

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ NAUK HUMANISTYCZNYCH
KATEDRA KULTURY I OŚWIATY

Płk dr hab. Mirosław DYRDA

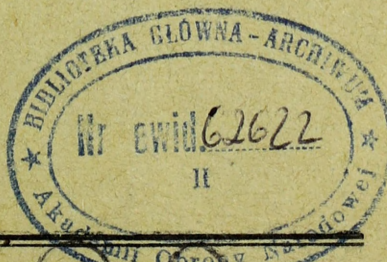
ZASTOSOWANIE ZASAD NAUKOWEJ ORGANIZACJI I KIEROWANIA
W DZIAŁALNOŚCI KULTURALNO-OŚWIATOWEJ I WYCHOWAWCZEJ

2

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/2238



05-002238-002-0



WARSZAWA

62622 1993



A K A D E M I A O B R O N Y N A R O D O W E J

WYDZIAŁ NAUK HUMANISTYCZNYCH
KATEDRA KULTURY I OŚWIATY



ZASTOSOWANIE ZASAD NAUKOWEJ ORGANIZACJI I KIEROWANIA
W DZIAŁALNOŚCI KULTURALNO-OŚWIATOWEJ I WYCHOWAWCZEJ

2

Opracował:
płk dr hab. Mirosław DYRDA

~~S/2238~~

W A R S Z A W A

1 9 9 3

S p i s t r e ś c i

	Strona
W s t ę p	3
1. Potrzeby i możliwości zastosowania teorii organizacji i zarządzania w działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej w wojsku	6
2. Teorie organizacji a działalność kulturalno-oświatowa i wychowawcza	19
3. Analiza modelu kierowania działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą	31
3.1. Istota i pojęcie modelu kierowania	31
3.2. Planowanie działania kulturalno-oświatowego i wychowawczego	36
3.3. Organizowanie działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej	46
3.4. Decydowanie i przekazywanie decyzji do wykonania	52
3.5. Motywowanie w działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej	60
3.6. Kontrola działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej	67
3.7. Styl kierowania	72
3.8. Techniki kierowania	75
4. Istota i cele działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej. Zasady formułowania celów	79
5. Formy i metody działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej	89
Z a k o ń c z e n i e	97
B i b l i o g r a f i a	98

W S T Ę P

W obecnej fazie restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP wymóg jakości i efektywności we wszystkich dziedzinach życia i działalności wojska jest podkreślany w sposób szczególny. Jakość i efektywność każdej z dziedzin działalności, w tym również działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej ma decydujące znaczenie dla poziomu i warunków życia społeczności wojskowej. Postulaty te w równej mierze odnoszą się do pracy dowódców, oficerów oświatowo-wychowawczych jak i kierowników klubów żołnierskich oraz garnizonowych. Ich spełnienie jest pod wieloma względami trudniejsze niż się potocznie wydaje. Wiąże się to ze specyfiką działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej w warunkach wojska. Wyraża się ona w szerszym zestawie czynników warunkujących jej efektywność. Szczególne znaczenie mają takie jak:

- dobrowolność udziału w działalności,
- wielość i różnorodność ofert spędzania czasu wolnego,
- swoboda decyzji o uczestnictwie,
- odwoływanie się do wartości chrześcijańskich,
- potrzeba atrakcyjności,
- ukierunkowanie wychowawcze,
- rozwijanie osobowości, budzenie zainteresowań i potrzeb,
- kształtowanie przekonań i postaw,
- sprawność organizacyjna,
- racjonalność gospodarowania środkami na działalność kulturalną.

Biorąc pod uwagę te czynniki w koncepcji opracowania szczególny nacisk położony został na wykazanie związków między powodzeniem działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej¹, a jej or-

1. W rezultacie wieloznaczności terminu działalność kulturalno-oświatowa zakres jej nie jest bliżej określony. Przyjmuje się, że jest ona systemem zorganizowanych zajęć kulturalnych o charakterze kreatywnym. W tym rozumieniu jest ona częścią działalności wychowawczej. W rozkazie Szefa Sztabu Gen. WP do szkolenia na lata 1994-1995 używa się terminu działalność oświatowo-wychowawcza.

ganizacją, a także na znaczenie czynników utrudniających i sprzyjających osiągnięciu powodzenia. Przyjęcie takiego punktu widzenia w rozpatrywaniu problematyki organizacyjnej ma głębszy sens i większą wartość praktyczną, niż tylko referowanie poszczególnych fragmentów teorii organizacji i kierowania /choć i to nie jest bez znaczenia/. Chodzi bowiem o to, by studenci dobrze zrozumieni, że szanse powodzenia w działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej w wojsku zależą nie tylko od bazy, środków, kwalifikacji, środowiska, ale także od dobrej organizacji. Obserwacje pracy wojskowych ośrodków kultury potwierdzają słuszność tezy o znaczeniu czynników organizacyjnego w osiągnięciu powodzenia. Analizy porównawcze wykazują, że z placówek posiadających zbliżone możliwości i warunki działania, lepsze wyniki osiągają te, które są lepiej zorganizowane i lepiej organizują swoją działalność. Można mieć nadzieję, że opracowanie to ułatwi zrozumienie istoty organizacji w działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej oraz pomoże w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych ujawniających się pod wpływem przemian w życiu społeczności wojskowej.

Opracowanie to może służyć pomocą studentom - przyszłym dowódcom w zrozumieniu i opanowaniu podstawowych problemów organizacji i kierowania działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą. Sędzę, że problematyka ta powinna być przewidziana w programach kształcenia w Akademii Obrony Narodowej w dziale: organizacja i kierowanie działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą w czasie pokoju i na potencjalnym polu walki. Uważam, że zarówno w programach kształcenia, jak i działalności praktycznej przywiązywać należy do niej wielkie znaczenie. Założyć bowiem można, że im lepiej będzie ona rozumiana i opanowana, tym większe jest prawdopodobieństwo jej skutecznego wpływu na poziom i wyniki pracy dowódców.

Chciałbym zatem podkreślić, że im lepiej i pełniej zrozumiany zostanie przez studentów związek między poziomem opanowanej wiedzy i umiejętności organizatorskich z powodzeniem w działalności dowódczej, tym bardziej świadomie i efektywnie działalność ta będzie prowadzona.

Struktura treści opracowania jest następująca. W rozdziale pierwszym rozważyłem zagadnienie potrzeb i możliwości zastosowania teorii organizacji i zarządzania w działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej w wojsku. Rozdział drugi poświęciłem analizie teorii organizacji w aspekcie działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej. Wybrane problemy modelu kierowania działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą przedstawiłem w rozdziale trzecim. Problematykę istoty i celów działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej zamieściłem w rozdziale czwartym. Opracowanie zakończyłem syntetyczną prezentacją form i metod działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej.

Przedstawione opracowanie z konieczności nie zawiera wszystkich aspektów badanego problemu. Bogactwo problemów usytuowanych na pograniczu kilku dyscyplin naukowych^{1/} jak również skromne możliwości prowadzenia tak szerokich badań przez jedną osobę niech stanowią usprawiedliwienie dla usterek, których autor jest świadom.

W kontekście uzyskanych przeze mnie wyników uważam, że dalszych pogłębionych badań wymagają takie problemy jak:

- nowe kierunki w teorii organizacji i zarządzania a działalność kulturalno-oświatowa i wychowawcza,
- możliwość kształtowania morale żołnierzy w czasie pokoju i wojny za pomocą form i metod działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej,
- modelowanie działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej.

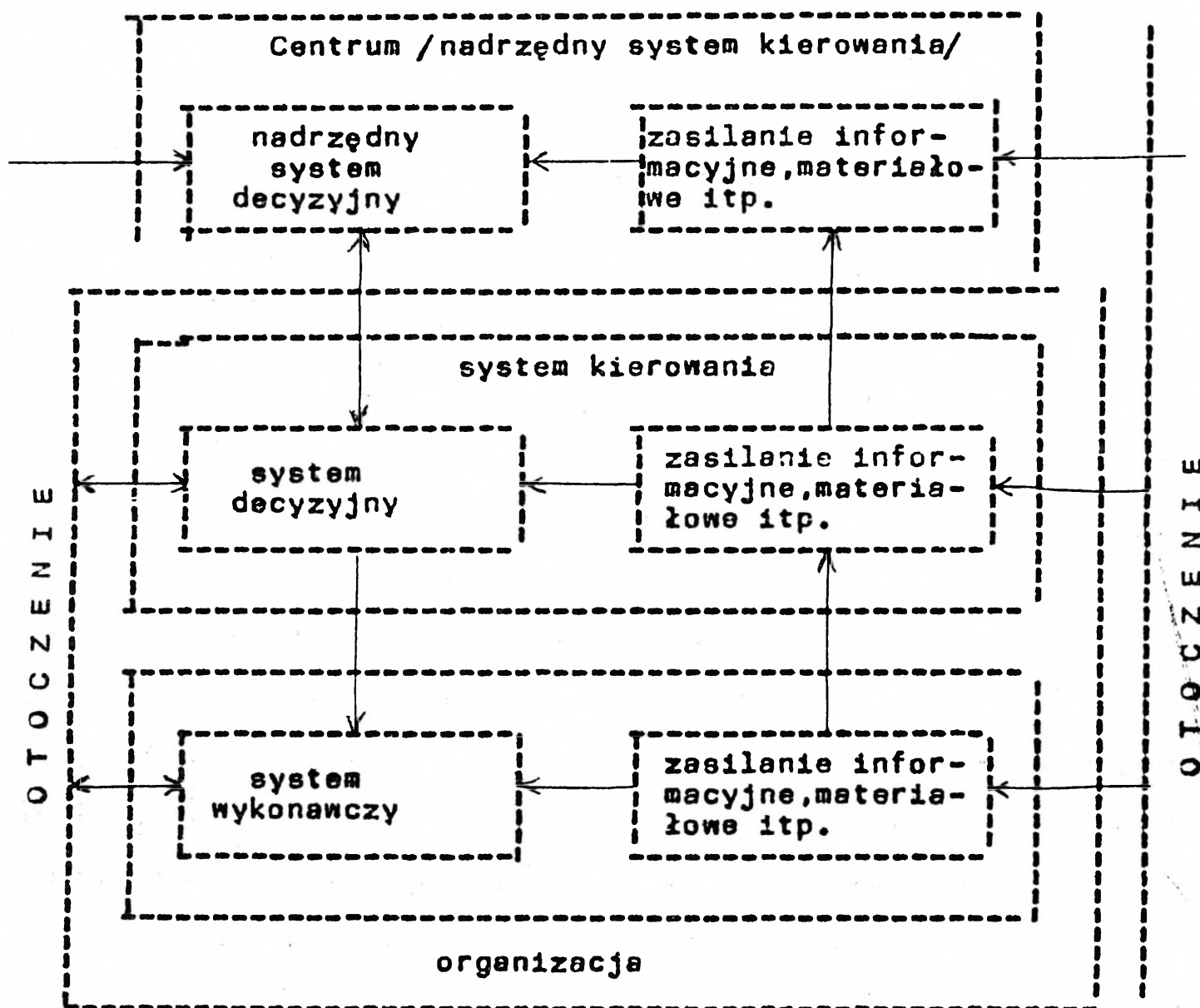
1/ Pedagogika. Teoria organizacji i zarządzania. Działalność kulturalno-oświatowa.

1. POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W DZIAŁALNOŚCI KULTURALNO-OŚWIATOWEJ I WYCHO- WAWCZEJ W WOJSKU

Przez większość życia każdy człowiek jest członkiem jakiejś organizacji - szkoły, drużyny sportowej, zespołu muzycznego czy teatralnego, wspólnoty parafialnej, jednostki wojskowej, przedsiębiorstwa przemysłowego itp. Oczywiście organizacje różnią się pomiędzy sobą. Niektóre mogą być zorganizowane w sposób wysobę sformalizowany, inne mogą mieć luźniejszą strukturę. Niezależnie jednak od występujących między nimi różnic, wszystkie organizacje mają kilka podstawowych wspólnych cech.

Niewątpliwie wspólnym elementem jest to, iż każda z nich ma wyraźnie określony cel i dąży do jego realizacji. Sformułowanie celu stawia przed organizacją wymóg wypracowania programu i metod realizacji celów. Organizacja nie będzie efektywna jeśli nie będzie posiadała planu działania. Istotnym warunkiem funkcjonowania organizacji jest zdobycie środków. Żadna organizacja nie działa w próżni lecz w otoczeniu społecznym, w którym funkcjonują także inne organizacje z którymi musi ona kooperować. Wreszcie organizacje mają kierowników odpowiedzialnych za to aby organizacje osiągały założone cele. Ogólny model organizacji został przedstawiony na schemacie nr 1.

Biorąc pod uwagę tendencje i perspektywy rozwoju Sił Zbrojnych RP, niezbędne staje się przyspieszenie procesów dojrzenia "świadomości organizacyjnej" w skali wojska. Pogłębienie wiedzy o funkcjonowaniu organizacji, o istocie i uwarunkowaniach zmian organizacyjnych, o możliwościach, ograniczeniach i konsekwencjach działalności organizatorskiej ludzi jest aktualne i przyszłościowo nieodzowne. W tym kontekście treść pojęcia kultura organizacyjna



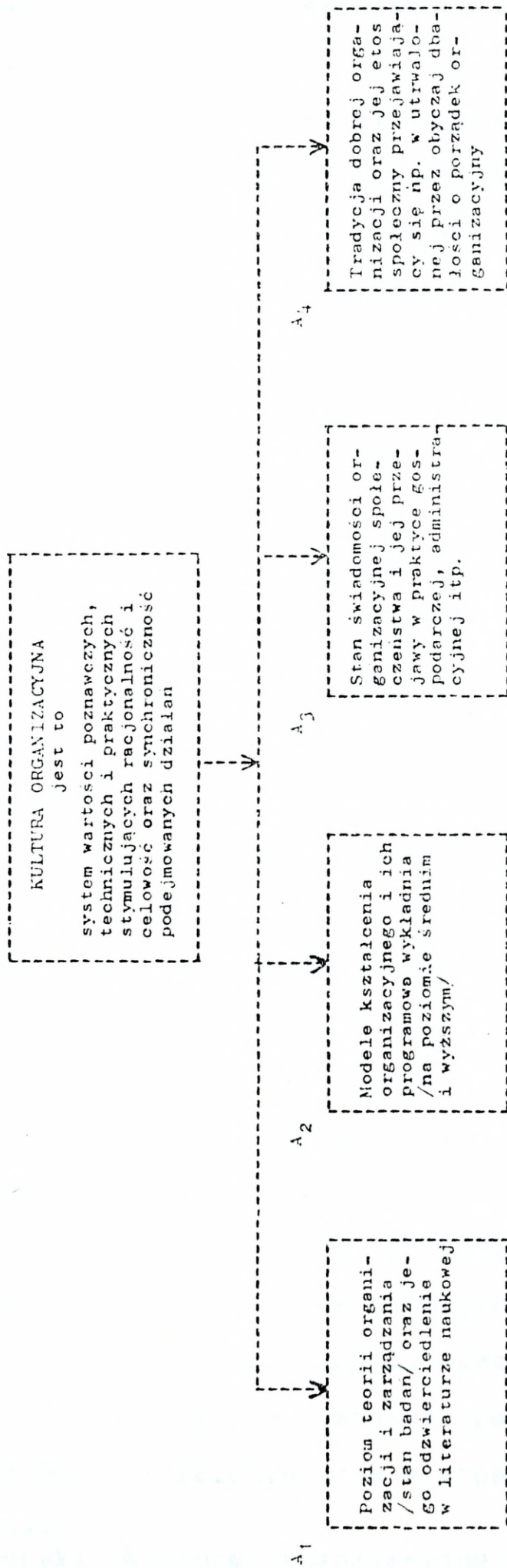
Schemat nr 1. Ogólny model organizacji

zarysowuje się ostrzej. Jej istotę można określić jako właściwośći osobowości ludzkiej przejawiające się w racjonalizacji i optymalizacji procesów myślenia i działania w zmiennym i coraz bardziej złożonym środowisku życia¹. /Zob. schemat nr 2/. Nie chodzi przy tym tylko o rozumienie logiki działania prowadzącej do sprawności działania², do jego doskonałości, lecz o rozumienie sensu działania, jego społecznych uwarunkowań i konsekwencji, a także odpowiedzialności za wszelkie jego skutki. Treść pojęcia kultura

1. Zob. S.J. Sokołowski, Nauki społeczne w systemie kształcenia i wychowania wojskowego, Zeszyty Naukowe AON Nr 1, 1990, s. 94.

2. Zob. T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Wrocław 1965.

A



Schemat Nr 2. Kultura organizacyjna i jej podstawowe składniki.

organizacyjna będzie ulegała niewątpliwie dalszemu wzbogacaniu i różnicowaniu w miarę narastania refleksji i doświadczenia organizacyjnego¹.

Codzienny styk z różnymi organizacjami, z różnymi przejawami zorganizowanej działalności kształtuje świadomość i zachowanie ludzi. Pojęcie organizacji kojarzy się z pewnego rodzaju ładem, porządkiem, z określeniem sposobem uregulowania spraw, z ustalonymi zasadami postępowania i wreszcie z utrudnieniami, bądź ułatwieniami w pracy i życiu. Postrzegany ład organizacyjny traktowany jest z reguły jako efekt mniej lub bardziej świadomie podejmowanych działań.

Takie uproszczone rozumienie organizacji wiąże się ze stosunkowo krótkim i ograniczonym doświadczeniem organizacyjnym społeczeństwa. Szybkie tempo przemian, stosunkowo niewielkie doświadczenia i tradycje organizacyjne nie pozwoliły na należyte ukształtowanie się w szerokiej społecznej skali naszego kraju pożądanых postaw wobec organizacji, wobraźni organizacyjnej, skutecznego myślenia organizacyjnego, odpowiednich zachowań organizacyjnych, słowem tego, co można by nazwać kulturą organizacyjną. Zbyt słabo jest jeszcze ugruntowane w świadomości także społeczności wojskowej zrozumienie istoty i znaczenia organizacji opartej na naukowych podstawach. Nie dostrzega się dostatecznie ostro sprzeczności procesu organizowania, emocjonalnych i racjonalnych komponentów decyzji, wielostronności relacji między przełożonym a podwładnym, konieczności humanizowania stosunków międzyludzkich, sprzężenia procesów organizacji i dezorganizacji, rzeczowo traktowanej efektywności organizacyjnej i subiektywności, potrzeb doskonalenia organizacji, satysfakcji z uczestnictwa w organizacji, zalet i wad improwi-

1. J. Sikorski, Kultura organizacyjna w instytucji, Łódź 1990.

zacji oraz konfliktu, jak również i działań zorganizowanych, rozbieżności między naukową teorią a intuicyjną praktyką organizatorską.

Istotne znaczenie ma zrozumienie, że nie chodzi tylko o powszechne przekonanie i akceptację, że współcześnie problematyka organizacyjna w życiu naszego wojska ma doniosłe znaczenie, ale głównie o zrozumienie istoty i mechanizmów funkcjonowania organizacji i jej wpływu na postęp w codziennym życiu wojskowym. Chodzi także o sensowne i skuteczne przeciwdziałanie niedowładowi organizacyjnemu z jednej strony. Z drugiej natomiast o pełne i należyte wykorzystanie możliwości lepszego organizowania oraz poprawy jakości pracy, pełniejszego zaspokojenia potrzeb, ułatwienia życia, lepszego wykorzystania wolnego czasu, poprawy stosunków międzyludzkich i kultury współżycia ludzi.

Niski poziom kultury organizacyjnej niejednokrotnie uniemożliwia realizację społecznie pożądaných i technicznie oraz ekonomicznie możliwych zadań. Bariera tego rodzaju uniemożliwia wykorzystanie szans poprawy jakości życia, hamuje postęp. Realizacja wielu ambitnych zamierzeń okazuje się trudniejsza, powolniejsza, kosztowniejsza, niż przewidywano i planowano. Poziom i jakość działalności organizatorskiej powinien być taki, by pozytywne efekty /optymalne, maksymalne/ osiągnąć przy niezbędnych /minimalnych/ nakładach sił i środków. Trudno jednak o takie efekty, jeśli organizuje się po amatorsku, jeśli często improwizuje się. Można powiedzieć, że istotnym brakiem kultury organizacyjnej w wojsku jest nadmiar improwizacji. Ludzi przyzwyczajonych do improwizowania rozwiązań organizacyjnych jako do metody działania, nie jest łatwo nakłonić do przewidywania, planowania, prowadzenia analiz społecznych i ekonomicznych, do dyscypliny w wykonywaniu czy kontroli zgodności wykonywania z planem. Organizacja wymaga długich

Schemat nr 3. Analiza porównawcza amerykańskiej i europejskiej teorii organizacji i zarządzania oraz czynników warunkujących teorię

	Teorie amerykańskie	Teorie europejskie
Charakterystyczne treści teorii i czynników		
Podjęcie	mikroskopowe	makroskopowe
Dziedzina / zakres badań	psychologia organizacji	socjologia organizacji
Nastawienie	na ludzi: ich potrzeby i postawy / co się dzieje wewnątrz systemu	na organizację jako całość / co się dzieje między systemem a jego środowiskiem
Akcent	funkcjonalny / podejście zorientowane na proces	strukturalny / podejście zorientowane na strukturę
Metodologia	eksperymenty laboratoryjne, obserwacje, pomiary, badania jednego przypadku	studia porównawcze / komparatywne / wielu przypadków
Ideologia	opierające się na harmonii	opierająca się na konflikcie
Główna orientacja wpływowych twórców / czołowych	teoretycy praktyki, związani z business schools, mający ścisłe powiązania ze społecznością biznesu / wiedzieć: "Jak?" / lub orientację techniczną: zdecydowali na odkrycie "jednego najlepszego sposobu"	teoretycy abstrakcyjni, związani z wydziałami socjologii, mający okazjonalne powiązania ze społecznością biznesu / wiedzieć: "dlaczego?" / lub orientację teoretyczną: zdecydowani na zburzenie / udowodnienie nieistnienia / "jednego najlepszego sposobu"

Źródło: W. Gabara, Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje. Warszawa 1981.

przygotowań, żąda porównania różnych wariantów najbardziej ekonomicznego koordynowania sił i środków.

Problem szczególnego znaczenie kultury organizacyjnej ujawnia się z całą wyrazistością przy porównaniach organizacyjnych /zob schemat 3/. Organizacje dysponujące takimi samymi możliwościami i warunkami wykazują różne rezultaty. Rozbieżności bywają niekiedy zaskakująco duże. Ich źródła tkwią w kulturze pracy i w kulturze narodowej ludzi funkcjonujących w tych organizacjach. J. Koziński wyjaśnia, że po prostu, najwięcej zależy od ludzi.¹ Najwyższa technika, najlepsze nawet urządzenie i maszyny szybko okażą się niewiele warte, jeśli posługują się nimi ludzie nieudolni, niedokształceni lub emocjonalnie obojętni, niechętni. Ta oczywista prawda znajduje potwierdzenie w każdym systemie organizacyjnym. Od ludzi, ich decyzji i postawy zależy sprawność i skuteczność wszelkiego działania zarówno jednostkowego, jak i zespołowego².

Rozumiejąc przez kulturę organizacyjną pewien historycznie ukształtowany zasób wiedzy organizacyjnej, dyspozycji i umiejętności organizacyjnych ludzkich idei, wartości, norm organizacyjnych wpływających na postawy, sposoby wartościowania i formy aktywności ludzkiej, podkreślić należy jej znaczenie w życiu współczesnego człowieka. Jest ona niewątpliwie czynnikiem ułatwiającym orientację w skomplikowanych układach organizacyjnych i mechanizmach ich funkcjonowania, jest także czynnikiem sprzyjającym przystosowaniu się do możliwie bezkonfliktowego i efektywnego wykonywania różnorodnych ról życiowych. Jest również czynnikiem ukazującym możliwości i szanse osobistego rozwoju, dającym podstawę do optymizmu i osiągnięcia sukcesów życiowych. Jest ona również przesłanką

1. Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1992, cz.II.

