



Złożenie pracy online:
2021-07-19 08:08:21
Kod pracy:
18957/39177/CloudA

Anna Pustułka
(nr albumu: 18160)

Praca magisterska

Znaczenie komunikacji w zarządzaniu placówką oświatową na przykładzie Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy

The importance of communication in the management of an educational institution on the example of the Prelate Tadeusz Dłubacz Primary School in Moszczenica

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-
Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: prof. WSB-NLU dr hab. Tadeusz
Mędzelowski

Składam serdeczne podziękowania Panu Profesowrowi WSB-NLU dr hab. Tadeuszowi Mędzelowskiemu
za życzliwość i wszelką pomoc okazaną w trakcie pisania niniejszej pracy.

I



Streszczenie

Proces komunikowania się jest podstawowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, a jego głównym celem jest tworzenie dobrych relacji między ludźmi. Głównym problemem badawczym niniejszej pracy jest określenie jaki wpływ na zarządzanie placówką oświatową ma komunikacja między dyrektorem, a pozostałymi organami szkoły. Poszukując odpowiedzi na to pytanie w pracy przedstawione zostało ujęcie problemu w literaturze przedmiotu oraz przeprowadzone zostały badania wśród członków społeczności szkolnej Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy. Wykorzystanie techniki wywiadu indywidualnego miało na celu uzyskanie informacji, jaki wpływ na zarządzanie placówką oświatową ma komunikacja, z punktu widzenia osoby zarządzającej. Kolejnym źródłem informacji na temat wpływu komunikacji na proces zarządzania placówką oświatową były odpowiedzi udzielone w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla pracowników szkoły, uczniów i ich rodziców. Zgromadzone wyniki badań potwierdzają istotę procesu komunikacji i budowania właściwych relacji między organami społeczności szkolnej w procesie zarządzania szkołą jako organizacją. Skuteczna komunikacja stanowi podstawę funkcjonowania placówki oświatowej, gdzie wymiana informacji pomiędzy członkami jej organów, wpływa na indywidualny rozwój jednostek oraz efektywność i jakość pracy szkoły.

Słowa kluczowe

komunikacja, komunikacja wewnętrzna, zarządzanie, placówka oświatowa



Abstract

This study examines the role of the effective communication process as an important tool in human resources management. This study investigates how communication between the principal and other school authorities affects the management of an educational institution. To answer this question, we begin by taking a closer look at the problem in the literature and by conducting a survey among the members of the school community of the Rev. Colonel Tadeusz Dłubacz Primary School in Moszczenica. In this study, an interview technique was used to obtain information on the impact of information on the management communication of an educational institution from the perspective of the manager. Additional, answers given in questionnaires prepared for school staff, students and their parents were an additional source of information. The results of the analysis confirm the importance of the process of communication and building appropriate relations between the school community members in the process of school management as an organisation. The effective communication is the foundation for the educational institution's functioning, in which the exchange of information between the members of its governing bodies influences the individual development of individuals and the effectiveness and quality of the school's work.

Keywords

communication, internal communication, management, educational institution



Spis treści

Wstęp	3
Rozdział 1 Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi	5
1.1 Istota i pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi.....	5
1.2 Ewolucja koncepcji zarządzania.....	7
1.3 Kluczowe elementy procesu zarządzania.....	13
1.4 Warunki sprawnego i racjonalnego zarządzania.....	20
Rozdział 2 Komunikacja podstawą funkcjonowania każdej organizacji	24
2.1 Schemat i poszczególne elementy procesu komunikowania.....	24
2.2 Funkcje procesu komunikowania w zarządzaniu.....	30
2.3 Poziomy, kierunki i formy komunikowania się w organizacji.....	36
2.4 Modele systemów komunikowania organizacyjnego.....	44
2.5 Bariery komunikacyjne.....	50
Rozdział 3 Szkoła jako organizacja	57
3.1 Zasady i podstawy prawne funkcjonowania szkoły.....	57
3.2 Organy szkoły i zasady ich współdziałania.....	63
3.3 Rola dyrektora szkoły w procesie zarządzania organizacją.....	71
3.4 Reguły skutecznego komunikowania w placówce oświatowej.....	76
Rozdział 4 Metodologiczne podstawy badań	81
4.1 Cel i problem badawczy.....	81
4.2 Przedmiot badań i hipotezy badawcze.....	86
4.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	90
4.4 Zmienne i ich znaczenie.....	98
4.5 Charakterystyka obiektu badań.....	99
Rozdział 5 Przedstawienie i analiza wyników badań własnych	104
5.1 Raport z wywiadu z dyrektorem szkoły.....	104
5.2 Analiza wyników ankietowania pracowników.....	112
5.3 Podsumowanie badania przeprowadzonego wśród uczniów.....	122
5.4 Interpretacja efektów ankietowania rodziców.....	132
5.5 Weryfikacja hipotez i wnioski.....	141
Zakończenie	145
Spis rysunków	146
Spis tabel	146



Spis wykresów.....	147
Bibliografia.....	148
Załącznik nr 1.....	153
Załącznik nr 2.....	155
Załącznik nr 3.....	159
Załącznik nr 4.....	163



Wstęp

Komunikowanie jest dynamicznym procesem wymiany informacji, stanowiącym podstawę funkcjonowania każdej organizacji. Sztuka efektywnego komunikowania się polega na przekazywaniu pewnej grupie odbiorców komunikatów, które zostaną zinterpretowane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek. Stanowi ona również podstawę do zrozumienia zachowań innych ludzi i umiejętnego reagowania na nie. W organizacji proces komunikowania się jest ściśle powiązany z podstawowymi funkcjami zarządzania, które nie mogłyby być realizowane bez efektywnej wymiany informacji, która warunkuje ich skuteczność.

W niniejszej pracy przedstawiono definicje i rozważania wielu autorów, które posłużyły jako tło do podjęcia problemu związanego z zagadnieniem komunikacji oraz jej wpływu na proces zarządzania placówką oświatową. Efektywność funkcjonowania szkoły, kierunek jej działania, oraz jakość wartości przekazywanych młodym ludziom uzależnione są od relacji zbudowanych między poszczególnymi podmiotami życia społecznego placówki oraz z instytucjami wspierającymi. Współdziałanie wszystkich organów szkoły współpracujących w duchu porozumienia i wzajemnego szacunku, umożliwia swobodne działanie i podejmowanie racjonalnych decyzji przez każdy organ co przekłada się na efektywność i jakość pracy szkoły. Szkoła jako organizacja, w której role i zadania wszystkich podmiotów służą realizacji funkcji dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej musi tworzyć bowiem zorganizowaną, strukturę powiązanych ze sobą elementów.

Niniejsza praca powstała z myślą o zbadaniu wpływu komunikacji pomiędzy dyrektorem szkoły, a poszczególnymi jej organami na proces zarządzania placówką oświatową. Badanie przeprowadzono w Szkole Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy. Praca składa się z pięciu rozdziałów, czterech teoretycznych i jednego rozdziału badawczego oraz wstępu i zakończenia.

W rozdziale pierwszym omówione zostały podstawy zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono istotę, kluczowe elementy, warunki sprawnego i racjonalnego zarządzania oraz ukazano jak na przestrzeni lat ewaluowało ono z mało znaczącej funkcji do strategicznego składnika każdej organizacji.

Drugi rozdział pracy poświęcono zagadnieniu komunikacji, stanowiącej podstawę funkcjonowania każdej organizacji. Omówiono schemat i poszczególne elementy procesu wymiany informacji oraz wskazano funkcje procesu komunikowania w zarządzaniu. W



kolejnym podrozdziale wymieniono poziomy, kierunki i formy jakie może obrać komunikacja aby w dalszej części pracy zaprezentować modele systemów komunikowania organizacyjnego oraz wskazać na możliwość wystąpienia barier komunikacyjnych, rozróżniając ich charakter, typy oraz podając sposoby przeciwdziałania im.

W trzecim rozdziale omówiona została problematyka szkoły. Wskazano w nim zasady i podstawy prawne funkcjonowania placówek oświatowych, zaprezentowano organy szkoły oraz zasady ich współdziałania oraz omówiono rolę dyrektora szkoły w procesie zarządzania organizacją. Również w tym rozdziale zilustrowano reguły skutecznego komunikowania w placówce oświatowej.

Kolejny, czwarty rozdział zawiera metodologiczne podstawy badań. Ukazuje cel główny i cele szczegółowe, określa problemy badawcze oraz prezentuje sformułowane hipotezy. Również na tym etapie pracy przedstawiono metody, techniki i narzędzia badawcze, wykorzystane w procesie badawczym oraz scharakteryzowano teren i obiekt badań.

Rozdział piąty zawiera część empiryczną pracy. W pierwszym podrozdziale przedstawiono raport z wywiadu indywidualnego z dyrektorem Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy. Kolejne trzy podrozdziały to podsumowanie badania i analiza wyników ankietowania przeprowadzonego wśród rodziców, uczniów i pracowników szkoły. Analiza pytań ankietowych i raport z wywiadów indywidualnych posłużyły do weryfikacji hipotez badawczych oraz przedstawienia wniosków z badań.

Pracę zamyka zakończenie, w którym na podstawie wniosków określono wpływ komunikacji na proces zarządzania placówką oświatową. Do całej pracy dołączono spis literatury, spisy rysunków, tablic i wykresów z całości pracy. Na końcu pracy zamieszczono załączniki w postaci scenariusza wywiadu indywidualnego z dyrektorem szkoły oraz kwestionariuszy ankiet skierowanych do pozostałych podmiotów społeczności szkolnej kwestionariuszy wykorzystane do badań własnych.



Rozdział 1 Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi

1.1 Istota i pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi

Efektywne funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa prowadzącego działalność gospodarczą uzależnione jest od wielu czynników pozostających do jego dyspozycji. Spośród zasobów materialnych, finansowych, informacyjnych i ludzkich to właśnie ludzie są podstawowym elementem każdej organizacji.

Kapitał ludzki traktowany jest jako podstawa tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest on swego rodzaju siłą napędową w osiąganiu przez przedsiębiorstwo ponadprzeciętnych zysków, budowaniu pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej¹. Kapitał ludzki stał się wyznacznikiem, przez który ocenia się wartość organizacji.

Ludzie sami w sobie nie są zasobem lecz dysponują nim, czyli posiadają cechy i właściwości, które pozwalają im na pełnienie różnych funkcji w organizacji. Do najważniejszych elementów zasobu ludzkiego należą: posiadanie wiedzy teoretycznej, umiejętność uczenia się, przyjmowanie postawy i wartości pozwalających osiągać zamierzone cele, zdobyte na przestrzeni czasu doświadczenie oraz motywacja do pracy. Atrybuty te sprawiają, że pracownicy są najsilniejszym wyróżnikiem dla firmy. Należy jednak podkreślić, że właścicielem zasobu ludzkiego jest każdy pracownik, który ostatecznie sam decyduje o stopniu zaangażowania zasobu podczas wykonywania swojej pracy².

Przedsiębiorstwo powinno starać się jak najlepiej wykorzystać potencjał swoich pracowników biorąc pod uwagę fakt, że w przeciwieństwie do pozostałych zasobów będących w jego posiadaniu ludzie sami decydują o tym jak będą się wywiązywać z powierzonych im obowiązków. Posiadanie takiego kapitału wymaga odpowiedniego zarządzania nim. Jest to nie lada wyzwaniem, bowiem od sposobu kierowania kadrami zależy stopień wykorzystania pozostałych czynników i efektywność przedsiębiorstwa.

Tematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest stosunkowo nowym zagadnieniem, jednak biorąc pod uwagę jej wpływ na rozwój gospodarki stała się jedną z najważniejszych i stale rozwijających koncepcji zarządzania organizacjami XXI wieku.

¹ Dziwulski, J.(2017). Zasoby wiedzy pracowników w organizacji jako kluczowe elementy efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. Marketing i Rynek,165-166.

² Poczowski, A. (2007). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. Warszawa: PWE, 36.



M. Amstrong definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. W istocie zarządzania zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje (struktury) istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności”³.

Cytowany przeze mnie Amstrong podkreśla, że ludzie jako najcenniejsze aktywa organizacji, przyczyniają się do osiągnięcia jej celów zarówno poprzez pracę indywidualną jak i zbiorową. Jako cele zarządzania zasobami ludzkimi podaje:

- „umożliwić kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu,
- w pełni wykorzystać możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób,
- podsycać zaangażowanie pracowników w pracę poprzez ścisłą kontrolę jakości ich działań, a także kontrolę całej organizacji,
- spajać i integrować zasadę polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacniać odpowiednią kulturę lub, gdy zachodzi taka potrzeba – czuwać nad przeprowadzeniem niezbędnych przemian,
- opracować spójny zestaw polityki personalnej i zatrudnienia, co ma na celu optymalną obsadę stanowisk oraz poprawę jakości pracy,
- stworzyć takie warunki pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności,
- spełnić takie warunki, w których nowatorstwo, praca zespołowa oraz jakość totalna będą się mogły w pełni rozwijać,
- podtrzymywać gotowość do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji”, a zarazem po to, aby wciąż dążyć do doskonałości”⁴.

