

# Rozwój kadr pedagogicznych na przykładzie publicznych liceów ogólnokształcących z terenu miasta Białegostoku

## The development of teaching staff on the basis of public high schools in the area of city of Białystok

**Bolesław Budzisz, Katarzyna Cholewo**

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

### **Abstract**

The article presents the opinions of the teaching staff of 16 Public High Schools located in Białystok on the idea of their occupational development and their participation in it, the main determinants of the developmental process and conditions and possibilities of occupational fulfillment. The information was collected on the basis of the questionnaire carried out in year 2008. In the research took part 160 educators (86% women and 14% men). The authors also describe the activities of the management staff of the researched high schools promoting occupational development.

**Keywords:** *teaching staff, development of educators, educational service, studies, occupational improvement*

### **Wprowadzenie**

Życie w czasach globalizacji, nieustających zmian, zachodzących zarówno w systemie gospodarczym, jak i politycznym kraju wymaga ciągłej obserwacji i przystosowywania się do wyznaczanych reguł. Właściwym tego przykładem jest system edukacji w Polsce, który w wyniku przeprowadzonej w 1999 roku reformy przeszedł proces transformacji. Głównym celem, zaistniałych wówczas zmian było podniesienie poziomu jakości usług edukacyjnych, które bez wątpienia decydują o rozwoju społeczeństwa. Swoim zasięgiem objęły one między innymi strukturę organizacyjną, zarządzanie i nadzorowanie szkolnictwa oraz programy nauczania i status zawodowy nauczyciela.

Ostatnia kwestia jest szczególnie istotna, gdyż bez odpowiedniego poziomu rozwoju zawodowego nauczycieli nie zostałby osiągnięty cel tej transformacji.

Bowiem, kompetencje zasobów ludzkich są czynnikiem rozwoju każdej organizacji i to bez względu na zakres prowadzonej przez nią działalności, własność i formę organizacyjno-prawną. Zapewne więc reformatorzy, doceniając wagę problemu i mając świadomość, iż dla prawidłowego funkcjonowania polskiej oświaty konieczne jest stworzenie warunków będących zachętą do poszerzania zasobu wiedzy oraz posiadanych umiejętności, określili jednocześnie procedurę uzyskiwania poszczególnych stopni awansu zawodowego nauczycieli.

Doświadczeniom z kilkuletniego okresu realizowania założeń dotyczących rozwoju zawodowego nauczycieli poświęcone jest niniejsze opracowanie.

### **Kadra pedagogiczna badanych liceów ogólnokształcących wobec idei rozwoju zawodowego oraz jej udział w doskonaleniu i doksztalcaniu się**

Badania dotyczące postawy nauczycieli wobec idei rozwoju zawodowego przeprowadzone zostały na populacji, którą w 91 % stanowili nauczyciele poszczególnych przedmiotów, 5 % - nauczyciele bibliotekarze oraz 4 % - osoby, pełniące funkcje pedagogów i psychologów szkolnych. W grupie tej najwięcej, bo 52 %, było nauczycieli dyplomowanych, a najmniej stażystów (1,0 %). Pozostała część to mianowani (33 %) i kontraktowi (około 14 %). Blisko 9 % ogółu badanych pracowało wówczas w szkolnictwie poniżej 5 lat, 13 % od 6 do 10 lat, 29 % od 11 do 15 lat, 23 % od 16 do 20 lat i 26 % powyżej 21 lat.

Pytania zawarte w kwestionariuszu-ankiety miały na celu między innymi uzyskanie informacji o stosunku badanej kadry pedagogicznej do idei rozwoju zawodowego, jego przydatności w procesie dydaktyczno-wychowawczym i wpływie na efektywność kształcenia. Dlatego pierwsze pytanie, jakie zostało postawione respondentom odnosiło się do *istnienia potrzeby rozwoju zawodowego*.

