

Marlena Zaborniak

DOI: 10.34866/4agp-1d17

<https://orcid.org/0000-0002-8173-9792>

Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w budowaniu i rozwoju kultury organizacyjnej szkoły

Practical Aspects of Human Resource Management in Building and Developing a School's Organizational Culture

Key words: teacher recruitment and retention, teacher motivation, mentoring and coaching, teacher professional development, educational leadership, innovative school culture.

Abstract: The article focuses on the practical aspects of human resource management in building and developing a school's organizational culture. It discusses teacher recruitment, selection, and retention processes, as well as the importance of mentoring, coaching, and motivating the teaching staff. Attention is drawn to the role of the principal as an educational leader who supports teachers' professional development, fosters communication, and strengthens teamwork. The article emphasizes the importance of a flexible, innovative, and performance-oriented school culture in creating an environment that promotes collaboration, growth, and high-quality education.

Słowa kluczowe: rekrutacja i retencja nauczycieli, motywowanie nauczycieli, mentoring i coaching, rozwój zawodowy nauczycieli, przywództwo edukacyjne, innowacyjna kultura szkoły.

Streszczenie: Artykuł koncentruje się na praktycznych aspektach zarządzania zasobami ludzkimi w budowaniu i rozwoju kultury organizacyjnej szkoły. Omówiono procesy rekrutacji, selekcji i retencji nauczycieli, a także znaczenie mentoringu, coachingu i motywowania kadry pedagogicznej. Zwrócono uwagę na rolę dyrektora jako lidera edukacyjnego, wspierającego rozwój zawodowy nauczycieli, budowanie relacji oraz komunikację w zespole. Podkreślono znaczenie elastycznej, proinnowacyjnej i proefektywnościowej kultury szkoły w tworzeniu środowiska sprzyjającego współpracy, rozwojowi i wysokiej jakości edukacji.

Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole to proces oparty na strategicznym, długoterminowym podejściu do rozwoju kapitału ludzkiego placówki. Polityka kadrowa powinna uwzględniać nie tylko zgodność działań z obowiąz-

jącym prawem, ale także wszechstronne wspieranie rozwoju pracowników, budowanie partnerskich relacji, wdrażanie innowacyjnych narzędzi motywacyjnych oraz dbanie o nowoczesny, przyjazny klimat pracy. Celem prezentowanej analizy jest zidentyfikowanie praktycznych strategii ZZL, które umożliwiają skuteczne planowanie zatrudnienia, selekcję, adaptację zawodową, ocenę i wspieranie nauczycieli, a także zarządzanie ich kompetencjami w obliczu dynamicznych zmian społecznych i edukacyjnych.

Prezentowane w niniejszym opracowaniu wnioski zostały oparte na analizie literatury oraz doświadczeniu autorki w zarządzaniu zespołem pedagogicznym i wdrażaniu rozwiązań praktycznych w warunkach polskiej szkoły. Zakres analizy obejmuje również wyzwania wynikające z wielokulturowości, rosnącej złożoności zespołów nauczycielskich oraz nieustannie zmieniających się potrzeb środowiska oświatowego, akcentując potrzebę systemowego podejścia do rozwoju kapitału ludzkiego jako warunku trwałego sukcesu instytucji i satysfakcji wszystkich jej członków.

Rekrutacja, selekcja i retencja nauczycieli

Pierwszym, znaczącym krokiem w budowaniu kultury organizacyjnej szkoły jest właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji nauczycieli, co w dzisiejszych czasach niedoboru kadr pedagogicznych jest arcytrudnym zadaniem.

W dzisiejszych czasach, gdy na rynku pracy brakuje nauczycieli, rola dyrektora szkoły staje się jeszcze bardziej wymagająca. Dyrektor musi nie tylko stale śledzić potrzeby kadrowe placówki, ale również aktywnie działać na rzecz pozyskiwania odpowiednich pracowników pedagogicznych. Nie służą temu brak prestiżu zawodu nauczyciela, niskie wynagrodzenie, roszczeniowe postawy rodziców czy wzrost opinii i orzeczeń o potrzebie kształcenia specjalnego wśród uczniów.

Kluczowe aspekty działań dyrektora obejmują:

- ciągłe monitorowanie sytuacji kadrowej w szkole,
- współpraca i wsparcie ze strony kadry kierowniczej,
- osobiste zaangażowanie dyrektora w proces rekrutacji,
- poszukiwanie kandydatów spełniających konkretne wymagania stanowiskowe,
- przeprowadzanie otwartych i transparentnych procesów rekrutacyjnych.

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole wymaga od dyrektora nie tylko umiejętności administracyjnych, ale także proaktywnego podejścia do pozyskiwania i utrzymywania wartościowych pracowników pedagogicznych. Jest to kluczowe dla zapewnienia wysokiej jakości edukacji w obliczu wyzwań współczesnego rynku pracy, w tym dominującego „rynku pracownika” w oświacie.

Rekrutacja jest organizowana przez dyrektora danej szkoły¹, który odpowiada za cały proces zatrudniania. Nabór na stanowisko nauczyciela przeprowadza się w dwóch etapach, które polegają na:

¹ Art. 68 ust. 5 ustawy z 14 grudnia 2016 r. Prawo Oświatowe.

- 1) analizie dokumentów aplikacyjnych pod względem formalnym i merytorycznym bez udziału kandydatów,
- 2) indywidualnej rozmowie z kandydatami spełniającymi wymogi formalne i merytoryczne złożonych dokumentów.

Proces rekrutacji nauczycieli jest istotnym elementem budowania jakości edukacji w szkole.

Powinien więc być prawidłowo przeprowadzony, aby wyłonić *najlepszych* kandydatów „pasujących” do preferowanych wartości i misji szkoły. Kryteria dotyczące rekrutacji powinny uwzględniać nie tylko kompetencje zawodowe i osobowościowe, w tym umiejętności interpersonalne, ale również zgodność z filozofią edukacyjną placówki.

Należy również pamiętać, że pożądane i wielce przydatne w pracy nauczyciela są kompetencje miękkie, takie jak umiejętność współpracy, empatia i zaangażowanie, elastyczność w działaniu, otwartość na rozwój i doskonalenie zawodowe czy radzenie sobie ze stresem. Trudno te kompetencje zweryfikować podczas procesu rekrutacyjnego. Ocena tych kompetencji jest wielkim wyzwaniem dla dyrektora szkoły. Oto kilka powodów:

- trudność w mierzeniu kompetencji miękkich,
- wielowymiarowość kompetencji miękkich,
- ocena jest często subiektywna,
- ograniczony czas na rozmowę kwalifikacyjną,
- zjawisko „efektu halo/efektu pierwszego wrażenia”, a tu²:
 - „efekt aureoli/efekt anielski halo” i
 - „efekt Golema/szatański efekt halo”.

Należy pamiętać o tym, że kandydat może dobrze „sprzedać” swoje umiejętności podczas rozmowy kwalifikacyjnej, ale w rzeczywistości nie w pełni realizować je w środowisku szkolnym.

Co zatem można zrobić?

Jedną z dobrych praktyk w rekrutacji nauczycieli jest długoterminowe myślenie dyrektora szkoły. Powinien on zatrudniać nauczycieli, którzy nie tylko będą zaspokajać bieżące potrzeby, ale także mają potencjał do rozwoju i wnoszenia wartości do szkoły w przyszłości.

