Katarzyna Grekowicz
email: kgrekowicz@zse.nowysacz.pl
ORCID: 0009-0003-5115-9193
Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – szkoła partnerska WSB-NLU

Tomasz Połomski
email: tpolomski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0006-5699-7948
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University
Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – szkoła partnerska WSB-NLU

Szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo funkcjonalne w systemie oświaty na przykładzie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – wyzwania, procesy i rekomendacje

The School as a Functional Micro-Enterprise within the Education System: A Case Study of the Economic Schools Complex in Nowy Sącz – Challenges, Processes and Recommendations

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.07

© 2025 Katarzyna Grekowicz, Tomasz Połomski
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Grekowicz, K., Połomski, T. (2025). Szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo funkcjonalne w systemie oświaty na przykładzie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – wyzwania, procesy i rekomendacje. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne (T. 2). (s. 111-134). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł analizuje funkcjonowanie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu przez pryzmat koncepcji szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa. Autorzy podkreślają, że choć szkoła jest instytucją publiczną realizującą misję określoną w Prawie oświatowym, można ją opisywać przy użyciu narzędzi nauk o zarządzaniu. Ujęcie to nie oznacza komercjalizacji, lecz pozwala uporządkować procesy planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

Szkoła działa w warunkach konkurencji o ucznia, niżu demograficznego i rosnących oczekiwań społecznych. Dlatego istotne staje się: zarządzanie jakością kształcenia, rozwój kadry, współpraca

z interesariuszami oraz racjonalne wykorzystanie ograniczonych zasobów. Dyrektor pełni rolę lidera strategicznego, budującego kulturę organizacyjną i sieć partnerstw z uczelniami, pracodawcami i instytucjami publicznymi.

Ważnym elementem jest marketing relacyjny oraz silne struktury wsparcia psychologiczno-pedagogicznego. Analiza SWOT wskazuje mocne strony szkoły, ale też zagrożenia, zwłaszcza demograficzne. Wnioskiem autorów jest potrzeba profesjonalnego, procesowego zarządzania szkołą jako organizacją uczącą się, przy zachowaniu jej publicznej misji i nadrzędnego dobra ucznia.

Abstract: The article analyses the functioning of the Economic Schools Complex in Nowy Sącz through the lens of the concept of a school as a microenterprise. The authors emphasise that although the school is a public institution fulfilling a mission defined by the Polish Education Law, it can be examined using management science tools. This approach does not imply commercialisation; rather, it helps to structure the processes of planning, organising, motivating, and controlling.

The school operates in conditions of competition for students, demographic decline, and increasing social expectations. Therefore, effective quality management of education, staff development, cooperation with stakeholders, and the rational use of limited resources become crucial. The principal performs the role of a strategic leader, shaping the organisational culture and building networks of partnerships with universities, employers, and public institutions.

Relationship marketing and well-developed psychological and pedagogical support structures are also significant elements. The SWOT analysis highlights both the school's strengths and its threats, particularly demographic challenges. The authors conclude that professional, process-oriented management of the school as a learning organisation is necessary, while preserving its public mission and prioritising the best interests of the student.

Słowa kluczowe: zarządzanie w edukacji, szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo, marketing relacyjny

Keywords: educational management, school as a micro-enterprise, relationship marketing

Wprowadzenie

„(…)Szkoła stanowi w przestrzeni społecznej miejsce zupełnie unikalne – nawet jeśli została już pozbawiona wiodącej roli w tworzeniu społecznej wyobraźni.

Jest bowiem prawdopodobnie ostatnią instytucją, gdzie gromadzą się przedstawiciele wszystkich społecznych grup i kultur, gdzie toczy się rozmowa […] o znaczeniach i wartościach zbiorowego życia, gdzie owe znaczenia mogą być ze sobą konfrontowane i gdzie w wyniku konfrontacji mogą powstawać nowe sensy."

(Szkudlarek, 2009, s. 113-114)

Szkoła, choć funkcjonuje w ramach systemu prawa oświatowego i realizuje zadania o charakterze społecznym, może być analizowana także z perspektywy organizacyjnej jako podmiot o cechach mikroprzedsiębiorstwa. W ujęciu zarządczym stanowi ona wyodrębnioną strukturę posiadającą określone zasoby, cele, procesy decyzyjne oraz sys-

tem odpowiedzialności. Dysponuje określonym budżetem, zarządza kapitałem ludzkim, planuje działania operacyjne i strategiczne, a także podlega ocenie efektywności swojej działalności.

Ujęcie szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa nie oznacza jej komercjalizacji, lecz pozwala zastosować narzędzia analizy właściwe dla nauk o zarządzaniu. W szczególności dotyczy to planowania, organizowania pracy, motywowania pracowników oraz kontroli realizacji zadań. Takie podejście umożliwia precyzyjne opisanie mechanizmów funkcjonowania placówki oświatowej, jaką jest szkoła, z uwzględnieniem uwarunkowań demograficznych, finansowych i organizacyjnych, a także pozwala na ocenę jej zdolności adaptacyjnych oraz sprawności zarządczej. Artykuł ma charakter koncepcyjno-opisowy i zawiera elementy analizy strategicznej odnoszącej się do funkcjonowania szkoły jako organizacji.

Koncepcja szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa

Szkolnictwo to „(…) system instytucji oświatowo-wychowawczych dający określone wykształcenie" (Łąkowski, 1982, s. 761). Podstawowym zadaniem szkoły jest edukowanie, przekazywanie umiejętności, określonych systemów wartości i norm społecznych, a co za tym idzie – wychowywanie kolejnych pokoleń i inwestycja w ich przyszłość.

Współczesna szkoła – Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, zwanym dalej ZSE, funkcjonuje w warunkach rosnących oczekiwań społecznych oraz realnej konkurencji o ucznia. Oznacza to konieczność spojrzenia na nią nie tylko jako na instytucję publiczną, lecz także jako na organizację działającą według określonego paradygmatu zarządzania. W tym kontekście uzasadnione staje się odwołanie do koncepcji szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa, które musi świadomie planować swój rozwój, efektywnie wykorzystywać zasoby wiedzy oraz systematycznie poddawać się kontroli.

Szczególne znaczenie ma tu rola zarówno dyrekcji, jak i całej kadry kierowniczej, jako podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą, organizację pracy i proces doskonalenia jakości. Przeprowadzana każdego roku autonomiczna kontrola wewnętrzna, zgodna z założeniami nadzoru pedagogicznego dyrektora, stanowi mechanizm informacji zwrotnej, umożliwiający identyfikację mocnych i słabych stron funkcjonowania szkoły. W tym sensie szkoła może być analizowana jako podmiot o cechach mikroprzedsiębiorstwa, którego efektywność zależy od świadomego i odpowiedzialnego przewodzenia.

Definicja mikroprzedsiębiorstwa i jej zastosowanie w kontekście edukacji

Zgodnie z Ustawą z dnia 6 marca 2018 r. Prawo Przedsiębiorców, art. 7.1 (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1480 z późn. zm.), przez mikroprzedsiębiorstwo w ujęciu formalno-ekonomicznym, w Unii Europejskiej rozumie się podmiot zatrudniający mniej niż 10 osób oraz osiągający roczny obrót lub roczną sumę bilansową nieprzekraczające 2 mln EUR. Ta definicja dotyczy przedsiębiorstw w sensie prawnym, ale bywa użyteczna jako rama porównawcza (metafora analityczna) dla szkół, zwłaszcza mniejszych placówek,

zespołów szkół o niewielkiej liczbie oddziałów lub niepublicznych placówek oświatowych działających w małej skali.

Aby przenieść definicję mikroprzedsiębiorstwa do języka edukacji, warto mówić o szkole jako mikroprzedsiębiorstwie funkcjonalnie (operacyjnie), a nie prawnie. Oznacza to, że szkoła może wykazywać cechy mikroorganizacji usługowej (Klimaszewska, 2026):

- małą skalę operacyjną (niewielki zespół, krótki łańcuch decyzyjny, szybki obieg informacji),
- silne zakorzenienie lokalne (relacje z rodzicami, samorządem, instytucjami i firmami),
- zarządzanie procesami i jakością (planowanie pracy, ewaluacja, doskonalenie),
- ograniczone zasoby (czas, kadry, infrastruktura), które wymuszają zastosowanie priorytetów i innowacji organizacyjnych.