2. Zob. J. Koziński, Psychologiczna teoria decyzji, Warszawa 1975.

wzrostu stopnia możliwości społeczeństwa, to jest jego konsolidacji i integracji wokół programu budowy społeczeństwa demokratycznego. Można zasadnie przypuszczać, iż w hierarchii ważności efektywna, humanistycznie zorientowana organizacja będzie zajmowała poczesne miejsce. Taka bowiem organizacja będzie niezbędnym warunkiem istnienia społeczeństwa i jakości życia w tym społeczeństwie.

Z wojskiem jako organizacją, którą charakteryzuje właściwa jej kultura organizacyjna, nierozzerwalnie związana jest działalność kulturalno-oświatowa i wychowawcza. O ile praktyka działalności wychowawczej jest powszechnie znana, rozumiana i realizowana, o tyle sposób rozumienia jej istoty budzi szereg wątpliwości. Stąd też rozważania problemu zastosowania naukowej organizacji i kierowania w działalności kulturalno-oświatowej trzeba poprzedzić jej definicją.

Ujmując zjawisko działalności kulturalno-oświatowej szeroko a zarazem dążąc do uchwycenia jej specyfiki /a więc poszukując jej cech wyróżniających/ możemy ją określić jako system zorganizowanych, wolnoczasowych zajęć kulturalnych organizowanych dla żołnierzy służby zasadniczej, kadry i jej rodzin oraz pracowników cywilnych o charakterze kreatywnym¹. W powyższej definicji zawierają się liczne założenia co do charakteru opisywanego przez nią przedmiotu a mające wpływ na organizowanie i kierowanie nią.

Przedstawmy te implikacje:

- działalność kulturalno-oświatowa ma charakter działalności zorganizowanej. Z tym wiąże się możliwość zastosowania dorobku teorii organizacji i zarządzania. Nie jest to więc działalność spontaniczna, jakkolwiek w jej ramach powinno się stwarzać warunki

1. Por. D. Jankowski, J. Kargul, F. Kowalewski, K. Przyszczykowski, Podstawy działalności kulturalno-oświatowej, Warszawa 1985, s. 11.

także do spontanicznych i nieformalnych działań grup i pojedynczych osób, reprezentujących określone zainteresowania i dążenia kulturalne w takim zakresie w jakim są one niekolizyjne z interesem społecznym,

- wolnoczasowy charakter tej działalności oznacza, że: a/ w jej skład wchodzi różnorodne zajęcia, w których udział oparty jest na dobrowolności, a zatem jest rezultatem odczuwanych potrzeb kulturalnych, ukształtowanych motywów /mogą one być kształtowane intencjonalnie/, b/ zajęcia te muszą spełniać warunek psychicznej i fizycznej regeneracji dla uczestników, którą osiąga się przede wszystkim w sytuacjach wykonywania czynności ulubionych, z reguły odbiegających od dominujących, koniecznych zajęć dnia codziennego,
- kulturalny charakter tej pracy polega na wzbogaceniu społecznych kontaktów z wartościami kultury symbolicznej oraz na aktywizowaniu twórczości. Jest więc działalność kulturalno-oświatowa terenem oddziaływań głównie estetycznych, naukowych, moralnych, politechnicznych i rekreacyjno-ludycznych,
- kreacyjność zajęć kulturalno-oświatowych, będąca ich ważną cechą, znajduje wyraz nie tylko w tym, że ich rezultatem są nowe, oryginalne dzieła kulturalne, które w każdej twórczości, a tym bardziej w działalności amatorskiej, są rzadkością. Kreacyjność działalności kulturalno-oświatowej zawiera się ponadto w tworzeniu warunków do twórczej percepcji treści kulturowych, takiej mianowicie, która służy kształtowaniu nowych możliwości człowieka, jego dążeń, przekonań, systemu wartości, postaw, umiejętności.

Działalność kulturalno-oświatowa jest ponadto terenem społecznej interakcji ludzi o dużej intensywności działania. Działalność ta poddana świadomej stymulacji i ukierunkowaniu, może skutecznie

rozbijać nieprzydatne schematy i kształtować nowe więzy społeczne, bogate w treści kulturalne.

Jest to wreszcie działalność, w której biorą udział w charakterze jej współorganizatorów, rzesze osób, podlegające zarazem jej oddziaływaniu, a więc umożliwia ona kreację organizacyjną.

- Adresatem działalności kulturalno-oświatowej są zróżnicowane kategorie osób: wiekowo, pod względem wykształcenia, stosunku do służby wojskowej, systemu wartości i postaw, potrzeb i motywów co pociąga za sobą konieczność różnicowania struktur organizacyjnych oraz treści, form i metod.

- Systemowy charakter działalności kulturalno-oświatowej przejawia się w tym, że: a/ nie są to zajęcia, które przybierają postać addytywną, to znaczy postać zbioru przypadkowego, lecz podlegają strukturalizacji z uwzględnieniem wzajemnych związków i współzależności w układzie, jednostki, grupy, środowiska lokalnego czy szerszego środowiska społecznego, b/ podlegają one koordynacji pionowej i poziomej w ramach różnych środowisk oraz społeczeństwa globalnego, c/ mogą podlegać racjonalizacji w stopniu umożliwiającym istniejącym stanem wiedzy i sprawnością ogniw sterowniczych¹.

Ukazując zawarte w definicji cechy działalności kulturalno-oświatowej zwróciliśmy zarazem uwagę na pewne ważne jej aspekty, które mogą być przedmiotem rozważań na gruncie teorii organizacji i zarządzania.

Jedną z istotnych właściwości działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej w wojsku jest dążenie do ich instytucjonalizacji. Podobne tendencje obserwuje się w środowiskach cywilnych. Podlegają im niemal wszystkie dziedziny kultury i działalności kulturalnej. Procesy te rozwijają się szybko, jakkolwiek nierównomiernie. Ich przejawem jest powstawanie i rozwój różnego rodzaju instytucji /organizacji/ w sferze działalności kulturalnej i wychowawczej

1. Tamże, s. 12-13.

Wpływ na przebieg procesu instytucjonalizacji mają takie czynniki, jak:

- 1/ rozbudzenie kulturalne społeczeństwa związane ze wzrostem poziomu życia niektórych jego grup, wzrostem poziomu wykształcenia, intensywnością kontaktów międzynarodowych, urbanizacją, możliwością swobodnego podróżowania po świecie,
- 2/ podniesienie rangi kultury w życiu ludzi, uznanie praw ludzkich do udziału w tworzeniu i korzystaniu z dóbr kultury,
- 3/ dążenie do zapewnienia trwałości i ciągłości działalności poprzez oparcie jej na precyzyjnych podstawach prawnych, finansowych i organizatorskich,
- 4/ dążenie do uzyskania optymalnych rezultatów działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej,
- 5/ wpływ wzorów życia ekonomicznego, a zwłaszcza przemysłu na racjonalność i efektywność działania w dziedzinie kultury,
- 6/ wykształcenie się kultury, jako odrębnej sfery działalności społeczno-ekonomicznej, to jest sfery usług kulturalnych.

Różna jest oczywiście waga tych czynników. W państwach demokratycznych specyficzne znaczenie dla przebiegu procesów instytucjonalizacji mają zadania związane z wszechstronnym rozwojem osobowości ludzkiej, z kształtowaniem świadomości i stylu życia, z zaspokojeniem potrzeb kulturalnych. Na zupełnie przeciwnych przesłankach opierają się procesy instytucjonalizacji w krajach totalitarnych. Decydujące znaczenie mają tam względy ideologiczne.

Instytucjonalizacja jako przejaw racjonalności działalności kulturalnej ma niewątpliwie wielkie znaczenie społeczne. Procesy te nie mają jednak jednorodnej oceny społeczności wojskowej. Wzbudzają sporo krytyki i zastrzeżeń. W wielu przypadkach zarzuty są słuszne. Sporo ośrodków kultury w wojsku istotnie nie spełnia oczekiwań środowisk wojskowych. Jest na tym tle wiele nieporozumień i

uprzedzeń. Przyczyn tego stanu jest wiele. Można wskazać na niektóre najważniejsze. Najczęściej w stosunku do klubów jako instytucji oraz jego pracowników zgłaszane są wygórowane wymagania. Wymaganiom tym nie mogą oni sprostać. Sytuacja tego rodzaju nie tyle sprzyja poszukiwaniom usprawnień, co wyzwalaniu działań obronnych. Wiele placówek nie jest przyzwyczajonych do samodzielnego działania. Wynika to ze zbytniego sformalizowania kierowania ludźmi z nadmiernych skrępowań kompetencyjnych. Bywa i tak, że kierownicy klubów przyzwyczajeni do prowadzenia "za rączkę" oczekują na dyrektywy i instruktaż od dowódców.

Problemy instytucjonalizacji należy rozpatrywać w kontekście aktualnego rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju. Stwarza on określone wzorce roli demokratycznych instytucji, rodzi określone wymagania co do ich efektywności społecznej, ujawnia określone możliwości i trudności. Różnice oczekiwań społecznych są bardzo wyraźne przy okazji zmian strategii rozwojowych. Na przykład przy zmianach strategii rozwoju ilościowego na rozwój jakościowy, z orientacji na zasięg w orientację na poziom. Również zmiany orientacji przedmiotowej wyrażające się bądź w preferowaniu amatorskiego ruchu artystycznego, bądź rekreacji czy wychowania przez sztukę, zaostrzają wymagania wobec instytucji. Sprostanie wymaganiom nie jest sprawą łatwą, nie każdy wojskowy ośrodek kultury potrafi bez zakłóceń dostosować się do nowej sytuacji i nowych wymagań.

Każdy nowy etap restrukturyzacji wojska stwarza inne wymagania w stosunku do kierownictwa i pracowników ośrodków kultury. Etap pionierski w rozwoju placówek był niewątpliwie trudny, wymagał wielkiego wysiłku, rodził głębokie emocje, etap stabilizacji wymaga cierpliwości, spokoju, wytrwałości, fachowości. Kolejne etapy charakteryzować się będą dążeniem do racjonalizacji, optymalizacji i intensyfikacji działalności. Z każdym kolejnym etapem

w rozwoju na znaczeniu zyskuje problem wiedzy i kwalifikacji organizacyjnej ludzi kierujących i pracujących w wojskowych ośrodkach kultury. Pożądane zmiany programu i profilu działalności, wzrost efektywności rzadko kiedy może być uzyskany na drodze prób i błędów. Przygotowanie zmian i ich przeprowadzenie wymaga coraz gruntowniejszego przygotowania, coraz sprawniejszego wdrażania, coraz lepszego gospodarowania środkami i siłami. Wydaje się, że jeżeli chodzi o placówki kulturalno-oświatowe w wojsku, to etap rozwoju ilościowego został osiągnięty, a problemem dnia staje się problem jakości i efektywności ich funkcjonowania. Z tego też względu w dalszej części tego opracowania zwrócona zostanie uwaga na zagadnienia związane z doskonaleniem organizacji placówek kulturalno-oświatowych i realizowanej w wojsku działalności oświatowo-wychowawczej. Koncepcja doskonalenia organizacji /OD/ została już dość dawno wypracowana na gruncie teorii organizacji i zarządzania¹, jednak jak dotychczas w Wojsku Polskim nie znalazła szerszego zastosowania.

1. Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1992.

2. TEORIE ORGANIZACJI A DZIAŁALNOŚĆ KULTURALNO-OŚWIATOWA I WYCHOWAWCZA

Działalność kulturalno-oświatowa i wychowawcza w jednostkach wojskowych oraz wojskowe ośrodki kulturalno-oświatowe nie były na ogół obiektem większego zainteresowania specjalistów od organizacji i zarządzania. Złożyło się na to wiele przyczyn. Po pierwsze, powszechnie uważa się, że naukową organizację i zarządzanie można i należy stosować w przemyśle, administracji a nie w kulturze. Po drugie, ośrodki kulturalno-oświatowe stanowią część systemu kształcenia i wychowania realizowanego w oddziale, który podlega dowódcy. Po trzecie, specyfika intencjonalnego kształcenia w wojsku, ujętego w ścisłe ramy życia wojskowego nie w pełni odpowiada zasadom działalności kulturalno-oświatowej¹. Nie są to jednak przyczyny, dla których można by twierdzić, że wojskowy ośrodek oświatowy nie jest organizacją. Faktem jest jednak, że niewielu autorów zadało sobie trud, aby zająć się specyfiką i rozważyć - co z ogólnej teorii organizacji i zarządzania może znaleźć zastosowanie w działalności kulturalno-oświatowej, a co nie. Wynika to po części z faktu, że klasyczne teorie organizacji nie dały się wprost zastosować do działalności kulturalno-oświatowej.

Dopiero współczesne teorie organizacji /Human relation, Organization Development, Kultura organizacyjna/² ujawniły niedoskonałości teorii klasycznych i dostarczyły modeli, które jak sądzę dobrze opisują i wyjaśniają to co dzieje się w jednostkach wojskowych i wojskowych ośrodkach kulturalno-oświatowych w aspek-

1. Zob. D. Janikowski, Wychowawcze perspektywy działalności kulturalno-oświatowej, Poznań 1988, s. 26.

2. Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1992.

cie kierowania i zarządzania. Nie oznacza to jednak, iż można odrzucić klasyczne teorie zarządzania, ponieważ stanowią one fundament dla wielu współczesnych kierunków w tej dziedzinie. Nie bez znaczenia jest również to, że czynniki warunkujące daną teorię organizacji i zarządzania są właściwe danej kulturze, narodowi, państwu czy wreszcie grupie państw na danym kontynencie. Zob. schemat nr 3/.

Po pierwsze - klasyczne teorie organizacji znalazły swój wyraz w praktyce - w sposobie tworzenia struktur organizacyjnych, w tym idzie o określenie ^bjaki sposób funkcjonowania i wypełniania zadań uważa się za pożądany¹. Można więc powiedzieć, że pewne błędy funkcjonowania organizacji wypływają z błędnych przekonań opartych na niezrozumieniu teorii. Jak mi się zdaje, mimo że placówki kulturalno-oświatowe nie stały się przedmiotem zainteresowania teoretyków organizacji, to pośrednio wiele z niej wyniosły, wzorując się wielokrotnie na przedsiębiorstwach /np. produkcyjnych - w sferze wypracowywania zysku/. Poznanie założeń teorii klasycznych może więc umożliwić lepsze zrozumienie wielu mechanizmów organizacyjnych.

Po drugie - systemowe ujęcie organizacji zrodziło się po części na skutek krytyki teorii klasycznych. Znajomość - choćby pobieżna - tych ostatnich powinna zatem ułatwiać zrozumienie istoty nowego ujęcia.

Teorie klasyczne wywodzą się przede wszystkim ze znanej teorii biurokratycznej Maxe Webera². Jego teoria oraz koncepcje jej podobne często bywają określane mianem "teorii wysoce sformalizowanych" dlatego, iż widzą organizację jako swoistą "bezduszną struk-

1. Zob. K. Zimniewicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1984, rozdz. II.

2. Zob. K. Kurnel, Zarys teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 1970, s. 47, i nast.

ture", czyli zamknięty układ wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, układ, którego sprawne funkcjonowanie zależy zarówno od sprawności poszczególnych elementów, jak i od powiązań między nimi. Tworzenie organizacji - zdaniem M. Webera - to jakby konstruowanie sprawnego urzędnictwa. Nie jest dobrze gdy jej poszczególne elementy są zawodne, i do wnętrza może dostać się coś z zewnątrz, co może zakłócić funkcjonowanie urzędnictwa. Wiadomo przecież, że każde urządzenie funkcjonuje najlepiej w warunkach laboratoryjnych, a ulepszenie jego zmierza między innymi do tego, by uodpornić go na wszelkie zakłócenia ze strony otoczenia.

I tu zaczynają się kłopoty, jeżeli spróbujemy odnieść te zasady do jakiegokolwiek organizacji społecznej. Gdybyśmy potraktowali organizację jako urządzenie, a ludzi jako jego elementy, musielibyśmy zauważyć, że trudno o element bardziej zawodny niż ludzie wraz z ich emocjami, potrzebami, systemem wartości i postawami. W dodatku środowisko zewnętrzne /fizyczne i społeczne/ ma tendencję do ciągłego zakłócania funkcjonowania organizacji. Dlatego niektórzy sądzą, że bez tego mogłaby się ona wznieść na wyżyny sprawności.

Rzeczywistość jest jednak taka, iż kierowanie działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą w wojsku winno zmierzać także do zachowań homeostatycznych¹. Oznacza to, że działalność ta jest realizowana w określonym środowisku społecznym, którego wpływu i wymagań nie można nie brać pod uwagę.

Dokładne zastosowanie modelu biurokratycznych może zatem wspomóc proces kierowania działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą, jednak wymaga on uwzględnienia trudnego do ujęcia w ramy przepisów elementu organizacji jakim jest człowiek i jego zach-

1. Zob. Koncepcje zarządzania strategicznego. H.J. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, Warszawa 1985.

wanie.

Można zatem powiedzieć, że w klasycznej teorii, organizacja jest traktowana jako system zamknięty, wyraźnie oddzielony od środowiska zewnętrznego. Natomiast struktura organizacji przybiera kształt piramidy. Wobec tego doskonalenie struktury organizacyjnej jest doskonaleniem jej elementów składowych i powiązań pomiędzy nimi.

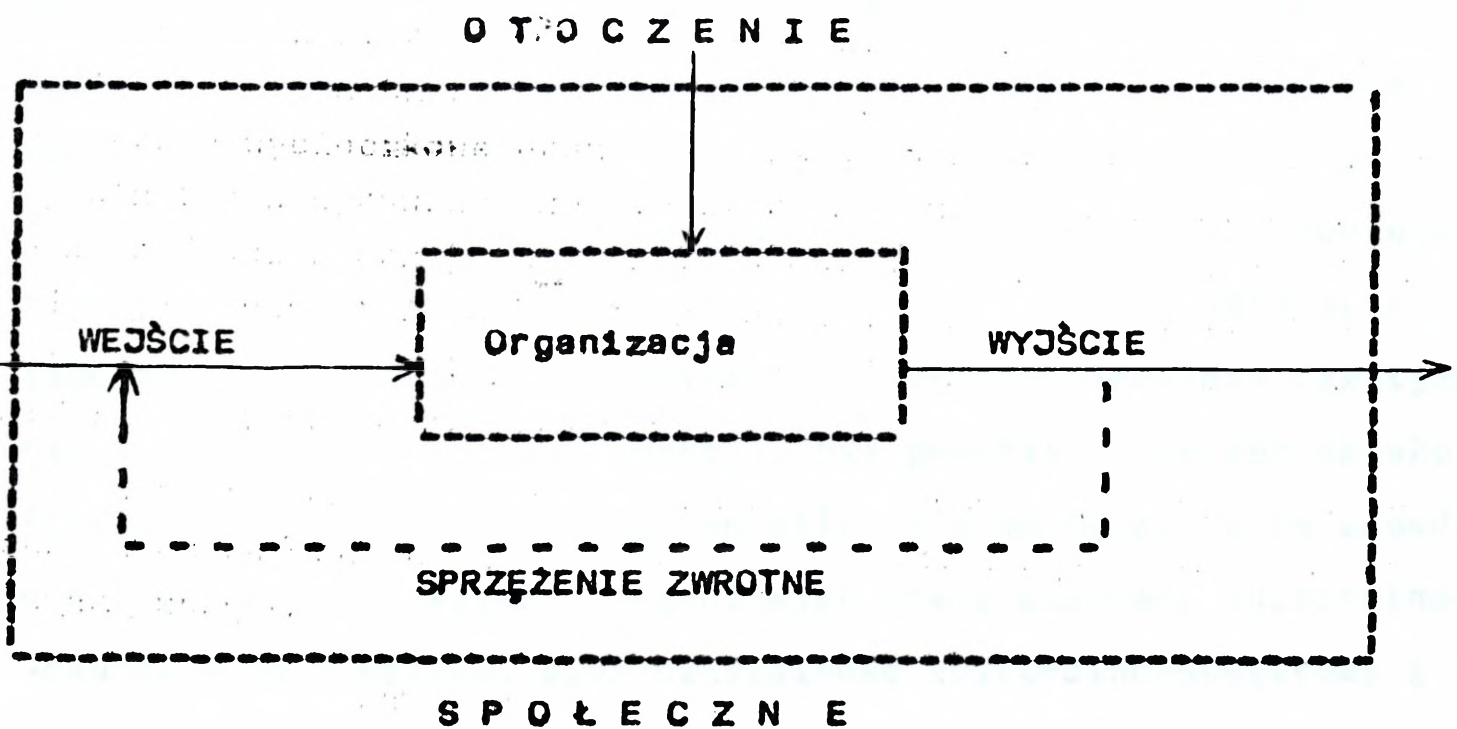
W miarę rozwoju nauki o organizacji zaczęto się zastanawiać nad tym gdzie przebiegają fizyczne granice organizacji? Czy budynki, szyldy, i ogrodzenia to elementy świadczące o zasięgu organizacji.

Są przecież organizacje, które w ogóle nie dysponują na stałe żadnymi pomieszczeniami. Czy organizacja mogłaby istnieć bez związków z otoczeniem? Z czego by się wtedy utrzymywała i po co? I wreszcie, mało że większość organizacji dysponuje dokumentem opisującym jej strukturę w postaci sieci stanowisk i powiązań między nimi, prawdziwe funkcjonowanie organizacji zgoła tego schematu nie przypomina. Czy dzieje się tak dlatego, że jesteśmy niedoskonalimi i ciągle jeszcze w dalekiej i żmudnej drodze do prawdziwej sprawności, czy też może tak powinno być? Twierdzącej odpowiedzi na ostatnie pytanie pomogła udzielić teoria systemów, która głosi, że organizacje należy do systemów otwartych, podobnie jak wszystkie systemy żywe /rośliny, zwierzęta, ludzie/, a różni się od systemów żywych tym, że należy do szczególnego typu systemów otwartych - mianowicie systemów społecznych¹. Widzenie organizacji jako systemu otwartego można zatem sprowadzić do dwóch twierdzeń: pierwsze z nich jest wspólne dla wszystkich systemów otwartych, drugie - odnosi się tylko do systemów społecznych.

1. Zob. L. von Bertalanffy, Ogólna teoria systemów, Warszawa 1984, R. Staniszewski, Teoria systemów, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź, 1988.

Jednostka wojskowa czy wojskowy ośrodek oświatowy są systemami otwartymi, to znaczy mogą funkcjonować tylko i wyłącznie w ścisłych związkach z otoczeniem. Stamtąd są zasilane /pieniądze, informacje, pracownicy, materiały/, które następnie przetwarzają, a skutki swojej działalności ponownie oddają otoczeniu, dzięki czemu mogą odnowić zużyte zapasy. Podstawowy cykl działań systemu przedstawiony jest na schemacie nr 4.

Wejścia są tym wszystkim, co do systemu dostaje się z otoczenia i co następnie jest w systemie przetwarzane i opuszcza go w postaci wyjść. Najlepiej widać to na tradycyjnym przykładzie przedsiębiorstwa przemysłowego: wejścia /surowiec, energia/ są przetwarzane w procesie produkcji, a następnie sprzedawane /wyjścia/ jako gotowy produkt. Trzeba jednak pamiętać o tym, że funkcjonowanie organizacji to ciągle powtarzające się cykle: nabywanie surowców, produkcja i sprzedaż powtarzają się dopóty, dopóki istnieje organizacja. Musi zatem występować sprzężenie zwrotne między wyjściami a wejściami, tak aby cykl można było za każdym razem powtórzyć.



Schemat nr 4. Podstawowy cykl działań systemu.

