

Przemysław Żebrok  
Gimnazjum nr 2 w Skoczowie

## AKSJOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA SZKOŁĄ

### Wstęp

W dobie odrzucania wszelkich autorytetów, mętliku światopoglądowego, braku ideałów i jasno wyznaczanych kanonów postępowania podjęcie rozważań nad znaczeniem wartości w zarządzaniu nabiera szczególnego znaczenia. Dotyczy to także instytucji oświatowych, które z założenia mają formować charaktery i postawy podopiecznych poprzez wskazywanie odpowiednich wzorców zachowania. Jednym z ważkich elementów zarządzania placówkami oświatowymi jest należyte ukierunkowanie na wychowanie młodzieży. Truizmem wydaje się twierdzenie, że przekazywanie nadrzędnych wartości odgrywa istotną rolę w sferze oświatowej i chroni młodego człowieka przed zatraceniem się w otaczającej go rzeczywistości. Niebezpiecznymi zjawiskami dla edukacji są: fundamentalne odrzucanie i kwestionowanie wartości uprawnionych przez tysiąclecia, rozpad tradycyjnie pojmowanej rodziny, akceptacja swobód i odrzucanie zobowiązań, kult pieniądza i konsumpcji, pogarda dla etosu pracy i autorytetów. Zjawiska te świadczą o rozpadzie więzi społecznych. Kosztami jego są kryminalizacja życia, korupcja władz, rozszerzanie się mafii, agresji, gwałtu, okrucieństwa, narkomanii i lekomanii<sup>1</sup>.

Pierwsza część pracy to teoretyczne rozważania nad zagadnieniami wartości, a ich głównym celem jest próba wskazania tych elementów, które w zarządzaniu placówką oświatową mają szczególne znaczenie, z jednoczesnym zaakcentowaniem roli przywódcy w procesach kształtowania odpowiednich postaw. Część druga ma charakter empiryczny. Za pomocą analizy aktów prawnych zaprezentowano rolę państwa w wyznaczaniu szkołom nadrzędnych celów oraz zakresu praw i odpowiedzialności.

---

<sup>1</sup> K. Denek, *Aksjologiczne aspekty edukacji szkolnej*, Toruń 2001, s. 14.

### Fundowanie celów na wartościach

Dla potrzeb artykułu skupiono się wokół następujących zagadnień:

- zarządzanie;
- wartości; fundowanie celów na wartościach;
- cele w zarządzaniu szkołą; podmioty wyznaczające cele.

Podstawowymi kategoriami omawianymi w niniejszym szkicu są pojęcia zarządzania oraz wartości. Spośród definicji zarządzania dla niniejszych rozważań wybrano te, które odnoszą się do celów zarządzania:

- zarządzanie to sztuka osiągania celów przez innych ludzi; cele organizacja osiąga poprzez organizowanie pracy innych ludzi;
- zarządzanie polega na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji.

Tadeusz Gospodarek zarządzanie definiuje w szczególności jako:

- proces społeczno-ekonomiczny;
- sterowane przemianą stanu systemu społeczno-ekonomicznego;
- oddziaływanie człowieka na system społeczno-ekonomiczny;
- ustalanie celów do osiągnięcia i wymuszanie ich osiągnięcia<sup>2</sup>.

Z definicji tych wynika, iż czynnik ludzki zawsze odgrywa kluczową rolę w procesach zarządzania placówką oświatową. To wiąże się z mniejszym bądź większym stopniem oddziaływania na poszczególnych uczestników organizacji. Dlatego też zarządzanie zawsze oceniane będzie w kategoriach aksjologicznych (dobre, złe, sprawiedliwe itp.) zarówno przez obserwatorów zewnętrznych, jak i wewnętrznych, co wiąże się z koniecznością budowy miary, skali oraz wzorców<sup>3</sup>.

Zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie oraz przewodzenie, czyli kierowanie ludźmi<sup>4</sup>. Problematyka zarządzania placówkami oświatowymi musi koncentrować się na najważniejszym zasobie, jakim są ludzie – najcenniejszy kapitał organizacji. Nie można zapominać, że zarządzanie pełni rolę służebną wobec celu nadrzędnego, jakim jest kształcenie dzieci i młodzieży.

