

**Marzena Janta**

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

ORCID: 0000-0001-6183-1244

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w placówce oświatowej w kontekście ogólnych założeń zarządzania personelem

W artykule zwrócono uwagę na fakt, że placówki oświatowe mają obecnie coraz więcej wspólnego z aktualnymi trendami rozwoju przedsiębiorstw, a proces zarządzania kapitałem ludzkim przebiega w nich, mimo pewnych specyficznych różnic, podobnie, jak we wspomnianych podmiotach. Podjęte w artykule rozważania stanowią podstawę dotyczącą założeń i zadań współczesnej szkoły – firmy w warunkach nowoczesnej gospodarki. Opisane zostały poszczególne etapy procesu zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach edukacyjnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, dyrektor, nauczyciel, placówka oświatowa, przedsiębiorstwo, szkoła

Human resources management in educational establishments

The article relates to human resources management in Polish educational establishments, which nowadays are very often similar to contemporary companies in a way they develop themselves and manage people. The article consists of different issues connected with human resources management process in Polish schools. The aim of the article was to describe all the components of the process and to evoke reflection about teacher profession, sources of motivation and occupational satisfaction and also responsibilities of schools in today's world.

Keywords: human resources management, headmaster, teacher, educational institution, enterprise, school

Wstęp

Ludzie i tkwiący w nich potencjał stanowią przedmiot zainteresowania rozwijającej się na szeroką skalę dziedziny zarządzania dotyczącej zasobów ludzkich. Innym obszarem, w którym szczególną uwagę poświęca się człowiekowi, jako podmiotowi wszelkich działań, jest edukacja, a w jej zakresie – szkoła, jako instytucja koncentrująca się na jednostce ludzkiej.

W dobie obecnej placówka oświatowa zmienia jednak obszar swoich działań i zainteresowań, wychodząc naprzeciw nie tylko uczniom, ale ogromnej grupie zainteresowanych, stając się organizacją, która nie tylko uczy i wychowuje, ale tak jak współczesne podmioty gospodarcze zmienia się, walczy o klienta – ucznia, otwiera się na otoczenie, poszukuje najlepszych metod pracy. Działania te skupiają się nie tylko na podmiocie, jakim jest uczeń, ale także na tym, który z osobą ucznia bezsprzecznie się łączy – nauczycielu.

Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi

Przekonanie, że ludzie są bezcennym zasobem organizacji, strategicznym czynnikiem rozwoju firmy, że należy w nich stale inwestować, jest uzasadnione (Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 9). Funkcja personalna jest jedną z podstawowych funkcji organizacji. W jej zakres wchodzi zarządzanie potencjałem społecznym. Ogólny kierunek tej działalności określany jest mianem polityki personalnej lub kadrowej (Kostera, 1999, s. 23).

Zarządzanie zasobami ludzkimi traktuje ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy, swoisty majątek trwały (Armstrong, 1996, s. 9). Celem takiego zarządzania jest zebranie i rozwinięcie w efektywną organizację ludzi tworzących przedsiębiorstwo, a także umożliwienie im osiągnięcia sukcesu. Termin *zarządzanie zasobami ludzkimi* zwraca szczególną uwagę na pojęcie *zasoby* dla podkreślenia faktu, że ludzie w organizacji są jednym z jej zasobów, który powinien być wykorzystywany w pełnym zakresie (Graham, 1979, s. 117–118).

Aby pracownicy mogli i chcieli podejść do celów przedsiębiorstwa w sposób kreatywny i z zaangażowaniem, potrzebują atmosfery szacunku i uznania, a jej osiągnięcie jest możliwe dzięki kulturze zarządzania skupionej na człowieku (Rasfeld i Breidenbach, 2015, s. 88). Zgodnie z tymi wytycznymi zasób, jakim są pracownicy, należy traktować w sposób podmiotowy, uwzględniając ich potrzeby i oczekiwania oraz optymalnie wykorzystując ów zasób w odpowiednim miejscu

i czasie zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, zgodnie z celami oraz misją przedsiębiorstwa (Kozioł, Piechnik-Kurdziel i Kopeć, 2000, s. 25).

W XXI wieku eksponowanie roli wiedzy w rozwoju przedsiębiorstw przyszłości prowadzi do przewartościowania roli, jaką w organizacji pełni człowiek. Pracownicy traktowani są nie tylko jako zasób, ale jako kluczowy, podmiotowy kapitał zdolny do podejmowania inteligentnych, szybkich i elastycznych działań o charakterze przedsiębiorczym i innowacyjnym (Moczydłowska, 2010, s. 29–30).

Na ogół, myśląc o menedżerach i zarządzaniu zasobami ludzkimi, mamy na myśli organizacje nastawione na przynoszenie zysku. Dziedziny zarządzania nie są jednak obce organizacjom, które nie są nastawione na wynik finansowy. Podstawowym zadaniem takich organizacji są często cele nieuchwytny, takie jak wykształcenie, usługi socjalne, bezpieczeństwo publiczne czy wypoczynek. Choć organizacje te nie muszą być rentowne, aby przyciągnąć inwestorów, muszą stosować zdrowe praktyki zarządzania, w tym praktyki związane z zarządzaniem ludźmi (Griffin, 2000, s. 60).

Cele i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

Uniwersalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom. Celem bezpośrednim staje się natomiast ukształtowanie sprawnego personelu, a także pobudzenie go do oczekiwanych, pożądanych zachowań. W konsekwencji prowadzi to do właściwej realizacji zadań przedsiębiorstwa oraz zaspokojenia potrzeb osób w nim zatrudnionych. Potrzeby te dotyczyć mogą sprawiedliwego traktowania, dostrzegania zatrudnionej osoby jako podmiotu, stwarzania warunków do rozwoju jednostek i osiągania sukcesów (Letkiewicz i Szankin, 2001, s. 11).

Ogólnie można więc przyjąć, że przedmiotem gospodarowania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie, doskonalenie oraz utrzymywanie potrzebnych w przedsiębiorstwie zasobów ludzkich (Griffin, 2000, s. 451).

Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma miejsce w określonych warunkach, z udziałem wielu czynników oddziałujących zarówno na treść zadań szczegółowych, a także na podstawowe procesy i stosowane techniki. Ogół tych czynników można podzielić na te, które występują wewnątrz firmy, tworząc środowisko wewnętrzne funkcji personalnej, a także te, które występują na zewnątrz, tworząc otoczenie podmiotowe – bliższe, jak również makrootoczenie – dalsze. Środowisko

wewnętrzne funkcje personalnej tworzą też interesariusze, działający w różnych komórkach organizacyjnych firmy – klienci wewnętrzni, kreujący popyt na usługi świadczone w ramach funkcji personalnej. Wewnętrzny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi wyznaczają również: strategia, struktura organizacyjna i kultura organizacji, które stanowią kluczowe wyznaczniki działań odnoszących się do funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Zapewnienie spójności między strategią, strukturą i kulturą przedsiębiorstwa z jednej strony, a zarządzaniem zasobami ludzkimi z drugiej, stanowi jeden z najważniejszych warunków efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim, a pośrednio także zarządzania całą organizacją. Otoczenie zewnętrzne, natomiast, tworzą interesariusze, szczególnie ci obecni na rynku pracy, oraz czynniki makrootoczenia o charakterze technicznym, ekonomicznym, prawnym, społeczno-kulturowym, demograficznym i ekologicznym. Ponadto, coraz większy wpływ na strategie, procesy i metody zarządzania zasobami ludzkimi wywiera globalizacja (Pocztowski, 2007, s. 45).

