



## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ KADRY NAUCZYCIELSKIEJ SZKOŁY

**Krzysztof Ponchała**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Zarządzanie różnorodnością jest koncepcją, która umożliwia organizacjom osiągnięcie na rynku usług przewagi konkurencyjnej poprzez podejmowanie działań ukierunkowanych na dostrzeganie, akceptowanie i maksymalne wykorzystanie różnorodności na rzecz organizacji. Miejscem, gdzie mamy do czynienia z pełną gamą różnorodności, jest placówka szkolna. Jej interesariusze – uczniowie, nauczyciele, rodzice – posiadający różne tożsamości: pierwotną, wtórną i organizacyjną, tworzą społeczność, która ma znaczny potencjał sprzyjający jej rozwojowi. Zarządzanie różnorodnością staje się wobec tego jednym z ważniejszych wyzwań, jakie ma przed sobą współczesna szkoła. W artykule proponuje się, aby wdrażanie koncepcji zacząć od jej realizacji w odniesieniu do kadry nauczycielskiej. Wprowadzenie programu przynosi konkretne korzyści: wzrost kreatywności i innowacyjności, polepszenie wizerunku, zwiększenie elastyczności, poprawę efektów edukacyjnych. Zasadniczym elementem zarządzania różnorodnością w szkole jest jego oparcie na systemie wartości fundamentalnych dla funkcjonowania człowieka we współczesnym świecie, takich jak zrozumienie, empatia, tolerancja i wzajemna komunikacja.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, różnorodność, kadra nauczycielska

**DOI:** 10.17512/znpcz.2016.3.2.13

### Wprowadzenie

Pracownicy, stanowiący podstawowy zasób każdej organizacji, różnią się między sobą ze względu na społeczno-demograficzne, takie jak wiek, płeć, pochodzenie społeczne, oraz ze względu na czynniki niedemograficzne, takie jak m.in.: osobowość, poglądy, postawy, wyznawany system wartości (Seymen 2006, s. 297). Takie same czynniki wpływają na różnorodność kadry nauczycielskiej. W placówkach szkolnych, w zależności od ich wielkości, pracuje od kilkunastu do kilkudziesięciu nauczycieli. Każdy z nich jest na swój sposób inny, ma różną wiedzę i doświadczenie, reprezentuje inne cechy osobowościowe. W zarządzaniu kadrami nauczycielskimi chodzi o to, aby dostrzec te indywidualności, aby je docenić i w odpowiedni sposób wykorzystać dla wspólnego celu, jakim jest osiągnięcie najlepszych efektów edukacyjnych. Odejście od tradycyjnej filozofii równego traktowania wszystkiego i wszystkich oraz wprowadzenie zarządzania polegającego na wykorzystaniu potencjału tkwiącego w różnorodności kadry pedagogicznej jest szansą na uzyskanie sukcesu edukacyjnego uczniów. Wprowadzając program zarządzania

różnorodnością, trzeba wziąć pod uwagę różne aspekty tego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi. Należy odpowiedzieć na kluczowe pytania: Które praktyki i procedury wzmacniają zarządzanie różnorodnością i jakie są efekty ich wprowadzenia? Jaki system wartości funkcjonujący w szkole wspiera różnorodność? Jakie szanse i zagrożenia stwarza wprowadzenie programu zarządzania różnorodnością?

Celem artykułu jest omówienie koncepcji zarządzania różnorodnością kadry nauczycielskiej, jako jednego z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono czynniki różnicujące nauczycieli oraz sfery zarządzania w szkole, w których mamy do czynienia z różnorodnością. W artykule omówiono szanse i zagrożenia związane z wprowadzaniem polityk i programów wzmacniających różnorodność oraz sposób adaptacji programu jej zarządzania w placówce szkolnej.

## **Różnorodność oraz tendencje jej rozwoju w Polsce**

Otoczający nas świat jest pełen różnorodności. Począwszy od różnorodności świata fauny i flory, poprzez bogactwo zjawisk zachodzących w środowisku przyrodniczym, aż po wielorakość form wytworzonych przez człowieka. Również sam człowiek jest obdarzony wieloma cechami, którymi wyróżnia się w środowisku społecznym. W pierwszym wymiarze ludzie różnią się pod kątem tego, co jest widoczne, czyli rasą, płcią, wiekiem, sprawnością (niepełnosprawnością), oraz tego, co jest niewidoczne, czyli narodowością, językiem, religią, wykształceniem, wiedzą i kompetencjami, systemem wartości, osobowością. Inny podział przyporządkowuje czynniki różnicujące do trzech podstawowych grup, przypisując ludziom tzw. tożsamość pierwotną, wtórną i organizacyjną. Wpływ na tożsamość pierwotną mają przede wszystkim czynniki wrodzone, jak rasa, płeć, pochodzenie etniczne, zdolności, oraz takie, które kształtują się pod wpływem środowiska zewnętrznego, jak wiedza, kompetencje, wyznawane wartości, osobowość. Duży wpływ na kształtowanie się zróżnicowania człowieka ma tutaj rodzina i stosowany przez nią system wychowawczy oraz całe otoczenie instytucjonalne i pozainstytucjonalne, jak szkoła, kościół, organizacje społeczne, media, grupy formalne i nieformalne. Tożsamość wtórna i organizacyjna zależy w dużej mierze od miejsca, jakie zajmuje jednostka w życiu społecznym. Na kształtowanie się tych tożsamości zdecydowany wpływ ma już sam człowiek. Do grupy czynników wtórnych zalicza się: stan cywilny, poziom wykształcenia, status rodzinny i społeczny, religia, zwyczaje, zainteresowania. Na poziom zróżnicowania wpływają również czynniki organizacyjne, wynikające głównie z zajmowanego przez ludzi miejsca w organizacji, jak pozycja w hierarchii zawodowej, staż pracy, uprawnienia zawodowe, forma zatrudnienia, przywileje pracownicze (Walczak 2011, s. 11-19). W dzisiejszej rzeczywistości trudno sobie wyobrazić organizację, która nie zatrudniałaby zróżnicowanych pracowników. Jedną z podstawowych przyczyn rozwoju różnorodności w organizacji są zmiany demograficzne mające wpływ na kompozycję siły roboczej. W wielu krajach, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, obserwuje się stale rosnący udział zatrudnianych kobiet i mniejszości etnicznych, co powoduje zmiany w strukturze pracowników. Ważnym elementem wpływającym na różnorodność organizacji jest ustawodawstwo i działania prawne. W Europie Zachodniej polityka różnorodności zaczęła się właśnie od przeciwdziałania

dyskryminacji w różnych obszarach. Dominującą rolę w rozwoju koncepcji miało wprowadzane przez Unię Europejską prawo wspólnotowe zakazujące dyskryminacji „ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną” (Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską 1997, art. 13<sup>1</sup>), zawarte w traktacie amsterdamskim i w kolejnych dyrektywach. Przyczyną rosnącej różnorodności w organizacjach jest również powszechna globalizacja, zmuszająca firmy do działania w warunkach zróżnicowanych pod kątem norm prawnych, społecznych i obyczajowych. Czynniki, które spowodowały zaakceptowanie polityki różnorodności w firmach, to jednak nie instrumenty prawne, aspekty moralne czy społeczna odpowiedzialność biznesu. Najistotniejsze okazały się korzyści, jakie firmy odnoszą wraz z zastosowaniem tej polityki. Istotną zmianą w postrzeganiu problemu było wyjście polityki różnorodności z działu HR i skierowanie jej do całej organizacji. Firmy uświadomiły sobie, że zróżnicowani pracownicy, dysponujący wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami, stanowią kapitał umożliwiający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Griffin 2013, s. 182). Zarządzanie różnorodnością stało się więc dla organizacji standardem w jej funkcjonowaniu, dającym nie tylko poprawienie efektywności, ale gwarantującym również dobrą atmosferę w pracy, otwartość, tolerancję, wzajemną współpracę.

