



**WOJCIECH  
WIERZEJSKI**

**NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE  
ORGANIZACJĄ**



# **NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ**

**WOJCIECH WIERZEJSKI**

© Copyright by Wojciech Wierzejski 2022  
© Copyright for this edition by Fundacja CRSIO

Projekt graficzny okładki i skład  
DOBRAAgencjamarketingowa.pl

Zdjęcie  
canva.com

Wydawca  
Fundacja CRSIO  
www.crsio.pl  
fundacja<sup>crsio</sup>@gmail.com

ISBN 978-83-964301-3-7

Książka ta została wydana ze środków Fundacji Centrum Rozwoju Społecznego i Obywatelskiego, NIP 701-036-55-40, [www.crsio.pl](http://www.crsio.pl).  
Jeśli chcesz wesprzeć finansowo dodruk nowych egzemplarzy, dzięki czemu możliwe będzie jej dalsze upowszechnianie w placówkach edukacyjnych, wpłać dowolną kwotę na konto Fundacji CRSIO.

Numer rachunku bankowego: 98 1160 2202 0000 0003 5329 3992.

W tytule wpłaty: Darowizna na cele statutowe.

Wydanie I  
Warszawa 2022



## **SPIS TREŚCI**

<b>Rozdział 1. Zarządzanie: podstawowe pojęcia.....</b>	<b>7</b>
1.1. Definicje.....	7
1.2. Praktyka zarządzania (P.F. Drucker).....	9
1.3. Zarządzanie <i>jako</i> praktyka (H. Mintzberg).....	11
1.4. Teoria organizacji.....	14
1.5. Kultura organizacyjna.....	17
1.6. role kierownicze.....	19
1.7. Umiejętności kierownicze.....	22
1.8. Dobry plan dydaktyczny.....	23
1.9. Analiza SWOT.....	25
1.10. Planowanie strategiczne.....	27
1.11. Rady Grzegorza Piramowicza z 1787 r.....	29
<b>Rozdział 2. Proces decyzyjny.....</b>	<b>32</b>
2.1. Zarządzanie oparte na dowodach.....	32
2.2. Model RAPID.....	38
2.3. Model Druckera.....	41
2.4. Model RDW.....	44
2.5. Bariery interpersonalne a proces decyzyjny.....	45
<b>Rozdział 3. Umiejętność rządzenia i rozkazywania – ujęcie dawne oraz zaktualizowane.....</b>	<b>49</b>
3.1. Rządzenie (zarządzanie).....	51
3.2. Rozkazywanie (przewodzenie).....	52

3.3. Karcenie (dyscyplinowanie).....	54
3.4. Zdrowy zespół.....	57
3.5. Dysfunkcyjne zespoły (P. Lencioni).....	58
3.6. Czy jeden pesymista może osłabić cały zespół?.....	60
3.7. Pięć języków doceniania w miejscu pracy.....	61
3.8. Zarządzanie projektem edukacyjnym – podstawy.....	65
3.9. Zarządzanie zmianą – podstawy.....	75
3.10. Zarządzanie czasem – podstawy.....	78
<b>Rozdział 4. Kompetencje przywódcze.....</b>	<b>84</b>
4.1. Teoria Cardony.....	85
4.2. Kompetencje – definicja.....	86
4.3. Klasyfikacja Cardony.....	88
4.4. Cnoty kardynalne.....	93
4.5. Poprawiona siatka kompetencji.....	96
4.6. Zdolności przywódcy. Zadania w zarządzaniu kompetencjami.....	103
4.7. Technika wypracowywania kompetencji.....	105
4.8. Tabele rozwoju kompetencji.....	111
<b>Rozdział 5. Elementy zarządzania wiedzą.....</b>	<b>115</b>
5.1. Wiedza – zarys pojęcia.....	115
5.2. Wiedza jawna i ukryta.....	119
5.3. Wiedza a pamięć.....	123
5.4. Psychologia uczenia się dorosłych.....	129

5.5. Organizacja ucząca się.....	134
5.6. Informacja zwrotna – feedback.....	137
5.7. Błędy w myśleniu.....	140
5.8. Nowe problemy.....	143
5.9. Jakie obszary wiedzy?.....	144
5.10. Gdzie szukać wiedzy?.....	146
5.11. Polecane lektury z dziedziny wychowania.....	147

Opracowanie niniejsze przeznaczone jest jako swoisty podręcznik z zakresu **teorii organizacji i podstaw zarządzania** głównie dla obecnych i przyszłych menedżerów oświaty (czyli członków kadry kierowniczej szkół i przedszkoli publicznych oraz niepublicznych), a także dla wszystkich, którzy interesują się nowoczesną teorią i praktyką pracy kierowniczej i chcą rozwijać swoje kompetencje w tym obszarze.

Autor na studiach podyplomowych z zarządzania oświatą od ponad dziesięciu lat prowadzi zajęcia z **Podstaw organizacji i zarządzania** oraz z **Zarządzania finansami w oświacie**. Siłą rzeczy wiele przykładów praktycznych przywołanych w książce jest zaczerpniętych ze świata edukacji (szkoły i przedszkola). Jednak Czytelnik zainteresowany zarządzaniem w innych organizacjach niż oświatowe, nic nie straci na takim doborze objaśnień praktycznych, gdyż wzorce działań i schematy zachowań (np. komunikacyjnych) są w zasadzie uniwersalne.

W książce przyjęto modułową metodę wykładu. Rozdziały można czytać nie po kolei, wedle zainteresowań. Nie jest to typowy podręcznik, gdyż nie zawiera omówienia wszystkich ważnych zagadnień z dziedziny zarządzania, np. zarządzania finansami, czy zarządzania kompetencjami (choć omówiono kompetencje przywódcze). Są one opracowane w innych publikacjach Autora.

Ideom tu zawartym przyświeca myśl, wypowiedziana już w XVIII wieku:

*„Nikt nie przynosi z urodzenia żadnej umiejętności.*

*Trzeba się uczyć, trzeba nabierać wiadomości w każdej rzeczy, którą umieć chcemy. Trzeba pytać się ludzi albo książek, trzeba słuchać, rozważać, pilnie zaczynać, robić, coraz przez wprawę i usilność doskonalić się w każdym kunszcie”.*

Grzegorz Piramowicz, *Powinności nauczyciela*.

# Rozdział 1. Zarządzanie: podstawowe pojęcia

## 1.1. DEFINICJE

Zarządzanie definiujemy klasycznie:

**Zarządzanie:** uporządkowany proces doprowadzania przez organizację do wykonania określonych rzeczy (osiągania celów i realizacji zadań), sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich.