³ Amstrong, M. (1996). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 9.

⁴ Tamże, s.17-18.



Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zatem zbiorem działań mających na celu realizację idei przedsiębiorstwa przez optymalne wykorzystanie potencjału ludzkiego, nie zapominając przy tym o zaspokajaniu potrzeb pracowników oraz ich oczekiwań.

A. Pochtowski określa zarządzanie zasobami ludzkimi jako „podstawową kategorię, za pomocą której asocjujemy ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, obejmującą ogół instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem odnoszącym się do zapewnienia mu w określonym miejscu i czasie niezbędnych zasobów ludzkich w wymiarze ilościowym i jakościowym oraz efektywnego ich spożywania w procesie pracy zgodnie z misją i celem nadrzędnym przedsiębiorstwa”⁵. Z kolei strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jako „spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymanie przez nią przewagi konkurencyjnej”⁶.

Profesor Pochtowski kładzie nacisk na potrzebę starannego doboru, a następnie rozwoju najcenniejszego zasobu organizacji czyli kapitału ludzkiego. Konsekwencją traktowania ludzi jako źródła przewagi konkurencyjnej jest integracja strategii zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią firmy.

1.2 Ewolucja koncepcji zarządzania

Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi ma charakter ewolucyjny co oznacza, że kolejne jego etapy były zastępowane przez nowe, ulepszone rozwiązania, które odpowiadały problemom zmieniającej się rzeczywistości społecznej i gospodarczej. Globalizacja, rozwój technologii, dynamiczne zamiany na rynku pracy, ewolucja nauk o zarządzaniu to tylko niektóre trendy, które przyczyniły się do modyfikacji modeli zarządzania personelem, a następnie kapitałem ludzkim i zasobami ludzkimi.

W literaturze z zakresu zarządzania w latach 80 XX wieku pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” zaczęło wypierać funkcjonujące do tej pory „zarządzanie kadrami” i „zarządzanie personelem”. Pomimo, że pojęcia te dotyczyły tego samego obszaru istnieje między nimi

⁵ A. Pochtowski, Zarządzanie..., op. cit., 21.

⁶ A. Pochtowski, Zarządzanie..., op. cit., 53.



znacząca różnica. Zmiana terminologii wywołana jest odmiennym podejściem do zatrudnionych pracowników. Zmiany wiążą się z odchodzeniem od produkcji masowej i oddziaływania na pracowników metodami kontroli i przymusu na rzecz elastycznych form organizacji pracy oraz zachęcania, angażowania i motywowania pracowników. Zarówno zarządzanie personelem, jak i kadrami jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi jednak dotyczą one przede wszystkim administracyjnego podejścia do potrzeb zatrudnionych pracowników i zasad sprawnego funkcjonowania organizacji. Z kolei zarządzanie zasobami ludzkimi podkreśla kluczową rolę zasobów ludzkich jako czynnika niezbędnego do realizacji celów przedsiębiorstwa w dążeniu do rozwoju organizacji i uznania ich jako jej podstawowego składnika wartości ekonomicznej⁷.

Okres zmiany stosunku do pracownika, gdzie zauważamy tendencje wzrostu znaczenia obszaru społecznego w ostatnim stuleciu dzieli się na trzy etapy:

- faza operacyjna,
- faza taktyczna,
- faza strategiczna.

Pierwsza faza to okres przypadający na lata 1900-1945. Jest to czas tradycyjnego, nakazowego i administracyjnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Dział kadr pełni w tym czasie wyłącznie funkcje administracyjną. Do jego zadań należy przyjmowanie do pracy, prowadzenie dokumentacji kadrowej, prowadzenie rejestrów związanych z zatrudnieniem oraz zwalnianie pracowników.

Kolejny etap to czas datowany na połowę lat 90 XX wieku kiedy to sukcesywnie unowocześniano funkcję personalną. Jest to faza taktyczna, zwana również menadżerską. Dział kadr staje się komórką sztabową i oprócz pracy administracyjnej służy radą i wsparciem członkom zarządu, śledzi rynek pracy, zajmuje się zbieraniem i przetwarzaniem informacji niezbędnych do opracowywania planów zatrudnienia.

Faza trzecia to faza strategiczna (lata 80 XX wieku i późniejsze). Jest to czas gdy dział kadr odpowiada za opracowywanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne wymaga koordynacji działań i przepływu informacji między różnymi podmiotami struktury organizacyjnej. Lata 90 XX wieku to czas

⁷ Koziół, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopec, J. (2000). Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza, 25.



gdy funkcja personalna sztabowa zaczyna przekształcać się w quasi-liniową, a menadżerowie personalni ściśle współpracują w podejmowaniu decyzji z menadżerami liniowymi⁸.

Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniła się do powstania wielu koncepcji zarządzania ludźmi w organizacji. Według A. Pocztowskiego zmiana w podejściu do funkcji personalnej polega na łączeniu pojedynczych działań operacyjnych, funkcji administracyjnych w zarządzanie organizacją w wymiarze strategicznym gdzie zasoby ludzkie są potencjalnym źródłem jej przewagi konkurencyjnej⁹. Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ujmuje więc:

- kapitał ludzki jako aktywa i podstawowy kapitał organizacji,
- integracja struktury organizacyjnej firmy z jej strategią ogólną,
- wykorzystywanie zasobów ludzkich w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji,
- wpływ sił ekonomicznych, politycznych i kulturowych na firmę,
- nastawienie na zmianę i rozwój,
- marketing personalny¹⁰.

Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi najlepiej obrazują modele funkcji personalnej. Do najbardziej znanych należą:

- model Michigan;
- model harwardzki;
- model Schulera.

Pierwszy z wymienionych - model Michigan – ukazuje proces strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem otoczenia, misji i struktury organizacji. Struktura podąża tutaj za strategią. Centralnym punktem tego modelu jest bowiem strategia biznesowa, z którą kierowanie personelem powinno być ściśle powiązane. Proces zarządzania zasobami ludzkimi został ujęty w czteroelementowym cyklu składającym się z: doboru pracowników, oceniania efektów ich pracy, wynagradzania za pracę i rozwoju zawodowego pracowników. Zasoby ludzkie są zasobami organizacji, które należy możliwie tanio pozyskać, oszczędnie używać, rozwijać i w pełni wykorzystywać ich możliwości¹¹.

⁸ Zbiegień-Maciąg, L. (red.)(2006). Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. Kraków: Oficyna Ekonomiczna,81-82.

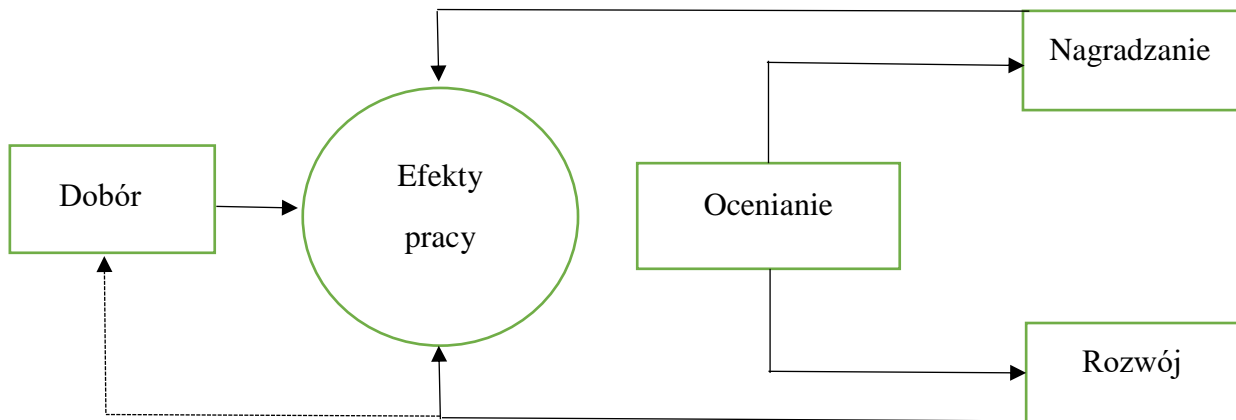
⁹ Pocztowski, A., Zarządzanie...,op.cit., 20.

¹⁰ Listwan, T. (2006). Zarządzanie kadrami, Warszawa: C.H. Beck, 37-38.

¹¹ Pocztowski, A., Zarządzania....op. cit., 86.



Rys. 1. Model Michigan zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: T. Listwan, Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2006, s.48

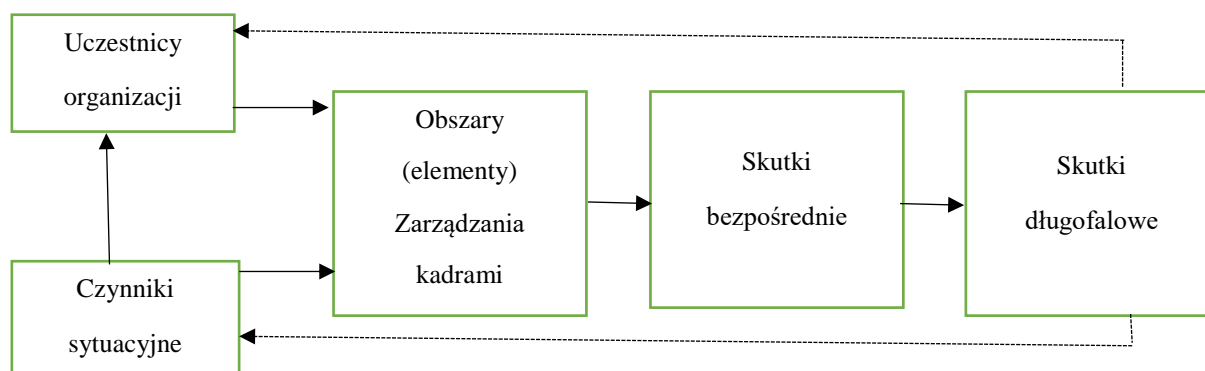
Proces zarządzania kadrami tworzą powiązane ze sobą elementy. Zadaniem kadry kierowniczej jest powiązanie strategii zarządzania potencjałem ludzkim ze strategią organizacji w taki sposób aby osiągnąć zamierzone cele organizacji. Niedoskonałością modelu Michigan jest nieuwzględnienie zróżnicowanych potrzeb pracowników oraz brak możliwości rozdzielenia przez nich życia prywatnego z zawodowym.

Szerszą perspektywę zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia model harwardzki, który uwzględnia wpływ czynników sytuacyjnych wymagających odmiennego taktowania pracowników. Ludzie jako potencjalny składnik aktywów firmy i znaczący udziałowcy w organizacji mają własne potrzeby i należy postrzegać ich jako zasoby szczególnego rodzaju. Model ten wyodrębnia cztery elementy służące zarządzaniu:

- decyzje personalne związane z zatrudnieniem,
- wynagradzanie służące motywowaniu pracowników,
- organizacja pracy,
- partycypacja pracowników poprzez delegowanie uprawnień i wzbudzenie odpowiedzialności za sprawy organizacyjne¹².

¹² Listwan, T., Zarządzanie...op. cit., 48-49.

