

*Stanisława Jung-Konstanty**

MODEL ORGANIZACYJNEGO KOMUNIKOWANIA SIĘ W SZKOŁACH PUBLICZNYCH

Zarys treści: W opracowaniu podjęto próbę przybliżenia teorii i zasad komunikowania organizacyjnego. Szczególną uwagę zwrócono na komunikowanie się w szkołach publicznych. Starano się wykazać, który z modeli organizacyjnego komunikowania się może stanowić podstawę skutecznej komunikacji w szkole publicznej. Przeprowadzając analizę procesów komunikowania się w szkole, dokonano identyfikacji form i kierunków komunikacji.

Słowa kluczowe: komunikacja; zarządzanie oświatą

Klasyfikacja JEL: I23

WSTĘP

Ciągle zmiany w systemie oświaty, dotyczące zarówno systemu organizacji i zarządzania, jak również wszystkich procesów pedagogicznych, stawiają przed szkołami publicznymi i ich pracownikami nowe wyzwania. Rynek usług edukacyjnych, na którym funkcjonują zarówno szkoły publiczne, jak i prywatne, zmusza organy zarządzania szkołami publicznymi do sprawnego kierowania tymi placówkami. Dyrektorzy szkół starają się doskonaląc pracę zarządzanej przez siebie szkoły. Sporządzają cały szereg analiz i sprawozdań, przesyłając je do organu założycielskiego, nadzoru pedagogicznego i ministerstwa. Stale monitorują pracę szkoły, zwracając szczególną uwagę na podnoszenie jakości procesu nauczania. Często zadają sobie pytanie, co zrobić, aby pozyskać jak najwięcej uczniów na kolejny rok szkolny.

* Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: s.jung-konstanty@uj.edu.pl

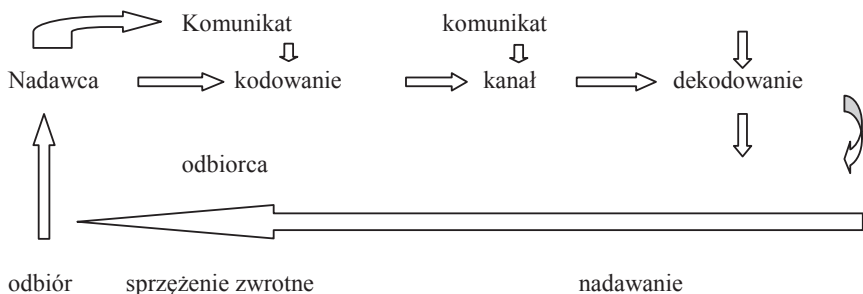
Mając na względzie dynamikę zmian w systemie edukacji, warto zwrócić szczególną uwagę na proces komunikowania się w tych organizacjach. To właśnie dobra komunikacja jest gwarantem osiągnięcia przez szkołę wysokich rezultatów kształcenia i wychowania. Zwiększenie kompetencji komunikacyjnych oddziałujących na kulturę interakcyjną może sprawić, że zarówno problemy finansowe, jak i organizacyjne, z jakimi musi się zmierzyć szkoła, będą do pokonania.

Celem pracy jest identyfikacja form i kierunków organizacyjnego komunikowania się oraz określenie modelu organizacyjnego komunikowania, który najlepiej odzwierciedla tę specyfikę szkół publicznych.

Opracowanie oparto na studiach literatury przedmiotu z zakresu zarządzania, komunikacji, zarządzania oświatą oraz na analizie aktów normatywnych i regulaminów. Wykorzystano również metodę obserwacji uczestniczącej: w latach 1997–1998 i 2007–2010 z perspektywy interesariusza wewnętrznego, a w latach 2000–2007 i 2011–2013 – zewnętrznego.