Większość ankietowanych (ok. 88,13 %), bez względu na funkcję pełnioną w szkole, odczuwa potrzebę rozwoju zawodowego. Według nich, związane jest to głównie z istotą bycia pedagogiem, od którego wymaga się ustawicznego kształcenia i dotrzymywania kroku zachodzącym zmianom. Ich zdaniem w życiu zawodowym nie ma miejsca na rutynę, dlatego należy być otwartym na nowości i iść z postępem. Stanowisko to wynika zarówno z indywidualnych przekonań, jak i z konieczności uzyskiwania poszczególnych stopni awansu zawodowego, regulowanej przepisami prawa oświatowego. Badania wykazały, że do grupy respondentów (ok. 11,25 %), którzy nie wykazują zainteresowania rozwojem, należą nauczyciele o wieloletnim stażu pracy. Uzasadnieniem takiej postawy było posiadanie wysokich kwalifikacji i bogatego doświadczenia zawodowego. Od odpowiedzi

na wskazane pytanie powstrzymała się osoba, która jako *jedyna, spośród ankietowanych nigdy nie brała udziału w doskonaleniu*. Był to nauczyciel kontraktowy, posiadający 18 letni staż pracy w szkolnictwie. Można przypuszczać, że nie wiąże on przyszłości z tym zawodem, gdyż przy posiadanym stażu pracy nie ubiegał się o kolejny stopień awansu zawodowego. Blisko połowa badanych nauczycieli (ok. 44 %) uczestniczyła w doskonaleniu zawodowym ponad 16 razy. Bardzo podobny odsetek ankietowanych odbył od 6 do 15 różnych rodzajów doskonalenia.

Częstotliwość udziału badanej kadry w kształceniu uzależniona jest od stażu pracy w szkolnictwie.

Doskonalenie zawodowe cieszy się największą popularnością (15.6 %) wśród nauczycieli pracujących od 11 do 25 lat. Zaobserwowano bowiem, wyraźny wzrost udziału kadry w doksztalcaniu się. Jest to okres dojrzałości zawodowej, więc można przypuszczać, iż zmierza ona ku osiągnięciu mistrzostwa zawodowego, poprzez wzbogacanie posiadanego zasobu wiedzy i umiejętności. W kolejnych przedziałach stażu pracy badanych nauczycieli zauważa się lekki spadek ich uczestnictwa w doskonaleniu. Może to wskazywać na nieistnienie potrzeby rozwoju zawodowego, gdyż nauczyciele czują się na tyle doświadczoną kadrą, że dodatkowe doskonalenie uważają za zbędne lub w niedługim czasie zamierzają przejść na emeryturę. Podobnie niski udział w doskonaleniu posiada kadra w pierwszym przedziale stażu pracy (poniżej 5 lat). Wydaje się to zasadne, gdyż w pierwszych latach pracy wiedza i umiejętności, jakie ona zdobyła w trakcie studiów wystarczają do właściwego wypełniania zadań. Nieco większy udział (4,4 %) w doksztalcaniu posiadają nauczyciele, którzy przepracowali 5 lat w zawodzie. Powodem takiego stanu rzeczy może być to, iż po upływie pewnego czasu uświadamiają sobie konieczność poszerzania wiedzy i umiejętności, bowiem zaczynają one już być niewystarczające.

Zdecydowana większość badanej kadry pedagogicznej, bo niemal 91 % ogółu zadeklarowała uczestnictwo w dalszym doskonaleniu, uważając je za niezbędne w ich życiu zawodowym. Na uwagę zasługuje fakt, iż tę grupę w 95 % stanowiły kobiety. Z kolei większość osób płci przeciwnej, posiadała całkowicie odmienne zdanie. Wynika ono z mało interesującej tematyki i niskiego poziomu oferowanych form doskonalenia.

Dla uzyskania informacji na temat skuteczności doskonalenia zawodowego, respondenci odpowiedzieli na pytanie dotyczące wpływu *udziału w doskonaleniu zawodowym na efektywność nauczania*. Z ich analizy wynika, że doskonalenie zawodowe bez wątpienia wpływa na efektywność nauczania. Taką opinię wyraziło blisko 87 % ogółu badanych. Uzasadniając swoje stanowisko tym, że:

- 1) doskonalenie zawodowe umożliwia wzbogacanie i odświeżanie posiadanego zasobu wiedzy oraz nabywanie nowych umiejętności;

- 2) pomaga w podniesieniu poziomu wiedzy merytorycznej i metodycznej, a co za tym idzie wykorzystywaniu nowych strategii pracy z młodzieżą;
- 3) daje możliwość wykorzystywania nowoczesnych technik i metod nauczania na przykład sprzętu multimedialnego, dzięki któremu wzrasta aktywność uczniów;
- 4) wprowadzanie innowacji do procesu kształcenia generuje większą efektywność percepcji i zapamiętywania nowych treści przez uczących się;
- 5) doskonalenie umiejętności interpersonalnych sprzyja umiejętności reagowania we właściwy sposób w problemowych sytuacjach wychowawczych;
- 6) udział w doskonaleniu daje okazję do kontaktu i wymiany doświadczeń z kolegami innych środowisk, czy różnych regionów kraju;
- 7) umożliwia uzyskanie nowych wiadomości z zakresu pomiaru dydaktycznego, co ułatwia proces oceniania uczniów;
- 8) dzięki doskonaleniu mogą być na bieżąco z nowościami wydawniczymi, metodycznymi i egzaminacyjnymi, co jest niezbędne w samokształceniu się i podnoszeniu jakości kształcenia.

