

Janina Rosiak

Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli Zachodniopomorskiego Centrum Edukacyjnego w Szczecinie

Piotr Szczypa

Uniwersytet Szczeciński

ZMIANA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ ZACHODNIOPOMORSKIEGO CENTRUM EDUKACYJNEGO W SZCZECINIE WARUNKIEM WDROŻENIA CONTROLLINGU

1. Wstęp

Skuteczne zarządzanie szkołami ponadgimnazjalnymi coraz częściej wymaga umiejętności i stosowania narzędzi typowych dla zarządzania przedsiębiorstwami. Przeobrażenia w gospodarce rynkowej, które nie ominęły sektora edukacji, wymusiły na polskich szkołach zachowania coraz bardziej zorientowane na przyszłość. Dyrektorzy szkół stoją przed trudnym zadaniem zahamowania niekorzystnych zjawisk, które mają wpływ na funkcjonowanie tych placówek. Podstawowe problemy szkół ponadgimnazjalnych to m.in.:

- rosnące koszty własne, a jednocześnie niewystarczające dofinansowanie ze strony państwa,
- zaostrzona konkurencja, wzmożona z jednej strony w wyniku powstania szkół prywatnych i społecznych, a z drugiej strony – malejącą liczbą uczniów kończących gimnazja,
- częsty brak odpowiednich umiejętności dyrektorów, niezbędnych do sprawnego zarządzania,
- skostniałe struktury organizacyjne,
- niesprawny przepływ informacji,
- rosnące wymagania rodziców i pracodawców, a jednocześnie spadek zaangażowania uczniów w proces nauki.

Szkoły ponadgimnazjalne w warunkach niżu demograficznego oraz konkurencyjnego i wymagającego rynku muszą ukierunkować swoją strategię na rozwój gwarantujący przetrwanie na mapie edukacyjnej danego miasta czy powiatu. Nasilający się proces likwidacji szkół podstawowych w niedalekiej przyszłości może dotyczyć także szkół ponadgimnazjalnych, dlatego szkoły te powinny podwyższyć skuteczność swojego zarządzania.

Jednym z możliwych rozwiązań jest wdrożenie controllingu, który zwiększy szanse przetrwania i rozwoju szkół dzięki poprawie efektywności zarządzania. Wdrożenie controllingu w szkole to proces stopniowy, który wymaga od jej pracowników gotowości oraz umiejętności wprowadzania zmian. W Zachodniopomorskim Centrum Edukacyjnym w Szczecinie (ZCE) zarówno dyrektorzy, kierownicy, jak i pozostali pracownicy mają świadomość potrzeby przeprowadzenia zmian w systemie zarządzania jednostką. Dlatego rozważana jest możliwość wdrożenia controllingu jako jednego z rozwiązań. Jednakże: „podstawę skutecznego wprowadzenia koncepcji controllingu tworzą w przedsiębiorstwie wstępne prace organizacyjne. Z reguły musi zostać zmieniona struktura organizacyjna i procedury organizacyjne” [1, s. 67]. Zatem jednym z warunków wdrożenia controllingu w ZCE jest decentralizacja zarządzania, polegająca na przekazaniu uprawnień i odpowiedzialności w dół w strukturze organizacyjnej. W ZCE wdrożenie systemu controllingu nie może odbyć się bez zmian w strukturze organizacyjnej – obecna nie sprzyja wyodrębnieniu ośrodków odpowiedzialności warunkujących w przyszłości skuteczne budżetowanie kosztów, przychodów i wyników.

2. Zakres działalności Zachodniopomorskiego Centrum Edukacyjnego w Szczecinie

ZCE działa nieustannie od 1947 r. (pod obecną nazwą od roku 1992). Zakres jego obowiązków zmieniał się z biegiem lat i obecnie do zadań ZCE należą w szczególności:

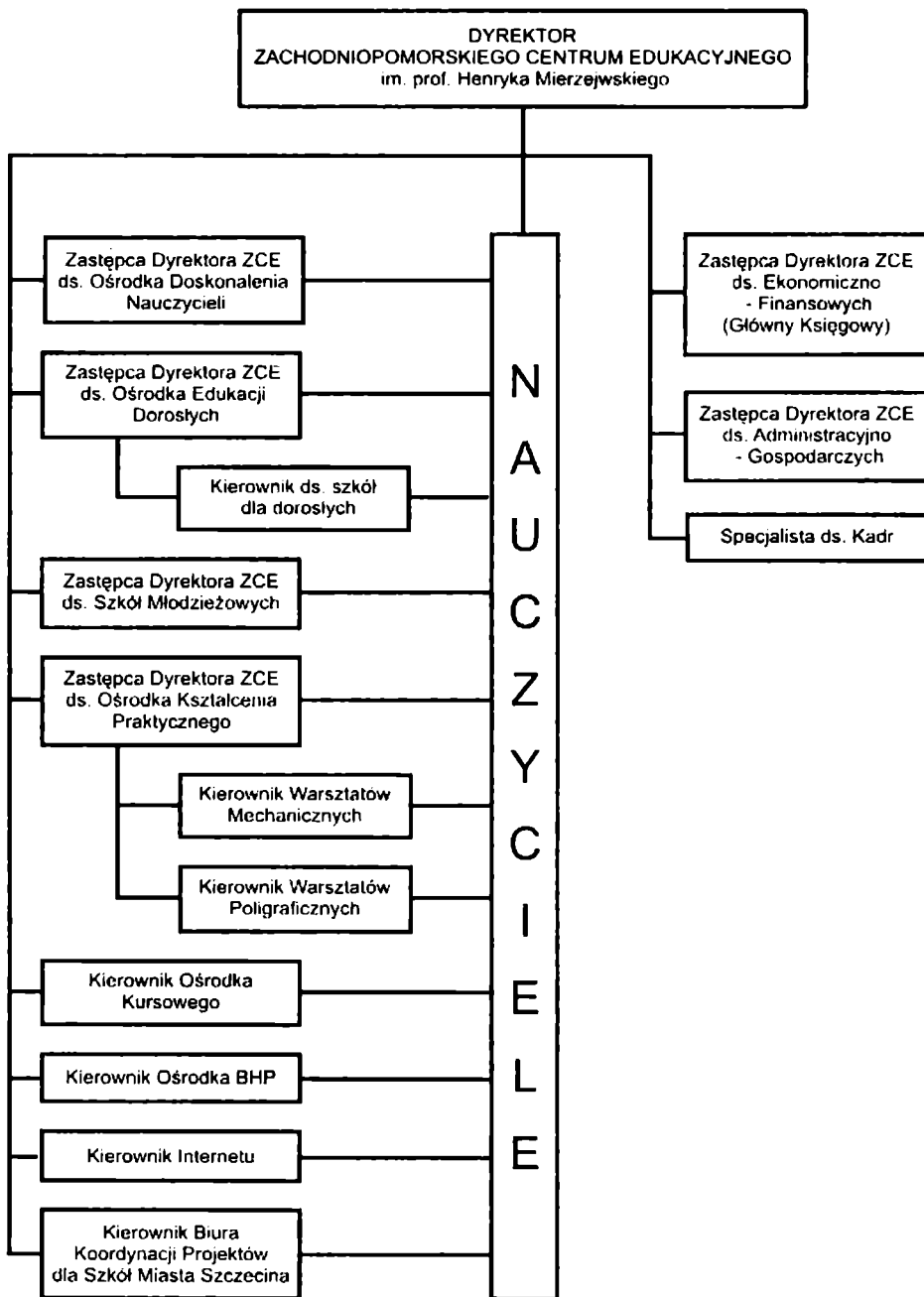
- diagnozowanie stanu kwalifikacji nauczycieli i określanie potrzeb w zakresie ich doskonalenia,
- gromadzenie, opracowania i upowszechnianie informacji pedagogicznych,
- organizowanie doskonalenia i kształcenia nauczycieli pod względem pedagogiczno-metodycznym i specjalistycznym (kierunkowym),
- organizowanie doradztwa merytorycznego i metodycznego dla nauczycieli oraz sprawowanie opieki metodycznej nad nauczycielami rozpoczynającymi pracę,
- upowszechnianie nowych metod, technik i środków kształcenia,
- organizowanie i koordynowanie doskonalenia nauczycieli za pomocą środków masowego przekazu,

- koordynowanie doskonalenia nauczycieli z udziałem partnerów zagranicznych,
- organizowanie współpracy oraz wymiany doświadczeń między nauczycielami i szkołami regionu,
- inicjowanie i merytoryczne wspieranie zmian programowych w oświacie w zakresie doskonalenia nauczycieli,
- prowadzenie szkół dla młodzieży i szkół dla dorosłych,
- kształcenie, doksztalcanie i doskonalenie osób dorosłych w formach pozaszkolnych,
- zapewnianie właściwych warunków rozwoju osobom pobierającym naukę,
- realizowanie zadań związanych z przyznawaniem tytułów kwalifikacyjnych,
- przeprowadzanie egzaminów eksternistycznych w zakresie programów nauczania szkół dla dorosłych,
- opracowywanie i wydawanie skryptów, poradników oraz materiałów metodycznych,
- doskonalenie metod pracy dydaktyczno-wychowawczej w zakresie kształcenia młodzieży i dorosłych,
- udzielenie pomocy organizacyjnej, metodycznej i dydaktycznej organizatorom oświaty dorosłych,
- współpraca z organizatorami kształcenia młodzieży i oświaty dorosłych w kraju i za granicą,
- współpraca z urzędami pracy i zakładami pracy w zakresie kształcenia kadr i kwalifikacji zawodowej,
- współdziałanie z instytucjami, organizacjami i osobami fizycznymi uprawnionymi do prowadzenia działalności pedagogicznej oraz podmiotami gospodarczymi wszystkich sektorów, a także uczelniami technicznymi i pedagogicznymi,
- prowadzenie orientacji zawodowej i poradnictwa zawodowego dla młodzieży i dorosłych.

