

Beata Bieńkowska*

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W NIEPUBLICZNYCH PLACÓWKACH OŚWIATOWYCH

STRESZCZENIE

W artykule podjęto próbę zidentyfikowania najważniejszych wyzwań z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim w placówkach niepublicznych. Są to wyzwania wynikające ze specyfiki takich podmiotów, które bazują na tych samych przepisach prawnych co ich publiczne odpowiedniki, a jednak mogą być znacznie bardziej elastyczne, ustalając chociażby zasady zarządzania ludźmi. Bardzo ogólnie również przedstawiono wyniki badań dotyczących porównania oceny poziomu satysfakcji z pracy w obydwu typach placówek. Przyjęto, że w placówkach oferujących usługi edukacyjne satysfakcja z pracy zatrudnionych w nich nauczycieli może stanowić kluczowy czynnik sukcesu organizacji.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, szkoła niepubliczna, satysfakcja z pracy

Wprowadzenie

Działalność placówek niepublicznych jest integralną częścią polskiego systemu oświaty. Różnorodność tych placówek jest duża, związane są bowiem z każdym etapem kształcenia: od poziomu „zero” (żłobki, przedszkola), przez poziom pierwszy i drugi (szkoła podstawowa), trzeci (gimnazjum) oraz czwarty (szkoły ponadgimnazjalne). Obejmują także instytucje prowadzące działalność w formach pozaszkol-

* Adres e-mail: bbienkowska@autograf.pl.

nych. Najbardziej typowe z nich to szkoły podstawowe i gimnazja, ponieważ takie formy instytucji oświatowych w Polsce mogą posiadać wyłącznie status jednostki publicznej lub niepublicznej o uprawnieniach szkoły publicznej, mimo funkcjonowania potocznych sformułowań typu „szkoła prywatna” czy „szkoła społeczna” albo nawet umieszczania określenia „prywatna” w oficjalnych nazwach tychże jednostek. Szczególny charakter tychże placówek wynika przede wszystkim ze specyfiki ich tworzenia oraz źródeł finansowania. Można nawet pokusić się o nazwanie ich przedsiębiorstwami o specyficznym charakterze, których właściciele (osoby fizyczne lub prawne) uzyskują dochód z prowadzenia działalności finansowanej z dwóch źródeł: publicznego (dotacja) oraz prywatnego (czesne, opłata wpisowa, inne koszty ponoszone przez rodziców). Takie organizacje bazują przede wszystkim na kapitale ludzkim, czyli potencjale intelektualnym zatrudnionych w nich nauczycieli. Zarządzanie nim stoi przed wieloma wyzwaniem i wiąże się z dylematami wynikającymi właśnie z ich charakteru prawnego, źródeł finansowania, rodzaju standardów, jakie muszą spełniać, i usług, jakie oferują, oraz konkurencji, z którą muszą się mierzyć, ulokowanej głównie w sektorze publicznym.

Trudna sytuacja na rynku pracy powoduje, że z jednej strony dostępnych jest wielu nauczycieli, a z drugiej trudno jest pozyskać i utrzymać tych o najwyższych kwalifikacjach, którzy, jak się wydaje, preferują bardziej sektor publiczny, ze względu na jego tradycyjny charakter oraz większy zakres bezpieczeństwa związanego z zatrudnieniem. W badaniach zaprezentowanych w artykule podjęto próbę określenia wyzwań związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w placówkach niepublicznych oraz porównania oceny satysfakcji z pracy wśród nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych, zakładając, że ich zadowolenie jest głównym czynnikiem wpływającym na jakość wykonywanej pracy i sukces lub niepowodzenie rynkowe organizacji. Badania przeprowadzono w szkołach podstawowych i gimnazjach, co nie zmienia faktu, że problemy dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim we wszystkich niepublicznych placówkach są podobne.

