

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POTENCJAŁ LUDZKI A EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA SZKOŁY

Streszczenie: Potencjał nauczycieli jest niezmiernie istotny dla efektywnej realizacji zadań postawionych przed szkołami, szczególnie w kontekście zapewnienia wysokiej jakości usług edukacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie problematyki związanej z definiowaniem oraz pomiarem efektywności funkcjonowania szkół, przy czym pojęcie efektywności powiązано bezpośrednio z potencjałem ludzkim. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 28 publicznych szkołach licealnych aglomeracji wrocławskiej dotyczące kształtowania potencjału nauczycielskiego analizowanych organizacji.

Słowa kluczowe: szkoła publiczna, efektywność, potencjał ludzki, funkcja personalna.

1. Wstęp

W dobie szybkich zmian w otoczeniu organizacji, związanych z rozwojem techniki i postępującą globalizacją, szczególnego znaczenia nabiera edukacja współczesnych społeczeństw, a zatem i efektywność funkcjonowania placówek za nią odpowiedzialnych. Warto zatem zwrócić uwagę na organizacje, które oferują usługi edukacyjne w Polsce. Należą do nich przede wszystkim szkoły publiczne.

Efektywność ekonomiczną ogólnie interpretuje się jako rezultat działalności określony jako stosunek osiągniętego wyniku (efektu) do poniesionych nakładów (finansowych, rzeczowych, ludzkich, niematerialnych), zob. [Penc 1997, s. 100; Kieżun 1997, s. 18-23]. W szkołach – ze względu na specyfikę funkcjonowania tych organizacji – występuje problem ze zdefiniowaniem oraz pomiarem tak rozumianej efektywności. Można jednak postawić tezę, że skalę efektywności działania każdej organizacji determinuje przede wszystkim potencjał ludzki, jakim ona dysponuje, tj. „ogół cech i własności poszczególnych osób, stanowiących personel organizacji” [Pocztowski 1993, s. 24]. Do cech i własności składających się na jakościowy aspekt potencjału ludzkiego zalicza się przede wszystkim kompetencje, obejmujące wiedzę, predyspozycje i umiejętności, a ponadto motywację wewnętrzną [Gableta 2003, s. 177]. Szczególnego znaczenia w analizowanych organizacjach nabiera zatem potencjał nauczycielski i potencjał menedżerski dyrektora szkoły (jako składowe potencjału ludzkiego).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie problematyki związanej z definiowaniem oraz pomiarem efektywności działania szkół. Pojęcie efektywności powiązано z potencjałem ludzkim. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 28 publicznych szkołach licealnych aglomeracji wrocławskiej dotyczące kształtowania potencjału nauczycielskiego analizowanych organizacji¹. Za szczególnie znaczące uznano szkoły licealne, gdyż są wybierane głównie przez tych uczniów, którzy zamierzają w przyszłości kontynuować naukę w ramach wyższych uczelni. Badania miały charakter bezpośredni i prowadzone wśród dyrektorów szkół oraz nauczycieli przy użyciu takich metod, jak wywiad skategoryzowany i wywiad luźny.

2. Efektywność pracy szkoły – ujęcie problemowe

Za element wyjściowy w analizie pojęcia efektywności należy uznać teorię prakseologii. Do podstawowej grupy zasad prakseologicznych zalicza się skuteczność, ekonomiczność, korzystność i racjonalność działania, przy czym skuteczność uważa się za najważniejszą cechę charakteryzującą sprawne działanie [Sobolewski 1998, s. 133]. Działanie jest skuteczne, jeśli prowadzi do skutku zamierzonego jako cel [Kotarbiński 1965, s. 115]. W toku funkcjonowania szkoły pojawiają się liczne szczegółowe cele. Mogą być nimi np.: osiągnięcie odpowiedniego naboru do pierwszej klasy, otwarcie oddziału o nowym oryginalnym profilu, uzyskanie zadowalającego wskaźnika zdawalności matur lub liczby laureatów olimpiad przedmiotowych.