Tak bogaty zakres działalności ZCE ma odzwierciedlenie w obecnej strukturze organizacyjnej. Niestety dotychczasowa struktura organizacyjna wobec takiej liczby zadań realizowanych w ZCE jest źródłem wielu zjawisk niepożądanych.

3. Dotychczasowa struktura organizacyjna

Obecna struktura organizacyjna ZCE została przedstawiona na rys. 1. Autorzy celowo umiejscowili nauczycieli w strukturze organizacyjnej, gdyż dopiero



Rys. 1. Obecna struktura organizacyjna ZCE

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutu ZCE.

wówczas wyraźnie można dostrzec zjawiska dysfunkcyjne, które utrudniają skuteczne zarządzanie szkołą, a tym samym uniemożliwiają wdrożenie controllingu.

Po pierwsze, należy zwrócić uwagę na to, że dany nauczyciel może jednocześnie podlegać kilku przełożonym (np. pracując równolegle w szkołach dla dorosłych i młodzieży podlega dwóm zastępcom dyrektora, a ponadto może jeszcze mieć zlecenia od kierownika ośrodka kursowego). Sytuacja taka może skutkować wydawaniem poleceń nauczycielowi przez kilku przełożonych jednocześnie. Istnieje ryzyko, że polecenia te mogą się wzajemnie wykluczać lub nauczyciel w danym czasie nie będzie w stanie im sprostać. Obecne przyporządkowanie nauczyciela, a praktycznie jego brak, sprawia, iż przepływ informacji jest spowolniony, nieefektywny i może być przyczyną powstania sytuacji konfliktowych.

Po drugie, trzy jednostki organizacyjne, które widnieją w strukturze organizacyjnej ZCE i podlegają jej dyrektorowi są w bezpośredniej gestii miasta. Są to: ośrodek doskonalenia nauczycieli, ośrodek bhp oraz Biuro Koordynacji Projektów dla Szkół Miasta Szczecina. Tylko z uwagi na fakt, że funkcjonują one w pomieszczeniach ZCE są wykazane w jego strukturze organizacyjnej. Jednak zakres oddziaływania dyrektora ZCE w stosunkach do tych jednostek jest inny niż w stosunku do szkół i ośrodków prowadzonych przez samo ZCE.

Po trzecie, kompetencje niektórych stanowisk kierowniczych mogą być przejęte w całości przez ich bezpośrednich przełożonych. Autorzy wskazują tu na: kierownika ds. szkół dla dorosłych, kierownika warsztatów mechanicznych oraz kierownika warsztatów poligraficznych.