Definicję nieco odmienną podaje Armstrong: *„Zarządzanie polega na wyznaczaniu pracy, a następnie zleceniu ludziom zadań niezbędnych do jej wykonania w sposób zapewniający racjonalne wykorzystanie zasobów”* (M. Armstrong, *Vademecum jeszcze lepszemu menedżerowi*, 2017, s. 15).

Zauważmy, że nacisk jest tu położony na bardziej aktywną rolę podmiotu zarządzającego, tj. menedżera, który wyznacza pracę i ją przydziela podwładnym stosownie do zasobów. W naszej definicji akcentowana jest rola zespołu (organizacji): to poprzez zespół (owszem, kierowany przez menedżera) osiąga się cele WSPÓLNIE.

**Sprawność:** wykonywanie zadania w sposób poprawny; odnosi się do stosunku między nakładami i wynikami; wiąże się z dążeniem do minimalizacji wykorzystania zasobów (ekonomiczność, oszczędność).

**Skuteczność:** wykonywanie odpowiedniego zadania, co prowadzi do osiągnięcia celu. Liczy się rezultat – to, że wynik jest równy albo bliski zakładanemu.

Można wykonywać zadania sprawnie, a nieskutecznie (np. tak oszczędzać, że ostatecznie nie wszystkie cele są w pełni osiągnięte), ale też można skutecznie, ale nie sprawnie (cel wprowadzić osiągnięty, ale straty po drodze tak wielkie, np. skłócony zespół, czy zepsuta atmosfera w pracy, że nie było warto). Optymalnie, gdy zadania realizowane są zarówno sprawnie i skutecznie.

Zarządzanie dzielimy na cztery obszary (albo inaczej: etapy cyklu; płaszczyzny aktywności; jeszcze inaczej: „*klasyczne funkcje zarządzania*”):

**1. Planowanie:**

- misja i wizja (por. P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez wizję*, 2009),
- typy planów,
- zarządzanie przez cele (por. P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, 2011),
- podejmowanie decyzji,
- style decyzyjne.

**2. Organizowanie:** struktura, kultura organizacyjna, dobór personelu (rekrutacja, selekcja), kierowanie zmianą i innowacjami.

**3. Przewodzenie:**

- kierowanie zespołami roboczymi,
- motywowanie (por. D. H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, 2012; Ph. Zimbardo, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, t.2: *Motywacja i uczenie się*, 2020),
- nagradzanie,
- docenianie (por. G. Chapmana, P.E. White, *Pięć języków doceniania w miejscu pracy*, 2015),
- przywództwo,
- zaufanie (por. P. Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, 2016),
- komunikacja (por. P. Thomson, *Sposoby komunikacji interpersonalnej*, 1998).



4. **Kontrolowanie:** rodzaje, technika, nadzór, ewaluacja, informacja zwrotna.

Tak mniej więcej dzielimy zagadnienia z zarządzania od ponad 100 lat, kiedy po raz pierwszy w 1916 r. Henri Fayol opublikował „*Administrację przemysłową i ogólną*”, w której wprost zdefiniował zarządzanie jako: „*planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie*”. Zarządzanie stało się dyscypliną naukową, wykładaną na uczelniach wyższych.

## 1.2. PRAKTYKA ZARZĄDZANIA (P.F. DRUCKER)

Pół wieku później inny klasyk – Peter F. Drucker w dziele „*Praktyka zarządzania*” (1966, pol. wyd. 2005) nieco inaczej wyodrębnił główne „*zadania zarządu*”:

- po pierwsze **zarządzanie biznesem** i to szczególnego rodzaju – jako „zarządzanie przez cele” (menedżer jako twórca gospodarki: „panuje nad warunkami ekonomicznymi i zmienia je świadomym ukierunkowanym działaniem”);
- po drugie **zarządzanie menedżerami**;
- po trzecie **zarządzanie pracownikiem i pracą** (w tym zarządzanie czasem).

Jednocześnie przestrzegając, że nie wszystkie reguły obowiązujące w świecie biznesu mają zastosowanie w innych sferach, np. w administracji publicznej. To ważna uwaga, wszak pierwsza grupa wymienionych przez niego zadań zarządu – „zarządzanie biznesem” nie jest przecież priorytetem w pracy np. menedżerów oświaty. Jest nim natomiast - zapewnienie prawidłowego funkcjonowania procesu dydaktycznego w placówce (choć z drugiej strony cele biznesowe odgrywają ważną rolę w placówkach niepublicznych).

Drucker mocno zmienił nasze myślenie o zarządzaniu. Osadził je w praktyce, ale jednocześnie w kontekście moralnym:

*„W zarządzaniu trzeba konkretnych, namacalnych, jasnych praktyk. Muszą one żądać budowania na mocnych stronach ludzi, a nie na ich słabościach. Muszą motywować doskonałość. I muszą wyrażać, czynić jakoś dotykalnym to, że ducha czerpie się ze sfery moralnej i że dlatego jego podstawa jest prawość. Jeśli chce się zapewnić całej organizacji zarządzania właściwego ducha, wymaga on takich oto praktyk w pięciu dziedzinach:*

*Wymagać trzeba wysokiej wydajności; nie wybaczać wydajności kiepskiej ani przeciętnej; a nagrody opierać należy na wydajności.*

*Każde stanowisko menedżerskie musi raczej dawać satysfakcję samo przez się, niż być traktowane jako szczebel na drabinie awansów.*

*Musi istnieć racjonalny i sprawiedliwy system awansów.*

*Zarządowi trzeba własnej „karty praw”, która jasno określa, w których kompetencjach leżą dotyczące menedżera decyzje o wadze „być albo nie być”; zainteresowanemu powinien zaś przysługiwać jakiś sposób odwołania się wyżej.*

*Zarząd musi demonstrować swoimi nominacjami, że od menedżera wymaga się bezwzględnej prawości, jako tej jedynej kwalifikacji, którą trzeba do organizacji przynieść ze sobą, a nie nabywać dopiero w toku pracy” (s. 230-231).*

Drucker starał się opisać, jakie są najważniejsze elementy pracy (grupy zadań) menadżera. Wymienił ich pięć:

1. **Ustalanie celów.** Określanie celów wycinkowych dla każdej dziedziny celów całości. Decydowanie co zrobić, aby je osiągnąć. Przekazywanie informacji o celach pracownikom.
2. **Organizowanie.** Analizowanie działań, decyzji, relacji, klasyfikowanie pracy, dzielenie pracy na działania, dzielenie działań na zadania przypisane do stanowisk, grupowanie

jednostek organizacyjnych i zadań w strukturę, a na koniec dopieranie ludzi do tych jednostek i działań.