Zdaniem większości badanej kadry pedagogicznej, udział w doskonaleniu zawodowym przyniósł im duże możliwości tworzenia własnych materiałów dydaktycznych, nauczył elastyczności w prowadzeniu zajęć, a częściowa rezygnacja z dotychczasowych metod podających na rzecz aktywizujących, uatrakcyjniła uczenie się z punktu widzenia uczniów. Pojawiły się też opinie, iż ukończone kursy na egzaminatorów nowej matury, a co za tym idzie sposobu sprawdzania prac, przyczyniły się do merytorycznie lepszego przygotowania młodzieży i osiągnięcia przez nich zadowolających wyników. Warte podkreślenia jest to, że dzięki uczestnictwu w różnego rodzaju formach doskonalenia kadra ma większą świadomość rangi wykonywanego zawodu i poczucie spełnienia, czego, jak twierdzą bezpośrednio po ukończeniu studiów nie było.

Część ankietowanych nauczycieli (ok. 12 %) nie wyraziła zdania na wskazanym temat. Można przypuszczać, że nie zauważyła różnicy w prowadzeniu zajęć dydaktycznych lub nie dokonała porównania stanu poprzedniego z aktualnym. Wydaje się to właściwe, bowiem ocena efektywności wykorzystania nowo poznanych metod nauczania i dokonania korekt w tym zakresie wymaga czasu i może nastąpić po jakimś okresie. Wyniki badań pokazują także krytyczny pogląd niektórych respondentów (ok. 1 %) o podnoszeniu skuteczności nauczania. Ich zdaniem odbycie doskonalenia mało wniosło w zakresie modernizacji warsztatu wykonywanej przez nich pracy. Ponieważ jest to znikoma część osób, można przypuszczać, że w tym przypadku niewłaściwie dostosowano tematykę doskonalenia do potrzeb szkolących się.

Analiza wyników badań pozwoliła na wyodrębnienie najbardziej popularnych, preferowanych i efektywnych pod względem merytorycznym form kształcenia w jakich uczestniczyli badani.

Najbardziej popularnymi formami doskonalenia okazały się konferencje metodyczne. Uczestniczyła w nich niemal cała grupa respondentów (ok. 91 %). Równie dużym uznaniem cieszyły się warsztaty tematyczne, w których wzięło udział blisko 88 % respondentów. Zaraz po nich uplasowały się kursy doskonalące (ok. 82 %) i rady szkoleniowe (ok. 78 %). W spotkaniach zespołów samokształceniowych uczestniczyło około 63 % nauczycieli, a ponad połowa ukończyła studia podyplomowe i brała udział w wykładach (po ok. 53%). Blisko jedna czwarta ankietowanych kształciła się w ramach ścieżek edukacyjnych, a jedna piąta brała udział w sympozjach naukowych.

Najbardziej *preferowanymi formami doskonalenia zawodowego*, według badanych, okazały się warsztaty tematyczne (70,9 %) i kursy doskonalące (62,69 %).

Niemal połowa respondentów (46,27 %) preferuje udział w konferencjach metodycznych, a 35,07% w spotkaniach zespołów samokształceniowych. Najmniej preferowane okazały się seminaria i sympozja naukowe (po 6,7 %) oraz ścieżki edukacyjne (4,48 %).

Najefektywniejszą formą doskonalenia zawodowego, zdaniem ponad dwóch trzecich badanych nauczycieli (ok. 69 %), są warsztaty tematyczne. Trochę mniej głosów, bo około 52 %, uzyskały kursy doskonalące.

Tylko co około piąty respondent do efektywnych zaliczył takie sposoby poszerzania zasobów wiedzy i doskonalenia umiejętności, jak: kursy kwalifikacyjne, konferencje metodyczne, zespoły samokształceniowe i studia podyplomowe, a na wykłady, ścieżki edukacyjne, seminaria i sympozja naukowe wskazało od około 5 do 3 % badanych.

