

**Katarzyna Piwowar - Sulej\***

## **DYSFUNKCJE W PROCESIE ZARZĄDZANIA NAUCZYCIELAMI JAKO PRACOWNIKAMI WIEDZY**

### **Wstęp**

Współcześnie wiedzę uważa się za kluczową kompetencję wszystkich typów organizacji i znaczące źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Takie traktowanie wiedzy wynika z rosnącej zmienności otoczenia oraz postępującego procesu globalizacji, który zmusza organizacje do ciągłego wzrostu zdolności adaptacyjnych i innowacyjnych.

Patrzanie przez pryzmat wiedzy powinno mieć miejsce szczególnie w tych organizacjach, w których wiedza jest zarówno surowcem, jak i końcowym produktem działania<sup>1</sup>. Do takich organizacji należą niewątpliwie instytucje edukacyjne. Różnią się one znacznie od zakładów przemysłowych czy przedsiębiorstw handlowych zarówno odmiennością „tworzywa”, jak i końcowym „wytworem” oraz charakterem pracy. „Tworzywem” jest tu żywy człowiek, natomiast „wytworem” – zmiany w jego umyśle i osobowości. Organizacje te nazywane są przez P. Druckera „agentami zmian zachodzących w ludziach” [P. Drucker, 1995, s. 10]. Powinno się zatem w tych organizacjach zarządzać wiedzą<sup>2</sup>.

Wśród instytucji edukacyjnych na szczególną uwagę zasługują szkoły publiczne funkcjonujące na szczeblu oświaty, ze względu na ich liczebność oraz wieloletnią tradycję w kształceniu społeczeństwa polskiego.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na istnienie trzech grup potencjalnych źródeł i nośników wiedzy w placówkach oświatowych. Są nimi pracownicy (nauczyciele i personel obsługi), uczniowie oraz rodzice. Kluczową rolę w procesie zarządzania wiedzą należy przypisać jednak nauczycielom, jako grupie najtrwalej związanej z daną instytucją zarówno poprzez długość okresu zatrud-

---

\* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

<sup>1</sup> Organizacje, które dostarczają usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż na pracy fizycznej oraz zatrudniają wysokiej klasy specjalistów tzw. pracowników wiedzy, stanowiących trzon wszystkich zatrudnionych nazywa się organizacjami opartymi na wiedzy [por. E. Skrzypek, 2010].

<sup>2</sup> Pod pojęciem procesu zarządzania wiedzą przyjęto realizację tzw. cyklu zarządzania wiedzą, który zostanie przedstawiony w dalszej części opracowania.

nienia jak i częstość interakcji z dyrekcją, pozostałymi pracownikami, uczniami oraz rodzicami. Nauczyciele stanowią także jedyny nośnik tej części wiedzy organizacyjnej szkoły, która jest bezpośrednio związana z procesem nauczania. Wreszcie nauczyciele (jako grupa zawodowa) zaliczani są wprost do tzw. pracowników wiedzy (*knowledge workers*) [zob. S.P. Robbins, D.A. Cenzo, 2002, s. 87]. Zasadne jest zatem dobranie takiego instrumentarium zarządzania personelem nauczycielskim, które umożliwi pozyskiwanie wartościowych pracowników i ich rozwój, tak by chcieli dzielić się swoją wiedzą z innymi uczestnikami organizacji, jaką jest szkoła. Zarządzanie personelem utożsamiane jest tutaj z realizacją funkcji personalnej, która obejmuje dobór personelu, jego ocenianie, szkolenie, wynagradzanie i przemieszczanie [por. M. Gableta, 2003, s. 165].

Celem opracowania jest dokonanie charakterystyki pracy nauczyciela jako pracownika wiedzy oraz przedstawienie dysfunkcji w zarządzaniu nauczycielami w kontekście realizacji cyklu zarządzania wiedzą. Skupiono się przy tym na tych elementach funkcji personalnej, które wydają się być najistotniejsze dla powiększania zasobów wiedzy organizacyjnej szkoły. Prezentowane rozważania oparto na studiach literatury krajowej i zagranicznej z zakresu nauk społecznych oraz nauk o zarządzaniu, a także wynikach badań empirycznych o charakterze bezpośrednim, przeprowadzonych w dwudziestu ośmiu szkołach licealnych aglomeracji wrocławskiej<sup>3</sup>.

