

Instytut Kształcenia Nauczycieli im. Wł. Spasowskiego  
w Warszawie  
Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Sulejówku

mgr Mikołaj Babkiewicz

PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI KIEROWNICZYCH  
W PRZYGOTOWANIU BAZY DYDAKTYCZNEJ W CKU  
NA PRZYKŁADZIE OŚRODKA W KĘTRZYNIE

Praca dyplomowa studium  
podyplomowego napisana  
pod kierunkiem profesora  
Stanisława Kowalewskiego

Sulejówek 1982 r.

## Spis treści

	str.
1. Wstęp .....	4
2. Pojęcie decyzji .....	5
3. Decyzje kierownicze .....	10
4. Źródła szumów informacyjnych ograniczających sprawność podejmowania decyzji a metody twórczego myślenia ...	14
5. Wymaczenie zadań ..	18
6. Podejmowanie decyzji .....	22
6.1. Fazy podejmowania decyzji .....	22
6.2. Rozpoznanie /identyfikacja/ w procesie podejmowania problemu decyzyjnego .....	23
6.3. Projektowanie decyzji /preparacja/ .....	26
6.4. Wybór decyzji .....	27
6.5. Kilka uwag ogólnych .....	28
7. Stan wyjściowy bazy dydaktycznej .....	29
7.1. Rys historyczny szkoły i jej zadania .....	29
7.2. Stan wyjściowy bazy .....	32
8. Podejmowanie decyzji kierowniczych zamierzających do poprawy bazy dydaktycznej w OKU .....	35

	str.
8.1. Faza I - identyfikacja .....	35
8.2. Faza II - preparacja oraz faza III - wybór decyzji .....	40
8.3. Łańcuch decyzji jako następstwo de- cyzji poprzednio podjętej .....	44
9. Wpływ podejmowanych decyzji na poprawę bazy dydaktycznej .....	52
10. Spis literatury .....	57

## 1. WSTĘP

Praca niniejsza składa się z dwóch części, a mianowicie z części teoretycznej oraz praktycznej. Część teoretyczna stanowi podbudowę wypracowaną przez wielu znakomitych naukowców z teorii organizacji i zarządzania. Ich myśli i rozważania starałem się wykorzystać w codziennej pracy zawodowej i zdobyć tą drogą naukowe umiejętności w zarządzaniu. Część swych decyzji zamieściłem w niniejszej pracy dyplomowej. Proces podejmowania decyzji jest szczegółowo przedstawiony w części dotyczącej przejścia na nauczanie gabinetowe. Był on szeroko dyskutowany i analizowany wśród zainteresowanych. Wymagały tego specyficzne warunki naszego centrum. Decyzje pozostałe są przedstawione w niniejszej pracy dyplomowej w sposób bardziej ogólny. Uważałem, że nastąpiły one mniej trudności, a mechanizm podejmowania decyzji jest już znany.

Na zakończenie wstępu pragnę podziękować profesorowi Stanisławowi Kowalewskiemu za życzliwą pomoc i wskazówki udzielone mi w trakcie pisania niniejszej pracy dyplomowej. Jego książka "Przełożony podwładny" pomogła mi rozwiązać wiele spraw w praktycznym zarządzaniu zakadą.

## 2. POJĘCIE DECYZJI

Pojęcie decyzji próbowano zdefiniować wielu autorów z różnym powodzeniem. Praytoczę kilku z nich.

Klemens Szaniawski mówi, że "Decyzja jest traktowana przede wszystkim jako: postanowienie zrobienia czegoś lub lepiej - zachowania się w określony sposób".<sup>1</sup> Nieco dalej podaje drugi warunek, że decyzja oznacza wybór. Zatem, aby mówić o decyzji nie może być mowy o jedynym jedynym zachowaniu się. Często trzeba podjąć decyzję w warunkach niedoskonałej wiedzy. Stwiera to konieczność pozostawienia decydentowi pewnej swobody w wyborze, gdyż nie istnieje jakieś jedyne rozwiązanie.

Istota decyzji tłumaczona jest w dwu kategoriach:  
a. rezultatowej

"... jest to akt wyboru celu lub sposobu działania pożądanym z punktu widzenia systemu w którym jest on dokonywany. Przy tym aktowi wyboru są lub nie są stawiane określone wymagania.

W konsekwencji do klasy pojęciowej "decyzja" zaliczane są wszystkie akty wyboru bądź tylko niektóre z nich".<sup>2</sup>

- 
1. "Prakseologia" Warszawa 1980 r., nr 2 /74/, artykuł: Klemens Szaniawski "Filozofia podejmowania decyzji" s.6.
  2. "Teoria organizacji i zarządzania" PWE, Warszawa 1979 r. praca zbiorowa pod red. J. Kurnala, s. 341.

b. czynnościowej

"... decyzja rozumiana jest jako szczególnego rodzaju aktywność ludzi wyrażająca się w poszukiwaniu takich rozwiązań pojawiających się problemów, które mogą zapewnić realizację zamierzonych celów systemu. Istotą "decyzji" jest koncentracja uwagi na czynnościach składających na tę szczególnego rodzaju aktywność ludzi, których efektem ma być osiągnięcie założonych celów systemu".<sup>3</sup>

Wydaje mi się, że proces decyzyjny bardzo trafnie został określony przez Witolda Kiełuna.

"Proces decyzji polega na przetwarzaniu informacji wejściowych /otrzymanych meldunków, danych sprawozdawczych, instytucji ogólnych/ i informacji przechowywanych /wiedzy, doświadczenia/ w informację wyjściową /wydawanie dyrektyw, zarządzeń, rozkazów, poleceń/".<sup>4</sup>

Uważa się w teorii organizacji i zarządzania, że

---

3. Tamże, s. 342

4. Witold Kiełun: "Podstawy organizacji i zarządzania", Robotnicza Spółdzielnia Wydawnicza "Prasa - Książka - Ruch", Warszawa 1980, s. 303.

podejmowanie decyzji powinno polegać na świadomym wyborze jednej możliwości spośród pewnej ich liczby.

wyróżnia się dwie fazy podejmowania decyzji.

Pierwsza faza polega na zbieraniu potrzebnych informacji, ich przetwarzaniu i formułowaniu wariantów decyzji.

W drugiej fazie dokonujemy wyboru jednego z ustalonych wariantów. Rezultatem wspomnianego wyboru jest decyzja.<sup>5</sup>

W zależności od liczby osób biorących udział w procesie decyzyjnym, zwłaszcza w fazie drugiej i w zależności od stopnia stanowczości uczestniczących osób różniamy decydowanie jednoosobowe, kolegialne lub kolektywne.

Ostatnio coraz częściej decydowanie jednoosobowe jest zastępowane decyzjami większej liczby osób. Zechodzą pytania, jakie decyzje należy zaliczyć do decyzji jednoosobowych, jakie do decyzji kolektywnych, a jakie do kolegialnych?

Na powyższe pytanie daje odpowiedź A. Smożalski biorąc za podstawę formę drugiej fazy procesu decyzyjnego.

Jeżeli aktu podjęcia decyzji w drugiej fazie procesu decyzyjnego dokonuje jedna osoba, to mówimy o decydowaniu jednoosobowym i to nie zależy od tego czy w przygotowaniu projektów decyzyjnych uczestniczyła jedna osoba czy większa liczba osób.

---

5. Antoni Smożalski: "Elementy teorii i organizacji dla pedagogów", s.146.



Jeżeli w podejmowaniu decyzji uczestniczy stały zespół osób i ich udział w drugiej fazie decydowania jest zagwarantowany, to decydowanie jest kolegialne.<sup>6</sup>

Wiele decyzji w szkole podejmuje się kolegialnie np.:

- klasyfikowanie i promowanie uczniów zastrzeżone jest tylko dla rady pedagogicznej. Nie może jej podjąć sam dyrektor ani też kolektyw przypadkowo dobrany przez dyrektora.

O decydowaniu kolektywnym mówi się wtedy, gdy skład i wielkość zespołu decydującego nie jest stały, gdy zmienia się on zależnie od okoliczności.

Należą do nich zazwyczaj sprawy, które mogą być załatwiane lub nie, ale obchodzą ogół pracowników lub rodziców np.:

- opodatkowanie się rodziców na rzecz komitetu rodzicielskiego
- wykonywanie czynu społecznego przez rodziców na rzecz szkoły.

W pracy szkoły występują wszystkie przypadki decydowania. Wiele decyzji podejmowane jest jednoosobowo.

Jan Zieleniewski podaje następujące określenie:

"Decydowanie jest to dokonywanie nielosowego wyboru w działaniu".<sup>8</sup>

W rozwinięciu powyższego zagadnienia stwierdza, że wynikiem decydowania jest decyzja i porównuje wynik procesu wybierania z dokonanym wyborem.

---

6. A. Smołański: "Elementy teorii organizacji dla pedagogów" s. 164.

7. Tamże, s. 165.

8. Jan Zieleniewski: "Organizacja i zarządzanie", wyd. 4, s. 480.

Podjęta decyzja jest poczuciem u osoby podejmującej decyzję, że proces decydowania został zakończony i wie on jak ma działać /czego chce w określonej sytuacji oraz jak zamierza osiągnąć/.<sup>9</sup>

---

9. Jan Zieleniewski : "Organizacja i zarządzanie", wyd. 4, s. 461.

### 3. DECYZJE KIEROWNICZE

Należy teraz przystąpić do omówienia, co będziemy rozumieć przez decyzje kierownicze?

W tym celu przytoczę wypowiedź profesora Jana Zieleniewskiego: "Każdy nawet największy przedmiot każdego działania składa się z ciągu decyzji podejmowanych przez podmiot działający / z "nieustającego" procesu wybierania wariantów, celów i sposobów własnego działania /.