Ogólnym celem funkcjonowania szkół jest kształcenie społeczeństwa polskiego. W zaleceniu Parlamentu Europejskiego zapisano, że „jakość edukacji jest jednym z głównych celów szkolnictwa (...) dla wszystkich Państw Członkowskich w kontekście społeczeństwa kształcącego się” [Zalecenie Parlamentu Europejskiego... 2001, pkt 3]. Przy tak sformułowanym celu trudno mówić o mniejszej czy większej efektywności pracy ogółem analizowanych organizacji. Rozpatruje się ją zatem w kontekście wydatków na oświatę jako na inwestycje w człowieka, które przynoszą państwu określone korzyści ekonomiczne [Galbraith 1999, s. 61]. Nie daje to jednak odpowiedzi na pytanie o efektywność poszczególnych placówek szkolnych. Zapewne dlatego w publikacjach poświęconych zarządzaniu szkołą łączy się termin „efektywność” z terminem „jakość kształcenia”. Pojawiają się jednak przy tym bardzo różne definicje i sposoby pomiaru tej jakości, a żadnego z nich nie można uznać za kompleksowy (szerzej zob. [Tabaszewska, Rodawski 2007, s. 195-203]). W analizowanej literaturze można spotkać stwierdzenie, że efektywna szkoła to taka, która ma „zdolność unikania działań, które się nie sprawdzają, a wdrażania tych, które sprawdzają się dobrze” [Piędel 2005, s. 61]. Jest to stwierdzenie dość lakoniczne.

¹ Badania przeprowadzono w ramach projektu badawczego promotorskiego pt. „Kształtowanie sfery personalnej publicznych szkół licealnych w Polsce”, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2007-2008.

Problem z definiowaniem pojęcia oraz metod pomiaru efektywności w odniesieniu do szkół wynika z natury funkcjonowania tych organizacji. Placówki szkolne różnią się znacznie od zakładów przemysłowych czy przedsiębiorstw handlowych zarówno odmiennością „tworzywa”, jak i końcowym „wytworem”, a także charakterem pracy. „Tworzywem” jest tu żywy człowiek, natomiast „wytworem” – zmiany w jego umyśle i osobowości. W odróżnieniu od innych rodzajów tworzywa obiekt procesów dydaktycznych – uczeń – nie pozostaje nigdy bierny, lecz charakteryzuje się zawsze określonym poziomem aktywności [Sędziwy 1976, s. 165]. Uczeń ma swój potencjał, swoje cele, dążenia, pasje. Przez swoje zachowanie może on wspierać pracę nauczycieli (szkoły) – zwiększając jej efektywność – bądź też ją utrudniać.

Specyfika pracy nauczyciela nie pozwala mu na działanie w sposób rutynowy, powtarzając wyuczone operacje, 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 [Kobyliński 1992, s. 13].

Szkoła jest szczególnego rodzaju instytucją usługową, gdyż integruje działania nauczycieli (związane z pozostałym personelem) oraz uczniów i rodziców. Przedstawiciele wymienionych trzech grup oddziałują na siebie nawzajem i w wyniku tych oddziaływań tworzą nowy kształt instytucji. Chodzi tu przede wszystkim o uczestnictwo w organach kolegialnych mających pewne uprawnienia legislacyjne w zakresie tworzenia prawa wewnętrznego szkoły. Podobnie szkoła ze swoim systemem wartości, celami i sposobami działania wpływa na postawy i zachowania zgromadzonych w niej rodziców, uczniów i pracowników. Dzieje się to wszystko w otoczeniu bliższym, na które szkoła ma wpływ, oraz dalszym, którego nie może kształtować, ale od którego zależy jej funkcjonowanie. Trudno zatem określić dokładny rozmiar wpływu poszczególnych grup lub podmiotów na efekty funkcjonowania konkretnej szkoły.

Efekt działalności instytucji oświatowych jest trudno mierzalny i najczęściej daje się częściowo poznać dopiero po upływie długiego czasu. Co rzeczywiście uczniowie „wynieśli” ze szkoły, można tylko częściowo ocenić w wyniku obserwacji sposobu, w jaki „radzą sobie” w dorosłym życiu. Jednakże i tutaj trudno oszacować udział szkoły w niepowodzeniach lub sukcesach ucznia.