### **Nauczyciel pracownikiem wiedzy**

Z jednej z najbardziej znanych definicji pracownika wiedzy stworzonej przez T.H. Davenporta wynika, że pracownik taki ma wysoki stopień wiedzy specjalistycznej, wykształcenie lub doświadczenie, a wykonywana przez niego praca wymaga tworzenia, dystrybucji oraz wykorzystywania wiedzy [T.H. Davenport, 2005, s. 10]. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne cechy pracownika wiedzy. Niektóre z nich można przypisać nauczycielom, inne natomiast nie<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Badania przeprowadzono w oparciu o wywiad skategoryzowany oraz wywiad luźny z dyrektorami szkół oraz nauczycielami 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.

<sup>4</sup> Dla przykładu uważa się, że pracownik wiedzy korzysta w swojej pracy z narzędzi IT. Z badań własnych autorki wynika, że szkoły nie są aż tak dobrze wyposażone, by lekcje z użyciem sprzętu multimedialnego mógł przeprowadzać każdy nauczyciel. Nie wszyscy czują także taką potrzebę. Co więcej, z ostatnich badań wynika, że tylko 7 procent szkół w Polsce prowadzi elektroniczne dzienniki lekcyjne. [[http://www.radio.opole.pl/index.php?kat=wiadomosci\\_wiecej&id=54525](http://www.radio.opole.pl/index.php?kat=wiadomosci_wiecej&id=54525), 05.10.2010]

W tabeli nr 1 – na bazie studiów literaturowych oraz badań własnych – zaprezentowano cechy charakterystyczne nauczyciela jako pracownika wiedzy. I tak nauczyciel musi posiadać fachową wiedzę merytoryczną oraz pedagogiczną. Obecnie obowiązujące przepisy kwalifikacyjne wymagają zgodności kierunku (specjalności) ukończonych studiów z nauczaniem przedmiotem lub rodzajem prowadzonych zajęć. W programie studiów pierwszego stopnia uwzględnia się ministerialne standardy kształcenia nauczycieli. Studia te są prowadzone w zakresie dwóch specjalności nauczycielskich (głównej i dodatkowej) [A. Barański, M. Szymańska, J. Rozwadowska-Skrzeczyńska, 2007, s. 69-70]. Od roku 2012 każdy nauczyciel szkoły ponadgimnazjalnej będzie musiał posiadać uprawnienia do nauczania dwóch przedmiotów, tak by uczniowie mogli uczęszczać na tzw. zajęcia modułowe i pełniej rozwijać swoje zainteresowania [<http://grajewo24.pl/info-63/nauczyciel-dwochprzedmiotow.45-04.html>, 10.12.2010]<sup>1</sup>.

**Tabela nr 1. Nauczyciel jako pracownik wiedzy**

Cechy charakterystyczne nauczyciela jako pracownika wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiada fachową wiedzę,</li> <li>• jest wysoko wykształcony, czyli posiada co najmniej dwa fakultety,</li> <li>• w pracy wykorzystuje bardziej swój rozum niż umiejętności manualne,</li> <li>• wykonuje pracę trudno mierzalną, której wyniki pojawiają się z opóźnieniem,</li> <li>• ma zdolność samodzielnego wykonywania zleceń,</li> <li>• ma pragnienie wiedzy i nastawienie innowacyjne,</li> <li>• jest pozytywnie nastawiony do klienta,</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu [B.D. Gołębiak, 2006, s. 33-34; M. Morawski, 2003, s. 17-20; P. Drucker, 1994, s. 6; W.M. Grudzewski, I. Hejduk, 2000, s. 44] oraz badań własnych.

M. Porat, jeden z pionierów badań nad pracownikami wiedzy, dzieli tę grupę na pięć kategorii [M.U. Porat, 1998, s. 103-113]:

- producenci wiedzy, którymi są np. naukowcy,
- dystrybutorzy wiedzy, w tym nauczyciele,
- badacze rynkowi i specjaliści od koordynacji,
- pracownicy przetwarzający informacje,
- pracownicy obsługujący maszyny informacyjne.

Mając jednak na uwadze specyfikę pracy nauczyciela, nazwanie tej grupy „dystrybutorami wiedzy” stanowi zbyt duże uproszczenie. W pracy nauczyciela nie ma w zasadzie miejsca na działania rutynowe. Nie można powtarzać wyuczonych operacji, tak jak to ma miejsce np. w pracy przy linii montażowej. Nauczyciel nie jest w stanie do końca przewidzieć efektu swojego działania. Musi stale eksperymentować, dokonywać wyborów form i metod pracy według

niego najbardziej odpowiednich w danych warunkach [szerzej zob. W. Kobyliński, 1992, s. 13]. Praca nauczyciela ma raczej charakter indywidualny, a zatem nauczyciel musi być samodzielny we wskazanych wyżej działaniach.