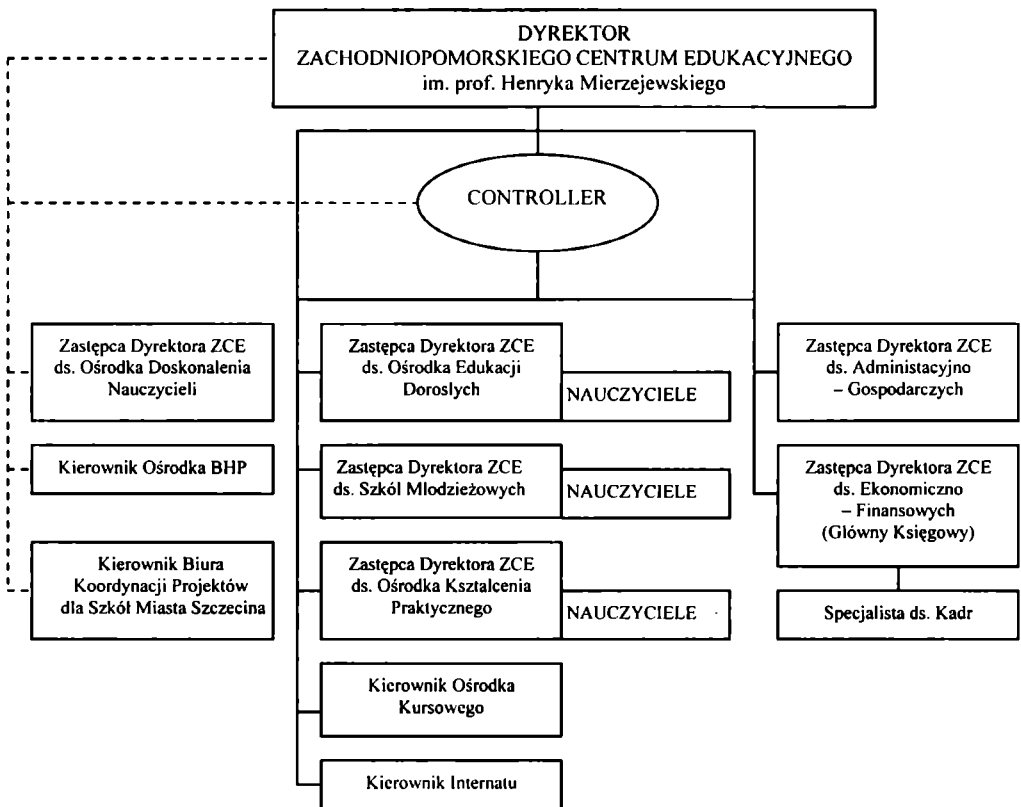
Powyższe przyczyny są najistotniejszymi czynnikami ograniczającymi efektywne zarządzanie w ZCE. Ich usunięcie jest niezbędnym warunkiem wdrożenia controllingu i pociąga za sobą zmiany w strukturze organizacyjnej.

4. Proponowane zmiany struktury organizacyjnej

Mając na uwadze zjawiska dysfunkcyjne powstające przy obecnej strukturze organizacyjnej ZCE proponuje się zmiany, które:

- udrożnią kanały informacyjne,
- zredukują zakłócenia i konflikty na linii nauczyciel – przełożony,
- uporządkują zakres obowiązków i kompetencji poszczególnych dyrektorów/kierowników,
- umożliwią w przyszłości wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności i wdrożenie systemu controllingu.

Nowy układ struktury organizacyjnej ZCE przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Planowana struktura organizacyjna ZCE

Źródło: opracowanie własne.

Do najważniejszych zmian należy zaliczyć:

- przyporządkowanie każdego nauczyciela tylko jednemu przełożonemu,
- likwidację stanowisk: kierownika ds. szkół dla dorosłych, kierownika warsztatów mechanicznych, kierownika warsztatów poligraficznych,
- podporządkowanie specjalisty ds. kadr głównemu księgowemu,
- wyraźne oddzielenie relacji między dyrektorem ZCE i jednostkami macierzystymi od jednostek pozostających w bezpośredniej gestii miasta (co uwidoczniło na rys. 2 przerywaną linią),
- umiejscowienie controllera, jeśli system controllingu miałby być wdrażany.

Zaproponowane zmiany w strukturze organizacyjnej mogą przy małych nakładach ze strony ZCE wyraźnie usprawnić jej funkcjonowanie. Ponadto dają fundament do dalszych prac nad wdrożeniem controllingu.

5. Podsumowanie

Jakakolwiek zmiana, w tym wypadku zmiana struktury organizacyjnej na potrzeby wdrożenia controllingu, zakończy się sukcesem, gdy wszyscy pracownicy ZCE będą w niej aktywnie uczestniczyć i akceptować nowe rozwiązania. Świadomość tego pozwoli osiągnąć bardzo złożone cele i zadania zawarte w statucie. Jednoznaczny przepływ informacji, czytelność kompetencji poszczególnych dyrektorów, usprawniony proces decyzyjny spowodują większą efektywność pracowników i poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania. Pozwoli to również na poprawę skuteczności współdziałania pracowników, kształtowanie prawidłowych stosunków międzyludzkich, ukierunkowanych na cele ZCE. Zmiany w strukturze organizacyjnej, polegające m.in. na przyporządkowaniu grup nauczycieli poszczególnym dyrektorom, z pewnością będą miały wpływ na lepszą kontrolę wyników pracy, ocenę pracowników, a także ich motywowanie. Wszystkie wymienione korzyści ułatwią także wdrażanie procesu controllingu w ZCE.

Literatura

- [1] Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.

CHANGES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF WEST POMERANIAN EDUCATION CENTERS IN SZCZECIN AS THE CONDITION OF IMPLEMENTATION OF CONTROLLING

Summary

In the article have been presented solutions, which are directed on fitting of organizational structure of West Pomeranian Educational Center in Szczecin for requirements of implementation of controlling. The analyzed school must take attempt of change of system of management and there is one of possible solution – controlling. However, forceful implementation of controlling requires the changes in present organizational structure of school.