Rys.2. Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: T. Listwan, Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2006, s.49

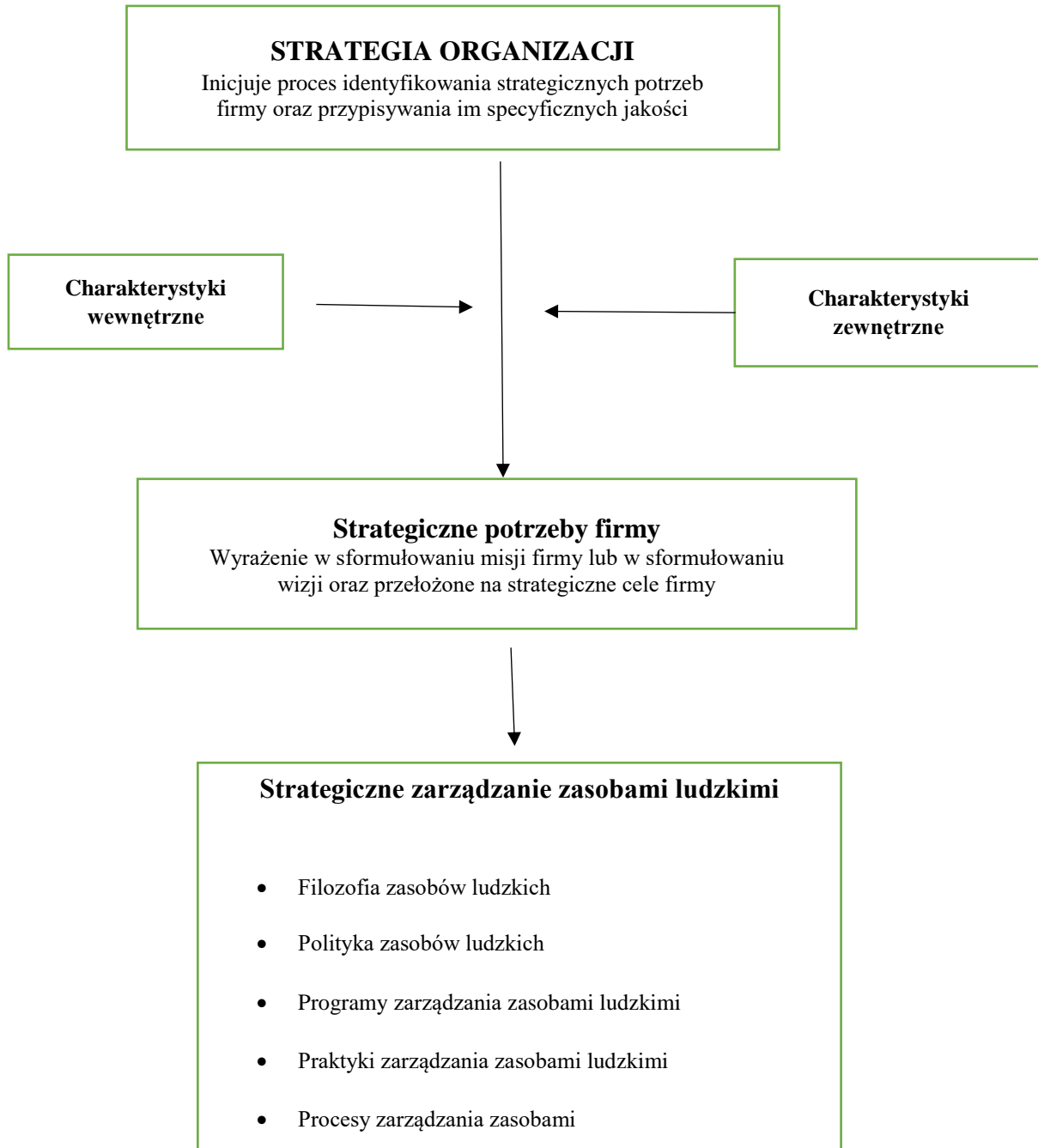
W modelu harwardzkim zakłada się, że decyzje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wywołują skutki bezpośrednie (krótkofalowe) i długofalowe (pośrednie). Skutkiem bezpośrednim jest produktywność i zaangażowanie pracowników, natomiast skutkiem długofalowym efektywność organizacji oraz dobrobyt zarówno jednostki jak i społeczeństwa. Model ten stanowi swego rodzaju mapę przyczynowo- skutkową, ukazuje dwukierunkowość zależności między strategią, a zarządzaniem zasobami ludzkimi i podkreśla znaczenie wspólnych celów i wzajemnego szacunku prowadzące do zaangażowania pracowników oraz niosącego korzyści dla organizacji i zatrudnionych w niej ludzi.

Typowo strategiczne podejście do tematu zarządzania zasobami ludzkimi ukazuje model Schulera, który podkreśla znaczenie wpływu otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego w kształtowaniu strategii organizacji. Działania w tym zakresie obejmują:

- filozofię zasobów ludzkich, czyli metod traktowania i wartościowania pracowników;
- politykę zasobów ludzkich polegającą na definiowaniu poszczególnych składników wartościujących personel;
- program zarządzania zasobami ludzkimi sformułowany w postaci strategii zarządzania zasobami ludzkimi;
- praktykę zarządzania zasobami ludzkimi, która przedstawia zakres ról na poszczególnych stanowiskach;

- procesy zarządzania zasobami ludzkimi zawierające sposoby realizacji powierzonych ról¹³.

Rys.3. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi Schulera



Źródło: T. Listwan, Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2006, s.5

¹³ Ciekankowski, Z. (2012a). Czynniki ludzkie wobec współczesnych wyzwań organizacji (skrypt dla studentów kierunków zarządzania i ekonomii), Warszawa: AON, 164.

Według Shulera nadrzędne znaczenie dla działań w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ma strategia organizacji. W procesie formułowania misji i celów organizacji uwzględniane są czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, a czynnik ludzki dzięki swojej wartości i unikalności nabiera charakteru zasobu strategicznego.

W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Modele wybrane przeze mnie są najbardziej powszechne gdyż ukazują jak na przestrzeni czasu ewoluowało ono z mało znaczącej funkcji do strategicznego składnika każdej organizacji.

1.3 Kluczowe elementy procesu zarządzania

Każda organizacja dąży do zgromadzenia niepowtarzalnych zasobów, które będą stanowiły o jej przewadze konkurencyjnej. Oprócz zasobów materialnych i niematerialnych do dyspozycji przedsiębiorstw pozostają umiejętności pracowników, które odpowiednio zorganizowane przyczynią się do podniesienia jej wartości i umocnienia pozycji rynkowej. Sukces organizacji uwarunkowany jest posiadaniem wymaganej liczby odpowiednio wykwalifikowanych, chcących pracować, szkolić się i dążyć do wspólnych celów pracowników. Proces zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia osiągnięcie sukcesu jeśli z odpowiednią starannością zostaną przeprowadzone następujące kroki:

- planowanie zasobów ludzkich,
- rekrutacja i selekcja personelu oraz derekrutacja,
- wynagradzanie i motywowanie pracowników,
- kontrolowanie i systematyczna ocena pracy,
- rozwój indywidualny pracowników i społecznego wizerunku organizacji¹⁴.

Pierwszym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest planowanie zatrudnienia. Stanowi ono punkt wyjścia procesu pozyskiwania, rozwijania potencjału i zwalniania pracowników w sposób zgodny z celami organizacji¹⁵.

Planowanie zatrudnienia określa się jako ustalenie popytu i podaży na pracowników przy planowaniu obsady stanowisk pracy oraz przygotowaniu działań umożliwiających ich zaspokojenie. Na tym etapie procesu zarządzania zasobami ludzkimi powinna zostać określona

¹⁴ Kostera, M. (1994). Zarządzanie personelem. Warszawa: PWE, 31.

¹⁵ Kozioł, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J., Zarządzanie....op. cit., 69.



niezbędna liczba i rodzaj przyszłych pracowników, sposób ich rekrutacji, wynagradzania, motywowania, miejsce wykonywania pracy oraz czas jaki może zająć osiągnięcie zamierzonego celu. W czasie planowania należy wziąć pod uwagę wcześniej nabyte doświadczenie, kwalifikacje, potrzebę szkolenia i doskonalenia zawodowego zespołu gdyż to umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie pracowników wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Rozpoczynając planowanie zasobów ludzkich należy dokonać analizy czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych determinujących potrzeby kadrowe zarówno w przedsiębiorstwie jak i na rynku pracy. Ważne jest dostosowanie funkcji personalnej do zmieniającego się otoczenia. Planowaniu podlegają również indywidualne kariery zawodowe pracowników po wcześniejszym upewnieniu się, że w przyszłości kwalifikacje te zostaną odpowiednio wykorzystane¹⁶.

W konsekwencji planowania zasobów ludzkich powstają plany i programy zatrudnienia, które pomogą zoptymalizować liczebność personelu tak by nie generowały niepotrzebnych kosztów. Nadrzędnym celem zarządzania personelem jest pełne wykorzystanie potencjału pracowników w dążeniu do maksymalizowania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Drugim komponentem procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest rekrutacja i selekcja personelu. Rekrutacja wiąże się z organizowaniem zespołu, dopasowaniem kandydata do wymagań danego stanowiska. Wybór właściwego pracownika na określone stanowisko pozwala zminimalizować ryzyko zatrudnienia nieodpowiedniej osoby, która może być przyczyną spadku efektywności działania firmy¹⁷.

Rekrutacja określona jest jako proces obejmujący poszukiwanie, informowanie oraz pozyskanie kandydatów do podjęcia określonego stanowiska oraz wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby do firmy, zapoznanie z jej organizacją i wdrożenie w wykonywanie powierzonych zadań¹⁸. Wybór dokonywany jest na wewnętrznym lub zewnętrznym rynku pracy.

Pozyskanie kandydata z wewnętrznego rynku polega na wyłonieniu go spośród osób już zatrudnionych. Pomimo, że ten sposób rekrutacji nie generuje wysokich kosztów oraz istnieje

¹⁶ Listwan, T., Zarządzanie.....op.cit., 66.

¹⁷ Strużycki, M., (red.), (2004). Zarządzanie przedsiębiorstwem. Warszawa: DIFIN, 386.

¹⁸ Listwan, T., Zarządzanie.....op.cit., 85.



małe ryzyko błędnego doboru osoby na dane stanowisko gdyż kandydaci są nam znani to może budzić konflikty wewnątrz organizacji. Przemieszczanie pracowników wewnątrz organizacji często wymaga reorganizacji struktury pracy, zamiany dotychczasowych warunków zatrudnienia oraz zapewnienie niezbędnych szkoleń dla osób obejmujących nowe stanowiska.

Korzystanie z zewnętrznego rynku pracy polega na ogłoszeniu informacji o wolnym wakacie na zewnątrz danej organizacji. Istnieje wiele metod informowania otoczenia o potrzebie zatrudnienia na wolne stanowisko. Najczęściej stosowane formy to: przekaz ustny, ogłoszenie prasowe, korzystanie z usług agencji zatrudnienia. W przypadku gdy organizacja jest w sytuacji istotnych zmian, a rekrutacja dotyczy wysokiego stanowiska zaleca się korzystać z pomocy doradców personalnych. Pomimo, że ten sposób pozyskania kandydata pociąga za sobą wyższe koszty związane również z procesem adaptacji nowo przyjętego pracownika to jednak daje szersze pole wyboru kandydata oraz możliwość podniesienia potencjału pracy przez wzrost kreatywności wśród nowych pracowników¹⁹.

Kolejnym etapem doboru pracowników jest proces selekcji spośród grupy kandydatów ubiegających się o określone stanowisko. Procedura uwzględnia następujące czynności pozwalające wskazać właściwą osobę:

- analiza dokumentacji kandydatów,
- przeprowadzenie wywiadu wstępnego,
- ocena opinii o kandydatach,
- testy psychologiczne,
- przeprowadzenie wyczerpującego wywiadu z kandydatem,
- badania lekarskie,
- ocena kandydata według jasno sformułowanych kryteriów wyboru,
- decyzja o zatrudnieniu²⁰.

Selekcja kandydatów może zostać przeprowadzona na każdym etapie rekrutacji. Słuszności dokonanego wyboru nie jesteśmy w stanie ocenić w momencie podjęcia decyzji o zatrudnieniu lecz po przepracowanym pewnym okresie czasu.

Etap rekrutacji i selekcji obejmuje także czas wprowadzenia nowo zatrudnionej osoby do firmy oraz zapoznania jej z strukturą organizacyjną, pracującymi w niej ludźmi, celami

¹⁹ Poczowski, A. (1998), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków: Antykwa, 73.

²⁰ Listawn, T., Zarządzanie... op. cit., 89-91.



organizacji i wdrożeniem w zadanie, które ma zostać wykonane. Procesem przeciwnym do rekrutacji jest derekrutacja pracowników, która dotyczy zmian w stanie i strukturze zatrudnienia na skutek czynników ekonomicznych, technicznych, społecznych bądź decyzji kierowników lub pracowników, do których zalicza się:

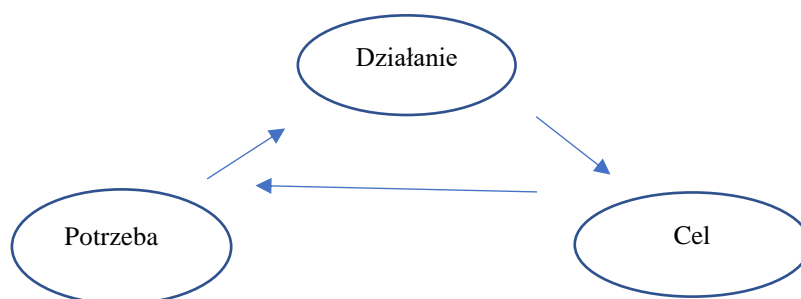
- stwierdzoną nadwyżkę zasobów ludzkich,
- brak wyników pracy wymaganych przez kierowników,
- chęć znalezienia lepiej płatnej pracy, która będzie dawała możliwości rozwoju zawodowego²¹.

Derekrutacja jest najtrudniejszą decyzją w procesie zarządzania zasobami ludzkimi gdyż może wciągać problemy społeczne dlatego powinna być przeprowadzona w sposób przemyślany i poparta silnymi argumentami.

Kolejnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest wynagrodzenie będące najmocniejszym czynnikiem warunkującym motywację pracowników. Odpowiednie wynagrodzenie motywuje pracowników do osiągnięcia optymalnych efektów pracy, zapobiega odchodzeniu kompetentnych pracowników i przyciąga nowych oraz uczy innowacyjnych zachowań, sprzyja poszerzaniu wiedzy i chęci podnoszenia kwalifikacji.

Motywowanie natomiast „można określić jako zachowanie nastawione na osiągnięcie określonego celu. Ludzie są zmotywowani, kiedy oczekują, że sposób postępowania najprawdopodobniej doprowadzi do osiągnięcia celu i uzyskania wartościowej nagrody, jaką może być na przykład zaspokojenie potrzeb”²².

Rys.4. Model motywacji wg M. Armstronga



Źródło: M. Armstrong Zarządzanie ludźmi, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s.33.

²¹ Pocztowski, A., Zarządzanie...op. cit., 87.

²² Armstrong, M. (2007), Zarządzanie ludźmi, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS, 33

Motywowanie jest więc ukierunkowywaniem ludzi na działanie, które chce się aby podjęli w celu realizacji nałożonych na nich zadań. Odczuwanie potrzeby wyznacza cel, który zostaje osiągnięty przy podjęciu określonych działań.

Umiejętne motywowanie odgrywa znaczącą rolę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi dlatego konieczne jest poznanie czynników, które motywują pracowników do angażowania się w sprawy organizacji, podnoszenia efektywności pracy oraz pozwalają się cieszyć z wykonywanej pracy. Profesor Alicja Sajkiewicz klasyfikuje je w następujący sposób:

- z punktu widzenia zaspokajanych potrzeb:
 - czynniki zaspokajające bodźce podstawowe (potrzeby życiowe organizmu),
 - czynniki zaspokajające bodźce wyższego rzędu (potrzeby moralne, etyczne, społeczne);
- uwzględniając kierunek oddziaływania:
 - pozytywne – wzmacniające zachowania pożądane,
 - negatywne – mobilizujące do unikania niepożądanych zachowań;
- pod kątem sposobu oddziaływania:
 - indywidualne,
 - zespołowe;
- ze względu na zakres oddziaływania:
 - czynniki wewnętrzne - mające długotrwały i głęboki wpływ na postępowanie pracowników (rozwój, samodzielność, poczucie dokonania, uznanie, prestiż),
 - czynniki zewnętrzne - nie zawsze długotrwałe ale wywierające natychmiastowy wpływ na pracownika (płaca, awans, stanowisko, poczucie bezpieczeństwa),
- z punktu widzenia formy:
 - płacowe - motywujące do efektywnego działania (płace, premie, nagrody),
 - pozapłacowe (pochwały, kursy, szkolenia, wyjazdy integracyjno-rekreacyjne, służbowy sprzęt)²³.

Warunkiem skutecznego motywowania do pracy jest jasne określenie związku pomiędzy pożądanym poziomem osiągnięć, a prognozowanym poziomem wyników w celu zlikwidowania sprzeczności pomiędzy oczekiwaniami, a rzeczywistością. Konieczne jest ustalenie jakiego rodzaju osiągnięcia przyczyniają się do realizacji celów organizacji,

²³ Sajkiewicz, A. (red) (2004). Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Warszawa: POLTEXT, 215-217.



stworzenie warunków do ich realizacji oraz wprowadzenie sprawiedliwego systemu motywowania²⁴.

Kontrola jest kolejnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi ściśle powiązany z planowaniem, organizowaniem i motywowaniem celem konfrontacji stanu rzeczywistego z wyznaczonym punktem docelowym²⁵. Osiągnięcie celu możliwe jest dzięki następującym funkcjom przypisanym kontroli:

- funkcja profilaktyczna – umożliwiająca uniknięcie nieprawidłowości;
- funkcja informacyjna – sygnalizująca stopień realizacji zadania i pojawienie się ewentualnych zakłóceń;
- funkcja korygująca - ukierunkowana na przywrócenie zaplanowanego stanu;
- funkcja kreatywna – wzywająca do podnoszenia wyników;
- funkcja instruktażowa – podpowiadająca optymalne rozwiązania.

Kontrola może zostać przeprowadzona na każdym etapie wykonywania zadania. Końcowym celem kontroli jest podniesienie efektywności działania przedsiębiorstwa oraz ocena rezultatów pracy pracowników względem przyjętych założeń.

Ocena pracowników jest działaniem polegającym na pomiarze i analizie wyników pracy osiągniętych przez poszczególnych pracowników. Jest ona weryfikacją potencjału rozwojowego, efektywności, kompetencji i innowacyjności pracownika oraz daje możliwość porównania jego osiągnięć z wynikami innych i staje się motywacją do lepszego działania²⁶. Podobnie jak kontroli, ocenie pracownika przypisuje się szereg funkcji takich ja:

- funkcja informacyjna – komunikująca kierownictwo o umiejętnościach i zachowaniu pracownika, a pracownikowi dająca informację jak jest odbierany przez otoczenie;
- funkcja ewaluacyjna – dająca obraz obecnego poziomu pracy wykonanej przez pracownika, jej jakość i ilość oraz przydatność dla organizacji;
- funkcja wychowawcza – wskazująca właściwy sposób postępowania pracownikowi;
- funkcja rozwojowa – nakreślająca potencjał rozwojowy, umiejętności i chęć pracy i współpracy;

²⁴ Griffin, R. (1998). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN, s. 474.

²⁵ Ciekankowski, Z. (2014b). Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Jarosław: Wydawnictwo PWST-E, 234.

²⁶ Pocztowski, A., Zarządzanie.... op.cit., s. 143-144.



- funkcja motywacyjna – aktywizująca pracownika do efektywniejszego działania²⁷.

Systematyczne ocenianie pracowników stanowi ważny komponent zarządzania zasobami ludzkimi gdyż warunkuje właściwy dobór pracowników do wykonywanych działań, a także sprzyja podnoszeniu skuteczności zarządzania organizacją. Jedyne poprzedzona kontrolą, rzetelna, obiektywna, racjonalna, regularnie przeprowadzana, starannie zaplanowana i gwarantująca adekwatność zastosowanych metod i technik ocena pozwala na efektywne planowanie i koordynację procesu zarządzania potencjałem ludzkim.

Ostatnim komponentem zarządzania zasobami ludzkimi jest indywidualny rozwój pracowników sprzyjający ewaluacji społecznego wizerunku organizacji. Rozwój organizacji oznacza podnoszenie jej konkurencyjności i wartości rynkowej na skutek niwelowania różnicy między stanem potrzeb, a stanem możliwości. Inwestycja w rozwój pracowników przynosi dla przedsiębiorstwa wiele wymiernych korzyści, które przekładają się na:

- wzrost zaangażowania w pracę, motywacji i efektywności pracy podwładnych;
- optymalne wykorzystanie potencjału i kwalifikacji zatrudnionych,
- zabezpieczeni przyszłych potrzeb kadrowych organizacji,
- wzmocnienie poczucia lojalności i odpowiedzialności za rozwój organizacji ze strony pracowników.

Potencjał rozwojowy organizacji stanowią jego zasoby, w tym zasoby ludzkie, które cechują się posiadanymi zdolnościami, kompetencjami, doświadczeniem oraz umiejętnością korzystania z pozostałych zasobów firmy²⁸. Aby potencjał zasobów ludzkich mógł przynosić korzyści dla organizacji powinien mieć możliwość rozwoju poprzez zdobywanie i uzupełnianie wiedzy oraz nabywanie nowych i rozwijanie posiadanych umiejętności. Rozwój zasobów ludzkich powinien stanowić integralną część rozwoju organizacji²⁹. Zależność pomiędzy rozwojem potencjału pracowników, procesem tworzenia organizacji i doskonalenia struktury organizacyjnej zmierzającą do powstania organizacji uczącej się obrazuje model zintegrowanego rozwoju organizacji.

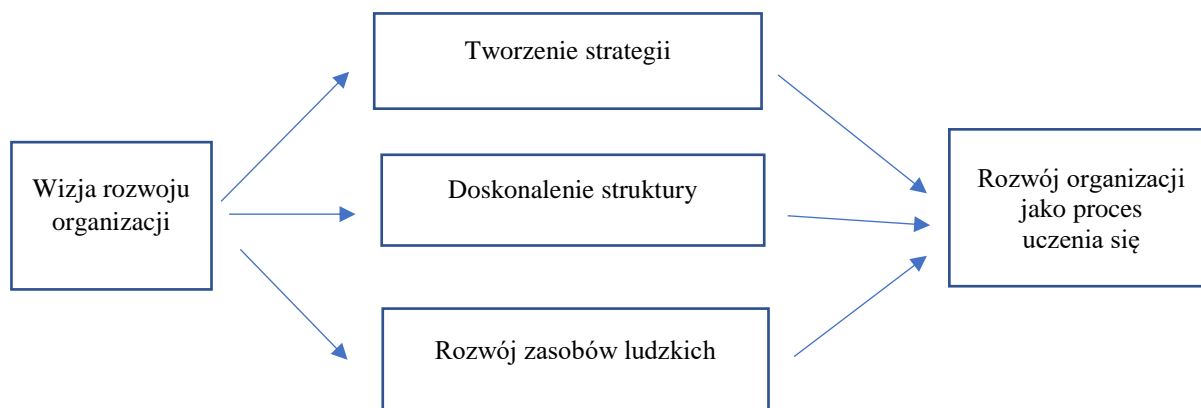
²⁷ Żukowski, P., Muszyński A.(1999). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wartościowanie pracy. Koszalin: Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna w Koszalinie, 143.

²⁸ Lichtarski, J.(red.)(2005). Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 156.

²⁹ Pocztoński, A., Zarządzanie zasobami ...op. cit., 272.



Rys.5. Model zintegrowanego rozwoju zasobów ludzkich



Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody, PWE, Warszawa 2007, s.273

Zasoby ludzkie aby przyczyniały się do rozwoju organizacji wymagają odpowiedniego zarządzania, ciągłego wzbogacania wiedzy, rozwijania umiejętności i zdolności, kształtowania postaw, podnoszenia motywacji oraz zachowania odpowiedniej kondycji fizycznej i tężyzny fizycznej. W dzisiejszych czasach, gdy szczególny nacisk kładzie się na kompetencje pracowników będących strategicznym zasobem funkcjonowania i rozwoju organizacji, inwestycje w wiedzę powinny być podejmowane na wszystkich szczeblach hierarchii organizacji gdyż stanowią wyznacznik społecznego wizerunku firmy.

1.4 Warunki sprawnego i racjonalnego zarządzania

Zarządzanie zasobami ludzkimi staje obecnie wobec wielu nowych wyzwań w związku z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem co wymusza na kierownikach zasobów ludzkich wielu działań służących efektywnemu wykorzystaniu potencjału ludzkiego zgodnie z nadrzędnym celem organizacji. Racjonalne podejmowanie decyzji wymaga wnikliwej analizy sytuacji, stworzenia starannego planu działania, świadomego doboru środków i czujności w trakcie wykonywania planu tak by możliwie szybko wychwycić nieprawidłowości³⁰.

Francuski inżynier Henri Fayol na podstawie własnego doświadczenia zawodowego i obserwacji organizacji w czasie pełnienia funkcji kierowniczej opracował 14 zasad

³⁰ Gabara, W. (1993). Między wiedzą, a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania, Warszawa: KiW, 41.

zarządzania, które pomimo upływu lat uważane są za przesłankę sukcesu organizacji. Głoszone przez Fayola reguły to:

1. Podział pracy

Według przytoczonego autora zwiększenie i ulepszenie produkcji możliwe jest dzięki rozgraniczeniu funkcji i podziałowi obowiązków bez względu na rodzaj pracy pomiędzy wyspecjalizowany personel. Specjalizacja zadań skutkuje wzrostem efektywności działania przy tym samym nakładzie pracy.

2. Autorytet

Menadżer musi cieszyć się poszanowaniem wśród podległych pracowników aby móc korzystać z władzy i prawidłowo wykonywać obowiązki kierownicze. Autorytet dzielimy na:

- wynikający z zajmowanego stanowiska i dający prawo wydawania poleceń i rozkazów – autorytet formalny zwany urzędowym;
- odnoszący się do indywidualnych cech, wiedzy, doświadczenia i umiejętności kierownika akceptacji ty oraz relacji kierownika z pracownikami – autorytet osobisty.

Władza powinna być oparta na akceptacji tych, którzy jej podlegają.

3. Dyscyplina

Pod pojęciem dyscypliny rozumie się podporządkowanie jednostek lub grupy ściśle ustalonemu porządkowi obowiązującemu wszystkich poprzez zachowanie posłuszeństwa, konsekwencji, wewnętrznej kontroli i samooceny sytuacji³¹. Według Fayol dyscyplina to posłuch zachowany w relacjach kierownik – podwładny. Aby zasady panujące w organizacji były respektowane muszą zostać jasno określone reguły postępowania.