Jak wynika z tabeli nr 1, nauczyciel jako pracownik wiedzy wykonuje pracę trudno mierzalną. Generalnie efekt działalności instytucji edukacyjnych jest trudno mierzalny i najczęściej daje się częściowo poznać dopiero po upływie długiego czasu. Mamy w analizowanym przypadku do czynienia z tzw. kapitalizacją efektów<sup>5</sup>.

Z badań własnych autorki wynika, że otoczenie wymusza w szkołach proinnowacyjne myślenie, a wdrażane innowacje mają związek przede wszystkim z procesem nauczania. Tym samym nauczyciele reprezentują postawy proinnowacyjne. Uczestniczą także w wielu formach doskonalenia zawodowego.

Wiele osób uważa, że nauczyciel to nie zawód, ale powołanie. Osoba pragnąca realizować się w tym zawodzie musi mieć pozytywne nastawienie do klienta. Warto jednak podkreślić, że klientem jest tutaj nie tylko uczeń.

#### **Zarządzanie wiedzą w szkole a zarządzanie personelem nauczycielskim w ujęciu modelowym**

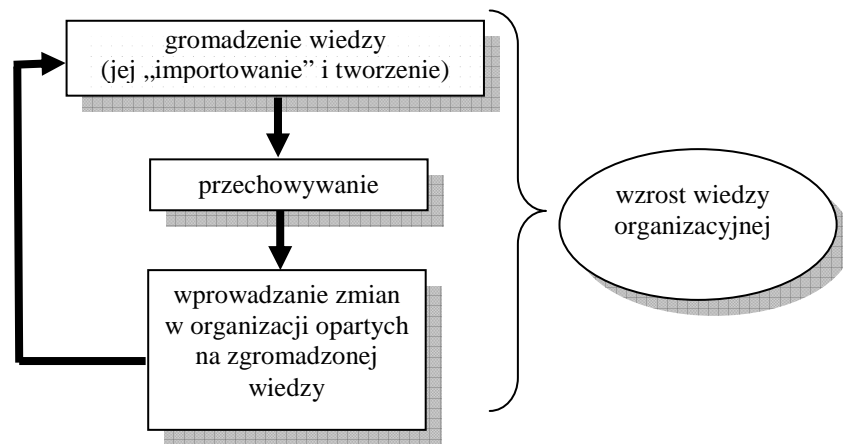
Jak wskazano we wstępie opracowania, zarządzanie wiedzą utożsamiane jest z realizacją cyklu, przedstawionego na rysunku nr 1. Wiedzę organizacyjną stanowią tutaj pozyskane, odpowiednio przetworzone i wykorzystane informacje, umożliwiające organizacji dostosowywanie się do otoczenia i rozwój [S. Kwiatkowski, 2001, s. 247]. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że przedstawiony na rysunku nr 1 cel zarządzania wiedzą w postaci wzrostu wiedzy organizacyjnej stanowi pewne uproszczenie. Nie chodzi bowiem tylko o wzrost zasobów wiedzy, ale o ich stałą aktualizację. To natomiast ma doprowadzić do rozwoju organizacji.

Przeprowadzone badania własne wskazują na zasadność uwzględniania – w toku funkcjonowania analizowanych instytucji – następującego podziału wiedzy:

- 1) wiedza o zarządzaniu, w tym m.in. wiedza na temat skutecznego kształtowania sfery personalnej;
- 2) wiedza merytoryczna dotycząca nauczanych w placówce przedmiotów połączona z wiedzą z zakresu pedagogiki, której subdyscyplinami naukowymi są: teoria wychowania oraz teoria nauczania (dydaktyka).

---

<sup>5</sup> Pod pojęciem tym rozumie się przesunięcie czasowe możliwości oceny efektów usługi [zob. H. Hall, 2007, s. 123].



**Rysunek nr 1. Wzrost wiedzy organizacyjnej przy wykorzystaniu cyklu zarządzania wiedzą**

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 71.