Najistotniejsze cechy efektywnej organizacji to elastyczność, w tym zdolność do uczenia się [Wrzosek 2005, s. 57-58]. Są to właściwości charakterystyczne dla zachowań ludzi, zatem szkoła może korzystać z nich dzięki zaangażowanym w osiąganie jej celów, właściwym pracownikom. Decydujące znaczenie ma tutaj posiadanie odpowiedniego potencjału ludzkiego. Na dominujące znaczenie nauczycieli w kształtowaniu wysokiej jakości usług oferowanych przez placówki edukacyjne wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez Ph. Kotlera [Kotler, Ferrel, Lamb 1983, s. 10]. Okazuje się, że „o jakości szkoły (...) decyduje jakość nauczyciela” [Wróbel 2006, s. 89]. Fundamentalną cechą usług jest bowiem nierozzerwalność

z osobą wykonawcy (szerzej zob. [Pluta-Olearnik 1994]). Przyjęto zatem, że zasadnicze znaczenie dla rozważania pojęcia efektywności pracy szkół oraz jej pomiaru ma ocena posiadanego potencjału ludzkiego oraz działań podejmowanych na rzecz aktywizacji tego potencjału.

3. Podejście do kształtowania potencjału ludzkiego szkół – przyczyny i przejawy niedomagań

W literaturze dotyczącej zarządzania szkołą można odnaleźć pożądaną zestaw cech nauczyciela XXI wieku. Są nimi: ponadprzeciętny poziom inteligencji, szerokie zainteresowanie nauczaną wiedzą, wiedza psychologiczna i socjologiczna, dobra znajomość metod pracy dydaktycznej, tolerancja, postawa humanistyczna [Witek 2000, s. 47-48]. Tymczasem wyniki badań przeprowadzonych przez OECD oraz w ramach projektu „Rynek pracy aglomeracji wrocławskiej. Stan i perspektywy” wskazują, że największe niedomagania występują w obszarze kwalifikacji pedagogiczno-metodologicznych nauczycieli [Dittman i in. 2006, s. 201 i 207; OECD 2000, s. 62].

Cechy nauczycieli zatrudnionych obecnie w szkołach są wypadkową podejścia do naboru i kształcenia nauczycieli w Polsce oraz realizacji funkcji personalnej w szkole, która to funkcja obejmuje dobór pracowników, ich doskonalenie, ocenianie, wynagradzanie oraz przemieszczanie [Gableta 2003, s. 165]. Autorzy podejmujący problematykę oceny efektywności działań szkoły przyjmują jednolite stanowisko dotyczące pierwszorzędnej roli dyrektorów placówek [James i in. 2006a, s. 12-18; 2006b, s. 13-19]. Stwierdza się, że powinni oni łączyć poszczególne działania pod kątem powodzenia całości [Kobyliński 2000, s. 60-67]. Ważne jest przy tym, aby działania te cechowała racjonalność i skuteczność w osiąganiu zamierzonych celów. Tym samym pomija się znaczenie naczelnego podmiotu zarządzania szkołą, jakim jest Ministerstwo Edukacji Narodowej, które w licznych aktach prawnych wyznacza instrumenty realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej, ograniczając w ten sposób rolę dyrektorów w ich doborze pod kątem potrzeb danej szkoły.

Mając na uwadze problematykę naboru do zawodu nauczyciela, należy stwierdzić, że w Polsce nie mamy żadnych form centralnego limitowania dostępu do kształcenia na poziomie wyższym. Ponadto prawdopodobnie w żadnej polskiej pedagogicznej uczelni na egzaminach wstępnych nie bada się predyspozycji osobowościowych kandydatów na nauczycieli. Można zatem postawić tezę, że w zasadzie każdy absolwent uczelni wyższej – po uzyskaniu uprawnień pedagogicznych – może zostać nauczycielem.

Ogromne znaczenie dla kształtowania potencjału nauczycieli ma także system ich kształcenia. W Polsce autonomia uczelni w zakresie tworzenia programów kształcenia przyszłych nauczycieli ograniczona jest – i to w niewielkim zakresie – przez dwa akty prawa oświatowego [Rozporządzenie MENiS z dnia 7 września 2004 r. ...]. Uczelnie wyższe kształcące nauczycieli często redukują wymiar godzino-

wy praktyki do minimum. Ma ona „formę jedynie aplikacji teorii, a nie poznawania praktycznego działania zawodowego nauczycieli” [Kwiatkowska 2004, s. 199-200]. Przygotowywanie nauczycieli do pracy w naszym kraju nie należy do priorytetów prowadzonej polityki edukacyjnej. Kwestia ta podejmowana jest zazwyczaj jedynie w okresie zmian politycznych.