4. Jedność rozkazodawstwa

Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia wyłącznie od jednego przełożonego. Podleganie więcej niż jednemu kierownikowi prowadzi do dezinformacji i dezorientacji pracownika, a tym samym przyczynia się do zaburzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa.

³¹ Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/dyscyplina.html> (data odczytu: 04.04.2021)



5. Jedność kierownictwa

Każdy zespół powinien mieć jednego kierownika i wspólny plan działania do osiągnięcia założonego celu. Nie powinno się łączyć jedności rozkazodawstwa z jednością kierownictwa gdyż pierwsza zapewnia sprawną organizację zespołu, a druga rzutuje na jego prawidłowe funkcjonowanie.

6. Podporządkowanie interesu jednostki interesom ogółu

Interesy pracowników jako jednostek nie mogą dominować nad interesami organizacji jako całości. Najlepiej aby te dwa interesy były zintegrowane.

7. Wynagrodzenie

Wynagrodzenie jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi warunkującym motywację pracowników do efektywnego działania. Płaca powinna być uzależniona od efektów pracy, sprawiedliwa względem reszty zespołu oraz zadawalająca zarówno pracownika jak i przełożonego.

8. Centralizacja

Znalezienie „złotego środka” pomiędzy ograniczeniem, a zwiększeniem roli podwładnych w zarządzaniu jest działaniem służącym optymalnemu wykorzystaniu potencjału pracowników. Ustalenie odpowiedniego do zadań poziomu centralizacji władzy wpływa na zwiększenie efektywności zespołu.

9. Hierarchia

Foyal postulował tworzenie takiej struktury organizacji aby stanowiska uszeregowane były liniowo od najniższego do najwyższego. Wprowadzona hierarchia ma ustalać procedury wydawania poleceń oraz skracać czas komunikowania się między komórkami pionu. Współpracę pracowników różnych działów struktury organizacyjnej, za ogólną zgodą przełożonego ale niekoniecznie za każdym razem stosując długą drogę służbową przyjęto nazywać „kładką Fayola”.

10. Ład

Zasadą sprawnego funkcjonowania organizacji jest stworzenie takiego środowiska pracy aby zasoby ludzkie i zasoby rzeczowe znajdowały się zawsze w odpowiednim miejscu i w



wymaganym czasie. Dopasowanie ludzi do najodpowiedniejszych dla nich stanowisk zapewnia stabilność działania i podnosi efektywność wykonywanej pracy.

11. Godne traktowanie pracowników

Od kierowników wymaga się sprawiedliwego i „ludzkiego” traktowania podwładnych.

12. Stabilizacja personelu

Trwałość struktury organizacyjnej pozwala na budowanie relacji między pracownikami i wprowadzanie przyjaznej atmosfery co pozwala na doskonalenie procesu wykonywania zadań. Fluktuacja pracowników wpływa niekorzystnie na sprawność funkcjonowania organizacji.

13. Inicjatywa

Każda jednostka organizacji, bez względu na zajmowane stanowisko powinna mieć możliwość udziału w tworzeniu koncepcji i realizacji planów działania. Poczucie przynależności i bycia potrzebnym zwiększa zaangażowanie pracę prowadzącą do osiągnięcia wspólnego celu.

14. Harmonia personelu

Praca zespołowa, poczucie jedności i akceptacji oraz przynależności do jednej grupy w dążeniu do wspólnego, równie ważnego dla wszystkich celu, sprzyja efektywności pracy. Solidarność pracowników powinna opierać się na podstawie zasady jedności i rozkazodawstwa. Należy unikać wszelkich konfliktów i sporów między pracownikami gdyż zawsze wpływają destrukcyjnie na zespół osłabiając funkcjonowanie całej organizacji³².

Zarządzanie zasobami ludzkimi podlega nieustannej ewaluacji wymuszonej przez zmiany zachodzące w otoczeniu, trendy gospodarcze, ekonomiczne i społeczne oraz postęp w niemalże każdej dziedzinie życia. Analizując zasady zaproponowane przez Fayola należy pamiętać, że każda organizacja jest inna i w każdej pracują inni ludzie dlatego konieczne jest tworzenie własnych reguł zarządzania. Należy stworzyć zasady, które pozwolą na zaspokojenie potrzeb pracowników oraz zmotywują ich do działania na rzecz realizacji celów i zadań organizacji.

³² Jemielak, D., Latusek, D. (2005). Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ, 34-35.



Rozdział 2 Komunikacja podstawą funkcjonowania każdej organizacji

2.1 Schemat i poszczególne elementy procesu komunikowania

Komunikowanie się jest jednym z podstawowych zachowań społecznych, będących nieodłącznym elementem każdej dziedziny życia ludzkiego, warunkującym egzystencję człowieka, istnienie społeczeństw i funkcjonowanie organizacji. Ludzie komunikują się ze sobą zarówno w celu zaspokajania własnych potrzeb, jak również w celu tworzenia, rozwijania i utrzymywania zbudowanych organizacji. Porozumiewanie się, stanowi bowiem integralną część dla wszystkich procesów społeczno-gospodarczych polegającą na wysyłaniu wiadomości przez nadawcę i odbiorze jej przez adresata³³. Dobra komunikacja ma miejsce gdy nadawca w czytelny sposób przekazuje treść komunikatu, odbiorca właściwie go odbiera i obaj tak samo rozumieją znaczenie przekazu.

Umiejętność porozumiewania się, której celem jest dzielenie się wiedzą, wymiana myśli i informacji wpływa na poczucie własnej wartości człowieka i określa stosunki zachodzące między ludźmi. Jej brak prowadzi do samotności, poczucia bezsilności, a nawet wykluczenia społecznego. Efektem, a zarazem przyczyną dobrej komunikacji jest zaufanie. Przemyślana i we właściwy sposób zbudowana komunikacja pomaga nie tylko w funkcjonowaniu ludzi w społeczeństwie ale również poprawia efektywność ich działania oraz organizacji jako całości dlatego uważana jest za jeden z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Znajomość procesów komunikacji międzyludzkiej pozwala zrozumieć mechanizmy kształtujące zachowania człowieka co umożliwia optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w dążeniu do maksymalizowania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zarówno słowo „komunikacja” jak i zwrot „komunikowanie” wywodzą się z języka łacińskiego, gdzie termin *communicatio* oznaczał „użyczenie, doniesienie”³⁴, natomiast wyrażenie *communico* tłumaczone było jako „mieć z kimś coś wspólnego; coś z kimś dzielić; komuś czegoś używać; dopuścić do udziału”³⁵. Wraz z upływem czasu sposób definiowania pojęcia „komunikacji” ewoluował do bardziej szczegółowego, uwzględniając jej przebieg, cele

³³ Rogala, A. (2013). Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 60.

³⁴ Elektroniczny słownik łaciny średniowiecznej w Polsce, <https://elexicon.scriptoros.pl/pl/lemma/COMMUNICATIO> (data odczytu: 29.04.2021)

³⁵ Tamże, <https://elexicon.scriptoros.pl/pl/lemma/COMMUNICO> (data odczytu: 29.04.2021)



oraz uczestników procesu przekazywania informacji. Zestawienie sposobów określania istoty terminu „komunikacja” zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 1. Przegląd sposobów określania terminu „komunikacja”

Autor	Wyjaśnienie terminu „komunikacja”
J. Eicher	” ... proces wysyłania i odbierania wiadomości”
K. Adams G. J. Galanes	„Proces tworzenia, nadawania, odbierania i interpretowania komunikatów między ludźmi”
L. R. Frey C. H. Botan G. L. Kreps	„Proces organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia”
Ph. I. Morgan	„Proces transmitowania informacji od jednej osoby do drugiej osoby lub – prościej – wysiłek nadawania znaczenia”
N. J. Adler	„Złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces , przez który wymieniamy znaczenia”
K. Weinsten	„...przekazywanie innym komunikatów; jest to zarazem proces (w jaki sposób się komunikuję) i treść (co przekazuję); w praktyce oba te aspekty są często nierozłączne.”
M. Andersen W. Lewis J. Murray	„Proces, dzięki któremu dana osoba, przez użycie słyszalnych lub wizualnych symboli, powoduje znaczenie u jednego lub większej liczby słuchaczy.”
D. A. Infante A. S. Rancer D. F. Womack	„Komunikacja ma miejsce wówczas, gdy ludzie manipulują (sterują) symbolami w celu pobudzenia (stymulowania) znaczeń (treści, sensu) u innych osób, wywołania zrozumienia u innych ludzi”
G. Miller	„Komunikacja zachodzi wówczas, gdy zdarzenia w jednym miejscu i czasie są ściśle związane ze zdarzeniami w innym miejscu lub czasie”
A. Awdiejew Z. Nęcki	„Komunikacja interpersonalna to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego współdziałania.”
B. Sobkowiak	„Komunikacja interpersonalna to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia wzajemnego zrozumienia się stron, a w konsekwencji lepszego współdziałania.”
Leksykon Politologii	„Komunikacja społeczna jest to proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji między jednostkami, grupami i organizacjami społecznymi. Celem komunikacji jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja bądź zmiana wiedzy, postaw i zachowań, w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów.”

Źródło: A. Rogala, Determinanty skuteczności i komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s.60



Analizując przytoczone definicje można przyjąć, że komunikacja jest dynamicznym i wielopłaszczyznowym procesem wzajemnego porozumiewania się między nadawcą, a odbiorcą pomiędzy którymi zachodzi sprzężenie zwrotne będące reakcją na komunikat wyrażony w sposób werbalny, niewerbalny lub symboliczny. Proces wymiany informacji i dzielenia się wiedzą odbywa się na różnych poziomach przy wykorzystaniu zróżnicowanych środków w celu wywołania określonych skutków. Odbiorca nie jest tylko biernym słuchaczem ale również aktywnym uczestnikiem procesów komunikacyjnych³⁶.

Rozbieżności w sposobie definiowania procesu komunikacji są skutkiem różnic w postrzeganiu zjawiska wymiany informacji oraz przypisanych jej funkcji przez poszczególnych autorów. Badacze pomimo odmiennych poglądów niemal jednomyślnie przypisują komunikowaniu szereg cech świadczących o jego istocie:

- komunikowanie jest procesem towarzyszącym człowiekowi przez całe życie, polegającym na przyswajaniu wiedzy i tworzeniu nowych pojęć;
- komunikowanie jest działaniem celowym i świadomym co oznacza, ludzie komunikują się ze sobą w celu osiągnięcia zamierzonego celu;
- komunikowanie może być procesem jednostronnym lub dwustronnym, werbalnym lub niewerbalnym, bezpośrednim lub pośrednim;
- komunikowanie jest procesem nieodwracalnym gdyż nie możemy go cofnąć aby zmienić jego bieg;
- komunikowanie jest procesem społecznym i polega na budowaniu wspólnej relacji;
- komunikowanie jest procesem symbolicznym, który zachodzi w ściśle określonym kontekście;
- komunikowanie opiera się na indywidualnej interpretacji przekazu³⁷.

Proces komunikowania składa się z ściśle powiązanych ze sobą elementów i czynników, które nadają mu dynamicznego i transakcyjnego charakteru do których należą: komunikat, kod, kanał, sprzężenie zwrotne oraz angażuje dwa rodzaje uczestników – nadawców i odbiorców³⁸. Wymieniając czynniki towarzyszące procesowi komunikowania należy wspomnieć zjawisko szumu będące źródłem zakłóceń i blokujące proces komunikowania. Według literatury przedmiotu proces komunikacji przebiega w sposób przedstawiony na poniższym schemacie.

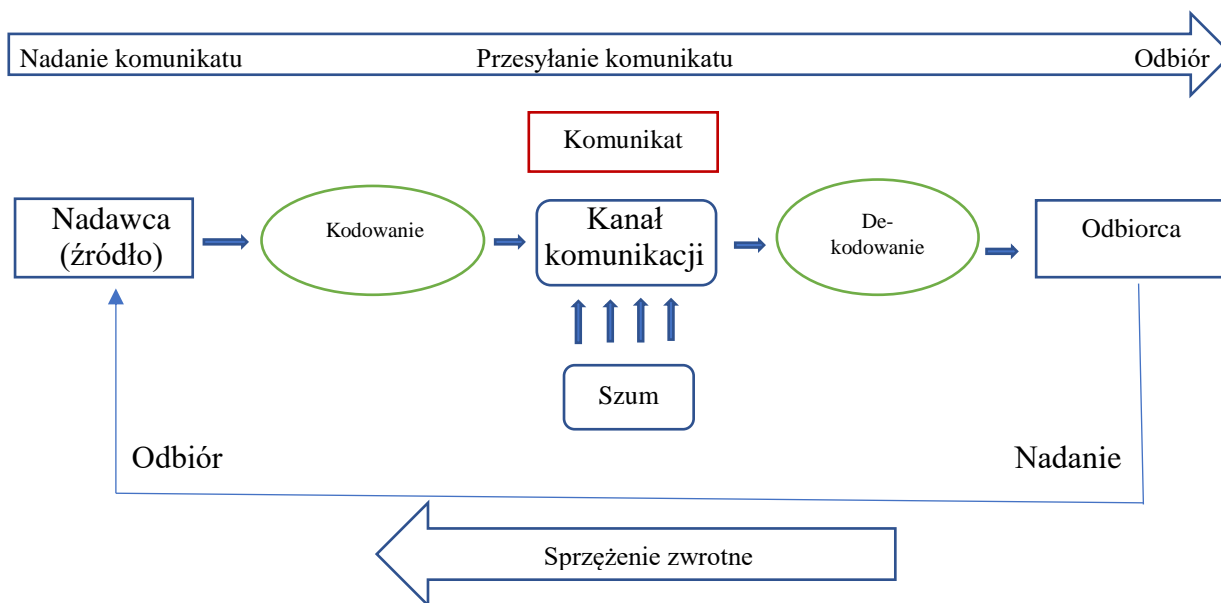
³⁶ Dobek-Ostrowska, B. (1993). Wprowadzenie do zagadnień komunikacji społecznej, Wrocław: OEOiE, 7.