W organizacjach działających w Polsce mamy do czynienia z różnorodnością występującą głównie w obszarze płci, wieku, statusu rodzinnego i sprawności (niepełnosprawności). Mniej znaczącą kwestią jest zróżnicowanie narodowościowe i religijne. Bierze się to stąd, że Polska w tych obszarach jest praktycznie jednolita. W Narodowym Spisie Powszechnym z 2011 roku 97,09% obywateli zadeklarowało narodowość polską. Z kolei liczba obcokrajowców, którzy zgodnie z danymi Urzędu ds. Cudzoziemców dostali na koniec 2013 roku zezwolenie na pobyt stały, wynosi ok. 120 tys., co stanowi tylko 0,3% ludności naszego kraju (Urząd ds. Cudzoziemców 2014). Z informacji przedstawionych przez GUS dotyczących wyznania wynika, że 87% Polaków deklaruje wyznanie katolickie (inne wyznania to niecałe 2%, ok. 11% to bezwyznaniowcy) (GUS 2011). Z danych wynika, że w obecnej chwili takie czynniki jak narodowość i religia nie wpływają na poziom zróżnicowania pracowników.

Zasadniczym elementem różnicującym pracowników w Polsce jest kwestia płci. Mimo wyższego od mężczyzn poziomu wykształcenia, wskaźnik zatrudnienia kobiet wynosił w 2011 roku 43,4% w stosunku do ogółu zatrudnionych. Blisko 60% kobiet w wieku produkcyjnym pracuje i ten udział w rynku pracy się zwiększa (wzrost o 10% w stosunku do poziomu sprzed 10 lat), ale nadal jest mniejszy niż u mężczyzn (ok. 70%). Kobiety również mniej zarabiają (różnica wynosi ok. 20,6%) (GUS 2015) i mają mniejsze możliwości awansu zawodowego. Według rankingu Global Gender Gap Report przygotowanego na zlecenie World Economic Forum, który ma za zadanie określenie, jak w danym kraju dzielone są środki i możliwości między płciami (np. w obszarze wysokości płac, możliwości awansu), Polska w 2015 roku zajmowała 51. miejsce wśród 145 krajów (Global Gender Gap Report 2015). Nierówne traktowanie kobiet na rynku pracy ma swoje źródła w stereotypach oraz roli, jaką spełniają kobiety w środowisku rodzinnym.

Ważnym czynnikiem różnicującym pracowników w Polsce jest niepełnosprawność. Populacja osób z niepełnosprawnością wynosi 12,2% ludności. Jest to bardzo duża rzesza prawie 5 milionów ludzi, z tego ponad 3 miliony ma formalne orzeczenie o niepełnosprawności. Niestety udział niepełnosprawnych pracowników w rynku pracy jest mały i zatrudnienie w tej grupie posiadało tylko 22,8% (Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych 2015). Mimo wielu korzyści, jakie odnoszą pracodawcy zatrudniający osoby niepełnosprawne – jak dofinansowanie wynagrodzenia czy stanowiska pracy, zwrot kosztów szkolenia pracowników – w ich zatrudnieniu nadal przeważają negatywne stereotypy. Uważa się, że tacy pracownicy, którzy sami wymagają pomocy, są niezaradni życiowo, mocno obciążają pracodawcę i nie radzą sobie z wymogami, jakie stawia się im w pracy.

Bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na zróżnicowanie jest wiek pracowników. Rozkład zatrudnienia jest nierównomierny, a grupą defaworyzowaną są przede wszystkim pracownicy po pięćdziesiątym roku życia. Polska ma w tym przedziale wiekowym bardzo słabe wskaźniki aktywności zawodowej, lokujące ją najniżej wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej. Wskaźnik zatrudnienia w tej grupie wynosił w 2014 roku 32,4% (jednocześnie osoby z tej grupy stanowiły 26% ogółu bezrobotnych w kraju) (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej 2013). Zasadniczą rolę w ograniczeniu zatrudniania osób z grupy 50+ ponownie odgrywają stereotypy. Uważa się, że tacy pracownicy są mniej elastyczni, więcej chorują, nie chcą się szkolić.

Opisany stan różnorodności w Polsce jest zjawiskiem dynamicznym i będzie ulegał modyfikacji w wyniku przemian społeczno-gospodarczych zachodzących w naszym kraju. W pierwszym rządzie różnorodność w zespołach pracowniczych będzie się powiększać dzięki łamaniu stereotypów związanych z zatrudnianiem kobiet, osób niepełnosprawnych i osób w wieku 50+. Pracodawcy coraz częściej zdają sobie sprawę, że zatrudnienie takich pracowników przynosi wiele korzyści, bowiem wnoszą oni do organizacji swoją wiedzę, kompetencje oraz doświadczenie przynoszące wymierne efekty. Zatrudnianie tych pracowników wpływa również pozytywnie na wizerunek firmy w otoczeniu i często sprzyja pozyskiwaniu nowych klientów.

Nowym elementem różnicującym pracowników będzie zapewne zwiększająca się liczba obcokrajowców, którzy podejmują pracę w Polsce. Obecnie ich liczba jest stosunkowo niewielka w stosunku do zatrudnionych Polaków. Analiza danych prowadzi jednak do wniosku, iż z roku na rok następuje wzrost zatrudnienia obcokrajowców (w 2014 roku wydano 44 tys. pozwoleń na pracę, ale pracę sezonową wykonywało już ok. 235 tys. pracowników) (Konieczna-Sałamatin 2015, s. 8-11). Nie wiadomo dokładnie, ilu cudzoziemców pracuje w Polsce nielegalnie. Ocenia się szacunkowo, że jest to od 100 do 500 tys. pracowników (Grzybowski 2016). Do tego dochodzą zatrudnieni pochodzący z krajów Unii Europejskiej, których liczba jest również nieokreślona. Razem jest to już znaczna grupa osób, którą można „zauważyć” na polskim rynku pracy. Aktualna sytuacja polityczna pozwala przypuszczać, że w najbliższym czasie przybędzie do Polski fala imigrantów z krajów Afryki i Azji, którzy również będą chcieli znaleźć zatrudnienie. Z przytoczonych powyżej faktów wynika, że w naszym kraju będzie się nasilała tendencja rozwoju różnorodności.