Decyzje kierownicze tym się różnią od pozostałych, że są niejako "dwuszczeblowe": kierownik kierując innymi ludźmi co chwila podejmuje decyzję jak sam ma kierować, ale te jego decyzje zawierają w sobie zarazem "drugi szczebel": są decyzjami, jak mają działać kierowani. Są one więc decyzjami w sprawie celów i sposobów działania własnego i cudzego." <sup>1</sup>

O decyzjach kierowniczych pisze również J. Kurnal.

Do decyzji kierowniczych zalicza on takie, które:

- a. określają kierunki lub sposoby działania organizacji bądź jej części. Jest to planowanie.
- b. dotyczą doboru i łączenia części organizacyjnych, tj. ludzi, narzędzi pracy, przedmiotów pracy, w określone całości w zakresie danej organizacji. Jest to organizowanie.

---

1. Jan Zieleniewski "Organizacja i zarządzanie", wyd. 4  
1979 s. 486.

- c. skłania pracowników do działania zgodnego z ustalonymi kierunkami i w oparciu o zasady łączące części organizacyjne. Nazywać to będziemy pobudzeniem.
- d. dotyczą oceny funkcjonowania organizacji z punktu widzenia przyjętych kierunków i zasad działania. Jest to kontrolowanie.

Decyzje kierownicze dotyczą działania innych osób, ich realizatorami będzie pracownik lub zespół pracowniczy, a nie osoba, która podejmuje decyzję. Decyzje nie posiadające powyższych cech zaliczamy do decyzji niekierowniczych i nie są one związane z wykonywaniem funkcji kierowniczych.<sup>2</sup>

Nie można utożsamiać decyzji kierowniczych i niekierowniczych odpowiednio ze stanowiskami kierowniczymi i wykonawczymi, gdyż na każdym stanowisku podejmowane są oba typy decyzji. Decyzje kierownicze przyczyniają się do rozpoczęcia szeregu decyzji niekierowniczych.

Oba typy decyzji są bardzo ważne w sprawie działającej organizacji.

Decyzje można klasyfikować według kryteriów :

1. Kryterium przedmiotu decyzji. Wyodrębnia się decyzje ze względu na cel oraz zadania organizacji.
2. Kryterium czynności. Dotyczy czynności wykonywanych na stanowiskach kierowniczych. Klasyfikacją podziałem

---

2. "Teoria organizacji i zarządzania", praca zbiorowa pod red. J. Kurnala, s. 353.

- xx są decyzje związane z funkcjami kierowniczymi /planning, organizowanie, pobudzanie, kontrolowanie/.<sup>3</sup>
3. Kryterium miejsca podejmowanie decyzji kierowniczych. Szczebel : naczelny /dyrektor, jego zastępca/, średni /kierownicy działów, wydziałów/, niższe szczeble zarządzania /mistrzowie, brygadziści, kierownicy sklepów/.
4. Kryterium czasu - dotyczy podziału decyzji przy uwzględnieniu zależności skali problemu od czasu.
5. Kryterium stopnia pewności.<sup>4</sup>
6. Kryterium obsady centrum decyzyjnego. Mamy decyzje jednoosobowe i kolegiałne.<sup>5</sup>

Podczas podejmowania decyzji kierowniczych należy dbać o jednolitość kierowania. Nie mogą ze źródła dyspozycyjnego wychodzić sprzeczne zalecenia. Brak jest jednolitości, gdy np. dyrektor szkoły zmienia zalecenia podwładnym pod wpływem okoliczności zewnętrznych, albo zapomina zlecenie poprzednie.<sup>6</sup>

Zastanówmy się, czy decyzje podejmowane przez nauczycieli są decyzjami kierowniczymi ?

Nauczyciel pracujący w klasie szkolnej jest kierownikiem, gdyż świadomie sprawia, że grupa ludzi działa zgodnie z jego wolą. Zatem decyzje są dwustopniowe

---

3. "Teoria organizacji i zarządzania", praca zbiorowa pod red. J. Kurnala, s. 354.

4. Tamże, s. 355.

5. Tamże, s. 356.

6. Antoni Smoleński : "Elementy teorii organizacji dla pedagogów", s. 165.

- dotyczą działania osoby kierującej /J. Zieleniewski/, oraz działania osób, którymi ona kieruje. Takimi są przecież decyzje nauczycieli. Jak widzimy, takie decydowanie odnosi się nie tylko do oświatowych kadr kierowniczych, ale także do ogółu nauczycieli.

Decyzje nauczycieli wydane pod adresem ucamiów nie kończą się na nich, ale pośrednio odnoszą się do ich rodziców. Kłopotliwe są nieraz takie decyzje i wykonawcy pośredni cierpią nieraz bardziej niż wykonawcy bezpośredni. Wielu pracowników oświatowych nie uświadamia tego, że decyzje dotyczą osób formalnie im nie podlegających.<sup>7</sup>

---

7. Antoni Szołalski : "Elementy teorii organizacji dla pedagogów", s. 167.

#### 4. ŹRÓDŁA SZUMÓW INFORMACYJNYCH OGRANICZAJĄCYCH SPRAWNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI A METODY TWÓRCZEGO MYŚLENIA

W procesie podejmowania decyzji kierowniczych występują wiele zmiennych określających ich sprawność.

Można je podzielić na trzy rodzaje :

1. Zmienne niezależne.
2. Zmienne pośredniczące.
3. Zmienne zależne. <sup>1</sup>

Do zmiennych niezależnych można zaliczyć np. występujące ceny, bodźce, sposoby liczenia. Natomiast zmienne pośredniczące zależne są od osobowości decydenta, jego kwalifikacji, od potrzeb, systemu wartości. Przez zmienne zależne należy rozumieć trafność oraz racjonalność decyzji. Na zmienne niezależne i zależne ma ogromny wpływ wiarygodność informacji - wiąże się to ściśle z tzw. szumami organizacyjnymi.

Wyróżniamy następujące źródła szumów :

1. organizacyjne
2. techniczne
3. osobowościowe. <sup>2</sup>

Do szumów organizacyjnych zaliczamy :

- a. dezaktualizację, która wynika z opóźnień w przesyłaniu i odbiorze informacji.

---

1. W. Kiełun "Podstawy organizacji i zarządzania", s. 305 - 306.  
2. Tamże, s. 306.

- b. przeciążenie spowodowane zgromadzeniem zbyt wielkiej liczby informacji,
- c. niewłaściwą redukcję - np. zła selekcja czy agregacje powoduje przekłamanie.

S z u m y t e c h n i c z n e powstają w wyniku niesprawności technicznej nadajników, kanałów przesyłowych oraz odbiorników.

Witold Kieżun wymienia następujące s z u m y e s o b o w e ś c i o w e :<sup>3</sup>

- a. "złudzenie perspektywiczne", które jest związane z błędem paralaksy
- b. rzutowanie interesu własnego
- c. optymistyczna tendencja pamięci
- d. mylenie faktów z wnioskami
- e. z góry powzięte uprzedzenie
- f. naginanie informacji do swoich własnych przewidywań
- g. sugestia stereotypu np. utrwalone wyobrażenia o próżniaku, chuliganie, pedancie itp. przyczyniają się, po zobaczeniu kilku cech u danego człowieka, do umieszczenia go w odpowiedniej "szufladce"
- h. zniekształcenie informacji na skutek zniekształcenia pamięci
- i. kumulacja negatywów lub pozytywów.

Wymienione powyżej źródła szumów wpływają na odchylenie między tym co powinno być lub mogło być, a tym co jest. Stanowi to poważny problem decyzyjny.

---

3. W. Kieżun "Podstawy organizacji i zarządzania", s. 306 - 307.



który może /nie musi/ wywoływać określoną aktywność ludzi, której celem końcowym jest eliminacja lub ograniczenie powstałego odchylenia /jest to dążenie do rozwiązania problemu decyzyjnego/. Stan psychiczny podejmującego decyzję, jego postawa wobec problemu decyzyjnego może przyczynić się do rozwiązania danego problemu albo też nie. Może nastąpić zlekceważenie problemu, odłożenie lub przesunięcie go na inny szczebel /wyższy lub niższy/ w hierarchii organizacyjnej. <sup>4</sup>

Mówiąc o twórczym myśleniu w procesie decyzji Witold Kieżun przytacza rozważania w tym zakresie J. Rudniańskiego. <sup>5</sup> Twórcze myślenie jest atrybutem pierwszej fazy decyzji. Twórczą pracę mózgu hamuje:

- a. tzw. transfer nawyku. Polega on na próbie rozwiązywania nowych problemów za pomocą schematycznych metod używanych do rozwiązywania innych problemów.
- b. "...konformizm społeczny polegający na przyjałowaniu stereotypu myślowo - emocjonalnego i kryteriów wartości określonej grupy społecznej, dzięki czemu "stajemy się w rzeczywistości jednostką ślepo akceptującą zasady ustalone przez naszych współtowarzyszy i postępującą według nich."

---

4. "Teoria organizacji i zarządzania"; praca zbiorowa pod redakcją J. Kurnala, s. 343 - 344.

5. W. Kieżun "Podstawy organizacji i zarządzania", s. 310.

Aby ułatwić twórcze myślenie stosujemy następujące metody:

- a. analityczne np. metoda zestawienia cech.
- b. oparte na skojarzeniach swobodnych, jak np. "burza mózgów", metoda Gordona i metoda Philips 66 Buz Session
- c. oparte na skojarzeniach przymusowych lub losowych. <sup>6</sup>

W niektórych pracach naukowych z organizacji zarządzania mówi się o teorii decyzji racjonalnych. Jest ona częścią prakseologii, tj. nauki o racjonalnym działaniu ludzi i grup ludzkich. <sup>7</sup>

Decydent racjonalny to człowiek, który potrafi przeanalizować, zgodnie z zasadami logiki, wszystkie warianty działania i umie wybrać wariant najlepszy. Działa przy tym z zimną krwią, nawet w sytuacjach stresowych. Nie wywierają na niego wpływu ani procesy emocjonalne, ani zasady dogmatyczne, ani przesady.