Co poza dydaktyką jest w stanie nauczyciel wniesić do szkoły?

Dyrektor szkoły po rozmowie kwalifikacyjnej może poprosić o referencje od poprzednich pracodawców kandydata, którzy mogliby potwierdzić jego doświadczenie, umiejętności i etykę pracy.

² K. Krzakiewicz (2014). *Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław, s. 159–169.

Po odbytych rozmowach kwalifikacyjnych, zapoznaniu się z dokumentacją złożoną przez nauczycieli dyrektor szkoły przechodzi do etapu selekcji, czyli wyboru najlepszego kandydata z wielu. Niestety, w wielu przypadkach są to pojedyncze osoby i etap selekcji zostaje zastąpiony podjęciem decyzji o przyjęciu kandydata. Często praktyką jest również zatrudnianie emerytowanych nauczycieli, aby zapłacić „lukę kadrową”.

Po procesie rekrutacji i selekcji przychodzi czas na wdrożenie nowego nauczyciela do pracy, wprowadzenie go do zespołu nauczycielskiego. To ważny etap, który ułatwiają działania takie jak zapewnienie wsparcia mentora nauczycielowi początkującemu, organizacja szkolenia w zakresie wewnętrznych procedur, regularne spotkania monitorujące adaptację w nowym środowisku.

Na dzisiejszym wielopokoleniowym rynku pracy w oświacie, gdzie stykają się absolwenci uczelni z doświadczonymi pedagogami, to właśnie kultura organizacyjna odgrywa coraz ważniejszą rolę w procesie rekrutacji i retencji pracowników, która oznacza zdolność organizacji do zatrzymania swoich pracowników po upływie określonego czasu.

Dzisiejsi dyrektorzy szkół nie tylko borykają się z problemami dotyczącymi braków kadrowych, w tym związanymi wyłonieniem najlepszych kandydatów do pracy, ale również ich zatrzymaniem w placówce. Nie mały wpływ na to ma odpowiedni klimat w pracy, dzielenie się kompetencjami, coaching czy wymagany prawem mentoring w odniesieniu do „młodej” zaczynającej przygodę z oświatą kadry pedagogicznej.

Niepokojące zjawisko, które pojawiło się w związku z brakami kadrowymi, to znaczne przekroczenie liczby godzin dydaktycznych u nauczycieli, praca u kilku pracodawców.

Nauczyciel zatrudniony na pełen etat powinien zrealizować w tygodniu 18 godzin dydaktycznych, a pozostały czas (22 godziny) wykorzystać na:

- przygotowanie materiałów do lekcji,
- sprawdzanie prac i ocenianie uczniów,
- spotkania z rodzicami/opiekunami prawnymi,
- przygotowanie i udział w spotkaniach zespołowych,
- działania wychowawcze i organizacyjne,
- doskonalenie zawodowe i samorozwój,
- przygotowanie dokumentacji i uzupełnianie dzienników,
- pracę z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych,
- realizację dodatkowych zadań zleconych przez dyrektora szkoły.

Znaczne przekroczenie liczby godzin dydaktycznych przez nauczycieli może powodować negatywne skutki, takie jak:

- zmniejszenie jakości pracy,
- wypalenie zawodowe i zmęczenie,
- trudności w utrzymaniu równowagi między pracą a życiem osobistym,
- więcej obowiązków związanych z ocenianiem prac uczniów, przygotowaniem materiałów, prowadzeniem dokumentacji,

- mniej czasu na rozwój zawodowy,
- brak czasu na pracę wychowawczą, współpracę z rodzicami, udział w projektach szkolnych czy indywidualną pracę z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

Praca nauczyciela znacznie przekraczająca etat może skutkować znacznym obniżeniem jakości pracy szkoły. Z tego powodu ważne jest, aby nauczyciele i dyrektorzy szkół zadbali o równowagę między ilością godzin dydaktycznych a odpowiednią ilością czasu na odpoczynek, rozwój i realizację innych zadań.

Podniesienie prestiżu zawodu nauczycielskiego, satysfakcjonujące wynagrodzenie tej grupy zawodowej, skuteczny mentoring z pewnością zwiększyłoby retencję nauczycieli, co wpłynęłoby na większe zainteresowanie tym zawodem, zmniejszenie liczby nadgodzin u nauczycieli, a to miałoby przełożenie na wzrost jakości nauczania.

Mentoring w szkole

Uznaje się, że mentoring stanowi formę kapitału kulturowego, w którym osoba bardziej doświadczona pomaga młodemu dorosłemu w poszukiwaniu koherencji pomiędzy własnym doświadczeniem a środowiskiem społecznym. Przy czym dotyczy to tylko mentoringu klasycznego, mającego najczęściej charakter formalny.

Mentoring obok coachingu to jedno z najskuteczniejszych narzędzi rozwoju zawodowego.

W. Brad Johnson i Nancy Nelson wskazują pięć podstawowych wartości, którymi powinien kierować się mentor. Są to³:

- autonomia,
- niekrzywdzenie,
- dobroczynność,
- sprawiedliwość,
- lojalność.

Nieprzestrzeganie tych wartości w kontaktach z mentee przeczy mentorowaniu. Przy czym nie ma znaczenia, czy jest to mentoring formalny, a takim jest wsparcie nauczyciela początkującego w szkole, czy mentoring nieformalny, który w sposób naturalny rozwija się w miejscu pracy.

„Organizacje mogłyby odnosić ogromne korzyści, gdyby każdej osobie przydzielano mentora. Jako liderzy powinniśmy rozważyć włączenie mentoringu do zakresu nie tylko swoich obowiązków, ale także obowiązków wszystkich doświadczonych członków zespołu. Dzięki opracowaniu programu mentoringowego oraz przydzieleniu najlepszym ludziom w zespole zadania wdrażania nowoprzyjętych osób

³ W.B. Johnson, N. Nelson (1999). Mentor – protégé relationships in graduate training: Some ethical concerns. *Ethics and Behavior*, Vol. 9, No. 3, s. 195.

robimy ogromny krok naprzód, ponieważ równocześnie dbamy o produktywność nowego pracownika oraz jego rozwój osobisty”⁴.

Komu zatem i w jakim zakresie potrzebny jest mentor?

Najlepiej przygotowane do zawodu nauczycielskiego są osoby po studiach wyższych na kierunkach pedagogicznych. Są to nauczyciele przedszkolni, wczesnoszkolni i niektórzy nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących. Wydaje się, że są oni najlepiej przygotowani do tego zawodu, a mentor powinien głównie skupić się na praktycznych aspektach pracy nauczyciela.

Należy pamiętać jednak o tym, że nie wszyscy nauczyciele kończą studia pedagogiczne. W szkołach ponadpodstawowych czy policealnych często nauczycielami są osoby mające ukończone studia wyższe na innych kierunkach niż nauczycielskie. Kończą oni studium pedagogiczne, niekiedy – za zgodą Kuratorium Oświaty – dopiero w trakcie pracy w szkole. Przy czym nie dotyczy to tylko nauczycieli przedmiotów ogólnokształcących, ale przede wszystkim nauczycieli przedmiotów zawodowych teoretycznych i praktycznych. Dla tych osób wsparcie mentora jest bezcenne.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że nauczyciele przedmiotów zawodowych praktycznych często zatrudnieni są nie na stanowisku nauczycielskim, ale jako specjaliści. Tym osobom nie zostaje przydzielony mentor. Zostają oni zatrudnieni w oparciu o Kodeks Pracy, a nie Ustawę Karta Nauczyciela.

Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, aby przydzielić takiej osobie mentora nieformalnego.

Skupmy się jednak na roli mentora formalnego, wymaganego przepisami prawa oświatowego.

Przedstawiciele doświadczonej kadry pedagogicznej, pełniąc funkcje mentorów, poprzez dzielenie się wiedzą, umiejętnościami i „dobrymi praktykami” mogą być wsparciem dla mentee – początkujących nauczycieli dopiero co wkraczających na rynek oświatowy.

Dlatego niezwykle ważne jest wyznaczenie przez dyrektora właściwej osoby, pełniącej rolę mentora, tak aby otoczyła należytą opieką, wsparciem mentee. Praktyka pokazuje, że nie każdy nauczyciel ma odpowiednie umiejętności interpersonalne, aby pełnić tę bardzo ważną rolę.

Dlaczego mentoring jest tak ważny?

Mentoring umożliwia przyspieszenie rozwoju zawodowego, opracowanie strategii rozwoju i osiągnięcie wyznaczonego celu, jakim jest uzyskanie kolejnego stopnia awansu zawodowego nauczycieli. Ponadto doświadczony mentor umożliwia budowanie kontaktów zewnętrznych, służy radą, wsparciem emocjonalnym oraz inspirowanie do dalszego działania. Te wszystkie działania przyczyniają się do zwiększenia

⁴ D. Carnegie (2020). *Jak zostać skutecznym przywódcą i polepszyć jakość życia*, Gliwice: Wyd. Helion S.A., s. 133.

motywacji, zaangażowania w pracę, a co najważniejsze – rozbudzenia pasji u początkujących nauczycieli, co w efekcie przyczyni się do ich „zatrzymania” w szkole.

Jak twierdzi Dale Carnegie, prawdziwy mentor powinien:

- być cierpliwym,
- być taktownym,
- nie obawiać się ryzyka,
- celebrować sukcesy,
- zachęcać podopiecznego, by stał się mentorem⁵.

Mentee z kolei mogą okazać się bardzo pomocni w zakresie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Zarówno mentorzy, jak i mentee mogą okazać się bardzo pomocni dla siebie, poprzez zamianę ról, a więc „przejsię” z mentoringu klasycznego na mentoring odwrócony.

„Mentoring odwrócony to nie tylko narzędzie rozwoju, ale także sposób na budowanie mostów między pokoleniami w organizacji”⁶.

Jak widać, mentoring odgrywa istotną rolę w kulturze organizacyjnej szkoły, wpływając na jej rozwój, atmosferę pracy oraz jakość edukacji. Przyczynia się on do poprawy funkcjonowania szkoły oraz rozwoju jej pracowników, którzy coraz lepiej radzą sobie z wyzwaniami zawodowymi, doskonalą swoje umiejętności, budują pozytywne relacje z uczniami i współpracownikami.

Programy mentoringowe, o ile funkcjonują w szkole, pomagają rozwijać liderów, ich umiejętności przywódcze i motywacyjne, co w przyszłości wpłynie pozytywnie na kulturę organizacyjną szkoły.

Motywowanie nauczycieli

Systemy motywacyjne jako element zarządzania zasobami ludzkimi w szkole mają istotny wpływ na efektywność pracy nauczycieli⁷. Jak wskazuje literatura, motywacja jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy⁸, a sprawny system motywacyjny pozwala nie tylko osiągać cele organizacji, ale także zwiększa zaangażowanie i satysfakcję pracowników.

ZZL w szkole obejmuje nie tylko stymulowanie motywacji płacowej i pozapłacowej, ale również zaangażowania nauczycieli. Programy rozwoju zawodowego uwzględniające indywidualne podejście do pracowników, odpowiednie systemy nagradzania osiągnięć oraz budowanie pozytywnej atmosfery pracy są kluczowe dla utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania i odpowiedniej jakości pracy szkoły.

⁵ Ibidem, s. 135–136.

⁶ M. Bennewicz, A. Prelewicz, (2016). *Mentoring. Złote zasady*. Gliwice: Onepress, s. 112.

⁷ E. Kwiatkowski, E. Kryńska (red.) (2012). *Podstawy wiedzy o rynku pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 60–63.

⁸ M. Chowańska, A. Mirowski (2017). *Motywowanie pracowników w placówce oświatowej*. Piotrków Trybunalski, s. 3.

Zawód nauczyciela jest powszechnie uznawany za niezwykle wymagający, choć często niedoceniany w naszym kraju. Kluczem do sukcesu edukacyjnego jest więc motywacja – zmotywowany nauczyciel potrafi skutecznie inspirować uczniów, co przekłada się na ich osiągnięcia i ogólną jakość kształcenia w szkole.

Aby skutecznie motywować kadrę pedagogiczną, dyrektor musi posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności w tym zakresie. W praktyce szkolnej motywacja nauczycieli jest ściśle powiązana z ich oczekiwaniami i hierarchią wartości. Te oczekiwania mogą obejmować:

- dążenie do perfekcji w wykonywaniu obowiązków zawodowych,
- nadzieję na otrzymanie materialnego i moralnego uznania za wysokie osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze,
- pragnienie wzrostu prestiżu w środowisku zawodowym,
- potrzebę satysfakcji moralnej wynikającej ze zgodności pracy z ideałami zawodu nauczyciela⁹.

Efektywne zarządzanie motywacją wymaga od dyrektora zrozumienia tych oczekiwań i umiejętnego wykorzystania narzędzi motywacyjnych w celu stworzenia środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu i rozwojowi nauczycieli.

Narzędzia motywacyjne wykorzystują różnorodne bodźce, zwane motywatorami, do efektywnego wpływania na pracowników. Motywatory te mogą mieć charakter zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny (tab. 2), a ich celem jest wywołanie pożądanych działań i zachowań u pracowników. Przy czym oddziaływanie tych narzędzi może być skierowane na jednostki lub grupy, a ich efekty mogą być krótkoterminowe lub długofalowe.

Tabela 1. Czynniki motywujące w szkole

Motywacja	
wewnętrzna	zewnętrzna
– zamiłowanie do pracy, poprzez przydzielanie zadań zgodnie z kwalifikacjami i w miarę możliwości oczekiwaniami pracownika – identyfikacja z zakładem pracy, jakim jest szkoła, możliwość wpływania na sytuację zakładu pracy, odczuwanie zależności swojej sytuacji od sytuacji zakładu pracy, – zaangażowanie w wykonywane zadania poprzez pokazanie istotnego wpływu wykonywanej pracy na działalność całej instytucji, – przestrzeganie zasad i norm przez wszystkich pracowników.	– czynniki ekonomiczne: – dodatki motywacyjne – wzrost płac – ujemne i dodatnie bodźce motywacyjne – nagrody – kary

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bednarska-Wnuk I. (2010). *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, Warszawa, s. 136.

