

## WPROWADZENIE

W dobie szybkiego rozwoju techniki oraz postępującej globalizacji szczególne znaczenie nabiera edukacja współczesnych społeczeństw, a zatem problematyka funkcjonowania placówek za nią odpowiedzialnych. Jednocześnie Strategia Lizbońska postawiła za cel krajom członkowskim Unii Europejskiej stworzenie do 2010 roku najbardziej konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy. Filarami tej gospodarki są edukacja, nauka oraz rozwój społeczeństwa wiedzy<sup>1</sup>.

W kontekście tak ukierunkowanych działań warto zwrócić uwagę na warunki, w jakich funkcjonują organizacje oferujące usługi edukacyjne w Polsce. Należą do nich przede wszystkim szkoły publiczne. W ciągu ostatnich kilkunastu lat warunki te uległy znacznym zmianom. Na przełomie 1989 i 1990 roku rozpoczął się w Polsce proces transformacji systemowej, który z biegiem lat sięgał coraz głębiej, we wszystkie obszary systemu społecznego. Polskie szkoły<sup>2</sup>, wykazujące znaczną dysfunkcjonalność w postaci nieprzystosowania do dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu, stanęły przed nowymi wymaganiem społeczno-gospodarczymi. Celem reformy edukacyjnej stało się przekształcanie polskich szkół w nawiązaniu do tendencji panujących w Unii Europejskiej, sprowadzających się do:

- szerszego otwarcia na oczekiwania lokalnych społeczności, z coraz większym zróżnicowaniem oferty programowej oraz szczególną rolą rodziców i środowisk lokalnych we współdziałaniu ze szkołą<sup>3</sup>,
- przekształcania organizacji statycznie-biurokratycznych w struktury organiczne i dynamiczne,
- preferowania zamiast modelu dyrektora-administratora modelu dyrektora-menedżera<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> *Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007–2013*, s. 58.

<sup>2</sup> W dalszej części opracowania zamiennie będą używane pojęcia „szkoła” oraz „placówka oświatowa”.

<sup>3</sup> *Model nauczyciela-wychowawcy w zintegrowanej Europie*, red. S. Batory i D. Marzec, Częstochowa 1995, s. 97.

<sup>4</sup> Zob. *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą. Antologia 1*, red. D. Elsner, Radom 1999.

Mając powyższe na uwadze, warto koncentrować się na funkcjonowaniu szkół oraz ich dyrektorów, jak i poszczególnych grup zatrudnionych, ze szczególnym uwzględnieniem nauczycieli. Podstawowym, ogólnym kryterium sprawności funkcjonowania badanych organizacji jest skuteczność w realizowaniu powierzonych im przez społeczeństwo zadań, co wiąże się z wysokim poziomem kształcenia. Wskazane szkoły, jako instytucje *non-profit* – „nastawione nie na zysk, lecz na zaspokajanie potrzeb społecznych”<sup>5</sup> – są podstawowym ogniwem systemu edukacyjnego, a równocześnie istotną częścią lokalnego środowiska społecznego. Ich zadaniem jest spełnianie szeroko rozumianych funkcji dydaktyczno-wychowawczych. Są one wreszcie uczestnikami rynku edukacyjnego, na którym ma miejsce walka o klienta – ucznia. Zjawisko to jest szczególnie widoczne na rynku szkół ponadgimnazjalnych w powiatach, w których władze wprowadziły tzw. bony oświatowe, czyli ustalone kwoty pieniężne otrzymywane przez szkoły za każdego ucznia uczęszczającego do danej placówki. Konkurencję stanowią – powstałe w wyniku reformy szkolnictwa – szkoły niepubliczne (prywatne, społeczne) oraz inne szkoły publiczne znajdujące się na tym samym szczeblu w systemie oświaty.

Szkoła jak każda organizacja jest całością złożoną z ludzi, a zatem posiadającą pewien potencjał ludzki, rozumiany jako ogół cech i własności poszczególnych osób, stanowiących personel organizacji<sup>6</sup>. Do cech i własności składających się na jakościowy aspekt potencjału ludzkiego zalicza się kompetencje, obejmujące wiedzę, predyspozycje i umiejętności, a ponadto motywację wewnętrzną oraz cechy fizyczne<sup>7</sup>. Chodzi tutaj o potencjał dyrektora i nauczycieli, a także pracowników administracyjnych oraz pracowników obsługi.