Jeszcze innym zakresem przedmiotowym nauk o zarządzaniu są zachowania i postawy ludzi w organizacji. Są one, obok wiedzy i wartości, częścią szeroko rozumianej kultury i stanowią element kinetyczny, czyli zmienny lub poddający się zmianie. Silnie akcentowane jest tu spoivo w postaci trwałej kultury i zespołu wartości spajających zespół pracowniczy.

Wielowymiarowość problematyki zarządzania jest faktem niemożliwym do podważenia i wyeliminowania. Swój wkład do zawichości wnosi aksjologia i konieczność prowadzenia ocen w kategorii dobra i zła w codziennej praktyce managerskiej. Złożoność warto-

<sup>2</sup> T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wałbrzych 2012, s. 12.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>4</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. M. Rusiński, Warszawa 1996, s. 6.

ści systemu, ocenianej niezależnie z punktu widzenia obserwatora wewnętrznego i zewnętrznego, prowadzi do komplikacji uzgodnienia wyniku<sup>5</sup>. Na gruncie tych rozważań rodzą się pytania, jakie wartości są pożądane w zarządzaniu publicznym. Czy istnieje jeden model, wzór zarządzania, o którym można by powiedzieć, że reprezentuje uniwersalne, powszechnie akceptowalne i uznane wartości? Z punktu widzenia filozofii to stan pożądany, gdyż, jak twierdzi ksiądz Michał Heller, sytuacja pytania to punkt wyjścia tej nauki. Z pytaniem trzeba się zmierzyć przy pomocy naturalnego ludzkiego wyposażenia – myślenia i świadectwa zmysłów<sup>6</sup>.

Pojęcie wartości z punktu widzenia zarządzania jest zagadnieniem bardzo złożonym. Występuje w ujęciach różnych dziedzin nauki, jednakże trudno je jednoznacznie zdefiniować. Coraz częściej zwraca się nawet uwagę, że nie można zrozumieć istoty aksjologicznych pojęć w zarządzaniu bez kontekstu filozoficznego. Przeważnie postrzegane jest ono w kategoriach ekonomicznych (coś jest tyle warte). W naukach tych mówi się o wartości szczególnie w odniesieniu do czystego zysku w wyniku wymiany określonych dóbr. Zysk jest mierzony albo ilością otrzymanych towarów, albo jakimś środkiem wymiany (na ogół pieniądzem). Wartość zatem oznacza tu zwykle nic innego jak tylko konkretną korzyść.

Wartości mogą przybierać postać: dóbr, idei, myśli, postaw, koncepcji, przeżyć psychicznych. U podłoża wartości poznawczych znajduje się prawda. Stąd klasyczna pedagogika przyznawała jej prymat w strukturze wartości. Prawda sama w sobie stanowi cel i istotę poznania. Nic dziwnego, że znajduje się ona w centrum teorii i praktyki edukacji<sup>7</sup>.

Biorąc pod uwagę dziedzinę, najczęściej wyróżnia się następujące wartości: etyczne, estetyczne, religijne, poznawcze, ogólnokulturowe. Natomiast Eduard Spranger dodatkowo uwzględnia zasadę różnic tematycznych. Wyróżnia on sześć odmiennych tematycznie wartości: teoretyczne, ekonomiczne, społeczne, estetyczne, polityczne, religijne<sup>8</sup>.

Do stanowisk aksjologicznych zaliczyć należy zagadnienia stosunku wartości do bytu czy poznawczego ujmowania wartości. W obrębie tych poglądów umiejscowiony jest abularyzm aksjologiczny i relatywizm aksjologiczny. Zdaniem wielu naukowców to właśnie relatywizm aksjologiczny stanowi główną przeszkodę w kształtowaniu powszechnie uznawanych norm etycznych i estetycznych. Relatywizm zakłada bowiem, że wszelkie wartości mają charakter zmienny, względny, to znaczy są wartościami tylko dla kogoś lub ze względu na coś. To, co jest wartością dla jednych, nie musi być takie same dla innych; prawdziwość wypowiedzi można oceniać wyłącznie w kontekście systemu, w którym są one wypowiedzane. W naukach o zarządzaniu, wolnych od subiektywnych ocen, badanie aksjologicznych aspektów w sposób obiektywny jest możliwe w bardzo ograniczonym zakresie. Naukowcy dopuszczają w tym zakresie jedynie pomiar ilościowy. Obiektywne istnienie etyki, moralności oraz jakościowych cech informacji w działaniach menedżera generuje

<sup>5</sup> T. Gospodarek, *Aspekty złożoności...*, op. cit., s. 62.