⁹ I. Bednarska-Wnuk (2010). *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, Warszawa, s. 135.

Dyrektorzy powinni stosować urozmaicony i sprawiedliwy system motywacyjny, nie ograniczając się tylko do przyznania dodatku motywacyjnego dla nauczycieli czy premii dla pracowników administracji i obsługi, ale również przyznając nagrody, występując o medale, odznaczenia czy inne wyróżnienia dla pracowników oświaty. Nie wszyscy to jednak czynią.

Ponadto należy pamiętać o tym, że motywatory pozapłacowe, w tym pochwały, podziękowania są silnym, niestety często zaniechanym narzędziem w ręku dyrektorów szkół. To dzięki nim pracownik czuje się doceniony w pracy i w rezultacie poziom retencji spada.

Na wzrost motywacji, a przez to i retencji mają wpływ:

- korzystne warunki zatrudnienia, w tym satysfakcjonujące wynagrodzenie,
- sprawiedliwy i urozmaicony system motywacyjny,
- sprawiedliwa, oparta na transparentnych kryteriach ocena pracy,
- dobre warunki pracy,
- dbanie o potrzeby rozwojowe pracowników,
- spełnianie oczekiwań pracowników,
- samodzielność, autonomia w pracy,
- dobra atmosfera panująca w szkole,
- właściwa kultura organizacyjna w szkole,
- podejmowanie działań integrujących,
- zapobieganie konfliktom,
- odejście od autokratycznego stylu zarządzania na rzecz „dzielenia się przywództwem”,
- otwartość kadry zarządzającej w stosunku do pracowników,
- wspieranie rozwoju nauczycieli poprzez pochwały, mentoring i dostarczanie narzędzi do pracy,
- coachingowy styl zarządzania,
- odejście od metody „kija i marchewki” jako systemu kar i nagród.

Wskazane podejście pozwoli zbudować pozytywną kulturę organizacyjną szkoły, zapewni niską rotację i wysoką retencję pracowników, co w efekcie przyniesie im zadowolenie i odczuwanie satysfakcji, zamiast rozczarowań, frustracji i „wypalenia zawodowego”.

W kształtowaniu motywacji nauczycieli kluczową rolę odgrywa otoczenie szkoły, wpływając na wiele aspektów ich pracy i satysfakcji zawodowej. Dobre relacje ze społecznością, rodzicami i władzami oraz możliwości rozwoju są kluczowe dla efektywności kadry. Dyrektorzy powinni aktywnie kształtować te relacje, by tworzyć motywujące środowisko pracy, a przez to podnosić jakość edukacji.

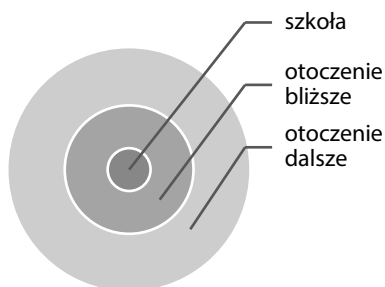
Mikro- i makrootoczenie szkoły

Na prawidłowe funkcjonowanie szkoły ma wpływ jej otoczenie bliższe, wewnętrzne zwane również mikrootoczeniem, w tym preferowane wartości, specyficzne dla szkoły warunki, relacje kadry pedagogicznej z uczniami i rodzicami jako partnerami, kreującymi popyt na usługi edukacyjne (rys. 2).

Otoczenie dalsze, zewnętrzne, zwane makrootoczeniem, w tym panujące w kraju stosunki społeczno-ekonomiczne i polityczne, zmieniające się przepisy oświatowe, historia kraju, czynniki o charakterze technicznym, demograficznym, ekologicznym i kulturowym również wywierają niemały wpływ na to, co dzieje się w placówce.

Wpływ na strategie, procesy i metody ZZL mają również globalizacja, świadomość „kurczenia się” świata, wielokulturowość, wszechobecna komercjalizacja oraz rola informacji w ówczesnym świecie.

Globalizacja stanowi ogólnooświatowe procesy obejmujące technologię, komunikację i integrację polityczną, które wpływają na procesy gospodarowania i zarządzania w organizacjach¹⁰. Procesy te niosą ze sobą wiele wyzwań w zakresie zarządzania szkołą przez migracje ludzi, wzrost złożoności problemów, które należy skutecznie i niezwłocznie rozwiązać, aby nie dopuścić do ich eskalacji.



Rys. 1. Otoczenie szkoły

Źródło: opracowanie własne.

Na kulturę organizacyjną oprócz otoczenia mają wpływ sama organizacja oraz jej uczestnicy (rys. 3). Na organizację składają się: misja, tradycja i historia organizacji, jej wielkość, strategia i struktura oraz preferowany styl kierowania. Rola uczestników współtworzących kulturę organizacyjną opiera się natomiast nie tylko na ich wykształceniu i doświadczeniu, ale również na potrzebach, oczekiwaniach i wyznawanych wartościach.

Czynniki te wzajemnie się przenikają, tworząc unikalne środowisko organizacyjne, które wpływa na funkcjonowanie i rozwój danej instytucji, jaką jest szkoła.

¹⁰ T. Listwan T. (2004). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 22.

otoczenie

zmienne społeczno-kulturowe
(tradycja, demografia, style życia)
zmienne ekonomiczne
regulacje prawne
trendy technologiczne
branża, w jakiej działa organizacja
charakter konkurencji

organizacja

misja
historia organizacji
wielkość
strategia
struktura
wykorzystywana technologia
preferowany w firmie styl kierowania

**uczestnicy organizacji**

wartości
potrzeby
wykształcenie
doświadczenie życiowe
i zawodowe

Rys. 2. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną firmy

Źródło: G. Aniszewska, I. Gielnicka I. (1999). *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 44.

Doskonalenie zawodowe nauczycieli

Dla kultury organizacyjnej szkoły również ważne jest doskonalenie zawodowe kadry pedagogicznej. Ciągły, nieustanny rozwój zawodowy nauczycieli jest niezbędny w dynamicznym środowisku edukacyjnym. ZZL powinno obejmować inwestowanie „w człowieka”, nie tylko poprzez jego udział w szkoleniach, warsztatach czy innych formach doskonalenia zawodowego, ale również dbanie o jego rozwój osobisty. Umożliwi to nauczycielom podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie umiejętności pedagogicznych.

W obecnych czasach nowoczesnymi i preferowanymi przez pracowników – nie tylko oświaty – formami doskonalenia zawodowego są e-learning, webinaria, aplikacje mobilne czy gry szkoleniowe. Formy te zyskują na popularności dzięki elastyczności edukacji i rozwojowi umiejętności cyfrowych, jednak brak osobistych kontaktów, mniejsza ilość interakcji i aktywności, potrzeba samodyscypliny, prokrastynacja i problemy techniczne stanowią wyzwania oraz zmuszają do refleksji nad wirtualną rzeczywistością.

Pracownik oświaty świadomy roli służebnej, jaką w niej pełni, podejmie również samokształcenie, sam będzie dążył do poszerzania wiedzy i umiejętności, aby osiągać jak najlepsze wyniki w swojej pracy. Nie bez znaczenia jest również tworzenie sieci współpracy nauczycieli, wymiana „dobrych doświadczeń” czy cenne, nieformalne „rozmowy kularowe”.