3. **Motywowanie i informowanie.** Tworzenie zespołu z ludzi odpowiedzialnych. Robi to poprzez praktyki i poprzez własne stosunki z ludźmi, którymi kieruje, poprzez bodźce i nagrody, poprzez politykę awansów i poprzez system stałego wzajemnego porozumiewania się.
4. **Zadanie pomiaru.** Ustalanie mierników ocen, analizowanie wydajności, jej interpretacja, informowanie pracowników o tych miernikach i wynikach analiz.
5. **Rozwijanie ludzi.** Od tego zależy, czy ludziom będzie łatwiej, czy trudniej się rozwijać. „Menedżer nadaje im kierunek albo sprowadza ich na manowce. Coś w nich wydobywa albo ich tłamsi. Umacnia w nich prawość albo ich korumpuje. Uczy ich trzymać się prosto i twardo albo ich deformuje” (s. 506).

Widzimy, jaki postęp nastąpił od czasów Fayola. Wcześniej obowiązywał model mocno technicystyczny, przedmiotowy, nastawiony na strukturę i zadania. U Druckera następuje przesunięcie akcentów. Równie ważne jak efektywność w realizacji zadań staje się: motywowanie pracownika, jego systematyczne informowanie, konsultowanie, komunikowanie (w tym: informacja zwrotna – feedback) oraz dbanie o rozwój i samorozwój. A może właśnie skuteczność menedżera w osiąganiu celów nie jest w ogóle możliwa bez „inwestycji” w komunikację, motywowanie i rozwój pracowników?

### **1.3. ZARZĄDZANIE JAKO PRAKTYKA (H. MINTZBERG)**

Henry Mintzberg chciał naocznie sprawdzić, na czym polega praktyka pracy menedżera na co dzień, nie z akademickich opracowań. Postanowił obserwować tydzień roboczy pięciu dyrektorów. Jest to metoda tzw. „*shadowing*” (bycie „jak cień”, czyli chodzenie za kimś krok w krok), inaczej mówiąc nienarzucające się obserwowanie z boku i robienie notatek. Wyniki opublikował

w pracy: „*The Nature of Managerial Work*” (1973). Powtarzał te badania wielokrotnie później i podsumował w pracy: „*Zarządzanie*” (2009; pol. wyd. 2012). Oto niektóre wnioski.

Zarządzanie obserwowane jako praktyka codzienna cechuje:

- niezwykle intensywne tempo pracy;
- krótkotrwałość i różnorodność zadań (np. odebranie telefonu, krótka wizyta księgowej, kilka poleceń wydanych sekretarce, 15-minutowe spotkanie z wicedyrektorem, dwa telefony służbowe, odpisanie na kilka pilnych maili, rozmowa 10-minutowa z dostawcą, telefon do urzędu, wydanie kilku poleceń sekretarce... a minęło dopiero 1,5 godziny pracy!);
- fragmentaryczność i nieciągłość pracy (rozmowy są przerywane, odkładane, zadania dzielone, wykonywane częściowo, modyfikowane na bieżąco);
- nastawienie na działanie (dyrektor chodzi, wydaje polecenia, instruuje, sprawdza, znów instruuje...; gonitwa od jednej sprawy do drugiej);
- preferowanie komunikatów nieformalnych i ustnych;
- poziomy charakter pracy (ze współpracownikami);
- przewaga kontrolowania niewidocznego nad jawnym (dyrektor ciągle w ruchu, sprawdza, dopilnowuje).

Mintzberg obalił tym samym kilka akademickich mitów na temat istoty pracy menedżera.

Mit 1: Menedżer jest rozważnym, metodycznym planistą. (Siedzi za biurkiem, podejmuje strategiczne decyzje i metodycznie planuje punkt po punkcie przyszłość).

**W rzeczywistości menedżer pracuje pod presją czasu, jest zabiegany, jego działania mają charakter krótkotrwały, różnorodny, fragmentaryczny i nieciągły; jest mocno zorientowany na działanie.**

Mit 2: Menedżer opiera się w pracy na zbiorczej informacji dostarczanej głównie przez formalny system informowania.

Nie było to nigdy prawdą, ani w dobie papierowych raportów, ani teraz w świecie elektronicznej informacji i dostępu do internetu. W swojej pracy **menadżer zdobywa informacje przeważnie drogą nieformalną, za pomocą przekazu ustnego, zwłaszcza z rozmów telefonicznych i krótkich spotkań oraz maili.**

Mit 3: Zarządzanie przebiega głównie w relacjach hierarchicznych między przełożonym a podwładnym.

W rzeczywistości **relacje poziome między kolegami i współpracownikami są równie istotne jak relacje hierarchiczne. Ale nie mniej ważne są te relacje zewnętrzne:** z klientami, dostawcami, najemcami (w placówkach edukacyjnych: z rodzicami, z urzędnikami, kolegami dyrektorami z innych placówek).

Mit 4: Menedżerowie zachowują ścisłą kontrolę nad czasem, obowiązkami i kierowaną przez nich organizacją.

Tymczasem menedżer nie jest ani dyrygentem, ani marionetką. **Kontrola jaką sprawuje – do pewnych granic oczywiście – ma raczej charakter niewidoczny i polega na określaniu pewnych obowiązków, korygowaniu ich realizacji przez pracowników, „trzymaniu ręki na pulsie” (s. 37-61).**

Wydaje się na pierwszy rzut oka (czyli dla laika nieznającego realiów), że intensywność, dynamika, różnorodność i nieciągłość pracy dotyczy znów - bardziej sfery biznesu, niż np. administracji, czy oświaty. Nic bardziej mylnego. Każdy dyrektor szkoły mógłby bez potrzeby korzystania z profesjonalnego „shadowingu” spisać punkt po punkcie, minuta po minucie swoje aktywności z „typowego” dnia pracy i wówczas uzyskalibyśmy empiryczne potwierdzenie spostrzeżeń Mintzberga.