<sup>6</sup> M. Heller, *Filozofia świata*, Kraków 1992, s. 17.

<sup>7</sup> K. Denek, *Aksjologiczne aspekty...*, op. cit., s. 38.

<sup>8</sup> Cz. Matuszewicz, *Psychologia wartości*, Warszawa 1975, s. 54.

konieczność istnienia kryteriów wartościujących, zależnych od kontekstu oraz czasu, a więc pragmatycznych<sup>9</sup>.

Według Kazimierza Denka pojęcie wartości jest bardzo wieloznaczne, nieostre, a nawet jednostronne. Dzieje się tak z powodu dyferencji rozmaitych nauk, a także niezbyt imponujących efektów poszukiwań różnych twórców<sup>10</sup>. Z kolei Wincenty Okoń wartość przedstawia jako właściwość nadawaną przedmiotom przez człowieka w zależności od jego potrzeb uczuć i woli<sup>11</sup>. Nieco inne podejście proponuje Władysław Krajewski, który pojęcie to definiuje jako to, co cenne, godne pożądania i wyboru, coś, co stanowi cel ludzkich dążeń<sup>12</sup>.

Jan Paweł II podkreśla fakt, że wartości są podstawą, która nie tylko decyduje o życiu, lecz także określa linie postępowania i strategię, które budują życie w społeczeństwie. Nie można oddzielać od siebie wartości osobistych i wartości społecznych<sup>13</sup>. Z kolei Kazimierz Denek twierdzi, że sens życia ludzkiego wyrażany jest przez świat wartości. Wartości są wręcz filarami, na których opiera się życie społeczne, osobiste i wspólnotowe<sup>14</sup>.

W ramach systemu szkolnego tworzy się usługi, które w społeczności postrzegane są jako dobra, więc też jako nośniki wartości. Mogą to być wartości instrumentalne bądź autoteliczne. Instrumentalna wartość edukacji jest rozumiana jako taka, która służy określonemu celowi głównie poprzez swą wartość użytkową. Edukacja w tym znaczeniu ma zdolność do pomnażania dochodu. Edukacja jako wartość autoteliczna jest dobrem samym w sobie. Zostaje wówczas umieszczana na szczycie hierarchii wartości.

W tym miejscu pojawia się pytanie, jaki podmiot ustala cele dla takiej organizacji, jaką jest szkoła. Z pewnością dla całego systemu szkolnego i jego podsystemów tym podmiotem jest ministerstwo edukacji. Są to wówczas cele strategiczne, które każdy element systemu musi realizować. Następnym podmiotem mającym wpływ na ustalanie celów szkoły jest organ prowadzący, czyli gmina. Cele te mają już wymiar operacyjny. Wszystkie jednak muszą mieć ufundowanie w wartościach. Ten problem wydaje się najważniejszy.

### Szkoła w otoczeniu

Jednym z celów zarządzania organizacją szkoloną jest przekazywanie jej uczestnikom odpowiedniego systemu wartości. Jednak, jak twierdzi Geert Hofstede, ludzie przychodzą do organizacji z ukształtowanymi już wartościami i prezentują skłonności do określonego wyboru. Człowiek nabywa wartości we wczesnym dzieciństwie<sup>15</sup> (rys. 1). Nie ulega też wątpliwości, że to środowisko rodzinne w głównej mierze kształtuje dziecko. Dlatego nale-

<sup>9</sup> T. Gospodarek, *Aspekty złożoności...*, op. cit., s. 27.

<sup>10</sup> K. Denek, *Aksjologiczne aspekty...*, op. cit., s. 20.

<sup>11</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1984, s. 337.

