

Zarządzanie przez wartości

Opracowanie notatek ze szkolenia w dniu 19 września 2016 r.

w ramach Klubu Aktywnego Dyrektora

Opracowała: Alina Mańkut – Dyrektor Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Bażynach

W zarządzaniu organizacją wypracowano wiele różnych metod i technik rozwiązywania praktycznych problemów. W zależności od tego, jakie cele i zadania chce się realizować oraz jakimi zasobami ludzkimi i materialnymi się dysponuje można zastosować różne style zarządzania:

1. Zarządzanie przez cele
2. Zarządzanie przez motywację
3. Zarządzanie przez wartości
4. Zarządzanie przez innowacje
5. Zarządzanie przez wyjątki
6. Zarządzanie przez budżet
7. Totalne zarządzanie jakością

ZARZĄDZANIE – to zestaw działań (**planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie** tj. kierowanie ludźmi i **kontrolowanie**)

skierowanych na zasoby organizacji (ludzie, finanse, rzeczowe i informacyjne)

i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia **celów** organizacji

w sposób sprawny i skuteczny.

Cele – zanim zaczniemy podejmować działania musimy wiedzieć po co, w jakim celu!

PRAWO a wartości

Obowiązuje nas prawo oświatowe – z niego wynikają wartości

Preambuła do ustawy o systemie oświaty – obowiązek:

1. Respektowanie chrześcijańskiego systemu wartości
2. Przyjmowanie za podstawę uniwersalnych zasad etyki

CHRZEŚCIJAŃSKI SYSTEM WARTOŚCI

Jaki jest chrześcijański system wartości? – nie ma jednolitej definicji, katalogu

Według prof. Krystyny Czuba

1. Godność osoby
2. Prawda
3. Miłość bliźniego
4. Właściwa relacja między kobietą a mężczyzną
5. Afirmacja dla życia od poczęcia do naturalnej śmierci.

Według Konferencji Episkopatu z 21. 06. 2013 r.

1. Pokora
2. Łagodność
3. Dobroć
4. Cierpliwość
5. Gotowość do wybaczenia
6. Wierność
7. Uprzejmość
8. Opanowanie

Wartości z obu katalogów nie pokrywają się (mało zbieżności, stycznych)

UNIWERSALNE WARTOŚCI ETYKI (zawodowej)

1. **Sumienność** – nastawienie, podejście do czynności, do działań, do życia zgodnie ze swoim sumieniem.
2. **Sprawiedliwość** – wartość, która charakteryzuje relacje między ludźmi, dotyczy ocen innych ludzi, udział w zyskach.
3. **Odpowiedzialność** – typ postawy człowieka wobec działań swoich i innych:
a) Sumienne zachowanie uwzględniające efekt całości przedsięwzięcia
b) Zachowanie przewidujące wynik, świadome działanie
4. **Bezinteresowność** – wartość zakładająca działanie także z powodu motywów etycznych a nie tylko dla własnej korzyści.
5. **Obowiązkowość** – dokładność, rygorystyczne spełnianie poleceń, realizujemy to, co do nas należy, rzetelne podejście do pracy.
6. **Punktualność** – rygor organizacyjny, poszanowanie dla innej osoby.
7. **Pracowitość** – chęć pracy.

Wartości – postawy z podstawy programowej (prawo)

W procesie kształcenia ogólnego szkoła podstawowa kształtuje u uczniów postawy sprzyjające ich dalszemu rozwojowi indywidualnemu i społecznemu, takie jak:

1. Uczciwość,
2. Wiarygodność,
3. Odpowiedzialność,
4. Wytrwałość,
5. Poczucie własnej wartości,
6. Szacunek dla innych ludzi,
7. Ciekawość poznawcza,
8. Kreatywność,

9. Przedsiębiorczość,
10. Kultura osobista,
11. Gotowość do uczestnictwa w kulturze,
12. Podejmowanie inicjatyw,
13. Gotowość do pracy zespołowej

DEFINICJE WARTOŚCI

WARTOŚCI – to wszystko co uchodzi za ważne i cenne dla jednostki i społeczeństwa oraz jest godne pożądania, co łączy się z pozytywnymi przeżyciami stanowi jednocześnie cel dążeń ludzkich (B. Śliwerski, M. Łobocki)