## Różnorodność w obszarze zarządzania kadrami nauczycielskimi szkół

Głównymi czynnikami różnicującymi kadrami nauczycielskimi szkół są – jak w wielu polskich organizacjach – płeć, wiek i status rodzinny. Ze względu na specyfikę zawodu nauczyciele są również zróżnicowani w sposób, który nie funkcjonuje w innych grupach zawodowych. Takim czynnikiem jest przynależność do tzw. grup przedmiotowych: matematyczno-fizycznych, przyrodniczych, humanistycznych, wychowania fizycznego. W obrębie danej grupy funkcjonuje również podział na nauczycieli danego przedmiotu. Nauczyciele danej grupy chętniej przebywają ze sobą, rozmawiają, rozwiązują podobne problemy dydaktyczne. Można stwierdzić, iż lepiej się rozumieją i są skłonni do większego współdziałania w obrębie danego gremium. Innym równie istotnym czynnikiem różnicującym jest posiadany status awansu zawodowego. W ramach tego podziału mamy do czynienia z nauczycielami: stażystą, kontraktowym, mianowanym i dyplomowanym. Różnice w awansie zawodowym wynikają głównie ze stażu pracy, uzyskiwanych kwalifikacji i doświadczenia zawodowego. Na drodze awansu nauczyciel opracowuje plany swojej pracy zawodowej, przedkłada z niej sprawozdania oraz zdaje egzaminy (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej 2013). Podobnie jak w przypadku innych pracowników w organizacjach, kadra nauczycielska składa się z ludzi pochodzących ze zróżnicowanych środowisk społecznych, mających wiedzę, kompetencje, swoje doświadczenia i osobiste poglądy.

Tak zróżnicowana kadra nauczycielska pracuje z uczniami, którzy przychodzą do szkoły z różnych środowisk, mają inne doświadczenia życiowe, światopogląd, określony system wartości. Kontekst społeczno-ekonomiczny jest często ważnym czynnikiem determinującym sukcesy, jakie uczniowie osiągają w procesie edukacyjnym. Szkoła powinna zatem dążyć do przezwyciężania wszelkich nierówności, musi zapewnić skuteczny system, który będzie traktował różnorodność jako źródło potencjalnego rozwoju uczniów, a nie jako przeszkodę w ich osiągnięciach. Nowoczesna szkoła wykorzystuje wiedzę, kompetencje i elastyczność swoich nauczycieli, aby spożytkować potencjał uczniów i zapewnić im odpowiednie wsparcie w procesach edukacyjnych. Zróżnicowana kadra nauczycielska, wyznająca określony system wartości, jest zatem niezwykle istotnym elementem sukcesu edukacyjnego uczniów.

Zarządzanie różnorodnością to działania podejmowane przez organizację ukierunkowane na dostrzeżenie, zaakceptowanie i maksymalne wykorzystanie różnorodności na rzecz organizacji. Według J. Fazłagića, zarządzanie różnorodnością jest strategią, w której poprzez szacunek i wrażliwość dla różnorodności pracowników tworzy i utrzymuje się środowisko przyjazne dla zatrudnionych (Fazłagić 2014b, s. 54). W. Walczak stwierdza, że zarządzanie różnorodnością jest elementem tworzenia kapitału intelektualnego organizacji, ponieważ ludzie wykorzystują w swojej pracy ważne dla organizacji zasoby niematerialne – wiedzę, kompetencje, zdolności i doświadczenie (Walczak 2011, s. 16). M. Keil, B. Amershi, S. Holmes zwracają w zarządzaniu różnorodnością uwagę na rozwijanie się organizacji poprzez akceptowanie istniejących różnic i wykorzystanie ich jako potencjału rozwojowego przynoszącego firmie wartość dodaną (Jamka 2011, s. 7). Jak widać, we wszystkich definicjach autorzy wyraźnie podkreślają poszanowanie

i zrozumienie dla różnorodności oraz postulują wykorzystanie jej dla dobra organizacji. Szkoła, jako organizacja ucząca się, powinna dążyć do pełnego wykorzystania potencjału kadry nauczycielskiej poprzez zarządzanie różnorodnością swoich nauczycieli. Zróżnicowana szkoła to taka, w której ceni się różnice w całej jej społeczności, docenia się ludzi z różnych środowisk, ich umiejętności, postawy i poglądy, wykorzystuje się różnorodność do wymiany doświadczeń i budowania nowej jakości. Zarządzanie różnorodnością kadry nauczycielskiej jest koncepcją stosowania polityki i programów, w których, stosując określony system wartości (właściwy dla danej szkoły), wykorzystuje się potencjał i zaangażowanie nauczycieli do osiągnięcia sukcesu edukacyjnego uczniów.

Każda szkoła w Polsce jest zobligowana do świadczenia usług edukacyjnych, spełniających wymagania określone w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej 2015). Analiza tekstu tego kluczowego dla oświaty dokumentu prowadzi do konkluzji, że nadrzędnym celem szkoły jest realizacja takiej koncepcji pracy, aby osiągnąć wszechstronny rozwój uczniów. Celowi temu służy realizacja procesów edukacyjnych sprzyjających uczeniu się, nabywaniu wiadomości i umiejętności, aktywizacji uczniów, kształtowaniu odpowiednich postaw społecznych. Nauczyciele planują i realizują procesy edukacyjne, współpracując ze sobą, z rodzicami oraz z innymi partnerami szkoły. Realizacji wysokich efektów edukacyjnych ma sprzyjać właściwe zarządzanie szkołą, uwzględniające indywidualną i zespołową pracę nauczycieli oraz ich doskonalenie zawodowe. Szkoła, jak żadna inna instytucja, jest organizacją opartą na wiedzy, a nauczyciele stanowią najważniejszy jej zasób. W tym kontekście niezwykle istotnym elementem jest zaadaptowanie metod zarządzania charakterystycznych dla organizacji gospodarczych do potrzeb szkoły i zastosowanie efektywnych systemów gospodarowania zasobami ludzkimi. Koncepcją sprzyjającą uzyskiwaniu wysokiej jakości pracy szkoły poprzez wykorzystanie potencjału pracowników może być zarządzanie różnorodnością kadry nauczycielskiej.

Zarządzanie różnorodnością można przeprowadzić, stosując podejście indywidualne i organizacyjne, traktując je komplementarnie. Podejście indywidualne koncentruje się na postawach i zachowaniu pracowników. R.W. Griffin wymienia cztery podstawowe postawy, których należy się nauczyć w organizacji:

- Zrozumienie – ludzie są zróżnicowani, co powoduje ich niejednorodne zachowania i należy nauczyć się je akceptować.
- Empatia – ludzie mają różne punkty widzenia i należy nauczyć się umiejętności wczuwania się w stan wewnętrzny drugiej osoby.
- Tolerancja – ludzie mają różne poglądy oraz systemy wartości i należy je szanować, mimo że różnią się one od naszych.
- Komunikacja – warunkiem rozwiązywania problemów wynikających z różnorodności jest wzajemna komunikacja między pracownikami. Rozmowa, spokojna dyskusja, wymiana poglądów sprzyja rozpoznaniu sytuacji problemowych i często zapobiega eskalacji konfliktów wynikających z różnorodności i wielokulturowości (Griffin 2013, s. 194-195).