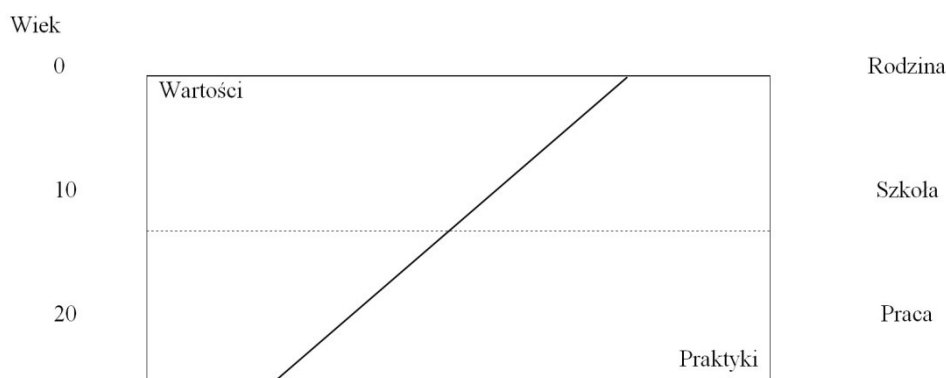
<sup>12</sup> *Słownik pojęć filozoficznych*, red. W. Krajewski, Warszawa 1996, s. 207.

<sup>13</sup> Jan Paweł II, *Orędzie na XVIII Światowy Dzień Pokoju* (1.01.1985), [w:] *Wy jesteście moją nadzieją. Wybór wypowiedzi Ojca Świętego Jana Pawła II do młodzieży*, Warszawa 1991, s. 144.

<sup>14</sup> K. Denek, *Aksjologiczne aspekty...*, op. cit., s. 32.

<sup>15</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, przekł. M. Durska, Warszawa 2011, s. 25.

ży wyraźnie podkreślić znaczenie rodziców w wychowaniu dziecka i współpracy ze szkołą. Rodzina ma zasadniczy wpływ na kształtowanie hierarchii wartości. W niej dziecko uczy się podstawowych umiejętności życiowych, kształtuje swoją osobowość, nabiera przekonań o świecie, o jego wartościach i zasadach życia.



### Rysunek 1. Uczenie się wartości i praktyk

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje...*, op. cit., s. 25.

Jeśli przyjąć systemowe, czyli holistyczne, podejście do organizacji, to szkoła jest organizacją, która funkcjonuje jako system otwarty<sup>16</sup>: działa w określonym otoczeniu, podlega jego wpływom, ale i sama na nie oddziałuje. Ze środowiska czerpie zasoby konieczne dla swego funkcjonowania, ale też je oddaje. W związku z tym następuje ustawiczna wymiana określonych wartości, które do organizacji napływają i organizację opuszczają. Rodzi to określone konsekwencje w postaci społecznej odpowiedzialności szkoły jako organizacji.

Systemowe spojrzenie na organizację proponuje też cytowany wcześniej Tadeusz Gospodarek, który wskazuje na pojęcie systemu złożonego generującego wartość. Jego cechy to między innymi:

- tworzenie użytecznych zasobów (również niematerialnych);
- tworzenie wartości w otoczeniu<sup>17</sup>.

Szkoła funkcjonuje jako system w określonych, państwowych strukturach. I właśnie państwo powinno odgrywać decydujące znaczenie w kształtowaniu polityki oświatowej. Powinno ono przede wszystkim realizować wartości moralne i ideę dobra, na tym polega jego powołanie. Już Platon wskazywał na rolę państwa, twierdząc, że mądrość to wiedza o tym, co istnieje naprawdę, co jest z samej istoty doskonałe. Celem funkcjonowania państwa nie są przecież tylko wartości materialne. W przeciwieństwie do dóbr materialnych,

<sup>16</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 86–87.

<sup>17</sup> T. Gospodarek, *Aspekty złożoności...*, op. cit., s. 41.

które tracą na wartości, gdy są używane, zasoby wiedzy rosną, gdy są wykorzystywane, a tracą na wartości, gdy nie są używane.