Aby zapewnić jak najwyższy stopień realizacji zadań stawianych polskim szkołom oraz zyskać przewagę konkurencyjną, badane organizacje powinny wykorzystywać swój potencjał konkurencyjności, rozumiany jako „system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających organizacji budowanie jej przewagi konkurencyjnej”<sup>8</sup>. Zasobem niematerialnym jest tzw.

---

<sup>5</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 15.

<sup>6</sup> A. Poczowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Monografie Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, s. 24.

<sup>7</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław 2003, s. 177.

<sup>8</sup> *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M.J. Stankiewicz, Toruń 1999, s. 77–124.

wiedza organizacyjna, którą stanowią pozyskane, odpowiednio przetworzone i wykorzystane informacje, umożliwiające organizacji dostosowywanie się do otoczenia i rozwój<sup>9</sup>.

Rolę samej wiedzy we współczesnych organizacjach dobrze określa następujący cytat: „Społeczeństwa nasze są obecnie w okresie transformacji porównywalnej w swej skali z rewolucją przemysłową, która rozpoczęła się ponad dwa stulecia temu. Wiedza jest centralnym składnikiem produkcji, a uczenie się jest obecnie najważniejszym procesem gospodarczym”<sup>10</sup>. Wybitne kompetencje, które odróżniają daną jednostkę organizacyjną od innej, są teraz czynnikiem najistotniejszym, trudnym do znalezienia na rynku. A zatem, wiedza zaczyna być traktowana jako kluczowa wartość organizacji i znaczące źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>11</sup>.

Na wiedzę organizacyjną składa się wiedza indywidualna pracowników, wiedza zespołowa oraz wiedza skodyfikowana. Biorąc natomiast pod uwagę specyfikę funkcjonowania szkół, można wyróżnić w jej obrębie wiedzę merytoryczną dotyczącą nauczanych przedmiotów powiązaną z wiedzą z pedagogiki oraz wiedzę z zakresu zarządzania<sup>12</sup>, osadzoną w obowiązujących ramach prawnych. Pozyskiwanie, przechowywanie oraz wykorzystywanie wskazanych rodzajów wiedzy ma miejsce w wyniku realizacji cyklu zarządzania wiedzą.

Fundamentalną cechą usług jest nierozzerwalność z osobą wykonawcy<sup>13</sup>. Szczęólnego znaczenia nabiera więc potencjał nauczycieli (personelu nauczycielskiego). Są oni źródłem głównie takich składowych wiedzy organizacyjnej, jak wiedza merytoryczna dotycząca nauczanych przedmiotów powiązana z wiedzą z zakresu pedagogiki. Dyrektor szkoły wykorzystuje wiedzę z zarządzania. Zarządzanie to odbywa się przy współudziale wewnętrznych

---

<sup>9</sup> *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa 2001, s. 247.

<sup>10</sup> *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, Centrum Badań Nad Edukacją i Innowacją, Radom 2000, s. 11.

<sup>11</sup> *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, red. M. Gableta, Wrocław 2001, s. 63.

<sup>12</sup> „Istotą funkcji zarządzania, jako specyficznego rodzaju funkcji regulujących (...) jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów”. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa–Wrocław–Kraków–Gdańsk 1978, s. 52.

<sup>13</sup> Zob. M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niedochodowych*, Warszawa 2000, s. 56–57.

organów kolegialnych<sup>14</sup>. Ważne jest w związku z tym rozpatrzenie możliwości zwiększania partycypacji, czyli udziału pracowników w zarządzaniu.

Z raportu OECD, jak i badań przeprowadzonych w aglomeracji wrocławskiej, wynika, że występują braki w potencjale nauczycieli<sup>15</sup>. Potencjał ten jest kształtowany także w miejscu pracy. Warto zatem objąć zainteresowaniem **proces zarządzania personelem nauczycielskim** w szkołach, rozumiany jako realizacja całości instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych zadań z zakresu zarządzania szkołą, ważnych dla zapewnienia jej, w określonym czasie, odpowiedniego (co do liczby i jakości) personelu oraz tworzenie warunków optymalnego spożytkowania potencjału tego personelu dla osiągnięcia celów organizacji<sup>16</sup>.