W podejściu organizacyjnym ważną rolę przypisuje się polityce organizacji i stosowanym w niej praktykom. Szkoła, która decyduje się na wspieranie różnorodności, powinna podjąć szereg działań prowadzących do całościowego spojrzenia na to zagadnienie. Oznacza to wprowadzenie jednolitej strategii działania – różnorodność powinna być na trwałe wpisana w jej politykę personalną. Szkoła może podpisać Kartę Różnorodności, zobowiązując się „do wdrażania zasad zarządzania różnorodnością i polityki równego traktowania oraz ich promowania i upowszechniania wśród wszystkich interesariuszy organizacji”<sup>1</sup> (szkoła może to również uczynić, gdy rozszerzy politykę różnorodności na wszystkie podmioty środowiska szkolnego).

W podejściu organizacyjnym wskazuje się na stosowanie praktyk i procedur wzmacniających zarządzanie różnorodnością, które nazwano i omówiono w dalszej części tego podrozdziału.

**Rekrutacja przez wartości.** W zróżnicowanym zespole poszukuje się nauczycieli, którzy wyznają zasady zgodne z wartościami obowiązującymi w placówce – są otwarci, empatyczni, komunikatywni, nie ulegają stereotypom. Tacy nauczyciele będą się dobrze czuć w zespole i będą się uczyć wartości uznawanych przez szkołę, poprzez codzienną praktykę – obserwację innych nauczycieli, rozmowy ze swoimi opiekunami czy udział w dyskusjach zespołów nauczycieli. W procesie rekrutacji zwraca się uwagę na zróżnicowanie sytuacji życiowej i zawodowej kandydatów, np. na absolwentów uczelni wyższych, rodziców samotnie wychowujących dzieci czy też na osoby powracające po przerwie do zawodu nauczyciela.

**Polityka płacowa.** W placówkach oświatowych wynagrodzenie za pracę jest ściśle związane z uzyskanym przez nauczyciela wykształceniem, stopniem awansu zawodowego i jego stażem pracy. Dodatkowym składnikiem wynagrodzenia jest dodatek motywacyjny; nauczyciele uzyskują również dodatkowe wynagrodzenie z tytułu tzw. godzin nadliczbowych. Zwłaszcza w stosunku do tych części wynagrodzenia należy zwrócić uwagę, czy polityka płacowa jest prowadzona sprawiedliwie. Wprowadzenie okresowego monitoringu wynagrodzenia ze względu na płeć, wiek bądź też poszczególnych grupach przedmiotowych nauczycieli lub grupach ze względu na uzyskany stopień awansu zawodowego daje kadry zarządzającej wiedzę o prowadzonej polityce płacowej. W placówce wspierającej różnorodność trzeba pamiętać o nauczycielach zatrudnionych na niepełny etat oraz o tych, którzy są w trudnej sytuacji życiowej. Odnosi się to głównie do stosowania sprawiedliwych zasad przyznawania świadczeń z funduszu socjalnego.

**Polityka zatrudnienia.** Bardzo ważną kwestią związaną z demografią społeczeństwa jest zróżnicowanie pracowników pod kątem wieku i płci. Analizę zatrudnienia zaczyna się od przygotowania zestawienia struktury zatrudnienia pracowników: aktualnie zatrudnionych, nowo przyjętych, zwalnianych, zwalnających się, będących w wieku przedemerytalnym. Przegląd danych dotyczących pracowników odchodzących z placówki dostarczy miarodajnych informacji o przyczynach odej-

---

<sup>1</sup> Karta Różnorodności to międzynarodowa inicjatywa, realizowana w krajach Unii Europejskiej, promowana przez Komisję Europejską. Karta jest zobowiązaniem, podpisywanym przez organizacje, które decydują się na wprowadzenie zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyraża gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania.

ścia – czy nie są wynikiem braku poszanowania różnorodności. Być może były to osoby odczuwające dyskryminację ze strony współpracowników lub dyrekcji szkoły. Analiza takich przypadków powinna dać odpowiedź, czy placówka jest otwarta i przyjazna dla pracowników. Trzeba również przeprowadzać okresowo monitoring struktury zatrudnienia, aby sprawdzać, czy w placówce nie zaczynają funkcjonować niebezpieczne trendy, np. zatrudnianie osób w tym samym przedziale wiekowym. Niestety w polskiej oświacie ogólny trend jest bardzo niekorzystny – średni wiek nauczyciela w 2013 roku wynosił – 42,1 lat i systematycznie rośnie. Strukturę wieku nauczycieli można łatwo poznać po statusie zawodowym. I tak: 51,7% to nauczyciele dyplomowani, 26,7% – nauczyciele mianowani, 16,6% – nauczyciele kontraktowi, a tylko 5% – nauczyciele stażyści. Biorąc pod uwagę, że nauczyciele stażyści to zazwyczaj osoby bezpośrednio po studiach, tylko co dwudziesty nauczyciel jest w przedziale wiekowym do 30 lat (Polak 2013). Oznacza to, że w wielu placówkach oświatowych tworzy się duża luka pokoleniowa, co na pewno utrudnia integrację zespołów nauczycielskich, a w perspektywie może doprowadzić do destabilizacji w zatrudnieniu. Warto w związku z tym opracować strategię zatrudnienia sprzyjającą różnorodności i uwzględniającą niekorzystne trendy. Taka strategia powinna poprawić strukturę wiekową zatrudnienia i choć zarządzanie takimi zespołami nauczycieli jest dla dyrektorów dużym wyzwaniem, to w perspektywie stwarza szansę na zwiększenie efektywności pracy szkoły. Po jednej stronie mamy bowiem do czynienia z konfliktem pokoleniowym pracowników (wynikającym z różnych systemów wartości, motywacji, wzajemnego zrozumienia), zaś po drugiej – wzajemną współpracę, z której wszyscy pracownicy mogą i powinni korzystać. Dobrym rozwiązaniem jest transfer wiedzy od doświadczonych nauczycieli, skierowany do własnych kolegów rozpoczynających karierę zawodową. Biorąc pod uwagę aktualną strukturę wieku, należy przypuszczać, że już niedługo dojdzie w wielu szkołach do utraty wartościowych zasobów wiedzy w związku z odejściem na emeryturę nauczycieli z dużym stażem zawodowym. Jednocześnie obserwuje się znaczny ubytek aktywności nauczycieli w wieku 50+, określane jako tzw. wypalenie zawodowe. W odpowiedzi na te problemy trzeba podjąć działania skierowane do tej grupy zawodowej nauczycieli, które spowodowałyby poprawę środowiska pracy i w konsekwencji zmotywowały ich do zwiększenia efektywności działań. Dobrym rozwiązaniem jest tutaj na pewno zaangażowanie doświadczonych pedagogów do przekazywania swojej wiedzy i doświadczenia młodszemu pokoleniu nauczycieli.

**Komunikowanie o różnorodności.** W placówce szkolnej, w której wdrożona jest koncepcja różnorodności, istnieje efektywna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna. Istotą takiej komunikacji jest ciągłe podkreślanie, że różnorodność jest w szkole cenną wartością i każdy pracownik znajdzie w niej swoje miejsce, a jego potencjał zostanie zaakceptowany i właściwie wykorzystany. W placówce wewnętrznie komunikuje się każdy sukces nauczycieli, zarówno osobisty, jak i zawodowy. Informacja o sukcesach (np. uzyskanie przez uczniów wysokich wyników z egzaminów zewnętrznych lub w konkursach i olimpiadach przedmiotowych, uzyskanie aplikacji w projekcie unijnym, sukcesy w pracy naukowej), ale również o ważnych wydarzeniach z życia pracowników (np. ślub, urodzenie dziecka, przeprowadzka do nowego mieszkania) jest sygnałem, że ich różnorodna sytuacja



cja zawodowa i rodzinna jest ważna dla całego zespołu, a co za tym idzie – również dla szkoły. Wewnętrzna komunikacja występuje również w sytuacjach, gdy nauczyciele są nieobecni z powodów rodzinnych czy zdrowotnych. W placówce wykazuje się ciągle zainteresowanie np. nauczycielami, którzy przebywają na urlopie macierzyńskim, na urlopie dla poratowania zdrowia czy też dłuższym zwolnieniu lekarskim. Proponując im udział w uroczystościach szkolnych, wycieczkach i innych imprezach organizowanych przez szkołę, zapraszając na szkolenia, utrzymuje się z tymi pracownikami stały kontakt, zapewniając tym samym, że ich sytuacja życiowa wzbudza uwagę całej kadry nauczycielskiej. Po powrocie do pracy w szkole wspiera się takie osoby, pomagając im we wdrożeniu się do swoich obowiązków. W zróżnicowanej placówce edukacyjnej nie przechodzi się obojętnie wobec bardzo trudnych problemów pracowników, takich jak choroba alkoholowa, uzależnienie od narkotyków czy choroby psychiczne. Pomoc w rozwiązywaniu tych problemów wymaga od kadry zarządzającej i całego zespołu nauczycieli dużo taktu i świadczy o osiągnięciu dojrzałości kultury organizacyjnej. Z drugiej strony podejmuje się działania przeciwdziałające formom naruszenia godności osobistej pracowników oraz wszelkim przypadkom dyskryminacji. W przypadku ich wystąpienia podejmowane są stosowne działania wyjaśniające, a sposób ich rozwiązania jest w szkole wewnętrznie komunikowany. W placówce przeprowadza się szkolenia dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji oraz mobbingowi. Nauczyciele mają wiedzę, jak reagować na przypadki zaistniałych nieprawidłowości, oraz mają pewność, że w szkole istnieją procedury zapewniające sposób ich rozwiązania.

**Polityka elastycznego czasu pracy.** Nauczyciele pracujący w szkole znajdują się w różnorodnej sytuacji osobistej, np. młodzi nauczyciele, którzy wychowują małe dzieci, opiekujący się starszymi rodzicami, nauczyciele pracujący na część etatu, nauczyciele uczący się. Są wreszcie tacy, którzy chcą realizować swoje zainteresowania i pasje, a tym samym pragną zachować pewną równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym. Uelastycznienie czasu prowadzenia zajęć obowiązkowych i dodatkowych przez dostosowanie planu zajęć dydaktycznych do oczekiwań pracowników (oczywiście w pewnych granicach) daje im poczucie komfortu i powoduje, że mogą oni poświęcić się pracy z pełnym zaangażowaniem.

**Kultura organizacji.** Polityka różnorodności nie będzie prawidłowo realizowana, jeżeli nie otrzyma prawidłowego wsparcia ze strony kadry zarządzającej. Kultura organizacyjna wyraźnie akcentuje wsparcie różnorodności we wszystkich jej formach przez kierownictwo organizacji (Griffin 2013, s. 179). Dyrektor szkoły i wspomagający go zespół kierowniczy mają świadomość znaczenia różnorodności, a stosowana polityka zarządzania różnorodnością staje się podstawowym elementem organizacji. Czynnikiem wspierającym kadrę zarządzającą są szkolenia z zakresu prawa pracy dotyczące równości szans (mobbing, dyskryminacja) czy warsztaty z zakresu przełamywania stereotypów funkcjonujących w społeczeństwie. Innym przykładem są szkolenia z zakresu różnorodności pomagające w zrozumieniu istoty tego zjawiska i jego wykorzystaniu w funkcjonowaniu szkoły. Ważnym elementem stosowania przez kierownictwo szkoły koncepcji zarządzania różnorodnością jest stosowana w praktyce zasada podejmowania kolektywnych

decyzji po uwzględnieniu wszystkich opinii osób wyrażających w danej sprawie swoje stanowisko.

### **Zarządzanie różnorodnością jako źródło szans i zagrożeń dla szkół**

Centrum Strategii i Ewaluacji (CSE) w imieniu Komisji Europejskiej w swoim opracowaniu *Koszty i korzyści z różnorodności (The Costs and Benefits of Diversity)* wskazuje dodatnie strony dla organizacji stosujących politykę różnorodności. W dokumencie zwraca się uwagę, że firmy widzą w różnorodności korzyści, jak zwiększanie wartości kultury organizacyjnej, wzmacnianie reputacji, zwiększanie motywacji i podnoszenie efektywności kadry, rekrutowanie i utrzymywanie utalentowanych pracowników oraz wzrost ich kreatywności i innowacyjności (European Commission 2003).

Wiele organizacji stwierdza również, że różnorodność może być źródłem rynkowej przewagi konkurencyjnej (Griffin 2013, s. 190). Uzasadnienie tej tezy dokonuje się za pomocą następujących argumentów:

- obniżenie kosztów,
- pozyskiwanie wartościowych zasobów,
- marketing,
- kreatywność,
- rozwiązywanie problemów,
- elastyczność systemów (Cox, Blake 1991, s. 45-56).

Wprowadzenie programu zarządzania różnorodnością kadry pedagogicznej przynosi szkole wiele korzyści. Zwiększa się innowacyjność. Różnice w wieku, a zatem również różnice w postrzeganiu świata, powodują różne podejście do wielu problemów. Wykorzystanie wiedzy, kompetencji i doświadczeń wszystkich nauczycieli pozwala na kreowanie i realizację innowacji w procesach edukacyjnych. Nowe rozwiązania programowe stanowią zróżnicowanie i przez to wzbogacenie oferty edukacyjnej szkoły, przyczyniając się do zwiększenia efektów kształcenia (m.in. poprawy wyników uzyskiwanych przez uczniów na egzaminach zewnętrznych) (Bokwa 2014, s. 17-18).

Właściwe zarządzanie różnorodnością wpływa pozytywnie na proces ciągłego uczenia się kadry nauczycielskiej. Staje się on podstawowym elementem doskonalenia zawodowego nauczycieli. Szybki rozwój we wszystkich dyscyplinach wiedzy powoduje, że kadra pedagogiczna spotyka się ciągle z nowymi rodzajami problemów. Do tego dochodzą nieustannie zmieniające się wymagania, które stawia przed nimi ustawodawstwo oświatowe i często zwykła codzienna praktyka pedagogiczna. Niektórzy nauczyciele bardzo uważnie obserwują i analizują zachodzące zmiany, starają się odpowiadać na rodzące się problemy poprzez aktywne doskonalenie. Obserwuje się jednak, że u nauczycieli, którzy uzyskali najwyższy status w awansie zawodowym, następuje często zmniejszenie intensywności uczenia się. W placówkach, w których większość to nauczyciele dyplomowani, istnieje zagrożenie wykonywania pracy w sposób rutynowy, wykorzystywania wypracowanych przez lata schematów, co w znaczny sposób wpływa na ograniczenie chęci zmian, ponownego uczenia się i w konsekwencji prowadzi do braku poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Istotną rolę ma tutaj do spełnienia kierownictwo szkoły. Powinno ono tworzyć warunki do efektywnego uczenia w wymiarze indywidual-

nym, ale przede wszystkim zespołowym. Kadra zarządzająca szkołą powinna motywować i wspierać proces uczenia się oraz mobilizować tych, którzy są w tym obszarze bierni. Różnorodność nauczycieli jest tutaj atutem we wzajemnym uczeniu się. Różny poziom w awansie zawodowym, niejako wymusza u nauczycieli pozyskiwanie nowej wiedzy, co w sprzyjającym różnorodnym środowisku zachęca do jej przekazywania oraz wzajemnego uczenia się. Uczenie przebiega też w najprostszej relacji: od nauczyciela do nauczyciela, przyjmując formy: obserwacji, wymiany doświadczeń, consultingu, mentoringu, coachingu, tutoring.

Jednym z podstawowych czynników uzyskiwania wysokich efektów edukacyjnych w szkole jest proces dzielenia się wiedzą przez nauczycieli. W procesie tym zwraca się uwagę na ważną rolę dialogu między jego uczestnikami, który tworzy kontekst dla przekazywanych informacji (Fazlagić 2014a, s. 128). Do zadań kadry zarządzającej szkołą należy stworzenie warunków do zoptymalizowania procesu, poprzez tworzenie sprzyjającego klimatu, zapewnienie komfortu i bezpieczeństwa, czyli ukształtowanie takich elementów kultury organizacyjnej, które sprzyjają procesowi dzielenia się wiedzą. Ważną rolę odgrywa również motywacja nauczycieli do uczestnictwa w tym procesie. Istniejące w kadrze pedagogicznej opory przed dzieleniem się wiedzą są bardzo różnorodne i zależne od wielu czynników, jak wiek, doświadczenie zawodowe, staż pracy, pozycja w zespole nauczycielskim, cechy osobowościowe. Zasadniczą rolę odgrywa tutaj zasada wzajemności. Dzielenie się wiedzą jest procesem zespołowym (choćby był to tylko zespół dwuosobowy). Aby więc proces był efektywny, każdy jego uczestnik musi być aktywny – musi coś dać od siebie. W przypadku gdy proces przebiega tylko w jedną stronę, czyli jest grupa nauczycieli, która zawsze przekazuje wiedzę, a druga grupa tylko ją „bierze” (i wcale nie musi to oznaczać akceptacji oraz zastosowania), po pewnym czasie mamy do czynienia ze stopniowym zanikaniem tego procesu lub jego nieefektywnością. Odpowiedzią na problem powinno być uczynienie z różnorodności zespołu nauczycielskiego siły napędowej do procesu dzielenia się wiedzą. W różnorodnym zespole można się na wiele sposobów wymienić wiedzą merytoryczną, potrzebną do wykonywania zadań. Rozwiązywanie nowych problemów, plany wynikowe, rozkłady materiałów, opracowania i konspekty lekcji, lekcje otwarte – mogą być trwałym elementem procesu dzielenia się wiedzą. Różne doświadczenia nauczycieli w obszarze dydaktycznym i wychowawczym poprzez dzielenie się wiedzą mogą być bardzo pomocne w faktycznej realizacji procesów dydaktycznych i zwiększeniu jakości kształcenia.

Praca w różnorodnym zespole – w którym panuje atmosfera zaufania, otwartości, szczerości, wzajemnego szacunku – sprzyja efektywności działań. Sprawiedliwy przydział obowiązków, właściwa ocena ich wykonywania, właściwa polityka nagradzania powoduje, że nauczyciele chętniej angażują się w wykonywanie swoich obowiązków. Różnorodna wiedza i umiejętności nauczycieli są maksymalnie wykorzystywane do realizacji celów edukacyjnych szkoły oraz do ich indywidualnego rozwoju. Dobry klimat w szkole służy utrzymaniu wartościowych i ułatwia pozyskiwanie nowych, utalentowanych nauczycieli.

Według badań amerykańskiej firmy konsultingowej McKinsey & Company najważniejszym atutem w organizacjach nie będzie ich technologia lub ich infrastruktura, ale utalentowani pracownicy stanowiący najbardziej cenny zasób organi-

zacji (Robinson, Pfeffer, Buccigrossi 2003). W warunkach polskiej szkoły jest dużo miejsca na aktywność utalentowanych nauczycieli. Pracują oni jako liderzy zespołów przedmiotowych, zespołów wychowawczych, kierownicy projektów. Często są to również nauczyciele realizujący programy autorskie, innowacje, prowadzący własne prace badawcze. Ich wpływ na efektywność edukacyjną szkoły jest bardzo znaczący. Muszą mieć jednak określone warunki do realizacji swoich zamierzeń. Utalentowani nauczyciele liczą na zaufanie, jakie musi im dać kadra zarządzająca, na pozytywne relacje w zespole nauczycielskim, na możliwość nauki i rozwoju. W placówce nie może być jednak miejsca dla uprzedzeń i dyskryminacji, braku akceptacji dla błędów i niepowodzeń, braku wzajemnej komunikacji między nauczycielami. Otwarte środowisko pomaga utrzymać takich pracowników, a jednocześnie przyciąga kreatywnych nauczycieli, którzy aplikują do szkół dających gwarancję realizacji własnych pomysłów. Szkoła, która umie wykorzystać różnorodne talenty, uzyskuje wyższe efekty swojej pracy i tym samym osiąga przewagę na rynku edukacyjnym. Niekorzystne zmiany demograficzne w Polsce powodują, że w wielu obszarach kraju spada zapotrzebowanie na nowych nauczycieli. Problem ten nie dotyczy wszystkich regionów kraju (zwłaszcza dużych aglomeracji), a poza tym sytuacja demograficzna nie zwalnia placówek oświatowych z wprowadzania polityki rekrutacji przez wartości. Stosowanie takiej polityki sprawia, że wykorzystuje się w pełni potencjał nauczycieli, którzy są aktywni na rynku edukacyjnym. Szkoła, która kieruje się polityką różnorodności, pozyskuje nauczycieli, którzy są otwarci na nowe pomysły, kreatywni, innowacyjni, utalentowani i tym samym wzbogacają jej ofertę edukacyjną.