### **Rola przywódcy w kreowaniu hierarchii wartości**

Zarządzanie przez wartości (ang. *Managing by Values*) to coraz częściej wykorzystywany model dla menedżerów, w tym dyrektorów szkół. Wzorzec zarządzania opartego na wartościach koncentruje się na odnalezieniu kluczowych wartości organizacyjnych. Oferuje on szansę na zbudowanie kultury w zgodzie z tymi wartościami i jednocześnie z celami strategicznymi. Systemy wartości to motywatory, które kształtują zachowania jednostek, organizacji i społeczeństwa. Narzędziami tego rodzaju zarządzania są przykładowo: misja, wizja, program wychowawczy, kodeks wartości. Coraz częściej też takie walory jak zaufanie i znacznie stają się, bardziej niż kontrola, najistotniejszymi elementami zarządzania w organizacjach. Dlatego w coraz większym stopniu akcentowane jest znaczenie przywództwa w organizacji. Przejawia się ono umiejętnością pozyskiwania zwolenników, ich integrowania, inspirowania i pociągania za sobą. Kultura, wartości, komunikacja – to cechy, które można włączyć do charakterystyki przywódcy. Wskaźnikiem są też dobrze rozwinięte umiejętności interpersonalne. Przywództwo tworzy zręby zwierzchnictwa funkcjonalnego, które, uprawnione (wsparte formalnie nadanymi kompetencjami kierowniczymi), sprzyja skutecznej realizacji celów organizacyjnych<sup>18</sup>.

Dyskusja na temat przywództwa w szkole dotyczy zazwyczaj modelu zarządzania skupionego na oczekiwanych rezultatach. Od dyrektora oczekuje się wymiernych efektów, które bez wrodzonych predyspozycji są trudne do osiągnięcia. A to właśnie cechy osobowościowe dyrektora szkoły w dużym stopniu decydują o kształcie organizacji, wizerunku, normach postępowania, kierunkach rozwoju bądź stagnacji. Dyrektor jako człowiek, przed którym stawia się wysokie oczekiwania moralne, na co dzień musi podejmować trudne decyzje. Styka się z wieloma sytuacjami dotyczącymi systemu wartości. Nie ulega też wątpliwości, że pojawia się przed nim konieczność podejmowania licznych decyzji natury aksjologicznej. Przywódca integruje zespół, inspirowanie do działań wspomagających realizację celów. To autorytet dyrektora i jego świadectwo postępowania w dużej mierze kształtują postawy i normy postępowania. Dyrektor staje się przewodnikiem po świecie wartości, których jest nosicielem i które sam reprezentuje. Dzięki przekazywanym wartościom może budować u innych członków społeczności szkolnej odpowiednią hierarchię wartości.

---

<sup>18</sup> *Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, Warszawa 2005, s. 127.



**Rysunek 2. System wartości w organizacji szkolnej**

Źródło: opracowanie własne.

Dyrektor szkoły jest współodpowiedzialny za wizję i misję placówki, jest liderem odpowiadającym za kierunek, w jakim zmierza szkoła oraz za to, jakie wartości są w niej respektowane i przekazywane.

#### Wyznaczanie celów – wybrane akty prawne

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej:

„Art. 48, ust. 1. Rodzice mają prawo do wychowania dzieci zgodnie z własnymi przekonaniem. Wychowanie to powinno uwzględniać stopień dojrzałości dziecka, a także wolność jego sumienia i wyznania oraz jego przekonania.

Art.53, ust. 3. Rodzice mają prawo do zapewnienia dzieciom wychowania i nauczania moralnego i religijnego zgodnie ze swoimi przekonaniem.

Art.72, ust. 1. Rzeczpospolita Polska zapewnia ochronę praw dziecka. Każdy ma prawo żądać od organów władzy publicznej ochrony dziecka przed przemocą, okrucieństwem, wyzyskiem i demoralizacją”<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/2.htm> [12.12.2016].

Konkordat między Stolicą Apostolską i Rzeczpospolitą Polską:

„Art. 12. Uznając prawo rodziców do religijnego wychowania dzieci oraz zasadę tolerancji, państwo gwarantuje, że szkoły publiczne i ponadpodstawowe oraz przedszkola prowadzone przez organy administracji państwowej i samorządowej organizują, zgodnie z wolą zainteresowanych, naukę religii w ramach planu zajęć szkolnych i przedszkolnych”<sup>20</sup>.

Konwencja o prawach dziecka:

„Rzeczpospolita Polska uważa, że wykonania przez dziecko jego praw określonych w konwencji, w szczególności praw określonych w artykułach od 12 do 16, dokonuje się z poszanowaniem władzy rodzicielskiej, zgodnie z polskimi zwyczajami i tradycjami dotyczącymi miejsca dziecka w rodzinie i poza rodziną”<sup>21</sup>.

