

Zwolnienia nauczycieli

JAN FAZLAGIĆ

Jak w przypadku wszystkich zjawisk społeczno-ekonomicznych, skutki zwolnień nauczycieli będziemy obserwować z opóźnieniem. Asygnowanie robiących wrażenie kwot (100 mln zł) niewiele pomoże, jeśli nie pojawi się trwały system transferu pracowników z systemu oświaty do innych gałęzi gospodarki. Dlatego należy pobudzać innowacyjność i przedsiębiorczość w administracji państwowej i samorządowej, na uczelniach oraz w lokalnych organizacjach pozarządowych.

Skala zjawiska nieuniknionych zwolnień nauczycieli w Polsce jest na tyle duża, że wymaga rozwiązań systemowych. Wydatkowanie nawet znaczących sum na poprawę sytuacji zawodowej zwalnianych nauczycieli nie rozwiąże problemu, jeśli kwoty te będą przeznaczone na realizację niewłaściwych celów. Co najwyżej może uspokoić sumienie decydentów (*robimy przecież tak wiele*) i kupić spokój środowiska nauczycielskiego (*są środki na wsparcie*).

Dyskusję na temat problemów oświaty zdominowało poszukiwanie rozwiązań finansowych. Tymczasem należałoby zacząć od scentralizowanego zinwentaryzowania zasobów wiedzy na temat rynku pracy dla zwalnianych nauczycieli. Zarządzaniem wiedzą dotyczącą problemów redukcji zatrudnienia w oświacie powinno zająć się ministerstwo edukacji. To wyzwanie nie tylko natury moralnej i społecznej, lecz także ekonomicznej. Im mniej nauczycieli znajdzie pracę, tym większe będą straty w potencjalnym PKB polskiej gospodarki. Mówimy o tysiącach dobrze wykształconych, doświadczonych pracowników, którzy mogą być wykorzystani na potrzeby gospodarki, jeśli tylko lepiej będziemy potrafili zarządzać wiedzą o możliwościach ich dalszego zatrudnienia.

W interesie więc nie tylko resortu edukacji, ale także resortów gospodarki oraz pracy i polityki społecznej leży stworzenie programu zarządzania wiedzą o tym, jak aktywizować zawodowo zwalnianych nauczycieli.

Dyskusję na temat problemów oświaty zdominowało poszukiwanie rozwiązań finansowych. Tymczasem należałoby zacząć od scentralizowanego zinwentaryzowania zasobów wiedzy na temat rynku pracy dla zwalnianych nauczycieli.

Z danych MEN wynika, że w tym roku z 400 tys. pełnozatrudnionych nauczycieli zwolnionych zostanie ok. 7 tys. Redukcje najbardziej dotkną nauczycieli biologii, chemii, fizyki, historii i wychowania fizycznego. Niektóre rozwiązania proponowane przez resort, np. wprowadzenie asystentów nauczycieli czy asystentów rodziny, mogą stworzyć pewną liczbę nowych miejsc pracy, ale na pewno nie skompensują skali zwolnień. Ministerstwo deklaruje też ok. 100 mln zł na różne programy pomocy zagrożonym zwolnieniami nauczycielom (Książek, 2013). Istnieje duże niebezpieczeństwo, że ta pokaźna

kwota zostanie przeznaczona na rozwiązania nieefektywne, poczynając od tworzenia nietrwałych miejsc zatrudnienia, a kończąc na quasi-zapomogach dla zwalnianych nauczycieli. Trzeba mieć na uwadze nie tylko skuteczność (ilu nauczycieli znalazło pracę dzięki funduszom z MEN), ale także efektywność (ile kosztowało stworzenie bądź zapewnienie nowego miejsca pracy dla nauczyciela). 100 mln zł przy rozłożeniu na 7 tys. daje relatywnie niewielką kwotę 14,3 tys. zł na jednego nauczyciela. Ponadto pełna decentralizacja wydawania środków grozi ich rozproszaniem. Warto zastanowić się, jaka część z tej kwoty powinna być przeznaczona na opracowanie rozwiązań uniwersalnych, służących wszystkim. Takie rozwiązania można by ująć w systemie zarządzania wiedzą o zatrudnianiu byłych nauczycieli.

Elementy systemu zarządzania

Budowa w Polsce gospodarki opartej na wiedzy nie może się odbywać jedynie poprzez zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw. Również sektor publiczny powinien być innowacyjnym partnerem dla biznesu. Z tego powodu należy budować kompetencje administracji oświatowej w zakresie współpracy z przedsiębiorcami i instytucjami rynku pracy. Można to osiągnąć poprzez zarządzanie procesami przedstawionymi w tabeli 1.

Dla zwiększenia szans zatrudnienia zwalnianych nauczycieli potrzebne jest podniesienie stanu wiedzy i wrażliwości pracowników administracji oświatowej na temat rynku pracy i oczekiwań pracodawców. Można to osiągnąć m.in. poprzez szkolenia dla pracowników kuratoriów i organów

Bibliografia:

- Kelchtermans G., *Teachers' emotions in educational reforms: Self-understanding, vulnerable commitment and micropolitical literacy*, „Teaching and Teacher Education” 2005/21
- Książek W., *Zwolnienia nauczycieli*, <http://wgospodarce.pl/opinie/6476-zwolnienia-nauczycieli>, dostęp: 2.03.2014 r.
- Moss S.K., *What Can I Do if I Can't Find a Teaching Job?*, Cleveland, www.csuohio.edu/offices/career/strategies/What%20Can%20I%20Do%20if%20I%20Can%27t%20Find%20a%20Teaching%20Job.pdf, dostęp: 29.04.2014 r.

szansą pracodawców

Tabela 1. Procesy zarządzania wiedzą o zatrudnieniu byłych nauczycieli

Nazwa procesu zarządzania wiedzą	Uzasadnienie	Instrumenty zarządzania wiedzą
Tworzenie wiedzy	Wiedza o zatrudnieniu zwalnianych nauczycieli jest fragmentaryczna, nie prowadzi się kompleksowych, interdyscyplinarnych badań naukowych.	<ul style="list-style-type: none"> ● Fokus z pracodawcami: <ul style="list-style-type: none"> – jakich umiejętności poszukują? – jakie rzadko występujące umiejętności są dla nich cenne? – jak postrzegają eksnauczycieli jako potencjalnych pracowników (stereotypy, uprzedzenia)? ● Opracowanie scenariuszy szkoleń dla zwalnianych nauczycieli w oparciu o wiedzę i doświadczenia zebrane przy realizacji danego projektu. ● Wywiady z pracodawcami na temat ich postrzegania nauczycieli jako potencjalnych pracowników.
Transfer wiedzy	Wiedza w systemie oświaty powstaje zwykle lokalnie. Dobre praktyki nie są przekazywane dalej ani upowszechniane. Postawienie na transfer wiedzy często oznacza potencjalne oszczędności – przesyłanie wiedzy jest tańsze niż tworzenie innowacji w całym systemie.	<ul style="list-style-type: none"> ● Opracowanie przewodnika dla pracodawców opisującego umiejętności nauczycieli (zarówno ogólne, jak i charakterystyczne dla poszczególnych grup, np. polonistów). ● Wspieranie procesu rekrutacji poprzez spotkania pracodawców z pracownikami, pobudzanie wśród pracodawców świadomości w zakresie szans, jakie stanowią dla nich zwalniani nauczyciele – potencjalni nowi pracownicy. ● Współpraca z dużymi pracodawcami, inwestorami otwierającymi np. centra usług wspólnych (SSC – <i>shared service center</i>). ● Warsztaty dla nauczycieli służące „urynkowieniu” ich wiedzy i umiejętności, pobudzeniu kreatywności i zwiększeniu samoświadomości, jak uniwersalne są ich umiejętności. ● Spotkania z byłymi nauczycielami, którzy odnieśli sukces na rynku pracy po opuszczeniu oświaty, celem przekazania doświadczeń i zwiększenia poczucia własnej wartości i motywacji do poszukiwania pracy.
Ponowne użycie (re-use)	Często wiedza wykorzystywana jest jednorazowo. Nacisk na ponowne jej użycie obniża koszty funkcjonowania oświaty i przyspiesza czas reakcji na zmiany w otoczeniu.	<ul style="list-style-type: none"> ● Zapisywanie wiedzy, szkolenia dla pracowników administracji oświatowej, tworzenie dobrych praktyk, organizacja stowarzyszeń byłych nauczycieli.
Wykorzystanie wiedzy	Wiele projektów unijnych ma złą sławę, bo po ich zakończeniu zaplanowane działania z braku pieniędzy nie są wykonywane, tymczasem filozofia unijnego wsparcia opiera się na założeniu, że nastąpią trwałe zmiany pozwalające na wykorzystanie wiedzy.	<ul style="list-style-type: none"> ● Program staży dla nauczycieli u pracodawców połączony z monitoringiem i zebraniem informacji zwrotnej od obu stron na temat doświadczeń wiążących się z zatrudnieniem eksnauczyciela. ● Opracowanie i realizacja kampanii PR kierowanej do pracodawców <i>Zatrudnij nauczyciela</i>.
Utrzymanie wiedzy (retention)	Wiedza, z której nie korzystamy, ma tendencję do „rozplywania się”.	<ul style="list-style-type: none"> ● Stworzenie listy zawodów poszukiwanych na rynku pracy i określenie, jakie wymagania musiałby spełnić eksnauczyciel dla aplikowania o dane stanowisko oraz jakie są przewagi konkurencyjne nauczycieli na tle innych grup zawodowych.
Ocena wartości wiedzy	Większość informacji w internecie to opinie i wyrwane z kontekstu fragmenty wyników badań. W miarę jak rosną zasoby informacyjne, rośnie potrzeba rzetelnej oceny wartości wiedzy.	<ul style="list-style-type: none"> ● Stworzenie „klubu” pracodawców zatrudniających byłych nauczycieli i budowanie wśród nich pozytywnego wizerunku eksnauczycieli. ● Zatrudnianie ewaluatorów i ekspertów zewnętrznych.
Kodyfikacja wiedzy	Kodyfikacja wiedzy polega na zapisywaniu wiedzy w formie dokumentów, a coraz częściej także w innych formach (np. wideoblogów).	<ul style="list-style-type: none"> ● Stworzenie bazy wiedzy historii eksnauczycieli. Wzięte z życia opisy przypadków powinny zainspirować innych i zachęcić do podejmowania wyzwań, a także zmienić postrzeganie zwolnienia z pracy jako klęski życiowej. ● Stworzenie listy umiejętności nauczycieli, które są przydatne dla pracodawców.

Tabela 2. Siatka wyborów – druga kariera zawodowa

	Wybory strategiczne	
Branża	System edukacji (np. praca w kuratorium oświaty).	Poza systemem edukacji (np. praca w centrum usług wspólnych).
Lokalizacja nowego miejsca pracy	W pobliżu aktualnego miejsca pracy lub zamieszkania.	Z dala od aktualnego miejsca pracy lub zamieszkania.
Wykorzystanie posiadanej wiedzy (np. z zakresu rozwoju dziecka)	Wiedza adekwatna do wymagań nowego pracodawcy (np. portal internetowy przeznaczony dla młodych matek).	Wiedza nieadekwatna do wymagań nowego pracodawcy – konieczność szkoleń.
Wykorzystanie posiadanych umiejętności (np. przemówień publicznych, zarządzania zespołem)	Umiejętności zdobyte w systemie oświaty są przydatne dla nowego pracodawcy (np. umiejętność korekty tekstów w języku polskim jest przydatna w agencji PR).	Umiejętności zdobyte w systemie oświaty nie są przydatne dla nowego pracodawcy – konieczność szkoleń.

Źródło: opracowanie własne.

prowadzących. Celem byłoby zwiększenie ich aktywności w zakresie wspierania inicjatyw związanych z poszukiwaniem pracy dla zwalnianych osób, a także podniesienie kompetencji współpracy z rynkiem pracy. Kuratoria i samorządy mogłyby dzięki temu stać się partnerami dla pracodawców w płynnym przekazywaniu pracowników. Umiejętność zarządzania wiedzą o szansach na rynku pracy dla zwalnianych nauczycieli jest bardzo znikoma, co wynika z warunkowań historycznych – problem masowych zwolnień wśród nauczycieli jest nowy i w pewnym sensie egzotyczny. Wyzwania związane ze zmianą zatrudnienia, przed jakimi stoją nauczyciele i ich obecni pracodawcy zainteresowani wsparciem ich dalszych losów zawodowych, można zlokalizować w trzech obszarach:

- ❶ Zmiana mentalna – roli społecznej lub statusu, postrzegania swoich dalszych losów zawodowych (np. mniejsze bezpieczeństwo zatrudnienia).
- ❷ Zmiana geograficzna – w wielu przypadkach optymalnym rozwiązaniem będzie migracja zarobkowa.
- ❸ Zmiana kompetencji – dostosowanie lub modyfikacja charakteru wykonywanej pracy; nawet jeśli nauczyciel będzie wykonywał pracę z wykorzystaniem już posiadanej wiedzy i umiejętności, zwykle trzeba je dostosować do nowego kontekstu.