Doświadczenia wynikające z zarządzania różnorodnością przekładają się na elastyczność samej organizacji, przez co możliwa jest bardziej skuteczna reakcja na zmiany zachodzące w jej otoczeniu. Różnorodność zespołu pomaga lepiej rozpoznać oczekiwania klientów szkoły (uczniów, rodziców). Dostosowanie do zmieniających się potrzeb otaczającego środowiska jest wyznacznikiem sukcesu edukacyjnego szkoły. Zróżnicowany zespół nauczycieli lepiej odpowiada na różnorodne potrzeby uczniów. Może to oznaczać różnorakie profile lub zawody w szkołach ponadgimnazjalnych, wybór programów nauczania, ciekawy sposób prowadzenia zajęć, atrakcyjną ofertę zajęć pozalekcyjnych. Na nowe wyzwania szkoła odpowiada korektą misji i wizji, co przy zróżnicowanej kadrze pedagogicznej doprowadza do przedstawienia nowoczesnej i interesującej oferty edukacyjnej.

Najlepszą rekomendacją dla szkoły są jej uczniowie i absolwenci. Ci zaś nabywają wiedzę, kompetencje, zyskują wzory postępowania od swoich nauczycieli. Jeżeli w szkole pracują zadowoleni nauczyciele, którzy są szanowani, niedyskryminowani, pracujący w przyjaznej atmosferze, to ich poglądy i zachowanie wpływają na uczniów oraz kreują pozytywną opinię o placówce. Dotyczy to nie tylko uczniów, ale całego środowiska szkolnego – rodziców, petentów szkoły, nadzoru pedagogicznego i organu prowadzącego. Ma to wpływ na rekrutację przyszłych uczniów i może stanowić o konkurencyjności szkoły.

Odpowiednie zarządzanie różnorodnością skutkuje redukcją kosztów. Czysto ekonomiczny argument być może nie powinien przemawiać za wprowadzaniem tego typu rozwiązań w placówce szkolnej, niemniej jednak nie można go lekceważyć. Jasne i sprawiedliwe polityki stosowane w szkole – np. polityka antymobbin-

gowa, polityka zwalniania nauczycieli – pozwalają uniknąć ewentualnych roszczeń pracowników w sądach. Dobra atmosfera pracy, możliwość indywidualnego rozwoju, sprawiedliwe zasady motywowania finansowego (np. przez przyznawanie dodatku motywacyjnego lub przez system nagród) przyczyniają się do mniejszej absencji i fluktuacji nauczycieli.

Wprowadzenie polityki różnorodności w szkole, oprócz niewątpliwych korzyści, może przynieść również istotne zagrożenia. Niewłaściwe zarządzanie różnorodnością może spowodować jej niezrozumienie przez kadrę pedagogiczną szkoły. Zbyt jednostronne podejście do koncepcji, akcentujące tylko równość szans, zakaz dyskryminacji, bez uwzględnienia różnorodności wynikającej z wielokulturowości, może powodować rozczarowanie większości nauczycieli lub poczucie niedoceny i marginalizacji. Ważnym elementem wdrażania polityki jest przeprowadzenie szkoleń pozwalających na jej zrozumienie. Szeroko rozumiany dialog, analiza postaw i oczekiwań powinny przekonać pracowników, że sprzyjanie różnorodności nie jest zagrożeniem, ale szansą na rozwój szkoły.

Zarządzanie różnorodnością kadry nauczycielskiej może powodować zagrożenia, do których należy zaliczyć:

- Pominięcie – trzeba ocenić, czy żaden nauczyciel indywidualnie i żadna z grup nauczycieli nie została pominięta podczas realizacji polityki różnorodności; defaworyzowanie jakiejś grupy spowodowałoby znaczne koszty społeczne i trudno byłoby w ogóle mówić w takiej sytuacji o polityce różnorodności.
- Faworyzowanie – wspieranie określonych grup nauczycieli, które jest wynikiem świadomego procesu zarządzania różnorodnością, może doprowadzić do przekonania ogółu nauczycieli o przywilejach dla tych grup (np. wspieranie nauczycieli 50+ lub nauczycieli niepełnosprawnych).
- Niewłaściwe relacje – powodem konfliktów mogą być niewłaściwe relacje między różnymi grupami nauczycieli wynikające z obawy, nieufności i uprzedzeń jednej grupy do drugiej.
- Uprzedzenia – poważnym problemem mogą być indywidualne uprzedzenia i animozje między pracownikami.
- Postawy roszczeniowe – nauczyciele, świadomi, że polityka różnorodności wprowadzana w szkole skłania kadrę zarządzającą do wspierania określonych grup, występują z postulatami rozszerzania przywilejów; mogą powstawać również nowe grupy roszczeniowe.

Program zarządzania różnorodnością w szkole należy rozpocząć od analizy możliwości jego wprowadzenia. Można to przeprowadzić w następujących krokach:

1. Powołanie zespołu do wdrażania polityki zarządzania różnorodnością. Skład zespołu powinien być zróżnicowany pod kątem wieku, płci przynależności do zespołów przedmiotowych. W pracach zespołu powinien uczestniczyć przedstawiciel kadry zarządzającej i przedstawiciele związków zawodowych.
2. Przygotowanie przeglądu procedur i polityk funkcjonujących w szkole dotyczących zarządzania różnorodnością.
3. Przeprowadzenie ankiety i wywiadów indywidualnych oraz grupowych z nauczycielami pod kątem polityki różnorodności. W kwestionariuszu ankiety

i wywiadu należy zwrócić uwagę na aspekt równości szans, dyskryminacji, określenie barier istniejących w placówce. Trzeba określić też potrzeby rozwojowe nauczycieli i poznać ich zdanie na temat kultury organizacyjnej szkoły.

4. Przeprowadzenie analizy (np. przy pomocy analizy SWOT) w kontekście różnorodności nauczycieli. Zespół do wdrażania zarządzania różnorodnością musi określić mocne i słabe strony szkoły w zakresie różnorodności, szanse i ryzyka związane z aktualną oceną zarządzania zasobami ludzkimi w szkole. Konsekwencją analizy będą priorytety i rekomendacje związane z wprowadzeniem programu. Będą one miały wpływ na zmiany w strategii rozwoju zasobów ludzkich, a w przyszłości również na modyfikację misji i wizji szkoły.

Po przeprowadzeniu analizy wstępnej należy opracować program zarządzania różnorodnością. Powinno się w nim uwzględnić m.in. następujące elementy:

- określenie celów wprowadzania programu,
- wskazanie priorytetów zarządzania różnorodnością,
- przedstawienie zestawu polityk realizowanych w ramach programu,
- opisanie efektów wprowadzonego programu,
- określenie ram czasowych realizacji programu,
- przedstawienie planu szkoleń z zakresu różnorodności,
- ustalenie sposobów komunikacji,
- określenie sposobów monitorowania i ewaluacji programu,
- opisanie formy prezentacji rezultatów wdrożenia programu (Keil i in. 2007, s. 16-18).