1. Szkoły niepubliczne w strukturze polskiego systemu oświaty a zarządzanie kapitałem ludzkim

Zarządzanie kapitałem ludzkim to pojęcie, które koncentruje się na człowieku jako najważniejszym czynnikiem rozwoju każdej organizacji. W literaturze można od-

należć wiele jego definicji. Zdaniem M. Armstronga można je określić jako: „(...) strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją¹⁷”. H. Bieniok wskazuje zaś, że jest to: „(...) proces tworzenia warunków do tego, by ludzie chcieli aktywnie włączać się w osiąganie przez przedsiębiorstwo zamierzonych stanów i czerpali ze swej pracy satysfakcję, w tym również satysfakcję materialną²⁰”. Obie definicje w doskonały sposób można odnieść do zarządzania kapitałem ludzkim w szkołach niepublicznych, które z jednej strony realizują, jako elementy systemu oświaty, ważne cele społeczne, a z drugiej stanowią pewną formę działalności gospodarczej, a więc są organizacjami działającymi komercyjnie, w przeciwieństwie do swoich głównych konkurentów – szkół publicznych. Specyfika działania szkół polega na tym, że są one jednostkami oferującymi usługi, które z natury są oparte na kapitale ludzkim. Zaangażowanie nauczyciela w pracę wydaje się kluczowym czynnikiem ich sukcesu, ponieważ efekt jego pracy trudno „zaprogramować” i wydaje się on wypadkową wielu składowych, zarówno zależnych od niego samego, jak i tych, na które nauczyciel nie ma wpływu – potencjału intelektualnego ucznia, współpracy z rodzicami, ograniczeń związanych z finansowaniem działalności edukacyjnej, sposobu zarządzania szkołą, współpracowników, czyli innych nauczycieli, regulacji prawnych i wielu innych. Strategie zarządzania ludźmi w szkołach niepublicznych opierają się z jednej strony na bardziej elastycznym zestawie możliwości zatrudniania i wynagradzania kadry dydaktycznej, a z drugiej na pokusie ograniczania kosztów do poziomu, który nie pozwala na efektywną realizację zadań takiej jednostki.

Struktura polskiego systemu oświaty od 1989 roku ulega nieustannym zmianom. Podstawowym aktem prawnym określającym jego kształt jest Ustawa o systemie oświaty³, która wprowadziła szeroki katalog instytucji systemu oświaty. W artykule tym skoncentrowano się jednak głównie na szkołach podstawowych i gimnazjach, które mogą funkcjonować tylko i wyłącznie jako jednostki publiczne

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 14.

² H. Bieniok, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Katowice 1997, s. 273.

³ Ustawa z dnia 7.09.1991 r. o systemie oświaty, tekst jedn.: DzU z 2004 r., nr 256, poz. 2572, z późn. zm.

lub tzw. jednostki niepubliczne, posiadające uprawnienia szkół publicznych⁴. Posiadanie uprawnień szkoły publicznej polega na tym, iż takie jednostki spełniają określone kryteria, a mianowicie⁵:

- realizują programy nauczania uwzględniające podstawy programowe wymienione w ustawie i aktach wykonawczych,
- realizują zajęcia edukacyjne w cyklu nie krótszym oraz wymiarze nie niższym niż łączny wymiar obowiązkowych zajęć edukacyjnych określony w ramowym planie nauczania szkoły publicznej danego typu,
- stosują zasady klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów i sprawdzianów, określone przez ustawę i akty wykonawcze,
- prowadzą dokumentację przebiegu nauczania ustaloną dla szkół publicznych,
- w przypadku szkół prowadzących kształcenie zawodowe – kształcą w zawodach określonych w klasyfikacji zawodów szkolnictwa,
- zatrudniają nauczycieli obowiązkowych zajęć edukacyjnych, posiadających kwalifikacje określone dla nauczycieli szkół publicznych.