Karta Nauczyciela:

„Art. 6. Nauczyciel obowiązany jest: 1) rzetelnie realizować zadania związane z powierzonym mu stanowiskiem oraz podstawowymi funkcjami szkoły: dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, w tym zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę; 2) wspierać każdego ucznia w jego rozwoju; 3) dążyć do pełni własnego rozwoju osobowego; 4) kształcić i wychowywać młodzież w umiłowaniu Ojczyzny, w poszanowaniu Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w atmosferze wolności sumienia i szacunku dla każdego człowieka; 5) dbać o kształtowanie u uczniów postaw moralnych i obywatelskich zgodnie z ideą demokracji, pokoju i przyjaźni między ludźmi różnych narodów, ras i światopoglądów”<sup>22</sup>.

Ustawa o systemie oświaty:

„Preambuła. Oświata w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi wspólne dobro całego społeczeństwa; kieruje się zasadami zawartymi w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a także wskazaniem zawartymi w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Międzynarodowym Pakcie Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Konwencji o Prawach Dziecka. Nauczanie i wychowanie – respektując chrześcijański system wartości – za podstawę przyjmuje uniwersalne zasady etyki. Kształcenie i wychowanie służy rozwijaniu u młodzieży poczucia odpowiedzialności, miłości ojczyzny oraz poszanowania dla polskiego dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym otwarciu się na wartości kultur Europy i świata. Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności.

<sup>20</sup> Konkordat między Stolicą Apostolską i Rzeczpospolitą Polską (Dz.U. z 1998 nr 51 poz. 318), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19980510318> [12.12.2016].

<sup>21</sup> Konwencja o prawach dziecka (Dz.U. z 1991 nr 120 poz. 526), [dziennikustaw.gov.pl/D1991120052601.pdf](http://dziennikustaw.gov.pl/D1991120052601.pdf) [12.12.2016].

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2006 nr 97 poz.674 z późn. zm.), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20060970674>, [12.12.2016].



Art.4. Nauczyciel w swoich działaniach dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych ma obowiązek kierowania się dobrem uczniów, troską o ich zdrowie, a także szanowania godności osobistej ucznia<sup>23</sup>.

### Zakończenie

Człowiek żyje wartościami i wartościuje, mimo to nie ma wśród naukowców zgodności co do znaczenia owego pojęcia. Podjęcie próby definicji tego terminu na ogół wiąże się z przyjęciem określonej teorii wartości. Problematyka ta od dawna zajmuje trwałe miejsce w naukowych rozważaniach. W tak zróżnicowanym obszarze definicji szczególnego znaczenia nabiera aksjologia filozoficzna, która sięga do rzeczywistości ludzkiej egzystencji i podkreśla, że nasz świat jest światem wartości<sup>24</sup>.

Świat człowieka pełen jest spraw i rzeczy ważnych, doniosłych i banalnych, to świat piękna i brzydoty, zdrowia i choroby, prawdy i kłamstwa, świętości i diaboliczności<sup>25</sup>. Na refleksji aksjologicznej w dziejach nauki zaważyła koncepcja trzech podstawowych i najwyższych wartości, określonych w filozofii klasycznej jako transcendentalne: dobro, piękno i prawda. Już od czasów Platona pojawia się różnorodna interpretacja filozoficzna ich natury istnienia; są one: autonomiczne wobec zmiennej rzeczywistości, tożsame z bytem, w pełni obecne w Bycie Absolutnym, stanowią konstrukt ludzkiego umysłu – abstrakcję nadbudowaną nad wartościami szczegółowymi<sup>26</sup>.

W turbulentnym otoczeniu, z jakim mamy współcześnie do czynienia, potrzebne są czynniki stabilizujące. Naukowcy wyróżniają dwa filary utrwalające przestrzeń oświatową: wiedza i wartości. Coraz częściej zwracają też uwagę na ogólne zagubienie w świecie wartości. Ksiądz Tadeusz Styczeń określa wręcz obecny dyskurs nad wartościami jako impas<sup>27</sup>. Większość zaś zgodnie przyznaje, że istnieje głęboka potrzeba namysłu nad wartościami. Staje się to kluczowym zagadnieniem naszych czasów.