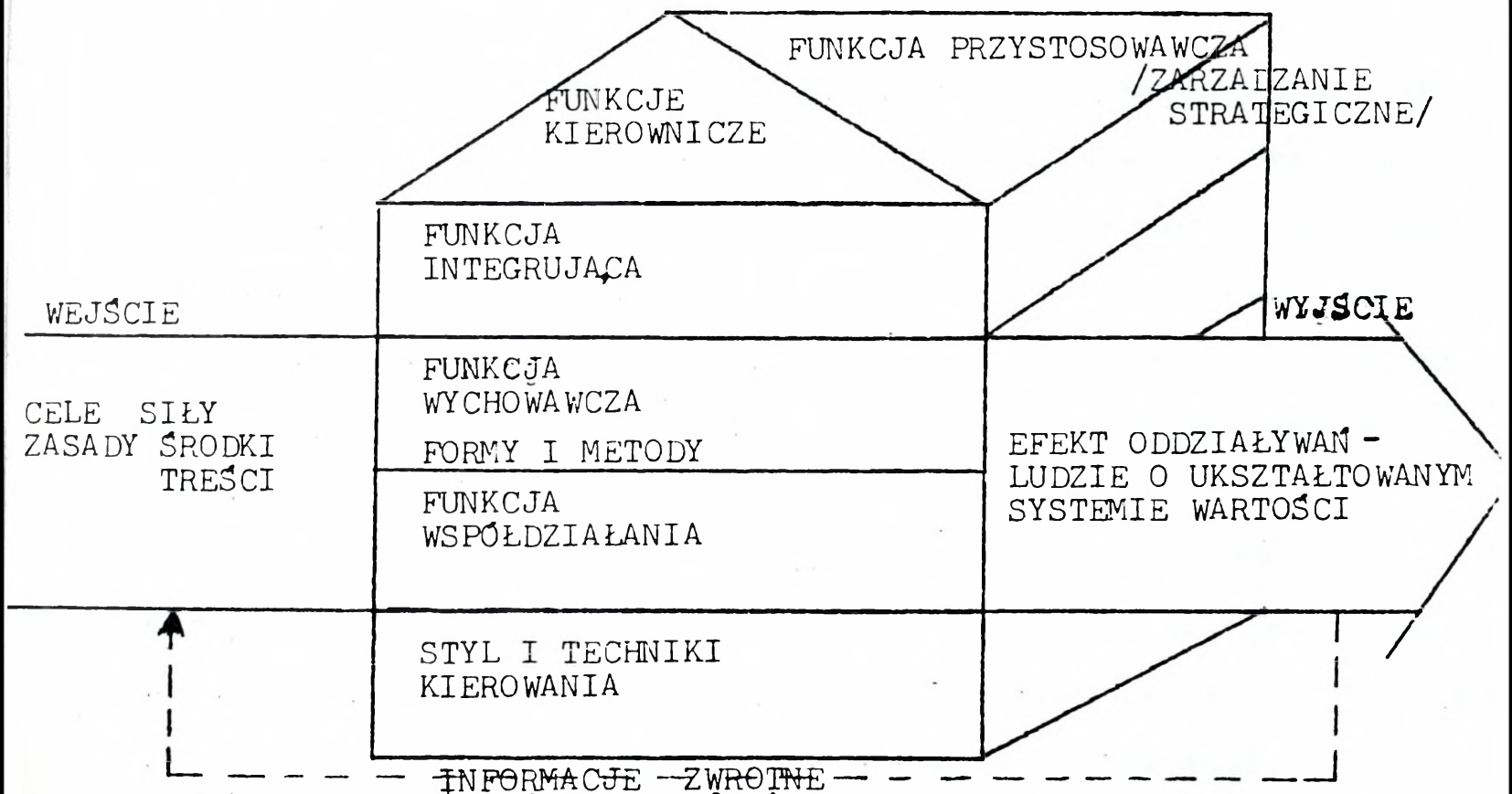
Struktura organizacji jest strukturą funkcjonalną albo inaczej - strukturą zdarzeń. Słowo "struktura" oznacza, że zdarzenia te muszą zajść w pewnej kolejności, aby ów cykl mógł być zrealizowany i powtarzany. Chcąc więc opisać strukturę organizacji, nie wystarczy wyliczyć działy i komórki, z których się składa. Najważniejszy jest opis podstawowych zdarzeń definiujących jej działalność. Moglibyśmy więc opisać strukturę zdarzeń placówki kulturalno-oświatowej następująco:

- 1/ poznawanie potrzeb środowiska wojskowego,
- 2/ wykorzystanie bazy materialnej i ludzkiej dla działalności placówki,
- 3/ planowanie zamierzeń,
- 4/ organizacja przedsięwzięć oświatowo-wychowawczych,
- 5/ zbieranie informacji o efektach,
- 6/ kontrola,
- 7/ wprowadzanie poprawek.

Oznacza to również, że nie ma "najlepszych" rozwiązań organizacyjnych bowiem można stosować różne rozwiązania, dążąc jednak zawsze do określonego celu. Tworzenie organizacji nie powinno polegać na tym, iż tworzy się strukturę stanowisk i następnie dodaje się im funkcję /choć i tak bywa/ jest etat z określoną nazwą np. instruktora oświatowego, więc zatrudnia się człowieka i potem zastanawia, co on tam właściwie może robić, jaka jest jego funkcja/. Uważam, że powinno się tworzyć określone rozwiązania wokół najważniejszych funkcji. Nie powołałyśmy przecież działu finansów w klubie zatrudniającym kilku pracowników. Są to zasady o których warto pamiętać organizując pracę placówek kulturalno-oświatowych w wojsku, bądź działalność kulturalno-oświatową i wychowawczą w jednostce wojskowej.

W każdej organizacji można wyróżnić kilka funkcji podsta-

wowych. W zależności od typu organizacji, jej podstawowej działalności, stosunków ze środowiskiem itp. różne funkcje będą mniej lub bardziej ważne, jednak dla sprawnej pracy organizacji ważne jest wypełnienie ich wszystkich. W wielkich organizacjach poszczególnym funkcjom przypisane są odrębne jednostki organizacyjne, takie jak: dział kadr, dział finansowy, dział planowania itp. Możemy je nazwać podsystemami funkcjonalnymi. Spróbujmy przyjrzeć się owym podstawowym funkcjom i zastanowić, na czym polega ich realizacja w działalności oświatowo-wychowawczej. W tym celu zbudujemy następujący model:



Schemat nr 5. Podstawowe funkcje systemu.

Analizę podstawowych funkcji danego systemu można rozpocząć od podstawowego cyklu, a mianowicie; zasilanie - przetwarzanie - efekt. Zasilanie odnosi się do ludzi, materiałów, sprzętu, środków finansowych. Pracownicy sfery oświatowo-wychowawczej przetwarzają owe zasoby w określone formy oddziaływania na odbiorców. Ich skutkiem są przekształcenia w osobowości odbiorców. Mogą one dotyczyć ich wiedzy, postaw, motywów, stosunku do sztuki,

muzyki, innych ludzi, oraz umiejętności. Wiele placówek kulturalno-oświatowych w wojsku prowadzi też działalność produkcyjną sensu stricto: "Produkują" imprezy nastawione na zysk, które dają im nowe środki umożliwiające dalsze działania. Tam, gdzie nie mówi się o zysku, a mianowicie w działalności oświatowo-wychowawczej z żołnierzami dalsze funkcjonowanie placówki i ciągła realizacja funkcji wytwórczej zależą od reakcji otoczenia: od tego, co sądzą odbiorcy i przełożeni o tej działalności. Informacje zwrotne na ten temat umożliwiają kontynuowanie działalności np./"wyszło dobrze, możecie robić dalej"/, a jednocześnie wskazują, co należy zmienić lub poprawić.

To jednak nie wystarczy: cóż zrobi np. klub pozbawiony etatowych pracowników? Musi starać się o zatrzymanie ich, to znaczy płacić im i świadczyć inne usługi związane z zatrudnieniem, dbać o ich rozwój i podnoszenie kwalifikacji, po to, żeby pozostali z nią ściśle związani, wreszcie - aby praca w organizacji dawała im satysfakcję i możliwość samorealizacji. To wszystko opisuje funkcja integrująca.

Należy mieć na uwadze i to, że nie zawsze środowisko wojskowe sprzyja organizacji i jest zainteresowane w kontynuowaniu przez nią działalności. Organizacja dąży jednak zawsze do przetrwania i dlatego nawiązuje kontakty z innymi organizacjami, zabiega o dotacje i poparcie, stara się pozyskać zainteresowanie przełożonych, reklamuje swoją działalność, reprezentuje ją na zewnątrz, innymi słowy - realizuje również funkcję współdziałania.

Układ schematu wskazuje, że dwie funkcje przenikają jakby cały system, są to funkcje: kierownicza i przystosowawcza. Funkcje kierownicze to przede wszystkim koordynowanie różnych zdarzeń i realizacji różnych funkcji, rozstrzygnięcie konfliktów /tam, gdzie powstają odrębne podsystemy funkcjonalne, łatwo jest o konflikt inte-

resów/, wytyczanie celów i kontrolowanie ich realizacji. Funkcje kierownicze są składową modelem kierowania. Model zawiera trzy zasadnicze komponenty: funkcje kierownicze, techniki i styl kierowania. Zostaną one omówione w następnym rozdziale.

Funkcja przystosowawcza to odpowiedź na zmienność środowiska. Jeśli bowiem organizacja nie dąży do systematycznego równoważenia swych relacji z otoczeniem, traci z nim kontakt. Równoważenie to nie tylko bierne dostosowywanie się do już zaszłych zmian, ale także przewidywanie ich i wyprzedzanie, łącznie z wprowadzaniem zmian przez wojskowy ośrodek kultury¹.

Zajmowaliśmy się dotąd funkcjami pełnionymi wewnątrz organizacji. Akceptując otwartość organizacji jednostki wojskowej i klubu jako systemu społecznego i jej konieczne powiązania ze środowiskiem, nie możemy zapominać, że każda organizacja jest podsystemem większego systemu /jak mówią niektórzy: nadsystemu/ i pełni w nim określone funkcje. Spróbujmy zatem poprzedni tok rozumowania przeprowadzić na poziomie bardziej ogólnym, odnoszącym się do społeczeństwa. Będziemy mogli ustalić i zdefiniować funkcje placówki kulturalno-oświatowej jako podsystemu społecznego.

Organizacje pełnią w społeczeństwie następujące funkcje:

1. Funkcję wytwórczą pełnią organizacje, które zajmują się produkcją i świadczeniem usług.

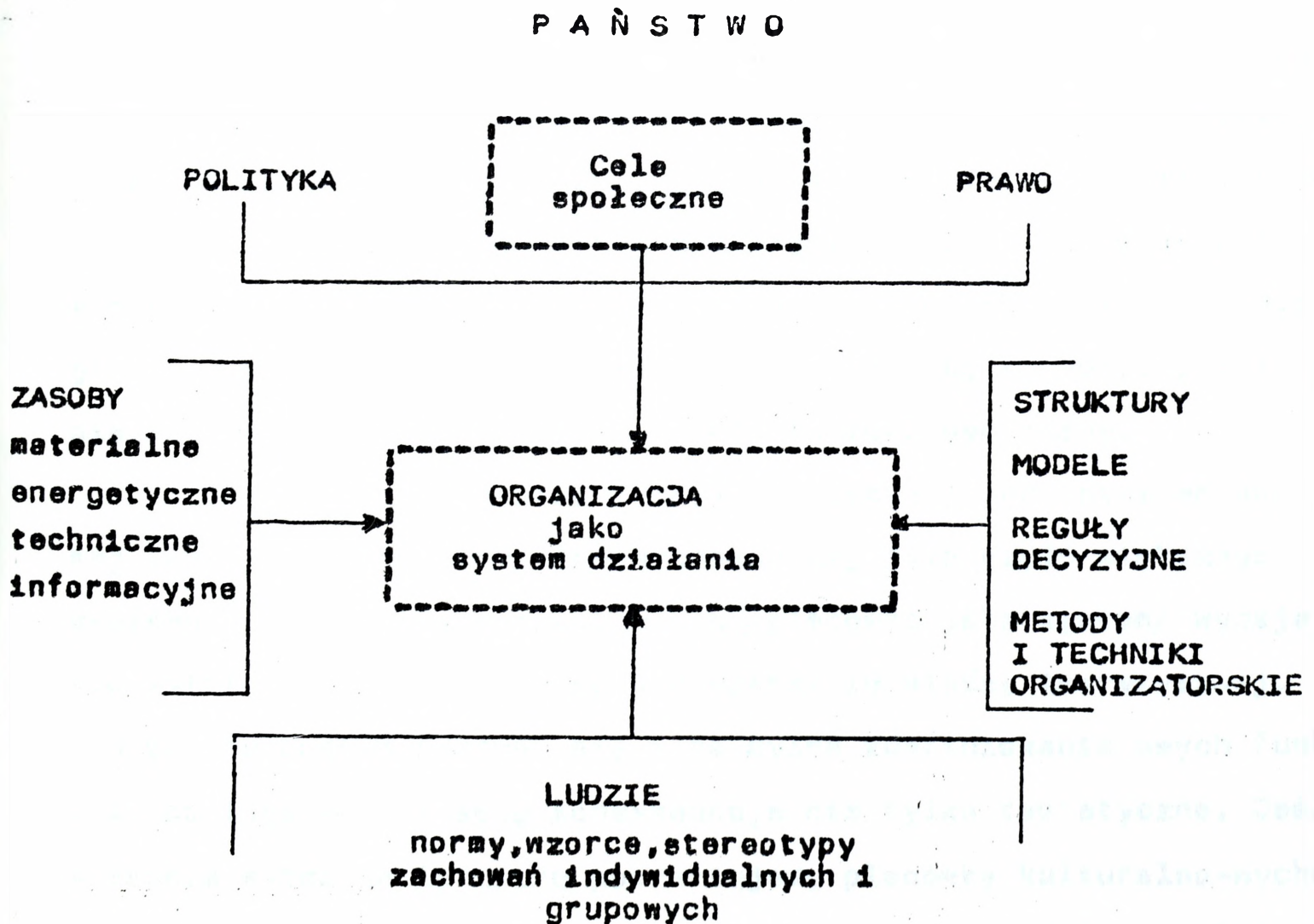
2. Funkcję integrującą pełnią organizacje zajmujące się kształceniem ludzi do pełnienia ról w organizacjach i społeczeństwie /socjalizacją/. Należą do nich: szkoły, kościoły, instytucje reedukacyjne oraz placówki kulturalno-wychowawcze /szczegól-

1. Zob. H.J. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, Warszawa 1985.

nie przy tym należy zaakcentować wychowawczy aspekt ich działalności/. Zadaniem wszystkich tych instytucji jest przeciwdziałanie siłom dezintegrującym społeczeństwo i jego scalanie przez wpajanie norm społecznych. Podstawą działań integracyjnych jest proces socjalizacji, który zachodzi w rodzinie.

3. Funkcję adaptacyjną pełnią organizacje takie jak uczelnie, instytucje badawcze, oraz - bardziej pośrednio - instytucje wspomagające powstawanie sztuki /a więc i placówki kulturalno-wychowawcze. W tym wypadku nacisk kładziemy na kulturotwórczy aspekt ich działania/.

4. Funkcję kierowniczą spełniają w społeczeństwie organizacje polityczne /partie polityczne, związki zawodowe i nade wszystkie najwyższa struktura kierownicza, jaką jest państwo/. Zobacz schemat nr 6.



Schemat nr 6. Organizacja jako system działania.

Jak z tego wynika, placówki i organizacje kulturalno-wychowawcze pełnią w społeczeństwie funkcję integrująco-adaptacyjną, a przynajmniej taką funkcję pełnić powinny. Owa złożoność funkcji pozwoli nam lepiej rozpoznać różnice między placówkami a specjalistycznymi instytucjami upowszechniania kultury, nastawionymi głównie na realizację funkcji adaptacyjnej. Stowarzyszenia społeczno-kulturalne pełnią również funkcję podwójną, ale różnica polega tutaj na charakterze uczestnictwa w organizacji: personel placówek kulturalno-wychowawczych opiera swoje członkostwo w organizacji na umowie o pracę, podczas gdy gros członków stowarzyszeń należy do nich dobrowolnie i wycofanie się z nich może nastąpić w każdej chwili.

Wyróżniając powyższe funkcje pozostawaliśmy na bardzo wysokim poziomie ogólności, pozwalającym na odniesienie tej analizy do każdej organizacji i każdego społeczeństwa. Jest to zabieg celowy, zmierzający do pokazania szerszego układu odniesienia, niemniej jest oczywiste, że założenia ustrojowe, tradycje narodowe, religijne i konkretne problemy społeczne mogą sprawiać, iż zarówno funkcji adaptacyjnej, jak i scalającej będzie się nadawać inne treści. Inaczej mówiąc: przy takich samych celach ogólnych/"integrować społeczeństwo", "rozwijać naukę i sztukę"/ sposób przełożenia ich na cele szczegółowe i działania może być różny.

Dlatego owa diagnoza funkcji społecznej jednostki wojskowej bądź placówki kulturalno-wychowawczej jako część większego systemu/ oraz funkcji wewnętrznych /placówka jako system/ wydaje się istotna? Rzecz nie tylko w poszerzaniu wiedzy teoretycznej. W praktyce bowiem zdarzać się może mylne zdefiniowanie owych funkcji, pociągające za sobą konsekwencje nie tylko teoretyczne. Jeśli w zapale wytwarzania zysku potraktujemy placówkę kulturalno-wychowawczą jako organizację produkcyjną, to wtedy zasadniczy cel jej

działania nie może być realizowany właściwie. Można też sobie wyobrazić przypisanie placówce funkcji kierowniczej /co jest szczególnie prawdopodobne w mniejszych miejscowościach i małych społecznościach lokalnych/ i przekształcenie jej w zorganizowaną grupę nacisku, próbującą wpływać na decyzje o charakterze politycznym i administracyjnym. Trzeba bowiem wyraźnie powiedzieć, że sposób rozumienia funkcji zewnętrznej /społecznej/ definiuje jednocześnie sposób pojmowania wiodącej funkcji wewnętrznej, tj. funkcji wytwórczej. Naszym zdaniem placówki kulturalne pełnią w społeczeństwie funkcję scalająco-adaptacyjną, a w związku z tym ich najważniejsza funkcja wewnętrzna polega zarówno na kształtowaniu określonych postaw jednostek i grup oraz związków między nimi, jak też na uczestniczeniu w tworzeniu kultury.

3. ANALIZA MODELU KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ KULTURALNO-OŚWIATOWĄ I WYCHOWAWCZĄ

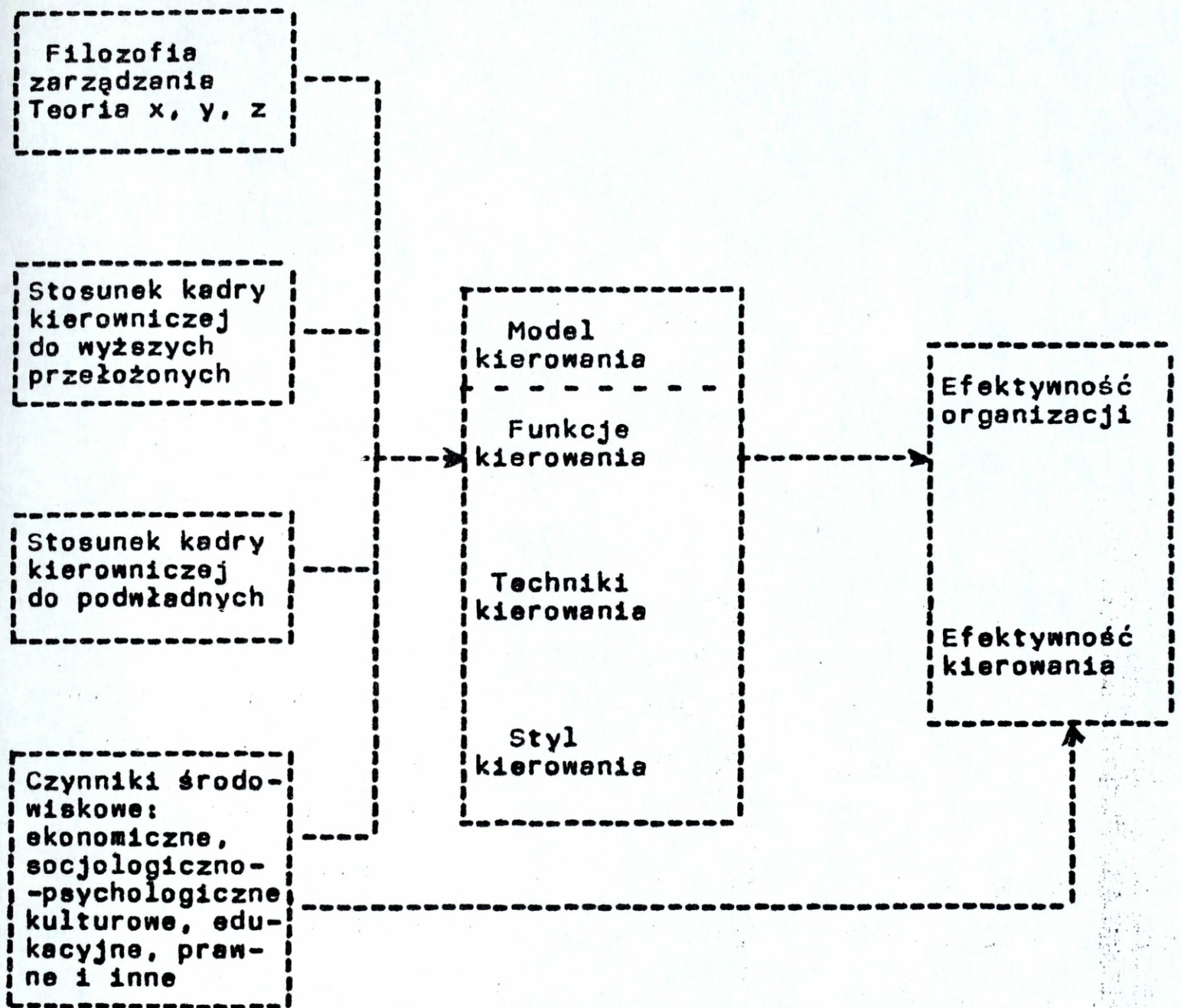
3.1. Istota i pojęcie modelu kierowania

Model kierowania to system założeń myślowych, zawierający koncepcję skutecznego zarządzania. Model lub modele kierowania są konstrukcjami dynamicznymi uwzględniającymi zmieniające się otoczenie. Winny one charakteryzować się pewnymi właściwościami¹. Po pierwsze, muszą być dostosowane do aktualnych potrzeb organizacji. Budowę modelu zarządzania należy opierać na współpracy z organizacją. Po drugie model zarządzania powinien uwzględniać aktualne aspekty prawne, metodyczne, kreatywne i humanistyczne, a także wskazówki dotyczące kształcenia personelu. Po trzecie, model powinien zawierać prognozę co do przyszłych celów, określać możliwe utrudnienia na drodze do realizacji celów, a także zapewniać innowacyjność rozwiązań w związku z zachodzącymi zmianami w otoczeniu. Po czwarte, model kierowania powinien integrować różne funkcje i role występujące w organizacji. Modele kierowania charakteryzują się dwoma cechami: powstają w rezultacie twórczego myślenia oraz są drogowskazem dla kierownictwa w trakcie realizacji wyznaczonych celów. Zobacz schemat nr 7.

W każdym zespole ludzkim pracującym nad jakimś wspólnym zadaniem /np. oddziale oświatowo-wychowawczym, klubie garnizony-
wym itp./ niejednokrotnie zachodzi potrzeba precyzowania celów zbiorowego działania, planowania przedsięwzięć, dokonywania rozdziału zadań itp. Czynności te spełniają jednostki wyznaczone odgórnie do kierowania zespołami ludzkimi.

W działalności kierowników występują pewne wspólne elementy.

1. Zob. K. Zimniewicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1984, s. 65 i nast.



Schemat nr 7. Model zmiennych kulturowych wpływających na efektywność zarządzania.