Praca dyrektora szkoły/przedszkola (nie tylko w pandemii, czy w okresie przyjmowania uchodźców!) to nieustanna gonitwa, gaszenie pożarów, szybkie interwencje pedagogiczne (uczniowie „niegrzeczni” odesłani do gabinetu dyrektora po reprimendę), telefony z urzędów, dziesiątki przerywanych rozmów z nauczycielami, sekretarką, rodzicami, wyznaczanie zadań, zastępstw, wysłuchiwanie skarg, zlecanie zamówień, planowanie imprez szkolnych, zbieranie informacji, i tak dalej w nieskończoność, i ciągle od nowa...

#### 1.4. TEORIA ORGANIZACJI

Oto kilka najważniejszych pojęć z teorii zarządzania (inne wprowadzimy sukcesywnie w kolejnych rozdziałach, żeby nie przytłoczyć na raz rozbudowanym słownikiem):

**Misja** to deklaracja charakteryzująca tożsamość organizacji. Misją organizacji jest powód jej istnienia, wyróżniający ją od wszystkich innych (dlaczego istnieje?; po co?). Misję organizacji przekłada się na zadania, które musi wykonać organizacja, by osiągnąć cel.

**Wizja** organizacji to ogólny lub szczegółowy obraz przyszłości organizacji, uwzględniający zwykle maksymalnie pięć elementów: domena, odpowiedzialność, standardy, kompetencje, zasady.

Domena działalności – podstawowy obszar specjalizacji (np. szkoła podstawowa: ogólna edukacja i wychowanie dzieci w wieku 6-15 lat).

Obszar odpowiedzialności – wartości realizowane na rzecz adresatów (np. wysoki poziom nauczania, dyscyplina, bezpieczeństwo, wychowanie we wzajemnym szacunku).

Standardy sukcesu – mierniki długookresowego powodzenia (np. wysoki poziom w rankingu, liczba absolwentów, którzy ukończyli



szkołę wyższą).
Kluczowe kompetencje – umiejętności i technologie służące sukcesowi (np. praktyczna dwujęzyczność kadry, komunikowanie się bez przemocy, kompetencje społeczne).
Zasady – podstawowe normy regulujące system kadrowy i hierarchię (np. przejrzysta struktura, czytelne role, jasno zdefiniowane ścieżki komunikacji, konflikty traktowane są jako normalne i pożyteczne zjawisko, nie formułują się wrogie obozy).

**Organizację** możemy rozumieć na trzy sposoby.

- W znaczeniu **rzeczowym** – to podmiot, „rzecz” złożona z powiązanych części; pojęcie „organizacja” jest synonimem pojęcia „instytucja” (np. „Nasza organizacja ma prestiż”).
- W znaczeniu **czynnościowym** – to proces tworzenia rzeczy złożonej; pojęcie „organizacja” jest synonimem „organizowanie” (np. Organizacja matury jest teraz priorytetem).
- W znaczeniu **atrybutowym** – to zespół cech charakterystycznych dla rzeczy zorganizowanej; pojęcie „organizacja” jest synonimem „zorganizowany” (np. W naszej szkole panuje doskonała organizacja.).

Każda organizacja: ma jakiś CEL i składa się z LUDZI zgrupowanych w jakiś SPOSÓB.

<b>Organizacja</b> = ludzie + struktura + cel.
--

Rządzenie – jak już powiedzieliśmy – to prowadzenie organizacji (całości) do celu. Mając zatem po pierwsze odpowiednią wiedzę

z zakresu przepisów PRAWA, a po drugie świadomość roli, jaką odgrywa KULTURA ORGANIZACYJNA, kierujący organizacją może wkroczyć w dziedzinę PLANOWANIA.

**Powodów planowania** jest wiele, m.in.:

1. wytyczenie kierunków działania;
2. minimalizowanie marnotrawstwa i dublowania czynności;
3. ograniczenie wpływów zmian;
4. ustanowienie standardów ułatwiających kontrolę.

Wiele planów za nas już ktoś „wyżej” przygotował. W opracowanie innych jesteśmy sami zaangażowani, nawet jeśli nie odpowiadamy za ich zatwierdzenie, czy uchwalenie (np. plany finansowe szkoły). Ale planowanie to nie tylko opracowywanie planów pracy instytucji, ale także **podział pracy w jednostce oraz przydzielanie konkretnym osobom zadań i obowiązków**. To także delegowanie własnych obowiązków na podwładnych oraz stałe korygowanie zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników w kierunku systematycznego zwiększania ich samodzielności.

Zauważyliśmy wcześniej, że im starszy i bardziej doświadczony pracownik, tym szerszy powinien otrzymywać zakres odpowiedzialności i samodzielności. Dla jego dobra – wszak pracujemy m.in. po to, by czerpać satysfakcję, a ta często rodzi się w następstwie coraz większej autonomii (D.H. Pink w książce: *„Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację”* udowadnia, że autonomia jest jednym z trzech głównych motywatorów, obok poczucia celu i dążenia do mistrzostwa), a także dla dobra organizacji, której siła rośnie wraz z powiększaniem liczby samodzielnych pracowników-ekspertów.

Oprócz samodzielności, niemniej ważną rolę w rozwoju organizacji odgrywa wyćwiczenie u pracowników zdolności przewidywania. Każdy pracownik powinien być stymulowany do myślenia o zasobach, jakich będzie potrzebował do sprawnego wykonywania

zadań: czego mu brakuje, w pierwszej kolejności – jakich kompetencji; gdzie i od kogo może się nauczyć/przyuczyć; z jakimi problemami może się zderzyć; jak powinien zareagować w określonych sytuacjach kryzysowych (np. agresywne zachowanie), itp.

### **1.5. KULTURA ORGANIZACYJNA**

Wspominaliśmy także, że w organizacji ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna. Definiujemy ją w teorii zarządzania następująco:

**Kultura organizacyjna** – to system wspólnych pojęć, norm, wartości i reguł wyznaczający sposób postępowania (poprzez wspólne symbole, rytuały, mity, praktyki).