Globalizacja

Globalizacja to termin kojarzony z procesem tworzenia się nowej gospodarki światowej, następującym dzięki likwidacji barier dzielących rynki lokalne, krajowe oraz kontynentalne. Obecna faza tego procesu polega na zwiększonej mobilności towarów i kapitałów, a tym samym – na powstawaniu rynku światowego, na którym ustalane są jednolite parametry obowiązujące (teoretycznie) wszystkich uczestników gry ekonomicznej. Obszar konkurencyjnej walki o dochody i wpływy rozszerza się, a gospodarka światowa staje się coraz bardziej zintegrowana (Kryńska, 2004, s. 90). Globalizacja stanowi więc ogólnosiątkowe procesy obejmujące technologię, komunikację i integrację polityczną, które wpływają na procesy gospodarowania i zarządzania w organizacjach (Listwan, 2004, s. 22). Postępująca globalizacja niesie ze sobą wiele wyzwań w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami przez wzrost złożoności problemów, które należy rozwiązywać. Zjawisko to oddziałuje zarówno na otoczenie, jak i na samą funkcję personalną – pod jego wpływem zmieniają się warunki otoczenia, np. następuje szybsza dyfuzja innowacji technicznych i organizacyjnych, wzrasta swoboda przepływu kapitału, produktów, usług oraz osób, zmieniają się regulacje prawne dotyczące rynku pracy i zatrudnienia (Pocztowski, 2007, s. 57–58).

Szkoły także pozostają pod wpływem procesów globalizacyjnych, korzystając z szeroko dostępnych nowości technicznych, wykorzystując nowe metody pracy z uczniem, a także podejmując szeroko zakrojoną współpracę ze szkołami z innych krajów. W dzisiejszym świecie, także w szkołach, wzrasta znaczenie

funkcji personalnej, która staje się pełnowartościową dziedziną zarządzania. Stosuje się ponadto coraz bardziej profesjonalne metody i techniki rozwiązywania spraw personalnych, a co najważniejsze – zwiększa się wrażliwość na problemy społeczne, etyczne i związane z wielokulturowością (Pocztowski, 2004, s. 68).

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w szkole

Edukacja to termin rozumiany jako „ogół procesów i oddziaływań, których celem jest zmienianie ludzi, przede wszystkim dzieci i młodzieży – stosownie do panujących w danym społeczeństwie ideałów i celów wychowawczych” (Okoń, 2001, s. 87–88). To przede wszystkim „kształtowanie młodych ludzi, którym poprzez proces nauczania przekazuje się pewnego rodzaju system wartości, postaw i przekonań właściwych dla społeczeństwa, w którym żyją” (Strykowski, 2002, s. 22).

Definicje te zwracają uwagę na człowieka jako podmiot wywoływanych zmian. Akcentują też zagadnienia instytucjonalne edukacji, uznając instytucje społeczne, takie jak szkoły, przedszkola i inne edukacyjne placówki za podstawowe podmioty biorące udział w przekazywaniu wiedzy, umiejętności, systemów wartości, norm społecznych czy dziedzictwa kulturowego (Rajkiewicz, Supińska i Książopolski, 1998, s. 149).

Jakość systemu edukacji jest bezpośrednio związana z poziomem życia ludzi – rodziców, pracodawców, obywateli, a silny system edukacji to fundament społeczeństwa. Ogólną nazwą dla wszelkiego rodzaju placówek edukacyjnych jest szkoła, określana jako:

instytucja oświatowo-wychowawcza, zajmująca się kształceniem i wychowywaniem dzieci, młodzieży i dorosłych, stosownie do przyjętych w danym społeczeństwie celów, zadań oraz koncepcji oświatowo-wychowawczych i programów, a osiaganiu tych celów służy odpowiednio wykształcona kadra pedagogiczna, nadzór oświatowy, baza lokalowa i wyposażenie oraz zabezpieczenie budżetowe ze Skarbu Państwa, samorządów lokalnych lub innych źródeł (Okoń, 2001, s. 87–88).

Szkoła wykazuje cechy organizacji publicznych i *non-profit*, a właściwe prowadzenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest tu równie istotne, co w prywatnych przedsiębiorstwach. Obecna recepcja szkoły dokonuje się w kategoriach rynku edukacyjnego, mechanizmów ekonomicznych, nieopłacalności finansowej i usług edukacyjnych, sprowadzając ją do roli instytucji, której użyteczność określa się w kategoriach rentowności. Niejednokrotnie byt i przydat-

ność społeczna szkoły wyraża się w rachunku ekonomicznym gmin, a nie w rzeczywistej efektywności edukacyjnej i roli społeczno-kulturowej (Dobrowolska, 2013, s. 15). Szkoła staje się więc podmiotem świadczącym usługi edukacyjne na rzecz gospodarki i ekonomii, gdzie efekty oddziaływania szkoły określa się w kategoriach produktu. Mimo że szkoła publiczna nie jest nastawiona na notowanie zysku, w obszarze jej aktywności znajdują się działania autopromocyjne, związane z tworzeniem wizerunku dostatku oraz aktywności szkoły i nauczycieli we wspieraniu edukacyjnego sukcesu uczniów, mierzonego stopniem rzekomego przygotowania do potrzeb rynku pracy lub osiągnięciami na polu pomiarowo dydaktycznym (Męczkowska-Christiansen, 2015, s. 18).

Przede wszystkim jednak na współczesnej szkole spoczywa obowiązek sprośania wymaganiom nie tylko społeczeństwa i przyszłych pracodawców, ale także, a może przede wszystkim – uczniów i rodziców. Jej cel stanowi ukształtowanie człowieka samodzielnego, odpowiedzialnego, ciekawego świata, komunikatywnego, kreatywnego i przedsiębiorczego – wykształcenie cech, umożliwiających skuteczną adaptację w złożonym, dynamicznym otoczeniu (Piwowar-Sulej, 2016, s. 48).

Realizacja wskazanych zadań szkoły nie byłaby możliwa bez nauczycieli, którzy jako pracownicy szkoły swoimi działaniami umożliwiają wykonanie założonych celów. W zakresie zarządzania zespołami pracowniczymi coraz większą uwagę poświęca się współcześnie trosce o pracowników – ich kondycję, zaangażowanie, satysfakcję z pracy – postrzegane jako szansa na zwiększenie produktywności, skuteczności, poprawę wizerunku. Jednak, pomimo wieloletniej dyskusji na temat kondycji polskiej szkoły, stanu edukacji, warunków pracy nauczycieli, szkoły wydają się być organizacjami, które nieprzerwanie opierają się trendom. Sposób myślenia o szkole jako o organizacji i próby implementacji wzorów zarządzania organizacją do szkolnej rzeczywistości można określić jako mało udane, wskazujące na liczne niepowodzenia i paradoksy, pozostawiające instytucje edukacyjne daleko w tyle, jeśli chodzi o aktualne tendencje w zarządzaniu (Wawrzonek, 2022, s. 216–218).

Dyrektor menadżer

Szkoły, podobnie jak wszelkie inne organizacje o charakterze produkcyjnym czy handlowym, podlegają pewnym prawidłowościom. Tak jak w przypadku różnego typu organizacji mają one do czynienia z walką o klienta, a w dzisiejszych czasach klientem staje się uczeń, o którego na rynku edukacyjnym trzeba zabiegać (Piwowar-Sulej, 2016, s. 17).

Organizacje publiczne posiadają jednak trzy cechy różniące je w zasadniczy sposób od przedsiębiorstw. Są to:

- a) przejrzystość działania,
- b) uczestnictwo grup społecznych o zróżnicowanej wielkości i strukturze,
- c) otwartość i demokracja (Piwowar-Sulej, 2016, s. 18).

Ogólny kierunek działań z zakresu zarządzania personelem wyznacza przyjęta w organizacji polityka personalna, która wyraża preferowane podejście do ludzi, a w rezultacie – do kształtowania i wykorzystywania ich potencjału. Polityka personalna powinna być związana z wizją i misją oraz celami funkcjonowania placówki. Strategia personalna, natomiast, stanowi uszczegółowienie polityki personalnej i jest powiązana ze strategią ogólną organizacji (Piwowar-Sulej, 2009, s. 83).

Dodatkowo, w zależności od obranego przed dyrektora placówki stylu zarządzania (liberalny, demokratyczny, autokratyczny) różnie będą rozkładać się role i nastawienie pracujących w niej nauczycieli i personelu pomocniczego do wykonywania swoich obowiązków. W przypadku skrajnie liberalnego podejścia do kierowania placówką oświatową trudno realizować założoną wizję jej działania. Styl autokratyczny natomiast sprawia, że w placówce trudno jest dostrzec rzeczywisty obraz instytucji uczącej się, w której wszystkim przyswieca wspólna wizja wyznaczonych celów. Wydaje się, że najbliższy humanistycznym wizjom funkcjonowania szkoły jest styl demokratyczny, rozumiany jako przywództwo prowadzące do wspólnego realizowania wytyczonych celów (Pawłowski i Wołoszyn, 2016, s. 403).

Wszelkie działania obejmujące zatrudnianie, rozwój, szkolenia, zwalnianie nauczycieli realizowane są w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w dużej mierze w ramach kompetencji dyrektora placówki. Różnica między prywatną firmą a szkołą polega na tym, że szkoła nie posiada w swojej strukturze odrębnego działu HR (Czaja, 2016, s. 66).

Dyrektor jest przedstawicielem administracji oświatowej, a do jego zadań zalicza się między innymi:

- kierowanie działalnością szkoły lub placówki oraz reprezentowanie jej – konieczna jest w tym zakresie znajomość prawa oświatowego, organizacja pracy zgodnie ze statutem, arkuszem organizacyjnym i innymi aktami prawa, umiejętność planowania, współpraca ze środowiskiem, umiejętność promowania placówki, właściwy obieg dokumentów i system informowania, klimat oraz atmosfera pracy;
- sprawowanie nadzoru pedagogicznego;
- kontrolowanie wypełniania obowiązku szkolnego i przedszkolnego w obwodzie;

- sprawowanie opieki nad uczniami i zapewnienie warunków ich harmonijnego rozwoju (odpowiednio dobrane metody pracy, wyposażenie pomieszczeń, dbałość o kulturę fizyczną, zapewnienie pomocy i opieki psychologiczno-pedagogicznej);
- realizowanie uchwał rady szkoły, rady pedagogicznej – w tym zakresie dyrektor jako przewodniczący rady pedagogicznej planuje i organizuje posiedzenia rady pedagogicznej, prowadzi rejestr uchwał i kontroluje ich realizację, przestrzega prawa i egzekwuje jego przestrzeganie przez radę pedagogiczną;
- dysponowanie środkami określonymi w planie finansowym i ponoszenie odpowiedzialności za ich wykorzystanie;
- współdziałanie ze szkołami wyższymi i zakładami kształcenia nauczycieli;
- odpowiedzialność za organizację i przebieg egzaminów przeprowadzanych w placówce;
- zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć (Kurzyńska-Chmiel, 2009, s. 131–133).

W zakresie funkcji personalnej dyrektor jest przede wszystkim kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w placówce nauczycieli i pozostałych pracowników. Decyduje on przede wszystkim o:

- zatrudnianiu i zwalnianiu nauczycieli oraz innych pracowników szkoły;
- przyznawaniu nagród oraz wymierzaniu kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom;
- występowaniu z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły, o przyznanie odznaczeń, nagród i wyróżnień dla pracowników (Kurzyńska-Chmiel, 2009, s. 131–133).

Podmiot nadrzędny posiada liczne uprawnienia dotyczące kształtowania danej sfery personalnej. Poszczególne elementy funkcji personalnej w szkołach publicznych podlegają stosownym regulacjom prawnym, ujętym w Karcie nauczyciela – Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 roku (tekst jednolity: Dz.U. 2023, nr 97, poz. 984) oraz rozporządzeniach Ministra Edukacji i Nauki.

Współczesny dyrektor powinien jednak nie tylko pełnić funkcję administratora, ale także lidera, kreatywnego doradcy czy negocjatora (Piwowar-Sulej, 2009, s. 56). Stan ten spowodowany został przemianami w Polsce, które doprowadziły do:

- poszerzenia kompetencji dyrektorów, którym przekazane zostały uprawnienia (pedagogiczne, kadrowe, administracyjne), zastrzeżone wcześniej dla nadzoru pedagogicznego;
- zbliżenia szkoły do środowiska lokalnego;

- funkcjonowania szkół w warunkach gospodarki wolnorynkowej, dając dyrektorom znaczną swobodę w gospodarowaniu środkami finansowymi (Piwowar-Sulej, 2009, s. 57).

Kwalifikacje formalne dyrektora są precyzyjnie określone przez przepisy. Umiejętności natomiast zdobyć można jedynie dzięki doświadczeniu, praktyce, uczeniu się od innych. Wykształcenie zdolności i predyspozycji do tego, by być dobrym dyrektorem, to skomplikowany, wewnętrzny proces, gdyż stanowisko dyrektora szkoły to rola niejednokrotnie stresogenna, czasochłonna, konflikto-genna, pozbawiająca komfortu bycia anonimowym. Wśród wielu kompetencji dyrektora placówki oświatowej szczególnie istotne są umiejętności interpersonalne – umiejętne radzenie sobie z osobami pozostającymi w kręgu działań szkoły. Komunikowanie się z ludźmi na wielu polach współdziałania jest podstawowym elementem menedżerskiego działania dyrektora szkoły (Komorowski, 2008, s. 79). Biorąc pod uwagę wielość interakcji, w jakich uczestniczyć musi dyrektor placówki oświatowej, kształtowanie relacji interpersonalnych z członkami rady pedagogicznej i innymi pracownikami pozostaje niejednokrotnie na dalszym planie. Zadanie to nie należy do łatwych z uwagi na różnorodność i wielowymiarowość relacji społecznych dyrektora, pozostającego w następujących układach odniesienia: dyrektor – nadzór pedagogiczny (kuratorium), dyrektor – organ prowadzący (samorząd), dyrektor – rada pedagogiczna, dyrektor – uczniowie, dyrektor – rodzice, dyrektor – instytucje środowiska lokalnego (Szymański, 2013, s. 94–105).

W pracy dyrektora – menedżera ważne są cechy, takie jak:

- wiara we własne działania, w sukces prowadzonej placówki, współpracowników;
- umiejętność wykorzystania każdej pojawiającej się sytuacji, mogącej pomóc szkole;
- umiejętność wybrania odpowiedniego momentu do działania (szybkość podjęcia trafnej decyzji często prowadzi do sukcesu);
- umiejętność przekonywania (Komorowski, 2008, s. 81).

Do funkcji kierowniczych dyrektora zalicza się więc funkcja organizatorska – dobór ludzi; określanie ich uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności; motywowanie; planowanie; bieżące kontrolowanie i nadzór; funkcja merytoryczna, obejmująca podejmowanie decyzji zmierzających do realizacji podstawowych celów organizacji oraz funkcja opiekuńczo-wychowawcza, a w jej zakresie – kształtowanie osobowości pracowników, a także troska o warunki ich pracy i życia. Szczególnie dużego znaczenia nabiera potrzeba humanizacji pracy, mająca wyraz w trosce o budowanie sprzyjających rozwojowi pracownika warunków pracy (Piwowar-Sulej, 2009, s. 59). W rzeczywistości jednak dyrektor placówki pochłonięty jest nadmiernie sprawami administracyjnymi, organizacyjnymi

i finansowymi. Powinien więc wykazać się rozległą wiedzą z zakresu finansów, zarządzania zmianą, pracą pod presją czasu, wiedzą z obszaru ekonomii, wiedzą dotyczącą bezpieczeństwa i wymogów sanitarnych potrzebnych do prawidłowego funkcjonowania placówki (Kaniewska-Mackiewicz, 2021, s. 195).

Według koncepcji marketingu oświatowego zadania szkoły pozostają w ścisłym związku z otoczeniem placówki. Najważniejszym jego wyróżnikiem są klienci i konkurenci. Na rynku edukacyjnym klientem jest uczeń, rodzic, społeczność lokalna i władze gminy. Klient to również nauczyciel, lokalny świat biznesu oraz dyrektorzy podobnych placówek w regionie. Aby mówić o aktywności marketingowej dyrektora i kierowanej przez niego szkoły, pomocne będzie zespolone badanie mocnych i słabych stron placówki, ukazanie jej szans i zagrożeń. Są to działania przydatne w zdefiniowaniu obszarów niezbędnej zmiany, mogącej wpłynąć na poprawę jakości i efektywności pracy szkoły. Działania podjęte w wyniku takiej diagnozy zwiększą atrakcyjność placówki. Ważną rolę spełnia też *public relations*, czyli w przypadku szkoły – stworzenie obustronnie korzystnych relacji między szkołą a wspomnianymi elementami jej otoczenia. Istotą działań oświatowego PR jest komunikowanie się szkoły z otoczeniem, mediami, własnymi pracownikami. Celem tych działań jest także stworzenie właściwego wizerunku, budzenie zaufania, dumy z faktu przynależności do społeczności, zwiększenie wiarygodności. Kontrola nad owymi działaniami także znajduje się w obszarze działań dyrektora, który, będąc jednocześnie menedżerem, umiejętnie kreuje wizerunek prowadzonej placówki (Piwowar-Sulej, 2009, s. 59). Zadaniem dyrektora menedżera jest więc nie tylko ustalić cel, do którego zmierza szkoła, ale także doprowadzić do tego, by wszyscy podjęli wysiłek potrzebny do wprowadzenia tego celu w życie (Komorowski, 2008, s. 85).

Delegowanie uprawnień kierowniczych to kolejna niezbędna umiejętność współczesnego dyrektora szkoły. W świetle istniejącego prawa bezpośrednim podwładnym dyrektora jest wicedyrektor, powoływany zazwyczaj w szkołach liczących kilkanaście oddziałów. Stanowisko wicedyrektora ogólnie opisane jest w prawie oświatowym (ustawie o systemie oświaty i Karcie nauczyciela), a jego obowiązki doprecyzowuje statut szkoły. Dyrektor placówki określa jego zakres uprawnień i obowiązków. Wicedyrektor w dużym stopniu odpowiedzialny jest za klimat szkoły. Bardzo ważne jest, aby dzięki doświadczeniu, wiedzy i umiejętnościom był wzorem i autorytetem dla współpracowników, aby darzyli go zaufaniem, szacunkiem i sympatią. Organizując bieżące życie placówki, wicedyrektor powinien działać na rzecz współpracy i współdziałania nauczycieli, umiejętnie powierzając im zadania i odpowiedzialność za ich realizację (Nowacka, 2015).

Dobór personelu

Dobór pracowników obejmuje rekrutację, selekcję oraz wprowadzanie do pracy. Rekrutacja oznacza przyciągnięcie przez organizację odpowiedniej dla celów selekcji liczby kandydatów, mających takie umiejętności i nastawienie wobec pracy, które wspierać będą organizację w osiągnięciu jej celów (Piwowar-Sulej, 2009, s. 91).

Wiele organizacji preferuje wewnętrzny rynek pracy, starając się zainteresować pracowników awansem lub przesunięciem (Schwan i Seipel, 1995, s. 63). Zewnętrzne źródło naboru stanowią natomiast kandydaci znajdujący się w otoczeniu przedsiębiorstwa – bezrobotni, absolwenci szkół i uczelni, osoby planujące zmianę pracodawcy itd. (Kostera, 1999, s. 59–60). Mając na uwadze specyfikę zawodu nauczyciela, w szkołach stosuje się często rekrutację zewnętrzną. Przekwalifikowanie nauczyciela wymaga bowiem zdobycia uprawnień do nauczania kolejnego przedmiotu, a to wiąże się z ukończeniem studiów podyplomowych lub kursów kwalifikacyjnych. Jest to również rekrutacja segmentowa, gdyż oferta kierowana jest do osób o określonych kwalifikacjach (Piwowar-Sulej, 2009, s. 92). Niejednokrotnie zdarza się jednak, że wśród nauczycieli zatrudnionych już w szkole znajdują się osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje, dyplom ukończenia odpowiednich studiów (często podyplomowych) czy kursów, co pozwala dyrektorowi ograniczyć i skrócić proces rekrutacji, zwłaszcza w dobie braków kadrowych wśród kadry nauczycielskiej. Zdarza się tak zwłaszcza, gdy dyrektor ma do zaoferowania jedynie część etatu.

Kolejny etap w procedurze doboru pracowników stanowi selekcja, będąca procesem zbierania informacji o kandydatach i wyboru najbardziej odpowiedniego z nich. Sprawy selekcji w szkołach regulują odpowiednie rozporządzenia, dostosowywane do zmieniających się standardów kształcenia nauczycieli i określające szczegółowe kwalifikacje i wymagania, których spełnienie jest niezbędne do zajmowania stanowiska nauczyciela w poszczególnych typach szkół. Dyrektory szkół posiadają w kwestii kreowania procesu doboru pracowników dość dużą swobodę decyzyjną. Jednym z najważniejszych zadań dyrektora szkoły powinno więc być pozyskiwanie personelu, który sprzyjać będzie podniesieniu jakości kształcenia.

Aby proces doboru był efektywny, niezbędne staje się także wprowadzenie pracownika do pracy i ułatwienie mu tym samym wejścia w rolę organizacyjną, co określane jest jako adaptacja (Jamka, 2002, s. 209–210). W tym celu pracownik powinien otrzymać informacje o misji i celach organizacji oraz swojej w niej roli, zestaw wyartykułowanych oczekiwań ze strony kierownictwa, informacje

dotyczące codziennej pracy, a także niezbędne instrukcje i regulaminy obowiązujące w miejscu pracy (Bieniok, 2003, s. 296).

Ocenianie pracowników

Jednym z elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest ocenianie, któremu poddawani są pracownicy przechodzący etap adaptacji lub też będący już poza nim. Decyzje personalne, składające się na proces zarządzania zasobami ludzkimi opierają się w dużej mierze na prowadzonym procesie oceniania (Bieniok, 2003, s. 304). Ocenianie pracowników, wykonania przez nich pracy, jej efektywności, ma aktualnie coraz większe znaczenie w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, także w oświacie. Oprócz aktualnego poziomu wykonania pracy i jej efektywności ocena coraz częściej dotyczy także potencjału pracownika, jego zaangażowania, chęci rozwoju i współpracy w organizacji (Smyk, 2002, s. 345–346). Cele oceniania mogą więc odnosić się do przeszłości, jak i przyszłości ocenianych pracowników. W przypadku przeszłości ocena dotyczy głównie osiągniętych wyników. W kwestii przyszłości ocena pozwala określić jego potencjał, decydujący o możliwościach rozwoju. Cele systemów oceny są zazwyczaj dostosowane do rodzaju organizacji, jednak największe znaczenie mają obecnie cele rozwojowe (Smyk, 2002, s. 347).

Wprowadzenie spójnego systemu oceny pomaga powiązać zadania oraz cele zespołów i pracowników z celami organizacji, skoncentrować wysiłki pracowników na celach kluczowych, ukierunkować rozwój kompetencji pracowników oraz zapewnić większą satysfakcję pracownikom i ich zespołom (Kopertyńska, 2004, s. 321).

W placówkach oświatowych, w ramach oceniania, mamy do czynienia z tak zwanym nadzorem pedagogicznym. Ogólnie rzecz biorąc, celem nadzoru pedagogicznego jest doskonalenie systemu oświaty, a szczególnie – jakościowy rozwój szkół i placówek, wspomaganie rozwoju uczniów i wychowanków, a także rozwoju zawodowego nauczycieli. Kurator oświaty sprawuje nadzór pedagogiczny nad publicznymi i niepublicznymi szkołami i placówkami oraz ośrodkami doskonalenia nauczycieli na terenie danego województwa. Dyrektor szkoły lub placówki oraz nauczyciele zajmujący stanowiska kierownicze sprawują nadzór pedagogiczny wobec nauczycieli zatrudnionych w tych szkołach (Pielachowski, 2007, s. 165–168).

Jednym z zadań dyrektora jest opracowanie na każdy rok szkolny planu nadzoru pedagogicznego, który przedstawiony zostaje radzie pedagogicznej oraz radzie rodziców. Sprawny plan musi precyzyjnie odpowiadać na następujące pytania:

- Co ma być wykonane, osiągnięte (cele operacyjne i wynikowe)?
- Kto i jakimi sposobami, działaniami będzie to realizował?
- Jakie środki, zasoby oraz narzędzia będą potrzebne?
- Jakie terminy etapowe i termin końcowy muszą być dotrzymanywane?
- Kto i kiedy będzie nadzorował realizację planu, w jaki sposób i kiedy będzie przeprowadzona ewaluacja rezultatów oraz zostaną ustalone wnioski rozwojowe i naprawcze? (Pielachowski, 2007, s. 173–174).

Powyższe decyzje wynikają z określonych źródeł. Jednym z nich jest plan nadzoru kuratora oświaty na dany rok szkolny. Źródłem decyzji są także wnioski z realizacji poprzednich planów nadzoru pedagogicznego. Decyzje podejmuje się także pod wpływem wniosków z analizy poziomu osiągnięć edukacyjnych uczniów i wychowanków oraz oceny stanu sytuacji wychowawczej. Wpływ na kształt planu nadzoru mają ponadto sprawdzone procedury, metody i narzędzia badania poziomu rezultatów pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkoły (Pielachowski, 2007, s. 174–175).

W zakresie form oceny mamy do czynienia z ocenianiem permanentnym oraz okresowym. Oceny permanentne mają z reguły charakter niesformalizowany – polegają na stałej, bieżącej ocenie pracowników, ocenie pracy oraz jej rezultatów. Oceny okresowe dokonywane są w sposób cyklicznie powtarzalny i wiążą się ze sformalizowanymi procedurami postępowania (Piwowar-Sulej, 2009, s. 102).

Kwestie oceny pracy nauczyciela precyzuje Karta nauczyciela oraz Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2022 roku w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu oceniającego, zgodnie z którym:

dyrektor szkoły dokonuje oceny pracy nauczyciela, uwzględniając w szczególności:

- 1) poprawność merytoryczną i metodyczną prowadzonych zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych;
- 2) dbałość o bezpieczne i higieniczne warunki nauki, wychowania i opieki;
- 3) znajomość praw dziecka, w tym praw określonych w Konwencji o prawach dziecka, przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 20 listopada 1989 roku (Dz.U. 1991 poz. 526, Dz.U. 2000 poz. 11 oraz Dz.U. 2013 poz. 677), ich realizację oraz kierowanie się dobrem ucznia i troską o jego zdrowie z poszanowaniem jego godności osobistej;

- 4) wspieranie każdego ucznia, w tym ucznia niepełnosprawnego, w jego rozwoju oraz tworzenie warunków do aktywnego i pełnego uczestnictwa ucznia w życiu szkoły oraz środowiska lokalnego;
- 5) kształtowanie u uczniów szacunku do drugiego człowieka, świadomości posiadanych praw oraz postaw: obywatelskiej, patriotycznej i prospołecznej, w tym przez własny przykład nauczyciela;
- 6) współpracę z innymi nauczycielami w zakresie wynikającym z realizowanych przez szkołę zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych oraz zadań statutowych;
- 7) przestrzeganie przepisów prawa z zakresu funkcjonowania szkoły oraz wewnętrznych uregulowań obowiązujących w szkole, w której nauczyciel jest zatrudniony;
- 8) poszerzanie wiedzy i doskonalenie umiejętności związanych z wykonywaną pracą, w tym w ramach doskonalenia zawodowego;
- 9) współpracę z rodzicami.

Przedmiotem oceny jest stopień realizacji przez nauczyciela ustawowych zadań. Jest to rozwiązanie rzadko spotykane w innych organizacjach. Sformalizowany proces oceny prowadzi najczęściej do wyników pozytywnych, a nauczyciele wykazujący się nadzwyczajnym zaangażowaniem, innowacyjnością czy umiejętnością współpracy nie znajdują odzwierciedlenia swoich działań w otrzymanej ocenie (Andrzejczak, 2016, s. 27).

Ocena pracy nauczyciela realizowana jest głównie poprzez hospitacje, odbywające się zgodnie z ustalonym harmonogramem. Hospitacja jest bezpośrednią obserwacją realizowania przez nauczycieli statutowych zadań szkoły lub placówki, szczególnie zajęć prowadzonych z wychowankami, także czynności dyrektora i innych nauczycieli zajmujących stanowiska kierownicze. Celem takiej obserwacji jest uzyskanie informacji służących diagnozie lub ocenie efektów pracy nauczycieli w zakresie wybranych elementów procesu dydaktycznego, wychowawczego lub opiekuńczego oraz innych zadań określonych w statucie placówki. W trakcie hospitacji oceniane jest to, czy i jak nauczyciel wykonuje zadania statutowe szkoły, do których został zobowiązany, z jakim skutkiem dane zadania są przez nauczyciela i jego uczniów osiągnęte, czy i jakie działania nauczycielskie wymagają doskonalenia lub poprawy (Pielachowski, 2007, s. 178).

Szczególnie istotne w procesie hospitacyjnym są trzy kwestie:

- 1) Jakie obszary pracy nauczycieli i uczniów będą poddawane wnikliwej obserwacji – są to obszary, które kierownictwo uznaje za szczególnie ważne (strategiczne) dla poziomu i wyników pracy szkoły. Zdefiniowanie priorytetów hospitacyjnych może sprzyjać silnej motywacji wszystkich do samooceny i doskonalenia własnej pracy w zakresie owych priorytetów. Do tej kategorii mogą należeć np. objawy zachowania uczniów w różnych sytuacjach i eta-

pach toku lekcyjnego, ich reakcje na czynności nauczyciela, występowanie i sprawność organizacyjna pracy zespołowej (lub jej brak), przejawy i stopień motywacji, zainteresowania treścią zajęć, mediami dydaktycznymi, stopień osiągania przez uczniów celów założonych przez nauczyciela, przejawy pomysłowości i kreatywności uczniów, ich reakcje na formalne ocenianie, klimat kontaktów interpersonalnych w zespole klasowym.

- 2) Jakiego rodzaju zajęcia będą szczególnie preferowane w procesie hospitacyjnym w danym roku szkolnym (lekcje, zajęcia kółek zainteresowań, zajęcia pozaszkolne, spotkania z rodzicami, uroczystości itp.). W tym obszarze znajdują się też preferencje dotyczące norm osobowych (osoby z określonym stażem pracy, osoby będące w procedurze oceny pracy, dorobku zawodowego, w trakcie awansu zawodowego, a także norm liczbowych – częstotliwość hospitacji pracy danego nauczyciela.
- 3) Jaka będzie procedura hospitacyjna, a zwłaszcza:
 - w jakim stopniu plan hospitacji będzie uszczegółowiony, z jaką dokładnością będzie skonstruowany terminarz hospitacji;
 - czy przewiduje się tak zwaną rozmowę przedhospitacyjną, a jeśli tak, to jaki będzie jej cel;
 - jaka dokumentacja pohospitacyjna nauczycieli będzie wymagana (Pielachowski, 2007, s. 178).

Ponadto, po zakończeniu okresu stażu na określony stopień awansu zawodowego, dokonuje się oceny dorobku zawodowego nauczycieli, która jest podstawą do ubiegania się o rozpoczęcie postępowania kwalifikacyjnego lub egzaminacyjnego, mającego na celu uzyskanie kolejnego stopnia awansu.

Coraz większe znaczenie w pracy nauczyciela ma podejmowanie przez niego działań innowacyjnych oraz poszukiwanie nowatorskich form i metod pracy. Wymóg ten zawarty jest w wielu regulaminach oceniania pracy nauczycieli placówek oświatowych, podkreślając wysoką wartość tego typu aktywności pedagogów.

Istotne jest także zwrócenie uwagi na problem samooceny w pracy nauczyciela. Samokontrola i wynikająca z niej samoocena to cenna aktywność pracownika, zmierzająca do samodoskonalenia pracy. Nikt lepiej niż sam pracownik nie jest w stanie przeanalizować jakości swojej pracy, sukcesów czy zaniedbań. To pracownik, działając zazwyczaj bez permanentnego nadzoru, potrafi najlepiej ocenić swoją pracę, zwłaszcza, że praca nauczyciela, jak wynika z samej istoty tej profesji, musi być twórcza i niepoddająca się do końca schematom i szablonom. Zawód ten wymaga innowacyjności oraz ciągłego dostosowywania do zmian w rozwoju uczniów i warunkach tego rozwoju, a w tym – do coraz wyższych wymagań społecznych. Nie istnieją więc możliwości korygowania pracy nauczyciela bez ścisłej współpracy z nim oraz stałej autorefleksji (Pielachowski, 2007, s. 213–214).

Samooceńca w odniesieniu do hospitowanej lekcji może stać się stałym elementem rozmowy pohospitacyjnej. Rozmowa powinna dotyczyć faktów – ocenianego poziomu osiągnięć ocenianego pracownika, sposobu sporządzania oceny i jej zadań, a także sposobów poprawy wyników w przyszłości. Omówienie wyników oceny dostarcza informacji zwrotnej, stanowiącej podstawę oceny i zmiany celów związanych z rezultatami pracy. Ponadto, nowe tendencje w edukacji, takie jak upodmiotowienie uczniów i nauczycieli, powodują konieczność ograniczenia rygorystycznego, tradycyjnego nadzoru pedagogicznego na rzecz samokontroli, współuczestniczącego stylu zarządzania, wprowadzania niedyrektywnego, łagodnego nadzoru, opartego na zasadach partnerstwa i współdziałania osób kierujących i kierowanych. Samokontrola i samooceńca to w tym zakresie mechanizmy regulacji znacznie bardziej skuteczne i pewne niż regulacja przejawiająca się w kontroli i ocenie zewnętrznej. Stanowią one wyraz wzajemnego zaufania, zwłaszcza przełożonego wobec podwładnego, do jego możliwości i uczciwości. Dominuje obecnie pogląd uznający potrzebę stosowania obydwu form kontroli i oceny, bo jedynie taka kombinacja służy prawdziwej regulacji przeżyć, emocji, postaw, zachowań, jak i skutecznemu wykonywaniu zadań zawodowych (Griffin, 2000, s. 443).

Nauczyciele nie należą do grupy zawodowej, która procedurę oceny przyjmuje, jako element motywujący, informujący, korygujący czy inspirujący. Najczęściej jest to przyjmowana z dużymi oporami zawodowa konieczność. Dyrektor, który potrafi przekonać nauczycieli do swoich racji i spowodować, że ten niezbyt lubiany proces stanie się naturalną potrzebą, z pewnością odniesie sukces (Komorowski, 2008, s. 82).

Motywowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji to proces oddziaływania na ludzi w niej zatrudnionych w celu uzyskania rezultatów zgodnych z celami tej organizacji. Istotna w tym procesie staje się motywacja, rozumiana jako szeroki mechanizm regulujący ludzkie zachowanie – wypadkowa wydatkowanej energii i rodzaju podejmowanej aktywności. Jako jedna z głównych funkcji kierowniczych, motywacja ma na celu wpływanie na poziom energii ujawnianej przez pracowników tak, aby realizować cele organizacji, łącząc je z celami jednostki poprzez wzmacnianie zachowań korzystnych i wygaszanie tych, które nie są pożądane (Springer, 2010, s. 72).

Od realizacji funkcji motywowania do lepszej pracy, w bardzo dużym stopniu zależy zaangażowanie nauczycieli w proces realizacji celów szkoły, realizacja ich aspiracji zawodowych, atmosfera w pracy oraz stosunki międzyludzkie.

Dyrektor szkoły musi stwarzać takie sytuacje, które będą motywować do lepszej pracy, ale jednocześnie przyniosą satysfakcję i zadowolenie z dobrze wykonywanych zadań. Przede wszystkim, pracownikowi należy przydzielić zadania zgodne z jego kwalifikacjami i oczekiwaniami. Zamiłowanie do pracy będzie utrwalane, jeżeli w toku pracy potrzeby pracownika będą odpowiednio zaspokajane. Inną formę motywacji wewnętrznej stanowi identyfikacja z zakładem pracy. Pracownik musi mieć świadomość wpływania na sytuację zakładu pracy. Praca, która przynosi zadowolenie, dla większości ludzi będzie bardziej motywująca niż praca pozbawiona satysfakcji. Jedną z form motywacji wewnętrznej jest zaangażowanie pracownika w wykonywane zadanie. W obszarze motywacji wewnętrznej znajdują się także normy i zasady. Aby pracownik odczuwał tę formę motywacji, musi mieć pewność, że przyjęte zasady i normy są przestrzegane przez innych, w tym także przez tych, których traktuje jako autorytet, a więc dyrektora (Balicki, 1997, s. 129–139).

O wiele łatwiejsze jest budzenie motywacji zewnętrznej. Jednym z najczęściej stosowanych bodźców motywacyjnych są nagrody. Aby nagrody pełniły funkcję motywującą, musi być spełnionych kilka podstawowych warunków:

- pracownicy muszą znać stosowany w zakładzie pracy system nagradzania;
- zakładowy system nagradzania powinien zyskać ogólną akceptację;
- nagrody powinny być odpowiednio atrakcyjne;
- przestrzegana powinna być zasada gradacji nagród;
- wzmacnianie zachowań powinno być stosunkowo szybkie;
- konsekwencja stosowania wzmocnień (Kozłowski i Piotrowski, 1998, s. 404–405).

Sposobem motywowania nauczycieli jest przyznawanie dodatku motywacyjnego. Najbardziej tradycyjnym sposobem motywowania nauczycieli są jednak nagrody, przyznawane w ramach funduszu nagród dla nauczycieli za ich osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze.

Motywujący dla nauczycieli jest także, w założeniu, system awansu zawodowego, w którym istnieje możliwość przechodzenia na kolejne stopnie awansu zawodowego pod warunkiem odbywania określonej długości stażu oraz zdobycia odpowiednich kwalifikacji. Wpływ dyrektora szkoły na awans nauczycieli ogranicza się jednak zazwyczaj do zatwierdzenia planu rozwoju zawodowego oraz dokonania oceny dorobku zawodowego za okres stażu. Należy zaznaczyć, że procedura odbywania stażu (lub jego braku) oraz wymogi dotyczące sporządzania planu rozwoju zawodowego nauczycieli różnią się, w zależności od terminu, w jakim nauczyciel rozpoczął lub ma zamiar rozpocząć ubieganie się o kolejny stopień awansu. Przepisy regulujące kwestie stażu i planu rozwoju zmieniają się – wprowadzane są nowe rozporządzenia oraz przepisy przejściowe.

Szkolenia i doskonalenie

Profesjonalnie prowadzone doskonalenie personelu ma zapewnić rozwój ich kompetencji i umiejętności w oczekiwanym kierunku. Procesy doskonalenia mogą zostać przez pracownika wykorzystane w celu osiągnięcia wyższego statusu, indywidualnego rozwoju i poczucia samorealizacji. Ze względu na permanentną dekapitalizację i dezaktualizację wiedzy i metod pracy, uczenie się i poszerzanie wiedzy powinno być procesem stałym (Bieniok, 2003, s. 300–302). Powiększanie potencjału ludzkiego najlepiej dokonuje się podczas procesu szkolenia i doskonalenia. Poprzez szkolenie rozumie się najczęściej możliwość pozyskania nowej, dodatkowej wiedzy oraz umiejętności rozwijających potencjał pracownika do wykorzystania w procesie pracy. Doskonalenie jest oddziaływaniem na zmianę zachowań i postaw, umożliwiającym rozwój umiejętności. Coraz większego znaczenia nabiera pogląd, że szkoła, która nie zapewnia warunków edukacji pracującym w niej pedagogom, prawdopodobnie nie jest też zdolna do zapewnienia ich swoim wychowankom. Praca w zawodzie nauczyciela wymaga od niego bez wątpienia nieprzerwanej edukacji (Ekiert-Grabowska i Oldroyd, 1998, s. 45).

W przypadku nauczycieli mamy do czynienia ze szkoleniami odbywającymi się na stanowisku pracy, podczas wykonywania codziennych obowiązków, takich jak prowadzenie lekcji, wypełnianie dokumentacji czy zebranie rady pedagogicznej, ale także ze szkoleniami poza miejscem pracy. W ramach tej formy znajdują się podejmowane przez nauczycieli studia podyplomowe, konferencje metodyczne, wykłady, warsztaty czy prezentacje.

W procesie doskonalenia zawodowego propaguje się także tak zwane wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli (WDN), które obejmuje organizowanie szkoleń i doskonalenie personelu w ramach placówki, prowadzone często dla rady pedagogicznej przez jej członków, którzy uczestniczyli w różnych szkoleniach zewnętrznych i mogą podzielić się zdobytą wiedzą z resztą grona pedagogicznego (Piwowar-Sulej, 2009, s. 106).

Aktualne trendy w oświacie eksponują konieczność wielu zmian w zakresie szkolenia i doskonalenia. Szczególną uwagę zwraca się obecnie na potrzeby szkoleniowe pracowników placówki. Korzystne zmiany następują także w zakresie form i metod szkolenia i doskonalenia. Przeważają metody aktywizujące i formy warsztatów, prowadzonych przez praktyków. W efekcie zespół staje się bardziej kompetentny i wyposażony nie tylko w wiedzę, ale przede wszystkim niezbędne umiejętności (Piwowar-Sulej, 2009, s. 107).

Wspomniane tendencje są wyrazem zmian w oczekiwaniach wobec pedagogów. Szkoła potrzebuje aktualnie wysokiej klasy specjalistów, nie tylko w dziedzinie swojego przedmiotu, ale także wiedzy neurobiologicznej, pedagogicznej,

psychologicznej czy tutorskiej oraz w zakresie nowoczesnych technologii. Od nauczyciela oczekuje się obecnie bycia mentorem, który stwarza warunki rozwoju, służy pomocą i wsparciem, uwzględniając różnorodność ludzkich możliwości. Nauczyciel pełnić ma też funkcję przewodnika, który pokazuje świat, przekazuje wartości i kształci kompetencje, ale przede wszystkim sam jest w procesie uczenia się, refleksji i gotowości zmian w swoim własnym warsztacie pracy (Szulc, 2019, s. 44). Chcąc nauczać innych, należy bezustannie podnosić swoje kwalifikacje, poszerzać i uzupełniać posiadaną wiedzę oraz otwierać horyzonty myślowe na nowe możliwości i perspektywy (Waligóra, 2010, s. 87). Nauczyciel musi się więc stale doskonalić pod względem zawodowym, naukowym, pedagogicznym, ale także osobowościowym i ogólnoludzkim. Do tego niezbędne jest zapewnienie obiektywnych warunków materialnych, organizacyjnych i życiowych (Szymd, 2002, s. 85). Ponadto, sytuacja edukacyjna, w której stale pojawiają się nowe media edukacyjne, wymusza na pedagogach ciągłe dokształcanie się w zakresie ich wykorzystania, ale także w zakresie korzyści i zagrożeń, jakie ze sobą niosą. Współczesny nauczyciel musi więc stale podnosić swoją wiedzę i umiejętności poprzez samokształcenie oraz kształcenie podczas seminariów, szkoleń, warsztatów i konferencji (Huk, 2011, s. 161–164).