Zatem z punktu widzenia planowania procesu kadrowego placówki niepubliczne są zobowiązane do zatrudniania nauczycieli posiadających wymagane kwalifikacje tylko do zajęć obowiązkowych. Zajęcia nieobowiązkowe nie są objęte tymi regulacjami, zatem mogą prowadzić je specjaliści, którzy nie posiadają kwalifikacji zgodnych z rozporządzeniem, ale mają odpowiednią wiedzę i doświadczenie. I tak np. bardzo często szkoły niepubliczne, które chcą poszerzać swój program nauczania, proponują ciekawe nieobowiązkowe zajęcia naukowe prowadzone przez nauczycieli akademickich, studentów czy pasjonatów, którzy potrafią pokazać uczniom, że nauka jest ciekawa. Z drugiej strony zdarza się również, że osoby bez odpowiedniego przygotowania do pracy z dziećmi nie są w stanie efektywnie prowadzić takich zajęć, ale są zatrudniane ze względu na niższy koszt w porównaniu z wysoko wykwalifikowanym nauczycielem. Jest to zatem ogromne wyzwanie dla osób zarządzających szkołą, muszą bowiem podejmować decyzje, które z jednej strony mogą prowadzić do znacznej redukcji kosztów, ale z drugiej strony powodować istotne pogorszenie jakości oferowanych usług. Placówki publiczne mają ograniczone możliwości zatrudniania osób bez wymaganych kwalifikacji, zatem nie podejmują zwykle takich prób.

⁴ Tamże, art. 7.

⁵ Tamże, art. 7, pkt 3.

Artykuł 5 wspomnianej wyżej ustawy określa, iż szkoła może być zakładana i prowadzona przez jednostkę samorządu terytorialnego, inną osobę prawną lub osobę fizyczną. Co ciekawe, wykluczono z tego katalogu spółki cywilne, gdyż nie posiadają one osobowości prawnej. Procedura rejestracyjna wymaga więc, aby w przypadku omawianych jednostek przed złożeniem wniosku o wpis do ewidencji szkół niepublicznych prowadzonej przez jednostkę samorządu terytorialnego przyszły organ prowadzący złożył we właściwym kuratorium oświaty wniosek o nadanie uprawnień szkoły publicznej. Wniosek taki, oprócz danych założyciela, zawiera podstawowy akt regulujący działalność szkoły, czyli statut oraz listę nauczycieli proponowanych do zatrudnienia, łącznie z kadrą zarządzającą, a także dokumenty potwierdzające posiadanie odpowiednich kwalifikacji⁶. Zatem następnym wyzwaniem dla szkoły niepublicznej, związanym ściśle z zarządzaniem kapitałem ludzkim, jest określenie struktury organizacyjnej, zakresu odpowiedzialności, zarówno poszczególnych organów szkoły, jak i osób zatrudnionych w placówce. Prawa i obowiązki pracowników, w tym również administracyjnych, określa zatem statut, w którym organ prowadzący zazwyczaj nadaje sobie, jako pracodawcy, wyłączne prawo do zawierania umów związanych z zatrudnieniem, oceną pracy nauczycieli oraz stosowaniem materialnych i niematerialnych form motywowania pracowników. Rola dyrektora, który w szkole publicznej w każdym zakresie reprezentuje organ prowadzący i może samodzielnie podejmować decyzje w sprawach personalnych, w jednostce niepublicznej sprowadza się często do pełnienia funkcji związanych z nadzorem pedagogicznym lub ewentualnie bycia głosem doradczym w procesie stosowania narzędzi motywacyjnych. Ten brak jedności kierowania może skutkować chaosem i powodować niedostatek poczucia stabilności zatrudnienia wśród kadry. Wynika on często z faktu, że szkoła jest własnością organu prowadzącego, ale dyrektor pełni w niej szczególną funkcję jako osoba odpowiedzialna za prawidłowy przebieg procesów związanych z edukacją. Dlatego wyzwaniem dla organu prowadzącego jest zrozumienie roli osoby bezpośrednio zarządzającej personelem i taki podział kompetencji, aby prawidłowo oddzielić funkcje właścicielskie od specyfiki zarządzania szkołą⁷.

⁶ Kwalifikacje te określa Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12.03.2009 r. w sprawie szczególnych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli, DzU nr 50, poz. 400 z późn. zm.

⁷ Te spostrzeżenia są wynikiem długoletniej działalności autorki artykułu, która pełniła zarówno funkcję organu prowadzącego własną szkołę niepubliczną, jak i dyrektora szkoły niepublicznej zarządzanej przez innego właściciela.

Kolejne wyzwanie wynika z tego, iż niektóre akty prawne, zwłaszcza te związane z zatrudnianiem nauczycieli w placówkach publicznych, nie dotyczą szkół niepublicznych. Wiąże się to głównie ze stosowaniem ustawy Karta nauczyciela⁸, która w placówkach niepublicznych obowiązuje w ograniczonym zakresie. Nauczycielowi zatrudnionemu w szkole niepublicznej przysługuje zatem ochrona przewidziana dla funkcjonariuszy publicznych, jak również stosuje się do nich przepisy dotyczące wymagań kwalifikacyjnych, awansu zawodowego oraz odpowiedzialności dyscyplinarnej. W szkołach tych nie mają jednak zastosowania przepisy dotyczące wymiaru pensum⁹, tak więc można przyjąć normy czasu pracy ustalone w Kodeksie pracy lub inne rozwiązania, wynikające np. z umów o charakterze cywilno-prawnym. Nie stosuje się również do tych nauczycieli¹⁰ regulacji określających minimalne stawki wynagrodzenia dla nauczycieli poszczególnych stopni awansu. Zdarza się oczywiście, że niektóre ze szkół niepublicznych przyjmują Kartę nauczyciela w całości dla wszystkich zatrudnionych nauczycieli lub stosują rozwiązania będące mieszanką umów cywilno-prawnych, tych opartych na regulacji Kodeksu pracy i tych wynikających z Karty nauczyciela. Zarządzający szkołą niepubliczną dysponują zatem znacznie bardziej elastycznym systemem form zatrudnienia nauczycieli niż dyrektorzy szkół publicznych.

Stosowane w praktyce rozwiązania dotyczące zatrudniania nauczycieli w szkołach niepublicznych bywają tematem gorących dyskusji. Określenie pensum dydaktycznego nauczyciela na poziomie czterdziestu godzin tygodniowo bywa czynnikiem demotyującym najlepiej wykwalifikowanych pracowników do podejmowania pracy w takich placówkach. Niższa o połowę liczba godzin lekcyjnych spędzonych w szkole publicznej jest często krytyczną determinantą poszukiwania zatrudnienia w szkole publicznej. Zatem wyzwaniem dla konstruowania systemów motywacyjnych dla nauczycieli szkół niepublicznych jest znajdowanie rozwiązań, które z jednej strony pozwalają bardziej efektywnie wykorzystywać kapitał ludzki, a z drugiej nie powodują jego nadmiernej eksploatacji, skutkującej wypaleniem zawodowym, stresem i w końcu brakiem zaangażowania w pracę.

Równie specyficzny jest sposób finansowania działalności takich jednostek. Są to nie tylko środki prywatne pochodzące z opłat wnoszonych przez rodziców, takich

⁸ Ustawa z dnia 26.01.1982 Karta nauczyciela, tekst jedn.: DzU z 2014 r., nr 0, poz. 191.

⁹ Tamże, art. 42.

¹⁰ Tamże, art. 30.

jak bezzwrotna opłata wpisowa, czesne, opłaty za zajęcia dodatkowe nieobjęte czesnym, ale również środki publiczne, czyli dotacja wypłacana przez określoną jednostkę samorządu terytorialnego. Zgodnie z Ustawą o systemie oświaty: „(...) dotacje dla szkół niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych, w których realizowany jest obowiązek szkolny lub obowiązek nauki, przysługują na każdego ucznia w wysokości nie niższej niż kwota przewidziana na jednego ucznia danego typu i rodzaju szkoły w części oświatowej subwencji ogólnej otrzymywanej przez jednostkę samorządu terytorialnego, pod warunkiem, że osoba prowadząca szkołę poda organowi właściwemu do udzielania dotacji planowaną liczbę uczniów nie później niż do 30 września roku poprzedzającego rok udzielania dotacji¹¹”. Z mieszanego charakteru finansowania działalności wynika również specyficzny charakter gospodarki finansowej takich jednostek. Ze środków dotacji publicznej mogą być finansowane jedynie wydatki związane z bieżącą działalnością szkoły, do których nie zalicza się np. obsługi administracyjnej, księgowej czy kosztów zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Te obowiązki spoczywają na organie prowadzącym, zatem musi on pokrywać koszty tych zadań ze źródeł innych niż dotacja.

Wynagrodzenia nauczycieli zaliczają się do wydatków bieżących i tego właśnie sposobu finansowania dotyczy wyzwanie, które rodzi pokusę takiego kształtowania wynagrodzeń, aby nie przekraczały one wraz z pozostałymi wydatkami bieżącymi, takimi jak koszty wynajmu, ogrzewania, energii itp., kwoty otrzymanej dotacji. Efektem tego bywa kształtowanie wynagrodzeń nauczycieli szkół niepublicznych na poziomie niższym niż w szkołach publicznych, przy jednoczesnym zwiększeniu pensum godzinowego.

Omówione w tym punkcie wyzwania nie obejmują całego katalogu problemów i dylematów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w szkole niepublicznej. Mieszany charakter takiej jednostki, będącej z jednej strony podmiotem prywatnym, zaspokajającym potrzeby klientów w dziedzinie usług edukacyjnych, a z drugiej strony realizującym zadania publiczne, które regulowane są przez wiele niejasnych i niejednoznacznych w interpretacji przepisów prawnych, jest źródłem także innych problemów z zakresu zarządzania personelem, jak choćby ustalania wysokości wynagrodzenia dla nauczycieli, wynagrodzenia dla organu prowadzącego, kwalifikacji dyrektora szkoły czy też sposobu pełnienia nadzoru pedagogicznego, finansowania procesu podnoszenia kwalifikacji przez nauczycieli oraz wielu innych.

¹¹ Ustawa o systemie oświaty, dz. cyt., art. 90, ust. 2a.

Nieustanne zmiany dotyczące działania różnych instytucji systemu oświaty powodują niestety, że występuje ogromny kontrast pomiędzy tym, co pokazują statystyki, z których wynika, że „liczby” są coraz bardziej poprawne, a coraz gorszymi opiniami o systemie oświaty¹².

2. Porównanie satysfakcji z pracy nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych

Celem badań była ocena i porównanie satysfakcji z pracy, jaką osiągają nauczyciele pracujący w szkołach podstawowych i gimnazjach publicznych oraz niepublicznych. Dane zostały zebrane przy pomocy kwestionariusza przygotowanego w oparciu o Minnesocki Kwestionariusz Satysfakcji (MSQ). Badanie zostało przeprowadzone w maju 2014 roku w publicznych i niepublicznych szkołach podstawowych i gimnazjach prowadzących działalność na terenie Bielska-Białej i powiatu bielskiego. Za istotne czynniki podlegające ocenie przez respondentów przyjęto: relacje z przełożonym, możliwość rozwoju i samorealizacji, prestiż związany z pracą, warunki zatrudnienia i wynagrodzenie, poziom obowiązków, warunki pracy, atmosferę w miejscu pracy i relacje ze współpracownikami. Efektem oceny poszczególnych elementów składowych było określenie ogólnego poziomu satysfakcji z pracy. Poniżej zaprezentowane zostaną najważniejsze wyniki uzyskane w badaniu.

Przygotowane kwestionariusze były rozprowadzane w badanych placówkach po uzyskaniu zgody dyrekcji. Należy zauważyć, że nauczyciele dość niechętnie brali udział w badaniu, stąd większa część zwróconych ankiet była niekompletna. Dlatego analizie poddano jedynie pięćdziesiąt sześć kwestionariuszy, wypełnionych przez pracowników pedagogicznych publicznych i niepublicznych szkół podstawowych i gimnazjalnych badanego obszaru. Osiemdziesiąt sześć procent badanych stanowiły kobiety, co potwierdza znaczny stopień feminizacji zawodu nauczyciela. Aż trzydziestu dwóch respondentów było pracownikami wyłącznie szkół publicznych, siedemnastu jako miejsce pracy zadeklarowało wyłącznie szkołę niepubliczną, a siedem osób świadczyło pracę zarówno w jednym, jak i drugim typie jednostek, przy czym w każdym przypadku była to sytuacja wykonywania w szkołach niepublicznych czynności w oparciu o umowy cywilno-prawne (najczęściej umowę zlecenie).

¹² J. Szomburg, *Wstęp: czy idziemy w dobrym kierunku*, w: J. Szomburg, P. Zbieranek (red.), *Edukacja dla rozwoju*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 5.

W wyniku porównania ogólnego poziomu satysfakcji z pracy, osiąganego przez nauczycieli obu typów placówek, zaskakiwał fakt, iż różnica w ocenie była niewielka. Prawie wszyscy respondenci określili poziom swojej satysfakcji z pracy jako wysoki, przy czym nauczyciele szkół niepublicznych używali najczęściej sformułowania „zdecydowanie satysfakcjonująca”, zaś kadra dydaktyczna szkół publicznych najczęściej twierdziła, iż praca jest dla nich „raczej satysfakcjonująca”. Można zatem sądzić, że brak jest zależności pomiędzy ogólną oceną poziomu satysfakcji z pracy a rodzajem sektora, w którym zatrudnieni byli respondenci. Różnice natomiast występowały w ocenie elementów składowych wpływających na poziom zadowolenia, wymienionych wcześniej.

Podjęto również próbę oceny, w jakim stopniu zadowolenie z pracy nauczycieli placówek badanych wpływa na ocenę poziomu satysfakcji z życia. Ten aspekt satysfakcji podzielono na trzy sfery: pracę, życie rodzinne i życie towarzyskie. Przyjmując, że ogólny poziom satysfakcji z życia to 100%, badani określali udział procentowy wspomnianych trzech elementów składowych. Hierarchia ważności sfer była identyczna w obu przypadkach: najważniejsze jest życie rodzinne, na drugim miejscu znalazła się praca i na trzecim życie towarzyskie. Praca wpływała w większym stopniu na ogólną satysfakcję z życia u nauczycieli placówek niepublicznych (różnica udziału wyniosła około 5%), podobnie było z życiem towarzyskim. Natomiast udział życia rodzinnego w ogólnej ocenie satysfakcji był wyższy u nauczycieli placówek publicznych. Dodatkowo zapytano uczestników badania o to, czy gotowi są zmienić miejsce pracy, jeśli zaistnieje taka możliwość. Około 85% pracowników szkół publicznych raczej lub zdecydowanie nie zamierza zmieniać miejsca pracy, podczas gdy tylko 37% pedagogów wykonujących zawód w szkołach niepublicznych jest zdeterminowanych do podjęcia takiej decyzji.

Nauczyciele szkół publicznych ocenili zakres swoich obowiązków jako satysfakcjonujący, natomiast ich koledzy z konkurencyjnych placówek określili je jako raczej niesatysfakcjonujący. Odwrotnie sytuacja wyglądała w przypadku oceny warunków pracy. W placówkach niepublicznych wystawiono im ocenę wyższą. Wynika to z tego, że zespoły klasowe są zazwyczaj znacznie mniejsze, mniejsza jest liczba uczniów z problemami w nauce, a procedury postępowania znacznie mniej sztywne. W obszarze warunków zatrudnienia i wynagrodzenia największe zróżnicowanie dotyczyło oceny wysokości wynagrodzenia oraz stabilności zatrudnienia. Zarówno jeden, jak i drugi czynnik uzyskały wyższą ocenę w szkołach publicznych.

Typ szkoły nie miał wpływu na ocenę zadowolenia z wykonywania zawodu nauczyciela. Obie grupy odczuwają wysoki poziom satysfakcji z powodu prestiżu, jakim cieszy się wykonywana przez ich przedstawicieli profesja.

Ponadto respondenci poproszeni zostali o wymienienie najistotniejszych czynników wpływających na ich poczucie satysfakcji. Nie miał tutaj znaczenia sektor, w którym pracują respondenci. Wymieniali oni głównie: wynagrodzenie adekwatne do obowiązków, stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju zawodowego i dobre relacje ze współpracownikami. Wśród czynników wywołujących niezadowolenie respondenci podkreślili: niedostateczną wysokość wynagrodzenia i negatywne relacje zarówno z przełożonym, jak i współpracownikami. Pracownicy szkół publicznych dodatkowo wymienili złe warunki pracy oraz mało ciekawe zajęcie. Badanych w obu grupach najbardziej motywuje: wzrost płacy zasadniczej, otrzymanie nagrody lub premii, uznanie pracodawcy. Nauczyciele szkół publicznych za motywujące uważają także uznanie współpracowników oraz możliwość realizacji interesujących projektów, natomiast ich koledzy z placówek niepublicznych dofinansowanie edukacji i szkoleń, jak również możliwość pracy z wykorzystaniem innowacyjnych metod.

Podsumowanie

Przedstawiony zakres badań nie wyczerpuje oczywiście analizowanego problemu. Mimo iż liczba szkół niepublicznych w polskim systemie oświaty jest niewielka, wciąż powstają nowe. Ustawa o systemie oświaty mówi, że prowadzenie szkoły niepublicznej nie jest działalnością gospodarczą w świetle przepisów Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Jednakże ten rodzaj organizacji nosi wszelkie cechy przedsiębiorstwa usługowego, bazującego na potencjale intelektualnym zatrudnionego personelu. Wiele szkół, zwłaszcza niepublicznych, wykorzystuje szanse płynące z możliwości spełniania przez ucznia obowiązku szkolnego poza szkołą, zwłaszcza że bardzo duża liczba dzieci polskich przebywa z rodzicami za granicą. Dzięki funkcjonowaniu platform internetowych mogą, jako uczniowie szkoły w Polsce, pobierać naukę „na odległość”, a sama placówka zyskuje dzięki temu nowe możliwości pozyskiwania środków finansowych. Z punktu widzenia dzieci i rodziców działalność szkół o różnych formach własności i zróżnicowanych możliwościach oferowania usług edukacyjnych jest korzystna. Pozwala rodzicom oceniać i wybierać to, co ich zdaniem jest najistot-

niejsze, jeśli chodzi o edukację ich dziecka. Jednocześnie wymóg realizacji podstawy programowej daje im gwarancję, że pewien standard ustalony dla systemu oświaty jest realizowany niezależnie od tego, jaki rodzaj placówki wybierają. Inną kwestią pozostaje oczywiście problem oceny samej podstawy programowej.

W artykule nie poruszono również zagadnień związanych z funkcjonowaniem społecznych organów, takich jak rada rodziców w systemie oświaty. Ich tworzenie nie jest w placówkach niepublicznych obowiązkowe, a jednak rodzice jako klienci szkoły mają ogromny wpływ na działalność placówki. Jest to niewątpliwie zagadnienie interesujące, które może być przedmiotem jeszcze wielu różnorodnych analiz.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Bieniok H., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Katowice 1997.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli, DzU nr 50, poz. 400 z późn. zm.
- Szomburg J., Zbieranek P. (red.), *Edukacja dla rozwoju*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.
- Ustawa z dnia 26.01.1982 Karta nauczyciela, tekst jedn.: DzU z 2014 r., nr 0, poz. 191.
- Ustawa z dnia 7.09.1991 o systemie oświaty, tekst jedn.: DzU z 2004 r., nr 256, poz. 2572 z późn. zm.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT CHALLENGE IN NON-PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract

In the article the author aims at the most important challenges for Human Capital Management in non-public schools in Poland. Problems concern usually the law system. Non-public educational institutions are usually more flexible and do not have to follow all the law rules that the public ones do. Author mentioned also the results of research concerning the

evaluation of job satisfaction level in both types of schools: public and non-public. Job satisfaction of teachers has been considered as the key factor of market comparative advantage in institutions offering educational and training services.

Translated by Beata Bienkowska

Keywords: human capital, non-public school, job satisfaction

JEL Codes: J24, M54