Wracając do podejścia dyrektorów szkół do kształtowania potencjału nauczycielskiego, należy stwierdzić, że podczas rekrutacji personelu wykorzystują oni głównie metodę rekomendacji oraz katalog kandydatów odrzuconych podczas wcześniejszych rekrutacji. W ten sposób zawężają grono osób, które mogłyby zostać kandydatami na pracowników danej placówki.

W procesie selekcji kandydatów na stanowiska nauczycielskie stosuje się w szkołach ubogi zestaw technik selekcyjnych, oparty w większości szkół na analizie dokumentacji (CV, list motywacyjny) oraz rozmowie kwalifikacyjnej, przeprowadzanej najczęściej wyłącznie przez dyrektora szkoły. W szkołach nie opracowuje się profili wymagań wobec kandydata. Najważniejsze kryteria decydujące o przyjęciu osoby starającej się o stanowisko nauczyciela to wykształcenie (wymóg ustawowy) oraz doświadczenie w pracy w szkole tego samego typu. Jak widać, nie są brane pod uwagę wskazane wcześniej pożądane cechy nauczyciela.

Z badań empirycznych wynika, że sformalizowanej okresowej oceny pracy nauczycieli dokonuje się średnio raz na pięć lat (lub rzadziej). Warto tutaj podkreślić, że zbyt rzadkie oceny są niewłaściwe, gdyż oceniający koncentruje się na ostatnim okresie działalności pracownika, zapominając o formach jego wcześniejszej aktywności [Pawlak 2003, s. 227].

W kwestii tzw. oceny dorobku zawodowego dyrektorzy zwracają uwagę, iż mimo ustalonych odgórnie kryteriów ocen, ich wyniki są bardzo subiektywne, co wiąże się m.in. z wprowadzonym przez ustawodawcę uniwersalizmem. Często też dyrektorzy wystawiają nauczycielowi pozytywną ocenę dorobku zawodowego, gdyż boją się, że ocena negatywna będzie utożsamiana z popełnionymi przez nich błędami w decyzjach kadrowych.

Kolejnym obszarem zadaniowym funkcji personalnej, szczególnie ważnym dla zapewnienia szkołom wysokiej jakości potencjału nauczycielskiego, jest szkolenie i doskonalenie pracowników. W szkołach dominują szkolenia w postaci wykładu (nakierowane na wzrost wiedzy, bez czynnego udziału szkolonych), odbywające się podczas posiedzeń rady pedagogicznej. Tematyka szkoleń wewnętrznych obejmuje głównie sprawy dydaktyczno-wychowawcze oraz zmiany w prawie oświatowym i w procedurach egzaminowania uczniów. Szkolenia z zarządzania są dostępne jedynie dyrekcji szkół. Efektywność szkoleń nie podlega ocenie.

Realizacja pozostałych etapów funkcji personalnej w szkole – tj. przemieszczania oraz wynagradzania nauczycieli – wynika bezpośrednio z obowiązujących przepisów prawa. Jak wykazały badania, nauczyciele oraz część dyrektorów szkół postrzegają obowiązującą procedurę awansu przede wszystkim jako nieustanne zbieranie dokumentacji związanej ze wszystkimi wydarzeniami, jakie miały miejsce w ich

pracy zawodowej. Podkreślają także brak obiektywizmu w podejmowaniu decyzji o awansie przez uprawnione do tego komisje ponadszkolne. Dyrektorzy zwracają przy tym uwagę, że część pracowników wykazuje w pracy duże zaangażowanie tuż przed możliwością osiągnięcia kolejnego stopnia awansu zawodowego. Po osiągnięciu tej „poprzeczki” chęć nauczycieli do dalszego doskonalenia się słabnie, co jest szczególnie zauważalne u nauczycieli mianowanych. Zdarza się, że tacy nauczyciele „ciążą” na wizerunku szkoły, jednakże dyrektorzy nie dysponują odpowiednimi narzędziami ich aktywizacji do pracy.