---

6. W. Kiełun "Podstawy organizacji zarządzania", s. 310.

7. J. Kosielecki "Psychologiczna teoria decyzji", s. 9.

## 5. WYZNACZANIE ZADAŃ

Podstawowym zadaniem kierownika jest postawienie w stosunku do podwładnych jasno sprecyzowanego, zwięzłego i wyczerpującego celu. Jest on punktem wyjścia do motywacji- bazą prowadzenia kontroli .<sup>1</sup>

Przy ustalaniu celu nie jest ważne, czy dany element systemu pracuje dobrze czy też źle / chociaż nie można tego eliminować/ lecz czy rozważany element wnosi do powodzenia całości przewidziany dla niego wkład, inaczej mówiąc : czy spełnia swój cel.<sup>2</sup> Kierownik odpowiadając za całość powinien mieć w polu swego zainteresowania tę całość, " a s t e r o w a n i e powinno być domeną kierownika i jego aktywności. Natomiast regulowanie - obowiązkem jego zastępcy.<sup>3</sup>

Należy pamiętać, że formułowane polecenia " na wyrost" cechują kierowników bez autorytetu. Już oni z góry zakładają, że polecenia będą wykonane w pewnym procencie. P o l e c e n i a zwierzchnika powinny być wykonane w pełni i w oznaczonym terminie.<sup>4</sup>

Profesor Stanisław Kowalewski przypomina słowa Lenina: stosować taką taktykę, która pozwalałaby uzyskiwać ciągle sukcesy- choćby drobne. Zachowuje się tą drogą

---

1. S. Kowalewski : "Przełożony podwładny" , s. 139.

2. Tamże , s. 141.

3. Tamże, s.143.- 145.

4. Tamże, s. 156.

moralną przewagę nad przeciwnikiem.<sup>5</sup>

Zadania przewidziane na miesiące lub lata trzeba podzielić na etapy zamykające się w krótkim czasie.<sup>6</sup> Podczas przekazywania grupy zadań podwładnym należy poinformować ich o znaczeniu jakie przywiązuje się każdemu z nich. Trzeba zawsze mieć na uwadze następujące ważne prawo Kopernika - /Groschama/.<sup>7</sup> Następuje wypieranie problematyki mniej konkretnej przez bardziej konkretną, np. wypieranie z rynku pieniądza o wysokiej zawartości srebra przez pieniądza o niższej zawartości. Oto uzasadnienie :

1. Sprawa operacjonalizacji. Wykonawca chętniej bierze się do takiej roboty, którą wie od czego zacząć, którą potrafi dzielić na etapy i ustalić kolejność ich wykonania, tan. rozplanować.
2. Zagadnienie kontroli. Wykonawca koncentruje się chętniej na tym, co jest łatwiej skontrolować, natomiast rezygnuje tam, gdzie to jest trudniejsze.
3. Satysfakcja wykonawcy. Chętniej przystępuje się do pracy tam, gdzie łatwiej zobaczyć jej wyniki.
4. Możliwości sukcesu. Nie tylko zadowolenie wewnętrzne ale i materialne /np. premia/.

Należy jeszcze omówić prawo atrakcyjności.<sup>8</sup> Jeżeli obok siebie występują zadania o róż-

---

5. S. Kowalewski: "Przełożony podwładny", s. 157.

6. Tamże, s. 159.

7. Tamże, s. 160 - 162.

8. Tamże, s. 163 - 164.

nym stopniu atrakcyjności dla wykonawcy, będzie on zawsze przesuwał wysiłki na zadania atrakcyjniejsze bez względu na interes społeczny. Uprzywilejowane są zadania mniej ryzykowne oraz łatwiejsze w wykonaniu.

Wyznaczane zadania podwładnym nie mogą być sprzeczne z zadaniami na dalszą drogę. Nie można koncentrować uwagi tylko na cele bieżące, gdyż cele bliższe niewiele pozwalają uwzględnić cele dalsze.<sup>9</sup>

Zadania winny zawierać wolne marginesy, pozwalające rozwijać pomysłowość i inicjatywę wykonawcom. Margines nie może oznaczać niejasności czy braku precyzji w formułowaniu zadań.

Przy wyznaczaniu zadań obowiązują kierownika następujące podstawowe zasady.<sup>10</sup>

1. Zasada jednolitości kierowania. Można ją sformułować jako postulat, aby każdy podwładny otrzymywał w konkretnej sprawie tylko jednokierunkowe zlecenia i podlegał jednoznacznie pod każdym względem oddziaływaniu systemu bodźców kierowniczych.

2. Zasada więzi technicznej.

Powiązanie poziome między stanowiskami pracy sąsiednimi narzuca pracownikowi konieczność dostosowania potrzeb do stanowisk.

3. Zasada proporcjonalnego przydziału środków. Gdy zadania dopasowane są

---

9. S.Kowalewski : "Przełożony podwładny", s. 170 - 172.

10. Tamże, s. 180 - 181.

do środków, to odpowiedzialność za wykonane zadania może być egzekwowana zgodnie z rozsądkiem.

4. Z a s a d a c e l u. Gdy wyznaczone, czy wykonane zadanie nie przybliża instytucji do stojącego przed nią celu, to nie powinno uzyskiwać przychylniej oceny.
5. Z a s a d a l o k o w a n i a k a ż d e g o z a d a n i a w m i e j s c u d a j ą c y m n a j p o w a ż n i e j s z ą s z a n s ę p r a w i d ł o w e g o j e g o w y k o n a n i a.
6. Z a s a d a u w a r u n k o w a ń k u l t u r a l n y c h. Należy unikać poleceń sprzecznych z przyjętymi w danym środowisku normami, które dotyczą zwyczajów bądź wyznań. Jeżeli nie będziemy tego przestrzegać, to będą one wykonane częściowo albo wcale.

## 6. PODEJMOWANIE DECYZJI

### 6.1. Fazy podejmowania decyzji.

Aby podjąć określoną decyzję należy określić obszar jej aktywności. Trzeba odpowiedzieć na trzy zasadnicze pytania :

- a. "Jaki jest problem ?
- b. Jakie są możliwe jego rozwiązania ?
- c. Które rozwiązanie powinno być wybrane ? <sup>1</sup>

Odpowiedzi na powyższe pytania wiążą się ściśle z fazami podejmowania decyzji.

H.A. Simon wyróżnia trzy fazy. <sup>2</sup>

#### F a z a 1

Rozpoznanie /identyfikacja/ problemu. Należy przeprowadzić badania otoczenia z punktu widzenia warunków, których wymaga decyzja.

#### F a z a 2

Projektowanie /preparacja/ działania. Rozumiany to jako wyszukiwanie, rozwijanie i analizowanie możliwości kierunków działania.

---

1. "Teoria organizacji i zarządzania", praca zbiorowa pod redakcją J. Kurnala, s. 342.

2. Tamże, s. 342.

### Faza 3

W y b ó r . Polega na wybieraniu kierunku działania .

Z teoretycznego punktu widzenia można założyć, że podejmowanie decyzji rozpoczyna się w momencie stwierdzenia potrzeby decyzji, tj. w momencie pojawienia się problemu, a kończy się na ostatecznym wyborze rozwiązania .<sup>3</sup>

Powyższe fazy oraz podstawowe czynności występujące w nich, dobrze obrazuje schemat<sup>4</sup> przedstawiony na rys . 1  
Linia ~~x~~przerywana na schemacie oznacza sprzężenie zwrotne między realizacją decyzji a celami systemu.

#### 6.2. Rozpoznanie / identyfikacja / w procesie podejmowania problemu decyzyjnego .

Gdy występuje odchylenie między tym co powinno być lub mogło być , a tym co jest , powstaje potrzeba decyzji. Nie zawsze problem decyzyjny jest jasny i znany .  
Gdy odchylenie jest czymś nowym lub znanym częściowo , to proces identyfikacji wymaga wnikliwego i drobiazgowego badania.<sup>1</sup> Określamy wówczas cechy powstałego odchylenia oraz jego istotę. Przeprowadzamy analizę problemu i staramy się go zrozumieć, tj. ustalamy przyczynę , które spowodowały odchylenie, określamy możliwości i ograniczenia wewnątrz danego systemu oraz w jego otoczeniu.