POJĘCIE I MODELE KOMUNIKACJI

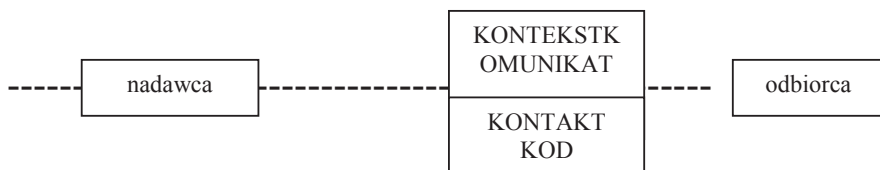
Podstawowym warunkiem dobrego współdziałania ludzi jest dobra wzajemna komunikacja, oparta na rzetelnym przepływie informacji [Barańska 2007, s. 163]. W literaturze istnieje wiele definicji komunikacji. Jedna z nich mówi, że „jest to proces, w trakcie którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienia lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby” [Pszczółowski 1978, s. 100]. Inna pokazuje, że komunikacja jest takim porozumieniem się, którego celem jest stworzenie wspólnoty komunikacyjnej, czyli takich społecznych warunków, w których ludzie łatwo rozumieją się nawzajem i czują się potrzebni [Mikułowski-Pomorski 1999, s. 52]. Proces komunikowania się, o którym mowa w przytoczonych definicjach, przebiega w kilku etapach. Rozpoczyna się wtedy, gdy istnieje ktoś, kto pragnie przekazać jakąś informację drugiej osobie. Przesyłając informację nadawca, koduje jej treść w formie odpowiedniej do sytuacji, np. w słowach, wyrazie twarzy, gestach lub czynnościach fizycznych. Następnie przekazuje wiadomość za pomocą odpowiedniego kanału lub środka przekazu. Odbiorca odbiera i odekodowuje przekazywaną wiadomość. Proces komunikacji może odbywać się jedno- lub dwukierunkowo. Ogólny model procesu komunikowania przedstawiony na rys. 1 obrazuje dwukierunkowy proces komunikacji, polegający na tym, że nadawca, nadając komunikat, jest jednocześnie nastawiony na jego odbiór od odbiorcy. Taka forma komunikacji pozwala na zorientowanie się nadawcy, czy przekazywany komunikat został poprawnie odczytany przez odbiorcę.



Rys. 1. Ogólny model procesu komunikacji. (General model of process of communication)

Źródło: opracowanie na podstawie Piotrowski 2006, s. 187.

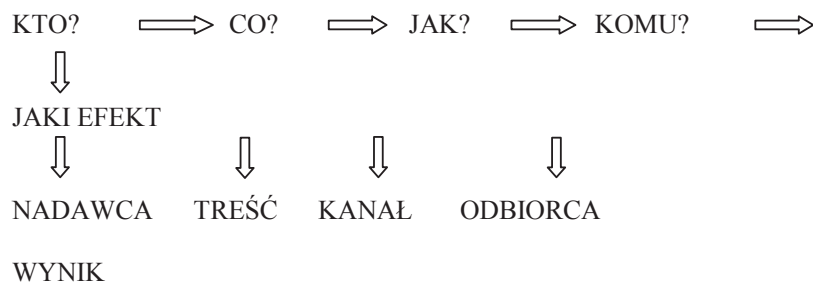
Teoria komunikacji przedstawia strukturę tego zjawiska w postaci modeli bardziej ogólnych lub uszczegółowionych. R. Jakobson (obrazuje to rys. 2) w modelu komunikowania się w komunikacji słownej zaprezentował proces słownego komunikowania się wyłącznie w jednym kierunku: nadawca – odbiorca.



Rys. 2. Model komunikowania się w komunikacji słownej. (Model of communicating in verbal communication)

Źródło: opracowanie na podstawie Mikułowski-Pomorski 1999, s. 53.

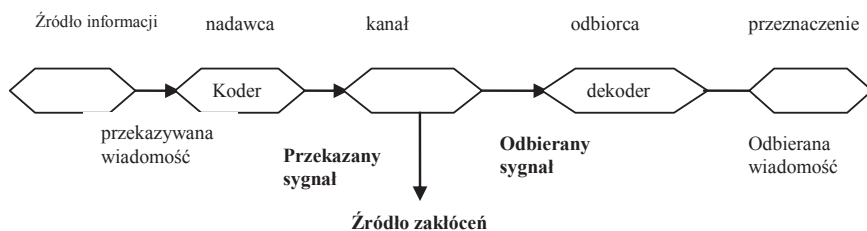
Nadawcą jest osoba mówiąca, odbiorcą – słuchający, czytający lub oglądający w danym momencie, a komunikatem – przekazywana wiadomość. Kodem jest język komunikowania, który powinien być wspólny dla nadawcy i odbiorcy. Komunikowanie dokonuje się w określonym kontekście. Kontakt ten jest możliwy dzięki narzędziom przekazywania komunikatu, czyli kanałowi komunikowania. Kolejnym modelem komunikowania się jest model opisany przez H. D. Lasswella. Autor uwzględnił w tym modelu pięć elementów procesu komunikowania się: nadawcę – treść – kanał – odbiorcę i wynik (rys. 3). Każdy element w tym modelu odpowiada na konkretne pytanie: kto, co, jak, czyli w jaki sposób komunikuje, komu komunikuje i jaki jest efekt całego procesu komunikowania?