Zarządzanie personelem szkół odbywa się głównie poprzez dyrektorów placówek. Zakres ich uprawnień i odpowiedzialności pozostaje jednakże pod bezpośrednim wpływem Ministerstwa Edukacji Narodowej. Zarządzanie publicznymi szkołami licealnymi – w tym ich personelem – podlega regulacjom zawartym w ustawie z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty<sup>17</sup>, ustawie z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela<sup>18</sup> oraz licznych szczegółowych rozporządzeniach Ministerstwa Edukacji Narodowej. W dziedzinie edukacji Unia Europejska wytycza kierunek politykom edukacyjnym państw członkowskich, co oznacza, że nie występują w jej obrębie jednolite rozwiązania prawne i organizacyjne dotyczące funkcjonowania szkół<sup>19</sup>. Mając na uwadze rozpoznanie funkcjonowania sfery personalnej szkół, warto dokonać głębszej analizy tej części prawa oświatowego, która wiąże się ze składowymi wskazanej sfery, takimi jak:

- funkcja personalna, która obejmuje dobór personelu, jego szkolenie i doskonalenie, ocenianie, wynagradzanie oraz przemieszczanie<sup>20</sup>,
- warunki pracy,
- kultura organizacyjna.

---

<sup>14</sup> Do obligatoryjnych organów kolegialnych szkoły należy rada pedagogiczna (w skład której wchodzi wszyscy nauczyciele) oraz samorząd uczniowski.

<sup>15</sup> Szerzej zob. pkt 1.2.

<sup>16</sup> Por. *Zarządzanie potencjałem pracy*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 1995, s. 11. W książce zamiennie są używane pojęcia „zarządzanie personelem” i „kształtowanie sfery personalnej”.

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.).

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 z późn. zm.).

<sup>19</sup> Zob. *Prawo Unii Europejskiej*, red. J. Barcz, Warszawa 2003, s. 395.

<sup>20</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca...*, s. 165.

Realizacja zadań podejmowanych w obrębie tych składowych wymaga bowiem określonej swobody decyzyjnej dyrektorów. Co więcej, wymienione składowe procesu zarządzania personelem powinny być kształtowane możliwie całościowo, z uwzględnieniem powiązań występujących między nimi, co powinno znajdować odzwierciedlenie w polityce personalnej szkoły. Jednocześnie warto podkreślić, że w dostępnych na rynku publikacjach z zakresu zarządzania szkołami jedynie wybiórczo traktuje się problematykę zarządzania personelem nauczycielskim<sup>21</sup>.

**Celem książki** jest prezentacja szerokiego ujęcia procesu zarządzania personelem nauczycielskim oraz identyfikacja i ocena działań związanych z realizacją tego procesu w szkołach publicznych. W opracowaniu zaproponowano ponadto rozwiązania mające na celu poprawę stanu wynikającego z przeprowadzonych badań w kontekście wzrostu wiedzy organizacyjnej szkoły. Postulowane działania rozpatrzono w kontekście kreowania pozytywnego wizerunku szkoły jako miejsca pracy. Lektura książki dostarczy zatem zarówno wiedzy deklaratywnej, czyli wiadomości o faktach, jak i wiedzy proceduralnej – o metodach (sposobach) wykonywania zadań i rozwiązywania problemów oraz umiejętnościach niezbędnych do zastosowania tych metod.

Dla realizacji wskazanego celu zastosowane zostały takie **metody badawcze**, jak: studia literatury krajowej i zagranicznej z zakresu nauk społecznych oraz nauk o zarządzaniu, a także badania empiryczne, które przeprowadzono na celowo dobranej próbie, składającej się z dwudziestu ośmiu publicznych szkół licealnych aglomeracji wrocławskiej<sup>22</sup>. Badania miały charakter bezpośredni i zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu następujących metod:

- wywiadu skategoryzowanego oraz wywiadu luźnego – z dyrektorami szkół i przedstawicielami personelu nauczycielskiego,
- analizy dokumentacji wewnętrznej oraz stron internetowych badanych organizacji,
- obchodu organizacji.