### Bibliografia

- Chałas K., *Wychowanie ku wartościom: Elementy teorii i praktyki. Tom 1. Godność, wolność, odpowiedzialność, tolerancja*, Lublin – Kielce 2003.
- Denek K., *Aksjologiczne aspekty edukacji szkolnej*, Toruń 2001.
- Galarowicz J., *Na ścieżkach prawdy*, Kraków 1992.
- Gogacz M., *Platonizm i arystotelizm. Dwie drogi do metafizyki*, Warszawa 1996.
- Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wałbrzych 2012.

<sup>23</sup> Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r. (Dz. U. z 2004 nr 256 poz. 2572 ze zm.), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20042562572> [12.12.2016].

<sup>24</sup> J. Tischner, *Myslenie według wartości*, Kraków 1982, s. 483.

<sup>25</sup> J. Galarowicz, *Na ścieżkach prawdy*, Kraków 1992, s. 568.

<sup>26</sup> K. Chałas, *Wychowanie ku wartościom: Elementy teorii i praktyki. Tom 1. Godność, wolność, odpowiedzialność, tolerancja*, Lublin – Kielce 2003, s. 19.

<sup>27</sup> Ibidem.

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. M. Rusiński, Warszawa 1996.
- Heller M., *Filozofia świata*, Kraków 1992.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, przekł. M. Durska, Warszawa 2011.
- Jan Paweł II, *Orędzie na XVIII Światowy Dzień Pokoju* (1.01.1985), [w:] *Wy jesteście moją nadzieją. Wybór wypowiedzi Ojca Świętego Jana Pawła II do młodzieży*, Warszawa 1991.
- Konkordat między Stolicą Apostolską i Rzeczpospolitą Polską (Dz.U. z 1998 nr 51 poz. 318), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19980510318> [12.12.2016].
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/2.htm> [12.12.2016].
- Konwencja o prawach dziecka (Dz.U. z 1991 nr 120 poz. 526), [dzienniku-staw.gov.pl/D1991120052601.pdf](http://dzienniku-staw.gov.pl/D1991120052601.pdf) [12.12.2016].
- Matuszewicz Cz., *Psychologia wartości*, Warszawa 1975.
- Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1984.
- Słownik pojęć filozoficznych*, red. W. Krajewski, Warszawa 1996.
- Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, Warszawa 2005.
- Tischner J., *Myslenie według wartości*, Kraków 1982.
- Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r. ( Dz. U. z 2004 nr 256 poz. 2572 ze zm.), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20042562572> [12.12.2016].
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2006 nr 97 poz.674 z późn. zm.), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20060970674>, [12.12.2016].

Przemysław Żebrok

### **Aksjologiczne aspekty zarządzania szkołą**

W dzisiejszych czasach podjęcie rozważań nad znaczeniem wartości w zarządzaniu nabiera szczególnego znaczenia. Dotyczy to zwłaszcza organizacji, które decydują o kształcie przyszłego społeczeństwa. Takimi instytucjami są szkoły, dlatego istotnym elementem kierowania placówkami oświatowymi jest ukierunkowanie na odpowiednie wychowanie młodzieży. Przekazywanie im fundamentalnych wartości odgrywa dzisiaj bardzo ważną rolę. Artykuł poświęcony został rozważaniom nad zagadnieniami wartości w zarządzaniu szkołą. Jego głównym celem jest próba wskazania tych elementów, które mają szczególne znaczenie w zarządzaniu placówką oświatową, z jednoczesnym zaakcentowaniem roli dyrektora w procesach kształtowania odpowiednich postaw.

**Słowa kluczowe:** szkoła, oświata, wychowanie, wartości, zarządzanie.

### **Axiological aspects of school management**

Nowadays, taking consideration of the values in management is of particular importance. This concerns especially the organizations that determine the shape of future society. Such institutions are schools, hence an important element of educational institutions management is the focus on the appropriate upbringing of youth. Providing them with the fundamental values plays a very important role today. The nature of this thesis is a reflection on the values in school management. Its main purpose is to try to identify those elements that are of particular importance in the management of educational institutions, while emphasizing the role of headmaster in the process of shaping appropriate attitudes.

**Keywords:** school, education, upbringing, values, management.

*Translated by Przemysław Żebrok*