WARTOŚCI - to co jest przedmiotem pożądania, co jest upragnione przez człowieka, co jest celem jego zabiegów (S. Kowalczyk)

CZYLI:

1. Ważne, cenne i pożądane
2. Życiowe drogowskazy, mapy, kompas
3. Standardy naszych myśli, postaw i zachowań, które mówią o tym, kim jesteśmy, jak żyjemy i jak traktujemy innych ludzi
4. Kryteria naszych ocen, decyzji i wyborów

WARTOŚCI:

1. Obejmują i normują wszystkie wymiary życia (sferę fizyczną, psychiczną, duchową i społeczną)
2. Stanowią one kryteria takiej a nie innej postawy i takich decyzji w odniesieniu do wszystkich tych sfer
3. Wyznaczają nasze postawy

Jednak nasze otoczenie determinuje nasze wartości .

Wartości (kryteria wyboru dążeń społecznych) są specyficzne dla każdej społeczności.

WARTOŚCI

POZAMATERIALNE	MATERIALNE
być	mieć

Wartości pozamaterialne – wyznaczające stosunek do drugiego człowieka i samego siebie. Są to wskazania lub idee, które wyzwalaają zachowania korzystne zarówno dla tego, kto je praktykuje jak i dla osób, do których są skierowane.

System wartości – to zespół wartości uporządkowany według stopnia ważności (powiązania nie są tylko liniowe)

Sytuacja konfliktowa – ujawnia system wartości, gdy konieczny jest wybór i rezygnacja z danych wartości.

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI

Niezbędne dla przeprowadzenia zmiany organizacyjnej jest skoncentrowanie się na najważniejszych wartościach.

Wartości to „motywatory”

Teoria zarządzania przez wartości – opiera się na 3 osiach:

1. Ekonomiczno – pragmatyczne
2. Etyczno – społeczne
3. Emocjonalno – rozwojowe

W SZKOLE – miejsce i rola wartości

Struktura organizacyjna

Program

Dobór nauczycieli

dydaktyczno-wychowawczy

MISJA SZKOŁY

WARTOŚCI

Statut szkoły

Style kierowania

Doskonalenie

Regulaminy

Nauczycieli

Wartości wpływają na wszystko!

Zarządzanie przez wartości – to zestaw działań, obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie, **skierowanych na wartości** (zasoby) **szkoły** stosowane i przestrzegane przez społeczność szkolną (ludzi) i **wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów szkoły w sposób sprawny i skuteczny.**

Każda szkoła ma własny system wartości

ale

Szkoła nie jest jednolita

Pytania:

1. **Czy wartości uczniów, rodziców, nauczycieli są takie same ?** (czy o tym wiemy czy przypuszczamy – jeżeli przypuszczamy to trzeba zbadać i znać różnice i spójności).
2. **Czy – jeśli są takie same lub podobne – są tak samo rozumiane?**
3. **Czy (jeśli odpowiedź na powyższe pytania TAK) realizacja celów i zadań szkoły przebiega w zgodzie z nimi, czy jest to uświadamiane?**

Wartości w szkole występują na poziomie:

MAKRO – szkoła

MIKRO – klasa – nauczyciel, sam za drzwiami klasy (realizuje wartości szkoły czy swoje?)

Może to przebiegać odrębnie – dualizm pedagogiczny

DYREKTOR

Aby zarządzać przez wartości trzeba je zdefiniować:

1. Które wartości dominują w społeczności szkolnej?
2. Które z wartości społeczność szkolna uzna za swoje?

Zrobić ćwiczenie – wybrać z tabeli 5-7 wartości za którymi naszym zdaniem wszyscy by się opowiedzieli.

Wartości wybrane do realizacji w szkole przez uczniów, rodziców, nauczycieli, pracowników

(definicje ustalone wspólnie – wypracowane przez uczniów, rodziców, nauczycieli, pracowników)

Wartość	Definicja (rozumiana i akceptowana przez wszystkich)
Rodzina	
Miłość	
odpowiedzialność	
.....	