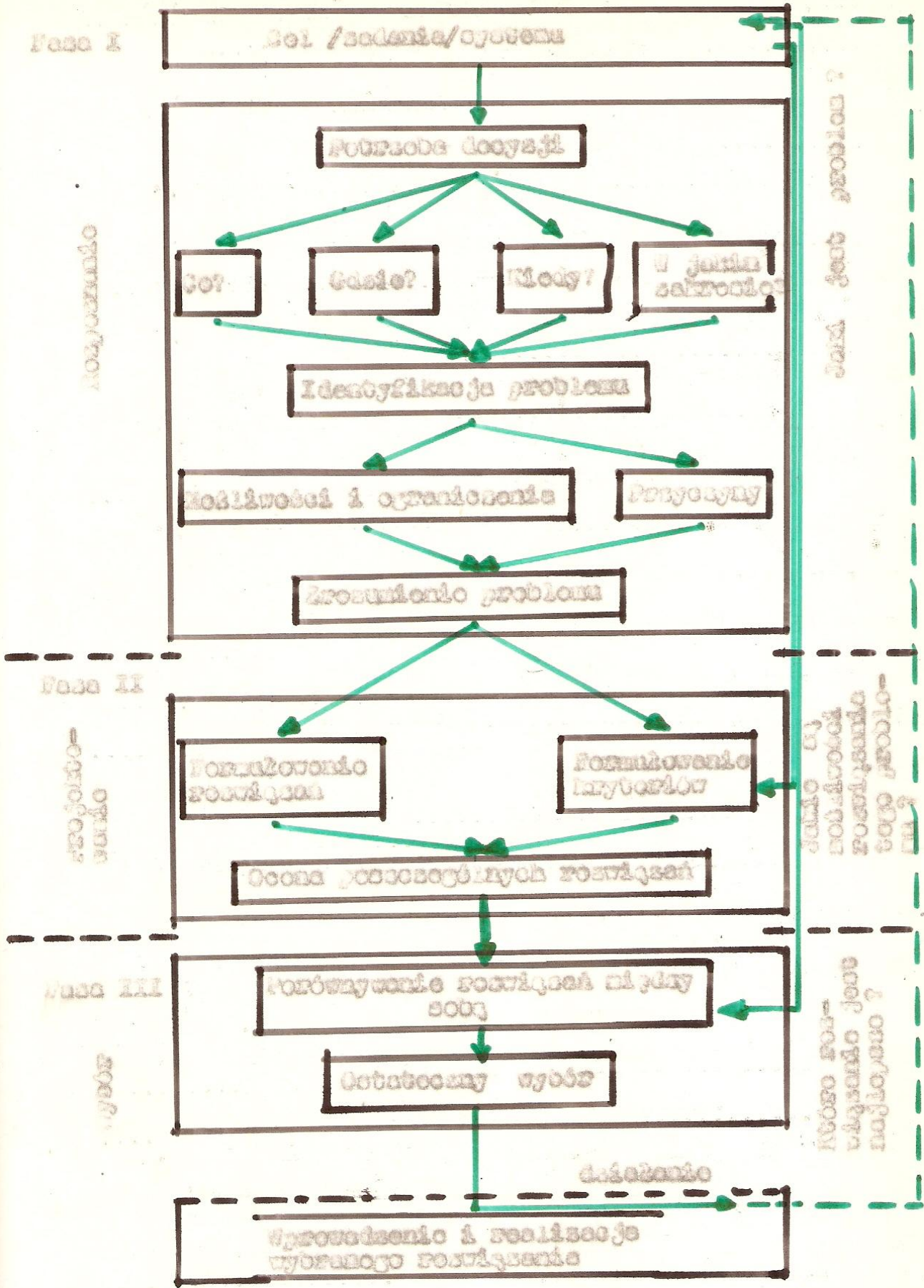
---

3. " Teoria organizacji i zarządzania " , praca zbiorowa pod redakcją J. Kurnala , s. 348.

4. Tamże, s. 347

1. Tamże, s. 343-345.





Ryc. 1 Ogólny schemat podejmowania decyzji.

Podczas określania związków przyczynowo - skutkowych charakterystycznych dla analizowanego problemu trzeba poszukiwać odpowiedzi na pytania :

- Dlaczego wystąpiły odchylenia?
- Jakiego rodzaju działania można podjąć, aby rozwiązać powstały problem decyzyjny?

Weale to nie oznacza jeszcze, że wiemy już jak rozwiązać dany problem.

Rozeznanie problemu obejmuje wszelkie informacje o cechach /zadaniach/ systemu oraz o stanie rzeczywistości, które dotyczą realizacji danych celów.<sup>2</sup>

Zbiór informacji podlega ocenie z punktu widzenia kryteriów, jakie w danym momencie przyjął system.

W rezultacie oceny dokonujemy wyboru tylko tych elementów z danego zbioru, które są istotne z punktu widzenia przyjętych przez system kryteriów. Wybrane informacje tworzą informatyczny model problemu decyzyjnego. Model pozwala nam poznać odchylenia oraz jego szczególne cechy.

Następuje identyfikacja problemu. Zachodzi teraz konieczność ustalenia relacji między elementami informacji modelu.

Zobrane informacje dotyczą przede wszystkim :

- przyczyn powodujących odchylenie,

---

2. "Teoria organizacji i zarządzania", praca zbiorowa pod redakcją J. Kuznala, s. 350 - 351.

- ułatwień lub ograniczeń, które mogą występować podczas rozwiązywania danego problemu.

Po ostatnim etapie analizy mogą dojść informacje, które wcześniej nie były zidentyfikowane jako istotne z punktu widzenia problemu decyzyjnego.

### 6.3. Projektowanie decyzji /preparacja/.

Projektowanie decyzji polega na określeniu i ocenie możliwych rozwiązań danego problemu. Dokonujemy tego po wnikliwej analizie i syntezie zebranych informacji, tzn. po uporządkowaniu zbioru. Określamy warianty decyzji do wyboru.

Sprawność fazy projektowania jest funkcją:<sup>1</sup>

- a. Kompletności materiału informacyjnego.
- b. Szybkości jego wykorzystania.
- c. Trafności zbudowania wariantów decyzyjnych."

Przy ustalaniu wariantów decyzji należy pamiętać, że powinno ich być minimum dwa.

"Warianty decyzji muszą maksymalnie pokrywać swoim zasięgiem pole decyzji, a więc muszą odpowiadać zasadzie komplementarności. Niewzięcie pod uwagę wszystkich możliwych wariantów decyzji od razu zuboża fazę drugą, wybór jest bowiem dokonywany z niepełnego zbioru".<sup>2</sup>

---

1. W. Kieśun : "Podstawy organizacji i zarządzania", s. 303.

2. Tamże, s. 304.

Ocenę każdej z przyjętych do rozwiązania analiz umożliwia ich porównywanie. Efektem porównania jest wybór rozwiązania najlepszego, które będzie wprowadzone w życie.<sup>5</sup>

#### 6.4. Wybór decyzji.

Najkorzystniejszą dla decydenta jest sytuacja całkowitej pewności, tj. gdy sytuacja jest całkowicie rozpoznana w momencie podejmowania decyzji, oraz znane są zmiany sytuacji, które są spowodowane podjętą decyzją.

Przeciwieństwem tego jest sytuacja całkowitej niepewności, w której trzeba podjąć decyzję. Nie wiemy jak jest aktualnie oraz jak będzie po podjęciu decyzji.

Zachodzi pytanie - czy jest dopuszczalne uchylenie się od podejmowania decyzji? Ch. Barnard twierdzi, że jest to nawet zalecane, gdy:

- bez decyzji można się obejść,
- sprawa jeszcze nie dojrzała do podejmowania decyzji,
- podjęta decyzja i tak nie byłaby skuteczna,
- decyzję powinien podjąć inny pracownik, do którego obowiązków należy decydowanie w danej sprawie.<sup>1</sup>

---

3. "Teoria organizacji i zarządzania", praca zbiorowa pod redakcją J. Kurnala, s. 346.

1. A. Smożalski : "Elementy teorii organizacji dla pedagogów", s. 166 - 167.

"Sprawność fazy wyboru jest funkcją optymalizacji, a więc wybraniem wariantu najlepszego".<sup>2</sup>

Ze względu na niepewność warunków decydowania kierowniczego konieczne jest określenie prawdopodobieństwa skuteczności każdego z wariantów decyzji. Skala wartości winną określać hierarchię potrzeb, norm i celów decydenta. Decyzje kierownicze muszą być dokonywane pod kątem określonej oceny wariantu według przyjętego zbioru norm i preferencji określonych potrzeb stanowiących kryterium decyzji.<sup>3</sup>

#### 6.5. Kilka uwag ogólnych.

Oceny dokonuje się przez pryzmat wyników, które występują w toku jej realizacji. One to mówią, czy rozwiązanie było "najlepsze" czy też trzeba szukać innego i czy trzeba ponownie dokonywać analizy poprzez wszystkie fazy.<sup>1</sup>

Podjęcie decyzji nie można oddzielać od wykorzystania posiadanych informacji, gdyż :

a. w każdej chwili podejmowania decyzji może wystąpić wymiana informacji między podejmującym a jego otoczeniem

b. podejmowanie decyzji jest transformacją informacji.<sup>2</sup>

---

2. W. Kieślun: "Podstawy organizacji i zarządzania", s. 300.

3. Tamże, s. 304.

1. "Teoria organizacji i zarządzania", praca zbiorowa pod red. J. Kurnala, s. 348.

2. Tamże, s. 348 - 349.

## 7. STAN WYJĄCOWY BAZY DIDAKTYCZNEJ

W tej części przedstawię krótki rys historyczny Centrum Kształcenia Ustawicznego w Kętrzynie oraz jego statut, a następnie zajmę się ustaleniem stanu wyjątkowego bazy oraz jej analizą.

Poniższe fakty ustalono w oparciu o studiowanie dokumentów /kronika szkoły, protokoły rad pedagogicznych, statut centrum kształcenia ustawicznego, rachunki zakupów/, wywiady z byłymi dyrektorami /dwoma/ danej szkoły oraz ich pracownikami, a także w oparciu o aktualny stan faktyczny.

### 7.1. Rys historyczny szkoły i jej zadania .

W 1950 roku decyzją Ministerstwa Oświaty z dnia 1 września zostało otwarte Liceum Ogólnokształcące dla Pracujących w Kętrzynie. Jego pierwsi uczniowie rekrutowali się z byłego Uniwersytetu Powszechnego, z kursów szkoły średniej dla dorosłych oraz z młodzieży kętrzyńskich zakładów pracy, które nie mogła normalnie ukończyć szkoły średniej.

Siedzibą szkoły była początkowo Szkoła Podstawowa nr 1, potem nr 2 a od 1 września 1954 r. młodzieżowe Liceum Ogólnokształcące.<sup>1</sup>

Liceum Ogólnokształcące dla Pracujących zostało przekształcone na Centrum Kształcenia Ustawicznego z dniem

---

1. Kronika szkoły CKU w Kętrzynie.

1 września 1976 r. i otrzymało samodzielną bazę lokalową.