Duża grupa nauczycieli podejmuje dalszą naukę na studiach podyplomowych i doktoranckich.

W polskim systemie oświaty wynagrodzenie nauczycieli w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych zależy jednak głównie od stopnia awansu zawodowego, a nie od kwalifikacji do nauczania wielu przedmiotów czy posiadanego stopnia naukowego. Oznacza to, że nauczyciel-wielopredmiotowiec czy nauczyciel z tytułem doktora jest wynagradzany tak samo jak nauczyciel z tytułem magistra, jeżeli znajdują się na tym samym etapie kariery zawodowej.

Należałoby zastanowić się nad tym, co wnosi do szkoły nauczyciel z tytułem doktora i dlaczego państwo nie przewiduje dodatkowych gratyfikacji za posiadanie stopnia naukowego?

„Można nawet powiedzieć, że rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię przeżycia i rozwoju organizacji. Rozwój pracowników powinien więc być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla niego samego”¹¹.

Doskonalenie zawodowe nauczycieli jest ściśle powiązane z komunikacją w szkole, tworząc synergię, która wpływa na efektywność nauczania i ogólną atmosferę placówki edukacyjnej.

Ponadto ma wielowymiarowy wpływ na funkcjonowanie szkoły. Przyczynia się do poprawy jakości nauczania, budowania pozytywnych relacji w środowisku szkolnym, tworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej rozwojowi i innowacjom oraz jest zgodna z ideą lifelong learning – uczenia się przez całe życie.

Nie można nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że inwestycja w człowieka, w rozwój umiejętności komunikacyjnych nauczycieli przekłada się na lepsze wyniki uczniów i ogólną efektywność placówki edukacyjnej. Można również wysnuć wniosek, że dobra edukacja jest fundamentem lepszej przyszłości zarówno dla jednostki, jak i całego społeczeństwa.

Komunikacja w szkole

Tworzenie warunków pracy sprzyjających rozwojowi osobistemu i zawodowemu, stosowanie odpowiednich motywatorów, jak również budowanie więzi społecznych wśród pracowników, podejmowanie działań integrujących pracowników może przyczynić się do zmniejszenia rotacji kadry i stabilizacji środowiska szkolnego. Dlatego tak ważne jest kto wchodzi w skład kadry zarządzającej.

¹¹ T. Listwan (1993), *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław: Wyd. Kadry, s. 73.

Wybór dyrektora szkoły to poważna decyzja, podejmowana w sposób racjonalny i przemyślany przez odpowiedzialną komisję konkursową, która stawia na pierwszym miejscu nie tylko dobro placówki, ale przede wszystkim dobro dziecka.

Do warunków pracy należy również zapewnienie odpowiedniego poziomu komunikacji interpersonalnej.

Kluczowe dla budowania pozytywnej kultury szkoły są bowiem skuteczna komunikacja i współpraca między wszystkimi członkami społeczności szkolnej. ZZL powinno promować otwartość, zaufanie i dialog, co sprzyja tworzeniu atmosfery wzajemnego szacunku i zrozumienia.

Efektywność i skuteczność działania są silnie związane z jakością komunikowania się w szkole. Jeżeli komunikacja będzie nieprawidłowa, nieetyczna, nieefektywna stanie się źródłem wielu konfliktów i problemów. Zatem tylko efektywna komunikacja *w połączeniu* z synergicznymi działaniami pracowników w ramach poszczególnych zespołów pozwoli w pełni wykorzystać kapitał ludzki organizacji. Z tego względu powinno się stworzyć odpowiednie warunki w środowisku pracy. Zaliczamy do nich¹²:

- „stymulowanie kreatywności i efektywności członków organizacji,
- rozwój kultury organizacyjnej, opierającej się na powszechnie akceptowanych wartościach i zasadach,
- uwrażliwienie kadry kierowniczej na potrzeby i uwagi pracowników,
- usprawnienie komunikacji i budowanie klimatu porozumienia między przełożonymi i podwładnymi oraz pomiędzy samymi pracownikami,
- wzrost motywacji pracowników dzięki przekazywaniu zrozumiałych, prawdziwych informacji,
- zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian poprzez przygotowanie ich do nich i zrozumienie ich”.

Kadra kierownicza szkoły jako podmiot odpowiedzialny za przekazywanie informacji (nie tylko „pionowych”, typowo decyzyjnych) powinna być w tym zakresie kompetentna i godna zaufania.

Kultura pracy kadry kierowniczej, głównie dyrektorów szkół, zależy nie tylko od ich osobowości, przekonań i hierarchii wartości, ale również od czynników kultury organizacji i kultury narodowej, którymi są:

- stosunek do otoczenia,
- sposób postrzegania kultury firmy,
- natura człowieka,
- ludzka asertywność,
- stosunki międzyludzkie¹³.

¹² A. Olsztyńska (2002). Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. W: H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wyd. AE w Poznaniu, s. 168.

¹³ A. Sajkiewicz (2010). Kultura pracy menedżera kreacją kapitału ludzkiego. W: S. Milczarek (red.), *Kultura pracy menedżera*. Warszawa, s. 48.

To od dyrektorów szkół oraz liderów zależy, czy kreowana kultura organizacyjna szkoły będzie:

- proinnowacyjna czy nastawiona na obronę status quo,
- elastyczna („dostosowawcza”) czy nieelastyczna („niedostosowawcza”),
- proefektywnościowa czy antyefektywnościowa.

Najbardziej pożądany stan zapewniający całkowitą efektywność występuje, gdy kultura organizacyjna szkoły jest proinnowacyjna, elastyczna i proefektywnościowa.

Proinnowacyjna, elastyczna i proefektywnościowa kultura szkoły

We współczesnym, zglobalizowanym i zmarketyzowanym świecie kształtuje się nowy typ społeczeństwa informacyjnego, który jest oparty na wiedzy i informacji, a ukierunkowany na zarządzanie innowacjami. Organizacja, w tym szkoła, chcąc osiągnąć rozwój, powinna być proinnowacyjna, czyli wykazywać zdolność do podejmowania i wdrażania innowacji.

Peter Ferdinand Drucker stwierdził, że „... cechą innowacji opartych na wiedzy jest to, że niemal nigdy nie są wynikiem wpływu jednej dziedziny naukowej, ale kilku różnych dziedzin, przy czym nie wszystkie z nich mają charakter ścisły lub techniczny”¹⁴.

Kultura powinna sprzyjać podejmowanym działaniom innowacyjnym, pomagając organizacji efektywnie odpowiadać na różne zmiany, zamiast jej się opierać. Niemalą rolę odgrywają tu liderzy zmian, którzy często są również ich inicjatorami.

„Lider zmian” powinien być osobą twórczą, zdolną zintegrować ludzi wokół misji, oddziaływać nie tylko na sferę racjonalną, ale i emocjonalną pracowników. Lider zmian powinien dbać o pozyskanie do zespołów takich ludzi, których cechy osobowości będą współgrały z osobowością organizacji¹⁵.

Bez umiejętności interpersonalnych lider może jednak napotkać na przeszkody, opór wobec zmian, które w oświacie są niestety częstym zjawiskiem.