Odpowiedzi respondentów umożliwiły dokonanie wyboru form doskonalenia zawodowego pod względem preferencyjności i efektywności. Oba kryteria w największym zakresie spełniają warsztaty tematyczne i kursy doskonalące, o czym świadczy częsty w nich udział w badanych nauczycieli.

## **2. Czynniki wywołujące potrzebę rozwoju zawodowego nauczycieli publicznych liceów ogólnokształcących**

Udział nauczycieli w doskonaleniu i doksztalceniu powodowany jest szeregiem czynników. Aby móc doskonalic ten proces, niezbedne jest ich poznanie. Tak tez postapiono, prowadzac badania rozwoju kadr liceow ogolnoksztalczacych. Wynika

z nich, że najważniejszym stymulatorem jest chęć samorozwoju. Wskazało na nią około 85,07 % respondentów.

Badani nauczyciele czują potrzebę doskonalenia posiadanych kompetencji, bo zdają sprawę z faktu, iż trudno byłoby wpływać na wielostronny rozwój uczniów, gdy sami, jako podmiot inspiracji i oddziaływań nie zmienili się jakościowo w sensie pozytywnym.

Aktywność badanej kadry pedagogicznej w zakresie rozwoju generowana jest również osiągnięciem kolejnych stopni awansu zawodowego. Perspektywa wspinania się po szczeblach kariery nauczycielskiej motywuje do rozwoju 82,09 % respondentów. Zważywszy na stopnie awansu, jakie posiada kadra publicznych Liceów Ogólnokształcących w Białymstoku, nie są to „suche” stwierdzenia, ale potwierdzenie istnienia wysokich ambicji w dążeniu ku mistrzostwu zawodowemu.

W silnej korelacji z uzyskiwaniem coraz wyższych stopni awansu zawodowego są warunki płacowe nauczycieli. Bowiem im wyższy poziom awansu, tym wyższe wynagrodzenie. Chęć bycia przydatnym do nauczania kilku przedmiotów determinuje kadrę do zdobywania kwalifikacji do nauczania kolejnych przedmiotów, a co za tym idzie, uzyskania lepszej kondycji finansowej. Gotowość do doskonalenia zawodowego, wywołaną motywem pieniężnym wykazała ponad jedna czwarta ankietowanych (26,87 %).

Następnym czynnikiem, który w dość dużym stopniu wpływa na rozwój kadry pedagogicznej, są potrzeby szkoły. Wskazało na nią 41,04 %. Stanowią one zewnętrzny mechanizm napędzający do działania, wynikający z zadań wyznaczonych przez organy szkoły lub zewnętrzne organizacje odpowiedzialne za funkcjonowanie oświaty. Utworzenie na przykład nowych stanowisk pracy, wprowadzone zmiany w programach i planach nauczania motywują nauczycieli do przekwalifikowania lub poszerzenia posiadanych umiejętności.

Wyniki ankiety wykazały, że brakiem jakiegokolwiek motywacji do doskonalenia wykazała się jedna osoba, posiadająca ponad dwudziestoletni staż pracy. Spowodowane jest to tym, że nie odczuwa ona potrzeby rozwoju zawodowego, co stwierdziła w udzielonej odpowiedzi. Można przypuszczać, że uzyskanie posiadanego przez nią stopnia awansu nauczyciela mianowanego, traktowała jako odgórny wymóg, wynikający z pełnionych obowiązków lub też nabyła go jeszcze przed wdrożeniem reformy oświaty i wprowadzeniem zmian w regulacjach prawnych, dotyczących statusu nauczycieli.

### **3. Działania publicznych liceów ogólnokształcących na rzecz rozwoju kadr pedagogicznych**

Rozwój zawodowy kadr pedagogicznych ma ściśle powiązanie z jakościowym rozwojem badanych liceów ogólnokształcących. Ich działania ukierunkowane są na rozpoznawanie indywidualnych potrzeb w zakresie doskonalenia, doksztalcania się nauczycieli i stanowią część zadań, ujętych w programach rozwoju każdej ze szkół.

Funkcjonowanie publicznych liceów ogólnokształcących w Białymstoku opiera się na zapewnieniu odpowiedniej jakości usług edukacyjnych, ale i w sposób permanentny dąży do podnoszenia uzyskiwanych efektów kształcenia. Dyrekcje omawianych placówek mają świadomość, iż jednym z kluczowych zadań szkoły jest dbanie o ustawiczny rozwój posiadanej kadry pedagogicznej, co ma bezpośredni wpływ na podnoszenie efektów nauczania.