Rys. 3. Klasyczny model komunikowania. (Classic model of communication)

Źródło: opracowanie na podstawie Mikułowski-Pomorski 1999, s. 54.

W klasycznym modelu komunikowania nadawcą jest komunikujący się, treścią – zawartość komunikatu, która jest przekazywana kanałem (środkami technicznymi) do odbiorcy, czyli osoby, która poświęca komunikatowi swą uwagę. Efektem zaś jest zespół rezultatów komunikowania. Inny model komunikacji, w którym uwzględniono zakłócenia pojawiające się między przekazywanym a odbieranym sygnałem, zaprezentowali pod koniec lat 40. XX wieku C. Shannon i W. Weaver. Wskazują w swoim modelu na źródło informacji, w którym to rodzi się wiadomość, która z kolei w postaci zakodowanej jest przekazywana odpowiednim kanałem do odbiorcy. Można zauważyć, że osoba odbierająca może jedynie odkodować wiadomość i nie ma żadnego wpływu na nadawcę informacji. Omawiany model prezentuje rys. 4.

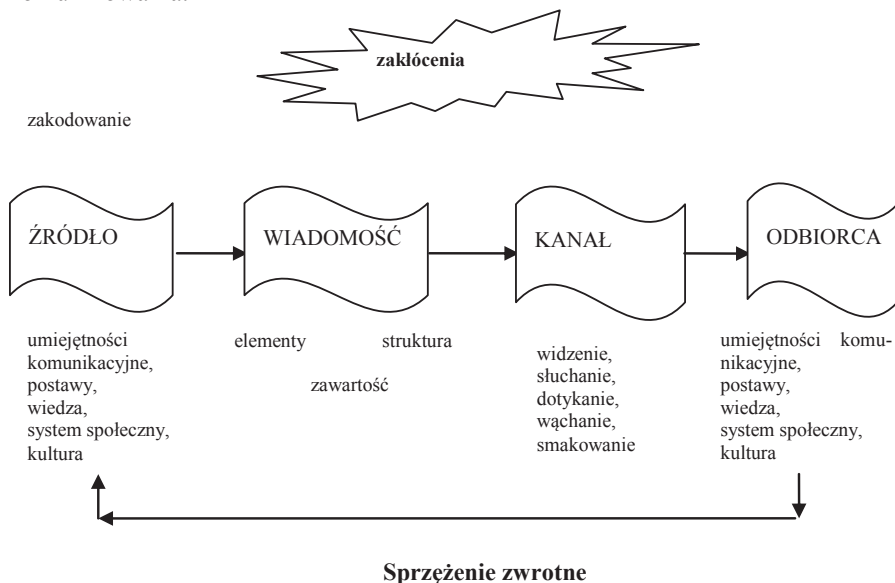


Rys. 4. Model procesu komunikacji według Shannona i Weavera. (The model of process of communication according to Shannona and the Weavera)

Źródło: opracowano na podstawie Moczyłowska 2006, s. 94.

Interakcyjny i interpersonalny charakter komunikacji akcentuje model opracowany przez Ph. I. Morgana (zob. rys. 5). Prezentuje on procesy odnoszące się do komunikacji dwukierunkowej. W przypadku takiej komunikacji odbiorca po rozkodowaniu otrzymanej wiadomości ma możliwość przesłania do nadawcy odpowiedzi. Można również zauważyć, że zarówno u odbiorcy, jak i nadawcy uwzględnione są kompetencje komunikacyjne oraz przynależność do systemów

społecznych i kulturowych jako czynników mających istotny wpływ na proces komunikowania.



Rys. 5. Interpersonalny model komunikacji Ph. I. Morgana. (*The interpersonal model of communication the Ph. I. Morgana*)

Źródło: opracowanie na podstawie Sikorski 1999, s. 195.

Dokonując analizy przytoczonych definicji procesu komunikacji oraz przedstawionych modeli, wyraźnie widać trzy ważne właściwości procesu organizacyjnego komunikowania się. A mianowicie można zauważyć, że proces ten dotyczy ludzi. Jego zrozumienie zależy od zrozumienia wzajemnych relacji między ludźmi. Po drugie, komunikowanie się polega na korzystaniu ze wspólnego lub uzgodnionego zbioru znaczeń. Oznacza to, że ludzie, którzy pragną się ze sobą komunikować, mogą to skutecznie czynić pod warunkiem pozostawania w kręgu tej samej kultury i zbliżonych doświadczeń socjalizacyjnych. Prowadzi to do trzeciej właściwości komunikowania się – do symbolicznej natury tego procesu. Jedynie używane i rozpoznawane przez uczestników procesu komunikowania się gesty, dźwięki, litery, liczby czy słowa mogą przybliżyć lub obrazować przekazywaną myśl czy intencję. Dodatkowo stwierdzić należy, że w procesie komunikacji bardzo istotną rolę odgrywają filtry komunikacyjne (fizyczny, semantyczny i pragmatyczny), które w sporadycznych przypadkach mogą całkowicie zablokować komunikację. Szerzej to zagadnienie omawia J. Sasak [Sasak 2010].

System komunikowania organizacyjnego w każdej organizacji obejmuje procesy komunikowania na poziomie jednostkowym, grupowym i międzygru-

powym, a także międzyorganizacyjnym. Należy podkreślić, że jego uczestnikami są jednostki, które dobrowolnie wstępują do organizacji o często hierarchicznej strukturze, z określonymi rolami jej członków, tj. z wąską grupą zarządzających i szeroką grupą podporządkowanych. Z tego wynika, że kontakty oraz relacje między uczestnikami tego systemu mają charakter przymusowy, formalny i organizacyjny [Dobek-Ostrowska 2004, s. 113]. Komunikacja jest zatem przekazywaniem informacji pomiędzy jednostkami lub grupami zajmującymi w danej strukturze organizacyjnej takie same lub podobne pozycje lub pomiędzy jednostkami czy grupami zajmującymi różne pozycje. Skuteczność takiego procesu komunikowania w organizacjach zależy głównie od:

- formalnych kanałów komunikacji, do których można zaliczyć: pisma okólne, notatki, instrukcje, plany zajęć, regulaminy, kodeks etyczny, sprawozdania i zebrania z pracownikami,
- struktury władzy mającej odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej,
- specjalizacji zadań w obrębie zróżnicowanych grup,
- własności informacji, która oznacza, że poszczególne osoby w organizacji mają informację i wiedzę, która dotyczy wyłącznie ich pracy [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 515–516; Potocki 2011, s. 34–35].

Formy komunikowania przy uwzględnieniu czynników wpływających na jego skuteczność przebiegają wzdłuż pionowych i poziomych powiązań w organizacji. Najczęściej występującą formą jest komunikacja pionowa, przebiegająca zarówno w górę, jak i dół organizacji, zwykle zgodnie z przebiegiem linii służbowego przyporządkowania [Winkler 2006, s. 121–122] oraz komunikacja pozioma, obejmująca osoby zajmujące równorzędne stanowiska w hierarchii organizacyjnej i współpracowników. Można także zauważyć, że proces komunikowania organizacyjnego jest ściśle powiązany z zarządzaniem, jego podstawowymi funkcjami, a mianowicie: planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem i kontrolowaniem. Wagę procesu komunikowania się podkreśla fakt, że żadnej z dziesięciu podstawowych ról, jakie pełni kierownik, nie może być spełniona bez komunikacji. Pełnienie ról interpersonalnych wymaga od menedżera kontaktów z przełożonymi, podwładnymi oraz na zewnątrz organizacji. Role decyzyjne wymagają od kierujących, aby komunikowali swoje decyzje innym, natomiast role informacyjne koncentrują się w szczególności na poszukiwaniu i upowszechnianiu informacji.

Określenie, który z modeli najlepiej odzwierciedla specyfikę komunikowania się w szkołach publicznych, wymaga wcześniejszej charakterystyki form i kierunków organizacyjnego komunikowania się w placówkach oświatowych.

FORMY I KIERUNKI PROCESU KOMUNIKOWANIA SIĘ W PLACÓWCE OŚWIATOWEJ

Szkoła jako placówka oświatowo-dydaktyczna była i jest postrzegana jako ważna instytucja życia społecznego. Jest organizacją posiadającą zdecydowaną

przewagę czynnika ludzkiego nad technologicznym i materialno-technicznym. Zarówno stawiane przed szkołą zadania – kształcenie oraz wychowanie dzieci i młodzieży – jak również nacechowanie znaczną przewagą czynnika ludzkiego wyróżnia szkołę spośród organizacji publicznych. Zgodnie z ustawą o systemie oświaty [Ustawa o systemie oświaty 1991] głównym organem zarządzającym placówką oświatową, stojącym na jej czele, jest dyrektor szkoły. Pracownicy administracyjni zapewniają proces kształcenia, nauczyciele – odpowiadają za realizację procesu nauczania i wychowania, uczniowie – realizują program nauczania, rodzice wspomagają szkołę w realizowanym procesie kształcenia, wychowania i opieki [Drzewowski 2009, s. 155]. Szkoła jest powołana do zaspokajania edukacyjnych potrzeb społeczeństwa i jest włączona w szerszy układ instytucji społecznych, w kulturę. Złożoność tej sytuacji widać wyraźnie w liczbie i charakterze więzi komunikacyjnych zarówno wewnątrzszkolnych, jak i zewnętrznych. Niewątpliwie w organizowaniu tych więzi komunikacyjnych największe znaczenie ma działalność dyrektora szkoły, co można uzasadnić m.in. różnorodnością ról menedżerskich, jakie odgrywa dyrektor szkoły. Treść tych ról można zobrazować, korzystając z koncepcji „zestawu” ról kierowniczych H. Mintzberga.

Autor ten wyróżnił dziesięć różnorodnych ról zaliczanych do trzech podstawowych kategorii, tj. interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej [Kozuch 2001, s. 109.]. Niemal każdy z aspektów roli wyróżnionych przez Mintzberga zawiera odniesienia do komunikowania się (tabela 1), choć autor ten oddzielnie charakteryzuje rolę informacyjną menedżera.

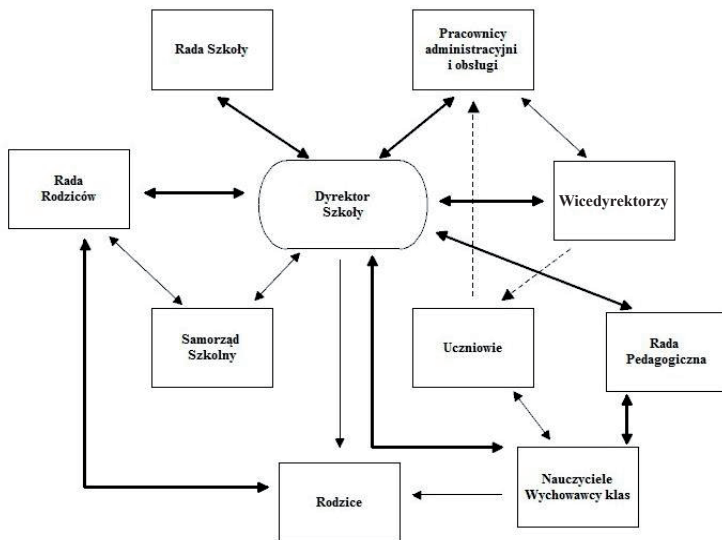
Rola informacyjna dyrektora szkoły obejmuje dwie płaszczyzny komunikacji: komunikację z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. To na nim spoczywa obowiązek zapewnienia skutecznego komunikowania się wewnątrz organizacji. Jest również zobowiązany do zapewnienia komunikowania się szkoły z otoczeniem zewnętrznym. Powinien współdziałać z innymi organami szkoły, a mianowicie: Radą Szkoły, Radą Pedagogiczną, Radą Rodziców i samorządem uczniowskim. Owocne współdziałanie organów szkoły jest możliwe tylko przy dobrze zorganizowanym procesie komunikowania. Na proces ten w szkole mają wpływ zarówno akty normatywne, takie jak: ustawa o systemie oświaty, rozporządzenia kuratorium i organu założycielskiego, Karta Nauczyciela oraz opracowany przez dyrektora szkoły plan komunikowania się.

Tabela 1. Aspekty komunikacji w zależności od roli kierowniczej dyrektora szkoły

Kategoria	Rola	Przykładowe zadania	Aspekty komunikacji
Interpersonalna	Reprezentant	Bierze udział w konferencjach naukowych organizowanych przez uczelnie wyższe	Komunikowanie w trakcie i wokół znaczących dla szkoły wydarzeń
	Przywódca	Stosuje odpowiednią motywację nauczycieli do podnoszenie jakości nauczania	Stale źródło przekazów wobec nauczycieli i otoczenia
	Łącznik	Utrzymuje stały kontakt z organem założycielskim i organem pedagogicznego nadzoru	Komunikowanie z sektorem organizacji publicznych
Informacyjna	Obserwator	Stale monitoruje raport jakości nauczania szkół w gminie, województwie, państwie	Komunikacja zogniskowana na innowacyjnych przedsięwzięciach
	Propagator	Przekazuje do gminy, kuratorium, informacje o osiągnięciach uczniów w szkole	Komunikacja służbowa
	Rzecznik	Przekazuje informacje dotyczące imprez, osiągnięć szkoły na zewnątrz, np. poprzez wykorzystanie mediów	Komunikowanie się z otoczeniem poprzez przekazywanie komunikatów (informacji) w prasie, telewizji. Działania związane z kreowaniem wizerunku placówki oświatowej (PR)
Decyzyjna	Przedsiębiorca	Opracowuje plan działania szkoły na każdy nowy rok szkolny	Buduje sieć relacji interpersonalnych
	Przeciwdziałający zakłóceniom	Rozwiązuje pojawiające się konflikty w szkole	Komunikacja z nauczycielami, pracownikami administracyjnymi i obsługi, uczniami, rodzicami i zwierzchnikami
	Dysponent zasobów	Kontroluje wydatki finansowe szkoły	Komunikacja z wyspecjalizowanym sektorem zarządzania szkołą
	Negocjator	Pomaga w negocjowaniu kontraktów związkowych i ustala warunki problemów do rozwiązania	Komunikacja z organizacją związkową jako źródło danych o nastrojach i napięciach w szkole

Źródło: opracowano na podstawie Jung-Konstanty 2011, s. 99–100.

Dyrektor jest zobowiązany do budowania pozytywnych relacji między wszystkimi uczestnikami organizacji. Powinien określić działania, ustalić sposoby ich realizowania oraz wskazać kierunki, w których będą przebiegać. Przykładowe kierunki komunikowania się dyrektora szkoły z uczestnikami prezentuje rys. 6.



Rys. 6. Kierunki komunikowania się w szkole (*Directions of communicating at school*)

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane kierunki komunikowania się pokazują procesy komunikacji określane w literaturze przedmiotu jako komunikacja wewnętrzna. Inaczej ujmując, można powiedzieć, że system komunikacji wewnętrznej stanowi uporządkowany zbiór osób z ich umiejętnościami komunikacyjnymi, postawami, wiedzą, kulturą oraz przynależnością do odpowiedniego systemu społecznego oraz urzędzeń i procedur służących do wymiany informacji wewnątrz szkoły. Celem tego systemu jest takie oddziaływanie na wszystkich uczestników organizacji, które pozwoli właściwie zrozumieć cele i założenia polityki szkoły. Przyczyni się nie tylko do akceptacji działań podejmowanych przez dyrektora, ale stanie się ważnym czynnikiem motywującym wszystkie osoby w organizacji (uczniów i nauczycieli) i będzie podstawą do ich zaangażowania [Olszyńska 2002, s. 167]. Dyrektor szkoły koordynuje przepływ informacji między organami szkoły. Powinien mieć na uwadze fakt, że szkoła jest specyficzną placówką oświatową. Skupia osoby z różnych systemów społecznych, o zróżnicowanym poziomie wiedzy, często posiadające odmienne postawy oraz umiejętności komunikacyjne. Nawiązując do modelu komunikowania się Ph. I. Morgana, można zauważyć, że parametry nadawców i odbiorców przekazów informacyjnych w szkole występują na innych płaszczyznach. Wiedza o różnorodności nadawców i odbiorców winna być wykorzystana przez dyrektora, szczególnie przy określaniu, kto, kiedy, z kim i za pomocą jakich kanałów komunikacyjnych powinien się komunikować. Przyjęty zestaw mediów i technik komunikacyjnych wykorzystywanych do przekazywania informacji powinien także

uwzględniać takie parametry, jak: wielkość szkoły (liczba zatrudnionych nauczycieli, pracowników administracyjnych, obsługi i uczniów), charakter relacji interpersonalnych, kulturę organizacji i dostępne środki finansowe. Właściwa komunikacja wewnętrzna integruje zespół nauczycielski i uczniów, służy wyeliminowaniu czynności zbędnych przy realizacji przyjętych celów. Relacje dyrektora szkoły między Radą Szkoły, Radą Rodziców, Radą Pedagogiczną oraz samorządem uczniowskim określa ustawa o systemie oświaty. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że ustawa o systemie oświaty daje dość duże kompetencje Radzie Rodziców. Może ona występować z wnioskami i opiniami we wszystkich sprawach szkoły. Rysunek nr 6 pokazuje, że dwukierunkowa komunikacja przebiega wyłącznie między organami szkoły oraz wicedyrektorami i pracownikami administracyjnymi (pracownicy sekretariatu) oraz nauczycielami. Gorzej przedstawia się proces komunikowania się z uczniami i rodzicami. Najczęściej jest to komunikacja jednokierunkowa, polegająca jedynie na przekazaniu informacji. Zbyt małe zainteresowanie odbiorcą komunikatów przez odbiorców staje się często przyczyną wielu konfliktów, zwłaszcza w relacjach uczeń – nauczyciel, rodzic – nauczyciel. Jak już wspomniano wcześniej, za system komunikacji w szkole odpowiada dyrektor szkoły. Należy podkreślić, że każda szkoła ma nie tylko prawo, ale i obowiązek tworzenia własnych aktów normatywnych, programów rozwoju czy wewnątrzszkolnych systemów oceny. Zasady komunikowania wewnętrznego najczęściej są zawarte w:

- statucie szkoły,
- regulaminach działania kolegialnych organów szkoły,
- regulaminach wynikających z kodeksu pracy,
- szkolnych zestawach programów edukacyjnych i programów wychowawczych szkoły,
- preliminarzu budżetowym i planie środków specjalnych,
- planie hospicji,
- planie pracy szkoły,
- określeniu zadań dyrektora i wicedyrektorów,
- przejrzystej strukturze organizacyjnej.

Istotnymi narzędziami w skutecznym komunikowaniu są także:

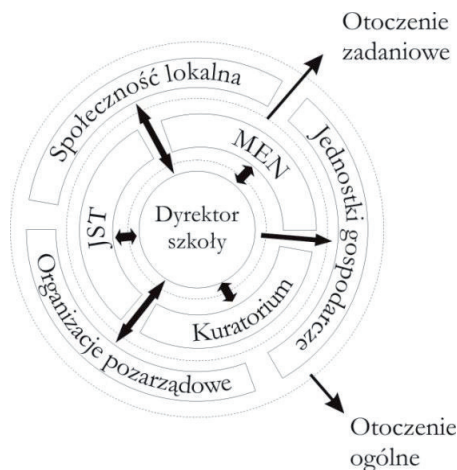
- kalendarz szkolny,
- plany posiedzeń organów kolegialnych,
- teksty uchwał organów szkoły oraz
- raport jakości pracy szkoły.

Dyrektor szkoły powinien na bieżąco informować wszystkich uczestników organizacji o zmianach w przepisach dotyczących funkcjonowania szkoły. Jasno określić zasady komunikowania się na poziomie uczeń – nauczyciel, uczeń – organy szkoły, rodzic – nauczyciel, rodzic – organy szkoły. W dotychczasowej praktyce komunikowanie na płaszczyźnie rodzic – nauczyciel, uczeń – nauczyciel najczęściej obejmuje:

- jednorazowe spotkania dyrektora szkoły i wychowawców z uczniami i rodzicami uczniów klas pierwszych,

- spotkania wychowawców klas z rodzicami (przeważnie cztery spotkania w ciągu roku).
- indywidualne rozmowy rodziców z wychowawcą i nauczycielami,
- przesyłanie informacji do rodziców za pomocą listów, e-mailem lub telefonicznie o karach, wyróżnieniach, aktualnych przepisach dotyczących uczniów,
- wymianę informacji na posiedzeniach Rady Pedagogicznej poprzez udział w niej przedstawicieli innych organów,
- udział dyrektora szkoły na zebraniach Rady Rodziców oraz zebraniach samorządu uczniowskiego.

Obok komunikowania się z interesariuszami wewnętrznymi, według uregulowań ustawowych [ustawa o systemie oświaty] dyrektor szkoły jest zobowiązany do kontaktowania się z otoczeniem zewnętrznym (rys. 7), składającym się z otoczenia zadaniowego i otoczenia ogólnego [Griffin 2005, s. 76].



Rys. 7. Kierunki w procesie komunikowania się szkoły publicznej z otoczeniem zewnętrznym (*Process of communication with external surroundings*)

Źródło: opracowanie własne.

Do otoczenia zadaniowego, mającego wpływ na funkcjonowanie szkoły, należą:

- MEN będące centralnym organem koordynującym i realizującym politykę oświatową państwa,
- JST odpowiadająca za realizowanie, w ramach zadań własnych, polityki oświatowej w gminie,
- kuratorium prowadzące nadzór pedagogiczny szkoły.

Można zauważyć, że komunikacja z MEN przybiera na ogół postać jednokierunkową. Zwykle ogranicza się do wydawania ustaw i rozporządzeń. Dwukierunkowy przepływ informacji widoczny jest na poziomie kuratorium i jednostki

samorządu terytorialnego. Szkoła bardzo ściśle współpracuje zarówno z kuratorium, jak i JST. Jest zobowiązana do składania sprawozdań, analiz, informacji zarówno do organu założycielskiego, jak i do kuratorium. Kuratorium prowadząc nadzór pedagogiczny, przesyła zarządzenia kuratora, nadzoruje proces nauczania. Z trzech organizacji wymienionych w otoczeniu zewnętrznym, najsilniejsze więzy komunikacyjne występują między szkołą a organem założycielskim. Jest on najbardziej zainteresowany funkcjonowaniem szkoły. Finansując szkołę, stara się monitorować, jak jest zarządzana. JST podejmuje uchwały w sprawie strategii edukacyjnej gminy. Ma wpływ na zatrudnianie pracowników szkoły oraz jej zaplecze techniczne. Poprzez swoje działania wpływa pośrednio na ogólną atmosferę w placówce oświatowej.

ZAKOŃCZENIE

Komunikowanie się w szkołach publicznych jest procesem złożonym i bardzo dynamicznym. Świadczy o tym różnorodność form organizacyjnego komunikowania się, liczba podmiotów uczestniczących w tym procesie, w tym interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, oraz wielokierunkowość tego procesu, a także specyfika ról kierowniczych, opartych w dużej mierze na skutecznym komunikowaniu się, pełnionych przez dyrektorów placówek edukacyjnych.

Z określonych kierunków i form komunikowania się w szkole publicznej wynika, że wpływ komunikowania się na sprawność zarządzania szkołą jest bardzo istotny. Ponieważ to od skutecznej komunikacji zależy powodzenie placówki oświatowej, czyli zrealizowanie wszystkich sformułowanych przez nią zadań i celów. Od dobrego systemu komunikowania uzależniona jest również atmosfera w pracy, która z kolei przekłada się na jej jakość, a to ułatwia budowanie dobrego wizerunku szkoły. W związku z tym istnieje potrzeba zarządzania procesami komunikowania, w tym poprzez tworzenie i realizację polityki lub strategii komunikowania się.

Modelem organizacyjnego komunikowania, który najlepiej opisuje specyfikę komunikowania się w placówce oświatowej i który może posłużyć jako model wyjściowy do opracowania strategii komunikacyjnej szkoły publicznej, jest model Ph. I. Morgana. Wynika to z faktu, że model ten w największym stopniu uwzględnia różnorodność czynników wpływających na skuteczność komunikacji. W szczególności kładzie nacisk na znaczenie kompetencji komunikacyjnych oraz społecznego i kulturowego kontekstu komunikowania się.

LITERATURA

- Barańska B., (2007), *Wpływ komunikacji wewnętrznej na wizerunek przedsiębiorstwa*, [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Pracownicy i media w procesie komunikacji*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Dobek-Ostrowska B., (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław.
- Drzewowski M., (2009), *Przywództwo nauczyciela w budowaniu jakości szkoły*, [w:] W. Maliszewski, I. Nowosad, R. Uźdźicki (red.), *Szkoła w zmianie. Zarządzanie i komunikacja w sytuacjach szkolnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Griffin R. W., (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jung-Konstanty S., (2011), *Zasady publicznego i organizacyjnego komunikowania się*, [w:] B. Koźuch, C. Kochalski (red.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, Instytut Spraw Publicznych Kraków.
- Koźuch B. (red.), (2001), *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
- Martyniak Z., (2001), *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Oficyna wydawnicza Antykwa, Kraków-Kluczbork.
- Mikulowski-Pomorski J., (1999), *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Moczyłdowska J., (2006), *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe.
- Olsztyńska A., (2002), *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Piotrowski K., (2006), *Organizacja i zarządzanie*, Almamer – Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Potocki A., (2011), *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] A. Potocki, *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Pszczółowski T., (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Sasak J., (2010), *Integracja systemów informacyjnych jako warunek skutecznego wdrażania zarządzania wiedzą*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Sikorski C., (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D., (1998), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty* (DzU 2004, Nr 256, poz. 2572).
- Winkler R., (2006), *Komunikowanie w relacji przełożony-podwładny: przegląd technik*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, Fundacja „Współczesne Zarządzanie”, Białystok.

THE THEORIES AND THE PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AT PUBLIC SCHOOLS

Abstract: The process of organizational communication is closely related to basic management functions: planning, organization, leadership and controlling. Communication is thus ubiquitous part of all managerial actions. Without communication manager would not be able to fulfill his/her ten basic roles, mentioned by H. Mintzberg. The efficient management of educational institution certainly requires the effective process of communication. Good communication contributes to achievement of general organizational goals as well as to upgrading the level of teaching quality.

Keywords: communication; education management