Podsumowanie

Zawód nauczyciela cechuje pewna specyfika, która nakłada na pracowników oświaty nietypowe dla innych profesji wymagania czy obowiązki. Niejednokrotnie stwarza też okazję do osiągnięcia obcych w innych branżach korzyści.

W kwestii zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych zauważalne są stopniowe zmiany o wydźwięku pozytywnym. Można mieć nadzieję, że przyczynią się one do lepszego przystosowania się placówek szkolnych do przemian dzisiejszych czasów oraz poprawy jakości zarówno kształcenia, jak i zarządzania całym procesem dydaktycznym.

Bibliografia

- Andrzejczak A. (2016). Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w szkole z perspektywy nauczycieli. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(109), 15–33.
- Armstrong M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

- Balicki M. (1997). Satysfakcja zawodowa nauczycieli polskich. W: A. Kotusiewicz, G. Koć-Seniuch i J. Niemiec (red.), *Mysł pedeutologiczna i działanie nauczyciela*. Warszawa – Białystok: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Bieniok H. (red.) (2003). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część 1*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Czaja K. (2016). Nauczycielski model kompetencji – odpowiedź na współczesne wyzwania. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(109), 61–72.
- Dobrowolska B. (2013). Szkoła w perspektywie globalizacji i zagrożeń – ujęcie interdyscyplinarne. W: tejsze (red.), *Szkoła w perspektywie globalizacji i zagrożeń*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Ekiert-Grabowska D. i Oldroyd D. (red.) (1998). *Nowoczesne tendencje w kształceniu kadr kierowniczych w Polsce i Wielkiej Brytanii*. Katowice: Wydawnictwo UŚ.
- Graham H.T. (1979). *Human Resources management*. Londyn: MacDonal and Evans Ltd.
- Griffin R.W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Huk T. (2011). *Media w wychowaniu, dydaktyce oraz zarządzaniu informacją edukacyjną szkoły*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Jamka B. (2002). Wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie poprzez dobór wewnętrzny pracowników. W: K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Kaniewska-Mackiewicz E. (2021). Kompetencje dyrektora istotne w zarządzaniu placówką oświatową. *Zeszyty Naukowe WSG*, 39(6), 181–198.
- Komorowski T. (2008). *Dyrektor szkoły – pracodawca, menedżer, pracownik*. Poznań: Wydawnictwo eMPI².
- Kopertyńska M.W. (2004). System ocen przedsiębiorstwa i jego powiązanie z wynagradzaniem. W: Z. Wiśniewski i A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kostera M. (1999). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koziół L., Piechnik-Kurdziel A. i Kopeć J. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza.
- Koźmiński A. i Piotrowski W. (1998). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kryńska E. (2004). Globalizacja a rynek pracy. W: Z. Wiśniewski i A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kurzyna-Chmiel D. (2009). *Podstawy prawne i organizacyjne oświaty. Prawo oświatowe w zarysie*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

- Letkiewicz A. i Szankin T. (2001). *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*. W: H. Czubasiewicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie.
- Listwan T. (2004). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Męczkowska-Christiansen A. (2015). Nauczyciel we współczesnej rzeczywistości edukacyjnej: menadżer, urzędnik czy obywatel?. *Forum Oświatowe*, 27(2), 15–24. Zaczepnięte 27 sierpnia 2023. Strona internetowa <https://www.forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/articleew/305>
- Moczyłowska J.M. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Nowacka I. (2015). *Wicedyrektor szkoły... czyli kto?* Zaczepnięte 28 sierpnia 2023. Strona internetowa <https://edurada.pl/artykuly/wicedyrektor-szko-y-czyli-kto/>
- Okoń W. (2001). *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Pawłowski R. i Wołoszyn B. (2016). Zarządzanie placówką oświatową – pomiędzy ideałami a rzeczywistością. *Studia Edukacyjne*, 42, 403–414.
- Pielachowski J. (2007). *Organizacja, kierowanie i nadzór pedagogiczny w szkole*. Poznań: Wydawnictwo eMPI².
- Piwowar-Sulej K. (2009). *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Piwowar-Sulej K. (2016). Kształtowanie potencjału nauczycielskiego w kontekście innowacyjności polskich placówek oświatowych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(109), 47–59.
- Pocztowski A. (2004). Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce. W: Z. Wiśniewski i A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rajkiewicz A., Supińska J. i Książkowski M. (red.) (1998). *Polityka społeczna. Materiały do studiowania*. Katowice: Wydawnictwo Śląsk.
- Rasfeld M. i Breidenbach S. (2015). *Budząca się szkoła*. Słupsk: Wydawnictwo Dobra Literatura.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 maja 2000 roku w sprawie wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 2 listopada 2000 roku w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu oceniającego.

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 grudnia 2006 roku w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 roku w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli nieposiadających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli.
- Schwan K. i Seipel K. (1995). *Marketing kadrowy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Smyk E. (2002). Znaczenie oceniania w kształtowaniu rozwoju pracowników. W: K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Springer A. (2010). Znaczenie postaw i kompetencji pracownika w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji. W: T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*. T. 1. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Strykowski W. (2002). Media i edukacja medialna w tworzeniu współczesnego społeczeństwa. W: W. Strykowski i W. Skrzydlewski (red.), *Media i edukacja w dobrej integracji*. Poznań: Wydawnictwo eMPI².
- Szmyd J. (2012). *Wyzwania i poszukiwania edukacyjne. Szkice z pogranicza filozofii wychowania*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej.
- Szulc A. (2019). *Nowa Szkoła*. Łódź: Wydawnictwo Natuli.
- Szymański M.J. (2013). Przywództwo w rozwoju społecznym środowiska lokalnego. W: S.M. Kwiatkowski i J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 roku – Karta nauczyciela z późniejszymi zmianami – tekst jednolity ogłoszony 23 maja 2023 roku.
- Waligóra A.M. (2010). Perspektywy kształcenia zawodowego nauczycieli, projekt e-nauczyciel kształcenia zawodowego i ustawicznego. W: S. Juszczak i D. Morańska (red.), *Historia, instytucjonalizacja i perspektywy kształcenia nauczycieli na Śląsku*. Katowice: Katedra Pedagogiki Wczesnoszkolnej i Pedagogiki Mediów UŚ.
- Wawrzonek A. (2022). Poczucie dobrostanu istotnym aspektem zasobów ważnych w pracy zawodowej nauczycieli. *Dyskursy Młodych Andragogów/Adult Education Discourses*, 23, 215–228. DOI: 10.34768/dma.vi23.655.
- Zbiegień-Maciąg L. (2002). Podstawowe nurty teoretyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: tejże (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.