Zarządzanie przez wartości ukierunkowane na jakość pracy szkoły zgodnie z ustalonymi wartościami

	Zarządzanie przez wartości ukierunkowane na jakość pracy szkoły	Wartość 1 odpowiedzialność	Wartość 2 (kolejne w kolejnych kolumnach) tolerancja
Z A S O B Y	Potencjał uczniów (jak wykorzystać w) Realizacji ?) Cele dydaktyczne Cele wychowawcze Cele organizacyjne		
S Z K O Ł Y	Potencjał nauczycieli Cele dydaktyczne Cele wychowawcze Cele organizacyjne	• Które elementy potencjału nauczycieli wykorzystać do osiągnięcia celu? • Jakie warunki stworzyć aby ww. elementy zostały optymalnie wykorzystane? • Jak sprawdzić, czy ww. elementy potencjału i warunki, mają korzystny wpływ na osiągnięcie celów?	
	Warunki Cele dydaktyczne Cele wychowawcze Cele organizacyjne		

Realizowanie wartości przez nauczycieli

Wartości/postawy (np. z podstawy programowej)	Przedmiot 1	Przedmiot 2 (i kolejne w kolejnych kolumnach)
Uczciwość	Język polski ?	Matematyka ?
Wiarygodność	• Dobór treści • Dobór metod • Dobór środków dydaktycznych • Dobór kryteriów oceniania • Ustalanie zasad oceniania • Ustalanie zasad realizacji • Ustalanie i realizacja monitorowania progresu	

Uczeń – szkoła formuje postawy uczniów poprzez przyjęty w szkole system (jeżeli go nie ma uczeń przyjmuje postawy sam- nie zawsze pożądane i akceptowane)

1. Przychodzi do szkoły z pewnymi postawami
2. Szkoła przez np. cykl 3 –letni kształtuje postawy zgodnie ze swoim systemem
3. Efekt formowania postaw w oparciu o przyjęte w szkole wartości (badać – przyrost czy regres czy nic się nie zmieniło)

Czy szkoła świadomie formuje postawy?

Elementy ważne – konieczne

1. Misja – „dlaczego istniejemy?”
2. Wartości – ustalony katalog
3. Wizja – „ jak chcemy pracować? – „Czym chcemy być?”
4. Strategia – pomysł na działanie
5. Kultura organizacyjna – jak członkowie społeczności powinni postępować?

Artefakty**Językowe**

(słownictwo

a także opowieści

związane ze szkołą,

czy tematy tabu)

Fizyczne

(ubiór i wygląd

pracowników,

wygląd budynku,

wystrój wnętrz)

Behawioralne

(rytuały służbowe,

Savoir-viver)

Normy**Podstawowe przekonania****PODSUMOWANIE**

Zarządzanie przez wartości – jest stylem zarządzania, w którym wielki nacisk kładzie się nie tyle na zarządzanie placówką, co na kierowanie jej działaniami. Tutaj duże znaczenie przykłada się do kultury organizacyjnej całej placówki, bo z niej wynikają wszelkie działania i zmiany.

Świadomość istnienia poziomów funkcjonowania organizacji powoduje, że wszyscy dostrzegają swoją rolę i wpływ na kształtowanie się tożsamości. System wartości wyznacza konkretne działania i decyzje.

Jedną z przeszkód tego stylu może być brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu. Nie można rezygnować, bo efekty będą po jakimś czasie (najwcześniej po roku), więc liderzy powinni wyzwalać u podwładnych potencjał i ukryte możliwości, tworzyć dobre warunki i wzbudzać postawy pro jakościowe.

Szkoła jest współzależnym systemem. Świadomość, że tworzą ją wzajemnie wpływające na siebie elementy, z których każdy pełni swoją specyficzną rolę, a poszczególne stanowiska pracy współtworzą system. Oznacza to, że zmiana elementu wpływa w większym bądź mniejszym stopniu na zmianę całego systemu, a zmiana na wyższym poziomie mocniej i dłużej oddziałuje na niższy.

Aby ów system działał sprawnie i wydajnie należy regularnie analizować i udoskonalać szkołę na najwyższych poziomach, takich jak misja, wartości, przekonania, zachowania, umiejętności oraz środowisko lokalne.

Jednak nie wszystkie poziomy są łatwe do zmiany, najtrudniej zmienia się część ukrytą czyli przekonania, motywy, postawy i nastroje.