Działania na rzecz rozwoju nauczycieli w badanych placówkach oświatowych koncentrują się na prowadzeniu wewnątrzszkolnego doskonalenia zawodowego.

Badania pokazały, że większość badanych szkół organizuje w ramach doskonalenia nauczycieli *rady szkoleniowe* (92,54 %) oraz *spotkania zespołów samokształceniowych* (79,85%). Niemal połowa z nich wykorzystuje *formy warsztatowe* (47,01 %), a ponad jedna trzecia (34,33 %) zapewnia swej kadrze konferencje przedmiotowe, prowadzone przez osoby z zewnątrz. Około jedna czwarta publicznych liceów ogólnokształcących w Białymstoku oferuje w ramach WDN *wykłady, kursy doskonalące, ścieżki edukacyjne* oraz *konferencje przedmiotowe prowadzone przez nauczycieli szkoły*. Mniejsze zastosowanie mają *kursy kwalifikacyjne* (9,7 %) i *edukatorskie* (6,72 %), które wymagają dofinansowania, a tylko część badanych placówek może zapewnić je posiadanej kadrze.

Zdaniem Dyrekcji poszczególnych placówek, wewnątrzszkolne doskonalenie zawodowe prowadzone jest w sposób przemyślany, zaplanowany, systematyczny i właściwie organizowany. Diagnoza potrzeb rozwojowych określana jest na podstawie ocen i opinii wyrażanych przez nauczycieli, co pozwala na dostosowanie oferty doskonalenia do ich indywidualnych preferencji. Kadra pedagogiczna ma możliwość dzielenia się umiejętnościami i doświadczeniem z innymi, przez co rośnie poziom wiedzy ogółu nauczycieli.

Dla pełnego obrazu tej części analizy istotne znaczenie ma opinia nauczycieli badanych placówek oświatowych dotycząca ich *zadowolenia z działań publicznych Liceów Ogólnokształcących na rzecz doskonalenia zawodowego*.

Zadowolenie z działań badanych szkół na rzecz doskonalenia zawodowego nauczycieli wykazało ponad dwie trzecie respondentów (71,88 %). Najczęściej uzasadnianą odpowiedzią było posiadanie przez placówki bogatych i interesujących

ofert, zaspokajających indywidualne potrzeby kadry. Ich zdaniem, szkoły stwarzają warunki do rozwoju zawodowego, poprzez częste i systematyczne szkolenia, a zarazem motywują do samokształcenia. Pozwalają nauczycielom realizować się w ich życiu zawodowym poprzez zapewnienie różnorodnych form doskonalenia, a co za tym idzie podnoszenie efektywności nauczania. Część badanych szkół zapewnia dofinansowanie lub całościowe pokrywanie kosztów doskonalenia posiadanej kadry, a to z pewnością zachęca ich do aktywniejszego udziału w kształceniu.

Część kadry pedagogicznej (10,62 %) uznała działania badanych placówek za niezadowalające, a 17,5 % powstrzymała się od głosu. Głównym powodem braku satysfakcji z doskonalenia zawodowego była uboga i niedostosowana do potrzeb odbiorców oferta form kształcenia. Według nich, były one nieefektywne, gdyż nie wносиły nowych informacji w zakres prowadzonych przedmiotów. Inny powód, dla którego część kadry nie była zadowolona, organizowanym przez szkołę to brak możliwości delegowania nauczycieli na tego typu szkolenia, ponadto ich terminy często kolidują z zajęciami w szkole, gdyż odbywają się w tym samym czasie.

Profesjonalnie, doskonaleniem zawodowym zajmują się odpowiednie placówki, jednak duży ciężar podnoszenia kwalifikacji kadry pedagogicznej spada na same szkoły. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na zgodność opinii większości ankietowanych ze zdaniem Dyrekcji, odnoszącej się do działań badanych szkół na rzecz kształcenia zawodowego. Można stwierdzić, że rola publicznych liceów ogólnokształcących w procesie rozwoju kadry pedagogicznej nie ogranicza się jedynie do biernej aprobaty, a stanowi jego niezbędną część.