³⁷ Dobek-Ostrowska, B. (2007). Podstawy komunikowania społecznego, Wrocław: Wydawnictwo Astrum, 14-15.

³⁸ Rogala, A., Determinanty ...op. cit., s.63.



Rys. 6. Schemat przebiegu procesu komunikacji



Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody, PWE, Warszawa 2007 s.112-113

Proces komunikacji rozpoczyna nadawca, będący źródłem informacji i posiadający potrzebę lub chęć przekazania jej innej osobie. Nadawcą jest więc osoba rozpoczynająca proces komunikacji, natomiast odbiorcą osoba, do której przekaz jest skierowany. Na przebieg formułowania wiadomości wpływ mają cechy obydwu uczestników wymiany informacji. Nadawca posiadający pewne wykształcenie, poziom wiedzy na określone tematy i światopoglądy powinien nadawać sygnał w taki sposób aby nie pozostał on obojętny odbiorcy. Odbiorca z kolei nie powinien ograniczać się jedynie do odbioru wiadomości ale starać się reagować na nie zgodnie ze swoimi przekonaniem. W trakcie typowego, dwukierunkowego procesu komunikacji role uczestników przekazu odwracają się co dowodzi, że obydwie strony stanowią źródło przekazywanych informacji³⁹.

Komunikat, zwany inaczej przekazem jest formą zakodowania informacji przesyłaną przez nadawcę w formie przekazów werbalnych, niewerbalnych lub symboli w stronę odbiorcy, u którego może wywołać reakcję na komunikat będącej sprzężeniem zwrotnym⁴⁰. Komunikat musi być budowany w taki sposób, aby był zrozumiany przez odbiorcę.

Kolejnym czynnikiem procesu komunikowania się jest kodowanie polegające na przekształceniu informacji, która ma zostać przekazana, przez nadawcę na różne symbole, np.: pismo, obraz, schemat lub gest. Wiadomość może zostać przekonstruowana w system znaków

³⁹ Ober, J. (2007). Informacja i komunikacja w zarządzaniu. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 9.

⁴⁰ Jurkowski, R. (2004). Komunikowanie się. Zarys wykładu. Warszawa: Wyższa Szkoła Menadżerska, 14.



poprzez tworzenie kodów werbalnych (słownych) na poziomie obserwowalnym oraz kodów niewerbalnych (analogowych) na poziomie ukrytym⁴¹. Sposób kodowania wybiera nadawca biorąc pod uwagę warunki komunikacji, charakter kontaktu, właściwy dobór nośnika oraz znaczenie komunikatu. W dużej mierze to od efektywności kodowania zależy sukces procesu komunikacji⁴². Dekodowanie z kolei jest procesem, w wyniku którego komunikat jest interpretowany przez odbiorcę i przełożony na zrozumiałą dla niego treść. Dekodowanie jest procesem dwuetapowym. Najpierw komunikat jest odbierany, a następnie interpretowany. Na odczytanie i zrozumienie komunikatu duży wpływ mają: oczekiwania i doświadczenie odbiorcy, ocena symboli w jego odczuciu oraz podobieństwo znaczeń z nadawcą. Do porozumienia dochodzi jeśli w umyśle odbiorcy zachodzi taki sam zamysł jak u nadawcy.

Kolejnym komponentem procesu komunikowania jest kanał rozumiany jako środek, w jaki komunikat jest przesyłany przez nadawcę w stronę odbiorcy. Do podstawowych kanałów należy komunikacja ustna i komunikacja pisemna, gdzie angażowane są zwykle zmysły słuchu, wzorku i dotyku, a nawet węchu i smaku⁴³. Często komunikowanie odbywa się z wykorzystaniem więcej niż jednego kanału.

Na etapie kodowania, przekazywania i dekodowania komunikatu z zasady mogą wystąpić czynniki zakłócające, ograniczające i zniekształcające proces komunikacji. Zjawisko szumu może mieć charakter:

- wewnętrzny – wynikający z uczuć oraz predyspozycji uczestników procesu komunikowania;
- zewnętrzny – związany z otoczeniem zewnętrznym;
- semantyczny – powstały na skutek nieświadomego lub zamierzonego użycia przez nadawcę niewłaściwego komunikatu, co blokuje jego odekodowanie przez odbiorcę⁴⁴.

Podczas procesu komunikowania bardzo trudno jest uniknąć zakłóceń, zwłaszcza ukrytych, które przeszkadzają w przekazywaniu i odbieraniu informacji uczestnikom nieświadomym ich występowania. Szumy przyczyniają się do błędnego interpretowania lub całkowitego uniemożliwienia odbioru komunikatu przez odbiorcę⁴⁵.

⁴¹ Tamże, s. 12.

⁴² Ober, J., Informacja i komunikacja...op. cit., s. 9.

⁴³ Jurkowski, R., Komunikowanie...op. cit., s. 14.

⁴⁴ Dobek-Ostrowska, B., Podstawy komunikowaniaop. cit., s.17.

⁴⁵ Ober, J., Informacja i komunikacja...op. cit., s. 12.



Samo przekazanie informacji nie spełnia warunku komunikacji, a jedynie monologu. Reakcją na komunikat jest sprzężenie zwrotne. Efektywną wymianą informacji jest proces gdy nadawca przekazuje wiadomość, a odbiorca ją odbiera, właściwie interpretuje i odnosi się do niej. W momencie wystąpienia sprzężenia zwrotnego odbiorca staje się nadawcą, a nadawca odbiorcą – mamy do czynienia z odwróceniem procesu „komunikowania się”. Literatura przedmiotu wyróżnia kilka rodzajów sprzężenia zwrotnego:

- sprzężenie zwrotne potwierdzające – to potwierdzenie przez odbiorcę otrzymania i zrozumienia komunikatu nadawcy;
- sprzężenie zwrotne uzupełniające – to prośba odbiorcy o uzupełnienie komunikatu o dodatkowe informacje;
- sprzężenie zwrotne szacowane – to wyrażenie opinii przez odbiorcę i ustosunkowanie się do sprawy;
- sprzężenie zwrotne pozytywnie oceniające – to okazanie aprobaty w danej sprawie sprzające utrzymaniu kontaktu z odbiorcą;
- sprzężenie zwrotne negatywnie oceniające – to pomoc w wyjaśnieniu niejasności skorygowaniu błędów ze strony nadawcy;
- sprzężenie zwrotne nieoceniające – to wykazanie zainteresowania komunikatami ze strony nadawcy lecz bez odwoływania się do naszej opinii;
- sprzężenie zwrotne niewerbalne – to wszelkiego rodzaju sygnały, ruchy ciała, gesty, mimika twarzy wyrażające odczucia wywołane odebrany komunikatem⁴⁶.

Mówiąc o procesie komunikowania się nie można pominąć często występującego, choć nieujmowanego w schematach omawianego procesu, zjawiska „luki informacyjnej”. Dysonans pomiędzy uczestnikami wymiany informacji to sytuacja kiedy odbiorca ignoruje komunikaty niezgodne z jego przekonaniem i nie wykorzystuje przekazu do podjęcia jakichkolwiek działań.

Skuteczna komunikacja wymaga od uczestników zaangażowania polegającego na aktywnym słuchaniu wyrażonym poprzez mowę ciała, koncentrowaniu się na rozmówcy, wczuwaniu w jego punkt widzenia, zdawaniu pytań, unikaniu uszczypliwych uwag, staraniu się zrozumieć, co rozmówca chce nam powiedzieć. Zarówno od nadawcy jak odbiorcy wymaga

⁴⁶ Stankiewicz, J. (2006) Komunikowanie się w organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Astrum, 56-57.



się aby podczas porozumiewania się sprawdzała i oceniała czy komunikat jest dobrze rozumiany⁴⁷.

2.2 Funkcje procesu komunikowania w zarządzaniu

Komunikacja jest dynamicznym procesem społecznym, którego celem jest zaspokojenie szeregu ludzkich potrzeb poprzez tworzenie wzajemnych relacji. Jego uczestnicy dzięki budowaniu innowacyjnych, opartych na wiedzy i doświadczeniu powiązań zaspokajają potrzeby fizyczne, społeczne oraz potrzeby ego czyli pozyskiwania informacji na swój temat. Komunikacja towarzyszy człowiekowi zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym w całej jego egzystencji i pozwala na:

- prezentację własnej osoby oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniami;
- poznawanie nowych osób, nawiązywanie związków i kontaktów;
- rozwój własnej osobowości, tworzenie własnego schematu funkcjonowania świata;
- kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi;
- porównywanie różnych pomysłów, idei i myśli;
- zapewnienie sobie i innym przyjemności⁴⁸.

Komunikacja pełni wiele funkcji oraz odbywa się na wielu poziomach. Przekazywanie wiadomości czy instruowanie nie ogranicza się do wymiany zdań między członkami rodziny lecz dotyczy również uregulowań prawnych rządu przekazywanych społeczeństwu oraz dzielenia się wiedzą i spostrzeżeniami wśród pracowników różnych zakładów.

Sukces każdej organizacji uzależniony jest od posiadanych zasobów, umiejętnego ich wykorzystania oraz właściwego zarządzania nimi. Komunikacja jest jednym z elementów mających wpływ na stopień wykorzystania posiadanych surowców i potencjałów. Zachowania komunikacyjne przekładają się na efektywność działania zespołu, co z kolei ułatwia, utrudnia lub całkowicie uniemożliwia osiągnięcie zamierzonych przez organizację celów. Z tego powodu kwestie związane z uwarunkowaniami i skutecznością przepływu informacji w zakładzie pracy powinny stanowić podstawowy obszar zakresu zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiającą:

⁴⁷ Tamże, s. 80-81.

⁴⁸ Wiszniewski, A. (1994) Jak przekonująco mówić i przemawiać. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN, 15.



- rozwój kultury organizacyjnej zbudowanej na powszechnie akceptowanych zasadach i wartościach;
- stymulowanie aktywności i kreatywności wśród członków wszystkich ogniw organizacji;
- minimalizowanie oporu pracowników wobec innowacji poprzez przygotowywanie do zmian;
- potęgowanie motywacji pracowników poprzez wysyłanie im prostych, zrozumiałych i prawdziwych komunikatów;
- budowanie relacji pomiędzy członkami organizacji oraz klimatu porozumienia na linii przełożony – podwładny;
- ciągle usprawnianie procesu komunikacji;
- wzmacnianie koncentracji kadry kierowniczej na potrzeby pracowników⁴⁹.

Komunikacja stanowiąca podstawę funkcjonowania każdej organizacji jest procesem wymiany informacji pomiędzy jej członkami, mającym wpływ na efektywność i jakość ich pracy. Komunikowanie się oprócz obiegu informacji wewnątrz organizacji oznacz również proces wymiany informacji z szeroko rozumianym otoczeniem. Sztuka efektywnego komunikowania się polega bowiem na przekazaniu pewnej grupie odbiorców komunikatów, które zostaną zinterpretowane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek⁵⁰. Do podstawowych zasad racjonalnej i przynoszącej oczekiwane efekty komunikacji należą:

- spójność komunikacji z kulturą organizacyjną determinującą sposoby porozumiewania się, rodzaje zachodzących relacji oraz norm komunikacyjnych w organizacji;
- ustalenie realnych celów i misji firmy, przekładanie ich na działania oraz dążenie do konsekwentnego urzeczywistniania;
- integracja celów firmy z indywidualnymi potrzebami jednostek wpływająca na ich zaangażowanie i poczucie przynależności;
- zapewnienie optymalnego podziału ról komunikacyjnych między kadra kierowniczą poszczególnych szczebli organizacji;

⁴⁹ Olszyńska, A. (2002) Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. W: H. Mruk (red.), Komunikowanie się w biznesie (s. 168). Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.