Są nimi podstawowe funkcje, do których sprowadzona jest działalność kierownicza:

- planowanie, obejmuje ono precyzowanie celów ogólnych i zadań szczegółowych,
- organizowanie, polega na podziale i wyznaczeniu zadań cząstkowych, tworzeniu odpowiednich zespołów, wyznaczaniu czasu na wykonanie określonych działań,
- motywowanie, polega na wyzwoleniu energii podwładnych do podjęcia i prowadzenia działania i na uruchamianiu w potrzebie maksimum ich możliwości w celu wykonania zadań postawionych przez przełożonych. Chodzi o takie ukierunkowanie każdego polecenia, by głównym motywem jego wykonania nie była obawa przed sankcją, lecz świadoma chęć współuczestnictwa w osiągnięciu wspólnego celu,
- kontrolowanie, polega na badaniu zgodności realizacji zadań z planem i przyjętymi założeniami oraz na usuwaniu braków i usterek stwierdzonych przy wykonywaniu tych zadań¹.

W spełnianiu powyższych funkcji kierownik powinien przede wszystkim przestrzegać zasady pobudzania podwładnych do jak najlepszej pracy i podnoszenia kwalifikacji².

J. Zieleniewski formułuje podobne czynności pracy kierowniczej, rozbudowane o analizę procesu podejmowania decyzji i przekazywania ich do wykonania. Decydowanie jest niezbędnym elementem tak planowania, jak i organizowania oraz kontroli.

Kierowanie obejmuje nie tylko ludzi, ale i rzeczy, którymi kieruje człowiek. Nas jednak będzie interesowało głównie kierowanie zespołami ludzkimi.

1. Por. A. Aponowicz, Dowodzenie, Warszawa 1961, s.64-161.

2. Zob. J. Lutosławski, Sprawne kierownictwo, Warszawa 1959.

Wojsko różni się od wszystkich innych zespołów społecznych przede wszystkim stopniem centralizacji, co stanowi niezbędny warunek funkcjonowania organizmu wojskowego. Wszystkie jednostki wojskowe, bez względu na miejsce dyslokacji, podporządkowane są centralnym organom władzy państwowej, jednolitemu kierownictwu wojskowemu. Stosunki między kierownikami a kierowanymi oparte są na rozkazodawstwie, na bezwarunkowym podporządkowaniu młodszych stopniem - starszym, podwładnych - przełożonym.

Współczesne znaczenie dowodzenia /kierowania/ wiąże się z kierowniczą działalnością dowódców w dziedzinie wszechstronnego kształcenia podwładnych. W czynnościach dowodzenia znajdują swój wyraz funkcje kierowania.

We współczesnej armii w związku z bardzo szybkim rozwojem nauki, techniki i sztuki wojennej szybko rośnie nasycenie jednostek wojskowych nowoczesnym i skomplikowanym sprzętem bojowym. Zjawisko to ma duży wpływ na wiele procesów życia wojskowego, przede wszystkim na działalność dowódczą. Dowodzenie komplikuje się i obejmuje nie tylko zadania szkoleniowe, działalność oświatowo-wychowawczą, zabezpieczenie sprawności sprzętu bojowego, lecz także kształtowanie umiejętności dowodzenia, morale oraz sprawności działania wszystkich ogniw dowódczych. Ponieważ procesy te wiążą się ściśle z wychowaniem żołnierzy, jedną z bardzo ważnych dziedzin dowodzenia staje się kierowanie działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą.

Z przesłanek charakteru jednoosobowego dowodzenia wynika określony układ powołany do kierowania poszczególnymi ogniwami wojska. Układ ten działa w przekroju poziomym, gdzie - obok dowódcy - występuje czynnik społeczny, jak i instytucjonalny organ oświatowo-wychowawczy. Dowódca realizując swoje zadania, wyraża interes społeczny - troskę o gotowość bojową pułku, dywizji.

Kierownicza rola w działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej należy do dowódcy. Ze względu na to, że działalność oświatowo-wychowawcza jest wobec całokształtu życia wojskowego czynnikiem regulującym i sterującym, wprowadzona została zasada podporządkowania jej dowódcy.

Należy mieć na uwadze to, że decyzje jednoosobowe są podejmowane w takich sytuacjach, gdzie jest niezbędna wysoka "czułość" systemu na zachodzące zmiany w działaniu jego własnych układów funkcyjnych, jak i elementów otoczenia. Podejmowanie decyzji jednoosobowych wcale nie jest zawsze równoznaczne z ich jednoosobowym przygotowaniem. W przeważającej liczbie przypadków jest tak, że pojęcie decyzji jednoosobowych dotyczy głównie zakresu odpowiedzialności za wykonanie określonych zadań, za efekty urzeczywistnianych działań. W systemach organizacyjnych, gdzie dominują decyzje jednoosobowe są zazwyczaj rozwinięte komórki typu sztabowego. Do ich obowiązków należy odpowiednie przygotowanie bądź projektu decyzji, bądź wniosków merytorycznych dotyczących sytuacji, w sprawie której decydent ma odpowiednią decyzję podjąć. Ułatwia to w dużym stopniu pracę dowódcy i umożliwia zwrócenie większej uwagi na szukanie dróg, kierunków działania w celu uzyskania jak największej efektywności działań.

Każde kierowanie posiada swoją metodykę, opartą na badaniach naukowych, sprawdzoną w praktycznych doświadczeniach. Kierowanie działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą jest działaniem w wysokim stopniu zorganizowanym, uwzględniającym zmiany. Dlatego też znajomość metodyki kierowania działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą jest konieczna każdemu oficerowi.

Metodyka jest to zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywa-

nia jakiejś pracy lub trybu postępowania prowadzącego do określonego celu¹. Każdy dowódca winien znać zasady dotyczące sposobów postępowania w różnych sytuacjach szkoleniowych. Musi pamiętać również o tym, że zawsze będzie miał do czynienia z żołnierzami posiadającymi różne osobowości, cechy charakteru, poziom kultury osobistej itp. W końcu musi pamiętać, o tym, że zasady te muszą być efektywne ze względu na określony cel.

Kierowanie działalnością kulturalno-oświatową i wychowawczą polega na działaniu zmierzającym do spowodowania aktywnego działania żołnierzy, ukierunkowanego na kształtowanie i utrzymywanie wysokiego stopnia integracji całego zespołu, opartego na głębokiej świadomości, konieczności wykonania zadań zgodnych z wyznaczonymi przez dowódcę celami. Sprowadza się zatem, ogólnie rzecz biorąc, do powiązania układu kierującego z układem kierowanym.

3.2. Planowanie działania kulturalno-oświatowego i wychowawczego

Planowanie jest jedną z funkcji kierowania zapewniających realizację decyzji oraz wykonanie zamierzeń dowódcy.

Planowanie to proces umysłowego przetwarzania uogólnionych danych, tworzenia na tej podstawie harmonogramu działania z odpowiednim podziałem sił i środków, wykorzystaniem czasu, przestrzeni, a także określenie działania, współdziałania, koordynacji i pozyskiwania zasobów².

Każdy cel uprzednio zamierzony, wymaga złożonego działania,

1. Słownik Języka Polskiego, Warszawa 1979, t. II, s. 144.

2. Por. L. Krzyżanowski, Podstawy nauki zarządzania, Warszawa 1985, s. 227.

zachodzi potrzeba przygotowania planu. Trzeba bowiem dokładnie ustalić tok postępowania, dobrać odpowiednie środki, metody i formy działania oraz ustalić czas wykonania przedsięwzięć zmierzających do osiągnięcia nakreślonego celu.

Znaczenie planowania zależy od szczebla kierowania. Im wyżej jest szczebel kierownictwa, tym większej wagi nabiera planowanie jako wyraz pracy koncepcyjnej danego organu kierującego. Plan jest wyrazem pracy koncepcyjnej tegoż organu planującego. Plan staje się bowiem uszczegółowieniem decyzji co do sytuacji, środków i metod, które uznaje się za najskuteczniejsze dla działania zbiorowego w określonym kierunku.

Jakie cechy powinien mieć dobry plan¹:

- Plan lub program powinien być c e l o w y , co oznacza, że jego wykonanie powinno prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu w ściśle określonym terminie. Kolejne wymaganie stawiane planom i programom - to ich w y k o n a l n o ś ć . Planujący powinien liczyć się z możliwościami wykonawców, środkami będącymi w ich dyspozycji, czasem na wykonanie itp.

- Plan lub program powinien być z g o d n y w e w n e t r z n e , to znaczy tak skorelowany, aby nie przeczył innym zamierzeniom realizowanym w tym samym czasie, z udziałem tych samych ludzi.

- Plan powinien być w miarę g i ę t k i i podatny na wprowadzenie pewnych fragmentarycznych poprawek wynikających z możliwości wykorzystania środków i aktualnej sytuacji. Pamiętać bowiem trzeba o ciągłym ulepszaniu pracy, a więc ciągłym doskonaleniu fragmentów planu.

- Dobry plan lub program cechuje się p r o s t ą i

1. Por. T. Kotarbiński, Ogólne pojęcie planu. Sprawność i błąd, PZWS, Warszawa 1956, s. 58-81.

p r z e j r z y s t ą b u d o w ę . Chodzi bowiem o to, by był łatwy do zastosowania i przejrzysty dla tych, którzy będą go realizowali. Np. zbytnie uszczegółowienie planu zaciemnia jego przejrzystość, zaś zbędnie uproszczenie może powodować nie mówiącą jego ogólnikowość.

- Plan i program działania powinien być długodystansowy. Plan długodystansowy, często nazywamy perspektywicznym, zakłada /w dziedzinie planowania wojskowego/ ramowe opracowanie problemów wychowawczych wynikających z rozkazów dowódców i zarządzeń organów wychowawczych oraz zgranie w czasie z planowaniem realizowanym przez poszczególnych oficerów sztabu.

Wynika z tego, że plan to ukonkretniony wyraz przewidywania, a stopień wykonania tego planu wynika z realności i jasności przewidywań. Wartość dobrego planu polega więc na umiejętnym przewidywaniu i wypracowaniu najbardziej korzystnych danych /kierunki działania, aktualna sytuacja, proporcje czasowe, środki i metody działania itp./ oraz zestawieniu ich dla osiągnięcia zamierzonego celu. Etapy pracy nad ustaleniem planu lub programu są następujące:

- zarys projektu planu,
- skorygowanie projektu z zamierzeniami innych /współdziałających komórek,
- opracowanie właściwego planu.

Jak z powyższego wynika, wartość dobrego planu polega na umiejętnym przewidywaniu i wypracowaniu najbardziej korzystnych danych /kierunki działania, aktualna sytuacja, proporcje czasowe, środki i metody działania itp./ oraz zestawieniu ich dla osiągnięcia zamierzonego celu.

Planowanie działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej powinno gwarantować realizację podjętych decyzji, efektywnie

wykorzystywać posiadane siły i środki, stwarzać grunt do ciągłego działania wychowawczego oraz do zachowania właściwych proporcji między nakładem sił a wynikami. Dobre planowanie pozwala koncentrować uwagę na problemach węzłowych. Planowanie działalności oświatowo-wychowawczej, aby spełniało podstawowe cele powinno:

- określać działania, które są odpowiednim środkiem do realizacji celów i kierunków uprzednio określonych w decyzji,
- dobierać właściwe środki i treści z punktu widzenia aktualnych możliwości do realizacji celów i kierunków,
- optymalizować w swojej koncepcji treści łatwe do uchwycenia i zastosowania. Tym większa jest optymalność planu, im większa jest jego prostota, przejrzystość i konkretność,
- uelastycznić działanie polegające na możliwości zastosowania zmian stosownie do okoliczności, to znaczy dopuszczać i przewidywać modyfikacje, uzupełnienie luk lub wprowadzanie poprawek,
- przewidywać perspektywnie, to znaczy obejmować poszczególne etapy działań bojowych w kolejnych fazach walki,
- uwzględnić wewnętrzną zgodność, to jest określać terminy realizacji poszczególnych zamierzeń. Taki plan wskazuje odpowiedni system pracy, pozwala na wykonanie zadań w określonym czasie.

Konieczność planowania jest niezbędnym elementem działania dowódców, służby oświatowo-wychowawczej, organizacji społecznych, bądź ośrodka kultury. Dokładnie opracowany plan działalności oświatowo-wychowawczej jest jednym z ważniejszych dokumentów. Zapewnia zgodność i celowość ukierunkowania pracy wszystkich oficerów, umożliwia perspektywiczne spojrzenie i wyłanianie głównych procesów wpływających na zachowanie się żołnierzy. Pozwala również

na szybkie dostosowanie form i metod pracy do zmian zachodzących w sytuacji społeczno-wychowawczej.

Przy opracowywaniu tego dokumentu powinno się uwzględnić wzrastającą rolę samodzielności i twórczego podejścia do działalności wychowawczej na wszystkich szczeblach, w konkretnych warunkach, szybkich i gruntownych zmianach sytuacji. Obecnie wymaga się, aby dowódcy i oficerowie oświatowo-wychowawczy szybko znajdowali właściwe treści i dostosowali do nich metody pracy oraz umiejętnie wcielali je w życie nie czekając na odgórne wytyczne.

Planowaniu i programowaniu działalności kulturalno-oświatowej poświęcano zawsze wiele uwagi. Jest to temat nadal aktualny. Sięgając do doświadczeń w zakresie planowania warto zwrócić uwagę na ewolucję funkcji planowania¹. W okresie spontanicznego rozwoju ruchu kulturalnego planowanie stanowiło środek umożliwiający opanowanie żywiołowości i ukierunkowania działalności zgodnie z celami wychowawczymi. Szczególną uwagę zwracano na treść i budowę planów. System kontroli i instruktażu sprzyjał rozbudowie systemu działalności planistycznej. Posiadanie planu - dokumentu było wymogiem podstawowym. A poprzez rozbudowę i uszczegółowienie dokumentacji usiłowano ustalać zgodność działalności z planem. Uzyskiwano w wielu przypadkach obraz mylący. Operowano bowiem dość często danymi fikcyjnymi. Niezależnie od zastrzeżeń i uwag krytycznych w stosunku do praktyki planowania, za niewątpliwą sukces należy uznać zwiększenie przez pracowników placówek znaczenia namysłu poprzedzającego działanie, przewidywanie następstw i konsekwencji podejmowanych decyzji. Wywieranie presji na intensyfikację działalności kulturalno-oświatowej i poprawę jej

1. Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1992, Informacyjne problemy planowania, pod red. W. Maciejewskiego, Warszawa 1982.

skuteczności spowodowało wzrost znaczenia planowania jako czynnika sprawnej realizacji zadań. W planowaniu realizacji zadań zdobyto wiele doświadczeń, zwłaszcza w zakresie planowania działań oświatowo-wychowawczych. Mimo, iż sytuacja placówek kulturalnych uległa istotnym zmianom, wiele osób nie dostrzegało istoty problemów planowania działalności placówek i związku planowania z wynikami działalności. Uważają oni, że sprawy te są przesądzone wytycznymi, które otrzymują placówki. Według nich wystarczy tylko rozróżnić źródło wytycznych, orientować się na silny, bądź zasobny ośrodek. Jest to niewątpliwie wygodna strategia działania, trudna jednak do kontynuowania na dłuższą metę, chociażby ze względu na wielość ośrodków dyspozycji i różnorodność oczekiwań oraz żądań. Często bardzo trudno jest godzić rozbieżne postulaty lub żądania. Zmiany w systemie życia społecznego tworzą nowe warunki i szanse dla działalności placówek kulturalnych. W systemie wojskowych ośrodków kultury dokonało się szereg istotnych zmian. Za szczególnie ważne należałoby uznać: wzrost kompetencji pracowników, zmiana zasad funkcjonowania i nowe warunki finansowania wojskowych ośrodków kultury oraz szerszy zakres samodzielności w podejmowaniu decyzji. W tym kontekście funkcja planowania ma inne znaczenie i treść. W tej sytuacji nie ma sensu "robienia planów" i "uprawiania planowania dla planowania". Planowanie staje się ważnym instrumentem w kierowaniu placówką, w uzyskiwaniu przez nie powodzenia i społecznego uznania. Planowanie służy podejmowaniu decyzji ukierunkowujących działalność. Przedmiot planowania obejmuje trzy elementy: planowanie celów, struktury placówki i realizacji ustalonych celów i zadań. Planowanie celów działalności ma coraz większe znaczenie. Jest to sprawa o podstawowym znaczeniu. Sprawa funkcjonowania placówek w zmienionej rzeczywistości wymaga ustalenia takiej struktury celów,

które odpowiadałyby założeniom funkcji społecznej i posiadanym zasobom. Planując cele działalności należy brać pod uwagę: założenia polityki kulturalnej, koncepcję rozwoju społecznego środowiska wojskowego, potrzeby kulturalne, funkcję społeczną placówki, potencjał placówki oraz dostępne zasoby rzeczowe. Należy mieć na uwadze także możliwy konflikt interesów, norm, wartości, dążeń. Konfliktowość w sferze organizacji i postulatów jest w pewnym sensie do uniknięcia, jeśli planowanie będzie miało istotnie charakter otwarty i elastyczny. Ustalenie systemu celów jednocześnie ważnych i realnych jest koronnym warunkiem równowagi wewnętrznej i zewnętrznej oraz czynnikiem umożliwiającym sprawne funkcjonowanie placówki. Ustalenie systemu celów nie powinno być tylko wewnętrzną sprawą placówki. Uzyskanie aprobaty środowiska dla tak określonej koncepcji działalności jest sprawą nader ważną, niemal rozstrzygającą o faktycznej pozycji placówki w życiu społeczności wojskowej. Wypracowane koncepcje działalności, wyrażone w systemie celów, stanowią podstawę planowania /korygowania/ struktury organizacyjnej placówki oraz przygotowania planów realizacji poszczególnych celów. Struktura powinna być tak zaplanowana, by w należyтым stopniu umożliwiała realizację celów. Wyznacznikami struktury są: cele, metody i techniki działania, charakter powiązania z otoczeniem, liczebność i kwalifikacje personelu, obiekt i wyposażenie oraz zasoby finansowe. /Zob. schemat nr 8/. Planowanie podziału zadań, układu stanowisk pracy, zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych członków personelu, zasad współdziałania hierarchii służbowej i organizacji kierowania powinno mieć racjonalne uzasadnienie w funkcji społecznej placówki. A podejmowane decyzje winny uwzględniać przede wszystkim celowość rozwiązania ze względu na przewidywane wyniki realizowanych zadań. Dużo uwagi poświę-

cać się powinno analizie struktur organizacyjnych wojskowych ośrodków kultury. Wydaje się, iż znacznie wzbogacono by te analizy, gdyby zwracano wnikliwą uwagę na odpowiadanie struktur organizacyjnych koncepcjom działalności. Pewne znaczenie miałyby tu również rozeznanie kosztów działalności. Są to oczywiście tylko pewne sugestie co do planowania struktur organizacyjnych.

Również konieczność planowania realizacji zadań, poszukiwania najskuteczniejszych i najekonomiczniejszych sposobów działalności kulturalnej nie jest w pełni zadowalające. Wiele osób przywykło do improwizacji, do działania na wycucie. Oczywiście w przypadku zadań prostych wystarczy doświadczenie i pewna rutyna. Coraz częściej jednak stwierdza się, że warunki działania coraz bardziej komplikują się, że jak niektórzy odczuwają "coraz trudniej jest działać", że jest dużo ograniczeń, że uczestnik jest bardziej wymagający i chwiejny w decyzjach. Planowanie realizacji, a ściślej jej programowanie wymaga dokładnych rozpoznań sytuacji, przemyśleń różnych wariantów działania oraz trafnych decyzji.

Optymalizacji procesów realizacyjnych w literaturze organizacyjnej poświęcono wiele uwagi. Dorobek w tym zakresie jest niewątpliwie duży. Użyteczne w planowaniu działalności placówek kulturalnych mogą być metody graficzne i sieciowe. Pozwalają one na przejrzyste ujęcie procesu działania, a tym samym i dostrzegania możliwości zmian i usprawnień. Zyskującym na znaczeniu placówek jest sprawa doboru i ekonomicznego wykorzystania środków działania. W dotychczasowej praktyce planowania zbyt dowolnie i życzeniowo traktowano ten aspekt planu. Było to oczywiście jedną ze słabości planowania. Usprawiedliwieniem w dużym stopniu był fakt niepewności, a nawet pewnej przypadkowości w finansowaniu

działalności. Wydaje się, że poprawny schemat faz procesu planowania ułatwi głębsze zrozumienie realizacji między celami a środkami.

Opanowanie schematu w wielu przypadkach może ułatwić i podnieść efektywność procesu planowania i decydowania. Twórcza postawa, wiedza i wysokie umiejętności organizatorskie pracowników ośrodków kultury są coraz bardziej niezbędne, są to bowiem czynniki w coraz większym stopniu rozstrzygające o wynikach działalności i prowadzenia placówki. Planowanie jednak, jeśli ma być skutecznym instrumentem w kształtowaniu działalności placówki, powinno być planowaniem otwartym, dynamicznym i kompleksowym. Należy pamiętać o złożonym i instrumentalnym charakterze planowania, niebezpieczne są przejawy lekceważenia planowania, a także niebezpieczna jest i druga skrajność: przecenianie i nadmierne rozbudowywanie jej działalności. Wskaźnikiem może być w tym przypadku obserwacja dotycząca prowadzenia placówki. Plany są niewątpliwie potrzebne, bo liczą się przede wszystkim wyniki. A aby były wyniki i to wyniki dobre, konieczne jest podniesienie poziomu planowania /w tym także jego uproszczenia/. A oto zasługujący na uwagę schemat postępowania planistycznego:

Schemat nr 8. Fazy procesu planowania

Relacje	Przebieg procesu	Fazy	Charakterystyka faz	Pytania pomocnicze
Cele	→	1	Ustalenie i sformułowanie celów	Co się chce osiągnąć
Środki	↑ → → → ↓	2	Analiza sytuacji	Jak się chce to osiągnąć. Jaka jest sytuacja, jakie są warunki i ograniczenia?
		3	Sformułowanie założeń planu / wariantów	Jakie są możliwości działania?
		4	Analiza i ocena założeń	Jakie mogą być trudności? Jakie mogą być czynniki i okoliczności sprzyjające realizacji?
		5	Wybór i dalsze szczegółowe opracowanie najlepszego wariantu	Jakie przyjmuje się kryteria decyzji? Czym należałoby się kierować podejmując decyzję?
Kontrola	↔	6	Badanie odchyleń i korekta planu	Jeśli nie ma zastrzeżeń, to plan zostaje bez zmian. Jeśli są, to konsekwencją jest dalsza praca nad planem i jego odpowiednie skorygowanie.

Schemat ten ma charakter pomocniczy. Może ułatwić proces planowania. Przestrzec jednak należy przed tzw. planowaniem z za biurka. Planowanie jeśli ma być efektywne i ma mieć wpływ na powodzenie, powinno być procesem społecznym, to jest procesem rozwiązywania problemów działania, czy funkcjonowania placówki z udziałem osób bezpośrednio zainteresowanych. Ma to ogromny wpływ na motywację i postawy współrealizatorów planów.

3.3. Organizowanie działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej.

Organizowanie jest kolejnym ogniwem wiążącym decyzję z jej wykonaniem. W tym świetle rysuje się sens organizowania działalności kulturalno-oświatowej jako wprowadzenie w życie zaplanowanych zamierzeń. Zdaniem K. Zimniewicza, organizowanie polega na tym, że z elementów konstruuje się całość, przy zastrzeżeniu, że dobór tych elementów jest celowy i harmonijny^{1/}. Utworzona w ten sposób całość staje się przedmiotem kierowania. Sądzić zatem można, że w wyniku realizacji funkcji organizowania następuje zbudowanie struktury organizacyjnej działalności kulturalno-oświatowej.

