

Izabela Michalik

Rola menedżerów w procesie zarządzania wiedzą w placówce oświatowej

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (20), 47-54

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ROLA MENEDŻERÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PLACÓWCE OŚWIATOWEJ / The role of managers in the knowledge management process in an educational institution

Adres do korespondencji:

e-mail: izabela.michalik71@wp.pl

STRESZCZENIE

Współczesne organizacje, funkcjonujące w warunkach społeczeństwa informacyjnego, opierają się w coraz większym zakresie na wiedzy. Nie inaczej jest w placówkach oświatowych, w których rośnie rola pracowników wiedzy, wynagradzanych za myślenie oraz gromadzenie, przechowywanie i wykorzystanie wiedzy. Jednak bez kadry menedżerskiej proces zarządzania wiedzą nie jest skuteczny. W artykule podjęto próbę zdefiniowania wiedzy i jej rodzajów oraz procesów i poziomów zarządzania wiedzą. Artykuł zawiera rozważania nad rolą menedżerów w procesie efektywnego zarządzania wiedzą. W pracy menedżera z ludźmi ważnym aspektem jest efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, w artykule ujęto więc również znaczenie relacji pomiędzy menedżerami a pracownikami wiedzy w placówce oświatowej.

SŁOWA KLUCZOWE: WIEDZA, ZARZĄDZANIE WIEDZĄ, MENEDŻER, ROLA MENEDŻERA, PLACÓWKA OŚWIATOWA.

JEL CLASSIFICATION: M12

ABSTRACT

Contemporary organizations operating in information society conditions are increasingly knowledge-based. There is no difference in educational institutions, where the role of knowledge workers, remunerated for thinking, the accumulation, storage and use of knowledge grow. However, without the management knowledge, management process is not effective.

The article attempts to define knowledge and its types and processes and levels of knowledge management. This article discusses the role of management in the process of effective knowledge management. In manager's work with people, an important aspect is the efficient use of resources, so the importance of relationships between managers and knowledge workers in an educational institution is also highlighted.

KEY WORDS: KNOWLEDGE, KNOWLEDGE MANAGEMENT, MANAGER, ROLE OF THE MANAGER, EDUCATIONAL INSTITUTION.

1. WPROWADZENIE

XI wiek jest określany jako era wiedzy i informacji, w której podstawowym zasobem, decydującym o przewadze konkurencyjnej organizacji jest wiedza. Społeczeństwo wiedzy oparte jest na merytokracji, w której dominującą rolę pełnią naukowcy, eksperci, specjaliści, dla których podstawowym narzędziem pracy jest wiedza. Wiedza jest traktowana, obok ziemi, kapitału i pracy jako zasób. W przeciwieństwie do zasobów rzadkich, wiedza nie wyczerpuje się w wyniku jej użytkowania, a wręcz przeciwnie, rozwija się w drodze wymiany oraz zajmuje obecnie priorytetowe miejsce

wśród pozostałych zasobów – ma ona strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, a jej symultaniczność pozwala na wykorzystywanie jej w tym samym czasie przez wiele osób. Jest więc oczywiste, że zarządzanie wiedzą jest istotnym elementem skutecznego i efektywnego dostosowania się organizacji do szeroko pojętych zmian zachodzących w jej wnętrzu i otoczeniu. Działania kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania wiedzą będą miały na celu zwiększenie zdolności organizacji do konkurowania na rynku, również oświatowym. Gospodarka oparta na wiedzy stawia menedżerów przed nowymi wyzwaniami, a to oznacza,

że dotychczasowe uwarunkowania ich sukcesu, wymagają ponownego zdefiniowania i określenia ról. Można uznać, że wysoki stopień sprawności i efektywności działania organizacji jest wynikiem umiejętnego zarządzania, realizowanego przez kompetentnych menedżerów.

Celem opracowania jest próba przedstawienia wybranych definicji wiedzy, wraz z jej podziałem na rodzaje, istotne zwłaszcza z punktu widzenia procesów zachodzących w placówkach oświatowych. Przedstawiono także procesy i poziomy zarządzania wiedzą, ważne z punktu widzenia menedżerów, zarządzających placówką oświatową, a także podjęto rozważania nad rolą menedżerów w procesie efektywnego zarządzania wiedzą. Opracowanie ma na celu wskazanie wagi menedżerów oświaty dla zarządzania wiedzą w placówkach oświatowych. Gospodarka oparta na wiedzy stawia kadrę menedżerską przed nowymi wyzwaniami, a to oznacza, że dotychczasowe uwarunkowania sukcesu menedżerów wymagają ponownego zdefiniowania i określenia ról.

2. WIEDZA I JEJ RODZAJE

W ogólnym ujęciu pojęcie wiedzy jest używane często w sposób bardzo lapidarny, za pomocą terminów encyklopedycznych czy skrótowych lub określana intuicyjnie. Odmiennie od powszechnego pojęcia wiedzy w naukach o zarządzaniu jest to termin precyzyjny. Wiedza jest przede wszystkim związana z procesami myślowymi człowieka, powstaje w jego umyśle i jest tworzona przez nawiązywanie do konstruktów umysłowych, takich jak pojęcia, prawa i teorie (Lenart, 2014:15). Różne podejścia do definiowania wiedzy są zgodne co do tego, że wiedza jest elastyczną i dynamiczną substancją niematerialną, powstającą w efekcie myślowego przetwarzania posiadanych przez człowieka i uzyskiwanych z otoczenia zbiorów danych i informacji, zaś podmiotami twórczymi i nosicielami jej rdzenia są ludzie (Lenart, 2014:17). Najczęściej pojęcie „wiedza” kojarzy się z danymi i informacjami. Dane to znaki, obrazy, fakty, które wyjęte są jednak z kontekstu. Dane ujęte w kontekście stanowią informacje. Natomiast wiedza to informacje w kontekście, jednak z jednoczesnym ich rozumieniem. W proponowanej przez J. Trajera zależności struktura ta jest uzupełniona o jeszcze jedno pojęcie – mądrość, rozumiana jako najwyższy poziom zrozumienia (Trajer, Paszek, Iwan, 2012:26).

Rysunek 1. Piramida wiedzy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Trajer, 2012:26.

Wiedzę można sklasyfikować na bardzo wiele sposobów. Jednym z najczęściej przytaczanych podziałów jest dokonany przez Nonakę i Takeuchiego podział na wiedzę dostępną i wiedzę ukrytą (Nonaka, Takeuchi, 2000: 80) Te dwa typy wiedzy zostały przedstawione w tabeli nr 1.

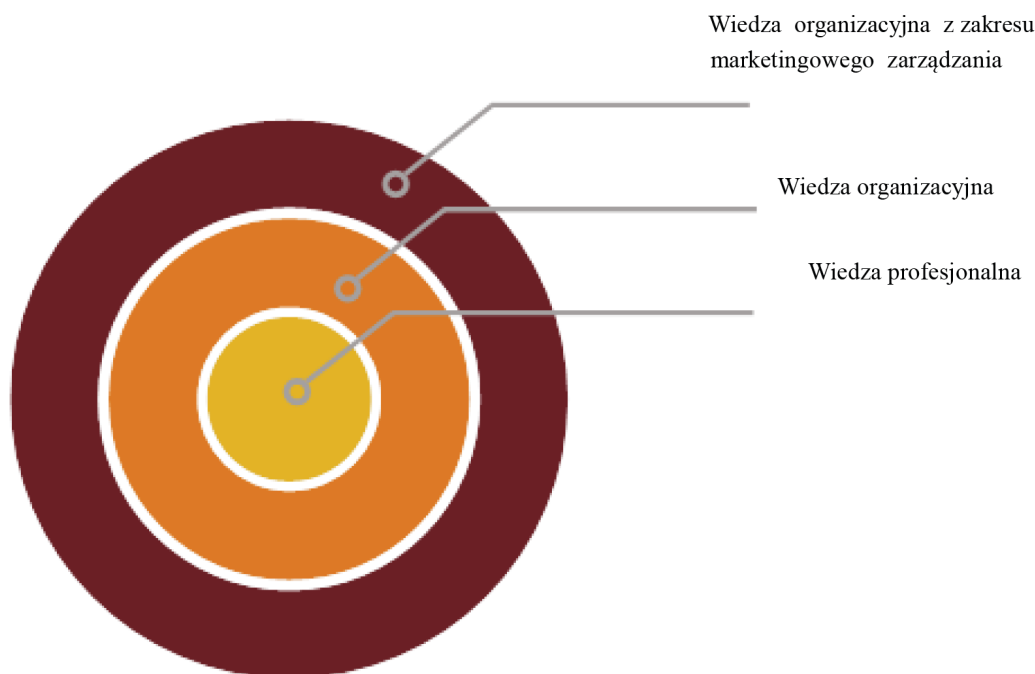
Tabela 1. Typologia wiedzy.

| Wiedza ukryta (subiektywna) | Wiedza dostępna (obiektywna) |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Wiedza doświadczalna (ciało) | Wiedza racjonalna (umysł) |
| Wiedza symultaniczna (tu i teraz) | Wiedza sekwencyjna (tam i wtedy) |
| Wiedza analogowa (praktyka) | Wiedza cyfrowa (teoria) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nonaka, Takeuchi, 2000:84

Wiedza dostępna jest istotna dla organizacji przede wszystkim z uwagi na możliwość jej przechowywania, przesyłania czy nawet sprzedawania. Wiedza ukryta jest szczególnie cenna dla organizacji, gdyż ma największe znaczenie dla realizacji zadań i sprawności funkcjonowania organizacji i często może stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej, również placówki oświatowej (Trajer, Paszek, Iwan, 2012: 34). Z punktu widzenia funkcjonowania placówki oświatowej ważny jest podział wiedzy, zaproponowany przez A. Fazlagića, gdzie wiedza stanowi zarówno rdzeń jak i otoczkę usługi edukacyjnej.

Rysunek 2. Rdzeń oraz otoczek usługi edukacyjnej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Fazlagić, 2003: 22

A. Fazlagić określa wiele postaci wiedzy, charakterystycznych dla specyfiki szkoły, są to:

- wiedza profesjonalna (rdzeń usługi) jako podstawa usługi edukacyjnej, określana również jako wiedza merytoryczna w zakresie nauczanego przedmiotu,
- wiedza organizacyjna (otoczek wiedzy profesjonalnej), związana z administrowaniem szkołą, przestrzeganiem przepisów prawnych,
- wiedza dotycząca marketingowego zarządzania szkołą (rozwiniecie wiedzy organizacyjnej), pozwalająca jej wyróżniać się w konkurencyjnym otoczeniu. Wielkość tego zewnętrznego kręgu zależy przede wszystkim od inwencji i zaangażowania kadry menedżerskiej placówki oświatowej (Fazlagić, 2003: 21-22).

W związku z różnymi rodzajami wiedzy, które można wyróżnić w szkole, należy również określić procesy i poziomy zarządzania wiedzą.

3. PROCESY I POZIOMY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Opierając się na różnym podziale wiedzy można zdefiniować zarządzanie wiedzą jako zespół procesów pozwalających przekształcać posiadaną przez pracowników organizacji oraz jej otoczenie wiedzę ukrytą w wartościowe

dla niej zasoby wiedzy jawnej, umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie wiedzą oznacza sposób zarządzania, który obejmuje procesy identyfikacji, wyboru, syntezy, przechowywania, odtwarzania, rozpowszechniania wiedzy oraz stworzenie modelu interaktywnego, w którym jednostki w sposób ciągły dzielą się swoją wiedzą i wykorzystują istniejące warunki do opanowania nowej wiedzy (Lenart, 2014:34). W dalszej części artykułu przedstawiono kilka wybranych podejść do zarządzania wiedzą. W literaturze można wyróżnić trzy kierunki rozwoju zarządzania wiedzą: japoński, zasobowy oraz procesowy. W modelu japońskim akcentuje się aspekt tzw. spirali wiedzy – gdzie zarządzanie wiedzą jest cyklem powtarzających się sekwencji socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji oraz internalizacji (Nonaka, Takeuchi, 2000: 95-98). Jashapara proponuje pięć etapów powiązanych ze sobą w układzie zamkniętym: odkrywanie wiedzy, jej generowanie, wartościowanie, upowszechnianie oraz wykorzystywanie (Jashapara, 2013:125). W podejściu zasobowym zarządzanie wiedzą koncentruje się na kluczowych kompetencjach, umiejętnościach i wiedzy pracowników oraz normach i wdrażaniu technologii (Lenart, 2014: 34). Procesowe zarządzanie wiedzą skupia się na podprocesach. Trzy etapy proponuje K. Dalkir: przechwytywanie wiedzy lub/i jej tworzenie, współdzielenie i rozpowszechnianie wiedzy oraz przyswajanie i stosowanie wiedzy. Te trzy procesy

są jednak uwarunkowane przez działania, które odbywają się pomiędzy nimi: szacowanie, kontekstualizacja oraz ciągle uaktualnianie (Trajer, Paszek, Iwan, 2012: 47).

Natomiast sekwencyjny proces zarządzania wiedzą proponują T.H. Davenport i L. Prusak, którzy wyróżnili trzy podstawowe procesy zarządzania wiedzą: generację wiedzy, kodyfikację wiedzy i transfer wiedzy (Gierszewska, 2011: 93).

Z punktu widzenia placówki oświatowej można wyróżnić proces kodyfikacji i personalizacji wiedzy oraz dzielenie się wiedzą. Kodyfikacja wiedzy polega na zamianie wiedzy zawartej w umysłach pracowników na postać dokumentów – dotyczy to zarówno dokumentów w wersji papierowej, jak i wszelkiego rodzaju plików multimedialnych. Wśród dokumentów, w których zawarta jest skodyfikowana wiedza organizacyjna w szkole można wymienić m.in. statut szkoły, regulamin działalności rady rodziców czy wewnątrzszkolne ocenianie. Personalizacja wiedzy jest procesem odwrotnym do kodyfikacji i polega na interpretowaniu wiedzy zawartej w dokumentach i odkrywaniu kontekstu tej wiedzy w celu wykorzystania jej w działaniu. W placówkach oświatowych personalizacja wiedzy odbywa się podczas konferencji lub czytania dokumentów.

Dzielenie się wiedzą to jej dystrybucja lub upowszechnianie. W oświacie wiedza jest najbardziej intensywnie wymieniana w obrębie danej szkoły, natomiast przepływ wiedzy pomiędzy szkołami zależy od aktywności dyrektorów – menedżerów. Typowymi procesami dzielenia się wiedzą wewnątrz szkoły to np. udział nauczycieli w lekcjach koleżeńskich, praca w zespołach samokształceniowych, spotkania indywidualne lub zbiorowe z rodzicami. Z mniejszą intensywnością dzielenie się wiedzą odbywa się pomiędzy dyrektorem szkoły a organem prowadzącym, pomiędzy dyrektorami szkół, pomiędzy nauczycielami pracującymi w różnych szkołach, oraz w innych możliwych w oświacie konfiguracjach (Fazlagić, 2009: 163-179).

Zarządzanie wiedzą odbywa się na poziomach, różnie definiowanych przez autorów.

Dwa poziomy zarządzania wiedzą uwzględniają W.R. Bukowitz oraz R.L. Williams. Są to poziom taktyczny oraz strategiczny, a w ramach tych poziomów autorki wyróżniają osiem procesów. Na poziomie taktycznym są to:

- pozyskiwanie wiedzy,
- wykorzystywanie wiedzy,

- uczenie się nowej wiedzy,
- wkład do procesów wzbogacania wiedzy.

Poziom taktyczny zarządzania wiedzą w szkole jest niezbędny w jej bieżącej działalności i umożliwia dostosowywanie się do otoczenia konkurencyjnego. Na poziom strategiczny składają się:

- szacowanie posiadanych aktywów wiedzy, która jest dostępna z różnych źródeł,
- kodyfikacja wiedzy tak, by jej najważniejsze elementy pozostały w szkole na wypadek odejścia kluczowych pracowników,
- utrzymanie aktywów wiedzy oraz pozbywanie się wiedzy zbędnej i nieadekwatnej do potrzeb (Gierszewska, 2011: 98-99).

Z kolei G. Probst, S. Raub oraz K. Romhard dzielą zarządzanie wiedzą na trzy poziomy, nazywane przez nich wymiarami: normatywny, strategiczny i operacyjny.

Wymiar normatywny dotyczy ogólnej polityki placówki oświatowej, technologii, ludzi oraz kultury organizacyjnej w organizacji; wymiar strategiczny określany jest jako plany, odnoszące się do programów długoterminowych służących realizacji misji i wizji szkoły; natomiast wymiar operacyjny – zadaniowy polega na tworzeniu wiedzy formalnej i wiedzy ukrytej, następnie jej przetworzeniu i gromadzeniu, archiwizowaniu i ochronie oraz praktycznym wykorzystaniu dla osiągnięcia zamierzonych celów (Kłak, 2010:58).

W podejściu japońskim I. Nonaka i H. Takeuchi rozróżniają poziomy zarządzania wiedzą:

- „góra – dół”,
- „dół – góra”,
- „środek – góra – dół”.

Pierwsze podejście „góra – dół” to klasyczny model hierarchiczny. Kładzie nacisk na tworzenie wiedzy, która powstaje w wyniku przetwarzania informacji i zakłada się, że to kadra najwyższa – czyli dyrektor szkoły tworzy nową wiedzę. Drugie z wymienionych poziomów „dół – góra” to model uformowany na wzór lustrzanego odbicia stylu „góra – dół”. Zamiast stosunków hierarchicznych i podziału pracy występuje tu autonomia, dzięki której pracownicy niższych szczebli – nauczyciele mają możliwość tworzenia wiedzy i przekazywania jej szczeblom wyższym- menedżerom oświaty. Trzecie podejście to „środek – góra – dół”. Tutaj wiedza jest tworzona przez kadre średniego szczebla, stojącą często na czele zespołów zadaniowych. Dzięki temu mają oni bliski kontakt z najwyższą kadrami, jak i szeregowymi pracownikami,

przez co wiedza dostępna i ukryta może być na równi gromadzona (Nonaka, Takeuchi, 2000: 156-158). Dwa pierwsze poziomy mają przeciwstawne podejścia. Poziom „góra-dół” kładzie nacisk na wiedzę jawną, zaś poziom „dół-góra” na wiedzę ukrytą. Trzeci poziom w równym stopniu docenia wiedzę ukrytą i jawną. Wiedza umożliwia skuteczne funkcjonowanie organizacji w długiej perspektywie, dostosowanie do otoczenia, wykorzystanie szans i przeciwdziałanie zagrożeniom, dlatego też niezbędne jest prawidłowe zarządzanie nią, za pomocą menedżerów, funkcjonujących w placówkach oświatowych.

4. MENEDŻEROWIE PLACÓWKI OŚWIATOWEJ I ICH ZADANIA

Niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania placówki oświatowej jest sprawne zarządzanie, przedsiębiorczość, elastyczność oraz umiejętne korzystanie z szans i ich tworzenia dzięki strategicznemu myśleniu i działaniu. Pod pojęciem placówki oświatowej, zgodnie z Ustawą z dnia 14 grudnia 2016 r. *Prawo Oświatowe*, rozumie się każdą szkołę, przedszkole, placówkę oświatowo-wychowawczą, placówkę kształcenia ustawicznego, placówkę kształcenia praktycznego oraz ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego, placówkę artystyczną, poradnię psychologiczno-pedagogiczną, młodzieżowy ośrodek wychowawczy, młodzieżowy ośrodek socjoterapii, specjalny ośrodek szkolno-wychowawczy oraz specjalny ośrodek wychowawczy dla dzieci i młodzieży, a także placówkę zapewniającą opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania, placówkę doskonalenia nauczycieli, bibliotekę pedagogiczną oraz kolegium pracowników służb społecznych. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się określenie placówki oświatowej synonimem „szkoła”.

Realizacją procesu zarządzania szkołą zajmuje się jej kadra menedżerska, której zadaniem, w odróżnieniu od kadry menedżerskiej związanej z biznesem, jest profesjonalne ustalanie i realizowanie zadań związanych z edukacją w oparciu o dynamicznie zmieniające się przepisy prawa oświatowego i ciągle dostosowywanie podstaw programowych do nowych realiów społecznych.

Wśród pracowników stanowiących kadre menedżerską wyróżnia się dwie podstawowe kategorie: osoby zarządzające w imieniu pracodawcy zakładem pracy, czyli pracownicy kierujący jednoosobowo zakładem, zastępcy pracowników kierujących jednoosobowo zakładem, pracownicy wchodzący w skład kolegiального organu zarzą-

dzającego zakładem, głównie księgowi oraz kierownicy wyodrębnionych komórek organizacyjnych. Kadra menedżerska jest specyficzną kategorią pracowników placówki oświatowej ze względu na przydzielane jej zadania oraz role, jakie odgrywa w formułowaniu, implementowaniu i kontrolowaniu działań, które mają zapewnić powodzenie organizacji. Kadre menedżerską w polskiej oświacie stanowią więc: minister oświaty, kuratorzy oświaty, wizytatorzy, dyrektorzy placówek oświatowych, w tym dyrektorzy oraz wicedyrektorzy szkół oraz inne osoby pełniące funkcje kierownicze organizacji działających na rzecz oświaty. Placówka oświatowa stawia przed menedżerami nowe wymagania w zakresie budowy systemu organizacyjnego szkoły, polegającego na tworzeniu własnej wiedzy, dzieleniu się nią oraz jej pomnażaniu – szkoła jest więc organizacją zarządzającą wiedzą.

Zarówno w mowie potocznej, jak i w literaturze z zakresu zarządzania nazwy menedżer używa się w szerokim znaczeniu. Może nim być każda z osób uznana za zarządzającą organizacją lub jej wyodrębnioną częścią, bez względu na to, jakie miejsce zajmuje w hierarchii organizacyjnej. Zgodnie z tym rozumieniem pojęcia menedżer używa się w odniesieniu do dyrektora, kierownika, zwierzchnika czy przełożonego. Nadal aktualne jest tradycyjne i klasyczne podejście P. F. Druckera, który stwierdza, że menedżerem jest „każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięcia” (Drucker, 1997: 17-18). R.W. Griffin definiuje menedżera jako kogoś, kto odpowiada przede wszystkim za realizację procesu zarządzania. Podstawowe działania kierownicze obejmują planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie ludziom i kontrolowanie (Griffin, 2004:7). Menedżerowie wykonują te działania z zamiarem sprawnego i skutecznego powiązania zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych, i pracują nad osiągnięciem celów organizacji. Jego zadania dodatkowo komplikują gwałtowne zmiany, nieoczekiwane zakłócenia, a także różnego rodzaju sytuacje kryzysowe. Zgodnie z tymi definicjami menedżera placówki oświatowej stanowi przede wszystkim jej dyrektor.

Dotychczasowe funkcje dyrektora placówki oświatowej obejmowały przede wszystkim sprawy administracyjne, np. zatrudnianie i zwalnianie nauczycieli i pracowników niebędących nauczycielami, przyznawaniu nagród oraz wymierzaniu kar porządkowych, występowanie z wnioskami o przyznaniu odznaczeń, nagród czy innych wyróżnień dla pracowników. W dobie gospodarki opartej na wiedzy funkcje te przestały być wystarczające,

dlatego też na grunt oświaty została przeniesiona nazwa menedżer. Wynikało to ze znacznego poszerzenia kompetencji dyrektora, poprzez przekazanie mu niektórych uprawnień nadzoru pedagogicznego, zbliżenie szkoły do lokalnego środowiska i funkcjonowania szkoły w warunkach wolnego rynku. Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. *Karta Nauczyciela* (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189 z późn. zm.) nakłada na dyrektora szkoły odpowiedzialność za: dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły; realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących, oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę; tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków; zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym; zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych; zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę.

Oprócz zadań określonych przez Ustawodawcę, zgodnie z ideą J. Fazlagića szkoła jest specyficzną organizacją, w której przed dyrektorem – menedżerem szkoły stają następujące wyzwania:

- doskonalenie osobistych umiejętności przywódczych,
- stworzenie i utrzymanie klimatu współpracy w nieprzychylnych temu warunkach rywalizacji,
- zwracanie uwagi na moralne aspekty nauczania i wartości poprzez dawanie przykładu oraz ocenę pracy także przez pryzmat jej aspektów moralnych,
- wspieranie rozwoju wiedzy poszczególnych nauczycieli,
- poszerzenie pola własnej świadomości o wiedzę na temat kultury organizacyjnej i klimatu współpracy,
- świadomość uczestniczenia w systemie oświatowym, co wymusza konieczność balansowania pomiędzy autonomią na stanowisku dyrektora szkoły a koniecznością podporządkowania się regułom systemu. (Fazlagić, 2009: 189)

Z punktu widzenia niniejszego opracowania menedżer oświaty – dyrektor szkoły odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania wiedzą w placówce oświatowej.

5. ROLA MENEDŻERÓW W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ W PLACÓWCE OŚWIATOWEJ

Menedżerowie w placówce oświatowej są obecnie nazywani „menedżerami oświaty”. Termin ten oznacza takich dyrektorów szkoły, którzy w imieniu właściciela szkoły (samorządu, organizacji społecznej, osoby fizycznej) potrafią inspirować i stwarzać warunki do twórczego poszukiwania nowych metod, form działalności pedagogicznej oraz organizacyjnej placówki, czyli samodzielnie i twórczo podejmować decyzje o działaniach ludzi, którymi kierują, a także o wykorzystaniu szkolnych zasobów kapitałowych i rzeczowych. Za te decyzje dyrektorzy – menedżerowie ponoszą pełną odpowiedzialność (Leśniak, 2011:210).

Dyrektor szkoły pełni także rolę „menedżera wiedzy”. Pełniąc tę rolę, dyrektor szkoły, stojąc na czele wykształconych i doskonalących swe kompetencje pracowników – nauczycieli, staje się menedżerem procesów uczenia się. W organizacji opartej na wiedzy, jaką niewątpliwie jest szkoła, menedżerowie, budując system zarządzania wiedzą, inicjują sprawny proces edukowania i szkolenia pracowników, wyjaśniając im, na czym polega zarządzanie wiedzą i na ile jest ono ważne dla rozwoju organizacji. Menedżerowie kreują infrastrukturę zarządzania wiedzą – nie tylko wybierają właściwe technologie i oprogramowanie wspomagające proces tworzenia, przetwarzania, gromadzenia, przeszukiwania oraz udostępniania wiedzy, ale także kształtują właściwy poziom relacji społecznych. Menedżer w swojej pracy zmienia stan wiedzy na korzystniejszy i bardziej konkurencyjny, w świetle czego wykazuje się umiejętnościami nadzorowania jej wykorzystywania do celów ekonomicznych. T.H. Davenport uważa, że najbardziej charakterystyczną cechą menedżerów wiedzy jest to, że nie ograniczają się oni do zarządzania, lecz w wielu wypadkach również sami wykonują pracę. (Davenport, 2007:157) Dyrektor szkoły jest obecnie również nauczycielem, członkiem rady pedagogicznej i jako taki pełni podwójną rolę – pracownika wiedzy i menedżera. Takie połączenie ról przynosi wiele korzyści. Menedżerowie pracowników wiedzy, którzy wykonują również „zwykłą” pracę, lepiej znają problemy i potrzeby swoich podwładnych – nauczycieli. Wybór właściwych proporcji między pracą a zarządzaniem zależy jednak od konkretnej sytuacji i umiejętności menedżera. Zarządzanie obejmuje zadania długoterminowe i nie zawsze precyzyjnie określone, podczas gdy efekty pracy widoczne są natychmiast (Davenport, 2007:158).

W zarządzaniu wiedzą w placówce oświatowej nie wystarczy jednak być tylko menedżerem. Menedżerowie we współczesnej szkole muszą podjąć się pełnienia przywódczej roli w warunkach dynamicznych zmian otoczenia. Ponadto skuteczni menedżerowie muszą nastawić się na współpracę z ludźmi, których powinni przekonać, że lepiej niż inni rozumieją pojawiające się problemy oraz potrafią je rozwiązywać. Ten pogląd wyraża B.J. Feder, twierdząc, że: „Dla sprawnego i dynamicznego funkcjonowania organizacji potrzebne są dwa rodzaje umysłu. Umysł menedżera – dla opracowania procedur i regulaminów do pracy oraz umysł przywódcy – dla inspirowania i motywowania ludzi”. (Wziętek-Staśko, 2016:90). Przywództwo jest rodzajem społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, który ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi między nimi. Przywództwo jest sztuką mobilizowania ludzi do skutecznych działań – do personalizacji wiedzy, jej kodyfikacji, a przede wszystkim do dzielenia się swoją wiedzą (Fazlagić, 2009: 186).

A.C. Decrane Jr. twierdzi, że przyszłościowym modelem przywództwa jest model konstytucyjny, gdzie „prawdziwi przywódcy są sprawiedliwi i uczciwi – i to nie jedynie ze względu na prawa i przepisy – są etyczni, otwarci i godni zaufania” (Wziętek-Staśko, 2016: 97) .

Jak twierdzi T.H. Davenport wiedza jest zasobem niewidocznym, więc zarządzanie nią nie może polegać tylko na obserwacji i monitorowaniu, menedżerowie – dyrektorzy szkoły, aby sprostać stawianym przed nimi wyzwaniom, powinni dostosować swoje role do wymagań gospodarki opartej na wiedzy. Działania te powinny obejmować dostosowanie relacji z pracownikami oparte na wzajemnym szacunku, autorytecie i zaufaniu, co można osiągnąć poprzez:

- przejście od nadzorowania pracy do wykonywania jej wraz z nauczycielami,

- przeorganizowanie struktury z hierarchicznych do tworzenia wspólnot,
- zatrudnianie i zatrzymanie najlepszych pracowników,
- ocenę niewidocznych efektów pracy w miejsce pomiarów widocznych rezultatów,
- tworzenie kultury organizacyjnej szkoły opartej na wiedzy,
- redukcja biurokracji,
- wykorzystywanie zasobów z różnych źródeł (Davenport, 2007:157).

Menedżer nowej generacji staje się więc nie tylko szefem dyrektorem szkoły, ale również trenerem, mentorem, wsparciem w rozwoju oraz osobą angażującą pracowników wiedzy.

6. PODSUMOWANIE

Zmiany praktycznie we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego i społecznego przyczyniły się do powstania gospodarki opartej na wiedzy. Wiedza stanowi obecnie jeden z najważniejszych zasobów każdej organizacji, a zwłaszcza jeden z najważniejszych zasobów szkoły.

Zarządzanie wiedzą jest zaliczane do nowoczesnych metod zarządzania organizacją, więc menedżerowie szkoły powinni stać się rzecznikami norm i wartości poświadczanych przy realizacji strategii rozwoju szkoły, powinni propagować kreatywność, profesjonalizm w działaniu, chęć doskonalenia się, zaufanie we wzajemnych relacjach interpersonalnych, afirmować dialog i partnerstwo oraz jednoczyć wszystkich pracowników wokół wizji rozwoju i wzrostu placówki oświatowej. Znajomość i umiejętność identyfikacji procesów zarządzania wiedzą i występujących między nimi związków pozwala menedżerowi wiedzy na systematyczne budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku oświatowym.

LITERATURA

1. Davenport, T.H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
2. Drucker, P.F.(1994). *Menedżer skuteczny*. Kraków: Nowoczesność
3. Fazlagić, A. (2003). *Marketingowe zarządzanie szkołą*. Warszawa: CODN
4. Fazlagić, J. (2014). *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Difin SA
5. Fazlagić, J. (2009). *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
6. Gierszewska, G. (2011). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej
7. Griffin R.W. (2015). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN
8. Jashapara, A. (2014). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE
9. Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach

10. Leśniak, K. (2011). *Dyrektor szkoły jako menedżer*. Tarnów: Zeszyty Naukowe WSE w Tarnowie
11. Lenart, R. (2014). *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*. Warszawa: Wolters Kluwer SA
12. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext
13. Trajer, J; Paszek, A.; Iwan S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE
14. Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. *Prawo oświatowe* Dz.U. z 2017 r. poz. 59, 949.
15. Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. *Karta Nauczyciela* (Dz.U. z 2017 r. poz. 1189)
16. Wziątek-Staśko, A. (2016). *Motywowanie w erze Web 2,0+*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o