17 września 1976 r. w Kętrzynie odbyła się uroczysta inauguracja nowej placówki oświaty dla dorosłych. Była to pierwsza placówka tego typu w województwie olsztyńskim a osiemnasta w PRL.<sup>2</sup>

Do zakresu działania Centrum Kształcenia Ustawicznego należą:

1. organizowanie i prowadzenie różnych szkół dla pracujących, wieczorowych i zaocznych,
2. organizowanie i prowadzenie kursów zawodowych doskonalących i doskonalących dla potrzeb zakładów pracy,
3. realizowanie zadań związanych z przyznawaniem robotnikom tytułów kwalifikacyjnych, zgodnie z obowiązującymi przepisami,
4. prowadzenie różnych placówek wszechnicowych i kursów języka rosyjskiego, organizowanych i finansowanych przez terenowe organy administracji państwowej,
5. opracowywanie i wydawanie skryptów, poradników i innych materiałów metodycznych dla potrzeb słuchaczy.<sup>3</sup>

---

2. Kronika szkoły CKU w Kętrzynie.

3. Dziennik Urzędowy Ministra Oświaty i Wychowania nr 7, poz. 72 z 1975 r. s. 122.

Z a d a n i a   c e n t r u m   szeroko   omawia   sta-  
tut. <sup>4</sup>

Oto niektóre z nich :

1. prowadzenie szkół oraz kursów ogólnokształcących i zawodowych.

Do szkół należą :

- a. szkoły podstawowe
- b. podstawowe studia zawodowe
- c. zasadnicze szkoły zawodowe
- d. średnie studia zawodowe
- e. licea ogólnokształcące
- f. technika lub równorzędne szkoły zawodowe
- g. policealne studia zawodowe.

Szkoły od c do g mogą być prowadzone wieczoro-  
wo lub zaocznie.

2. "organizowanie komisji egzaminacyjnych w celu prze-  
prowadzenia egzaminów na tytuły kwalifikacyjne,  
zgodnie z obowiązującymi przepisami,
3. przeprowadzenie eksternistycznych egzaminów z zakre-  
su programu nauczania szkół i kursów,
4. doskonalenie pracy kadry pedagogicznej, zatrudnionej  
w centrum, w zakresie zagadnień kształcenia i wy-  
chowania pracujących,
5. pełnienie funkcji instruktorsko - metodycznej w da-  
nym regionie w stosunku do szkół dla pracujących  
i kursów tego samego rodzaju lub kierunku zawodowego

---

\*. Dziennik Urzędowy Ministra Oświaty i Wychowania  
nr 7, z 72, s. 123.



6. współdziałanie z instytucjami i organizacjami społecznymi, uprawnionymi do działalności pedagogicznej, w zakresie wychowania dorosłych,

7. opracowanie i wydawanie skryptów, poradników i innych materiałów metodycznych dla potrzeb słuchaczy<sup>5</sup>

Centrum może prowadzić filie, organizować punkty konsultacyjne dla słuchaczy korzystających z lekcji radiowych i telewizyjnych.

#### 7.2. Stan wyjściowy bazy.

Centrum posiada dwa oddzielne budynki do przeprowadzania zajęć dydaktyczno - wychowawczych.

2 chwila przyjęcia funkcji dyrektora, tj. 2 dniami 1 sierpnia 1960 roku w centrum było :

- 9 sal wykładowych,
- 1 gabinet fizyczny,
- 1 gabinet maszynopisania,
- 1 świetlica ,
- baza noclegowa o 43 łóżkach,
- pomieszczenie zastępcze na przechowywanie ksiątek biblioteki /nie było bibliotekarsa na etacie/,
- 3 pomieszczenia biurowe /sekretariat, gabinet dyrektora i zastępcy/,
- 1 pomieszczenie na archiwum,

---

5. Dziennik Urzędowy Ministra Oświaty i Wychowania  
nr 7, pos. 72, s. 123.

- 5 różnych pomieszczeń magazynowych,
- 1 szatnia w piwnicy.

Wszystkie sale wykładowe były wyposażone w meble -  
ścianki na pomoce naukowe.

W roku szkolnym 1960/61 podjęto naukę 232 stu-  
dentów w liceum ogólnokształcącym 75 - let-  
nie po szkole zasadniczej i 4 - letnie po szkole pod-  
stawowej, 150 słuchaczy w Środkiem Studium Zawodowym  
o kierunku technicznym, 262 słuchaczy w Środkiem stu-  
dium Zawodowym o kierunku ekonomicznym i 112 słucha-  
czy w Policealnym Studium Zawodowym. W systemie kur-  
sowym kształciło się 327 słuchaczy.

W pięciu magazynach na poddaszu były składowane  
różne pomoce naukowe na ogólną wartość 200 799,90 zł.  
Należy nadmienić, że w tym było dużo pomocy nauko-  
wych o stosunkowo małej wartości, jak np. plansze, ma-  
py, przezrocza, drobne przyrządy do fizyki, historii  
i języka polskiego. Nie stwierdzono też, żeby były  
one odpowiednio posegregowane - uniemożliwiłoby to szyb-  
sze ich wyzucenie. Jedynie prawidłowo były wykorzysta-  
wane pomoce i odczynniki z chemii agronomicznej w od-  
dzielonym magazynku. Biorąc pod uwagę, że łączny koszt  
wszystkich pomocy naukowych wynosił 200 799,90  
zł. łatwo jest obliczyć, że przeszło co druga  
złotówka wydana na pomoce nau-  
kowe była zamknięta w magazy-  
nie. Na pewno to nie ułatwiało wykorzystania  
pomocy dydaktycznych. Można by było postawić pyta-  
nie, co utrudniało rozwiązanie tego problemu, albo co

sprawy takiej sytuacji? Moi rozmówcy wyjaśniali to w różnoraki sposób, a między innymi tym, że nie było możliwości zabezpieczenia drogiego sprzętu. Napewno odgrywał tu dużą rolę transfer nawykowy i konformizm społeczny.

Patrząc na wymogi centrum, potrzeb jest wiele. Brak było gabinetów i pracowni dydaktycznych, sali projekcyjnej czy audiowizualnej. Sale lekcyjne nie były przystosowane do wykorzystania epidiaskopu, grafoskopu czy też aparatu filmowego. Jedyne nieco lepiej był przystosowany do tych celów gabinet fizyczny, gdzie był rzutnik pisma, epidiaskop, radio, telewizor oraz namalowany na ścianie ekran. Brak było jednak sesion. Nie ma w centrum urządzeń służących do tzw. małej poligrafii. Przystałoby się stołówka a przynajmniej bufet dla dojeżdżających do szkoły. Brak było warunków do należytej pracy biblioteki szkolnej, a już nie było mowy o czytelniku.

## 8. PODEJMOWANIE DECYZJI KIEROWNICZYCH ZMIERZAJĄ- CYCH DO POPRAWY BAZY DIDAKTYCZNEJ W CKU.

### 8.1. Faza I - identyfikacja.

Wykorzystanie pomocy naukowych w procesie kształcenia było niewystarczające. Można było to stwierdzić w czasie hospitacji lekcyj jak również w trakcie wywiadu z pracownikami czy ze słuchaczami.

Należało zebrać odpowiednie informacje dotyczące zaistniałego problemu oraz ustalić przyczyny powstałych odchyleń, ich ułatwień oraz ograniczeń. Trzeba było podjąć próbę dania odpowiedzi na pytanie jak rozwiązywano powyższy problem poprzednio i z jakim wynikiem.

W wyniku studiowania dokumentów i przeprowadzonych wywiadów, zaistniałe przyczyny niedostatecznego wykorzystania pomocy naukowych w procesie krzewienia oświaty dorosłych można podzielić na trzy grupy:

- przyczyny tkwiące w niewłaściwej organizacji pracy szkoły i nauczycieli,
- przyczyny tkwiące w niepełnym wyposażeniu bazy szkolnej,
- przyczyny tkwiące w sposobie myślenia pracowników i doborze kadry.

Powyższy podział zazębia często z sobą i uzupełnia się wzajemnie. Przyczyny są zewnętrzne i wewnętrzne, obiektywne i subiektywne.

Poczniję teraz próby przyjrzenia się powyższemu zagadnieniu bardziej szczegółowo.

Przyczyny tkwiące w niewłaściwej organizacji pracy szkoły i nauczycieli są następujące :

1. Jak już wspomniałem w poprzednim podtemacie, zgrupowanie znacznej ilości pomocy naukowych w magazynach nie ułatwiało nauczycielom korzystania z nich.
2. Dostęp bezpośredni do pomocy naukowych zgromadzonych w magazynach miał dyrektor, częściowo jego zastępca i do jednego z magazynów nauczycielka chemii. Pozostali nauczyciele mieli dostęp za pośrednictwem wyżej wymienionych.
3. Pięciominutowe przerwy były za krótkie, aby można było pobrać potrzebną pomoc naukową z magazynu czy też ją zanieść, a co dopiero przygotować się do sprawnego jej wykorzystania. Sprawa jeszcze bardziej się komplikuje gdy pomoc naukową trzeba przenieść z jednego bloku do drugiego.
4. Pomoc naukowe w magazynach nie były ułożone działami, lecz zwalone na kupki. Często pomoce z tego samego przedmiotu czy działu były w różnych magazynach. Utrudniało to ich wykorzystanie. Np. znalezienie mapy w stosie nieuporządkowanych map zajmowało zbyt dużo czasu.
5. Przenoszenie pomocy naukowych, tych samych czy też innych, z klasy do klasy też nie usprawniało pracy nauczycielom.