W badanych organizacjach to właśnie przetworzone informacje z obszaru zarządzania – uwarunkowanego znacznie obowiązującym prawem – oraz pedagogiki umożliwiają wprowadzanie zmian zmierzających do wzrostu sprawności zarządzania placówką, reakcji nawiązujących do wymagań otoczenia oraz rozwoju.

Jak wskazano we wstępie opracowania nauczyciele reprezentują głównie składową wiedzy organizacyjnej szkoły powiązaną z procesem nauczania. Mogą jednak stać się także źródłem i nośnikiem wiedzy o zarządzaniu.

Wracając do cyklu zarządzania wiedzą, aby umożliwić sprawny i skuteczny jego przebieg, należy stosować szczegółowe instrumenty, adekwatne do typu organizacji, z jaką mamy do czynienia. I tak z uwagi na fakt, że w badanych jednostkach dominującą rolę odgrywa wiedza ukryta [OECD, 2000, s. 19], warto nadać kluczową rolę elementom strategii personalizacji. Instrumentów zarządzania wiedzą w szkołach należy poszukiwać w ramach funkcji personalnej, ze szczególnym uwzględnieniem takich jej etapów, jak dobór, ocenianie oraz szkolenie i doskonalenie personelu.

Odnosząc kolejne etapy cyklu organizacyjnego uczenia się do wymienionych obszarów zadaniowych funkcji personalnej stwierdzono, że [K. Piwowar, 2006a, s. 182-191]:

- Importowaniu wiedzy spersonalizowanej sprzyja odpowiednio przeprowadzony dobór personelu. Natomiast importowaniu wiedzy skodyfikowanej sprzyja szkolenie pracowników oraz system ocen, w którym zwraca się uwagę na aktywność nauczycieli w pozyskiwaniu wiedzy dla organizacji.
- Dla tworzenia wiedzy organizacyjnej także ważne są działania związane z doбором personelu o odpowiednim potencjale oraz szkoleniem pracowników z dziedzin wiedzy, wykorzystywanych w pracy placówki oświatowej, ze szczególnym uwzględnieniem treningów z zakresu szeroko rozumianej komunikacji. Zasadne jest także stosowanie coachingu. W systemie ocen pracowniczych jedno z kryteriów oceny powinno stanowić dzielenie się wiedzą z innymi – nie tylko uczniami.
- Sprawne przechowywanie tej części wiedzy, która da się skodyfikować wymaga przeprowadzenia szkoleń z tworzenia dokumentacji wewnętrznej organizacji, w tym dokumentacji elektronicznej.
- Wprowadzanie zmian w organizacji opartych na zdobytej wiedzy ułatwią szkolenia z zarządzania projektami oraz zarządzania zmianami.

Działania związane z doбором odpowiednich metod i technik realizacji wymienionych etapów procesu kadrowego należą głównie do dyrektora szkoły. Specyfika funkcjonowania szkół publicznych pozwala jednak wyodrębnić podmiot nadrzędny względem dyrektorów poszczególnych placówek, który poprzez stosowanie instrumentów prawnych ogranicza swobodę decyzyjną osób zarządzających szkołami w kształtowaniu systemu ocen pracowniczych. Podmiotem tym jest Ministerstwo Edukacji Narodowej [szerzej zob. K. Piwowar, 2006, s. 579-587; K. Piwowar-Sulej, 2008b, 73-81].

Według M. Morawskiego pracownik wiedzy – wnosząc swój potencjał do organizacji – oczekuje od pracodawcy podjęcia następujących działań w ramach funkcji personalnej [M. Morawski, 2002, s. 212]:

- umożliwienia podnoszenia kwalifikacji i powiększania „portfela” kompetencji, także poprzez nowoczesne wyposażenie stanowisk pracy, zapewniające szybki dostęp do wiedzy i informacji,
- zorganizowania pracy w zespole utalentowanych specjalistów, u boku mistrza i mentora,
- przekazywania informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach na podstawie jasnych standardów doskonałości.

Warto zatem powyższe rozważania o charakterze postulatywnym skonfrontować z wynikami badań empirycznych.

### Niedostatki praktyki zarządzania nauczycielami

Rozpatrując, czy w danej organizacji można sprawnie i skutecznie realizować koncepcję zarządzania wiedzą, zasadne jest przede wszystkim zbadanie, czy są w niej stosowane odpowiednie metody i techniki doboru, oceniania oraz szkolenia i doskonalenia pracowników.