„Komunikacja pozioma” obok „komunikacji pionowej” odgrywa znaczną rolę nie tylko w procesie wprowadzania zmian, ale również w budowaniu i kształtowaniu kultury organizacyjnej szkoły. Komunikacja interpersonalna umożliwia współpracę i wymianę informacji o różnym stopniu sformalizowania pomiędzy osobami znajdującymi się na tym samym lub innym szczeblu organizacyjnym. W szkole mamy do czynienia ze „spłaszczoną” strukturą organizacyjną, a więc droga, którą musi pokonać komunikat od nadawcy do odbiorcy, jest krótka.

Właściwie przeprowadzona komunikacja wpływa na efektywność działań całej organizacji. W przypadku szkoły mowa o efektach dydaktycznych, wychowawczych, opiekuńczych w odniesieniu do uczniów, natomiast w odniesieniu do nauczycieli

¹⁴ P.F. Drucker (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE, s. 124.

¹⁵ L. Zbiegień-Maciąg (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa, s. 88.

i specjalistów będą one dotyczyły wzrostu kompetencji nie tylko zawodowych, ale i osobistych.

U wszystkich podmiotów szkolnych powinien wystąpić wzrost kompetencji kluczowych potrzebnych do samorealizacji, zatrudnienia oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym. Pogodzenie się z faktem nieustannych zmian w świecie współczesnym, otwartość na innowacje, na to, co „nowe”, ułatwi realizację celów oświatowych, które powinna zrealizować szkoła każdego typu.

Na kulturę innowacyjną składają się m.in.: poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy, sprawne systemy komunikowania się, ambicje, atmosfera współzawodnictwa oraz systemy motywacyjne (tab. 3).

Tabela 2. Artefakty jako składowa innowacyjnej kultury organizacyjnej szkoły

Lp.	Artefakty jako składowa innowacyjnej kultury organizacyjnej	
	w organizacji/firmie/szkole ¹⁶	przykłady
1	Poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy inżynierskiej, ekonomicznej, humanistycznej i społecznej kadry kierowniczej zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych	• wykształcenie wyższe w danej dziedzinie u nauczycieli i specjalistów • studia podyplomowe lub kwalifikacyjne kursy dot. zarządzania oświatą u kadry zarządzającej szkołą (dyrektorów szkół)
2	Sprawne systemy komunikowania się w organizacji	• dziennik elektroniczny szkoły jako Intranet • maile służbowe • tablice ogłoszeń • zebrania i posiedzenia Rad Pedagogicznych
3	Ambicje i atmosfera współzawodnictwa	• stopnie awansu zawodowy nauczycieli i specjalistów • tytuł profesora oświaty • rankingi szkół
4	Systemy motywacyjne	• dodatki motywacyjne dla nauczycieli i specjalistów • premie dla pracowników administracji i obsługi • nagrody: dyrektora szkoły, burmistrza, prezydenta, Ministra Edukacji Narodowej itd. • medale i odznaczenia • pochwały • podziękowania

Źródło: opracowanie własne.

¹⁶ M. Huczek (2011). *Kultura innowacyjna organizacji*, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego w Krakowie, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%201_2011%20podzielone/Huczek.pdf, dostęp: 15.08.2024 r., s. 6.

Bez sprawnej, skutecznej komunikacji nie można mówić o humanizacji pracy, zwłaszcza gdy konieczna jest zmiana kultury organizacyjnej szkoły. Często wynika ona z reformy oświatowej, ze zmian w prawie oświatowym czy po prostu przyjęcia innego kierunku działania szkoły, jakim mogą być np.:

- Zmiana/przeobrażenie szkoły integracyjnej w szkołę ogólnodostępną z edukacją włączającą.
- Zmiana/przeobrażenie szkoły z oddziałami integracyjnymi w szkołę integracyjną.
- Zmiana/przeobrażenie szkoły zawodowej w szkołę branżową I i/lub II stopnia.
- Zmiana/przeobrażenie szkoły publicznej w szkołę niepubliczną.

Główne filary procesu humanizacji pracy to dbałość o miejsce pracy, atmosferę w nim panującą, podwyższanie kompetencji pracowników w zakresie relacji między pracownikami. Wdrażanie bowiem zasad kultury osobistej i organizacyjnej oraz dobrej komunikacji interpersonalnej stanowią istotny wkład w procesy humanizacji¹⁷.

Z tego względu pożądana jest elastyczna, podatna na zmiany kultura organizacyjna szkoły należycie dbająca o humanizację pracy. Kadra zarządzająca bardzo się troszczy o swoich klientów, którymi w przypadku szkoły są uczniowie i ich rodzice lub opiekunowie prawni, ceni ludzi i procesy, które mogą doprowadzić do pozytywnych zmian¹⁸.

Nie bez znaczenia jest również proefektywnościowa kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, która jest ściśle związana z efektywnością organizacji (rys. 4).

Do cech kultury proefektywnościowej należą¹⁹:

- stworzenie warunków dla rozwoju i doskonalenia umiejętności pracowników oraz ich przełożonych;
- organizacja jest otwarta na otoczenie, „uczy się”;
- pracownicy, niezależnie od pełnionej przez siebie funkcji, mogą i nie boją się zgłaszać sposoby rozwiązywania problemów występujących na odcinku ich pracy.



Rys. 3. Sposób oddziaływania kultury organizacyjnej na efektywność

Źródło: Ibidem, s. 133.

¹⁷ M. Bsoul (2010). Humanizacja pracy w świetle socjologii. W: F. Byłok, J. Kołodziejski (red.), *Humanizacja w procesach zarządzania*. Częstochowa: Wyd. PCz, s. 78.

¹⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (jr.) (1997). *Kierowanie*, Warszawa: PWE, s.194.

¹⁹ L. Kozioł (2000). *Zarządzanie czasem pracy*. Kraków: Wyd. Antykwa, s. 180.

Jak widać, kultura organizacyjna niezależnie od typu ma istotny wpływ nie tylko na funkcjonowanie organizacji, ale i jej pracowników. Na jej ostateczny kształt wpływają²⁰:

- indywidualne doświadczenia i sukcesy pracowników,
- zespołowe osiągnięcia,
- zachowania lidera,
- kryteria stosowane przy wyborze decyzji,
- system nagradzania w organizacji,
- kryteria karania,
- stosowane technologie,
- rodzaj struktury organizacyjnej,
- kulturowe symbole.

Kluczowe znaczenie dla elastycznych, innowacyjnych i efektywnościowych działań szkoły ma przywództwo. Tylko autentyczni, charyzmatyczni liderzy, potrafiący łączyć strategię przywództwa transformacyjnego i instruktazowego, są w stanie promować długoterminowy rozwój szkoły jako organizacji uczącej się.

Przywództwo w szkole

Według Joanny Madalińskiej-Michalak przywództwo edukacyjne jest procesem dziejącym się w czasie, w którym udział biorą wszystkie podmioty szkolne, a więc nauczyciele, uczniowie, rodzice i osoby przewodzące szkole²¹.