Zauważyć jednak należy, że organizowanie jest procesem ciągłym, bowiem po zbudowaniu całej struktury dokonywane są w niej korekty o różnym zakresie i stopniu szczegółowości. W związku z tym można powiedzieć, że organizowanie działalności kulturalno-oświatowej winna cechować otwartość na wszystkie nowości i zmiany zachodzące w otoczeniu.

1. Zob. K. Zimniewicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1984, s. 67.

W procesie organizowania ważnym elementem jest koordynacja działań ludzkich. Bez koordynacji może nastąpić rozproszenie wysiłków a co gorsza sprzeczność w stale nawarstwiających się zadaniach. Przez koordynowanie albo regulowanie rozumieć należy systematyczne uzgadnianie przedsięwzięć pod względem ilości i jakości zadań, które w konsekwencji powinny prowadzić do realizacji podstawowych celów,

Funkcja organizowania, podobnie jak funkcja planowania jest realizowana w większym stopniu na najwyższych szczeblach zarządzania, a w mniejszym na najniższych. Jest to oczywiste zważywszy na fakt, że realizacja tej funkcji na szczeblu najwyższym dotyczy całej organizacji (klubu) natomiast najniższym tylko jej części np. zespołu lub sekcji.

W ramach zagadnienia organizowanie działalności kulturalno-oświatowej rozważać należy podział obowiązków indywidualnie i wewnątrz zespołu, przydział zadań szczegółowych oraz zakres spraw, którymi zajmuje się bezpośrednio kierownik działalności oświatowo-wychowawczej^{1/}.

Zadaniem organizowania jest ujęcie współdziałania zespołu w określone ramy, sprzyjające osiągnięciu zamierzonego celu. Organizowanie działalności zespołu oznacza organizowanie pracy, ludzi i stosunków między nimi, stworzenie realnych i materialnych warunków zapewniających wykonanie zadań.

Dowódca, który jest także kierownikiem działalności oświatowo-wychowawczej organizując działania w oparciu o plan, określa

1. Ponieważ to zagadnienie jest już szczegółowo opracowane w formie poradników, instrukcji o obowiązkach osób funkcyjnych uważam, że niecelowe jest zamieszczanie pokąźnych objętościowo dokumentów w pracy.

komu i jakie powierzone będą zadania i z czyją pomocą i z użyciem jakich sił i środków będą wykonywane. Chodzi o to, aby wykonanie każdego częściowego przedsięwzięcia kulturalno-oświatowego połączone było w zintegrowaną całość, która jest przedmiotem kierowania.

Wyznaczając zadania, trzeba określać niezbędne środki do ich wykonania. Jednym z tych środków są odpowiednie uprawnienia przyjęte w przepisach lub zwyczajowo. Określenie obowiązków i uprawnień w instrukcjach lub regulaminach bądź przyjętych zwyczajowo jest niezbędne dla ustalenia odpowiedzialności za wykonanie zadań. Zwięźle określenie odpowiedzialności podaje W. Adamiecki "odpowiedzialność jest zrozumieniem obowiązków"^{1/}.

Każda zbiorowa działalność składa się z szeregu wzajemnie uwarunkowanych czynności jednostkowych. Zadaniem organizowania "jest ujęcie współdziałania zespołu w określone ramy, sprzyjające osiągnięciu zamierzonego celu. Organizowanie działalności oznacza organizowanie pracy instruktorów i stosunków między nimi, stworzenie moralnych i materialnych warunków zapewniających wykonanie zadań.

W czynności organizowania występuje zwykle podział całości pracy na odcinki jednorodne lub podobne, następnie wyznaczenie tak zgrupowanych prac (zadań) wykonawcom, z jednoczesnym przekazaniem im odpowiednich kompetencji i wymagań odpowiedzialności.

Podział pracy i wyznaczenie długofalowych obowiązków pracownikom klubu jest wynikiem praktyki działania zespołu a powta-

1. W. Adamiecki, Kierownictwo ludźmi w pracy. Czytelnik, Warszawa 1948, s. 34.

rzające się czynności stają się źródłem specjalizacji. Specjalizacja polega na wdrożeniu się w jedną dziedzinę pracy np. kierowanie pracownią plastyczną i uzyskaniu w niej wyższej sprawności wykonania zadań (obowiązków). Natomiast specjalizacja w zespole podnosi wydajność jego działania i zespala go w całość, zdolną wykonać podstawowe zadania całego zespołu. Faktem jest jednak, że zbytne wyspecjalizowanie się w jednych dziedzinach pracy osłabia zaradność w innych. Dlatego kierownik działalności oświatowo-wychowawczej powinien dbać o takie przydziały zadań i takie sprecyzowanie obowiązków, które gwarantują wykonanie zadań zespołu, a jednocześnie sprzyjają wykształceniu umiejętności wzajemnego zastępowania się w wykonawstwie poszczególnych zadań zespołu.

Podmiotem decydującym o przydziale zadań i uprawnień /jeśli tego nie określają instrukcje i regulaminy/ jest kierownik. On posiada prawo decydowania w jednych sprawach, uznanych za najważniejsze, w innych zaś - upoważnia podległe sobie osoby, stosownie do stanowiska, funkcji, zaufania do poszczególnych pracowników itp. Mówimy wówczas o delegowaniu części posiadanych uprawnień na szczebel niższy lub podległych współpracowników. Zakres delegowanych uprawnień może być różny w zależności od warunków, obsady personalnej i cech osobowych podwładnych.

Tendencja do koncentrowania w swych rękach maksymalnej liczby uprawnień i rozstrzyganie osobiście niemal we wszystkich sprawach, ingerowanie w drobiazgi i określanie wszelkich poczynąń podwładnych może być bardzo szkodliwe. Powoduje bowiem zagubienie się i nie dostrzeganie głównych problemów działalności oświatowo-wychowawczej.

Istotnym zagadnieniem jest przydział zadań poszczególnym pracownikom zespołu w pracy S. Kowalewskiego "Przełożony i podwładny"^{1/} rozpatrywane są trzy teoretyczne warianty przydzielania zadań szczegółowych.

- zadania są ponad siły i możliwości pracownika,
- zadania są poniżej możliwości pracownika,
- zadania są na górnej granicy możliwości pracownika.

Wariant pierwszy - przydzielenie zadań ponad siły i możliwości podwładnego nie ma sensu, ponieważ pracownik zadania nie potrafi wykonać. U samego zaś wykonawcy powstają niekorzystne stany psychiczne, pewne straty moralne i fizyczne, a ze względu na cel działania uzyskujemy nieskuteczne efekty działania i nieekonomiczne. Można natomiast przydzielić takie zadania w celach szkoleniowych, gdy zabezpiecza się pomoc i wskazówki kierownika.

Wariant drugi. Z punktu widzenia interesu społecznego mamy do czynienia z marnotrawstwem sił i możliwości człowieka. Marnotrawimy bowiem konkretną wiedzę, doświadczenie i praktykę konkretnych ludzi. Z punktu widzenia samego pracownika może nastąpić zatrzymanie się w dalszym jej rozwoju i doskonaleniu się: może nawet wystąpić niezadowolenie z wykonywanej pracy, a w dalszej konsekwencji - lekceważenie pracy. W rezultacie mamy mało ekonomiczną, mało efektywną i nieskuteczną pracę.

Wariant trzeci. Istnieje tu możliwość spożytkowania kwalifikacji, doświadczenia i praktyki podwładnego. Równocześnie eliminujemy tu ujemne konsekwencje, jak: niezadowolenie z wykonywanych zadań, chęć zmisny pracy, lekceważenie swoich obowiązków itp.

1/ S. Kowalewski, Przełożony - podwładny. W świetle teorii organizacji, Warszawa 1967, s. 59.

W związku z przydziałem zadań poszczególnym pracownikom zarysowują się pewne zasady odnoszące się do metod stawiania zadań i wydawanie poleceń. Przydzielając zadania podwładnym, nie wolno stawiać ich w sytuacji kolizyjnej: wykonywania kilku zadań w tym samym czasie, co może wydawać się przełożonemu uzasadnione. Tego rodzaju sytuacje mogą demoralizować podwładnego i powodować lekceważenie jakiejś kategorii obowiązków. Dla uniknięcia dezorientacji i sprzeczności zarządzeń należy przestrzegać zasady wydawania poleceń zgodnie z hierarchią służbową, bez pomijania ogniw pośrednich.

Jeśli przełożony nie zgadza się ze stanowiskiem podwładnego powinien je odpowiednio skorygować i zlecić do wykonania. Głos decydujący należy do przełożonego, lecz powodzenie w działaniu zależy od samopoczucia wykonawcy, jego przekonania o słuszności przewidywanego działania, stopnia gotowości do wykonania zadań itp. Wszelka obojętność, pasywna postawa lub bierny opór nie sprzyjają aktywnemu działaniu, co szczególnie jest ważne w rozwiązywaniu spraw trudnych i rzadziej występujących, jakie mogą mieć miejsce w działalności oświatowo-wychowawczej.

Następna zasada sprowadza się do jasności, precyzyjności i niedwuznaczności wytycznych i zarządzeń. Polecenie powinno spełniać następujące warunki, by zostało z chęcią wykonane:

- musi być zrozumiałe, to znaczy wyraźnie i jasno sformułowana aby interpretacja polecenia w zastosowaniu do konkretnych okoliczności nie nastręczała trudności,
- otrzymujący polecenie musi być przekonany, że nie jest ono sprzeczne z ogólnymi celami działalności oświatowo-wychowawczej. W przeciwnym razie paraliżuje to aktywność,
- polecenie powinno być wykonywalne z uwagi na czas, warunki,

siły i środki itp.,
- odpowiadać potrzebom chwili.

Dodajmy, że wytyczne i polecenia powinny uwzględniać inicjatywę i samodzielność postępowania podwładnego. Z innych przesłanek prakseologicznych można by wskazać na eliminowanie przy wydawaniu poleceń lub rozstrzyganiu spraw trudnych stanów zachwianej równowagi psychicznej (zdenerwowanie, gniew itp.), tak u przełożonego, jak i u podwładnych. Wiadomo bowiem, że wszelkie stany podniecenia nie sprzyjają dobrej atmosferze i rozsądnej organizacji pracy. Przy organizowaniu działania musi istnieć atmosfera wzajemnego zaufania.

Kierowników działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej w wykonywaniu funkcji organizowania wspierają służby organizatorskie. Spośród wielorakich zadań tych służb wymienia się najczęściej: przygotowanie oraz pozyskiwanie środków i warunków działania, tworzenie struktur organizacyjnych, zabezpieczenie dyscypliny wykonawczej, opracowanie rozkładu kompetencji i odpowiedzialności.

Poprawna realizacja funkcji organizowania wymaga przede wszystkim stworzenia warunków do budowy prostych w danych okolicznościach struktur i nawyku posługiwania się różnego rodzaju technikami organizatorskimi oraz technikami zarządzania.

3.4. Decydowanie i przekazywanie decyzji do wykonania.

Wydaje się, że bardzo łatwo podać definicję pojęcia decyzja bowiem jest to swoisty projekt zachowania się lub działania. Uściślając definicję można stwierdzić, że decydowanie - jako jedna z podstawowych zasad kierowania - znajduje wyraz w decyzjach. Decyzja jest, mówiąc najogólniej, aktem świadomego wyboru jednej

spośród wielu możliwości działania, przy czym dokonując wyboru, wyłączamy pozostałe^{1/}.

Istnieje wiele prac naukowych z zakresu teorii podejmowania decyzji, między innymi O. Langego: "Optymalne decyzje", W. Sadowskiego: "Teoria podejmowania decyzji"^{2/}, w których wykorzystując zdobycze wyższej matematyki oraz cybernetyki, określają się warianty wyboru i optymalizację decyzji (np. ekonomicznych).

Nie wchodząc bliżej w tę problematykę, możemy jedynie powiedzieć, iż w praktyce codziennego kierowania działalnością oświatowo-wychowawczą rozstrzygane są rzadko warianty optymalne, lecz częściej z a d a w a l a j ą c e , ponieważ wybór optymalnych rozwiązań ze względu na specyfikę przedmiotu jest dość trudny. Łatwiej natomiast jest znaleźć rozwiązanie zadawalające, nie pytając o to, czy jest ono najlepsze z możliwych w danej sytuacji.

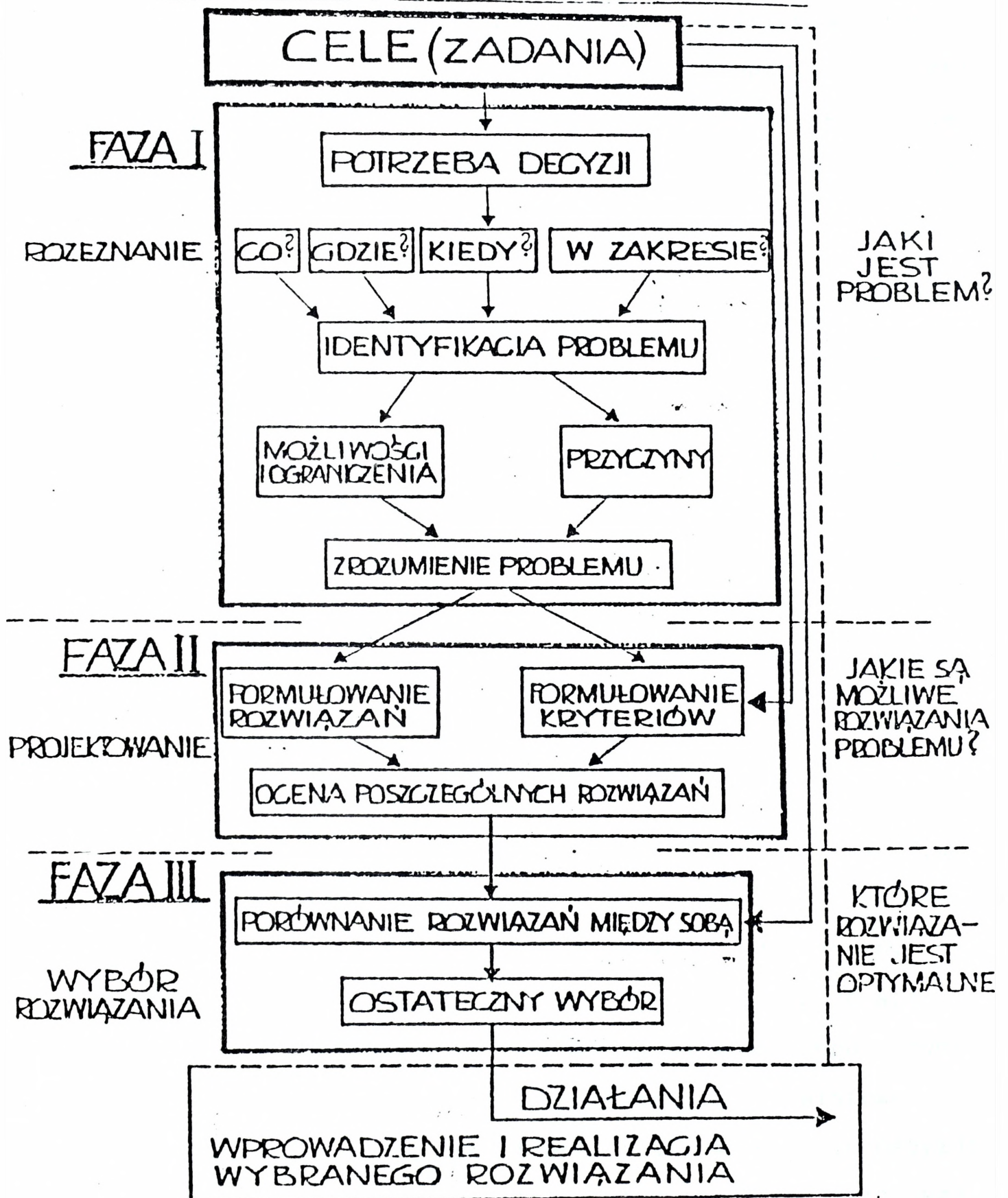
Formalny cykl procesu decyzyjnego ze względu na sprawność działania przedstawiłem w schemacie nr 9. Decyzją nazywamy taki wybór, który określa kierunki, sposoby i formy wykonania zadania zob. schem. nr 9, faza I, II i III.

Warunkiem podstawowym w procesie decydowania powinno być, żeby osoba uprawniona do podejmowania decyzji miała odpowiednie kwalifikacje intelektualne, moralne i zawodowe. Koncentrując się na kwalifikacjach zawodowych kierownika działalności kulturalno-oświatowej można rozważać sprawę decydowania ze względu na spraw-

1. Patrz: B. Wawrzyniak, Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania, Warszawa 1980; T. Szapiro, Co decyduje o decyzji, Warszawa 1993.

2. O. Lange, Optymalne decyzje, PWN, Warszawa 1964; W. Sadowski, Teoria podejmowania decyzji, Warszawa 1960.

PODEJMOWANIE DECYZJI W DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ



ność działania.

Proces decydowania jest ściśle związany z systemem informacyjnym i jest w istocie rzeczą pracą na informacjach. Pochodzenie owych informacji niezbędnych w działalności kulturalno-oświatowej może być różne. Mogą je stanowić dane źródłowe, mogą to być także rezultaty obserwacji bądź badania opinii. Konsekwencją syntezy wyników uzyskanych z analizy tych danych wyjściowych są przewidywania skutków przedsięwzięć kulturalno-oświatowych będących rezultatem decyzji. Można wskazać na następujące rodzaje przewidywań:

- przewidywanie niezmienności zakładające, że w przyszłości nie nastąpią zmiany,
- przewidywanie tendencji zakładające, że zmiany zachodzące w przyszłości wykazują określony kierunek,
- przewidywanie cykliczne, opierające się na założeniu okresowego powtarzania się pewnych zjawisk,
- przewidywanie per analogiam, zakładające podobieństwo dwu układów zdarzeń.

Po zestawieniu przewidywanych wyników następuje ocena oraz czynności wyboru. Przy czym interesują nas te decyzje, których realizacja będzie miała wpływ na myślenie i działanie podwładnych.

W działalności dowódczej funkcja decydowania rysuje się szczególnie ostro. Określają to warunki życia wojskowego. Trudności w ocenie sytuacji, wybór celów działalności oświatowo-wychowawczej, metod, form i treści oraz czas na podjęcie decyzji stwarzają wiele problemów. W działalności kulturalno-oświatowej wymaga się od dowódcy ważnych rozstrzygnięć co do celów, kierunków, form i sposobów sił i środków oddziaływania oświatowo-wychowawczego oraz innych elementów mających wpływ na osobowość żołnierzy.

Zasadniczym celem tych decyzji jest bowiem spowodowanie takiej działalności innych, która by najskuteczniej wzmacniała gotowość bojową.

Po zebraniu i przeanalizowaniu danych o sytuacji dowódca podejmuje decyzje co do organizacji działalności oświatowo-wychowawczej. Formuła tego zadania jest bardzo ogólna, a na jego osiągnięcia składa się wieloczynnikowa działalność związana z realizacją funkcji kierowania. Im odleglejsza i ogólniejsza w zamiarze działalność, co do której podejmuje się aktualne decyzje oraz im większego zespołu wykonawców dotyczy ona, tym bardziej skomplikowana stają się rezultaty decyzji. Łatwo to uzasadnić, iż przewidywane skutki decyzji - w porównaniu z wyjściowym zamiarem - mogą ulec zmianie. Chodzi m.in. o to, czy intencje podjętych decyzji zostały należycie zrozumiane i zrealizowane przez podległe ogniwa. Decyzje dotyczące perspektywicznej działalności nie mogą być zbyt szczegółowe i sztywne, należy się nastawić raczej na ich korygowanie w trakcie realizacji. Również istotne znaczenie ma wyjaśnienie i uzasadnienie postanowień oraz pomoc w wykonaniu zleconych zadań.

Przed podjęciem decyzji (faza preparacji) należy rozważyć problemy dotyczące:

- zasadniczego celu działania oświatowo-wychowawczego w konkretnie powstałej sytuacji,
- kierunków działania,
- treści działalności oświatowo-wychowawczej,
- sił i środków do realizacji postawionych zadań,
- przedmiotu działania oświatowo-wychowawczego,
- form i metod działania,
- czasu i miejsca wykonywania stawianych zadań.

W takiej sytuacji od kierownika działalności oświatowo-

wychowawczej należałoby wymagać, aby każda z podjętych decyzji do tej działalności była zwięzła, konkretna, zrozumiale sformułowana, posiadała dokładnie ustaloną odpowiedzialność za realizację poszczególnych zamierzeń, winna zawierać terminy i okresowe kontrole.

Sprawność fazy preparacyjnej jest funkcją:

- kompletności materiału informacyjnego tzn. istnienia wystarczającej liczby danych,
- wiarygodności materiału informacyjnego,
- szybkości jego wykorzystania tj. czasu jaki upływa od zaistnienia faktów do objęcia ich świadomością przez decydenta,
- trudności zbudowania wariantów decyzyjnych.

Natomiast sprawność wyboru jest z kolei funkcją optymalizacji, a więc wybrania najlepszego wariantu. Mechanizm wyboru składa się z następujących elementów:

- określenie prawdopodobieństwa skutków każdego z wariantów decyzji,
- określenie hierarchii potrzeb, norm i celów decydenta, a więc skala wartości,
- ocena wariantu według przyjętego zbioru norm i przyjętej preferencji określonych potrzeb stanowiących kryterium decyzji.

Kierownik działalności oświatowo-wychowawczej z zasady będzie podejmował decyzje jednoosobowo. Sądzę, że forma decyzji kolegialnych może znaleźć zastosowanie także w działalności kulturalno-oświatowej. Bowiem udział kompetencyjny współpracowników i koordynowanie zamierzeń przed podjęciem decyzji to zjawisko wynikające z procesu specjalizacji. W warunkach zależności gotowości bojowej także od działalności oświatowo-wychowawczej umiejętność podejmowania decyzji wyraża się często we wnikliwym i wszechstronnym

rozpatrzeniu problemów ze względu na skutki społeczne tych decyzji. Dlatego nieodzowne staje się uzyskanie pomocy od współpracowników. Zespół doradczy np. Rada Klubu pozwala kierownikowi zobaczyć problem w ocenie innych, zorientować się w przypuszczalnej reakcji wykonawców, rozpatrzyć warianty rozwiązań, stworzyć przesłanki do zrozumienia intencji przełożonego i przeniesienia decyzji z wyważonymi argumentami do podległych ogniw wykonawczych.

Efektywność zbiorowej pomocy przy podejmowaniu decyzji zależy od kilku warunków, między innymi od:

- atmosfery narady; każdy może zgłaszać krytyczne uwagi mając na względzie najlepsze rozwiązanie zadania,
- liczby uczestników narady; którzy kompetentnie mogą orzekać o rozstrzyganej sprawie,
- przestrzegania przez każdego uczestnika obowiązku umotywowania swej oceny lub swego wniosku,
- zorientowania się w poglądach pozostałych uczestników, zanim wypowie się własne zdanie,
- przemyślenie wyników pracy zespołu przed powzięciem decyzji.

Nie zwalnia to jednak kierownika od osobistej odpowiedzialności za podjęte decyzje wynikające z zajmowanego stanowiska.

Głównym ogniwem łączącym decyzję z jej wykonaniem jest zarządzenie, wytyczne, polecenie. A zatem, aby decyzja mogła działać, musi być przekazana podwładnym do wykonania. Przekazywanie decyzji można podzielić na: stawianie zadań i udzielanie wytycznych. Kiedy mówimy o stawianiu zadań, mamy na uwadze głównie przekazywanie danych co do celu i kierunków działania; mówiąc o udzielaniu wytycznych, mówimy o instruowaniu o wariantach działania. Przy czym zadania i instrukcje mogą być stopniowe ze względu na szczegółowość.

Dla osiągnięcia końcowego efektu działania istotne jest zrozumienie przez podwładnych intencji decyzji przełożonego. Decyduje o tym odpowiedni stopień szczegółowości czy ogólności sformułowania. Nadmierna ogólność powoduje, że podwładni nie dysponujący odpowiednią wiedzą o faktach, nie zawsze są przekonani o słuszności decyzji, mogą więc osłabić lub wypaczyć jej wykonanie.

Natomiast nadmiar bardzo szczegółowych wytycznych może powodować niezapamiętanie wszystkiego lub niedostrzeżenie najważniejszych postanowień przełożonego. Nadmierne uszczegółowienie utrudnia dostosowanie decyzji do konkretnej sytuacji, a także zwalnia wykonawcę z samodzielności myślenia przy wykonaniu decyzji.

Stopień szczegółowości lub ogólności wytycznych i zaleceń zależy między innymi od przygotowania i wyrobienia zawodowego podwładnych, utożsamiania ich indywidualnych celów z celami formułowanymi przez przełożonego, kwalifikacji moralnych itd.

Zależnie od tego, jakiego rodzaju decyzje są przekazywane i jaki jest stopień ich szczegółowości, można mówić o zróżnicowaniu stanowczości wyrażonej w wytycznych. Zarządzanie konkretyzuje decyzję, formułując ją w trybie nakazu lub zakazu. Zobowiązuje to do dokładnego wykonania decyzji pod rygorem i w wyznaczonym terminie. Jeśli się nie określa terminu, to z reguły wymagane jest natychmiastowe przystąpienie do jej wykonania.

Mniejszym stopniem stanowczości charakteryzują się polecenia lub wytyczne do działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej. Co prawda również zobowiązują one podwładnych do wykonania decyzji jednak pozostawiają pewne luzy w terminach wykonania, sposobach i formach działania. Kierownik posługujący się poleceniami, wytycznymi opiera się na przekonaniu, że wyrobienie

fachowe i społeczne podwładnych oraz jego autorytet wśród nich są wystarczające, by jego zalecenia były respektowane i jak najlepiej wykonywane.

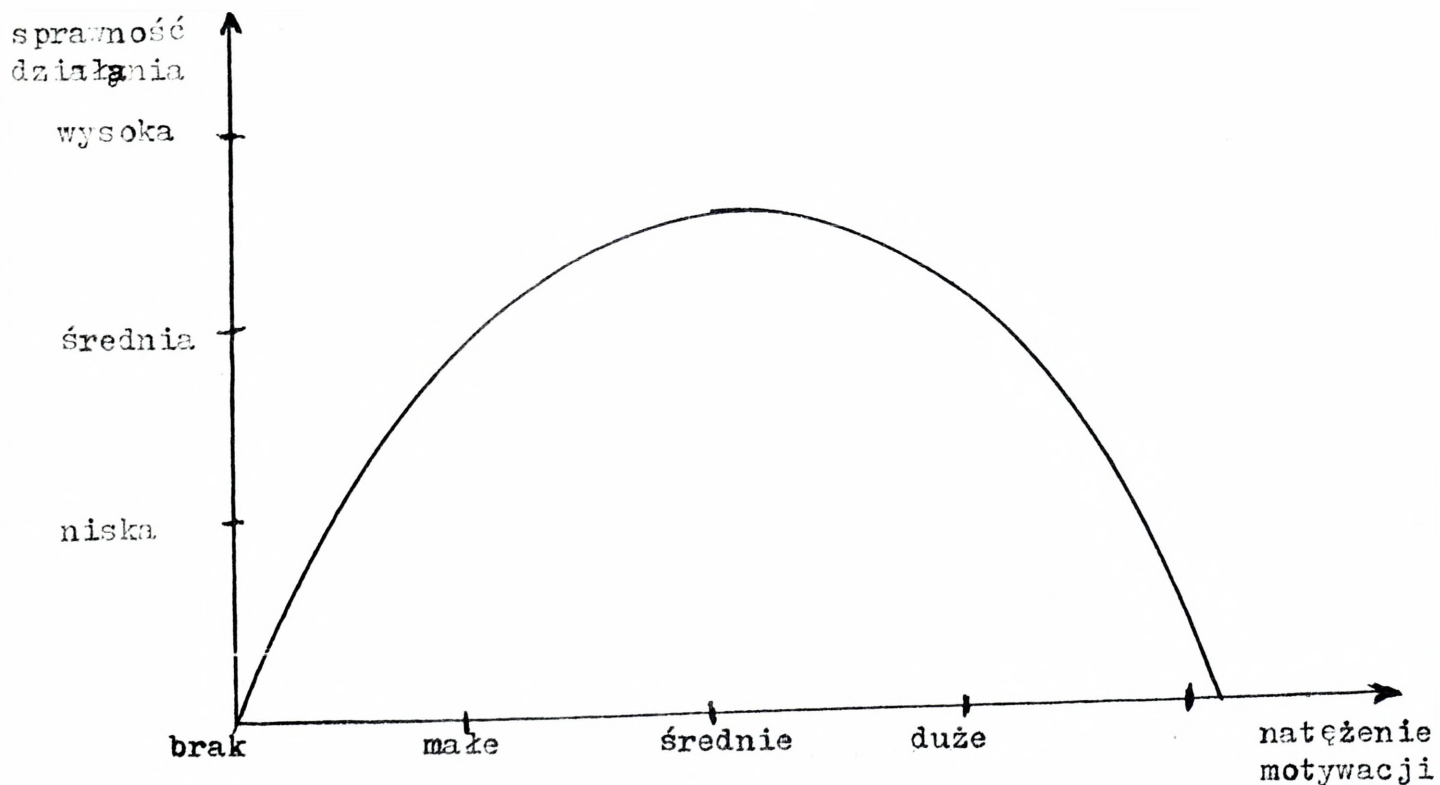
3.5. Motywowanie w działalności kulturalno-oświatowej.

Motyw jest nazywany "tendencją kierunkową", a niekiedy stanem wewnętrznego napięcia, od którego zależy możliwość i kierunek aktywności człowieka. Stan wewnętrznego napięcia może powstać z dwu powodów: w związku z koniecznością zaspokojenia potrzeb człowieka lub realizacją zadań. Wśród wielu potrzeb należy wskazać także na potrzeby kulturalne, zaspokajanie których wzbogaca osobowość człowieka. Natomiast realizacja zadań wiąże się z narzucaniem ich przez innych czyli zmuszaniem do uczestnictwa w przedsięwzięciach kulturalno-oświatowych, bądź stawianiem zadań sobie samemu co świadczy odczuwaniu potrzeby obcowania z wartościami kultury. Motywy zatem mają swój udział w kształtowaniu obrazu świata człowieka, w poznawaniu go i rozumieniu. Motywację rozpatrywać można również jako mechanizm utrzymujący równowagę między organizmem a środowiskiem. Jest to punkt wyjścia do kształtowania kultury współżycia za pomocą form i metod działalności kulturalno-oświatowej.

Tendencja kierunkowa procesów motywacyjnych polega na zmierzaniu do określanych celów np. uczestnictwa w spektaklu teatralnym jest traktowane jako cel dodatni oraz unikaniu tych, które oceniane są jako ujemne. W niektórych sytuacjach człowiek pragnie kontaktu ze sztuką, kiedy indziej go unika. Prawdopodobnie w jednym i drugim przypadku istotną rolę będą odgrywały preferencje a także brak zaspokojenia różnego rodzaju potrzeb dynamizujących ludzkie działanie. Może to być przyczyną odmiennego ukierunkowania proce-

sów motywacyjnych.

Przyjmuje się, że im większe jest natężenie procesów motywacyjnych, z tym większą energią człowiek podejmuje działanie. Na ogół wzrost motywacji prowadzi do zwiększenia sprawności i zainteresowania w realizacji zadań kulturalno-oświatowych. Stwierdzono jednak istnienie pewnych granic. Okazało się bowiem, że dla wykonania zadań o różnym stopniu trudności, korzystne jest różne natężenie motywacji. Dlatego w miarę wzrostu motywacji sprawność działania wzrasta aż do pewnego poziomu, a następnie zaczyna spadać.



W efekcie przy bardzo wysokiej motywacji sprawność działania i zainteresowanie działalnością kulturalno-oświatową może być bardzo niskie.

Natomiast im zadanie jest łatwiejsze, tym lepsze osiągamy wyniki przy dużym natężeniu motywacji, im zadanie trudniejsze, tym dla sprawności działania korzystniejsze jest niewielkie natężenie motywacji. Należy jednak zaznaczyć, że te same sytuacje mogą być

odbierane przez jednych jako łatwe a przez innych jako trudne.

Jakość wykonywanych zadań w działalności kulturalno-oświatowej zależy między innymi od umiejętności motywowania żołnierzy^{1/}. Umiejętność tą można uruchamiać w dwojaki sposób: stwarzając warunki, które zagrażają temu co człowiek już osiągnął lub też umożliwiając osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokajania potrzeb^{2/}. Dostarczyć motywów do działania może nie tylko osoba czy instytucja.

Pobudzanie do działania obejmuje całokształt oddziaływań, których celem jest wyzwalenie oraz utrzymanie na odpowiednim poziomie silnej i trwałej motywacji np. żołnierzy do aktywnego uczestnictwa w życiu kulturalnym oddziału, aktywizowanie ich energii psychofizycznej, przeciwdziałanie niekorzystnym stanom i procesom psychospołecznym oraz wyzwalenie pomysłowości, konsekwencji i innych walorów niezbędnych do pomyślnej realizacji stawianych zadań.

Sztuka rozbudzania i rozwijania pożądanej społecznie aktywności kulturalnej podwładnych, umiejętnego wyzwiania ich rzeczywistości, opartego nie tylko na sile rozkazu zaangażowania stanowi istotny czynnik aktywizowania w działalności kulturalno-oświatowej. Choć obowiązek tak rozumianego pobudzania ciąży na dowódcach, zwłaszcza niższych szczebli, pozostających z podwładnymi w stałym, bezpośrednim kontakcie, to ważną rolę w tym względzie spełniają również oficerowie oświatowo-wychowawczy i kierownicy klubów. Dowódca zmierza bowiem głównie do stworzenia jak najkorzystniejszych warunków organizacyjnych, technicznych, materiałowych i osobowych, zapewniających realizację zamierzeń, natomiast tworzenie i umacnia-

1. Zob. A.L. Mc Ginnis, Sztuka motywacji, Warszawa 1993.

2. Patrz: J. Reykowski, Teoria motywacji a zarządzanie, Warszawa 1979, s. 133.

nie moralnych i psychologicznych przesłanek wzmacniających oddziaływania dyrektywne jest zadaniem służby oświatowo-wychowawczej. Nie oznacza to jednak wcale aż tak precyzyjnego rozdziału kompetencji a tylko przewagę działań w właściwych dowódcom i oficerom oświatowo-wychowawczym dziedzinach.

Podstawą motywacji aktywności człowieka są, jak wiadomo, potrzeby i zadania i w tym sensie mówimy, iż aktywność człowieka znajduje wyraz bądź w zaspokajaniu potrzeb, bądź w wykonywaniu zadań. Uruchomienie motywacji polega natomiast zgodnie z założeniami nowoczesnych technik kierowania, na stawianiu zadań i wskazywaniu celów, jakie mają być osiągnięte oraz operowaniu czynnikami wpływającymi na pozytywny, oparty na racjonalnych i emocjonalnych przesłankach stosunek człowieka do owych zadań^{1/}. Rzeczywiste zachowanie się i działanie żołnierza w określonej sytuacji stanowi w tym układzie wypadkową różnych motywów wewnętrznych i zewnętrznych. W działalności kulturalno-oświatowej idzie - z jednej strony - o wzmocnienie motywacji zewnętrznej powstałej na gruncie oddziaływań informacyjnych oraz dyrektywnych o różnym stopniu stanowczości z drugiej zaś - o jej stopniowe przekształcanie w motywację wewnętrzną.

Stopień internalizacji woli przełożonych jest determinowany indywidualnym systemem wartości uznawanych przez każdego podwładnego. Szczególne miejsce wśród nich zajmują motywy moralne. Ich określająca rola wynika z tego, że oddziałują na świadomość człowieka i mogą uruchamiać takie motywy jego zachowań, jak: patriotyzm, koleżeństwo. Godne podkreślenia jest także i to, że motywację moralną cechuje większa trwałość w porównaniu z innymi rodzajami motywacji. Chociaż w działalności oświatowo-wychowawczej

1. Patrz: K. Zimniewicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa - Poznań 1984, s. 74 i nast.

przyjmuje się tę metodę motywowania za najbardziej istotną, to jednak nie pomija się i innych.

Do metod za pomocą których można motywować do działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej zalicza się:

- przymus i zachętę,
- przekonanie i perswazję,
- autorytet.

P r z y m u s polega na możliwości skłonienia podwładnych przez zwierzchników do zachowania się zgodnego z wolą przełożonego, nawet wbrew woli podwładnego. Element przymusu występuje w działaniach każdego ośrodka władzy, ale zakres jego stosowania i formy, jakie przybiera, mogą być różnorodne. Może to być forma przymusu służbowego, albo forma przymusu opinii grupy czy środowiska. W wojsku znane są formy przymusu wyrażanego w postaci wymuszania posłuchu. Również przymus opinii może mieć różny charakter. Może to być np. przymus grupy koleżeńskiej w stosunku do osobnika zachowującego się nonkonformistycznie w stosunku do osobnika wyłamującego się spod przyjętych reguł zachowania się lub działania nakreślonego przez te ośrodki władzy.

W systemie działalności oświatowo-wychowawczej podstawowymi przesłankami, na których można i należy w sposób trwały budować właściwą, racjonalną dyscyplinę wykonawczą, jest przede wszystkim dążenie do zaszczepiania świadomości celów, wyrobienie wewnętrznej potrzeby podporządkowania się przełożonym. Wszystkie inne czynniki, jak np.: przymus, kara, to tylko pomocnicze atrybuty.

Stąd nieprzypadkowo w naszym systemie wychowania wojskowego dano wyraźny priorytet wszelkim pozytywnym środkom i formom oddziaływania oświatowo-wychowawczego. Funkcje te między innymi z powodzeniem spełniają grupy żołnierskie i organizacje społecz-

ne usytuowany w klubie w postaci sekcji, kół zainteresowań itp.

W jaki sposób można uzyskać urzeczywistnienie postulatów przełożonych przez zachętę? Metoda ta oznacza, że organizacja wojskowa dysponuje nie tylko systemem sankcji, lecz i zespołem nagród. Nagrody te - jako zachęta - mogą być natury materialnej lub prestiżowej w rodzaju: pochwały, wyróżnienia, nagrody rzeczowej itp. Operowanie nimi ma na celu wyrobienie poczucia obowiązku, odpowiedzialności oraz zakłada, że decyzje zostaną spełnione bez wymuszenia posłuszeństwa drogą kar.

Kształtowanie motywacji pozytywnej wzmacniać można poprzez p r z e k o n y w a n i e i p e r s w a z j ę . Nie są to pojęcia tożsame. Przekonywanie polega bowiem na uzmysłowieniu podwładnym związku między potrzebami, których rzecznikiem jest dowódca, a motywami działania, których nośnikiem jest podwładny. Perswadowanie natomiast oznacza nie tylko przekonywanie, lecz także nakłanianie i namawianie, to znaczy wpływanie na czyjeś stany uczuciowe, postanowienia i zamiary. Działanie perswazyjne jest o wiele głębsze i dłuższe: wpływa na kształtowanie się postaw i nawyków. Dlatego ma ono duże znaczenie dla działalności kulturalno-oświatowej.

Najdalej posuniętym skutkiem łącznego oddziaływania /poprzez przekonywanie i perswazję/ jest trwałe utrzymanie sytuacji pobudzających oraz utożsamianie celów indywidualnych z celami nakreślonymi przez przełożonych. W wielu przypadkach mówimy o osobistym autorytecie przełożonego.

Istota tego a u t o r y t e t u polega na tym, że podwładni oceniają pozytywnie walory charakteru, umysłu swego przełożonego i wskutek tego są nastawieni na podporządkowanie się jemu. Autorytet ten opiera się na zaufaniu do przełożonego i przekonaniu o słuszności i trafności jego decyzji. Zaufanie

to ma swe źródło w lojalności i życzliwości przełożonych wobec podwładnych, korzystaniu z wiedzy i doświadczeń podwładnych przy podejmowaniu decyzji.

Autorytet osobisty powstaje w czasie wzajemnego poznawania się i kontaktu osobistego przełożonego z podwładnymi. Posiadanie autorytetu formalnego wynikającego z zajmowanego stanowiska ułatwia wykonywanie czynności kierowniczych. Zdobyć autorytetu osobistego wymaga czasu, aby w świadomości podwładnych formalny przywódca stał się przywódcą naturalnym.

Niektórzy autorzy wskazują jeszcze na znaczącą rolę przywództwa^{1/}. Od czego zależy skuteczność przywództwa? Na tak postawione pytanie z zasady odpowiada się, że skuteczni przywódcy odznaczają się pożądanymi cechami lub właściwościami, na przykład charyzmą, umiejętnościami przewidywania, przekonywania i perswadowania, stanowczością, asertywnością, empatią oraz wielu innymi pozytywnymi cechami. Chociaż prowadzone badania nie doprowadziły do określenia zbioru cech charakteryzujących skutecznych przywódców. Gdy okazało się, że dobrzy przywódcy nie mają żadnych wyróżniających się cech czy właściwości, podjęto próbę wyszukania zachowań, które powodowały ich skuteczność. Chodziło o ustalenie, co skuteczni przywódcy robią - w jaki sposób delegują zadania, jak porozumiewają się z podwładnymi i starają się ich motywować, jak wykonują swoje zadania. W odróżnieniu od cech, zachowań przywódczych można się nauczyć. Mimo gromadzenia danych, świadczących o tym, że skuteczność zachowań przywódczych, przynajmniej częściowo zależy od sytuacji przywódcy można dojść do wniosku, że w różnych okolicznościach pewne zachowania kierownicze są skuteczniejsze od innych. Mam na myśli techniki i styl kierowania^{2/}.

1. Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1992, s. 382 i nast.

2. Zagadnienia te rozwinę w dalszej części opracowania.

3.6. Kontrola działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej.

Istnieje szereg sprzecznych poglądów na najlepszy sposób kierowania organizacją. Jednakże zarówno teoretycy, jak i praktycy zgadzają się co do tego, że dobre kierownictwo potrzebuje skutecznej kontroli. Układ dobrze zaplanowanych celów, silnej organizacji, umiejętnego kierowania i motywowania ma niewielkie szanse powodzenia, jeśli nie ma dostatecznego systemu kontroli. Zatem można stwierdzić, że dobrze zrealizowane funkcje kierowania: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie niewiele pomogą kierownikom, jeśli nie wykorzystają się także informacji z kontroli.

Definicje kontroli wskazują na jej związki z funkcją planowania. Przedstawiciele nauki o organizacji i zarządzaniu zgodni są co do tego, że kontrolowanie polega na porównaniu przebiegu, wyników wykonania zaplanowanych zadań z wzorcem^{1/}. Jest ono jedną z ważnych funkcji kierowania, ponieważ pozwala śledzić przebieg organizowanych działań, wprowadzić do planu działania pewne korekty, aby uwzględnić aktualne warunki wykonawstwa i uzyskać pożądane efekty kierowania.

Kontrola kierownicza jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalenia odchylenia i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia, by zasoby organizacji były wykorzystywane najskutecz-

1. Por. L. Krzyżanowski, Podstawy nauki zarządzania, Warszawa 1985, s. 236; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1992, s. 457.

niej i najsprawniej do osiągnięcia jej celów.

Kontrola umożliwia realnie ocenić poziom działalności kulturalno-oświatowej i wpływ organizowanych przedsięwzięć oświatowo-wychowawczych na osobowość żołnierzy, a tym samym dalsze ukierunkowywanie działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej. Funkcją jej jest zapewnienie jedności między decyzją, a realizacją decyzji z optymalnym wynikiem, poprzez pomoc i wskazówki dla realizujących i kształtowanie umiejętności w kierunku świadomego i konsekwentnego realizowania decyzji.

W funkcji kontrolowania znajdują wyraz - z jednej strony - pewne zobowiązania kierownika działalności oświatowo-wychowawczej wobec jego przełożonych, iż zleczone zadania zostaną wykonane wzorowo - z drugiej zaś - określona powinność przeprowadzającego kontrolę, ujawniająca się w wyjaśnianiu podwładnym ogólnych założeń i wytycznych przełożonego, rozstrzyganiu na miejscu wyłaniających się wątpliwości, usuwaniu usterek i braków oraz w pomocy skierowanej na podniesienie jakości wykonawstwa.

Kontrola nosi więc wyraźne znamiona kierowania na określonym szczeblu hierarchii organizacyjnej. J. Zieleniewski tak formułuje pojęcie kontroli: "Cykl działania zorganizowanego obejmuje wreszcie, jako konieczne zamknięcie, etap logicznie końcowy /choć w praktyce działań i on przeplata się w czasie z innymi/. Jest to k o n t r o l a realizacji polegająca na porównaniu z odpowiednim wzorem i wyciągnięciu z tego porównania wniosków na przyszłość. Z reguły wzorem przyjętym dla porównania jest zamiar lub plan działania. Niekiedy jednak dokonujemy kontroli porównując nie działanie z zamiarem /z planem/ lecz dzieło z zamierzeniem /skutek działania z jego celem/"^{1/}.

1. J. Zieleniewski, Organizacja..., wyd. cyt., s. 325.

Zatem autor określa kontrolę jako etap zorganizowanego działania, którego funkcją jest regulacja działania w tym kierunku, by było ono skuteczne, korzystne i ekonomiczne.

Wyróżnia się cztery etapy procesu kontroli:

- ustalenie norm i metod pomiaru efektywności. Aby etap ten był skuteczny normy i metody pomiaru muszą być określone w sposób zrozumiały, akceptowany przez zainteresowanych i uznane za dokładne,
- pomiar efektywności. Jak wszystkie elementy kontroli, jest to trwały, powtarzalny proces, którego częstotliwość zależy od rodzaju działalności,
- sprawdzenie czy efektywność jest zgodna z normami. Idzie tu o porównanie zamierzonych wyników z celami lub normami poprzednio ustalonymi,
- podjęcie działań korygujących. Następuje ono wówczas, gdy realizacja nie odpowiada normom, a analiza wskazuje, że jest to potrzebne.

Podstawową miarą skuteczności działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej będzie poziom zmian w osobowości żołnierzy, a zwłaszcza faktyczny stopień realizacji postawionych zadań. Temu zasadniczemu kryterium oceny będą podporządkowane takie wskaźniki, jak: zasadność doboru celów, treści, form i metod działalności oświatowo-wychowawczej w odniesieniu do realizacji decyzji dowódcy oraz specyfiki realizowanych zadań, racjonalność podziału zadań i obowiązków, zakres i efekty współdziałania pomiędzy ogniwami funkcjonalnymi, sprawność systemu obiegu informacji itp.

Kontrola może spełniać następujące funkcje:

- informująca strona kontroli polega na zbieraniu i weryfikowaniu danych o sytuacji oraz podjęciu odpowiednich kroków w celu poprawy istniejącego stanu rzeczy.

Informację powinna cechować komunikatywność, rzeczowość i prawdziwość. Komunikatywność polega głównie na zwięzłości i przestrzeganiu syntetyczności w analizie kontrolowanych faktów i zjawisk. Rzeczowość informacji to przede wszystkim selekcja i uporządkowanie materiału ze względu na hierarchię ważności i potrzeb. Ekspozuje się tu zagadnienia, które mają zasadniczy wpływ na osiągnięcie celu głównego;

- usprawniająca strona kontroli. Wyraża się w czynnej postawie kontrolującego, który nie tylko "fotografuje" badaną rzeczywistość, ale w miarę możliwości pomaga usuwać usterki i braki. Aktywne przeciwstawienie się wszelkim nieprawidłowościom to walka - w ramach obowiązków służbowych i społecznych - z brakami;

- regulująca strona kontroli. Chodzi tu o możliwość porównania stanu faktycznego ze stanem obowiązującym.

Porównanie może prowadzić do wniosków, które powinny obejmować:

- wyjaśnienie przyczyn niezgodności - jeżeli taka jest sytuacja - pomiędzy stanem rzeczywistym i obowiązującym w przypadku zgodności - ustalenie tych czynników, które mogą być spożytkowane w działalności innych. Ze względu na to, że zaistnienie niezgodności może powodować wyciągnięcie konsekwencji wobec winnych, zachodzi potrzeba określenia przyczyn obiektywnych i subiektywnych oraz stopnia odpowiedzialności poszczególnych osób;

- wyszczególnienie przedsięwzięć umożliwiających usunięcie stwierdzonych braków, uchybień i niedopracowań dla osiągnięcia zamierzonych celów oświatowo-wychowawczych.

Decyzję o rozpoczęciu kontroli działalności kulturalno-oświatowej może podjąć dowódca. Kontrola może być prowadzona przez oficerów oświatowo-wychowawczych odpowiedniego szczebla. Sytuacja taka uzależniona jest od możliwości, miejsca i czasu. Kontrolę powinna cechować bezpośredniość i życzliwość w kontaktach z kontrolowanymi. Aktualnie obserwowane obiektywne sytuacyjno-organizacyjne warunki kontroli skłaniają do wyrażenia przypuszczenia, że w działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej należy inaczej interpretować kontrolę.

Słowo "kontrola" często budzi nieprzyjemne skojarzenia, gdyż wydaje się, że zagraża on osobistej wolności a w odniesieniu do działalności kulturalno-oświatowej także samodzielności, twórczej. Uznając jednak, że kontrola jest konieczna stawia się dziś na:

- precyzyjne metody z zastosowaniem elektronicznego przetwarzania danych,
 - zmniejszenie ilości kontroli zewnętrznych na rzecz kontroli wewnętrznej i samokontroli,
 - zmniejszenie stopnia formalizacji dokumentacji kontrolnej.
- Pojawia się pytanie: jak kierownicy mogą poradzić sobie z potencjalną sprzecznością między potrzebami osobistej samodzielności i kontroli organizacyjnej. Jednym ze sposobów rozwiązania tej pozornej sprzeczności jest uświadomienie sobie, że nadmiar kontroli szkodzi organizacji jak i jej członkom. Oczywiście niedostateczne instrumenty kontroli również szkodzą organizacji. Dlatego każda kontrola musi być dobrze przygotowana. Należy poprzedzić ją odpowiednim instruktażem. Nie mogą

w kontroli brać udział osoby nie przygotowane chociażby i z tego względu, iż może okazać się, że kontrolowanym w pewnych sytuacjach należy udzielić praktycznej pomocy. Niezależnie od tego, kto ją prowadzi, powinna charakteryzować się głębokim i wszechstronnym wniknięciem w realizowaną działalność. Nie może być ona przeprowadzana tylko w celu ujawnienia braków, lecz w jej trakcie muszą być podjęte odpowiednie środki dla ich usunięcia. Musi ona przede wszystkim wykazać to, co należy usprawnić w działalności podwładnych.

3.7. Styl kierowania.

Przedstawione powyżej funkcje kierownicze są jak już wcześniej wspomniałem jednym z elementów modelu kierowania. Kolejnym, istotnym składnikiem tego modelu jest styl kierowania. Określony styl kierowania jest realizowany w trakcie bezpośrednich kontaktów przełożonego z podwładnym. W czasie tych kontaktów przełożony w określony sposób formułuje i przekazuje zadania podwładnym, formułuje stopień udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji oraz sposoby nagradzania, karania i kontroli. W świetle analizy literatury okazuje się, iż istnieje jedno podstawowe kryterium podziału stylów zarządzania. Jest nim stopień koncentracji na obowiązkach wobec organizacji oraz stopień koncentracji na sprawach podwładnych. Na podstawie powyższego kryterium trudno jest zakwalifikować kierownika do jednej z dwu kategorii. Bowiem w zależności od sytuacji będzie on realizował elementy każdego z wymienionych stylów. Z tego też względu można spotkać w literaturze pojęcie "klimat". Uważa się, że klimat życia służbowego w decydującej mierze zależy od kierownika i on dyktuje treść i nadaje kształt relacjom pionowym i poziomym w organizacji.

Wyróżnia się następujące rodzaje klimatów:

a/ towarzyski - tworzy się on w warunkach dominowania w organizacji potrzeby przynależności do grupy /afiliacji/. Najważnym kryterium sprawności takiej organizacji jest zaspokojenie indywidualnych interesów kadry oraz zespołu jako całości. Przy niskiej randze pracy twórczej, zdolności, kwalifikacji i braku zainteresowania wynikami pracy oraz zaspokajania potrzeby osiągnięć wytwarza się klimat towarzyski, znajdujący odbicie w bogatym obiegu informacji o kadrze kierowniczej. Do zalet klimatu towarzyskiego należy organizowanie wspólnych zajęć poza pracą /wycieczek, zabaw itp./. Po takim bliższym poznaniu łatwiej o lepsze zrozumienie i usunięcie wzajemnych animozji. W takich przypadkach rozwijanie klimatu towarzyskiego przyczynia się do integracji środowiska oraz podniesienia poziomu higieny psychicznej;

b/ biurokratyczny - występuje wówczas, kiedy zachowanie przełożonych i podwładnych determinowane jest głównie przez poczucie zagrożenia. Wtedy to w celu uzyskania poczucia bezpieczeństwa dążą oni do oparcia się na stabilnych regułach postępowania, a więc pogłębianiu procesu.

W przepisach, regulaminach, zakresach zadań i obowiązków na danym stanowisku określa się szczegółowo treść i zakres poszczególnych funkcji oraz czynności, które w ramach danego stanowiska należy wykonać. Przy tym kładzie się duży nacisk na zachowanie hierarchii stanowisk, procedury obiegu informacji oraz zasady pisemnego komunikowania się i zachowania drogi służbowej. Potrzeba bezpieczeństwa skłania do działań asekuracyjnych - natomiast jej zaspokojenie do poniechania aktywności. Zdominowanie więc zachowań przez dążenie do zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa prowadzi do usztywnienia form zachowań tak typowych dla

struktur biurokratycznych:

a/ autorytarny - opiera się na silnej władzy przełożonego. W tym rodzaju klimatu psychospołecznego zwalczane są stałe reguły postępowania. Przełożeni o silnej władzy sami lekceważą wspomniane reguły i wymagają podobnej postawy od podwładnych. Bezpośredni podwładni - realizatorzy decyzji, niekiedy sprzecznych z przepisami - są pierwszymi ofiarami łamania obowiązujących ustaleń.

Przełożeni oceniają podwładnych za wykonanie zadań, a nie za sposób działania czy wysiłek i nakład pracy. Cechą tego klimatu jest duży stopień rotacji kadry. Trafność reakcji /na zagrożenia i szanse - czyli zdolności do wypracowania właściwej strategii/ zależy od poziomu moralnego i intelektualnego kierownika;

b/ pomysłowości - w którym wpływy podwładnych opierają się na ich kwalifikacjach fachowych. Nowe stanowiska, funkcje i etaty tworzy się tu i rozwiązuje stosownie do aktualnych zadań. Podstawą pozycji podwładnych jest w tym przypadku ich wiedza, talent oraz umiejętności przydatne do realizowania funkcji w organizacji. Każdy jest odpowiedzialny za własny rozwój i osiągnięcia, które również są mu imiennie przypisane, podobnie jak i porażki.

3.8. Techniki kierowania

Analizując techniki kierowania należy na wstępie zwrócić uwagę na różnice w ich interpretacji. Chodzi tu nie tylko o to, że pojęcia technika i metoda zarządzania traktuje się dość często zamiennie, ale również i o to, że dla oznaczenia technik zarządzania używa się innych terminów np. rodzaj zarządzania.

Techniki zarządzania obejmują dobór i stosowanie bodźców przy uwzględnieniu właściwości tych bodźców i własności ludzi wobec których te bodźce są stosowane. Należy zatem sądzić, że za pomocą bodźców ekonomicznych, socjotechnicznych i psychologicznych można uzyskać duży stopień integracji ludzi /personelu/ wokół celu organizacji.

W literaturze zachodniej traktuje się często techniki zarządzania jako jedność trzech elementów:

- obowiązujących w organizacji reguł np. podporządkowania,
- zastosowanych środków technicznych, np. komputery,
- obowiązujących metod prowadzących do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Rozbieżności w zakresie interpretacji technik zarządzania znajdują swoje odbicie w ich klasyfikacji. Praktycznie nie istnieje wyczerpująca koncepcja systematyzująca techniki zarządzania. Koncepcję klasyfikacji technik zarządzania opracował K. Zimniewicz¹, przedstawiając następujący ich indeks:

Technika zarządzania przez wyjątki opiera się z jednej strony na kontroli, a z drugiej na informacji. Istota tej techniki polega na tym, że w sytuacji prawidłowego wykonania zadań nie dotrą do szczebli kierowniczych żadne informacje. Ich dopływ nastąpi jedynie wówczas, gdy pojawi się odchylenie od zaplanowanego

1. K. Zimniewicz, Nauka o organizacji..., wyd. cyt., s. 80 i nast.

zadania. Filozofia tej techniki opiera się na dwóch tezach:

- w chwili obecnej nie jest ani możliwe, ani konieczne aby kierownik posiadał szczegółowe rozeznanie w całości problematyki podlegającego mu zakresu działania;

- nie wszystkie sprawy mają jednakowe znaczenie i dlatego nie wszystkie wymagają jednakowej uwagi kierownika.

Charakteryzując podstawowe założenia techniki zarządzania przez wyjątki, należy również przedstawić główne warunki niezbędne do praktycznej realizacji tej techniki. Należą do nich:

- lokalizacja podejmowanych decyzji na miejscu zdarzenia,
- określenie szczegółowych zadań i kompetencji kierowników,
- ustalenie granic tolerancji. Granice te określają zakres samodzielnych decyzji kierownika, któremu takie kompetencje przyznano.

Wprowadzenie w życie techniki zarządzania przez wyjątki wymaga określenia zadań na każdym stanowisku.

Podstawy zarządzania przez cele opierają się na następujących tezach:

- należy opracować wizję rozwoju organizacji,
- istnieje wprost proporcjonalna zależność pomiędzy precyzją wizji a prawdopodobieństwem osiągnięcia celu,
- ocena efektów jest dokonywana poprzez porównanie ich z założeniami,
- najlepsze wyniki osiąga się gdy kierownictwu pozostawi się możliwość swobodnego działania i samokontroli.

Technika zarządzania przez cele jest narzędziem dynamizującym i integrującym wysiłki przełożonych i podwładnych na rzecz rozwoju i doskonalenia organizacji oraz osiągania jak najlepszych efektów pracy. O aktualności tej techniki w warunkach prowadzenia działalności oświatowo-wychowawczej decydują dwa względy: planowa-

nie perspektywiczne i konieczność optymalnego wykorzystania kadry. Oba te względy należy mieć na uwadze pragnąc zapewnić efektywność ośrodka kulturalno-oświatowego czy działalności oświatowo-wychowawczej.

Technikę zarządzania przez cele w sposób uproszczony można ująć w następujące założenia: działanie jest zorientowane na cel a nie sposób postępowania; konieczna jest stała weryfikacja celu; kształtowanie celu odbywa się przy aktywnym współuczestnictwie podwładnych; konieczne jest prowadzenie kontroli i oceny stopnia osiągnięcia celu przez pracowników w drodze porównania wartości planowanej z rzeczywistą.

Drugie założenie opiera się na stwierdzeniu, że dobry współpracownik ma wysokie aspiracje do samokierowania i samokontroli. Zarządzanie przez delegowanie opiera się raczej na "wysokiej" świadomości pracownika i zakłada realizację potrzeb wyższego rzędu: uznania, samorealizacji, samokontroli, itd.

Istota motywacji została już przedstawiona przy okazji omawiania funkcji kierowniczych. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że ludzie nie przystępują do organizacji jedynie po to aby realizować jej cel. Oceniają oni tę organizację pod kątem możliwości zaspokojenia odczuwanych przez siebie potrzeb. A więc punktem wyjścia w procesie motywacji jest poznanie potrzeb ludzkich. Od strony teorii problematyka potrzeb przedstawiona została przez A. Masłowa. Wyróżnił on potrzeby wyższego i niższego rzędu /samorealizacja, uznanie, przynależność, bezpieczeństwo, potrzeby fizjologiczne/.

Narzędzie oddziaływania używane w procesie motywowania noszą nazwę bodźców. Globalnie bodźce można podzielić na: pozytywne i negatywne. Bodźce pozytywne stwarzają nadzieję zaspokojenia potrzeb lub też je zaspokajają. Bodźce negatywne, grożą, ostrze-

gają, stwarzają sytuację przymusową, kojarzą się z karą.

Jedną z technik motywacyjnych jest zarządzanie przez delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji. Są dwa podstawowe założenia uzasadniające stosowanie tej techniki. Z pierwszego wynika, iż wielowarstwowość problemów występująca we współczesnej organizacji sprawia, że kierownik nie może kontrolować osobiście wszystkich zdarzeń. W związku z tym potrzebne są narzędzia, które umożliwiłyby podwładnym samodzielne działania i decydowanie

4. ISTOTA I CELE DZIAŁALNOŚCI KULTURALNO-OŚWIATOWEJ I WYCHOWAWCZEJ. ZASADY FORMUŁOWANIA CELÓW.

Potrzeba dokładniejszej analizy celów działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej oraz sprecyzowania związanych z nimi pojęć, jak również ustalenia związku tej dziedziny z innymi działami pedagogiki, wpływa z szeregu przesłanek. Oczywistym jest, że nie można mówić o wychowaniu, jego procesach i organizacji w oderwaniu od celów, którym ma ono służyć. Sądzę bowiem należy, że każda działalność ludzi tylko wówczas zasługuje na miano zorganizowanej, kiedy towarzyszy jej świadomość celu, jaki ma być w jej toku i przez nią zrealizowany. W warunkach wojska: "Działalność edukacyjna kadry zawodowej wojska jest ukierunkowana na osiągnięcie celów dydaktycznych /szkoleniowych/ oraz wychowawczych i one są właśnie z góry oczekiwanymi i w miarę konkretnymi efektami pracy..."^{1/}. Wśród owych celów dydaktycznych i wychowawczych znajdują się cele działalności kulturalno-oświatowej.

Jest jeszcze jeden powód, który w działalności kulturalno-oświatowej jest szczególnie ważny. Cele tej działalności kulturalno-oświatowej jest szczególnie ważny. Cele tej działalności są konieczne w teorii lecz także nieodzowne w praktyce.

Znalezienie odpowiedzi na pytanie o sens i istotę podejmowanych działań jest wstępnym warunkiem skuteczności wszelkiego celowego działania. Jest to prawda tak oczywista, że często o niej w praktyce zapominamy. Wojskowym placówkom oświatowo-

1/ R. Stępień, Z zagadnień dydaktyki i wychowania w wojsku, Warszawa 1993, s. 35.

wychowawczym przypada działalność wychowawcza i kulturo-
twórcza. Tak można ogólnie określić sens działania tego rodzaju
instytucji. Bardziej wnikliwe spojrzenie na istotę pracy placówek
oświatowo-wychowawczych ujawnia, że polega ona na:

- realizowaniu celów oświatowo-wychowawczych wyznaczonych przez
zasady polityki kulturalnej i ideał wychowawczy akceptowany
w społeczeństwie,
- spełnianiu oczekiwań zgłoszonych pod adresem placówki przez
różne kategorie odbiorców.

Słusznie zatem zauważa P. Rozmysłowicz, że armia jest nie tylko
krzewicielem ale i współtwórcą wartości i dóbr kultury^{1/}.

Ażeby móc zrealizować te cele dysponuje ona odpowiednim pro-
gramem działalności kulturalno-oświatowej jak również przygotowa-
nymi ludźmi mającymi do dyspozycji odpowiednie środki.

Działalność kulturalno-oświatowa i wychowawcza służy roz-
wojowi i doskonaleniu osobowości ludzi. Stwarza bodźce i możli-
wości zaspokojenia potrzeb i aspiracji. Stanowi platformę różno-
rodnych kontaktów społecznych sprzyjających nawiązywaniu i
utrwalaniu więzi międzyludzkich, styku z różnymi wartościami
i dobrami kulturalnymi. Umożliwia atrakcyjne wykorzystanie czasu
wolnego. Nie bez znaczenia są elementy rekreacyjne działalności
kulturalno-oświatowej, a zwłaszcza rozrywka i zabawa. Dopełnie-
niem tej charakterystyki jest stwierdzenie, iż działalność ta
spełnia doniosłą rolę w kształtowaniu świadomości społeczeństwa.
Jest ona jednym z ważnych kanałów przekazu treści wychowawczych

1/ Zob. P. Rozmysłowicz, Koncepcja wychowania przez sztukę
w wojsku. Zeszyty Naukowe AON, 1992, nr 1, s. 97.

i środkiem kształtowania przekonań i postaw społecznych^{1/}.

Działalność kulturalno-oświatowa stanowi ważną część pracy wychowawczej zmierzającej do umocnienia morale żołnierzy. Różnorodne przejawy i formy upowszechniania kultury oraz uczestnictwa kulturalnego mają ogromne znaczenie wychowawcze. Działalność ta jest wysoko ceniona przez elity intelektualne i środowiska opiniotwórcze. Sprawy kultury i udziału środowiska wojskowego w jej tworzeniu i rozwoju znajdują się w centrum uwagi kierownictwa wojskowego. Przyjęto bowiem zasadę, że należy rozszerzać udział żołnierzy w życiu kulturalnym oraz ich wpływ na treści kultury. Służyć temu powinno doskonalenie pracy zawodowych instytucji kulturalno-artystycznych oraz wzbogacenie i rozwój społecznego ruchu kulturalnego. Konieczne jest pogłębienie wychowawczych funkcji instytucji i placówek kultury.

Należy lepiej wykorzystać kadrowy i materialny potencjał wojskowych ośrodków kultury. Szczególna uwaga dowódców, oficerów oświatowo-wychowawczych, organizacji społecznych, powinna być zwrócona na dalsze ożywienie kulturalnego w klubach żołnierskich i garnizonowych oraz osiedlach mieszkaniowych kadry.

Tak wielkie znaczenie i wysoka ranga nadana problemom kultury wynika z przyjętej w demokratycznym państwie koncepcji rozwoju człowieka i społeczeństwa. Człowiek jest w tej koncepcji najwyższym dobrem. Jego wszechstronny rozwój jest celem demokracji. Rozwój ten opiera się na integralności działań w płaszczyźnie politycznej państwa, społecznej i ekonomicznej oraz w dziedzinie obronności. Integralność ta wyrażana jest jako jedność polityki, kultury i gospodarki.

1/ Zob. Tamże, s. 97.

Celem jest człowiek rozwijający swoją osobowość, działający twórczo i potwierdzający siebie w społecznej aktywności, wykształcony, o wysokich wartościach moralnych, oddany sprawom narodu, poczuwający się do współodpowiedzialności za państwo, za rozwój kraju. Kształtowanie takiego człowieka stanowi nadrzędne zadanie dla wysiłków wychowawczych w rodzinie, w szkole, w miejscu pracy i w miejscu zamieszkania. Realizacja koncepcji życia bogatego w wartości duchowej i dostatniej materialnie wymaga rozwoju wszystkich dziedzin ludzkiej aktywności: twórczej pracy, przekształcania i ulepszania warunków życia, uczestniczenia w życiu społecznym. Coraz ważniejsze zatem staje się takie sterowanie rozwojem, aby harmonijnie łączyć powiększanie potencjału produkcyjnego i budowanie dostatku materialnego z kształtowaniem nowego sposobu życia i nowego modelu człowieka.

W świetle tego stwierdzenia sens i zadania działalności kulturalno-oświatowej w wojsku są lepiej zrozumiałe. Istotne bowiem znaczenie ma to, by w wielostronności i różnorodności przejawów tej działalności nie tracić z pola widzenia jej wychowawczego sensu. By działalność ta była efektywna wymaga ukierunkowania i opanowania organizacyjnego. A we współczesnej, złożonej i zmiennej rzeczywistości nie są to sprawy proste. Intuicja, doświadczenie, dobre chęci są cenne i potrzebne w tego typu działalności, ale jak wskazuje obserwacja praktyki nie wystarczają. Powodzenie zależy także i od dobrze przemyślanego i skoordynowanego działania. O ukierunkowaniu działalności rozstrzygają różne motywy i dążenia ludzkie. Ukierunkowanie działalności umożliwia należyte wykorzystanie potencjalnych możliwości kulturalno-oświatowego i wychowawczego oddziaływania.

Poszukując celów właściwych działalności kulturalno-oświato-

wej niektórzy autorzy wskazują na dwie grupy celów:

- cele odniesione do jednostek ludzkich. Mogą one uwzględniać zaspokojenie odczuwanych przez nie potrzeb. Oczywiście są one rozwinięte na poziomie właściwym indywidualnie każdemu człowiekowi. Realizacja celów uruchamia aktywność, rozwija zainteresowania i pobudza aspiracje kulturalne. Człowiek dąży wówczas do częstszego i głębszego obcowania z wytworami kultury. Uczestnictwo w życiu kulturalnym służy także kształtowaniu potrzeb, zainteresowań, umiejętności oraz zdobywaniu wiedzy,

- wśród celów właściwych działalności kulturalno-oświatowej ważne miejsce zajmują cele społeczne. Ich osiągnięcie służy między innymi integracji środowiska wojskowego jak również tworzeniu klimatu na rzecz rozwiązywania różnorodnych problemów właściwych temu środowisku^{1/}. Realizacja tych celów jest istotna między innymi i z tego względu, ponieważ kształtując środowisko stwarzamy warunki do samorealizacji człowieka.

Nie bez znaczenia dla głębszego zrozumienia sensu działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej są przewidywania kierunków rozwoju społeczno-ekonomicznego. Analizy rozwojowe wykazują, że im wyższy etap rozwoju społeczno-ekonomicznego, tym większe znaczenie w życiu ludzi i społeczeństwa ma kultura i działalność kulturalna. Wyższy etap rozwoju, to i wyższy poziom wykształcenia społeczeństwa, wyższy poziom życia, większe zasoby czasu wolnego, to także bardziej rozbudzone, zróżnicowane i zindywidualizowane potrzeby.

Niekiedy mogą to być zadania trudne do pogodzenia. Jednakże

1/ Zob. D. Jankowski, J. Kargul, F. Kowalewski, K. Przyszczytkowski, Podstawy działalności kulturalno-oświatowej, Warszawa 1985, s. 64 i nast.

w większości przypadków rozbieżności między celami kulturalno-oświatowymi i wychowawczymi a oczekiwaniami odbiorców jest pozorna i sprowadza się do tego, że nie zawsze w placówkach potrafiono znaleźć atrakcyjne dla uczestników formy realizacji celów oświatowo-wychowawczych. Cele oświatowo-wychowawcze i oczekiwania odbiorców konkretyzują się w zależności od typu środowiska, w którym działa placówka.

Wskazać chciałbym główne elementy różnicujące środowiska z wychowawczego punktu widzenia. Są to:

- struktura zawodów i wykształcenia, od których zależą zainteresowania i poziom kulturalny,
- struktura wiekowa wyznaczająca główne kierunki aktywności życiowej /np. zabawa dzieci, nauka młodzieży, praca dorosłych/ i struktura rodzin,
- obyczaje i tradycje życia zbiorowego,
- lokalne dobra kultura i możliwości dostępu do dóbr kultura narodowej i ponadnarodowej oraz inne^{1/}.

Jakkolwiek nie znajdziemy dwu identycznych skupisk ludności nawet w obrębie jednej z wymienionych tu płaszczyzn zróżnicowania środowisk, to wiemy, że w szerszej perspektywie można znaleźć znaczne podobieństwa między środowiskami. Podobne do siebie są społeczności zamieszkujące nowe osiedla mieszkaniowe w dużych miastach, podobne - środowiska średnich i małych garnizonów w odległych od centrum okolicach kraju itd.^{2/}. W każdym takim

1/ Por. także S. Kowalski, Socjologia wychowania w zarysie, PWN, Warszawa 1976; R. Wroczyński, Pedagogika społeczna, PWN, Warszawa 1974, Czynniki środowiskowe różnicujące warunki pracy kulturalno-wychowawczej omawia szerzej J. Niżnik: Społeczne przesłanki projektowania działalności kulturalnej, COMUK, Warszawa 1977, rozdz. III.