Mając na uwadze proces doboru do zawodu nauczyciela, należy stwierdzić, że w Polsce nie mamy żadnych form centralnego limitowania dostępu do kształcenia na poziomie wyższym. Nie bada się także predyspozycji osobowościowych kandydatów na nauczycieli. Można zatem postawić tezę, że w zasadzie każdy absolwent uczelni wyższej – po uzyskaniu uprawnień pedagogicznych – może zostać nauczycielem [szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, 2009a, s. 273-280].

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych stwierdzono, że spośród technik rekrutacji dyrektorzy szkół wykorzystują głównie kontakty osobiste. Tym samym podejmowane są zbyt ograniczone działania w obliczu braku kandydatów na nauczycieli j. obcych czy informatyki.

Cechą kandydata, która jest najważniejsza z punktu widzenia jego szans na otrzymanie pracy w szkole to wykształcenie, które stanowi jednocześnie wymóg ustawy [Ustawa o systemie oświaty, art. 9.1]. Zwraca się także uwagę na doświadczenie zdobyte w podobnych warunkach pracy (w szkole na tym samym szczeblu w systemie oświaty). Na trzecim miejscu pojawia się otwartość na uczenie się.

Można stwierdzić, że w badanych organizacjach stosuje się ubogi zestaw technik selekcyjnych, składający się w większości przypadków tylko z analizy dokumentacji (CV, list motywacyjny) oraz z rozmowy kwalifikacyjnej. Tę ostatnią przeprowadza w 79% szkół dyrektor, w 14% dyrektor wspólnie z wicedyrektorem, a w 7% wymienione osoby wraz z przewodniczącym zespołu przedmiotowego (skupiającego wszystkich nauczycieli uczących określonego przedmiotu). Taki sposób postępowania nie pozwala na dokładne zbadanie potencjału kandydata w zakresie posiadanej wiedzy oraz umiejętności dzielenia się nią.

Formalne ocenianie pracowników odbywa się we wszystkich badanych szkołach zgodnie z przepisami prawa oświatowego. Występują dwa rodzaje oceny nauczycieli: ocena pracy oraz ocena dorobku zawodowego. Obu ocen dokonuje dyrektor szkoły.

Ocena pracy powinna w szczególności uwzględniać [Rozporządzenie MEN z dnia 2 listopada 2000 r., § 2.8]:

- 1) poprawność merytoryczną i metodyczną prowadzonych zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, prawidłowość realizacji innych zadań zawodowych zgodnych z profilem szkoły, w której nauczyciel jest zatrudniony, kulturę i poprawność języka, pobudzanie inicjatywy uczniów, zachowanie odpowiedniej dyscypliny uczniów na zajęciach,

- 2) zaangażowanie zawodowe nauczyciela – uczestnictwo w pozalekcyjnej działalności szkoły, udział w pracach zespołów nauczycielskich, opracowywanie innowacyjnych (autorskich) treści programowych i dydaktycznych, zainteresowanie uczniem i jego środowiskiem, współpraca z rodzicami,
- 3) aktywność nauczyciela w doskonaleniu zawodowym,
- 4) działania nauczyciela w zakresie wszechstronnego rozwoju ucznia, z uwzględnieniem jego możliwości i potrzeb,
- 5) przestrzeganie porządku pracy (punktualność, pełne wykorzystanie czasu lekcji, właściwe prowadzenie dokumentacji).

Wprawdzie w prawie oświatowym nie ma już zapisu nakazującego dokonywanie oceny pracy nauczycieli raz na pięć lat, to jednak dyrektorzy właśnie z taką częstotliwością wystawiają formalne oceny. Warto tutaj podkreślić, że takie – zbyt rzadkie – oceny są niewłaściwe, gdyż oceniający koncentruje się na ostatnim okresie działalności pracownika, zapominając o formach jego wcześniejszej aktywności [Z. Pawlak, 2003, s. 227]. Dyrektorzy zwracają także uwagę, iż mimo ustalonych odgórnie kryteriów ocen, ich wyniki są bardzo subiektywne, co podkreśla nieskuteczność wprowadzonego przez ustawodawcę uniwersalizmu.

Po zakończeniu okresu stażu na określony stopień awansu zawodowego dokonuje się oceny dorobku zawodowego nauczycieli. Ocena ta może być pozytywna lub negatywna [Ustawa Karta Nauczyciela art. 9c, pkt. 5]. Jest ona podstawą do ubiegania się o rozpoczęcie postępowania kwalifikacyjnego lub egzaminacyjnego mającego na celu przyznanie kolejnego stopnia awansu. Dla przykładu, kryteria oceny nauczyciela stażysty ubiegającego się o stopień nauczyciela kontraktowego obejmują: znajomość organizacji, umiejętność prowadzenia zajęć w sposób zapewniający właściwą realizację statutowych zadań szkoły, znajomość środowiska uczniów oraz umiejętność omawiania prowadzonych i obserwowanych zajęć. Często dyrektorzy wystawiają nauczycielowi pozytywną ocenę dorobku zawodowego, gdyż boją się, że ocena negatywna będzie utożsamiana z popełnionymi przez nich błędami w decyzjach kadrowych. Nauczyciele potwierdzili odpowiedzi uzyskane od dyrekcji szkół, a dotyczące oceniania formalnego.

W szkołach pojawiają się także, wprowadzane przez dyrektorów, elementy 360-stopniowej oceny. Nauczyciele coraz częściej są formalnie oceniani także przez swoich uczniów oraz wypełniają arkusze samooceny, ale – jak podkreślają – z wynikiem tych ocen nie wiążą się żadne decyzje kadrowe. Rezultatem jest sceptyczne podejście uczniów do procesu oceniania. Reasumując rozważania na temat oceniania nauczycieli można stwierdzić, że nie otrzymują oni rzetelnej informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach.



Ogromne znaczenie dla kształtowania wiedzy w szkołach ma system kształcenia nauczycieli. Uczelnie wyższe kształcące nauczycieli często redukują wymiar godzinowy praktyki do minimum. Ma ona „formę jedynie aplikacji teorii, a nie poznawania praktycznego działania zawodowego nauczycieli” [H. Kwiatkowska, 2004, s. 199-200].

Za trafne można uznać stwierdzenie S. Szelewy, że koniec roku budżetowego oznacza konieczność wydania „za wszelką cenę” pieniędzy do poziomu określonego w planie finansowym. W przedstawionej sytuacji wydaje się pieniądze niekoniecznie racjonalnie [S. Szelewa, 2006, s. 21]. I tak w badanych szkołach często organizuje się szkolenia, których treść ma, zdaniem nauczycieli, małą wartość, za to oprawa jest na jak najwyższym poziomie (np. odbywają się one w drogich hotelach). Także wyposażenie miejsc pracy nauczycieli w narzędzia IT zapewniające szybki dostęp do wiedzy i informacji nie jest oceniane wysoko.

W szkołach dominują nieaktywizujące metody szkoleń wewnętrznych. Ich tematyka obejmuje głównie sprawy dydaktyczno-wychowawcze oraz zmiany w prawie oświatowym i w procedurach egzaminowania uczniów. Badania przeprowadzone przez J. Fazlagicia potwierdzają brak istotnego statystycznie wpływu wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli na wzrost skuteczności zawodowej [J. Fazlagić, 2009, s. 219].

Z badań własnych wynika, że we wszystkich szkołach przydziela się nauczycielowi stażyście<sup>6</sup> opiekuna stażu. Podjęcie takiego działania narzuca dyrektorom szkół podmiot nadrzędny. Tylko w 36% objętych badaniem szkół postrzega się proces wdrażania pracownika do pracy jako ważny z punktu widzenia jego adaptacji w nowym środowisku i przydziela się opiekuna (coacha lub mentora) każdemu nowemu pracownikowi. J. Fazlagić wskazuje, że szkoły nisko plasują się w kategorii „przełożony wspiera mój rozwój zawodowy” [J. Fazlagić, 2009, s. 259]. Nie spełnia się zatem powszechnie oczekiwania pracownika wiedzy w postaci pracy u boku mistrza i mentora.

Dyrektorów szkół charakteryzuje unikanie podejmowania – w ramach przydzielonych uprawnień – odpowiednich działań związanych z wykorzystaniem wiedzy z zakresu zarządzania. Uboga wiedza z zarządzania może wynikać ze ścieżki kształcenia dyrektorów szkół. Respondenci-dyrektorzy krytycznie wypowiadali się o kursach z zarządzania, które musieli ukończyć przed objęciem zajmowanego stanowiska. Zajęcia na wskazanych kursach były prowadzone głównie przez pracowników wydziału oświaty i kuratorium, którzy przekazywali tylko wiedzę teoretyczną powiązaną z obowiązującymi przepisami prawa. Kładziono nacisk głównie na zarządzanie finansami szkoły, pomijając nowoczesne koncepcje zarządzania, a w tym kwestie związane z wdrażaniem w szkołach zasad nowoczesnej koncepcji zarządzania ludźmi (*human resources management*)<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Mianem nauczyciela stażysty określa się w tym przypadku nauczyciela, który odbywa staż na dowolny szczebel awansu.