## **Zakończenie**

Efektywność funkcjonowania każdej organizacji, w szczególności publicznej w ogromnej mierze zależy od zatrudnionej w niej kadry. To pracownicy zawsze byli, są i będą najcenniejszym zasobem, w który warto inwestować. Aby przedsięwzięcia rozwojowe odbywały się sprawnie i skutecznie, potrzebna jest aprobatą zarówno organizacji, jak i pracownika. Niezbędne są bowiem aktywne i silnie wspierające działania danej instytucji na rzecz rozwoju zatrudnionej kadry, ale także posiadanie odpowiedniego systemu motywacyjnego, który wygenerowałby u pracowników chęć podnoszenia posiadanej wiedzy i umiejętności.

Niezwykle wysokimi i wszechstronnymi kwalifikacjami powinna wyróżniać się przede wszystkim kadra pedagogiczna. Bowiem ulepszanie systemu edukacyjnego nie jest możliwe bez udziału i zaangażowania w ten proces nauczycieli, osób pełniących funkcje pedagogów i psychologów, a zwłaszcza dyrekcji szkół. Dążenie do permanentnego rozwoju zawodowego jest silnie związane z istotą danego zawodu, czego w pełni świadoma okazała się kadra pedagogiczna publicznych liceów ogólnokształcących w Białymstoku.

Większość z nich bowiem wykazała potrzebę ustawicznego kształcenia i faktyczny udział w doskonaleniu posiadanych umiejętności, bez względu na to, czy są nauczycielami przedmiotowymi, bibliotekarzami czy psychologami szkolnymi. Wszyscy zdają sobie sprawę, iż wykonywanie funkcji dydaktycznych i wychowawczych wiąże się z ciągłą obserwacją zmian w otoczeniu i dotrzymywaniem im kroku, bo kto, jak nie oni, mogą efektywnie wykształcić młode społeczeństwo. Opinie nauczycieli potwierdziły znane już powiedzenie, że „kto stoi w miejscu lub zbyt wolno się rozwija, ten się cofa”, a pełniąc obowiązki dydaktyka i wychowawcy, nie może być miejsca na rutynę. Nauczyciele są świadomi, iż uczestnictwo w doskonaleniu i doksztalceniu się przynosi wymierne rezultaty na wszystkich płaszczyznach ich zaangażowania.

Aktywność badanej grupy nauczycieli w zakresie rozwoju zawodowego okazała się być determinowana głównie potrzebą samorozwoju i zdobywania kolejnych stopni awansu zawodowego. Jednak część kadry poprzestaje na posiadanym bagażu doświadczeń i wiedzy. Uważając je za wystarczające, nie podejmuje działań w kierunku ich wzbogacenia, mimo że z biegiem czasu stają się przestarzałe. Pocięszający jest przy tym fakt, iż należy do niej niewielki odsetek osób, a większość okazała się niezwykle ambitna zawodowo i wykazująca nieustający pęd ku polepszaniu warsztatu pracy.

Aby proces rozwoju zawodowego nauczycieli przebiegał efektywnie, niezbędne są tak chęci samych szkolących się, jak i szkoły, której działania na rzecz doskonalenia powinny być przemyślane i skuteczne. Tak też jest w przypadku analizowanych liceów ogólnokształcących. Ich dyrektorzy mają pełną świadomość, iż jednym ze strategicznych zadań jest dbanie o rozwój zatrudnionej kadry pedagogicznej.

Na podstawie ocen i opinii wyrażanych przez nauczycieli należy stwierdzić, iż określana jest diagnoza ich potrzeb rozwojowych, a to umożliwi skoncentrowanie działań na zapewnieniu wewnątrzszkolnego doskonalenia zawodowego. Wsparcie szkół przejawia się także dofinansowaniem lub całkowitym pokrywaniem kosztów kształcenia pracowników, co wywołuje wśród nich szczerą zadowolenie. Należy więc żywić nadzieję, iż takie podejście do procesu rozwojowego kadr

pedagogicznych stanie się wkrótce charakterystyczne dla całego zawodu i będzie nieustannie doskonalone. Mankamentem jest jednak brak możliwości delegowania nauczycieli do odbycia szkoleń, tak jak jest w przypadku innych zawodów, a to zmusza ich do korzystania z odpłatnych usług zewnętrznych placówek doskonalenia po godzinach pracy.

## Piśmiennictwo

1. Janowska Z. 2002. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo-Ekonomiczne, Warszawa.
2. Piwowarczyk J. 2000. *Szkolenie pracowników*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
3. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli (Dz. U. Nr 260, poz. 2593).
4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 listopada 2007 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli (Dz. U. Nr 214, poz. 1580).
5. Ustawa z dnia 15 lipca 2004 r. o zmianie ustawy - Karta Nauczyciela oraz zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 179, poz. 1845).