Michael Fullan twierdzi, że podstawowe znaczenie w szkole ma „łańcuch przywództwa”. Według niego „nie można stać się wysoce skutecznym dyrektorem, jeśli łańcuch przywództwa nie ciągnie się przez całą szkołę”²². Łańcuch przywództwa powinien rozciągać się na wszystkie osoby zaangażowane w procesy zarządzania, organizacji i prowadzenia działań edukacyjnych. Są to:

- dyrektor i jego zastępcy,
- nauczyciele, w tym wychowawcy i specjaliści,
- personel administracyjny,
- uczniowie,
- rodzice/opiekunowie prawni.

W praktyce skuteczny łańcuch przywództwa pomaga w utrzymaniu harmonii, osiągnięciu zakładanych efektów, co przyczyni się do rozwoju szkoły.

Tylko takie przywództwo w szkole jest kluczem do sukcesu edukacyjnego. Opiera się ono nie tylko na zdolności do inspirowania, motywowania i zarządzania zespo-

²⁰ E. Masłyk-Musiał (1999). *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 117.

²¹ J. Madalińska-Michalak (2012). *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 140.

²² Fullan M. (2006). *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, tłum. K. Kruszewski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

łem nauczycieli, uczniów oraz rodziców, ale również, a może przede wszystkim na wydobywaniu potencjału przywódczego nauczycieli i postaw proaktywnych.

Dyrektor szkoły powinien więc być nie tylko zwolennikiem partycypacji nauczycieli, ale i liderem szkolnym. To on odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej, budowaniu atmosfery współpracy, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, promowaniu kultury dialogu i stosowaniu mentoringu. Dialog, a nie monolog powinien towarzyszyć spotkaniom dyrektora z nauczycielami oraz innymi podmiotami szkolnymi.

„Edukacja bywa obszarem mitów, rytuałów czy niespełnionych obietnic, ale jest też przecież procesem, który pozwala ludziom przekroczyć różnego rodzaju ograniczenia. Przebudzenie przywódców do wspólnego działania może poruszyć lawinę, która doprowadzi do sytuacji, w której to w przedszkolach, w szkołach i na uniwersytetach rodzić się będą ambitne projekty rozwojowe, przełamujące schematy, pomysły i wynalazki technologiczne, kreatywne i innowacyjne rozwiązania problemów”²³.

Skuteczne kierowanie szkołą wymaga nowego podejścia do przywództwa, które zyskuje coraz większe znaczenie w nowoczesnym zarządzaniu placówkami edukacyjnymi. Koncepcja ta, określana jako „wspólne przywództwo” lub „przywództwo partycypacyjne”, polega na aktywnym tworzeniu warunków zachęcających i umożliwiających innym podejmowanie inicjatyw, kształtowaniu pozytywnych relacji w gronie pedagogicznym oraz włączaniu nauczycieli i innych członków społeczności szkolnej w proces podejmowania decyzji i kierowania szkołą. Model ten nabiera pełnego znaczenia jedynie w kontekście społeczności szkolnej i panujących w niej interakcji, gdzie dyrektor nie tyle wydaje polecenia, co raczej inspiruje i wspiera nauczycieli w realizacji wspólnej wizji szkoły²⁴.

Dyrektor szkoły będąc skutecznym przywódcą w szkole, odgrywa więc kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej szkoły, motywowaniu nauczycieli oraz wpływaniu na efektywność pracy szkoły. Ma on jasno określoną wizję przyszłości szkoły i potrafi ją przedstawić wszystkim interesariuszom. Posiada on umiejętności interpersonalne, potrafi aktywnie słuchać swoich pracowników i uczniów, umiejętnie komunikować swoje oczekiwania, budować pozytywne relacje, rozwiązywać konflikty. Ponadto motywuje oraz inspiruje nauczycieli do rozwoju zawodowego, wdrażania nowych metod nauczania i angażowania się w życie szkoły.

Skuteczny przywódca jest elastyczny, nie boi się zmian i podejmowania trudnych, niepopularnych decyzji, a co najważniejsze, bierze za nie odpowiedzialność.

²³ G. Mazurkiewicz (2011). Przywództwo dla uczenia się. Jak wyjść poza schemat. W: S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*. Warszawa: Difin, s. 26–38.

²⁴ A. Tłuściak-Deeliowska, U. Dernowska, *Kultura współpracy w szkole w percepcji nauczycieli szkół gimnazjalnych*. *Studia Edukacyjne* nr 40/2016. Warszawa: APS, s. 146.

Czy kadencyjność dyrektora szkoły ułatwiłaby te zadania?

Wieloletnie sprawowanie funkcji dyrektora przez tę samą osobę może skutkować rutyną, ograniczeniem innowacyjności, nadużywaniem uprawnień, utrudnieniami we współpracy z różnymi podmiotami szkolnymi oraz zahamowaniem potrzebnych zmian. Z drugiej jednak strony, w przypadku efektywnego zarządzania zbyt szybka zmiana na tym stanowisku może oznaczać utratę wartościowego i doświadczonego lidera²⁵. Optymalna liczba kadencji pięcioletnich powinna wynosić dwa, aby podczas:

- pierwszej – dyrektor zapoznał się z funkcjonowaniem szkoły, wdrożył swoją wizję i rozpoczął realizację długoterminowych planów
- drugiej – dyrektor kontynuował rozpoczęte działania i je rozwijał.

Po 10 latach i zmianie na stanowisku dyrektora nowa osoba mogłaby wprowadzić świeże spojrzenie, unikając stagnacji i monopolu na władzę. Przy czym były dyrektor mogłoby stać się ogromnym wsparciem, mentorem dla nowego czy nawet „honorowym dyrektorem szkoły”.

Co ważne, tylko odpowiednio przemyślana, a następnie wdrożona kadencyjność dyrektora szkoły mogłaby przyczynić się do lepszego zarządzania placówką.

Rekomendacje i wskazówki dla dyrektorów szkół

Oto rekomendacje i wskazówki dla dyrektorów szkół, bazujące na dobrych praktykach zarządzania oświatą, które zapewnią efektywne kształtowanie i stały rozwój kultury organizacyjnej^{26, 27, 28}.

1. Wyznacz jasną wizję i misję szkoły:
 - Opracuj taką wizję i misję, aby były one spójne z wartościami szkoły.
 - Integruj społeczność szkolną wokół wspólnej idei.
2. Stwórz atmosferę wzajemnego szacunku, zaufania i współpracy:
 - Buduj relacje oparte na otwartości, zaufaniu i dialogu.
 - Bądź aktywnym słuchaczem.
 - Konsultuj decyzje z interesariuszami szkoły, aby wzmocnić ich współodpowiedzialność za szkołę.
 - Zachęcaj do współpracy między nauczycielami, administracją oraz uczniami.
 - Dziel się „przywództwem”.
 - Bądź wzorem dla innych, godnym naśladowania.

²⁵ M. Zaborniak (2019). Nowy kandydat rywalem starego dyrektora. *Dyrektor Szkoły*, 1. Warszawa: Wolters Kluwer.

²⁶ B. Czerkawska, D. Pintał, J. Witkowski (2022). *Jak rozwijać kompetencje proinnowacyjne w szkole?* Warszawa: CEO, s. 45.

²⁷ B. Czerkawska, T. Kasprzak (red.). (2024). *Vademecum dla dyrektorów. Jak wspierać nauczycieli w organizacji i monitorowaniu samodzielnego uczenia się uczniów?* Warszawa: IBE, s. 35.