<sup>7</sup> Kwestię niedostatków w obszarze konstruowania oferty szkoleń z zarządzania

### Zakończenie

Można postawić tezę, że skutki działań podejmowanych na rzecz kształtowania wiedzy organizacyjnej szkoły przenoszą się na pokolenia. Najważniejszym źródłem i nośnikiem tej wiedzy są nauczyciele. Trzeba zatem zarządzać nauczycielami jak pracownikami wiedzy, co oznacza taki dobór narzędzi realizacji funkcji personalnej, który zapewni szkole stały wzrost jej wiedzy organizacyjnej.

Jak dowodzą wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, w procesie zarządzania nauczycielami istnieją pewne niedostatki. Działania podejmowane przez dyrektorów szkół, jak i obowiązujące ustawodawstwo we wskazanym zakresie mają charakter dysfunkcyjny rozumiany jest jako „niedostosowany do potrzeb lub celów” [W. Kopaliński, 2000, s. 136] – w analizowanym przypadku do celów zarządzania wiedzą. Występują nieprawidłowości zarówno w doborze do zawodu nauczyciela, jak i w rekrutacji oraz selekcji na stanowiska nauczycielskie. Stosowane metody szkoleń mają niską wartość w kontekście powiększania potencjału pracownika wiedzy. Brakuje coachingu i mentoringu, a przeprowadzane oceny okresowe nie dają informacji zwrotnej na temat pracy.

Należy mieć na uwadze, że realizacja funkcji personalnej jest powiązana z warunkami pracy i kulturą organizacyjną. Trzeba zatem podjąć działania nie tylko na rzecz poprawy stanu wynikającego z zaprezentowanych w opracowaniu badań, ale uzyskania spójności z pozostałymi elementami tzw. sfery personalnej [szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, 2009b, s. 10]. Warto także w szerszej perspektywie czasowej badać wpływ przeprowadzonych zmian na autorytet nauczyciela związany z postrzeganiem go przez społeczeństwo jako pracownika wiedzy. Budowa tego autorytetu nie jest łatwa, mając na uwadze fakt, że w obecnych czasach nauczyciel nie jest już jedynym źródłem wiedzy [B. Ciemińska, 2010].

### Bibliografia

- Barański A., Szymańska M., Rozwadowska-Skrzeczyńska J. [2007], *Ustawa Karta Nauczyciela. Komentarz*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Ciemińska B. [2010], *Autorytet nauczyciela współczesnego – kryzys czy nowa jakość?*, <http://www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=1125> [10.12.2010].
- Davenport T.H. [2005], *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts.
- Drucker P. [1994], *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York.
- Drucker P. [1995], *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Wyd. Fundusz Współpracy, Warszawa.

---

w oświacie podejmuje także J. Fazlagić. [zob. J. Fazlagić, 2009, s. 268].

- Fazlagić J. [2009], *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie. Diagnoza i perspektywy zmian*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań.
- Gableta M. [2003], *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław.
- Gołębniak B.D. [2006], *Uczenie metodą projektów*, red., WSiP, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. [2000], *Zarządzanie technologiczne wyzwaniem XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Hall H. [2007], *Marketing w szkolnictwie*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Kobyliński W. [1992], *Bariery nowatorstwa i postępu pedagogicznego*, WSRP, Siedlce.
- Kopaliński W. [2000], *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Świat Książki, Warszawa.
- Kwiatkowska H. [2004], *Pedeutologia – stan i kierunki rozwoju w latach 1995-2004*, „Rocznik Pedagogiczny”, Nr 27.
- Kwiatkowski S. [2001], *Bogactwo wiedzy*, [w:] Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wyd. KBN, Warszawa.
- Morawski M. [2002], *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa Future 2002*, Wydawnictwo UMCS Lublin.
- Morawski M. [2003], *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1.
- OECD [2000], *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Centrum Badań Nad Edukacją i Innowacją, Wyd. ITE, Radom.
- Pawlak Z. [2003], *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
- Penc J. [2003], *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Piwowar K. [2006a], *Instrumenty zarządzania wiedzą w organizacji non-profit na przykładzie szkoły publicznej*, [w:] Tabaszewska E., Rodawski B. (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – teoria i praktyka*, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Piwowar K. [2006b], *Potencjał nauczycielski w szkołach z uwzględnieniem prawnych uwarunkowań jego kształtowania*, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*. Organizacje, ludzie, procesy, procedury, Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Piwowar-Sulej K. [2008a], *Kształtowanie sfery personalnej szkół publicznych z uwzględnieniem wzrostu wiedzy organizacyjnej*, [w:] Glińska-Neweś A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, TNOiK, Toruń.

- Piwowar-Sulej K. [2008b], *Realizacja funkcji personalnej w polskich szkołach publicznych – okoliczności zewnętrzne i wewnętrzne*, [w:] Gableta K., Cierniak-Emerych A., *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, I-BiS, Wrocław.
- Piwowar-Sulej K. [2009a], *Zarządzanie personelem nauczycielskim w Polsce w świetle polityki edukacyjnej*, [w:] Wrzeszcz-Kamińska G. (red.), *Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej*, I-BiS, Wrocław.
- Piwowar-Sulej K. [2009b], *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*, ABC Wolters Kluwer, Warszawa.
- Porat M.U. [1998], *The Information Economy: Definition and Measurement*, [w:] W. Cortada, *Rise of the Knowledge Worker*, Heinemann, Boston.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. [2002], *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Rozporządzenie MEN z dnia z dnia 2 listopada 2000 r. w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu oceniającego.
- Skrzypek E. [2010], *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, <http://www.institut.info/Vkonf/site/32.pdf> [09.11.2010].
- Szelewa S. [2006], *A może zakład budżetowy?* „Dyrektor szkoły”, Nr 4.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 roku Karta Nauczyciela, Dz. U. 1982 Nr 3 poz. 19, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz. U. 1991 Nr 95 poz. 425, z późn. zm.
- <http://www.institut.info/Vkonf/site/32.pdf> [09.11.2010].
- [http://www.radio.opole.pl/index.php?kat=wiadomosci\\_wiecej&id=54525](http://www.radio.opole.pl/index.php?kat=wiadomosci_wiecej&id=54525) [05.10.2010].
- <http://grajewo24.pl/info-63/nauczyciel-dwoch-przedmiotow.4504.html> [10.12.2010].
- Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, funkcja personalna, szkoła, nauczyciel, pracownik wiedzy

### Streszczenie

Wiedza jest kluczową kompetencją wszystkich typów organizacji, w tym w szczególności organizacji oferujących ją jako produkt. Do takich organizacji należą szkoły publiczne. Głównym źródłem i nośnikiem wiedzy są w szkołach nauczyciele, określani wprost w literaturze przedmiotu mianem pracowników wiedzy. Uznano zatem, że warto dokonać charakterystyki pracy nauczyciela jako pracownika wiedzy.

Mając na uwadze wzrost wiedzy w szkołach, wyznaczono drugi cel opracowania, jakim jest przedstawienie praktyki zarządzania nauczycielami, a w szczególności dysfunkcji występujących we wskazanym obszarze. Skupiono się przy tym na tych elementach funkcji personalnej, które wydają się być najistotniejsze dla powiększenia

zasobów wiedzy organizacyjnej szkoły, tj. pozyskiwaniu pracowników, ich ocenianiu oraz szkoleniu.

Prezentowane rozważania oparto na studiach literatury krajowej i zagranicznej z zakresu nauk społecznych oraz nauk o zarządzaniu, a także wynikach badań empirycznych.

### **Summary**

Knowledge is a key competence for all types of organizations, notably organizations offering it as a product. Public schools belong to such organizations. At schools it is teachers who are the main source and carrier of the knowledge, referred directly in the subject literature as workers of the knowledge. It was considered that it is worthwhile to make the characterization of teacher's work as a knowledge worker.

Taking into account the growth of the knowledge at schools, it was set the second objective to develop, which is to present teachers' management practice, particularly dysfunction indicated in that area. It was focused on those elements of the personnel function, which seem to be the most important to enlarge the school's organizational knowledge, i.e. attract employees, their assessment and training.

The presented considerations are based on studies of domestic and foreign literature in the field of social sciences and management sciences, as well as the results of empirical research.