2/ Wiedzę na ten temat można pogłębić studiując pracę W. Winclawskiego, Typowe środowiska wychowawcze współczesnej Polski, PWN, Warszawa 1976.

podobne - środowiska średnich i małych garnizonów w odległych od centrum okolicach kraju itd.^{1/} W każdym takim środowisku przed placówką stoją inne cele oświatowo-wychowawcze, z innymi oczekiwaniami odbiorców się styka.

Kadra placówki kulturalnej bezpośrednio etykająca się z odbiorcami powinna mieć rozeznanie zarówno co do celów kulturalno-oświatowych jakie ma do spełnienia placówka, jak i co do za-potrzebowań środowiska. W obu tych zakresach spotyka się dość typowe uchybienia. Jednym z nich jest ogólnikowość celów.

Sprowadzając cele działalności oświatowo-wychowawczej do opisów pożądaných układów dyspozycji osobowościowych człowieka, stajemy przed pewną trudnością metodologiczną. Dotyczy ona zakresu, w jakim mamy ujmować i opisywać poszczególne cele.

Jeśli w programie działania wojskowego ośrodka kultury podstawowy cel jest formułowany następująco: "Kształtowanie uczestnictwa kulturalnego oraz postaw patriotycznych", to jest on celem ogólnikowym, zwłaszcza gdy nie sformułowano celów konkretnych, często zwanych podcelami. Cel taki oczywiście jest aktualny i ważny w każdym środowisku, ale nie określa działań, które należy podjąć, aby móc go zrealizować. Słusznie zatem zauważa R. Stępień, że: ... zadania mogą być interpretowane jako wymagania odnoszące się do konkretnych procesów...^{2/}. Można je także odnosić do określonych grup uczestników działalności kulturalno-oświatowej a także konkretnych przedsięwzięć.

Na problem zadań można również spojrzeć w ujęciu historycznym. Przyjmując takie kryterium R. Wroczyński stwierdza,

1. Wiedzę na ten temat można pogłębić studiując pracę W. Winławskiego, Typowe środowiska wychowawcze współczesnej Polski, PWN, Warszawa 1976.

2. R. Stępień, Z zagadnień dydaktyki, wyd. cyt., s. 35.

że: "... wychowanie jako proces celowego działania realizowane jest ponadto w warunkach tzw. zmiennej cywilizacji i w związku z tym zadania wychowawcze stają się bardzo złożone w stosunku do zadań z okresów względnej stabilizacji życia społecznego i kultury"^{1/}. Myśl ta odnosi się peawie wprost także do zadań działalności kulturalno-oświatowej.

Inaczej rzecz się ma, gdy znając swe środowisko działania stawiamy sobie m.in. cele: "Podtrzymywanie i rozwijanie amatorskiego ruchu muzycznego" - bo są to na naszym terenie odpowiednie tradycje, "Kultywowanie wzorów dobrej roboty" - bo jakość pracy w środowisku jest nie najlepsza; "Upowszechnianie estetyki życia codziennego" - bo środowisko jest zaniedbane i nie dostrzega dobrych wzorów w tym względzie. Takie cele już wyraźniej określają działania podejmowane przez placówkę.

Zauważmy przy okazji, choć sprawa to istotna, że to przykładowe cele w innym środowisku mogą być nieaktualne, bo np. nie ma tradycji amatorskiego muzykowania, bo kultywowaniem wzorów dobrej roboty zajmują się z powodzeniem inne instytucje i organizacje, itd.

Spotykany często w programach placówek cel: "Organizacja czasu wolnego uczestników" jest ogólnikowy, ale i formalny. Przecież treścią, sensem działania placówki jest wychowanie, upowszechnianie i tworzenie kultury. Organizuje się te działania w czasie wolnym. Czas wolny zaś można zagospodarować na setki sposobów. Który wybrać? Nie ustalwszy, jakie cechy osobowości chcemy w naszych uczestnikach rozwijać, jakie dziedziny, jakie dobra kultury upowszechniać, jesteśmy skazani na

1. R. Wroczyński, Wprowadzenie do pedagogiki społecznej, Warszawa 1966, s. 223.

działania przypadkowe, niekonsekwentne.

Wyobraźmy sobie, że w programie placówki znajduje się cel: "Upowszechnianie i rozwijanie zainteresowań muzyką poważną wśród żołnierzy". Można z góry przyjąć, że cel taki jest nietrafny, ponieważ żołnierze nie mają przygotowania i w większości przypadków zainteresowań koniecznych w kontaktach z muzyką poważną.

Uchybienia w rozpoznaniu oczekiwań odbiorców mogą wynikać z nieumiejętności ich ustalenia. Bywa i tak, że placówka popełnia w tym względzie błąd nazywany *pars pro toto*: część traktuje jako całość. Poznawszy tylko niektóre oczekiwania pewnych kategorii odbiorców, traktuje tę część jako całość oczekiwań kierowanych do niej przez środowisko. Jeśli np. spotkamy klub, który skupia kombatantów i w zajęciach z nimi odwołuje się ciągle do czasów ich młodości i walki, to jest tam z pewnością popełniany ten błąd, gdyż kultywowanie wspomnień nie wyczerpuje zainteresowań ludzi tego środowiska.

Cele działania placówki ustalamy wiedząc, że:

- działalność oświatowo-wychowawcza służy kształtowaniu życia społecznego i rozwojowi kultury,
- kierunki oddziaływań wychowawczych i wybór dóbr kultury w placówkach oświatowo-wychowawczych wywodzą się z przyjętych ideałów wychowawczych,
- sytuacje wychowawcze w środowiskach działania placówek i oczekiwania ich uczestników oraz potencjalnych uczestników warunkują wybór i uszczegółowienie celów działania w obrębie ogólnych założeń działalności oświatowo-wychowawczej.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że celów działalności oświatowo-wychowawczej nie można ograniczać wyłącznie do pożądanych zmian w osobowości ludzi. Mogą się one odnosić także do innych zjawisk, jak na przykład układu stosunków wychowawczych,

struktury zespołów na które skierowana jest działalność oświatowo-wychowawcza, panującej atmosfery, wreszcie organizacji pracy w ośrodku kultury. Jednak wszystkie te zmienne są o tyle coś warte, o ile mają sens wychowawczy i przyczyniają się do przekształcania w pożądanym kierunku osobowości wychowawczych jednostek.

5. FORMY I METODY DZIAŁALNOŚCI KULTURALNO-OŚWIATOWEJ I WYCHOWAWCZEJ

Działalność kulturalno-oświatowa i wychowawcza przejawia się w bogactwie i różnorodności form. Dynamika przemian we współczesnym życiu przyczynia się do ujawniania się coraz to nowych potrzeb i powstawanie coraz to nowych form ich zaspokojenia. Najogólniej można formy działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej podzielić na formy tradycyjne i nowoczesne. Pierwsze wiążą się z tradycją działalności kulturalno-oświatowej, z warunkami i zadaniami w określonych układach społecznych. Drugie natomiast ze współczesnymi warunkami, z uznaną doniosłą rolą kultury w życiu ludzi i społeczeństwa. Współczesny repertuar form obejmuje i te określone jako tradycyjne i te nowe, współczesne. Czynniki różnicującymi te formy są zadania i preferencje społeczne, skala działalności, wyposażenie, aparatura, kwalifikacje pracowników kultury. Inny podział form opiera się na podstawowych funkcjach czasu wolnego, tj. odpoczynku, zabawy, pracy nad sobą. A zatem formy służące realizacji tych funkcji, będą formami odpoczynku, rozrywki, kształcenia i samokształcenia. Jeszcze inny podział opiera się na wyróżnieniu stopnia aktywności. Będą to więc formy czynnego udziału i biernego udziału /odbioru/. Ciekawa propozycja klasyfikacji form opiera się na wyróżnieniu takich czynników, jak: słowo, obraz, dźwięk, ruch. Odpowiadające tym wyróżnikom formy to: słowne /pogadanka, odczyt/, wizualne /wystawa, gazetka/, dźwiękowe /nagrania, audycje/, ruchowe /wycieczka, zabawa/ oraz oparte na tych elementach formy kombinowane /przedstawienie, festiwal, dyskoteki/.

Propozycja porządkująca dość dokładnie repertuar form działalności kulturalnej jest następująca: formy dzieli się ze

względu na:

- 1/ typ i treść zadania kulturalno-oświatowego - formy oświatowe, formy artystyczne, formy rozrywkowe, formy wypoczynku itp.;
- 2/ cele i motywy uczestnictwa /potrzeby, zainteresowanie/ - samokształcenie, kursy, wypoczynek, rozrywka, zabawa, konkursa, popis itp.;
- 3/ typ uczestnika - formy pracy z dziećmi i młodzieżą, formy pracy z kobietami;
- 4/ czas trwania - formy krótkookresowe, sezonowe, cykliczne, sporadyczne;
- 5/ Miejsce, typ pomieszczeń - formy zajęć na wolnym powietrzu, formy klubowe, formy kameralne;
- 6/ aparatura, urządzenia - słuchowiska, transmisje, projekcje;
- 7/ liczbę uczestników - formy pracy indywidualnej, formy zespołowe, masowe;
- 8/ liczbę elementów - formy proste, formy złożone, formy kombinowane;
- 9/ kwalifikacje realizatorów i poziom uczestników - formy łatwe, zrozumiałe, ambitne, trudne;
- 10/ stopień aktywności - formy angażujące, formy czynnego udziału, formy biernego udziału;
- 11/ koszty uczestnictwa - drogie, tanie, bezpłatne, częściowo odpłatne.

Niniejszy przegląd daje obraz możliwości odpowiedniego doboru form działalności. Właściwy dobór ma poważny wpływ na skuteczność prowadzonej działalności. Można stwierdzić, iż dla poszukiwania optymalnej koncepcji działalności znajomość form działalności jest nieodzowna. Niezbędna jest także umiejętność przystosowania nowych form do warunków działalności i poziomu uczestników /upraszczanie, ustrakcyjnienie itp./. Oczywiście te wszystkie

operacje można skutecznie robić, gdy się zna dostatecznie szeroki repertuar form i dobrze potrzeby środowiska. W związku z tym celowe wydaje się dokonanie krótkiego przeglądu repertuaru form działalności. Oto podstawowe formy zgrupowane według kierunków działalności placówek:

1. D z i a ł a l n o ś ć i m p r e z o w a

Projekcje filmowe,

Występy amatorskich zespołów artystycznych.

Występy zawodowych zespołów artystycznych.

Obchody, uroczystości, akademie.

Festyny i koncerty.

Imprezy towarzyskie, zabawy, turnieje.

Pokazy, przeglądy, konkursy, festiwale, kiermasze, giełdy.

Akcje odczytowe, spotkania, dyskusje,

Sesje popularnonaukowe, seminaria.

Wystawy twórczości amatorskiej, ludowej, kolekcji i zbiorów.

Wycieczki, rajdy, zloty, zabawy i gry sportowe.

2. Z e s p o ł y z a i n t e r e s o w a ń , k ó ł k a ,

k l u b y

Zespoły zainteresowań różnymi dziedzinami kultury, nauki, i techniki.

Zespoły hobbystów i kolekcjonerów.

Kółka artystyczne, chóry, orkiestry.

Kółka techniczne i modelarskie.

Kółka sportowe, zespoły rytmiki, gimnastyki, akrobatyki.

Kluby książki, filmu, teatru, telewizji.

Kluby dziecięce i młodzieżowe.

Kluby racjonalizatorów.

3. K u r s y

Kursy służące rozszerzaniu lub pogłębianiu wiedzy humanisty-

cznej, bądź technicznej.

Kursy popularyzujące określoną problematykę naukową.

kursy upowszechniania wiedzy praktycznej.

Kursy kwalifikacyjne.

Kursy języków obcych.

Ogniska artystyczne.

Uniwersytety powszechne.

4. K a m e r a l n e i i n d y w i d u a l n e f o r m y
o r g a n i z a c j i c z a s u w o l n e g o

Okazjonalne kontakty towarzyskie.

Spotkania i rozmowy towarzyskie.

Gry i zabawy towarzyskie.

Gry mechaniczne.

Czytelnictwo prasy.

Oglądanie telewizji.

Słuchanie muzyki z płyt lub radio.

Przyjęcia, uroczystości rodzinne, koleżeńskie.

5. P o r a d n i c t w o i p o m o c w z e k r e s i e
o r g a n i z a c j i d z i a ł a l n o ś c i k u l t u -
r a l n o - o ś w i a t o w e j i w y c h o w a w c z e j

Konsultacje, porady, instruktaż.

Szkolenie i doskonalenie pracowników i działaczy kultury.

Wypożyczanie materiałów metodycznych, sprzętu, strojów,

środków transportu.

Pośrednictwo w załatwianiu spraw związanych z organizacją

impres, bądź akcji kulturalnych.

Udostępnianie pomieszczeń klubu organizacjom społecznym

i instytucjom /wynajem/.

Wykonywanie funkcji zleconych administracji /nadzór i kontrola
placówek kulturalno-oświatowych.

FORMY I METODY DZIAŁALNOŚCI OŚWIATOWO-WYCHOWAWCZEJ

Formy	M e t o d y		
	Otwartego uczestnictwa	Pracy grupowej	Indywidualnych przypadków
Usługowe	<ul style="list-style-type: none"> - kawiarnie klubowe, czytelnie, - wypożyczanie sprzętu, - zabawy taneczne, - dyskoteki, - gry stolikowe, - udostępnianie telewizji i video, - udostępnianie aparatury odtworzenia muzyki, - wypożyczanie książek 	<ul style="list-style-type: none"> - wypożyczalnie sprzętu, - udostępnianie pracowni i in. pomieszczeń, - gry stolikowe 	<ul style="list-style-type: none"> - wypożyczalnie sprzętu, - udostępnianie pracowni, - udostępnianie aparatury odtwarzania muzyki.
Audytoryjne	<ul style="list-style-type: none"> - odczyty, - wystawy, - koncerty, - spektakle, - projekcje filmów, - spotkanie z ciekawymi ludźmi, - zorganizowane oglądanie telewizji. 	<ul style="list-style-type: none"> - kursy - szkolenia, - wykłady, - pokazy umiejętności dla grup. 	<ul style="list-style-type: none"> - przekazywanie wiadomości i umiejętności.
Aktywizujące	<ul style="list-style-type: none"> - konkursy wiedzy, - konkursy umiejętności, - kiermasze i wystawy zbiorów hobbistycznych, - udzielenie informacji bibliotecznych, 	<ul style="list-style-type: none"> - ćwiczenie umiejętności /próby, zajęcia praktyczne/, - pokazy umiejętności i wytworów w grupie, - narady problemowe grup, - tworzenie /plenery, warsztaty/, - samokształcenie grup. 	<ul style="list-style-type: none"> - ćwiczenie umiejętności, - pokazy umiejętności i wytworów jednostek, - działalność twórcza, - samokształcenie jednostek, - uczestnictwo jednostek w kształtowaniu polityki programowej placówki.

U w a g a : Tabelę wypełniają główne praktyczne sposoby pracy - ich lista nie jest zamknięta, placówki oświatowo-wychowawcze poszukują nowych.

Potrzeby kulturalne, wzory kultury, które kierunkują działanie człowieka, zależą - jak już wspominaliśmy - od jego sytuacji społecznej i są różnicowane przez:

- 1/ poziom i kierunek wykształcenia,
- 2/ zawód,
- 3/ sytuację materialną,
- 4/ sytuację rodzinną,
- 5/ wiek,
- 6/ tradycje rodzinne.

Są to czynniki najwyraźniej różniące ludzi w życiu kulturalnym i społecznym, choć oczywiście nie jest to lista wyczerpująca. Socjologia zgromadziła już sporą wiedzę o tym, jaki wpływ na przebieg procesów wychowania i na uczestnictwo w kulturze mają te czynniki. Jest to jednak wiedza niepełna, "statystyczna". Opisuje ona środowisko "przeciętne", a więc nie istniejące, lub podaje wnioski ogólne. Warto dowiedzieć się, jak działają te uwarunkowania w każdym środowisku. Te płaszczyzny poznania środowiska nie wyczerpują oczywiście, zakresów wiedzy potrzebnej do działania wychowawczego. Wydają się jednak najważniejsze i użyteczne praktycznie.

Wiedza o tych uwarunkowaniach społecznych jest pomocna w rozeznaniu, jakie możliwości życia kulturalnego i społecznego powinny stwarzać placówki oświatowo-wychowawcze. Wiedza ta pozwala także odpowiedzieć na wiele pytań istotnych dla działalności placówki, np.: Na kim się oprzeć poszukując aktywu społecznego do pracy w placówce? Komu i jakie należy stworzyć możliwości samodzielnego uprawiania twórczości artystycznej? Jakimi kategoriami uczestników należy stworzyć możliwości atrakcyjnego działania w grupach? Jakim tendencjom ujawniającym się w życiu społecznym trzeba przeciwdziałać?

Poznanie środowiska jest konieczne nie tylko do planowania działalności, ale i do kontroli skuteczności oddziaływań w tych samych płaszczyznach. O skuteczności tej możemy się przekonać poznając potrzeby kulturalne, wzory kulturalne czy, szerzej ujmując osobowości ludzkie, jakie udało się nam ukształtować w toku oddziaływań wychowawczych. Porównujemy wtedy potrzeby i wzory, które zastaliśmy rozpoczynając pracę wychowawczą, z tymi, które uzyskaliśmy. Ale niezależnie od tego musimy poznawać cząstkowe efekty naszych działań, by wyjaśnić sobie przyczyny powodzenia lub niepowodzenia poszczególnych poczynań w toku realizacji swoich celów. Z takim poznananiem mamy do czynienia wtedy, kiedy badamy popularność zastosowanych form pracy kulturalno-wychowawczej.

Prawdą jest, iż działając lub tylko tkwiąc w jakiejś rzeczywistości poznajemy ją. Czy takie poznanie wystarcza? Jeśli zakładamy, że znamy rzeczywistość, ponieważ w niej żyjemy, to jesteśmy w błędzie. Znamy tylko te aspekty rzeczywistości, które są dostępne naszemu doświadczeniu. Realizując swoje cele, subiektywnie odnosimy się do spotkanych zjawisk, fałszywie je często interpretując. Nasze spostrzeganie świata zniekształcają emocje. Banalną, ale jakże często zapomnianą przyczyną uzyskiwania nierzetelnej wiedzy o rzeczywistości społecznej jest korzystanie z niewłaściwych źródeł - niekompetentnych informatorów lub zainteresowanych w fałszywym przekazaniu informacji.

Sloganem stało się twierdzenie, że najbardziej charakterystyczną cechą naszych czasów jest wzrastające tempo zmian. Powtarzamy to bardzo często i... zachowujemy się tak, jakby "nasze czasy" kończyły się daleko przed miejscem naszej pracy. Pamiętajmy o tym, że najlepsza nawet diagnoza przeprowadzona pięć lat temu nie jest dobrą podstawą do planowania na jutro. Również fakt, że poprzednia impreza podobała się naszym odbiorcom, nie dowodzi wca-

le, iż będzie się podobała i następna. Trzeba ciągle poddawać krytycznej weryfikacji uznawane wartości, stawiać cele i na nowo konfrontować je z wynikami poznawania środowiska.

Nauki społeczne wypracowują metody zobiektywizowanego poznawania środowisk społecznych, dysponują technikami, które w znacznym stopniu usuwają niebezpieczeństwo gromadzenia fałszywej wiedzy o społeczeństwie. Trudno jednak praktykom polecać stosowanie badań naukowych na co dzień. Takie badania wymagają dużych nakładów, którymi na ogół nie dysponują placówki kulturalno-wychowawcze, oczywiście, zachęcić praktyków do korzystania z pomocy kompetentnych specjalistów w badaniu środowisk społecznych, kiedy to tylko jest możliwe, pod warunkiem, że ci ostatni trafnie sformułują problemy badawcze. Warto w związku z tym pozyskać do współpracy wyższe uczelnie kształcące pedagogów o specjalności oświatowo-wychowawczej, kulturoznawców, magistrantów socjologii, pedagogiki i psychologii, którzy są zainteresowani tą problematyką.

Z własnych doświadczeń wiemy, że cenna jest nawet niewielka pomoc organizacyjna udzielona przez placówki oświatowo-wychowawcze instytucjom naukowym prowadzącym badania nad uczestnictwem w kulturze. Rezultaty takich badań są korzystne dla obu współpracujących stron. Niezależnie od tego sprawą pilną jest wypracowywanie praktycznych sposobów poznawania środowiska społecznego. Taką pracę chcemy zaproponować poprzez prezentowane rozważania.

Z a k o ń c z e n i e

W aktualnej sytuacji rozwój poznania naukowego działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej charakteryzują dwie tendencje. Obok stale rozszerzającego się zakresu rozwiązywanych zadań teoretycznych i praktycznych, dużo uwagi poświęca się metodom naukowym służącym tej działalności. Pierwszą tendencję charakteryzuje rozwiązywanie praktycznych problemów oświatowo-wychowawczych bezpośrednio w toku realizacji różnorodnych przedsięwzięć. Wyrazem drugiej tendencji, której właściwa jest refleksja teoretyczna, jest modelowanie działalności kulturalno-oświatowej i wychowawczej.

Między owymi tendencjami nie ma bynajmniej sprzeczności, przeciwnie - wzajemnie się uzupełniają, wzmacniają pozwalając tym samym zwiększać efektywność działalności oświatowo-wychowawczej.

Strona organizacyjna pracy kulturalno-oświatowej i wychowawczej w małym tylko stopniu podlegała dotąd badaniom naukowym. Opracowania polskie są tylko refleksjami praktyków, mających mniejsze lub większe doświadczenie. Nie formułują one ogólnych zasad organizacji, lecz tylko podają wskazania mające charakter reguł praktycznych. Rozwijające się nowe nurty w teorii organizacji i zarządzania np. doskonalenie organizacji czy kultura organizacyjna, dają obecnie impuls do opracowania teorii organizacji działalności oświatowo-wychowawczej.

B i b l i o g r a f i a

1. H.J. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, Warszawa 1985.
2. Z. Chrościcki, Doradztwo organizacyjne. Koncepcje, cele, doświadczenia, Warszawa 1987.
3. B. Czarniawska, A. W. Nocuń, K. Szmagielski, Kierowanie w kulturze. Perspektywa sukcesu, Warszawa 1985.
4. J. Gąciarz, A. Marcinkowski, Organizacja - kultura - zmiana społeczna. Studia Socjologiczne nr 1, 1989.
5. Instrukcja o pracy oświatowo-kulturalnej i wychowawczej w wojsku, Warszawa 1931.
6. D. Jankowski, J. Kargul, F. Kowalewski, K. Przyszczypkowski, Podstawy działalności kulturalno-oświatowej, Warszawa 1985.
7. J. Kunikowski, O współczesnym pojmowaniu istoty wychowania. Zeszyty Naukowe AON, 1993, nr 3, s. 224-234.
8. P. Rozmysłowicz, Koncepcja wychowania przez sztukę w wojsku. Zeszyty Naukowe AON, 1992, nr 1, s. 97-114.
9. R. Stępień, Z zagadnień dydaktyki i wychowania w wojsku, Warszawa 1993.
10. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1992.
11. W kierunku chrześcijańskiej kultury, pod red. B. Bejze, Warszawa 1978.
12. L. Wyszczelski, B. Rudnicki, Organizacja i kierowanie działalnością oświatowo-wychowawczą w wojsku II Rzeczypospolitej /1918-1945/. Zeszyty Naukowe AON, 1993, nr 1, s. 361-381.