²⁸ Zespół redakcyjny Indeed (2025). *Cechy dobrego dyrektora szkoły*, online: pl.indeed.com; dostęp: 24.04.2025.

3. Inwestuj w rozwój zawodowy i osobisty pracowników:
 - Organizuj szkolenia, warsztaty, spotkania integracyjne i programy mentorin-
gowe, aby wzmacniać kompetencje nauczycieli.
 - Motywuj do zdobywania nowych umiejętności i wdrażania innowacji w pracy.
 - Wspieraj inicjatywy nauczycielskie.
 - Rozwijaj swoje kompetencje.
4. Wprowadź efektywną komunikację wewnętrzną:
 - Regularnie przekazuj informacje dotyczące strategii, działań i oczekiwań.
 - Nikogo nie pomijaj, aby otrzymać wiarygodną informację zwrotną.
 - Organizuj spotkania zespołowe, sieci współpracy, które umożliwią dzielenie
się wiedzą i umiejętnościami, a zwłaszcza dobrymi praktykami.
5. Doceniaj pracowników i uczniów:
 - Uznawaj osiągnięcia nauczycieli i pracowników nie tylko motywatorami płą-
cowymi, ale i pozapłacowymi.
 - Chwal publicznie pracowników i uczniów.
 - Stwarzaj okazje do celebrowania sukcesów szkoły.
6. Zwróć uwagę na styl zarządzania:
 - Preferuj styl kierowania oparty na współpracy i partnerstwie.
 - Bądź autentycznym przywódcą.
 - Nie bądź autokratą.
 - Unikaj stylu biernego zarządzania.
 - Bądź liderem, który inspirowe, zamiast kierownikiem, który tylko deleguje za-
dania i kontroluje.
7. Stawiaj na innowacje i elastyczność:
 - Twórz przestrzeń na nowe pomysły i pozwalaj nauczycielom eksperymento-
wać z nowymi metodami pracy.
 - Bądź otwarty na zmiany, dostosowując kulturę szkoły do nowych wyzwań.
 - Nie „podcinaj skrzydeł” innowatorom.
8. Dbaj o atmosferę pracy:
 - Promuj równowagę między pracą a życiem prywatnym pracowników.
 - Wspieraj ich w trudnych momentach i dbaj o ich zdrowie psychiczne.
 - Kieruj się etyką, zaangażowaniem i szacunkiem w relacjach z pracownikami,
uczniami i rodzicami.
 - Niezwłocznie, sprawnie i skutecznie rozwiązuj konflikty.
 - Bądź sprawiedliwy.
 - Bądź pogodnym optymistą.
 - Bądź przykładem dla innych.
 - Wymagaj nie tylko od innych, ale przede wszystkim od siebie.
9. Regularnie monitoruj i oceniaj kulturę organizacyjną:
 - Zbieraj informacje zwrotne od wszystkich interesariuszy.
 - Regularnie analizuj i dostosowuj działania wspierające rozwój kultury szkoły.
 - Ucz się na błędach.

Wprowadzanie powyższych rekomendacji i wskazówek pomoże stworzyć środowisko sprzyjające współpracy, osiągnięciu wysokich standardów edukacyjnych oraz docenianiu i motywowaniu pracowników szkoły.

Jak widać, skuteczne zarządzanie kulturą organizacyjną szkoły wymaga od dyrektora nie tylko zaangażowania, ale również otwartości na potrzeby i sugestie społeczności szkolnej.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna szkoły jest kluczowym czynnikiem definiującym jej unikatowy charakter oraz sposób działania. Można ją określić jako „duszę” placówki, która decyduje o jakości atmosfery pracy, relacjach interpersonalnych oraz efektywności realizowanych zadań edukacyjnych i wychowawczych. Stanowi fundament, na którym opiera się rozwój kompetencji kadry pedagogicznej i wszystkich pracowników szkoły oraz sprzyja tworzeniu otwartego i wspierającego środowiska pracy i nauki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w tym kontekście jest nieodzownym narzędziem do kształtowania klimatu sprzyjającego synergii i współpracy, które przekładają się na sukces całej społeczności szkolnej. Świadome i systemowe działania na rzecz rozwoju personelu pozwalają osiągać wysokie standardy pracy i edukacji, a inwestowanie w ludzi oznacza inwestycję w przyszłość szkoły, uczniów i społeczeństwa jako całości. Tworzenie równowagi między tradycją a innowacją kierowaną na potrzeby ucznia jest fundamentem efektywnego ZZL oraz trwałego rozwoju organizacji edukacyjnej.

Bibliografia

1. Armstrong, M. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
2. Bsoul, M. (2010). Humanizacja pracy w świetle socjologii. W: F. Bylok, J. Koodziejski (red.), *Humanizacja w procesach zarządzania*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki. Częstochowskiej.
3. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Carnegie, D. (2011). *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Warszawa: MT Biznes.
5. Czerkawska, B., Pinal, D., & Witkowski, J. (2022). *Jak rozwijać kompetencje proinnowacyjne w szkole?* Warszawa: CEO.
6. Drucker, P. F. (2004). *Innowacja i przedsiębiorczość: Praktyka i zasady*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Fullan, M. (2006). *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
10. Johnson, W. B., & Nelson, N. (2009). *Mentoring and ethics: How to be an excellent mentor*. New York: Routledge.
11. Koźmiński, A. K., & Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.

12. Kozioł, L. (2000). *Zarządzanie czasem pracy*. Kraków: Antykwa.
13. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
14. Madalińska-Michalak, J. (2012). *Skuteczne przywództwo w szkołach na obszarach zaniedbanych społecznie. Studium porównawcze*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
15. Mazurkiewicz, G. (2011). Przywództwo dla uczenia się: Jak wyjść poza schemat. W: S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak & I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*. Warszawa: Difin.
16. Maxwell, J. C. (2018). *Mentoring 101: What every leader needs to know*. Nashville: Harper-Collins Leadership.
17. Masłyk-Musiał, E. (1999). *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
18. Nosal, C. S. (2008). *Psychologia decyzji kadrowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
19. Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
20. Penc, J. (2010). *Motywowanie w zarządzaniu*. Warszawa: Difin.
21. Praca zbiorowa. (2024). *Vademecum dla dyrektorów: Jak wspierać nauczycieli w organizacji i monitorowaniu samodzielnego uczenia się uczniów?* Warszawa: IBE.
22. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
23. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Wiley.
24. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
25. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
26. Tuciak-Deleñowska, A., & Dernowska, U. (2016). Kultura współpracy w szkole w percepcji nauczycieli szkół gimnazjalnych. *Studia Edukacyjne*, nr 40. Warszawa: APS.
27. Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Dz.U. 2023 poz. 984 z późn. zm.
28. Zaborniak, M. (2019). Nowy kandydat rywalem starego dyrektora. *Dyrektor Szkoły*. Warszawa: Wolters Kluwer.
29. Zespół redakcyjny Indeed. (2025). *Cechy dobrego dyrektora szkoły*. Indeed. <https://pl.indeed.com>

dr Marlena ZABORNIAK

Zespół Szkół nr 18 w Warszawie/Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej