniem
- 2.4. Teoretyczna analiza modeli zarządzania
- 2.5. Modele zarządzania organizacją w relacji do funkcjonowania szkoły ponadpodstawowej
- 2.6. Determinanty sytuacji nadzwyczajnych i kryzysowych w organizacji uczącej się na przykładzie szkole ponadpodstawowej

Uwagi końcowe

ROZDZIAŁ 3. WPŁYW ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ NA ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W SZKOLE PONADPODSTAWOWEJ W KONTEKŚCIE STUDIÓW LITERATUROWYCH

- 3.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi
- 3.2. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji
- 3.3. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w szkole ponadpodstawowej
- 3.4. Warunki zapewnienia ciągłości realizacji celów i zadań szkoły ponadpodstawowej w odniesieniu do organizacji uczącej się

Uwagi końcowe

ROZDZIAŁ 4. METODYKA I PROCES BADAWCZY

- 4.1. Określenie problemu badawczego, hipotez badawczych oraz zakresu badań

- 4.2. Koncepcja metodyki badań i etapy procedury badawczej
- 4.3. Dobór próby badawczej
- 4.4. Opracowanie narzędzi badawczych
- 4.5. Metodyczne podstawy budowy modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się

Uwagi końcowe

ROZDZIAŁ 5. WERYFIKACJA MODELU ZARZĄDZANIA SZKOŁĄ PONADPOSTAWOWĄ JAKO ORGANIZACJĄ UCZĄCĄ SIĘ

- 5.1. Analiza i interpretacja wyników badań
 - 5.1.1. Sposób realizacji celów funkcjonowania szkoły ponadpodstawowej
 - 5.1.2. Wpływ otoczenia zewnętrznego na zarządzania szkołą ponadpodstawową
 - 5.1.3. Zachowania interesariuszy szkoły ponadpodstawowej
- 5.2. Weryfikacja hipotez badawczych
- 5.3. Ocena zmian zachodzących po wdrożeniu modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się
- 5.4. Korzyści i ograniczenia w zastosowaniu modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się
- 5.5. Implikacje dla teorii i praktyki zarządzania oraz rekomendacje dotyczące dalszej eksploracji naukowej

Uwagi końcowe

Wnioski i rekomendacje

ZAKOŃCZENIE.

Bibliografia

Spis tabel, wykresów i rysunków.

Załącznik 1: Zestawienie aktów prawnych obowiązujących w szkolnictwie

Załącznik 2. Narzędzia badawcze

Streszczenie