Zmiany mentalne są potrzebne, ponieważ kultura organizacyjna szkoły różni się pod wieloma względami

od kultury organizacyjnej instytucji nastawionych na zysk. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Centrum Polityki Edukacyjnej i Innowacji (Center for Educational Policy and Innovation) Uniwersytetu w Lowanium, zmiana formy wykonywanej pracy i roli społecznej pociąga za sobą duże konsekwencje emocjonalne, gdyż nauczyciel angażuje się emocjonalnie w relacje z uczniami w klasie, jego emocje są silnie powiązane z procesem poznawania wiedzy, a praca w szkole wiąże się często z otrzymywaniem szybkiego i skutecznego wsparcia emocjonalnego od innych nauczycieli (Kelchtermans, 2005). Ta specyfika pracy nauczyciela sprawia, że opuszczenie przez nauczyciela systemu oświaty wiąże się dla niego z wieloma wyzwaniami dotyczącymi adaptacji emocjonalnej do nowych warunków.

Co potrafią dobrzy nauczyciele?

Wiedza o tym, jak wykorzystać wiedzę i umiejętności zwalnianych nauczycieli, jest obecnie bardzo uboga. Intuicyjne rozwiązania typu zatrudnienie byłego anglisty w biurze tłumaczeń nie wystarczają, ponieważ bardzo zawężają pole działania i ograniczają pulę szans na rynku pracy. Skuteczni nauczyciele zawdzięczają efekty swojej pracy wykorzystaniu szerokiego spektrum umiejętności, których zdecydowana większość może z powodzeniem być wykorzystana poza systemem edukacji, np.

administrowanie biurem, komunikacja interpersonalna, organizacja czasu wolnego, koordynowanie zajęć i wydarzeń w czasie i przestrzeni, wdrażanie strategii, tworzenie materiałów wizualnych, ewaluacja pracy innych, zarządzanie przez cele, formułowanie hipotez na temat nierozpoznanych zjawisk, szacowanie kosztów, pozyskiwanie środków zewnętrznych, zarządzanie konfliktami, przewodzenie w grupie, motywowanie, negocjowanie, perswazja, mediacje, identyfikacja problemów i wąskich gardeł w projektach, delegowanie zadań, organizacja i prowadzenie konferencji i szkoleń, praca pod presją czasu.

Transfer nauczycieli na pozaoświatowy rynek pracy nie może być skutecznie dokonany wyłącznie siłami administracji oświatowej. Potrzebne są programy, których uczestnikami będą konsorcja złożone z przedstawicieli kuratoriów oświaty, organów prowadzących, przedsiębiorców, instytucji rynku pracy i organizacji zarządzających.

Ważnym elementem systemu zarządzania wiedzą powinno być stworzenie wykazu zadań i czynności wykonywanych przez nauczycieli w szkole. Im bardziej szczegółowy byłby taki inwentarz, tym lepiej. Na przykład każdy nauczyciel jest od czasu do czasu zaangażowany w tworzenie planów zajęć. Z czasem nabiera biegłości, rozwija się związana z tym wyobraźnia czasowo-przestrzenna. Taka umiejętność może być wykorzystana w biurze podróży, firmie spedycyjnej, szkoleniowej, w centrum konferencyjnym itp. Są także umiejętności specyficzne dla nauczycieli danego przedmiotu. Historyk może zajmować się pisaniem sprawozdań, analizą dokumentacji, pracować w dziale zarządzania wiedzą w korporacji itp. A nauczyciele wychowania fizycznego mogą znaleźć pracę w biurach podróży, centrach konferencyjnych i szybko rozwijającej się branży fitness itp.



dr hab. Jan Fazlagić

jest profesorem nadzwyczajnym i pracownikiem naukowo-dydaktycznym Uniwersytetu Ekonomicznego

w Poznaniu oraz Uczelni VISTULA w Warszawie, zajmuje się problematyką zarządzania w polskiej oświacie oraz kapitałem intelektualnym.