Celem opisanie, jaki typ kultury organizacyjnej funkcjonuje w naszej instytucji, analizujemy po kolei jej 10 cech:

1. Identyfikacja członkostwa: stopień, w jaki pracownik identyfikuje się raczej z daną organizacją (np. z konkretną szkołą) niż z rodzajem pracy lub dziedziną specjalności zawodowej.
2. Akcentowanie grup: stopień, w jaki organizuje się czynności robocze raczej wokół grup/zespołów niż indywidualnych osób (praca zespołowa, projektowa, czy każdy wykonuje zadania jako monada).
3. Skupianie uwagi na ludziach: stopień, w jakim w decyzjach kierowniczych uwzględnia się ich wpływ na ludzi w organizacji (liczy się tylko cel, realizacja zadań, czy przede wszystkim dobro pracowników).
4. Integracja jednostek: stopień, w jakim zachęca się jednostki organizacyjne do działania w sposób zintegrowany lub samodzielny (to także integracja poza miejscem pracy: czy

pracownicy są w relacjach przyjacielskich, towarzyskich, lubią wspólnie spędzać wolny czas)

5. Kontrola: stopień, w jakim wykorzystuje się reguły, przepisy i bezpośredni nadzór do sprawowania kontroli nad zachowaniami pracowników (jaki jest zakres autonomii, samodzielności)
6. Tolerancja względem ryzyka: stopień, w jakim zachęca się pracowników do podejmowania ryzyka, eksperymentowania, ale tym samym - popełniania błędów.
7. Kryteria nagradzania: stopień, w jakim podwyżki, awanse oraz inne nagrody i przywileje przydzielane są wedle klucza efektywności, zaangażowania, inicjatywy, czy raczej starszeństwa, protekcji, czy innych poza merytorycznych.
8. Tolerancja względem konfliktów: stopień, w jakim zachęca się pracowników do otwartego omawiania konfliktów, ich źródeł, wyrażania krytyki, uznając to za pożyteczne narzędzie rozwoju, czy raczej unikamy za wszelką cenę ujawniania się konfliktów.
9. Nastawienie na środki lub cele: stopień, w jakim kierownictwo skupia się raczej na wynikach, czy na procesach (cel to rzecz święta, czy raczej wspólna praca, zaangażowanie, wspólne uczenie, rozwój równie ważne)
10. Skupienie uwagi na otwartości systemu: stopień, w jakim organizacja monitoruje zmiany w otoczeniu i reaguje na nie (także gotowość na zmiany, otwartość na propozycje klientów/rodziców, nadążanie za przemianami społecznymi i technologicznymi).

(Więcej przeczytasz w: S. Robbins, D. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa, 2002, s. 251-252).

Na rozwój określonego typu kultury organizacyjnej największy wpływ ma szef, który swoim przykładem skłania do naśladownictwa cały zespół. Szef, który:

1. sam identyfikuje się z placówką, jest dumny z faktu, że przewodzi takiej a nie innej instytucji,
2. zachęca i stwarza warunki do pracy zespołowej, sam dając przykład takiej pracy,
3. skupia się na ludziach i ich potrzebach bezpieczeństwa, stabilności, zaufania (także potrzebach rozwojowych), a nie tylko na tym, że plan musi być wykonany,
4. działa na rzecz pracy zintegrowanej,
5. kontrolę pojmuje w duchu wcześniej opisanej „pozytywnej” pokory w nieustannym dostrzeganiu dobra w pracownikach, przeprowadza informację zwrotną, jest mądrym mentorem dla podwładnych,
6. pozwala na ryzyko i eksperymentowanie, ale tym samym toleruje błędy jako okazję do nauki,
7. nagradza sprawiedliwie wedle czytelnych dobrych kryteriów pracy i zaangażowania,
8. zachęca do otwartej dyskusji na temat problemów i konfliktów, które też traktuje jako okazję do rozwoju,
9. dostrzega ważność procesów na równi ze skutecznością w zakresie celów, wreszcie
10. monitoruje zmiany w otoczeniu, uczy się, zachęca pracowników do otwartości i uczenia, i jest skłonny korygować swoje utarte schematy działania – taki **szeft buduje określoną kulturę organizacyjną**. Pracownicy naśladując go, utrwalają jego metody, powielają styl pracy, twórczo rozwijają w swoich obszarach.

## 1.6. ROLE KIEROWNICZE

Jeśli mowa o roli menedżera w formowaniu i utrwalaniu określonej kultury organizacyjnej, to warto w tym kontekście przyjrzeć się, jakie jeszcze role pełni menedżer w organizacji.

Różni teoretycy proponują rozmaite listy takich ról. Najtrafniej chyba ujął to znany już nam Henry Mintzberg, który obserwował

codzienną pracę bardzo wielu menadżerów. Wymienił 10 ról, pogrupowanych w trzy kategorie:

1. **Interpersonalne:**

- reprezentant, The Figurehead
- przywódca, The Leader
- łącznik, The Liaison

2. **Informacyjne:**

- monitorujący, The Monitor
- rozpowszechniający informacje, The Disseminator
- rzecznik, The Spokesperson

3. **Decyzyjne:**

- przedsiębiorca, The Entrepreneur
- usuwający zakłócenia, The Disturbance Handler
- przydzielający zasoby, The Resource Allocator
- negocjator, The Negotiator.

Przeanalizujemy je pokrótce.

Rola reprezentanta – obejmuje działania bardziej ceremonialne i symboliczne niż merytoryczne. Szef występuje jako symbol firmy w stosunkach z otoczeniem, reprezentuje ją na konferencjach krajowych i międzynarodowych, bierze udział w spotkaniach publicznych.

Rola przywódcy – realizuje cele firmy poprzez określony typ motywacji stosowany wobec pracowników. Szkoli, przewodzi grupie, personelowi firmy, kieruje, motywuje i ocenia pracowników.

Rola łącznika (pośrednika) – koordynuje działania międzyludzkie, międzygrupowe, międzynarodowe. Utrzymuje stosunki między firmą a otoczeniem, od którego zależy jej funkcjonowanie, reklamuje i promuje swoją firmę w celu pozyskania klientów bądź umów.



Rola obserwatora (eksperta, specjalisty) – aktywnie poszukuje danych związanych z funkcjonowaniem firmy, rejestruje i analizuje informacje pochodzące z wewnątrz jak i z zewnątrz organizacji. Czyta fachowe czasopisma związane ze specyfiką firmy, uczestniczy w podróżach służbowych.

Rola propagatora – przekazuje odpowiednie informacje swoim podwładnym w celu umożliwienia im realizacji zadań. Przedstawia współpracownikom plan działania, opracowuje i wysyła raporty, periodyki oraz listy.

Rola rzecznika – reprezentuje interesy organizacji, przedstawia określone zagadnienia i problemy przed osobami z zewnątrz. Rozmawia z profesjonalistami i grupami zawodowymi, reprezentując określoną dziedzinę wiedzy.

Rola przedsiębiorcy – dobrowolnie inicjuje zmiany, wykorzystuje wszelkie szanse dla rozwoju organizacji. Opracowuje nowe pomysły innowacyjne.

Rola przeciwdziałającego zakłóceniom – likwiduje zakłócenia oraz konflikty, które mogą pojawić się w organizacji. Zajmuje się takimi sprawami jak strajki, naruszenia praw autorskich itp.

Rola dysponenta zasobów – podejmuje decyzje o sposobie dystrybucji zasobów. Dokonuje przeglądów i rewizji wniosków budżetowych.

Rola negocjatora – prowadzi negocjacje z innymi grupami lub organizacjami jako przedstawiciel przedsiębiorstwa. Może zarówno negocjować umowę z kontrahentem jak również działać jako mediator w sporach między podwładnymi.

## **1.7. UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE**

Role odróżniamy od umiejętności i kompetencji. Role to zbiory zadań określonego typu. Mówimy np. o roli przedsiębiorcy wówczas, gdy menedżer wykonuje szereg zadań *przypisywanych* przedsiębiorcy (inicjuje pomysły rozwojowe, gospodaruje środkami, szuka oszczędności). Aby pełnić dobrze określoną rolę, należy wykazywać się pewnymi umiejętnościami. Podzielmy je na ogólne i konkretne.

### **1. Umiejętności ogólne:**

- Konceptyjne (analizowanie, diagnozowanie, planowanie, prognozowanie)
- Interpersonalne (współpraca, rozumienie innych, komunikacja, rola mentora, motywowanie)
- Techniczne (praktyczne stosowanie specjalistycznej wiedzy)
- Polityczne (w znaczeniu pozytywnym, jako: umacnianie własnej pozycji, budowanie bazy władzy, nawiązywanie stosunków: networking).

### **2. Umiejętności konkretne:**

- Sprawowanie kontroli nad otoczeniem i zasobami (kadrowymi, materialnymi, finansowymi, intelektualnymi).
- Planowanie pracy własnej i zespołu oraz przestrzeganie harmonogramów (zarządzanie czasem).
- Organizowanie i koordynowanie (pracy, zadań, projektów).
- Posługiwanie się informacją (formalną i nieformalną, wiedzą jawną i ukrytą; zarządzanie wiedzą).
- Troska o osobisty rozwój i doskonalenie (otwartość na naukę oraz stałe poszerzanie i rozwijanie kompetencji).
- Motywowanie pracowników (znajomość systemów motywacyjnych i umiejętność doboru odpowiedniego sposobu motywowania do profilu motywacyjnego pracownika).
- Strategiczne rozwiązywanie konfliktów (zarządzanie konfliktami; zarządzanie stresem).

(Więcej przeczytasz w rozdziale następnym).

### **1.8. DOBRY PLAN DYDAKTYCZNY**

Jakie cechy powinien mieć dobry plan? Możemy je wyodrębnić i zanalizować posługując się zaczerpniętą od Tadeusza Kotarbińskiego listą 11 cech dobrego planu dydaktycznego. Choć autor opracował ją na potrzeby pracy pedagogicznej, to schemat ten z powodzeniem możemy stosować do konstrukcji innych typów planów.

1. **Trafność planu**, na którą składają się:
  - celowość – powinien on wskazywać właściwe środki do celu, któremu służy,
  - perspektywiczność – większą wartość mają „plany długodystansowe”,
  - strategiczność – szczegółowość planu powinna być „należycie ograniczona”,
2. **Logiczna konstrukcja planu**, obejmująca:
  - racjonalność – rozumność, „ugruntowanie poznawcze”,
  - kompletność – niepozostawianie luk i niedomowień,
  - wewnętrzną zgodność – żadna część planu nie jest sprzeczna z inną częścią,
3. **Walory użytkowe planu**, na które składają się:
  - wykonalność – zgodność z doświadczeniem, ustrzeżenie się fantazjowania,
  - operatywność – poręczność, wygoda w stosowaniu,
  - elastyczność – plan giętki, plastyczny, zwrotny, możliwy do skorygowania przy nieprzewidywalnych okolicznościach,
  - terminowość – wyznaczenie terminu, czasu,
  - skuteczność – pewność pożądanego wyniku.

T. Kotarbiński (1886-1981) to jeden z najwybitniejszych polskich filozofów XX wieku: logik, etyk i prakseolog.

W etyce wychowawczej wypracował koncepcję „**opiekuna spolegliwego**”. Spolegliwość to pewność, możliwość polegania na kimś. „Spolegliwy opiekun” jest osobą, na której można polegać, na kim można się oprzeć; życzliwy wobec podopiecznych, wrażliwy wobec ich potrzeb, troskliwy, opiekuńczy, godny zaufania.

Był również pionierem prakseologii, czyli teorii sprawnego działania. Opublikował w 1955 r. „*Traktat o dobrej robocie*”. Ważną z punktu widzenia kształcenia kadr nauczycielskich była jego książka „*Sprawność i błęd*” (1966), w której postulował konieczność uczenia logiki przyszłych nauczycieli, wartość skrupulatnego planowania pracy i omawiał zasady „dobrej roboty” w pracy umysłowej.

Znany był także jako autor fraszek, np. ze zbioru: „*Wesołe smutki*” (1966). Oto próbka trzech:

(1) „Ciesz się latem, że lato, że ciepło, że upał,  
Że nie będziesz, jak zimą, dla rozgrzewki tupał;  
Ciesz się zimą, że chłodek, że mroźno, że zima,  
Że nie ociekasz potem, bo upału nie ma.”

(2) „Władca urządził wielki zjazd z wielką paradą:  
Ilu luda na placu, jak huczą oklaski!  
Ad hoc powiem aforyzm (szkoda, jeśli płaski):  
Wielkości nie szukajcie tam, gdzie wielkie stado.”

I ostatnia fraszka, najbliższa tematycznie naszym zagadnieniom z podstaw organizacji i zarządzania (a zarazem okazja na krótkie ćwiczenie logopedyczne):

(3) „Diabeł-szpieg charczał szeptem do starszego diabła:  
Widziałem. Człowiekowi prawda w ręce wpadła.  
- Nic to! – odskrzeczał chytrzec, pomyślawszy trzeźwo:  
W więzach organizacji prawdę diabli wezmą!”

## 1.9. ANALIZA SWOT

Przypomnijmy pokrótce, czym jest jedno narzędzie wyżej wzmiankowane, a mianowicie Analiza SWOT. Każdy na pewno się z tym zetknął, ale uściślijmy, że SWOT to akronim od pierwszych liter czterech obszarów badania:

- S (Strengths) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu (wewnętrzne, obecne, zależne od nas),
- W (Weaknesses) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu (również wewnętrzne, obecne, zależne od nas),
- (Opportunities) – szanse: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu szansę na korzystną zmianę (zewnętrzne, albo przyszłe, często niezależne od nas),
- T (Threats) – zagrożenia: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej (zewnętrzne, albo przyszłe, często niezależne od nas).

Dla przykładu weźmy prywatne przedszkole jako firmę.

Mocną stroną może być: silny zespół nauczycielek, wykształconych, zaangażowanych, mobilnych, mających wysokie kompetencje w pracy z dziećmi; dobre zarządzanie właściciela: wymagające, ale otwarte na potrzeby, prorozwojowe, nastawione na szkolenie i doskonalenie kadry; nowoczesny budynek, dobra lokalizacja itd.

Słabą stroną może być: brak kompetencji nauczycielek w asertywnym komunikowaniu się z rodzicami (nieśmiałość); niski budżet na inwestycje w pomoce i wyposażenie (choć budynek nowoczesny, a może właśnie dlatego – fundusze poszły na budowę); brak nauczyciela j. angielskiego; krótka historia placówki (założona dwa lata temu).

Szansą może być: brak konkurencyjnych placówek prywatnych w danej dzielnicy, albo ich duża odległość od naszej; dzielnica młodych małżeństw z potencjałem demograficznym na przyrost ilości dzieci.

Zagrożeniem może być: budowa przedszkola publicznego kilka ulic dalej; niezbyt duża liczba rodzin zamożniejszych w dzielnicy, raczej rodziny „średnio zamożne, „na dorobku”, skłaniające się do zapisania dziecka do publicznej, tańszej placówki; nieprzychylni urzędnicy w samorządzie itp.

Warto robić okresowo taką prostą analizę samodzielnie i w zespole, co rok minimum, a najlepiej dwa razy do roku. Jej elementy coraz bardziej uszczegóławiamy. Nie piszemy: „dobra kadra”, ale konkretnie: wykształcenie, kompetencje, umiejętności itd.

Gdy analiza tego typu zostanie przeprowadzona, możemy przystąpić do przypisania naszej organizacji jednego z czterech głównych typów strategii „rynkowej”:

- **Strategia agresywna:** gdy w organizacji przeważają mocne strony a w otoczeniu szanse; jest strategią silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwaj czynniki.
- **Strategia konserwatywna:** gdy organizacja działa w niekorzystnym otoczeniu zewnętrznym, ale posiada silnie powiązany z zagrożeniami zespół mocnych stron wewnętrznych; jest więc w stanie zdecydowanie odpowiedzieć na zagrożenia. W istniejącym otoczeniu organizacja nie może intensywnie się rozwijać, gdyż zespół mocnych stron nie koresponduje z szansami otoczenia, ale może skutecznie przezwyciężyć zagrożenia w oczekiwaniu na poprawę warunków zewnętrznych.
- **Strategia konkurencyjna:** gdy organizacja posiada przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym otoczeniu, co pozwala utrzymywać pozycję. Jednak słabość



wewnętrzna uniemożliwia skuteczne wykorzystanie szans, które daje otoczenie zewnętrzne; strategia konkurencyjna koncentruje się więc na takim eliminowaniu wewnętrznych słabości, aby w przyszłości lepiej wykorzystać szanse otoczenia.

- **Strategia defensywna:** gdy słabe strony organizacji są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami, istnieje duże ryzyko upadku. Strategia nastawiona na przetrwanie.

### 1.10. PLANOWANIE STRATEGICZNE

Planowanie strategiczne – to proces przeformułowywania wizji organizacji i określania celów długookresowych w oparciu o dostępne zasoby. Pozwala na wyznaczanie kierunków działań w zmieniającej się rzeczywistości. Dynamika zmian we współczesnym świecie nie neguje myślenia strategicznego, a tym bardziej planowania strategicznego. Mimo, że mamy świadomość, że wiele naszych obecnych założeń może nie przetrwać próby czasu (np. nowe technologie i rynek wymuszają zmiany stylu pracy, opanowanie nowych kompetencji, kreowanie nowych potrzeb społecznych), to planowanie jest jak dotąd najlepszym narzędziem zaprowadzenia jako takiego ładu w działaniach i nadania im określonych ram. Jak modelowo wygląda proces strategicznego planowania? Składa się ono z następujących etapów:

- Rozpoznać obecną misję, cele i strategię organizacji (kim jesteśmy, dokąd dążymy)
- Przeprowadzić analizę otoczenia (metody podstawowe, np. SWOT, PEST, albo pogłębione analizy demograficzne, ekonomiczne, analizy konkurencji, trendów rynkowych).
- Rozpoznać okazje i zagrożenia (wiele zjawisk w otoczeniu z pozoru negatywnych może być okazją do przeformułowania oferty i zyskania nowych atutów).
- Przeprowadzić analizę zasobów organizacji (kadrowych pod kątem wiedzy, kompetencji, adaptacyjności, otwartości na

uczenie się i zmiany oraz ewentualnych potrzeb szkoleniowych; zasobów materialnych i infrastrukturalnych itp.).

- Rozpoznać silne i słabe strony (cechy wewnętrzne organizacji: również kadra – jej zróżnicowanie wiekowe, poziom kompetencji, w tym komunikacyjnych, pracy zespołowej, ale także marka firmy, tradycję, skumulowane doświadczenie organizacyjne, jakość zarządzania, innowacje projektowe itd.)
- Zweryfikować misję i cele organizacji (jakie nowe aktywności są konieczne, nowe wyzwania).
- Sformułować strategię (poprzedzone dyskusją wewnętrzną, otwartą na krytykę; sformułowanie na piśmie, uwzględniające część przygotowawczą – analityczną).
- Wdrożyć strategię (przełożyć na cele krótkoterminowe, konkretne rozwiązania, działania, zadania, przypisać role, monitorować wykonanie na bieżąco).
- Ocenić wyniki (na ich podstawie będzie formułowana kolejna strategia).