W tym sensie „mikroprzedsiębiorstwo" staje się pojęciem porządkującym: pomaga opisać szkołę jako organizację, która świadczy usługi edukacyjne, odpowiada za jakość rezultatu (osiągnięcia uczniów, dobrostan, kompetencje), a jednocześnie musi dbać o sprawność działania w warunkach ograniczeń. To podejście jest spójne z ujęciami polityk i badań, które akcentują rolę szkoły jako środowiska budującego kompetencje przedsiębiorcze oraz „kulturę przedsiębiorczej szkoły" (m.in. poprzez współpracę z otoczeniem i uczenie się przez działanie) (European Commission i in., 2025, s. 21-22).

Koncepcja ta staje się niezwykle użyteczna poprzez określone aspekty (European Commission i in., 2025, s. 43-46):

1. Lepsze widzenie procesów: dydaktyka i wychowanie to „core business" szkoły, ale obok nich istnieją procesy wspierające (organizacja, komunikacja, administracja, zasoby). Perspektywa mikroorganizacji ułatwia ich mapowanie i usprawnianie.
2. Zarządzanie wartością publiczną: szkoła „produkuje" wartość społeczną (kompetencje, kapitał społeczny), a nie zysk. Tym bardziej potrzebuje narzędzi zarządczych, które pilnują jakości i efektywności.
3. Edukacja przedsiębiorczości przez środowisko: literatura i raporty europejskie podkreślają, że przedsiębiorczości nie da się efektywnie nauczać wyłącznie „z podręcznika" – potrzebne są praktyki szkolne, projekty, partnerstwa, realne doświadczenia uczniów.

Dobrym przykładem mostu między szkołą a mikroprzedsiębiorstwem są programy miniprzedsiębiorstw uczniowskich, gdzie firma działa w ramach szkoły i staje się narzędziem uczenia się przez praktykę (Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości, 2026).

Rola szkoły w systemie edukacyjnym i jej potencjalne przesunięcie w stronę modelu przedsiębiorczego

W polskim porządku prawnym szkoła jest nie tyle jednostką organizacyjną, co przede wszystkim instytucją realizującą konstytucyjne prawo do nauki oraz obowiązek szkolny i obowiązek nauki. Zgodnie z art. 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043) system oświaty obejmuje m.in. szkoły podstawowe i po-

nadpodstawowe, a także placówki kształcenia ustawicznego oraz branżowe centra umiejętności, które służą uzyskaniu i uzupełnieniu wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych.

W ujęciu funkcjonalnym zadania szkoły doprecyzowuje art. 109 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043), wskazując podstawowe formy działalności dydaktyczno-wychowawczej: obowiązkowe zajęcia edukacyjne, zajęcia dodatkowe, zajęcia rewalidacyjne, pomoc psychologiczno-pedagogiczna, zajęcia rozwijające zainteresowania i kreatywność uczniów oraz doradztwo zawodowe. Dzięki temu szkoła jest postrzegana w systemie edukacji nie tylko jako miejsce przekazywania wiedzy, ale jako instytucja kształtująca kompetencje kluczowe, przygotowująca do życia społecznego, zawodowego i obywatelskiego. Mówiąc prościej: prawo oświatowe ustawia szkołę w centrum systemu – jako instytucję, która nie tylko uczy do egzaminów, ale przygotowuje do funkcjonowania w złożonej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej.

Jeżeli spojrzymy na szkołę jak na niewielką, lokalnie zakorzenioną organizację usług publicznych, zobaczymy system naczyń połączonych: misję, wizję, procesy, zasoby, relacje, jakość i odpowiedzialność. Nie chodzi o to, by szkoła „zarabiała", lecz by zarządzała wartością publiczną w sposób świadomy, mierzalny i rozwojowy. Poniżej propozycja spójnego modelu operacyjnego.

1. Misja i wartość publiczna (cel nadrzędny)

W mikroprzedsiębiorstwie celem jest wartość ekonomiczna; w szkole – wartość społeczna i edukacyjna. Obejmuje ona:

- rozwój kompetencji uczniów (w tym kompetencji przedsiębiorczych),
- dobrostan i bezpieczeństwo,
- budowanie kapitału społecznego i kulturowego,
- przygotowanie do dalszej edukacji i rynku pracy.

Literatura europejska dotycząca edukacji przedsiębiorczości podkreśla, że szkoła powinna tworzyć środowisko sprzyjające sprawczości, inicjatywie i odpowiedzialności, a nie wyłącznie przekazywać wiedzę deklaratywną (OECD & European Commission, 2025) oraz (European Commission i in., 2025).

2. Procesy kluczowe

W analogii do mikroprzedsiębiorstwa szkoła posiada procesy podstawowe i wspierające.

Procesy podstawowe:

- planowanie i realizacja dydaktyki,
- ocenianie i ewaluacja osiągnięć,
- działania wychowawcze i opiekuńcze,
- wsparcie psychologiczno-pedagogiczne.

Procesy wspierające:

- zarządzanie kadrami i rozwojem zawodowym,
- komunikacja z interesariuszami,
- administracja i dokumentacja,
- zarządzanie infrastrukturą i budżetem,
- współpraca z otoczeniem.

Perspektywa procesowa pozwala na identyfikację wąskich gardeł, usprawnianie obiegu informacji i lepsze wykorzystanie zasobów – co jest szczególnie istotne w organizacjach o ograniczonej skali.

3. Interesariusze

Szkoła jako mikroorganizacja działa w gęstej sieci relacji. Do kluczowych interesariuszy należą:

- uczniowie,
- rodzice/opiekunowie,
- nauczyciele i pracownicy,
- organ prowadzący,
- instytucje nadzoru pedagogicznego,
- lokalne przedsiębiorstwa i organizacje społeczne,
- środowisko akademickie.

Model mikroprzedsiębiorstwa akcentuje dialog i współtworzenie wartości – szkoła nie jest wyspą, lecz elementem lokalnego ekosystemu.

4. Zarządzanie zasobami

W mikroprzedsiębiorstwie ograniczenia są codziennością. Podobnie w szkole:

- ograniczony budżet,
- limit etatów,
- czas nauczycieli,
- infrastruktura.

Stąd potrzeba:

- planowania strategicznego (krótko – i średnioterminowego),
- zastosowania priorytetów działań,
- inwestowania w rozwój kompetencji kadry,
- budowania partnerstw zewnętrznych poprzez nawiązywanie współpracy,

Współczesne opracowania dotyczące kultury szkoły przedsiębiorczej wskazują, że efektywne zarządzanie zasobami jest warunkiem wdrażania innowacji edukacyjnych (OECD & European Commission, 2025) oraz (European Commission i in., 2025).

5. Mierniki jakości i efektywności

Wartość szkoły nie może być redukowana do wyników egzaminacyjnych. W modelu mikroprzedsiębiorstwa edukacyjnego stosuje się wielowymiarowe wskaźniki:

- wyniki edukacyjne (egzaminy, postęp ucznia),
- wskaźniki dobrostanu i klimatu szkoły,
- poziom zaangażowania uczniów w projekty,
- współpraca z otoczeniem,
- rozwój zawodowy nauczycieli,
- skuteczność procesów wewnętrznych.

Takie podejście jest zgodne z europejskimi raportami dotyczącymi edukacji przedsiębiorczości, które podkreślają potrzebę oceny środowiska uczenia się, a nie tylko efektów

testowych (OECD & European Commission, 2025) oraz (European Commission i in., 2025).

6. Innowacyjność i kultura organizacyjna

   Szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo powinna rozwijać:

   • kulturę współodpowiedzialności,
   • uczenie się organizacyjne,
   • eksperymentowanie w bezpiecznych warunkach,
   • projekty interdyscyplinarne,
   • współpracę z realnym środowiskiem pracy,
   • współpracę z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

   Innowacyjność wymaga ram, procedur, zastosowania wniosków i rekomendacji z nadzoru pedagogicznego oraz kontroli zarządczej.

7. Ryzyka i granice modelu

   Perspektywa mikroprzedsiębiorstwa niesie też zagrożenia:

   • nadmierna komercjalizacja języka edukacji,
   • traktowanie ucznia wyłącznie jako „klienta”,
   • presja efektywności kosztem relacji,
   • uproszczenie funkcji społecznej szkoły do wskaźników.

   Dlatego model musi być stosowany jako narzędzie analityczne, a nie ideologia rynkowa.

8. Etyka i odpowiedzialność

   Szkoła realizuje zadania publiczne i podlega regulacjom prawa oświatowego. Jej działania powinny:

   • respektować zasadę równego dostępu do edukacji,
   • chronić dobro dziecka,
   • uwzględniać standardy nadzoru pedagogicznego,
   • zachowywać przejrzystość finansową i organizacyjną.

   Etyczny fundament odróżnia szkołę od podmiotu czysto komercyjnego.

W literaturze z zakresu zarządzania oświatą (m.in. raporty OECD dotyczące przywództwa edukacyjnego) podkreśla się, że współczesna szkoła musi funkcjonować jak organizacja ucząca się: diagnozować potrzeby, projektować ofertę edukacyjną, pozyskiwać i racjonalnie wykorzystywać zasoby, budować markę w środowisku lokalnym oraz kontrolować i ewaluować efekty swoich działań (Pont i in., 2008, s. 60, s. 77).

Zastosowanie logiki przedsiębiorczej nie oznacza komercjalizacji szkoły, lecz przyjęcie określonych sposobów działania charakterystycznych dla organizacji przedsiębiorczych:

- Świadome projektowanie działań tak, aby służyły uczniom, rodzicom, lokalnej społeczności oraz partnerom rynku pracy.
- Innowacyjność – gotowość do modyfikowania oferty edukacyjnej (np. zajęcia rozwijające zainteresowania, innowacje pedagogiczne) w granicach przewidzianych w art. 109 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043).

- Zarządzanie projektami i ryzykiem – planowanie przedsięwzięć edukacyjnych (np. firm uczniowskich, projektów międzynarodowych) z uwzględnieniem budżetu, harmonogramu, odpowiedzialności zespołowej.
- Budowanie sieci współpracy – systematyczna kooperacja z pracodawcami, uczelniami, organizacjami społecznymi i samorządem.

Mówiąc bardziej obrazowo: szkoła nie staje się spółką, ale może zacząć myśleć, jak dobrze zarządzana organizacja, która planuje, mierzy efekty, reaguje na zmiany i uczy się na błędach – zamiast jedynie realizować plan dydaktyczny.

Zmiany w Prawie oświatowym i Karcie Nauczyciela, m.in. ogłoszenie jednolitego tekstu Karty Nauczyciela oraz kolejne nowelizacje – Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn. Dz. U. 2024 poz. 986 z późn. zm.) podkreślają coraz dobitniej odpowiedzialność szkoły za jakość kształcenia i doradztwo zawodowe, a także za efektywną współpracę ze środowiskiem zewnętrznym. Art. 109 ust. 1 pkt 7 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043) wskazuje doradztwo zawodowe jako jedną z podstawowych form działalności szkoły, co de facto zbliża ją do roli instytucji przygotowującej do świadomego funkcjonowania na rynku pracy.

Dyrektor Zespołu Szkół Ekonomicznych pełni w tym ujęciu funkcję lidera organizacji – osoby odpowiedzialnej za strategiczne ukierunkowanie szkoły, budowanie zespołu i kultury organizacyjnej sprzyjającej inicjatywie oraz współpracy, a także za efektywne wykorzystanie autonomii prawnej (np. w zakresie organizacji zajęć dodatkowych, wprowadzania innowacji pedagogicznych czy kształtowania profilu szkoły). W badaniach OECD (Pont i in., 2008) dotyczących przywództwa w edukacji wskazuje się, że w systemach, w których dyrektorzy mają większą autonomię decyzyjną, częściej pojawiają się rozwiązania o charakterze przedsiębiorczym (partnerstwa, projekty praktyczne, mini-przedsiębiorstwa uczniowskie, symulacje biznesowe).

Równolegle rośnie rola nauczycieli jako projektantów sytuacji edukacyjnych kształtujących kompetencje przedsiębiorcze – poprzez projekty uczniowskie, pracę metodą problemową, współpracę z otoczeniem oraz refleksyjną ewaluację efektów (Kanik, 2022, s.107-135; Rachwał, 2019, s. 305).

Mimo rosnącej popularności szkoły przedsiębiorczej należy jasno podkreślić granice wynikające z obowiązujących przepisów prawa oświatowego.

Po pierwsze, status prawny – publiczne szkoły i placówki oświatowe funkcjonują co do zasady jako jednostki sektora finansów publicznych, realizujące zadania własne lub zlecone jednostek samorządu terytorialnego lub administracji rządowej. Prowadzenie działalności odpłatnej możliwe jest jedynie w granicach wyznaczonych przepisami o finansach publicznych i przepisami szczególnymi, przy czym działalność ta musi mieć charakter wspierający realizację zadań oświatowych, a nie komercyjnych jako takich: Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043) oraz Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn. Dz. U. 2024 poz. 986 z późn. zm.)

Po drugie, cel działania – zasadniczym celem szkoły jest realizacja prawa do nauki, kształcenie, wychowanie i opieka, a nie generowanie zysku. Ewentualne elementy działalności odpłatnej (np. usługi dodatkowe, wynajem infrastruktury) muszą być podporządkowane temu celowi Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043)

Po trzecie, ochrona dobra ucznia – wszelkie działania o charakterze przedsiębiorczym (np. współpraca z firmami, praktyki, projekty komercyjne) muszą być projektowane z poszanowaniem dobra dziecka i ucznia, zgodnie z zasadą pierwszeństwa celu wychowawczego i edukacyjnego przed interesem ekonomicznym partnera zewnętrznego. Jest to konsekwencja zarówno przepisów oświatowych, jak i standardów ochrony praw dziecka.

Model przedsiębiorczy szkoły można więc rozumieć nie jako zmianę natury prawnej instytucji, lecz jako reinterpretację jej roli. Instytucja zarządzająca wiedzą została zastąpiona organizacją publiczną zarządzającą procesem uczenia się i rozwoju kompetencji, w tym kompetencji przedsiębiorczych, w ścisłej współpracy z otoczeniem.

Zarządzanie Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu jako mikro-przedsiębiorstwem

Model zarządzania szkołą

Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu funkcjonuje jako publiczna szkoła ponadpodstawowa prowadzona przez jednostkę samorządu terytorialnego, działająca w oparciu o ustawę Prawo oświatowe, Kartę Nauczyciela oraz Ustawę o systemie oświaty. Analiza sposobu jej zarządzania jest osadzona w klasycznym modelu funkcji kierowniczych: kierowanie, organizacja, kontrola, z uwzględnieniem współczesnych koncepcji przywództwa edukacyjnego oraz zarządzania publicznego.

W zarządzeniu szkołą, co wynika z własnych doświadczeń, coraz częściej podkreśla się odejście od modelu dyrektora jako administratora na rzecz lidera kształtującego kulturę organizacyjną i kierunek rozwoju szkoły. W tym ujęciu dyrektor nie ogranicza się do wykonywania zadań wynikających z art. 68 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043), lecz pełni funkcję strategicznego przywódcy, odpowiedzialnego za jakość procesu dydaktyczno-wychowawczego.

W tym kontekście kierowanie Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu oznacza w szczególności:

- formułowanie i komunikowanie wizji i misji rozwoju ZSE, zgodnej z jej profilem ekonomicznym, ogólnokształcącym i potrzebami lokalnego rynku pracy, który jest na bieżąco przez niego monitorowany;
- wzmacnianie współpracy nauczycieli w ramach zespołów przedmiotowych i zadaniowych;
- wzmacnianie współpracy z organami wewnętrznymi ZSE;
- systematyczne udzielanie informacji zwrotnej, w ramach nadzoru pedagogicznego wewnętrznego;

- współpraca z rodzicami uczniów;
- rozwijanie współpracy z interesariuszami zewnętrznymi;
- pozyskiwanie pracodawców, u których uczniowie technikum odbędą praktyki zawodowe;
- współpraca ze związkami zawodowymi;
- kooperacja z instytucjami środowiska lokalnego, m.in. Wydziałem Edukacji i Wychowania, Kuratorium Oświaty, poradniami psychologiczno-pedagogicznymi, stacjami sanitarno-epidemiologicznymi, policją, instytucjami kulturalnymi, sportowymi, Krajowym Ośrodkiem Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, z uczelniami wyższymi – m.in. Wyższą Szkołą Biznesu – National Luis University w Nowym Sączu, Akademią Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, konkretnie z: Wydziałem Nauk Ekonomicznych, Wydziałem Nauk Społecznych i Sztuki – Katedrą Edukacji Artystycznej i Sztuk Wizualnych, Akademią Ignatianum w Krakowie, Wojskową Akademią Techniczną w Warszawie, Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, Uniwersytetem Warszawskim;
- pozyskiwanie przyjaciół i sojuszników szkoły, którzy widząc celowość i efekty podejmowanych działań, będą systematycznie współpracować i wspierać finansowo szkołę.

Z takiej działalności płyną także inne korzyści, mianowicie budowanie przychylności i solidnego wizerunku szkoły w otoczeniu.

Wobec powyższego można pokusić się o stwierdzenie, że skuteczni dyrektorzy koncentrują się nie tylko na obserwacji zajęć, ale także na budowaniu wspólnej wizji i koncepcji zarządzania szkołą. Ujęcie to rozwijane jest również w najnowszym Global Education Monitoring Report 2024 (UNESCO, 2024), opracowanym przez UNESCO, gdzie podkreśla się znaczenie przywództwa wspierającego i równowagi między rozliczalnością a rozwojem.

Organizowanie pracy szkoły w świetle aktualnych przepisów obejmuje sporządzanie arkusza organizacyjnego: art. 110 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043), planowanie tygodniowego rozkładu zajęć, określenie zakresów obowiązków, delegację uprawnień oraz funkcjonowanie organów szkoły: art. 69 –72 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043). W przypadku szkoły, takiej jak Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu oznacza to także zarządzanie złożoną ofertą kształcenia zawodowego, współpracę z pracodawcami oraz dostosowywanie programów do podstawy programowej i standardów wymagań egzaminacyjnych.

Zarządzanie Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu ma charakter systemowy i strategiczny. Obejmuje jednocześnie cztery powiązane obszary: jakość kształcenia, rozwój kadry, współpracę z otoczeniem oraz modernizację infrastruktury. Warto prześledzić te kierunki z perspektywy widzenia szkoły jako organizacji uczącej się, funkcjonującej w dynamicznym makrootoczeniu rynku pracy oraz w realiach niżu demograficznego.

Pierwszy obraz, to orientacja na jakość kształcenia i wyniki edukacyjne. Centralnym elementem zarządzania w ZSE jest konsekwentne podnoszenie jakości procesu dydaktycznego i wychowawczego. Wyraża się to w:

- utrzymywaniu wysokiej zdawalności egzaminów zawodowych i dążeniu do wzrostu wyników matur,
- dostosowywaniu oferty edukacyjnej do trendów na rynku pracy,
- rozwijaniu praktyk zagranicznych i mobilności międzynarodowej,
- indywidualizacji nauczania oraz wsparciu psychologiczno-pedagogicznym,
- budowaniu kompetencji przyszłości, w tym kompetencji cyfrowych i wykorzystania narzędzi AI w edukacji ekonomicznej i administracyjnej.

Nacisk przesuwa się stopniowo z samej modernizacji infrastruktury na jakość „miękką": kompetencje uczniów, ich sprawczość, umiejętność uczenia się, krytyczne myślenie oraz realne przygotowanie do pracy. Planowane są m.in. certyfikacje mikroumiejętności branżowych czy klasy patronackie.

Druga sfera, to przywództwo i rozwój zespołu nauczycielskiego. Model zarządzania opiera się na przywództwie wspierającym. Dyrektor pełni funkcję lidera, który:

- motywuje i wzmacnia autonomię nauczycieli,
- wspiera ich rozwój zawodowy (studia podyplomowe, szkolenia, innowacje),
- dba o standardy prawne i organizacyjne,
- buduje kulturę współpracy przy zachowaniu dyscypliny organizacyjnej.

W przyszłości nacisk będzie kładziony na przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, badanie satysfakcji kadry, rozwój kompetencji interdyscyplinarnych oraz tworzenie warunków do innowacji pedagogicznych. Zarządzanie zespołem ma charakter partycypacyjny, ale z jasno określoną odpowiedzialnością i hierarchią decyzji.

Trzeci aspekt, to szkoła jako element lokalnego ekosystemu. ZSE funkcjonuje jako aktywny podmiot środowiska lokalnego. Współpraca z uczelniami, pracodawcami, instytucjami publicznymi oraz organizacjami branżowymi ma wymiar praktyczny: warsztaty, patronaty klas, praktyki zawodowe, projekty międzynarodowe.W kolejnych latach planowane jest:

- systemowe wzmacnianie relacji z absolwentami jako mentorami i ambasadorami marki szkoły,
- aktywne budowanie sieci przedsiębiorców współpracujących ze szkołą,
- porównywanie procesów organizacyjnych z partnerami zagranicznymi,
- profesjonalizacja komunikacji z rodzicami w formule partnerskiej, w tym poprzez webinaria i stałe kanały konsultacyjne.

Szkoła traktuje rodziców jako współodpowiedzialnych za proces wychowania i edukacji, a nie jedynie odbiorców informacji.

Czwarty obszar, to bezpieczeństwo i dobrostan. Zarządzanie obejmuje również systemowe podejście do bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego. Wdrożono kontrolę dostępu, audyty bezpieczeństwa, działania profilaktyczne oraz programy wspierające frekwencję. W planach są: program tutorski, strefy ciszy i relaksu oraz rozwinięta oferta

wsparcia dla rodziców i uczniów zagrożonych trudnościami. Nacisk w przyszłości będzie przesunięty na profilaktykę zdrowia psychicznego, cyberbezpieczeństwo oraz świadome korzystanie z technologii.

Należy wymienić jeszcze jeden obszar – zarządzanie infrastrukturą i cyfryzacją. W ostatnich latach zrealizowano znaczące inwestycje infrastrukturalne: termomodernizację, rozbudowę pracowni informatycznych, doposażenie klasopracowni, modernizację sieci i systemów komunikacji. Priorytetem staje się nie tylko zakup sprzętu, ale efektywne wykorzystanie technologii w dydaktyce. Planowany jest audyt cyfrowy oraz dalsza cyfryzacja procesów zarządzania.

Raport The system of education in Poland 2025 (Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 2025) wskazuje, że organizacja pracy szkoły pozostaje silnie uzależniona od ramowych planów nauczania, zasad finansowania oświaty przez samorządy oraz wymagań nadzoru pedagogicznego. Oznacza to, że dyrektor działa w warunkach ograniczonej autonomii finansowej, a jednocześnie odpowiada za efektywne wykorzystanie środków publicznych.

W literaturze z zakresu zarządzania edukacją J. Fazlagić (2025) podkreśla rosnące znaczenie zarządzania procesowego i budowania marki szkoły. W realiach szkoły ekonomicznej oznacza to nie tylko sprawną organizację zajęć, lecz także świadome kształtowanie wizerunku instytucji jako miejsca nowoczesnego kształcenia zawodowego, odpowiadającego na potrzeby gospodarki regionu.

Kontrola w Zespole Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu ma charakter wielopoziomowy. Po pierwsze, obejmuje nadzór pedagogiczny zewnętrzny, sprawowany przez kuratora oświaty zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (tekst jedn. Dz. U. 2024 poz. 15). Po drugie, dyrektor realizuje nadzór wewnętrzny, obejmujący między innymi obserwacje zajęć, analizę wyników egzaminów zewnętrznych, kontrolę dokumentacji oraz wspomaganie nauczycieli. Trzecim wymiarem jest kontrola zarządcza w rozumieniu Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jedn. Dz. U. 2024 poz. 1530 z późn. zm.), obejmująca w szczególności identyfikację ryzyka, wyznaczanie celów oraz monitorowanie ich realizacji i która wskazuje, że kontrola skutecznie przeprowadzana powinna łączyć zarówno zgodność z prawem, jak i z efektywnością i przejrzystością prowadzonych działań w szkole.

Z powyższego wynika, że systemy odpowiedzialności w edukacji muszą wspierać organizacyjne uczenie się, skuteczne zarządzanie zmianą, a nie prowadzić do biurokratyzacji. W praktyce oznacza to, że kontrola w ZSE jest docelowo narzędziem doskonalenia jakości kształcenia, a nie wyłącznie formalnym rozliczeniem z realizacji przepisów.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami

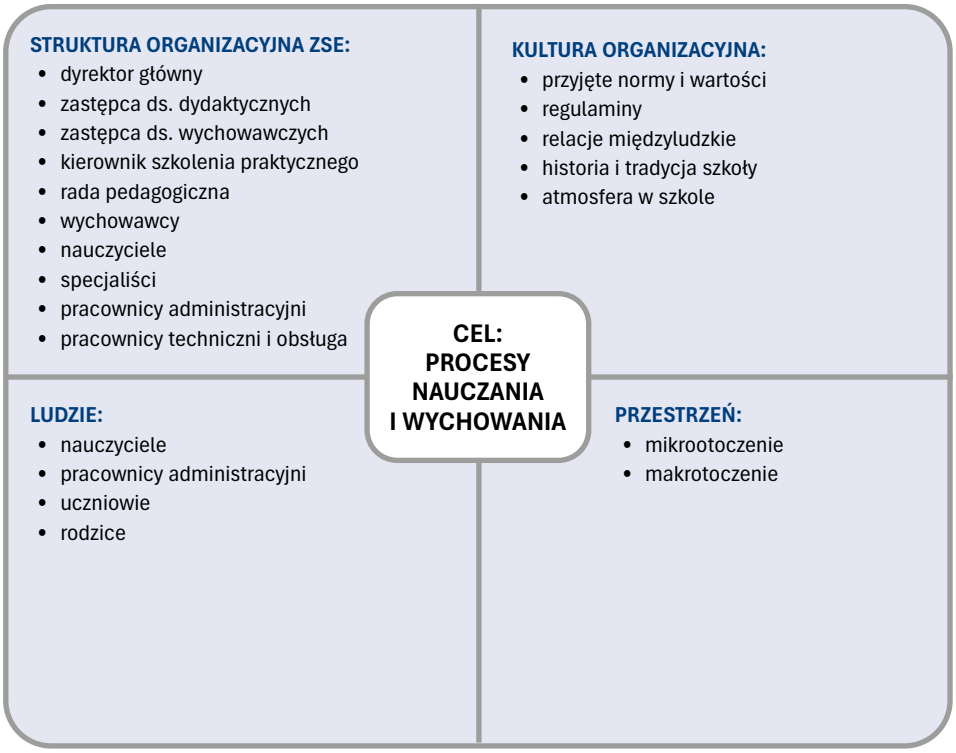
Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, obejmujący Technikum nr 3 oraz III Liceum Ogólnokształcące, jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych szkół średnich w Nowym Sączu. To szkoła z bogatą tradycją, w której niezwykle ważne są relacje

interpersonalne pomiędzy uczniami, gronem pedagogicznym, pracownikami obsługi, rodzicami a także instytucjami zewnętrznymi, które razem tworzą jedną wielką sieć powiązań (Rysunek 1). To właśnie te podstawy funkcjonowania ZSE, sprawiają że instytucja stanowi mocną i trwałą twierdzę, budującą z każdym rokiem nowe fundamenty rozwoju.

Jak twierdzi Willard Walter (1965): „(…) szkoła to struktura władzy, zależności, interakcji i charakterze feudalnym, tzn. uczniowie są podporządkowani nauczycielom, nauczyciele dyrekcji, dyrekcja odpowiada przed lokalnymi władzami oświatowymi, itd."

Rysunek 1

Model publicznej szkoły ponadpodstawowej jako organizacji na przykładzie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Modelu organizacji H. J. Leavitta (1965, s. 1145).

Szkoła jako jednostka oświatowa, to przestrzeń, gdzie młody człowiek nawiązuje przyjaźnie, nabywa umiejętności życia w grupie społecznej, kształtuje swoją tożsamość i swój światopogląd. Aby szkoła sprawnie funkcjonowała, konieczne jest nawiązanie sieci współpracy począwszy od rodziców, opiekunów prawnych, specjalistów z zakresu psychologii, nauczycieli, a także Organu prowadzącego, Kuratorium Oświaty, pracowników Wydziału Oświaty oraz pracodawców.

Jak pisze Barbara Myrdzik (2022): „(…) Każdy człowiek od momentu swojego zaistnienia rozwija się głównie dzięki innym ludziom (rodzicom, dziadkom, nauczycielom,

„znaczącym Innym"). „Ja" bez „Ty" jest niepełne i na odwrót, ale „Ja" z „Ty" tworzą już „My", czyli zalążek społeczeństwa." Wiedza, doświadczenie, empatia oraz nawiązane relacje istotnie wpływają na dalsze życie społeczne młodego człowieka.

Współpraca nauczycieli i rodziców w kształtowaniu relacji

Dobry kontakt pomiędzy nauczycielami a rodzicami to klucz do sukcesu w nowoczesnej szkole. Młody człowiek obserwuje tę współpracę i wyciąga wnioski. Porozumienie na linii rodzic – wychowawca/nauczyciel stanowi podstawę dla wszystkich relacji budowanych w społeczności szkolnej. Współpraca pomiędzy stronami powinna być ciągła i dynamiczna, co z pewnością przyczynia się do rozwoju nie tylko szkoły, ale także uczniów. Dialog pomiędzy rodzicem a nauczycielem powinien być oparty na podejmowaniu wspólnych decyzji, rozstrzyganiu sytuacji spornych i konfliktowych.

Zarówno rodzice, jak i nauczyciele stanowią wzorce dla młodego pokolenia, to właśnie na podstawie ich zachowań młodzież kształtuje swój światopogląd, dlatego ważne jest, aby wspólnie okazywali dbałość o tradycję, kulturę, język czy wzorce zachowań. W Zespole Szkół Ekonomicznych rodzice i nauczyciele starają się na bieżąco dbać o rozwój wzajemnych interakcji poprzez komunikację interpersonalną, poprzez dziennik elektroniczny, rozmowy i dyskusje podczas spotkań z rodzicami czy poprzez pedagogizację rodziców.

Kształtowanie relacji uczniów poprzez struktury wewnętrzne szkoły – „Edukacja to relacja"

Współczesna szkoła wychodzi naprzeciw problemom, które pojawiają się wraz z dorastaniem. Jesteśmy społeczeństwem informacyjnym, żyjemy w ciągłym biegu, opierając się na codziennych schematach, gdzie czasem brak jest czasu na krótką rozmowę. Bardzo często w natłoku obowiązków, dodatkowych zajęć, materiału do nauczenia, uczniowie czują się zagubieni i pozostawieni sami sobie. Wychodząc naprzeciw dzisiejszym realiom, polski system oświaty gwarantuje pomoc specjalistyczną w szkołach.

W Zespole Szkół Ekonomicznych o dobrostan uczniów dbają: pedagog, pedagog specjalny, psychologowie oraz nauczyciele współorganizujący kształcenie uczniów z niepełnosprawnościami. To właśnie oni troszczą się o dobre relacje uczniów w zespołach klasowych oraz społeczności szkolnej. Pedagodzy i psychologowie inicjują i prowadzą także działania mediacyjne i interwencyjne w sytuacjach kryzysowych. Zarówno uczniowie, rodzice oraz nauczyciele mogą na bieżąco skorzystać z pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

Niezwykle olbrzymią rolę w budowaniu relacji w ZSE odgrywa Samorząd Uczniowski zwany dalej SU, działając jako łącznik między uczniami, nauczycielami a dyrekcją. Zgodnie z prawem oświatowym, samorząd tworzą wszyscy uczniowie danej szkoły, co czyni go naturalną platformą do integracji i współpracy.

Poprzez organizację cyklicznych wydarzeń: dyskoteki, noce filmowe, spotkania z podróżnikiem, dni tematyczne, obozy językowe, SU pomaga uczniom poznawać się poza lekcjami i budować silne więzi wewnątrz społeczności. Także działania Szkolnego Koła Wolontariatu takie jak akcje charytatywne, angażują całą szkołę we wspólne pomaganie, co wzmacnia poczucie wspólnoty i empatii.

Struktury wewnętrzne szkoły tworzą formalne ramy, które bezpośrednio przekładają się na jakość i charakter codziennych interakcji. Każdy organ szkoły pełni specyficzną funkcję w budowaniu szkolnych relacji.

Zarządzanie relacjami z organizacjami zewnętrznymi

Obecnie sukces każdej szkoły nie zależy od sztywnych regulaminów, wytycznych i procedur, ale przede wszystkim od więzi między ludźmi. Współcześnie dyrektor przestaje być jedynie administratorem, a staje się moderatorem współpracy, polegającej na budowaniu bezpiecznego środowiska pracy, co redukuje stres u nauczycieli i przekłada się na ich podejście do uczniów. Wszelkie decyzje zostają podejmowane w oparciu o dialog z Radą Pedagogiczną, Radą Rodziców, SU czy zespołami przedmiotowymi. Buduje to poczucie współodpowiedzialności za społeczność szkolną.

Marketing relacyjny w szkole to przeniesienie biznesowej strategii zarządzania relacjami na grunt edukacyjny. Zamiast „klienta", w centrum uwagi znajduje się uczeń, rodzic, absolwent oraz partnerzy instytucjonalni.

Jak pisze Brown i Malin: „(…) Współczesne placówki szkolne stają przed coraz nowszymi wyzwaniami, które wynikają nie tylko z zachodzących przemian gospodarczych, społecznych czy technologicznych, ale także presji na otwartość, wydajność, skuteczność, dbanie o zasoby materialne i niematerialne oraz budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej." (Brown i Malin, 2022).

Relacje w mikro i makrootoczeniu szkoły stanowią zewnętrzny kapitał, który może pełnić rolę czynnika chroniącego placówki przed potencjalnym kryzysem, ale także przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej (Kolemba, 2009).

Szkoły, aby realizować przyjęte cele, muszą wchodzić w relacje w różnymi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, np. rodzicami, jak i zewnętrznymi, np. współpraca partnerska z Wyższą Szkołą Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.

Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu stale dba o dobre relacje z Organem Prowadzącym Szkołę – Miastem Nowym Sącz, Wydziałem Edukacji i Wychowania oraz Kuratorium Oświaty w Krakowie – Delegatura w Nowym Sączu – instytucjami, które wspierają placówkę w realizacji jej celów dydaktycznych, wychowawczych oraz opiekuńczych.

Olbrzymią rolę w kształceniu zawodowym odgrywają pracodawcy – firmy, instytucje kultury, stowarzyszenia, urzędy, dzięki którym uczniowie Technikum nr 3 im. Władysława Grabskiego zdobywają doświadczenie, warsztat pracy oraz obycie w kulturze organizacyjnej.

Współpraca z partnerami zewnętrznymi opiera się na kilku kluczowych filarach:

- Praktyki zawodowe i staże. Uczniowie mają możliwość nauki zawodu w rzeczywistych warunkach, co pozwala im poznać nowoczesne technologie, oprogramowanie branżowe oraz standardy obsługi klienta, których nie da się w pełni odwzorować w sali lekcyjnej.
- Wizyty studyjne i zajęcia warsztatowe. Regularne wyjścia do lokalnych przedsiębiorstw, banków czy urzędów pozwalają młodzieży zrozumieć strukturę organizacyjną firm oraz mechanizmy rynkowe „od kuchni".
- Wsparcie merytoryczne i prelekcje. Przedstawiciele pracodawców często występują w roli ekspertów, dzieląc się swoją wiedzą na temat aktualnych trendów w ekonomii, handlu, logistyce czy marketingu.
- Projekty unijne Erasmus+. Dzięki relacjom z międzynarodowymi instytucjami szkoła umożliwia uczniom zdobywanie szlifów zawodowych również za granicą, co buduje pewność siebie i podnosi kompetencje językowe.

Współpraca ta wpisuje się w misję szkoły, która dąży do tego, by dyplom technika był nie tylko dokumentem, ale przede wszystkim realnym potwierdzeniem wysokich kwalifikacji, cenionych na nowosądeckim, polskim oraz międzynarodowym rynku pracy.

Budowanie i utrzymywanie relacji z interesariuszami to proces strategiczny w Zespole Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu. Jest to fundament zarządzania reputacją placówki. W dobie silnej konkurencji między szkołami ponadpodstawowymi, opinia o „Ekonomie" jako o szkole prestiżowej i godnej zaufania jest wynikiem świadomych działań na wielu płaszczyznach. Dlatego też niezwykle istotnym procesem w zarządzaniu relacjami z interesariuszami ZSE jest szeroko rozumiane komunikowanie, które przeważnie jest realizowane podczas spotkań, oficjalnej korespondencji, rozmów telefonicznych oraz korespondencji elektronicznej.

Zespół Szkół Ekonomicznych stanowi złożoną sieć relacji, opartą na podmiotowości uczniów, nowoczesnym przywództwie i strategicznym partnerstwie. Skuteczne zarządzanie relacyjne, łączące dialog wewnętrzny z partnerstwem zewnętrznym, czyni szkołę organizacją gwarantującą wysoką jakość kształcenia.

Galopujący postęp cywilizacyjny oraz technologiczny ma olbrzymi wpływ na zarządzanie relacjami w szkole i w makrootoczeniu. Stawia to przed współczesną szkołą liczne, bardzo trudne zadania związane z przygotowaniem młodego człowieka do zmieniającej się rzeczywistości.

Analiza SWOT szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa

Współczesna szkoła, podążając za nowymi trendami, stała się niejako przedsiębiorstwem, w którym każdy element powinien do siebie pasować, a wdrożone procedury wzajemnie uzupełniać. Aby strategia działania była przejrzysta i skuteczna, szkoła powinna być poddawana cyklicznej analizie.

Jednym z narzędziem pomiaru jest analiza SWOT. Jest jedną z podstawowych metod stosowanych w analizie strategicznej przedsiębiorstwa. Badanie powinno być rozpoczęte

określeniem celu, kolejny etap to opracowanie listy dla poszczególnych kategorii. Niezbędna przy opracowaniu takiej analizy jest dyskusja w zespole, a następnie na podstawie analizy przyjęcie wybranej strategii działania. Znając zapisy dla poszczególnych kategorii, można realizować strategię redukcji zagrożeń i wykorzystywania szans lub eliminacji słabych stron i wzmacniania mocnych. Metoda ta z powodzeniem wykorzystywana jest w marketingu, finansach, produkcji, ale również w działalności doradczej i coachingu (Pierścionek, 2003).

W przypadku Zespołu Szkół Ekonomicznych, analiza SWOT powinna kłaść szczególny nacisk na powiązanie edukacji z rynkiem pracy, nowoczesne technologie finansowe oraz współpracę z biznesem – tabela 1.

Szkoła posiada ugruntowaną pozycję rynkową, co potwierdzają wysokie miejsca w rankingu Perspektywy oraz wysoka zdawalność egzaminów maturalnych i zawodowych. Pozytywnym aspektem są dobrze wyposażone pracownie komputerowe, aktywność w programach międzynarodowych, takich jak Erasmus+, co podnosi atrakcyjność placówki w oczach kandydatów.

Największymi barierami są zaś problemy lokalowe i architektoniczne (brak pełnowymiarowej sali gimnastycznej, bariery dla osób z niepełnosprawnościami) oraz dwuzmianowość, która może obniżać komfort nauki. Wysokie koszty utrzymania wymagają optymalizacji finansowej.

Szkoła ma ogromny potencjał w obszarze partnerstw biznesowych i cyfryzacji. Rosnące zapotrzebowanie na specjalistów oraz dostęp do Funduszy Europejskich stwarzają warunki do tworzenia nowych kierunków i rozszerzania oferty praktyk zawodowych. Dobra współpraca z Miastem Nowy Sącz stanowi solidny fundament pod przyszłe inwestycje.

Największym ryzykiem jest niż demograficzny oraz rosnąca konkurencja ze strony szkół prywatnych. Jak prognozuje GUS na lata 2023-2060: „(…) sytuacja w kolejnych latach będzie się pogarszać. Już teraz liczba urodzeń w 2023 i 2024 roku była niższa od przewidywań GUS (na 2024 rok prognozowano 297 tys. urodzeń). Według obecnych danych do 2029 roku liczba dzieci w wieku 7–14 lat spadnie o około 5 proc. Do 2034 roku ten spadek sięgnie 19,5 proc., a do 2060 roku może wynieść około 30 proc. W pesymistycznym scenariuszu GUS przewiduje nawet 48,3 proc.” (Kaźmierczak, 2025).

Dodatkowym wyzwaniem są narastające problemy psychiczne i emocjonalne młodzieży, co wymaga stałego wzmacniania struktur wsparcia psychologiczno-pedagogicznego.

Rekomendowaną strategią dla Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu jest wykorzystanie silnej marki i nowoczesnej bazy do ekspansji w nowe specjalizacje zawodowe, przy jednoczesnym poszukiwaniu funduszy na usunięcie barier architektonicznych i poprawę bazy sportowej.

Rekomendacje dla praktyki zarządczej

Na podstawie przedstawionej analizy SWOT można sformułować następujące rekomendacje dla praktyki zarządczej, które są spójne z wynikami analizy:

Tabela 1

Analiza SWOT Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu

MOCNE STRONY (Strengths)	SŁABE STRONY (Weaknesses)
1. Silna marka i tradycja – rozpoznawalność na lokalnym rynku. 2. Wysoka zdawalność matur. 3. Wysoka zdawalność egzaminów zawodowych. 4. Bogata oferta edukacyjna. 5. Wykwalifikowana kadra (specjaliści). 6. Nowoczesna baza dydaktyczna (liczne pracownie komputerowe). 7. Lokalizacja. 8. Rozbudowane struktury wsparcia (psycholodzy, pedagodzy). 9. Wysoka pozycja w rankingu PERSPEKTYWY. 10. Patronat nad kierunkiem technik rachunkowości (innowacja pedagogiczna). 11. Współpraca z lokalnymi uczelniami wyższymi. 12. Aktywność w projektach unijnych (ERASMUS+, FERS). 13. Bilateralna wymiana międzynarodowa ze szkołą w Dahn. 14. Nowoczesne kanały komunikacji i e-marketing relacyjny: Wykorzystanie narzędzi typu e-dziennik, TEAMS, REVAS, strona internetowa oraz fanpage szkoły. 15. Umożliwienie uczniom udziału w konkursach przedmiotowych, olimpiadach i zawodach sportowych.	1. Brak pełnowymiarowej sali gimnastycznej. 2. Koszty utrzymania jednostki. 3. Niż demograficzny. 4. Bariery architektoniczne dla uczniów z niepełnosprawnościami. 5. Dwuzmianowość.
SZANSE (Opportunities)	**ZAGROŻENIA (Threats)**
1. Dobra współpraca z organem prowadzącym – Miastem Nowy Sącz. 2. Dobra współpraca z organem nadzoru. 3. Rosnące zapotrzebowanie na specjalistów. 4. Fundusze Europejskie na zagraniczne praktyki zawodowe. 5. Współpraca z uczelniami wyższymi (partnerstwa). 6. Partnerstwa biznesowe: Rozszerzenie współpracy z lokalnymi firmami (pracodawcami) w ramach kształcenia zawodowego. 7. Nowe zawody i specjalizacje. 8. Cyfryzacja edukacji. 9. Rozwój technologii. 10. Dotacje na rozwój szkolnictwa zawodowego. 11. Zajęcia specjalistyczne dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.	1. Niż demograficzny. 2. Zmiany w prawie oświatowym. 3. Powstawanie nowych, lepiej wyposażonych prywatnych szkół. 4. Patologie wśród młodzieży, uzależnienia. 5. Nasilanie się problemów psychicznych i emocjonalnych młodzieży. 6. Zjawisko emigracji zarobkowej. 7. Niestabilność przepisów prawa oświatowego.

Źródło: Opracowanie własne.

1. Strategiczne wykorzystanie silnej marki szkoły. Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu dysponuje ugruntowaną pozycją na lokalnym rynku edukacyjnym, potwierdzoną wysoką zdawalnością egzaminów maturalnych i zawodowych oraz wysokimi miejscami w rankingach edukacyjnych. W praktyce zarządczej wskazane jest systematyczne wykorzystywanie tego potencjału w działaniach promocyjnych oraz w strategii rekrutacyjnej szkoły, zwłaszcza w warunkach nasilającego się niżu demograficznego. Budowanie wizerunku szkoły jako nowoczesnej i skutecznej placówki edukacyjnej może zwiększać jej konkurencyjność wobec innych szkół ponadpodstawowych.
2. Rozwijanie partnerstw z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Wyniki analizy wskazują na duży potencjał współpracy z uczelniami wyższymi oraz przedsiębiorstwami działającymi w regionie. W praktyce zarządczej zasadne jest dalsze rozwijanie partnerstw instytucjonalnych w obszarze kształcenia zawodowego, organizacji praktyk, staży oraz wspólnych projektów edukacyjnych. Takie działania mogą zwiększać dopasowanie kompetencji absolwentów do potrzeb rynku pracy.
3. Rozszerzanie oferty kształcenia zawodowego. Rosnące zapotrzebowanie na specjalistów oraz możliwość tworzenia nowych zawodów i specjalizacji stanowią istotną szansę rozwojową. W związku z tym rekomenduje się systematyczną analizę potrzeb rynku pracy oraz dostosowywanie oferty edukacyjnej szkoły do zmieniających się uwarunkowań gospodarczych i technologicznych.
4. Wykorzystanie programów międzynarodowych i funduszy europejskich. Aktywność szkoły w projektach międzynarodowych, takich jak Erasmus+, stanowi istotny element podnoszący atrakcyjność placówki. W praktyce zarządczej wskazane jest dalsze rozwijanie mobilności edukacyjnej uczniów i nauczycieli oraz pozyskiwanie środków z funduszy europejskich na rozwój kompetencji zawodowych i językowych uczniów.
5. Kontynuowanie procesu cyfryzacji zarządzania i dydaktyki. Wykorzystywanie narzędzi cyfrowych, takich jak e-dziennik, platformy komunikacyjne czy systemy wspomagające proces dydaktyczny, powinno być konsekwentnie rozwijane. Cyfryzacja procesów organizacyjnych i edukacyjnych może zwiększać efektywność zarządzania szkołą oraz poprawiać komunikację pomiędzy nauczycielami, uczniami i rodzicami. Wykorzystanie dywersyfikacji profilu kształcenia poprzez certyfikację mikroumiejętności uczniów.
6. Stopniowa poprawa infrastruktury edukacyjnej. Istotnym wyzwaniem dla szkoły pozostają ograniczenia infrastrukturalne, w tym brak pełnowymiarowej sali gimnastycznej oraz bariery architektoniczne dla osób z niepełnosprawnościami. W praktyce zarządczej konieczne jest podejmowanie działań zmierzających do poprawy warunków lokalowych poprzez pozyskiwanie środków inwestycyjnych oraz współpracę z organem prowadzącym.
7. Optymalizacja wykorzystania zasobów organizacyjnych. Dwuzmianowość oraz wysokie koszty utrzymania jednostki wskazują na potrzebę racjonalizacji wykorzy-

stania zasobów organizacyjnych szkoły. W praktyce zarządczej wskazane jest poszukiwanie rozwiązań zwiększających efektywność wykorzystania infrastruktury i czasu pracy placówki.

8. Wzmacnianie systemu wsparcia psychologiczno-pedagogicznego. Analiza wskazuje na rosnące problemy psychiczne i emocjonalne młodzieży. W związku z tym rekomenduje się dalsze rozwijanie struktur wsparcia psychologicznego i pedagogicznego oraz podejmowanie działań profilaktycznych ukierunkowanych na dobrostan uczniów.
9. Budowanie zdolności adaptacyjnej organizacji. Zmiany demograficzne oraz rosnąca konkurencja ze strony szkół prywatnych wymagają od szkoły wysokiej elastyczności organizacyjnej. W praktyce zarządczej istotne jest prowadzenie stałej analizy otoczenia oraz dostosowywanie strategii rozwoju szkoły do zmieniających się warunków społecznych i edukacyjnych.

Podsumowanie

„Edukacja to najpotężniejsza broń jakiej możesz użyć, aby zmieniać świat”
(Henzell-Thomas, 2022)

Rola szkoły w systemie edukacyjnym – określona przez Prawo oświatowe, Kartę Nauczyciela, Ustawę o Systemie Oświaty – pozostaje zakorzeniona w misji publicznej, która ma na celu zapewnienie powszechnego dostępu do edukacji, wyrównywania szans, rozwijania osobowości ucznia i przygotowania do życia społecznego i zawodowego. Można jednocześnie wywodzić, że współczesna szkoła działa jak przedsiębiorcza organizacja, choć wciąż zdecydowanie nie jest przedsiębiorstwem w pojęciu prawa gospodarczego. Zatem uczniowie mają zdobywać kompetencje przedsiębiorcze, a nie płacić abonament za „pakiet premium w edukacji”.

Jednocześnie współczesne uwarunkowania sprzyjają przesuwaniu akcentów zarządzania szkołą w stronę modelu przedsiębiorczego: opartego na innowacyjności, współpracy z otoczeniem, odpowiedzialnym zarządzaniu zasobami i systemowym rozwijaniu kompetencji przedsiębiorczych uczniów. Model ten pozwalałby:

- wyraźniej powiązać kierowanie, organizację i kontrolę w spójny cykl zarządczy (planowanie – realizacja – monitorowanie – doskonalenie),
- wprowadzić kategorie znane z zarządzania organizacjami usługowymi: zarządzanie procesami, orientację na interesariuszy, analizę ryzyka, kulturę innowacji,
- wzmacniać profesjonalizm dyrekcji i kierowników jako kadry zarządzającej wartością publiczną, nie tylko „realizującej przepisy”.

Niestety istnieją twarde granice modelu przedsiębiorczego:

- celem szkoły nie jest zysk, lecz realizacja roli społeczno-edukacyjnej szkoły zdefiniowanej w Prawie oświatowym,
- szkoła musi respektować zasadę równego dostępu do edukacji i ochrony praw dziecka,
- relacja z uczniem nie może zostać sprowadzona do relacji „klient-dostawca”.

Innymi słowy: warto zarządzać szkołą profesjonalnie jak dobrze prowadzone przedsiębiorstwo, ale pamiętając, że jest to przedsiębiorstwo w służbie dobra wspólnego, a nie tylko rynku.

Model szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa pozwala:

- uporządkować zarządzanie procesami,
- wzmocnić kulturę odpowiedzialności,
- budować środowisko sprzyjające przedsiębiorczości uczniów,
- lepiej wykorzystywać ograniczone zasoby.

Zarządzanie Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu polega na równoważeniu funkcji edukacyjnej, wychowawczej, organizacyjnej i strategicznej. Dominującą kategorią jest jakość rozumiana szeroko jako jakość nauczania, relacji, infrastruktury i współpracy z otoczeniem. W najbliższych latach nacisk będzie przesuwał się w kierunku:

- kompetencji cyfrowych i biznesowych uczniów,
- budowy silnych relacji z pracodawcami i absolwentami,
- profilaktyki zdrowia psychicznego,
- utrzymania wysokiego poziomu kadry w warunkach konkurencji i niżu demograficznego,
- świadomego zarządzania marką szkoły w środowisku lokalnym.

Model ten łączy elementy zarządzania publiczną instytucją oświatową z podejściem charakterystycznym dla organizacji zorientowanych na rozwój i długofalową konkurencyjność.

Zespół Szkół Ekonomicznych funkcjonuje jako „twierdza" budowana na sieci powiązań interpersonalnych. Efektywność działań edukacyjno-wychowawczych zależy od jakości współdziałania wszystkich podmiotów społeczności szkolnej oraz podmiotów zewnętrznych. W związku z tym priorytetem pozostaje dbałość o trwałość filarów, na których opierają się te relacje:

- synergia wychowawcza: kluczem do sukcesu jest spójność na linii rodzic – nauczyciel, współpraca ta, oparta na dialogu i wspólnym rozstrzyganiu sporów, stanowi wzorzec postaw dla młodzieży;
- prymat relacji nad samą wiedzą: zgodnie z hasłem „edukacja to relacja", szkoła kładzie nacisk na dobrostan psychiczny i pomoc specjalistyczną (psycholodzy, pedagodzy), co jest niezbędne w dobie społeczeństwa informacyjnego i pośpiechu;
- podmiotowość ucznia: poprzez aktywne struktury, takie jak samorząd uczniowski i szkolne koło wolontariatu, uczniowie przestają być tylko odbiorcami treści, a stają się współtwórcami społeczności i kapitału społecznego szkoły;
- nowoczesny model zarządzania: dyrektor Zespołu Szkół Ekonomicznych ewoluował z roli administratora w stronę moderatora współpracy, który buduje bezpieczne środowisko pracy i podejmuje decyzje w oparciu o dialog z organami szkoły;
- marketing relacyjny w praktyce: szkoła skutecznie przenosi strategie biznesowe na grunt oświatowy, traktując relacje z interesariuszami zewnętrznymi (miasto, kuratorium, uczelnie wyższe jak WSB-NLU) jako kapitał chroniący przed kryzysami;

- praktyczny wymiar kształcenia: silne relacje z pracodawcami i udział w programach takich jak ERASMUS+ sprawiają, że edukacja zawodowa w technikum nr 3 jest realnie osadzona w realiach rynkowych i kulturze organizacyjnej firm.

Analiza funkcjonowania Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu przez pryzmat koncepcji mikroprzedsiębiorstwa pozwala na sformułowanie wniosku, że współczesna placówka oświatowa, aby sprostać wyzwaniom rynku edukacyjnego, musi ewoluować w stronę modelu organizacji uczącej się i zarządzanej strategicznie. Przyjęcie podejścia szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa stanowi warunek jej efektywnej realizacji. W przypadku badanej jednostki, kluczowymi czynnikami sukcesu w tym modelu okazują się:

1. optymalizacja procesów wewnętrznych, sprawne zarządzanie ograniczonymi zasobami (kadrowymi i infrastrukturalnymi),
2. budowanie kapitału relacyjnego: aktywna współpraca z otoczeniem zewnętrznym – w tym z uczelniami wyższymi, takimi jak WSB-NLU, oraz lokalnym biznesem – pozwala na transfer wiedzy i lepsze dopasowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy,
3. kultura przedsiębiorcza: połączenie mechanizmów kontroli zarządczej i marketingu relacyjnego sprawia, że szkoła przestaje być jedynie biernym wykonawcą programów nauczania, a staje się aktywnym kreatorem wartości społecznej.

Szkoła odnosi sukces wtedy, gdy staje się wspólnym projektem uczniów, kadry, rodziców i środowiska lokalnego. Siła tej sieci zależy od tego, jak mocne są filary wzajemnego zaufania i codziennej współpracy. To właśnie w tych relacjach drzemie prawdziwa siła organizacji, pozwalająca na realizację misji i wizji szkoły w modelu mikroprzedsiębiorstwa.

Bibliografia

Brown, C., Malin, J. (Red.). (2022). The Handbook of Evidence-Informed Practice in Education: Learning from International Contexts. Emerald.

European Commission, EACEA & Eurydice. (2025). Entrepreneurship Education at School in Europe. https://eurydice.org.pl/brepo/panel_repo_files/2025/10/23/jloqrf/entrepreneurship-education-at-school-in-europe-ec0.pdf

Fazlagić, J. (2025). Nowe wyzwania w zarządzaniu szkołą. Wolters Kluwer Polska.

Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości. (b. d.). Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo – opis programu. Pobrano 25 lutego 2026, z http://miniprzedsiebiorstwo.junior.org.pl

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. (2025). The system of education in Poland 2025. https://www.frse.org.pl/czytelnia/the-system-of-education-in-poland-2025

Henzell-Thomas, J. (2022). Potęga edukacji. Center for Advanced Studies.

https://iiit.org/wp-content/uploads/The-Power-of-Education_book-POL.pdf

Kanik, A. (2022). Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych w procesie edukacji formalnej i nieformalnej dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym. Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce, 17(2(65)), 107–119. https://doi.org/10.35765/eetp.2022.1765.07

Kaźmierczak, M. (2025, 31 sierpnia). Mało uczniów w roku szkolnym 2025/26. MEN pokazuje szokujące dane. Gazeta Prawna. https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/kraj/artykuly/9875070,malo-uczniow-w-roku-szkolnym-202526-men-pokazuje-szokujace-dane.html

Klimaszewska, A. (Red.). (2026, 7 stycznia). Szkoła jako marka – kiedy placówka staje się usługą i jak to komunikować. Monitor Dyrektora Szkoły. https://www.monitorszkoly.pl/artykul/szkola-jako-marka-kiedy-placowka-staje-sie-usluga-i-jak-to-komunikowac

Kolemba, M. (2009). Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej. W M. Cisek (Red.), Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce (s. 64-65). Studio Emka.

Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. W J. G. March (Red.), Handbook of organizations (s. 1144–1170). Rand McNally.

Łąkowski, R. (Red.). (1982). Encyklopedia popularna PWN. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Myrdzik, B. (2022). Szkoła jako przestrzeń budowania relacji wspólnotowych. Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio N – Educatio Nova, 7, 23-40. http://dx.doi.org/10.17951/en.2022.7.23-40

OECD & European Commission. (2025). Entrepreneurship 360 – The entrepreneurial School. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3ed5265a-afd0-11f0--b37f 01aa75ed71a1/language-pl Pobrano 23.02.2026.

Pierścionek, Z. (2003). Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Pont, B. Nusche, D. Moorman, H. (2008). Improving school leadership, volume 1: Policy and practice. OECD. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264044715--en.pdf

Rachwał, T. (2006). Kształtowanie postaw przedsiębiorczości w edukacji szkolnej. W B. Muchacka (Red.), Szkoła w nauce i praktyce edukacyjnej (T. 2) (s. 427-434). Oficyna Wydawnicza Impuls, Akademia Pedagogiczna w Krakowie.

Rachwał, T. (2019). Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji. W T. Rachwał (Red.), Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych (Seria Naukowa, t. 5) (s. 16-34). Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

Szkudlarek, T. (2009). Media. Szkic z filozofii i pedagogiki dystansu. Oficyna Wydawnicza Impuls.

UNESCO. (2024). Global education monitoring report 2024: Leadership in education in a changing world. UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406

Waller, W. (1965). The sociology of teaching. John Wiley & Sons.

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Edukacji z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 15).

Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 986, ze zm.).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1530 ze zm.).

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1043).

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1480 ze zm.).

Noty o autorach

dr n. hum. Tomasz Połomski – Dyrektor Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, wykładowca WSB-NLU, zainteresowania: zarządzanie, dyskurs prawny, korpus językowy. Autor m.in. „Change management in the implementation of new products" (2024) oraz prac z zakresu dydaktyki, metodyki, lingwistyki prawnej i konstytucyjnych źródeł prawa (2005 – 2026).

mgr Katarzyna Grekowicz – nauczyciel dyplomowany przedmiotów zawodowych oraz Kierownik Szkolenia Praktycznego w Zespole Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, zainteresowania: media i komunikacja społeczna, psychologia mediów, edukacja medialna i cyfrowa, ochrona danych osobowych, ekonomia, socjologia. Współautor: „Preventive medicine in clinical practice: rationale based on the diversity of implemented interventions with spa patients in Poland 2018-2023" (2025).