6. Część pomocy naukowych ze względu na ich niekompletność, czy też ze względu na brak warunków nie mogło być wykorzystane - gdyby były nawet najszersze chęci nauczycieli.
7. Brak wydzielonego odpowiedniego pomieszczenia na bibliotekę szkolną i czytelnię.
8. Nie wystarczające planowanie pracy szkoły.
9. Zbyt duże obciążenie dyrektora i jego zastępcy pracą w ramach godzin ponadwymiarowych.
10. Zbyt wielkie różnicowanie typów kierunków kształcenia.
11. Liczna kadra dochodząca zatrudniona na umowie i nieliczna - etatowa /w stosunku 4 do 1/ nie sprzyja przygotowaniu właściwej bazy szkoły, a tym bardziej - jej wykorzystaniu.

Przyczyny tkwiące w niezadowolającym wyposażeniu bazy szkolnej:

- w braku na rynku odpowiedniego sprzętu i pomocy,
- w niezbyt trafnym doborze zakupu; często wynika on z braków rynkowych,
- trudności w znalezieniu odpowiedniego wykonawcy,
- ograniczenie finansowe i limitowanie,
- małe korytarze szkolne.

Oto przyczyny tkwiące w sposobie myślenia pracowników i doborze kadry. Częste zmiany siedziby szkoły nie sprzyjały poczuciu jej stabilności. Na dowód tego przytoczę, że od roku 1950 szkoła zmieniała swą siedzibę aż

cztery razy. Należy nadmienić, że uzyskana w 1976 roku samodzielna baza budynkowa jest ciągle niepewna. Co pewien czas, w roku szkolnym 1980/81, grono pedagogiczne było denerwowane różnymi propozycjami przeznaczenia budynków centrum na inne cele.

W wyniku szukania rezerw lokalowych 1 sierpnia 1981 r. podjęto decyzję, aby jeden z budynków /mniej-szy/ przeznaczyć na przedszkole. Zmuszały do tego trudne warunki lokalowe przedszkoli w Kętrzynie.

Aby skrócić czas pracy w szkole podstawowej nr 4 od 15 września 1981 r. siedem oddziałów najstarszych dwóch klas uczy się w budynku centrum. W ten sposób budynek jest wykorzystany przed i po obiedzie.

Atmosfera tymczasowości nie sprzyja prawidłowemu rozwojowi Centrum Kształcenia Ustawicznego. Nie było też możliwości, aby kadra wykładowców była wdrożona w prawidłowe wykorzystanie pomocy naukowych - nie sprzyjały temu wielorakie czynniki. Wypracowane uprzednio metody pracy utrudniają sposób myślenia w nowych, nieco bardziej sprzyjających warunkach lokalowych. Polepszeniem bazy szkolnej mało są zainteresowani nauczyciele dochodzący, a było ich w roku szkolnym 1980/81 dwudziestu siedmiu. Traktują oni często pracę w centrum jako dodatkowe źródło zarobku. Stacjonarnych nauczycieli było tylko osmiu. Ich zaangażowanie we wzbogacaniu bazy jest duże.

Należy teraz zastanowić się co ułatwia właściwe wykorzystanie pomocy naukowych?

Przesłanki sprzyjające, które istniały w roku szkolnym 1900/01 :

1. W Centrum Kształcenia Ustawicznego istniały już trzy gabinety : fizyczny, maszynopisania oraz samochodów i ciągników. Pozostało je doskonalić.
2. Samodzielna baza budynkowa.
3. Sale wykładowe były wyposażone w mebleścianki, gdzie można było zabezpieczyć pomoce naukowe.
4. Szkoła posiada dość duży księgozbiór.
5. Były zakupione cenne i przydatne pomoce naukowe. Trzeba je tylko uzupełnić, lepiej udostępnić a część naprawić.
6. Skromna baza noclegowa dla słuchaczy dojeżdżających.

Powstaje pytanie jak nie tracąc dotychczasowego dorobku wykorzystać istniejącą bazę do polepszenia wyników dydaktycznych i wychowawczych w trudnym procesie szerzenia oświaty dorosłych wśród pracowników kętrajskich zakładów pracy ?

Jak im pomóc w procesie uczenia się i nauczania ?

Jak wywiązać się z nałożonych na Centrum Kształcenia Ustawicznego obowiązków ?

Nieco inaczej wygląda pod tym względem sytuacja w Centrum Kształcenia Ustawicznego w Ostródzie. Korzystają oni w procesie dydaktycznym z klas i gabinetów młodzieżowego Liceum Ogólnokształcącego. Wyjątek stanowią gabinety do elektrotechniki oraz do samochodów i ciągników. Wygospodarowali oni do tego celu pomieszczenia odległe od gmachu głównego o około 300 m - przystosowane z budynku mieszkalnego oraz w byłych garażach.



Należy nadmienić, że garaże zostały przystosowane na gabinet samochodów i ciągników w czynie społecznym. W gabinetach jest szereg przekrojów, modeli i plansz. Modele i plansze są zaopatrzone w instrukcje obsługi. Panuje w nich ład i porządek. Gorzej wygląda korzystanie z sal wykładowych na zasadzie współlokatorstwa. Centrum posiada własną małą poligrafię. Pełne jej wykorzystanie utrudnia jednak dotkliwy brak materiału.

W roku szkolnym 1961/62 poczynili starania celem wydawania skryptów słuchaczom. Realizacja tej decyzji następuje dużo kłopotów i to pod wieloma względami. Należy nadmienić, że SKU w Ostróźnie powstało niedawno.

6.2. Faza II - preparacja oraz faza III - wybór  
decyzji.

Powstał podstawowy problem, jak wykorzystać istniejącą bazę szkolną, aby poprawić system kształcenia i wychowania? Drugie pytanie, które się ciśnie na usta to, jak uzupełnić istniejącą bazę, aby osiągnąć możliwie najlepiej postawiony cel istnienia Centrum Kształcenia Ustawicznego?

Ustalono kolejno do pierwszego problemu trzy warianty :

I w a r i a n t .

Zachować dotychczasowy system klasowo -

lekcyjny<sup>1</sup> sęca usprawnić sposób korzystania z istniejących pomocy naukowych, zgrupowanych w dotychczasowych pomieszczeniach.

## II w a r i a n t

Zachować system klasowo - lekcyjny przy jednoczesnym zgrupowaniu pomocy naukowych w klasach.

## III w a r i a n t.

Przejść na nauczanie gabinetowe.<sup>2</sup>

Powyższe warianty były najpierw dyskutowane w małych grupach /kilkucosobowych/. Ostateczna kolegiatna decyzja spadła na posiedzeniu rady pedagogicznej, która inaugurowała rok szkolny 1980/81.

W trakcie dyskusji padały głosy kontrowersyjne. Argumentacja dotychczasowa była uzupełniana nowymi elementami. Dochodziliśmy tą drogą do kompletności materiału informacyjnego. Zwolennicy nauczania tradycyjnego ukazywali zalety systemu klasowo - lekcyjnego oraz wytykali mankamenty i cechy dotyczące nauczania gabinetowego.

---

1. System klasowo - lekcyjny polega na tym, że słuchacze przebywają zawsze w tej samej sali wykładowej, a wykładowcy przechodzą na poszczególne jednostki lekcyjne z sali do sali.

2. Nauczanie gabinetowe polega na tym, że słuchacze nie mają stałej sali, w której się uczą. Przechodzą oni w zależności od przedmiotu z gabinetu do gabinetu.

Natomiast zwolennicy nauczania gabinetowego pokazywali zalety wariantu III i wskazywali mankamenty systemu klasowo - lekcyjnego. Część wypowiedzi była powściągliwa - dało się wyczuć obawę przed innowacjami. Dyskutanci wyrażali troskę o zabezpieczenie pomocy naukowych, byli zaniepokojeni prawidłowym rozwojem gabinetów. Wskazywano na małe korytarze w budynku szkolnym, które utrudniają przemieszczanie się słuchaczy w czasie przerw lekcyjnych. Brano również pod uwagę zalety i wady systemu gabinetowego. Patrząc na problem zarówno oczyma słuchacza jak i wykładowców. Napewno wygodniej było słuchaczom siedzieć w jednej klasie i mieć stałe miejsce. Użytkowali oni przy powyższym systemie dodatkowy czas na własne potrzeby, np. na palenie papierosów.

Ostatecznie większość opowiedziała się za wariantem trzecim, który w przekonaniu członków rady pedagogicznej był wariantem optymalnym. Zapewniał on bardziej prawidłowe wykorzystanie pomocy naukowych oraz stwarzał korzystniejsze warunki ustrukturyzowania procesu nauczania i wychowania. Jednocześnie nakładał on na grono nauczycielskie i na dyrekcję szkoły większe obowiązki i wyzogi.

Z powyższą, kolegiacko podjętą decyzją wyszliśmy do słuchaczy omawiając ją na pierwszych trzech spotkaniach ze słuchaczami. Trzykrotnego spotkania wymagał specyficzny system kształcenia dorosłych, skupiony w trzech grupach:

- słuchacze wieczorowego liceum ogólnokształcącego,

- słuchające systemu zaocznego o kierunku technicznym,
- słuchające systemu zaocznego o kierunku ekonomicznym.

Kierunki techniczne oraz ekonomiczne odbywają zajęcia w soboty oraz niedziele, w odstępach co drugi tydzień. Na spotkaniach przedstawiliśmy słuchaczom decyzję rady pedagogicznej, która dotyczyła systemu gabinetowego.

Jednocześnie wyjaśniłem na czym on polega i odpowiadałem na pytania oraz wątpliwości. Starłem się, aby argumentacją i przykładami przekonać o słuszności podjętej decyzji możliwie największą grupę słuchaczy.

Argumentem nie sprzyjającym podjętej decyzji przytoczałem, o ile to było możliwe, kontrargumenty. Wykazywałem, że system gabinetowy ma więcej zalet niż wad - naturalnie w porównaniu z systemem klasowo - lekcyjnym.