Po wprowadzeniu programu i dokonaniu jego ewaluacji szkoła może poszerzyć jego stosowanie o pracowników administracji i obsługi. Następnym krokiem powinno być wprowadzenie zarządzania różnorodnością w odniesieniu do uczniów. W ten sposób zarządzanie różnorodnością stanie się normą w całej społeczności szkolnej.

## Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością w Polsce jest najczęściej kojarzone ze zróżnicowaniem pracowników ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, status rodzinny (Gryszko 2009, s. 28). Jednak wiele organizacji zaczyna zdawać sobie sprawę, że różnorodność zespołów pracowniczych to również wiedza, kompetencja, doświadczenie, talenty pracowników, a stworzenie odpowiedniego środowiska pracy dla nich jest obowiązkiem pracodawcy i daje możliwości zwiększenia sukcesu organizacji (Stankiewicz 2013, s. 26-28). Miejscem, gdzie różnorodność uaktywnia się w sposób szczególny, są placówki szkolne. Interesariusze szkoły – uczniowie, pracownicy, rodzice – odznaczają się zróżnicowaniem wynikającym z cech demograficznych i społecznych. Proces poszerzania różnorodności będzie się najprawdopodobniej pogłębiał wskutek zwiększenia otwartości Polski na przyjęcie imigrantów pochodzących z różnych kręgów kulturowych świata. Odpowiedzią na te wyzwania powinno być wprowadzenie w szkole programu zarządzania różnorodnością. Przy czym nie chodzi tutaj tylko o działania deklaratywne, akcyjne, które często dominują w szkolnej rzeczywistości, ale o świadomie wprowadzony zestaw

polityk, które są zgodne z promowanym przez szkołę systemem wartości. Punktem wyjściowym całościowego programu powinno być wprowadzenie koncepcji zarządzania różnorodnością w odniesieniu do kadry pedagogicznej. Wykorzystanie różnorodnego potencjału nauczycieli daje gwarancję na zwiększenie efektów edukacyjnych szkoły, zaś kultywowanie wartości, takich jak tolerancja, otwartość, empatia, komunikacja wśród kadry dydaktycznej, daje rękojmię dobrej atmosfery wśród pracowników i przenosi się do całej społeczności szkolnej. wczego.

## Literatura

1. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych (2015), <http://www.niepelnosprawni.gov.pl/p,80,rynek-pracy> (dostęp: 14.01.2016).
2. Bokwa M. (2014), *Innowacje pedagogiczne jako determinanta budowania przewagi konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 16.
3. Cox T.H., Blake S. (1991), *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „The Executive”, Vol. 5, No. 3, <http://www.jstor.org/stable/4165021> (dostęp: 14.01.2016).
4. European Commission (2003), *The Costs and Benefits of Diversity*, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, <http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-osts%20and%20Benefits%20of%pdf> (dostęp: 10.01.2016).
5. Fazłagić J. (2014a), *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa.
6. Fazłagić J. (2014b), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor”, nr 1(53), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078> (dostęp: 12.12.2015).
7. Global Gender Gap Report 2015, World Economic Forum, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/rankings> (dostęp: 14.01.2016).
8. GUS (2015), *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2014-r-,5,4.html> (dostęp: 14.01.2016).
9. GUS (2011), Główny Urząd Statystyczny / Spisy Powszechnie / NSP 2011, <http://stat.gov.pl/spisy-powszechnie/nsp-2011/> (dostęp: 14.01.2016).
10. Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Gryszko M. (2009), *Raport. Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
12. Grzybowski B. (2016), *Skala zatrudnienia cudzoziemców w Polsce zagraża już naszemu rynkowi pracy*, OPZZ, <http://www.opzz.org.pl/web/zespol-ds-ryнку-pracy/-/skala-zatrudnienia-cudzoziemcow-w-polsce-zagraza-juz-naszemu-rynkowi-pracy-> (dostęp: 14.01.2016).
13. Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., Unruh von K. (2007), *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, <http://docplayer.pl/1313576-Poradnik-szkoleniowy-zarządzanie-roznorodnoscia.html> (dostęp: 15.01.2016).
15. Konieczna-Sałamatın J. (2015), *Imigracja do Polski w świetle danych urzędowych*, [http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/Raport\\_imigranci\\_rozdzialy/R1-2-Dane-urzedowe.pdf](http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/Raport_imigranci_rozdzialy/R1-2-Dane-urzedowe.pdf) (dostęp: 15.01.2016).
16. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2013), <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sobypowyej50rokuycianarynku-pracy> (dostęp: 14.01.2016).

17. Polak M. (2013), *Nauczyciele w Polsce 2013*, Edunews.pl. Portal o nowoczesnej edukacji, <http://www.edunews.pl/edytoriale/2418-nauczyciele-w-polsce-2013> (dostęp: 14.01.2016).
18. Robinson M., Pfeffer Ch., Buccirossi J. (2003), *Business Case for Inclusion and Engagement*, Workforce Diversity Network, wetWare, Rochester, [http://workforcediversitynetwork.com/docs/business\\_case\\_3.pdf](http://workforcediversitynetwork.com/docs/business_case_3.pdf) (dostęp: 15.01.2016).
19. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 marca 2013 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli (Dz.U. 2013 poz. 393).
20. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2015 poz. 1270).
21. Seymen O.A. (2006), *The Cultural Diversity Phenomenon in Organizations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management: A Literature Review*, „Cross Cultural Management”, Vol. 13, No. 4, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.503.4626&rep=rep1&type=pdf> (dostęp: 14.01.2016).
22. Stankiewicz D. (2013), *Zarządzanie różnorodnością*, „Dyrektor Szkoły”, nr 12(240).
23. Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (1997), <http://oide.sejm.gov.pl/oide/index.php> (dostęp: 12.01.2016).
24. Urząd ds. Cudzoziemców (2014), <http://udsc.gov.pl/statystyki/raporty-okresowe/zestawienia-roczne/> (dostęp: 14.01.2016).
25. Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, nr 3(40), <http://www.e-mentor.edu.artykul/index/40/id/840> (dostęp: 14.01.2016).

## DIVERSITY MANAGEMENT OF TEACHING STAFF

**Abstract:** Management diversity is a concept which allows organizations to achieve advantage in the market of services through taking up activities directed toward discerning, accepting and maximum use of diversity on behalf of the organization. One of the places where there is full spectrum of diversity is an educational institution. Its interest holders - students, teachers, parents who possess various identities: primary, secondary and organizational, form social group which has a substantial capability facilitating growth of the institution. Thus, management diversity becomes one of the more important challenges for a contemporary educational institution. In the article it is suggested that application of the concept of management diversity in a school should begin to be realized in relation to the teaching staff. The application brings concrete benefits: increased creativity and innovation, improved image, increased flexibility, improvement of educational results. A central element of management diversity in school is the fact that it is based on the system of values fundamental to the men's functioning in the modern world such as understanding, empathy, tolerance and communication.

**Keywords:** management, diversity, teaching staff