Przemieszczanie pracowników obejmuje m.in. proces ich zwalniania. Według obowiązujących przepisów prawa dyrektorzy szkół w zasadzie nie mogą rozwiązać umowy z nauczycielem mianowanym, chyba że jego postępowanie nakazuje zwolnienie go w trybie dyscyplinarnym.

Z systemem awansowania ściśle powiązany jest system wynagradzania nauczycieli. Wysokość wynagrodzenia podstawowego jest określona w przepisach prawa oświatowego i w pełni zależy od osiągniętego stopnia awansu zawodowego. Dyrektorzy dysponują jedynie dodatkami motywacyjnymi oraz jednorazowymi nagrodami przyznawanymi za osiągnięcia w pracy. Kariery naukowe – podejmowane stosunkowo rzadko przez nauczycieli – nie wiążą się z żadnymi dodatkowymi gratyfikacjami finansowymi czy pozafinansowymi.

Negatywnej oceny przepisów prawa oświatowego dotyczącej realizacji funkcji personalnej w szkołach dokonało 75% dyrektorów szkół. Za największą barierę w powiększaniu potencjału ludzkiego dyrektorzy szkół uznali obowiązujący system wynagradzania oraz zwalniania nauczycieli. Wyniki omawianych badań przeprowadzonych wśród nauczycieli wskazują na duże podobieństwo udzielanych odpowiedzi do tych, jakie uzyskano od dyrektorów szkół. Czterdziestu siedmiu z pięćdziesięciu sześciu respondentów oceniło negatywnie narzędzia realizacji funkcji personalnej wyznaczone w przepisach prawa oświatowego, zwracając głównie uwagę na system wynagradzania oraz awansowania nauczycieli.

Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych oraz analizy prawa oświatowego, podmiot nadrzędny (MEN) ma liczne uprawnienia związane z kształtowaniem sfery personalnej szkół, ograniczając tym samym swobodę decyzyjną dyrektorów. Z przeprowadzonych badań wynika, że wyznaczone przez MEN metody i techniki realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej nie są oceniane jako efektywne w kontekście zapewnienia szkołom potencjału nauczycielskiego o wysokich kwalifikacjach. Jednocześnie badania ujawniły występowanie niedomagań w potencjale menedżerskim samych dyrektorów. Dyrektorów szkół charakteryzuje unikanie podejmowania – w ramach przydzielonych uprawnień – odpowiednich inicjatyw i działań związanych z wykorzystaniem wiedzy z zakresu zarządzania, jak również słaba determinacja w akcentowaniu na zewnątrz zasadności przemian w sferze edukacji. Uboga wiedza z zarządzania może wynikać ze ścieżki kształcenia dyrektorów szkół. Respondenci-dyrektorzy krytycznie wypowiedzieli się o kursach z zarządzania, które musieli ukończyć przed objęciem zajmowanego stanowiska.

Na uwagę zasługuje, iż poddani badaniu dyrektorzy szkół byli jednocześnie nauczycielami. S. Sarason zaobserwował, że bycie nauczycielem nie najlepiej przygotowuje do tego, by skutecznie wywiązać się z roli dyrektora. Nauczyciele w swoich kontaktach z dyrektorami otrzymują bowiem tylko wąski fragment wiedzy, co to znaczy być dyrektorem. Tak zawężone doświadczenie jest ograniczone jeszcze bardziej, gdy nauczyciel nauczał wcześniej tylko w jednej lub w dwóch szkołach. W efekcie nowo mianowany dyrektor-nauczyciel danej szkoły znajduje się pod naciskiem innych nauczycieli, by niczego nie zmieniać i zagwarantować stabilność. Zamiast więc postrzegać swoją rolę jako lidera zmian, albo narzuca swój autorytet, albo wycofuje się z konfrontacji [Fullan 2006, s. 27-28].