Rozmowa przebiegała na sesjach partnerskich. Przyznawałem rację tym, którzy posługiwali się słuszną argumentacją - bez względu na to, którego wariantu dotyczyła.

Po przygotowaniu odpowiedniego gruntu do realizacji podjętej decyzji, przystąpiono do przekazywania pomocy naukowych na stan poszczególnych gabinetów. Tą drogą opróżniono trzy pomieszczenia magazynowe całkowicie i jeden częściowo. Pomocce znalazły się pod opieką odpowiednich fachowców.

Powyższa decyzja podjęta kolegioidalnie zapoczątkowała łańcuch decyzji pomocniczych. Stanowiły one odpowiedź na drugie postawione poprzednio pytanie, tzn. jak uzupełnić istniejącą bazę ?

### 8. 3. Łańcuch decyzji jako następstwo decyzji poprzednio podjętej.

Nie zamierzam w niniejszym podtenacie uwypuklać szczegółowo poszczególnych faz decyzji, a zrobić to raczej sygnalizacyjnie.

Aby kontynuować system gabinetowy w procesie kształcenia dorosłych powstała konieczność podjęcia szeregu decyzji towarzyszących. Żanim zajmiemy się nimi nadmienię, że w centrum zaczęły działać następujące gabinety: fizyczny, maszynopisania, języka polskiego, historii, geografii, samochodów i ciągniaków, matematyki, chemii, biologii i języków obcych. Wyodrębniono również dwie sale zbiorcze. Jak z tego widać gro gabinetów jest z przedmiotów ogólnych. Żasła konieczność stworzenia lepszych warunków nauczania przedmiotów zawodowych oraz polepszenia nauczania przedmiotów pozostałych.

Jak wspominałem, zbiór biblioteczny mieścił się w bardzo małym pomieszczeniu a co gorsze w nieprzystosowanym do pełnienia swej funkcji. Utrudniony też był przepływ informacji między słuchaczami a dyrekcją czy też członkami rady pedagogicznej. Należy przy tym pamiętać, że w systemie wieczorowym każdy słuchacz przebywa w szkole trzy razy w tygodniu a słuchacze kierunku zaocznego - dwa dni w ciągu dwa tygodni.

Podjęwane decyzje postaram się pogrupować tematycznie.

## 1. Wyróżnienie gabinetów.

Wyróżnienia poszczególnych gabinetów spośród istniejących sal można dokonać w dwojaki sposób: przez zawieszenie tabliczek informacyjnych na drzwiach lub ponumerowanie pomieszczeń przy jednoczesnym zawieszeniu tabliczek informacyjnych. Wybrano jednoosobowo wariant drugi, tj. na drzwiach zawieszono tabliczki, które wyróżniały gabinety spośród pozostałych pomieszczeń, a na futrynach drzwi zostały napisane numery, które ułatwiały wybór kluczy do sal.

## 2. Zabezpieczenie gabinetów.

Pomoce dydaktyczne są zabezpieczone w zamkniętych meblosciankach. Wyjątek stanowi gabinet maszynopisania oraz samochodów i ciągników. Dodatkowe zabezpieczenie gabinetów można uzyskać w następujący sposób:

- udostępnienie kluczy od gabinetów wszystkim zainteresowanym wykładowcom,
- zawieszenie kluczy w specjalnej zawieszanej w pokoju nauczycielskim gablocie,
- gabinety będzie otwierał i zamykał woźny,
- klucze do gabinetów będą w gablocie z wyjątkiem gabinetu fizycznego i maszynopisania.

Po analizie wybrano kolekt<sup>tywnie</sup> wariant ostatni, gdyż on najbardziej odpowiadał w naszych warunkach. Ciasne korytarze zmuszały, aby gabinety były otwarte od początku do końca zajęć lekcyjnych. Wyjątek stanowiły gabinet maszynopisania, fizyczny i chemiczny.

Były one otwierane i zamykane przed i po każdej lekcji. Zmuszeni byliśmy do tego ze względu na dużą wartość skupionego sprzętu, bądź też ze względu na BHP.

### 3. Stworzenie lepszych warunków pracy biblioteki.

Wyróżniono następujące warianty decyzji :

- utrzymanie biblioteki w dotychczasowym skromnym pomieszczeniu przy jednoczesnym doskonaleniu jej pracy,
- wygospodarowanie lepszego pomieszczenia na bibliotekę,
- wygospodarowanie lepszego pomieszczenia z przeznaczeniem na bibliotekę z jednoczesnym uruchomieniem czytelni.

Po przedyskutowaniu z wyodrębnionym kole<sup>kt</sup>tywem /polonisci, bibliotekarka, byli dyrektorzy/ podjęliśmy decyzję kole<sup>kt</sup>tywną wyboru wariantu ostatniego. Bibliotekarka przejęła księgosbiór po raz pierwszy w roku szkolnym 1980/81 i była zatrudniona na pełnym etacie. W wyniku realizacji podjętej decyzji z trzech magazynków i części korytarza została pobudowana duża sala z przeznaczeniem na bibliotekę a w sąsiedniej sali zbiorczej przylagającej do biblioteki urządzono czytelnię. Czytelnia została wyposażona w komplet środków audiowizualnych. Znalazł się w niej magnetowid z kamerą, epidiaskop, grafoskop z przystawką do przesroczy, aparat projekcyjny i magnetofon. Do czytelni są kierowane /między innymi/ semestry, którym dyrekcja nie jest w stanie zagwarantować zastępstwa za wykładowców

nieobecnych w pracy. Biblioteka przejęła prenumeratę czasopism a także zajęła się modernizacją pracy biblioteki i czytelní.

4. stworzenie lepszych warunków do wykorzystania środków audiowizualnych.

Wszystkie gabinety wymagały jak najszybszego przystosowania do wykorzystania wyżej wspomnianych środków. Zainstalowałem we wszystkich gabinetach, salach zbiorczych i świetlicy zasłony zakupione w CEZASIE.

Druga grupa decyzji dotyczyła ekranów. Na stanie szkoły były dwa ekrany zwijane CEZASOWSKIE - bardzo niewygodne w użyciu. W wyniku rozważań powstały trzy warianty decyzji :

- zakupić gotowe ekrany do pozostałych gabinetów,
- namalować je na ścianach,
- wykonać na zamówienie ekrany rolkowo - zwijane.

Z pierwszego wariantu, po konsultacji z opiekunami gabinetów, zrezygnowano - były one uciążliwe w rozkładaniu, z drugiego zrezygnowano ze względu na brak odpowiedniego miejsca na ścianie frontowej. Wyjątek stanowił tego typu ekran w gabinecie fizycznym i on został. Jak wynika z opisu wybrano kolekt~~yn~~ie wariant ostatni. Po opracowaniu rysunku technicznego przez inżyniera i wykonaniu przez zakład zostały one zamontowane w gabinetach. Ich zwijanie i rozwijanie następowało przez zwolnienie lub rozciągnięcie linki.



Powyższa decyzja /dotycząca rozwiązań technicznych ekranu/ została podjęta jednoosobowo jednak po uprzedniej konsultacji z fachowcem, który był nauczycielem centrum oraz z opiekunami gabinetów.

Trzecia grupa decyzji dotyczyła rozwiązania stojaków pod epidiaskopy i grafoskopy. Można było :

- zakupić gotowe stojaki /na kółkach lub bez/,
- wykonać zawieszane stojaki na ścianie.

Z wariantu pierwszego zrezygnowano, gdyż sale są zbyt małe a zakupione stojaki zmniejszyłyby liczbę stolików uczniowskich. W wyniku realizacji na ścianach zawieszono pulpity a sprzęt audiowizualny zakupiono. Znalazł się on prawie we wszystkich gabinetach.

Do zawieszonych pulpitów doprowadzono prąd. Aby środki audiowizualne były lepiej wykorzystane, przeszkolono personel pod kątem jego wykorzystania.

Jak widać, podjęto tu szereg decyzji szczegółowych.

#### 5. Poprawa przekazywania szybkiej informacji słuchaczom.

Aby przepływ informacji był szybki, ustalono następujące warianty :

Informacje będą przekazywane słuchaczom przez :

- a. spotkania dyrekcji lub członków rady pedagogicznej z przedstawicielami samorządów klasowych,
- b. spotkania dyrekcji lub członków rady pedagogicznej z uczestnikami szkoły albo poszczególnych klas czy

czy semestrów,

- c. za pośrednictwem członków rady pedagogicznej w klasach,
- d. za pomocą radiowęzła,
- e. za pomocą ogłoszeń pisanych.

Po dokonaniu analizy podjęto decyzję nie rezygnowania z żadnej z wymienionych form. Celem jednak sprawniejszego działania podjęto decyzję, aby uruchomić zakupiony wcześniej radiowęzeł oraz poczynić starania o zakup powielacza. W tym celu w obu budynkach założono instalację do radiowęzła. Zakupiono z trudem głośniki. Za pośrednictwem radiowęzła można podawać informacje do dowolnie wybranego pomieszczenia /osobno lub łącznie/. Poprawiło to znaczenie szybkości przepływu informacji. Na powielacz złożyliemy zamówienie. Jest nadzieja, że po wielu zabiegach uda nam się go zakupić.

#### 6. Poprawa warunków nauczania przedmiotów zawodowych.

Już to uzyskano częściowo przez instalację w gabinetach środków audiowizualnych i przez wydzielenie na te cele pomieszczeń w gabinetach /w meblościankach/.

Tą drogą gabinety zaczęły spełniać rolę mini gabinetów przedmiotów zawodowych. Zapoczątkowano działania w tym kierunku, aby wydzielone kąciki powiększały liczbę pomocy naukowych. Powstał problem, gdzie kompletować plansze - zwłaszcza z przedmiotów zawodowych? Proponowano aby umieścić je :

- a. razem z planszami przedmiotów ogólnych w meblo-

sciencach,

- b. w pomieszczeniach wydzielonych na poddaszu,
- c. w specjalnie wykonanych pojemnikach, które umieszczone będą w poszczególnych gabinetach.

Po porównaniu przesłanek sprzyjających oraz niesprzyjających wyżej wymienionych wariantów podjęto decyzję kolektywną - wybieramy wariant "c".

Wykonano taką ilość pojemników, że starczyło ich do każdego przedmiotu. Czekają one na wypełnienie. Ponieważ realizacja procesu decyzyjnego jest analogiczna do poprzecznie przedstawionego, zatem nie będą teraz go przytaczał w szeregu drobnych decyzjach.

Należy nadmienić, że realizacja decyzji tym jest skuteczniejsza i przynosi większe korzyści, im bardziej jest akceptowana przez środowisko, im jest trafniej dobrana, im więcej osób przyjęło ją za decyzję swoją. Nie można lekceważyć którejkolwiek z faz podejmowania decyzji. Każda faza jest jednakowo ważna i powinna być starannie przeprowadzona.

Jak powyższa problematyka wygląda w Centrum Kształcenia Ustawicznego w Ostródzie, już częściowo przedstawiłem. Chcę teraz ją uzupełnić a raczej asygnalizować. Podejmowane decyzje również idą w kierunku polepszenia pracy szkolnej. Również bierze się pod uwagę różne warianty decyzji, dyskutuje się nad nimi i analizuje. Część zrealizowanych przez nich decyzji będzie oczekiwała na podjęcie ich w naszych, kętrzyńskich warunkach. Dobrze rozwiązały oni problem przygotowania przekrojów, modeli i schematów do elektrotechniki oraz

do samochodów i ciągników. Godna uwagi jest próba utworzenia małej poligrafii. Zachodzi jednak pytanie, czy tego typu poligrafia nie powinna spełniać roli usługowej. Czy nie lepiej by było, gdyby usługi dostosowane do potrzeb kilku centrów pełniła wyspecjalizowana komórka, a może dla wielu innych szkół?

Uzasadniam powyższą myśl tym, że w małej instytucji możliwość wykorzystania poligrafii jest niewielka, a wyspecjalizowana jednostka wykona usługi lepiej.

Jeśli chodzi o podejmowanie decyzji dotyczących poprawy bazy dydaktycznej w zakresie przedmiotów ogólnokształcących w centrum, przy Liceum Ogólnokształcącym w Ostrowie, jest niemożliwe a przynajmniej znaczenie ograniczone. Wynika to z istniejących warunków, a mianowicie korzystają oni z bazy szkoły dziennej.

## 9. WPŁYW PODJĘTYCH DECYZJI NA POPRAWĘ SALI DIDAKTYCZNYCH

W wyniku podjętych decyzji pomoce naukowe znalazły się w zasięgu ręki nauczyciela. Nawet w trakcie lekcji nauczyciel ma do nich dostęp. Jest to tym bardziej istotne przy krótkich przerwach.

Przez zainstalowanie zwijanych ekranów, zasłon, okiennych, pulpitów pod epidiaskopy i grafoskopy gabinety lekcyjne zostały przystosowane do prawidłowego wykorzystania środków audiowizualnych. W gabinetach języka polskiego i języków obcych znalazły się magnetofony i gramofony. Umożliwiły one prezentację słowa mówionego i śpiewanego w wykonaniu wyspecjalizowanych artystów.

Przez stworzenie właściwych warunków pracy bibliotecznej szkolnej wzrosło i to znacznie w porównaniu z rokiem szkolnym 1979/80, czytelnictwo słuchaczy Centrum Kształcenia Ustawicznego. Przyczyniła się do tego zaangażowana praca etatowej bibliotekarki.

Powstały próby uruchomienia czytelni w sali wielorazowej położonej obok biblioteki.

Naprawione dwa aparaty projekcyjne umożliwiły wyświetlanie filmów oświatowo - naukowych. Warunki ku temu są dobre. Brak jednak właściwego wdrożenia w toku

prowadzonych lekcji.

Zakupiony kilka lat temu radiowęzeł doczekał się wykorzystania w centrum. Założona została instalacja łącząca radiowęzeł z głośnikami w salach lekcyjnych i na korytarzach. Można podawać komunikaty czy audycje do każdej sali z osobna a w razie potrzeby jednocześnie do wszystkich sal. usprawniło to znacznie szybsi przepływ potrzebnych informacji.

W jednej z sal zbiorczych zainstalowany jest magnetowid z kamerą przemysłową, który pozwoli rejestrować audycje telewizyjne a także nagrywać je we własnym zakresie i odtwarzać na zajęciach lekcyjnych. Pełne jego wykorzystanie przedłuża się, gdyż nastąpiła jakaś usterka, którą trzeba usunąć. Z biegiem czasu i tę trudność jakoś się pokona.

Można z satysfakcją stwierdzić, że nastąpiła znaczna poprawa w przygotowaniu bazy dydaktycznej Centrum Kształcenia Ustawicznego w Kętrzynie.

Poprawiona i udoskonalona w dwu ostatnich latach baza dydaktyczna powinna zacząć procentować w wynikach nauczania i wychowania. Zależy to jednak w znacznej mierze od ludzi zatrudnionych w naszym centrum.

Wariantowość podejmowania decyzji przyczyniła się do głębszej analizy potrzeb szkoły i

możliwości ich rozwiązania.

Aby lekcje były bardziej upogładowione podjęliśmy decyzję, aby na ten element pracy dydaktycznej zwracać większą uwagę podczas hospitacji lekcji i demonstrować potrzebę jej wykorzystania przy każdej nadarzającej się okazji. Dziękowaliśmy publicznie nauczycielom za prace zmierzające do poprawy wyglądu gabinetów i za prawidłowe ich wykorzystanie. Podpowiadaliśmy nauczycielom, jak rozwiązuje powstające trudności inni. Szybkie realizowanie decyzji dopingowało wykładowców. Jednak z przymkaniem trzeba stwierdzić, że byli też tacy nauczyciele, którzy nie przykładali do powyższych zagadnień większej wagi. Szukaliśmy w stosunku do nich innych dróg pobudzania. Nie sprzyjał temu również kryzys gospodarczo - polityczny kraju. Miał i ma on również wpływ na pracę naszej szkoły.

Mimo tego nastąpił znaczny postęp w polepszeniu pracy szkoły i podnoszeniu jej wyników dydaktycznych. Należy zapoczątkowany kierunek kontynuować, doskonalić i pielęgnować. Na pewno jest jeszcze bardzo dużo do zrobienia, do polepszenia metod pracy ale na wszystko trzeba aby był czas, zaangażowanie, dobry klimat i odpowiednie warunki.

Badań w zakresie wpływu upogładowienia lekcji na wyniki nauczania nie przeprowadzałem ze względu na to, że powyższe zagadnienie było już dokładnie zbadane i udowodnione przez licznych pedagogów. Sztuka polega na tym, żeby stworzona baza dydaktyczna była dalej doskonalona i możliwie najlepiej wykorzystana przez grono

nauczycielskie. Trzeba również stworzyć odpowiednie warunki, aby powyższym celom sprzyjali wszyscy zainteresowani wykładowcy.

Na zakończenie można postawić pytanie, czy już wszystko funkcjonuje doskonale? A jeżeli nie, to w jakim kierunku winny iść nasze dążenia i decyzje?

Na pewno doskonałości nie uzyskaliśmy, na pewno jeszcze trzeba będzie podjąć szereg nowych decyzji dotyczących kontynuacji podjętych prac. Decyzje te winny dotyczyć między innymi:

1. Lepszego wykorzystania istniejących pomocy naukowych w pracy dydaktyczno-wychowawczej.
2. Prawidłowego funkcjonowania radiowęzła szkolnego w codziennej działalności szkoły.
3. Dalszego zwiększania czytelnicstwa wśród słuchaczy centrum i dalszy rozwój czytelní.
4. Dalszego wzrostu ilości pomocy naukowych wykonanych we własnym zakresie i zakupu.
5. Dalsze doskonalenie metod pracy dydaktyczno-wychowawczej nauczycieli.
6. Uwzględnienie powyższej problematyki w systemie kontroli i oceny pracy szkoły.



Należy również podjąć próbę oceny stopnia podniesienia wyników nauczania i wychowania w zależności od poprawy bazy dydaktycznej szkoły.

Największe nadzieje należy wiązać z pracą nauczycieli.

Oni mają decydujący wpływ na wzrost pracy szkoły.

Najlepsze wyposażenie szkoły nie zastąpi nauczyciela.

10. SPIS LITERATURY

1. Jan Zieleniewski - "Organizacja i zarządzanie",  
wyd.4, Warszawa 1975, PWN.
2. Witold Rieżun - "Podstawy organizacji i za-  
rządzania", Warszawa 1980,  
BSW "Prasa - Książka - Ruch".
3. Stanisław Kowalewski - "Przełożony podwładny", wyd.4,  
1979 r.
4. Antoni Smożalski - "Elementy teorii organizacji  
dla pedagogów", wyd.2, zm.  
Zakład Graficzny Uniwersytetu  
wrocławskiego, 1979 r.
5. "Teoria organizacji i zarządzania", Warszawa 1979,  
PWN. Praca zbiorowa pod red.  
J. Kurnala.
6. Józef Kozielecki - "Psychologiczne teorie decy-  
zji", Warszawa 1975, PWN.
7. "Prakseologia" - Warszawa 1980, nr 2/74/ - cza-  
sopismo.
8. Kronika szkoły Centrum Kształcenia Ustawicznego  
w Kętrzynie.
9. Dziennik Urzędowy Ministra Oświaty i Wychowania  
nr 7, poz. 72, 1975 r.
10. Protokoły rad pedagogicznych Centrum Kształcenia  
Ustawicznego w Kętrzynie.