Ktoś mógłby od ręki postawić zarzut, że takie strategiczne planowanie może sprawdza się w dużych firmach, ale nie np. w placówkach edukacyjnych, w których organ prowadzący, a wcześniej ustawodawca określił ogólnie wizję, kierunki, a nawet plany rozwoju całej „branży”. Na pewno strategiczne planowanie korzystne jest w placówkach niepublicznych. Działają one na zasadzie firm rynkowych i potrzebują dobrego planowania wieloletniego. To podstawa biznesu. Ale czy placówki publiczne nie stają się powoli coraz bardziej przedsiębiorstwami? Czy na pewno „ogólnie” wszystko jest im narzucone i w szczegółach reglamentowane? A roczne plany pracy? A plany finansowe, a zgłaszane do budżetowania potrzeby inwestycyjne? Czy podchodzimy do tych planów tylko jako do corocznie wymuszonej formalności? Nie potrzebujemy dłuższej perspektywy, która zbierałaby nasze oczekiwania, przewidywania, marzenia i dążenia w jedną całość? Zagadnienie do przedyskutowania (uwaga, istnieją

przecież w wielu samorządach opracowane diagnozy potrzeb placówek, które zawierają elementy planowania strategicznego).

### **1.11. RADY GRZEGORZA PIRAMOWICZA Z 1787 R.**

Jako przerywnik historyczny posłuchajmy rad Grzegorza Piramowicza „o zarządzie szkoły i obchodzeniu się z dziećmi co do napominania, strofowania, kar, pochwał i nagród” z 1787 r. (G. Piramowicz, Powinności nauczyciela, Ossolineum, 2005).

- „(...)powinieneś ze wszelką usilnością starać się przez rozmowy z ludźmi mającymi rozum i doświadczenie zabierać od nich wiadomości, zasięgać rady i rozwiązania w wątpliwościach, jak sobie masz postępować z uczniami” (postulat mentoringu, wymiany doświadczeń, feedbacku);
- „Książki dobre o sposobach wychowania i uczenia czytać, rozważać” (postulat kształcenia ustawicznego i systematycznej lektury profesjonalnej);
- „Niczego nie zaczynaj uczyć dzieci, żebyś pierwaj sam dobrze tej nauki nie zrozumiał i nie pojął, żebyś się nie dowiedział, jakim sposobem też naukę do pojęcia młodzi na rozum, na pożytek im podawać” (postulat opanowania skutecznych metod dydaktycznych);
- „Słuchaj zapytywania i wątpliwości dzieci, bo one cię w wielu przypadkach objaśnią i czegoś się nie spodziewała, do myśli podadzą. Kiedy na jakie zapytanie odpowiedzieć dokładnie nie możesz, zatrzymaj na dalszy czas odpowiedź (...) Nikt wszystkiego nie umie i najbiegłejszy wiele zapomnieć może, a tylko ludzie słabego rozumu, nieszczerzy i nikczemnie pyszni taki wstyd mają i jemu ustępują” (postulat uważnego słuchania, poważnego traktowania dzieci oraz otwartego przyznawania się do niewiedzy – co nie jest ujmą dla autorytetu, wręcz przeciwnie – pokazuje, że wszyscy mamy obowiązek uczenia się) (s. 9-11).

A oto rady, jak nauczyciel ma „zjednać sobie miłość, zaufanie i poważanie u uczniów swoich”:

1. „Okazywać im, nie tylko w słowach i oświadczeniach, ale bardziej w postępowaniu swoim szczerą ku nim miłość, serce ojcowskie, troskliwość, staranie o ich dobro, kiedy w ich potrzebach, smutkach, w chorobie ukaże litość, pocieszać, nawiedzać, o ratunek, o lekarza, o leki zabiegać”; (emocjonalne wsparcie, empatia).
2. „Kiedy nie będzie jednych nad drugich z upodobania samego przenosić, jednych zbyt wywyższać, drugich poniżać, ale w pochwałach i naganach, w nagrodach i karach samą sprawiedliwością rządzić się będzie”; (nadrzędny imperatyw pracy z uczniami: sprawiedliwość).
3. „Kiedy im łagodnego przystępu nigdy nie odmówi, w wątpliwości cierpliwie wysłucha, w błędach po ojcowsku ostrzeże, kiedy się czego sekretnego dowie, nie wyda, ale potajemnie rzecz wyrozumie i napomni”; (mieć czas na rozmowy indywidualne, dyskrecja, uważne słuchanie) (s. 13).

I na jeszcze trzy rady, jak postępować z rodzicami. Jedna współcześnie wydaje się – humorystyczna, druga dotycząca sposobu komunikacji, trzecia z zakresu interwencji i mediacji:

1. **„Niech się nie zraża grubością i wieśniactwem, nieumiejętnością rodziców.** Z prawdziwej miłości bliźniego ma się nad nimi litować, że nie mieli nawet ani przyzwoitego stanowi swemu wychowania. Ma sobie bardzo łagodnie, uczciwie i po przyjacielsku z nimi postępować”. (Można sobie to wydrukować jako satyryczne hasło motywacyjne do pokoju nauczycielskiego albo gabinetu dyrektora i przypominać zawsze przed trudną rozmową z rodzicami uczniów).
2. „Nauczyciel wzięwszy na siebie pieczę o wychowanie dzieci, powinien przez uczynki i mowy swoje **pokazać jawnie ich rodzicom, że kocha szczerze dzieci, że cały jest zajęty, żeby**

**z nich uczynił dobrych, pobożnych i cnotliwych ludzi, dobrych gospodarzy”.**

(Cenna uwaga, jak konstruować pozytywne komunikaty do rodziców. Na początku zawsze warto dać czytelne i dobitne zapewnienie, że najważniejsze jest dobro tego konkretnego dziecka, że celem jego dobre wychowanie, co niekoniecznie znaczy pobłażliwość, przymykanie oka na wybryki, ustępstwa, przywileje itp. Dyscyplina i przestrzeganie zasad są podstawa wychowania).

3. „A to nie wtrącając się bynajmniej w rząd ich domowy, nie dając najmniejszej okazji do jakiegoś poróżnienia między małżeństwem, między rodzicami a dziećmi. On, owszem, powinien być sprawcą pokoju, pojedynczym w przypadkach jakiejś kłótni, prawdziwym ich przyjacielem” (s. 26-28).

(Obowiązuje nas lojalność zarówno wobec rodziców, jak i ucznia. Nie „nastawiamy” ich wzajemnie na siebie, nie szukamy winnych, wspólnie szukamy rozwiązania, do którego przekonani winni być wszyscy. Pełnimy **funkcję mediatora** w razie potrzeby).

Jak widzimy, nihil novi sub sole w dziedzinie zarządzania placówką edukacyjną i obowiązków nauczyciela od ponad dwóch wieków.