4. Podsumowanie

Punktem wyjścia dla oceny sprawności funkcjonowania szkół są cechy zatrudnionych w nich ludzi, w tym przede wszystkim nauczycieli oraz dyrektora szkoły. To one pozwalają na racjonalne i efektywne wykorzystanie pozostałych zasobów organizacji. Niezbędne jest zatem pozyskiwanie i retencja personelu o wysokich kompetencjach oraz doskonalenie tych kompetencji. Dzieje się to w procesie naboru do zawodu oraz kształcenia nauczycieli, a także w wyniku realizacji funkcji personalnej w szkole. Ogromne znaczenie ma także potencjał menedżerski dyrektorów szkół.

Na podstawie studiów prawa oświatowego oraz przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że istnieją pewne niedomagania w praktykowanym podejściu do kształtowania potencjału ludzkiego szkół. Powstaje zatem pytanie, czy szkoła może funkcjonować efektywnie, gdy występują braki w jej potencjale ludzkim, a działania podejmowane w ramach funkcji personalnej nie są oceniane jako efektywne.

Literatura

- Dittman P., Dziechciarz J., Hasińska Z., Tausz K. (red.), *Rynek pracy aglomeracji wrocławskiej. Stan i perspektywy*, AE, Wrocław 2006.
- Fullan M., *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Gablęta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Galbraith J.K., *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*, Dom Wyd. Bellona, Warszawa 1999.
- James Ch., Connolly M., Dunning G., Elliott T., *Bardzo efektywna szkoła. Co to znaczy?*, „Dyrektor Szkoły” 2006a nr 2.
- James Ch., Connolly M., Dunning G., Elliott T., *Bardzo efektywna szkoła. Co to znaczy?*, „Dyrektor szkoły” 2006b nr 3.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- Kobyliński W., *Polska myśl organizacyjna w oświacie*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Kobyliński W., *Bariery nowatorstwa i postępu pedagogicznego*, WSRP, Siedlce 1992.
- Kotarbiński T., *Traktat o sprawnej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1965.

- Kotler Ph., Ferrel O., Lamb Ch., *Casus and Readings for Marketing for Nonprofit Organisations*, Prentice Hall Inc., Englewood-Cliffs 1983.
- Kwiatkowska H., *Pedeutologia – stan i kierunki rozwoju w latach 1995-2004*, „Rocznik Pedagogiczny” 2004 nr 27.
- OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Wyd. ITE, Radom 2000.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.
- Piędel A.J., *Zarządzanie szkołą średnią. Stan i perspektywy rozwoju*, Wyd. RCEZ, Nisko 2005.
- Pluta-Olechnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994.
- Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Monografie Akademii Ekonomicznej w Krakowie, AE, Kraków 1993.
- Rozporządzenie MEN z dnia 28 lipca 2009 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu oceniającego, DzU 2009 nr 123, poz. 1022.
- Rozporządzenie MENiS z dnia 7 września 2004 r. w sprawie standardów kształcenia nauczycieli, DzU 2004 nr 207, poz. 2110 z późn. zm.
- Sędziwy H., *Pedagogiczne kierowanie szkołą ogólnokształcącą*, WSiP, Warszawa 1976.
- Sobolewski K., *O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych*, PK, Koszalin 1998.
- Tabaszewska E., Rodawski B. (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – wyniki badań*, AE, Wrocław 2007.
- Witek S., *Zarządzanie reformowaną szkołą. Wybrane problemy teoretyczno-praktyczne*, WN PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- Wróbel J., *Miejsce dla Sokratesa*, „Newsweek” 2006 nr 26.
- Wrzosek S. (red.), *Praktyczne aspekty pomiaru efektywności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1061, AE, Wrocław 2005.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 lutego 2001 r. w sprawie współpracy europejskiej przy ocenie jakości edukacji szkolnej (2001/166/WE), pkt. 3, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001H0166:PL:HTML> (24.07.2009).

PERSONNEL POTENTIAL VERSUS EFFICIENCY OF SCHOOL FUNCTIONING

Summary: The teachers' potential is most important for the efficient realization of tasks given to schools especially in the context of creating high level of the educational services. The aim of the article is to present problems regarding defining and measurement of the efficiency of schools' activity. The concept of efficiency has been related with the personnel potential. In the empirical section there have been presented the results of own research, which had been carried out in 28 public state schools within Wrocław agglomeration, regarding creating the teachers' potential in the analyzed organizations.