**Przedmiotem badań** były działania podejmowane w procesie zarządzania personelem nauczycielskim szkół oraz zewnętrzne i wewnętrzne okoliczności

---

<sup>21</sup> Przegląd zagadnień dotyczących zarządzania szkołą średnią poruszanych w literaturze naukowej można odnaleźć w pracy A.J. Pindel, *Zarządzanie szkołą średnią. Stan i perspektywy rozwoju*, Nisko 2005, s. 20–38.

<sup>22</sup> Badania przeprowadzono w ramach projektu badawczego promotorskiego pt. „Kształtowanie sfery personalnej publicznych szkół licealnych w Polsce”, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2007–2008, nr projektu N N115 0377 33.

ich realizacji. Analizując i oceniając te działania, szczególną uwagę zwrócono na podział uprawnień związanych z realizacją rozpatrywanego procesu pomiędzy dwa podmioty decyzyjne – dyrektorów szkół oraz Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Całość książki składa się z siedmiu rozdziałów. W pierwszym przedstawiono szkołę jako specyficzną organizację publiczną oraz organizację *non-profit*. Omówiono rolę potencjału nauczycieli w sprawnej realizacji zadań edukacyjnych. Scharakteryzowano również zewnętrzne okoliczności funkcjonowania polskich publicznych szkół licealnych: polityczno-prawne, ekonomiczne, techniczne, demograficzne oraz społeczno-kulturowe. Największa uwaga poświęcona została okolicznościom polityczno-prawnym, które mają dominujące znaczenie w procesie zarządzania szkołami, a w tym ich personelem.

W drugim rozdziale zostały omówione obowiązki dyrektora wynikające z pełnienia przez niego roli reprezentanta pracodawcy. W celu wyeksponowania specyfiki działalności szkoły, dokonano porównań dotyczących przepisów prawa pracy odnoszących się do zatrudniania nauczycieli i innych pracowników oraz przedstawiono organy nadzorujące wywiązywanie się dyrektora ze wspomnianej wyżej roli. Uprawnienia decyzyjne dyrektora szkoły przedstawiono w świetle rozwiązań stosowanych w wybranych krajach Unii Europejskiej.

Trzeci rozdział stanowi prezentację modelowego ujęcia miejsca zarządzania personelem w zarządzaniu szkołą. Jest jednocześnie wprowadzeniem do kolejnych dwóch rozdziałów, opartych nie tylko na studiach literaturowych, ale i wynikach przeprowadzonych badań. W rozdziałach 3–5 zostały poruszone takie kwestie, jak waga polityki i strategii personalnej, kultury organizacyjnej, odpowiedniej realizacji funkcji personalnej oraz tworzenia warunków pracy dla wzrostu potencjału ludzkiego. Omówiono przepisy prawa oświatowego wpływające na kształt procesów personalnych oraz działania podejmowane autonomicznie przez dyrektorów szkół.

W rozdziale szóstym – podsumowującym część empiryczną książki – przedstawiono opinię respondentów wartościującą przepisy prawne w kontekście możliwości powiększania potencjału nauczycieli. Na podstawie analizy wyników badań dokonano oceny podejścia do kształtowania poszczególnych składowych zarządzania personelem szkół oraz identyfikacji przyczyn istniejących niedomagań związanych z przedmiotem badań.

Rozdział siódmy ma charakter postulatywny. Wskazano w nim pożądany zakres działań restrukturyzacyjnych, związany z procesem zarządzania perso-

---

nelem w badanych organizacjach. Za kierunek zmian przyjęto realizację cyklu zarządzania wiedzą. Określono znaczenie odpowiedniego kształtowania poszczególnych składowych zarządzania personelem, odnosząc się przy tym do proponowanych w literaturze zestawów narzędzi wspomagających proces organizacyjnego uczenia się oraz narzędzi zarządzania wiedzą. Postulowane zmiany powiązano z potrzebą kreowania pozytywnego wizerunku szkoły jako miejsca pracy. Propozycje rozwiązań związanych z instrumentalnymi oraz instytucjonalnymi aspektami kształtowania sfery personalnej w publicznych szkołach licealnych mają postać syntetycznych wskazówek.