⁵⁰ Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/komunikacja.html> (data odczytu: 29.04.2021)



- zadbanie o odpowiednią jakość procesu wymiany informacji, wiadomości i wiedzy oraz dostarczanie podstawowych informacji pracownikom bez względu na wykonywane zadania;
- dostosowanie przez nadawcę komunikatu do możliwości odbierania, przyswajania, poziomu zrozumienia oraz potrzeb informacyjnych odbiorcy⁵¹.

Komunikowanie się w organizacji jest ściśle powiązane z podstawowymi funkcjami zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola nie mogłyby być realizowane bez efektywnej wymiany informacji, która warunkuje ich skuteczność.

Zadawane pytania i poszukiwane na nie odpowiedzi skłaniają do planowania, które wymaga umiejętności komunikowania się zmierzającego do ustalenia misji i celów działalności organizacji oraz sposobów i środków służących ich osiągnięciu⁵².

Organizowanie z kolei to budowanie więzi między ludźmi w celu stworzenia zespołu pragnącego wspólnie realizować powierzone mu zadanie. Efektem organizowania powinno być takie rozmieszczenie pracowników na stanowiskach pracy, które umożliwi optymalne wykorzystanie ich potencjału, wiedzy i doświadczenia zawodowego. Wymaga to od osoby odpowiedzialnej za obsadzanie stanowisk znajomości technik wywiadu i obserwacji, a co za tym idzie komunikacji w celu dokonania właściwego wyboru oraz zdolności komunikacji interpersonalnej prowadzącej do akceptacji zespołu.

Funkcją komunikowania jest również przekazywanie zachęt do osiągnięcia rozmaitych celów. Zrozumienia emocji, potrzeb i motywów działania podwładnych przez przełożonych wymaga motywowanie. Umiejętność rozmowy, dzielenia się wiedzą, doświadczeniem, planami ale też porażkami i wątpliwościami oraz słuchanie podwładnych ma celu przybliżenie sylwetek pracowników i wywołanie w nich efektu przynależności i przywiązania do organizacji⁵³. Łatwiej motywować ludzi, jeśli znamy przesłanki ich działania.

Kontrolowanie jest przekazywaniem podwładnym w zrozumiały dla nich sposób komunikatów o powinnościach i obowiązkach czyli norm i zaleceń, których znajomość i realizacja będzie w obiektywny sposób oceniana podczas kontroli. Podczas kontrolowania szczególną uwagę należy zwrócić na równe traktowanie ocenianych współuczestników zadania.

⁵¹ Olszyńska, A. Komunikacja, w: Komunikowanie ..., op. cit., s. 169-170.

⁵² Stankiewicz, J., Komunikowanie..., op. cit., S.15.

⁵³ Ober, J., Informacja i komunikacja... op. cit., s. 26.



Komunikowanie się w organizacji może zatem pełnić następujące funkcje:

- funkcja informacyjna – dotyczy ona odbierania bodźców i informacji z otoczenia oraz interpretowania zachodzących zjawisk. Informacje zdobyte w procesie komunikowania się regulują życie społeczne organizacji oraz są podstawą podejmowania decyzji dotyczących działalności.
- funkcja instruktażowa – służy przekazywaniu poleceń i objaśnień kto, kiedy i jakie działania musi podjąć aby osiągnąć określone cele.
- funkcja integracyjna – ma na celu łączenie wszystkich jednostek w jedną całość organizacyjną. Skutkiem dobrej komunikacji jest synchronizacja działań.
- funkcja motywacyjna – służy wzbudzaniu zaangażowania w dążeniu do zamierzonego celu. Komunikacja jest impulsem do efektywnego działania czyli stanowi czynnik mobilizujący.
- funkcja kontrolna – polega na informowaniu o powinnościach i obowiązkach oraz monitorowaniu efektów działania. Komunikacja służy dokonaniu oceny wykonanej pracy oraz poinformowaniu osoby zainteresowane o wynikach tej oceny.
- funkcja emotywna – daje możliwość wyrażenia opinii, emocji i uczuć. Służy zaspokajaniu potrzeb psychospołecznych przez co nazywana jest „wentylem bezpieczeństwa” w interakcjach międzyludzkich⁵⁴.

Literatura przedmiotu przypisuje komunikacji cały szereg niewrażliwych funkcji niezbędnych do skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi prowadzącego do efektywnego działania organizacji. Komunikacja dzięki wymianie spostrzeżeń, dzieleniu się wiedzą oraz współdziałanie daje możliwość grupie osób zmierzania w tym samym kierunku. Ideą komunikowania się w organizacji jest przemyślane i sprawne przekazywanie rzetelnych, aktualnych informacji wszystkim pracownikom. Pracownicy mający dostęp do niezbędnych informacji są zobowiązani do odpowiedniego działania. Jeżeli w zespole każdy wie co ma robić oraz zna wpływ wykonywanego przez siebie działania na wynik firmy to oznacza, że organizację tworzą wysoko zaangażowani ludzie.

⁵⁴ Potocki, A. (2001) Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 22.



Profesor Arkadiusz Potocki w swojej twórczości dowodzi, iż tylko dobra komunikacja zapewnia właściwą realizację zadań organizacji oraz spełnia zasadnicze cele:

- udrażnia przepływ informacji;
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają rozwój organizacji;
- odgrywa kluczową rolę w kreowaniu pracy zespołowej;
- umożliwia pracownikom poznanie wizji przedsiębiorstwa, zrozumienie jej oraz zaangażowanie się w realizowane zadania;
- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania i na bieżąco informować współwykonawców o przebiegu działalności co skłania pracowników do utożsamiania się z organizacją;
- ułatwia podejmowanie decyzji, ich przekazywanie oraz uzasadnianie podwładnym;
- ogranicza ryzyko popełniania błędów przez pracowników, a jak już się zdarzą pomaga szybciej i efektywniej rozwiązywać problemy;
- przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku firmy;
- umożliwia rozwój pracowników i co za tym idzie twórcze podejmowanie decyzji;
- kreuje pozytywny wizerunek organizacji⁵⁵.

Profesor Potocki zwraca uwagę, że „odpowiednie demokratyczne i partycypacyjne zarządzanie, umożliwiające pracownikom rozwój zawodowy i planowanie karier zawodowych poprzez komunikowanie się przekłada się na integrację emocjonalną. Owocuje ona wzrostem morale załogi i pojedynczych pracowników, którzy utożsamiają się ze swym przedsiębiorstwem, w sposób odpowiedzialny i autorski wykonują swoje zadania. Owe zaangażowanie przekłada się na wyższą kulturę pracy, na jej wyższą jakość, na wzrost wydajności , a przede wszystkim kreatywność. Podstawowym instrumentem (obok komunikowania się) wspomagającym ową kreatywność (jako jednostek, grup i zespołów) a przede wszystkim powodującym integrację emocjonalną jest szeroko rozumiana motywacja”⁵⁶. Aby cele stawiane przed sprawnie funkcjonującym systemem komunikacji przynosiły

⁵⁵ Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A.(2011) Komunikacja w organizacjach gospodarczych, Warszawa: Difin, 168.

⁵⁶ Potocki, A. (2011) Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą, Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 41.



zamierzone, trwałe efekty konieczne jest zapewnienie warunków umożliwiających ich realizację. W poniższej tabeli przedstawiono idee komunikacji w organizacji oraz czynniki warunkujące powodzenie.

Tabela 2. Cele komunikacji w organizacji oraz czynniki warunkujące ich realizację

Cel	Czynnik warunkujący realizację celu
Informacyjny	Struktura organizacyjna Szybkość przepływu informacji Dostęp do informacji Rzetelność przekazywania informacji Kompletność i aktualność przekazywanych informacji
Integracyjny	Wspólne wyznaczanie wartości w organizacji Uaktualnianie wśród pracowników oferty firmy Spójność informacji w oferowanych produktach i usługach Rozpowszechnianie oferty firmy wśród znajomych pracowników Wspólne świętowanie
Motywacyjny	Spójność polityki zatrudnienia Umiejętności komunikacyjne przełożonych Organizacja szkoleń Wsparcie inicjatyw pracowniczych Nieoficjalne spotkania pracowników Zadowolenie z pracy
Kreowanie atmosfery pracy zespołowej	Wysoka kultura organizacyjna Klimat komunikacyjny Wpływ komunikacji na stosunki międzyludzkie Umiejętności komunikacyjne pracowników Relacje między współpracownikami w organizacji Nieformalne powiązania między członkami organizacji Wizytowanie przez przełożonego podwładnych w czasie pracy Swobodne zespoły robocze Aura sprzyjająca pracy
Budowanie wiarygodnego wizerunku organizacji	Spójność wizerunkowa firmy Jakość komunikacji w organizacji Postrzeganie firmy przez pracowników Chęć polecenia organizacji jako dobrego pracodawcy Skrzynka pomysłów i skarg Przeprowadzanie badań pracowników i przeprowadzanie analizy ich opinii
Otwartość na zmiany	Wymagana ilość informacji Rozwój pracowników Integracja działań komunikacyjnych z potrzebami pracowników

Źródło: A. Rogala, Determinanty skuteczności i komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s.60



Sprawnie odbywający się proces komunikowania jest niezbędny do tworzenia, rozwoju i funkcjonowania każdej organizacji dlatego nadrzędnym celem zarządzania powinno być budowanie właściwych relacji między ludźmi tworzącymi ją oraz nieustanne doskonalenie zdolności komunikacyjnych.

2.3 Poziomy, formy i kierunki komunikowania się w organizacji

Komunikowanie się jest złożonym procesem obiegu informacji, przebiegającym nie tylko na kilku poziomach ale i w różnych kierunkach, zarówno wewnątrz organizacji jak i obejmującym wymianę komunikatów z otoczeniem. Zarówno poprawne porozumiewanie się jednostek wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i budowanie oraz pielęgnowanie nawiązanych relacji z partnerami biznesowymi, administracją publiczną, organizacjami pożytku publicznego oraz mediami powinno stanowić elementarną część funkcjonowania nowoczesnych organizacji. Biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwa nie działają w odizolowanej przestrzeni ważne jest przygotowanie i wdrażanie strategii, która pozwoli na umocnienie pozytywnego wizerunku firmy w środowisku.

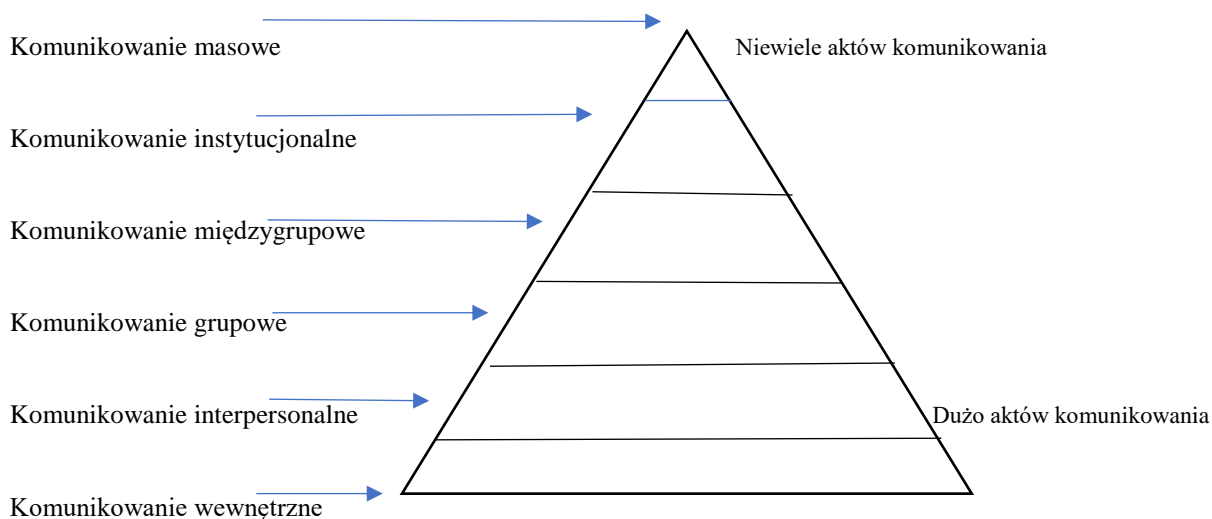
Dobra komunikacja wewnętrzna stanowi ważny czynnik motywacji pracowników oraz podstawę ich zaangażowania w wykonywane zadania co przyczynia się do stymulowania ich kreatywności, zwiększenia efektywności pracy, zmniejszenia oporu wobec zmian, ukształtowania kultury organizacyjnej opartej na akceptowanych wartościach oraz ograniczenia ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowych⁵⁷. To od pracowników, którzy nawiązują relacje z otoczeniem zależy efektywność komunikacji zewnętrznej dlatego kluczowym aspektem komunikacji w firmie powinno być wypracowanie spójności pomiędzy komunikacją wewnętrzną, a zewnętrzną. Zadaniem menadżerów jest wprowadzenie polityki informacyjnej dla ogółu pracowników opartej na zaufaniu i głoszonych wartościach, której odzwierciedleniem będzie sposób komunikowania podwładnych wpływający na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Każdej organizacji do sprawnego funkcjonowania potrzebny jest szczegółowo zaplanowany i aktywnie wdrażany program komunikacji, który swoim zasięgiem obejmuje wszystkich jej członków oraz zintegruje ich w procesie porozumiewania się na poziomach: intrapersonalnym, interpersonalnym, grupowym, organizacyjnym i masowym⁵⁸.

⁵⁷ Olszyńska, A. Komunikacja, w: Komunikowanie ..., op. cit., s. 167.

⁵⁸ Rogala, A., Determinanty skuteczności... op. cit., s. 85.



Rys. 7. Piramida komunikowania wg McQuaila



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, Podstawy komunikowania społecznego, Wyd. Astrum, Wrocław 2007, s. 18

Podstawę piramidy stanowi komunikowanie intrapersonalne czyli wewnątrzsobowe będące procesem formułowania przekazu w umyśle człowieka⁵⁹, a kolejnym, najczęściej występującym procesem w organizacji jest proces przekazywania i odbierania informacji między dwiema, trzema osobami określane mianem komunikacji interpersonalnej. Jest to podstawowy i najprostszy proces komunikowania przyjmujący formę dialogu lub rozmowy nadawcy i odbiorcy z możliwością zamieniania ról w momencie wystąpienia sprzężenia zwrotnego. Międzyosobowa wymiana wiadomości jest warunkiem nawiązania i kształtowania stosunków społecznych. Poziom komunikowania grupowego ma miejsce w każdej grupie społecznej scalającej większą ilość uczestników. W obrębie poziomu komunikacji wewnątrzgrupowej tworzą się normy zachowań zespołowych, różnorakie formy współpracy, hierarchie organizacyjne oraz wyznaczane zostają granice obowiązujących wpływów. Poziom komunikowania grupowego podobnie jak interpersonalnego wymaga bezpośredniego, osobistego kontaktu i interakcji stron. Członkowie każdej grupy oprócz relacji z współpracownikami tworzą liczne osobiste kontakty. W wyniku tworzenia się mniej lub bardziej sformalizowanych struktur społecznych rozwinęło się komunikowanie międzygrupowe przyjmujące najczęściej formę wspólnot, związków, stowarzyszeń lub zrzeczeń. Na skutek powstawania organizacji społecznych, gospodarczych i ekonomicznych oraz wykształcenia się władzy politycznej zainicjowało komunikację instytucjonalne.

⁵⁹ Tamże, s.86.

Porozumiewanie się na tym poziomie jest ściśle sformalizowane, role uczestników procesu jednoznacznie określone, a władza i kontrola zdefiniowane. Główne zagadnienia procesu komunikacji instytucjonalnej to współpraca, kooperacja oraz formowanie norm i standardów obiegu informacji. Szczyt piramidy McQuaila stanowi występujące powszechnie i obejmujące swoim zasięgiem całe społeczeństwo komunikowanie masowe. Pomimo, że tworzy go niewielka ilość aktów transmisji to jest to najszerszy proces komunikowania gdyż skupia wokół siebie największą liczbę uczestników, którym zabiera sporo czasu. W zakres tego poziomu wchodzi media masowego przekazu oraz wszelkie publikatory⁶⁰. Komunikowaniu masowemu przypisuje się charakter impersonalny co oznacza, że nie występują bezpośrednie, osobiste korelacje pomiędzy uczestnikami emisji komunikatów, a odbiorca nie ma możliwości zasygnalizować nadawcy swojego stosunku w momencie trwania przekazu. Społeczeństwo jako odbiorcy komunikatu dobrowolnie uczestniczą w procesie oraz samodzielnie interpretują przekaz, w sposób zgodny lub sprzeczny z celem nadawcy⁶¹.

Literatura przedmiotu ukazując złożoność procesu porozumiewania się dokonuje analizy różnorodnych form jego występowania. Uwzględniając kryteria podziału w zależności od uczestników aktu komunikacyjnego, sposobów przekazywania wiadomości, relacji łączącej nadawcę i odbiorcę, potrzeb i celu przyświecającego nadawcy wskazuje się na potrzebę stosowania szerokiego wachlarza instrumentów.

Biorąc pod uwagę poziom wymiany informacji w społeczeństwie komunikacja przyjmuje dwie główne formy wspomniane podczas analizowania Piramidy McQuaila:

- komunikowanie interpersonalne

Proces komunikowania na poziomie interpersonalnym oparty jest na osobistych, bezpośrednich relacjach uczestników przy określeniu kontekstu komunikacyjnego. Literatura przedmiotu rozróżnia cztery rodzaje kontekstu: instrumentalny (obejmuje gesty i słowa uczestników, które mogą zostać w różny sposób zinterpretowane), interpersonalny (odnosi się do uczestników, którzy mogą w różny sposób nadawać i odbierać komunikat), lingwistyczny (uwzględnia wcześniejsze wypowiedzi i ich wpływ na przekaz) i kulturowy (uwzględniający podłoże kulturowe nadawcy i odbiorcy), które mogą umacniać lub zaburzać relacje zachodzące

⁶⁰ Dobek-Ostrowska, B., Podstawy komunikowania...op.cit., s. 25-27.

⁶¹ Molęda- Zdziech, M. (2001) Socjologiczna problematyka komunikowania masowego. W: B. Jung (red.) Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej (s.14). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.



między uczestnikami wymiany informacji. Profesor Barbara Kozusznik wskazuje na możliwość wystąpienia trzech poziomów relacji interpersonalnych:

- 1) poziom fatyczny – relacja przybiera postać swobodnej, wolnej od emocji, dzielenia się poglądami rozmowy na nieistotne tematy;
- 2) poziom instrumentalny – ma miejsce gdy uczestnicy rozmowy w sposób bezpośredni, pozbawiony emocji przekazują sobie informacje lub polecenia w celu wywołania u rozmówcy określonego zachowania;
- 3) poziom emocjonalny – zaangażowane emocjonalnie, dobrze znające się osoby dzielą się poglądami, uczuciami, wartościami⁶².

Komunikacja interpersonalna jest procesem dwukierunkowym, który daje możliwość zadawania pytań, komentowaniu tego co zostało powiedziane i wyrażaniu własnych myśli.

- komunikowanie masowe

Proces komunikowania impersonalnego przyjmuje charakter pośredni co oznacza, że nie występują bezpośrednie relacje na linii nadawca medialny (komunikator masowy)-odbiorca (społeczeństwo). Zjawisko zapoczątkowane wynalezieniem druku w XV wieku, obecnie wraz z rozwojem technologii, przejawia się nie tylko w formie książek i prasy lecz przez radio, telewizję i Internet⁶³.

W procesie komunikacji wewnętrznej organizacja może korzystać z różnych metod i narzędzi przekazywania wiadomości w zależności od specyfiki organizacji, umiejętności uczestników oraz charakteru przekazu. Biorąc pod uwagę sposób dzielenia się wiedzą, komunikowanie może przybrać formę:

- werbalną i niewerbalną;

Komunikacja werbalna jest wymianą komunikatu w postaci słownej: podczas mówienia, słuchania, pisania i czytania. Istotną rolę w tym sposobie komunikowania odgrywają cechy osobowościowe oraz umiejętności uczestników relacji. Od wiedzy, poziomu inteligencji, wykształcenia, słownictwa, poglądów i sposobu formułowania myśli oraz umiejętności słuchania nadawcy i odbiorcy, którzy mogą zamieniać się rolami zależy efektywność procesu. Równoległa do procesu komunikacji werbalnej jest odbywająca się bez słów komunikacja niewerbalna. Oprócz natężenia głosu, intonacji, wyrazu twarzy i gestykulacji Profesor nauk

⁶² Kozusznik, B.(2005) Kierowanie zespołem pracowniczym, Warszawa: PWE,165.

⁶³ Dobek-Ostrowska, B., Podstawy komunikowania....op.cit., s. 17-19.



humanistycznych i psycholog społeczny Zbigniew Nęcki wyróżnia: dystans fizyczny między rozmówcami, pozycję ciała, dotyk i kontakt fizyczny, spojrzenie i wymianę spojrzeń, kanał wokalny, dźwięki paralingwistyczne oraz organizację środowiska, w którym zjawisko zachodzi⁶⁴. Badacze przedmiotu przypisują komunikacji niewerbalnej szereg funkcji mających znaczenie w dążeniu do osiągnięcia sukcesu w sytuacjach komunikacyjnych takich jak:

- funkcja informacyjna dostarczająca informacji, których nie da się odebrać za pomocą przekazów werbalnych
- funkcja definiowania i wspierania przekazów werbalnych przez komunikaty niewerbalne, których analiza pozwala na prawidłowe zinterpretowanie wiadomości przez odbiorcę;
- funkcja wyrażania postaw i emocji;
- funkcja definiowania relacji pozwalająca na określenie właściwych stosunków między uczestnikami procesu;
- funkcja kształtowania i kierowania wrażeniami pomagająca na szybką ocenę rozmówcy⁶⁵.

Komunikacja niewerbalna jest uzupełnieniem i wsparciem dla komunikacji werbalnej pozwalającą nadać wiarygodności przekazowi dlatego z reguły komunikacja przebiega jednocześnie na obydwu płaszczyznach.

- ustną i pisemną;

Komunikaty werbalne mogą przyjąć postać ustną lub pisemną. Podstawowym narzędziem jest język, za pomocą którego nadawca może nadać spersonalizowany akt komunikacji, upewnić się, że przekaz został właściwie zrozumiany przez odbiorcę i kontrolować sprzężenie zwrotne. Forma ustna pozwala na wyrażanie uczuć i myśli co sprzyja nawiązywaniu kontaktów ale może też stać się przyczyną konfliktów, a ulotna wiadomość przekazywana „z ust do ust” zyskać nowe znaczenie. Dla odmiany pisemną formę komunikacji charakteryzuje trwałość przesłanych informacji oraz sformalizowany wymiar komunikatu. W komunikowaniu na poziomie interpersonalnym wiadomość przekazywana jest jako list, SMS lub e-mail, na poziomie komunikacji instytucjonalnej nabiera rangi oficjalnego pisma, instrukcji, aktu prawnego lub rozporządzenia, a na poziomie komunikacji masowej występuje jako media drukowane i Internet. Brak bezpośredniego sprzężenia zwrotnego sprawia, że porozumiewanie na piśmie sprawdza się głównie dla komunikacji na poziomie instrumentalnym, podczas gdy forma ustna

⁶⁴ Nęcki, Z. (2000) Komunikacja międzyludzka. Kraków: Antykwa, 185-186.

⁶⁵ Głodowski, W. (2006) Komunikowanie interpersonalne. Warszawa: Wyd. Hansa Communication, 228-235.



stwarza dogodne warunki dzielenia się wiedzą zarówno na poziomie instrumentalnym jak i fatycznym i afektywnym.

- bezpośrednią i pośrednią.

Komunikacja bezpośrednia jest procesem, który wymaga osobistego kontaktu uczestników ustnej wymiany informacji. Może przyjąć postać rozmowy, dyskusji lub wywiadu. Pośrednia wymiana ustnych lub pisemnych komunikatów występuje natomiast w sytuacji gdy uczestnicy procesu nie mają możliwości spotkać się osobiście tylko za pośrednictwem przekazników, w tym samym lub różnym czasie dzielą się wiedzą. Do popularnych form komunikacji pośredniej należą: rozmowa telefoniczna, porozumiewanie się przy użyciu poczty elektronicznej, Internetu czy faksu. Komunikowanie pośrednie masowe polega z kolei na przekazywaniu komunikatu odbiorcom przy użyciu mass-mediów⁶⁶.

Komunikowanie się jest procesem porozumiewania się stanowiącym podstawowy element zarządzania zasobami ludzkimi, którego głównym celem jest tworzenie dobrych relacji między ludźmi. Analizując czynniki charakteryzujące relacje łączące nadawcę i odbiorcę w procesie wymiany informacji, komunikowanie przyjmuje następujące formy:

- jednokierunkowe i dwukierunkowe;

Informowanie jest komunikowaniem jednokierunkowym, w którym nadawca komunikatu nie oczekuje informacji zwrotnej od odbiorcy. W przypadku komunikowania dwukierunkowego nadawca inicjując proces oczekuje uzyskania informacji czy adresat otrzymał i jak interpretuje komunikat. Dzięki sprzężeniu zwrotnemu nadawca przekazuje informację, którą odbiorca odbiera i rozumie. W trakcie procesu następuje zamiana ról uczestników.

- symetryczne i niesymetryczne;

W przypadku porozumiewania się osób posiadających ten sam lub zbliżony status społeczny mamy do czynienia z komunikacją symetryczną. Z kolei komunikacja niesymetryczna ma miejsce gdy uczestnikami procesu porozumiewania są strony, z których jedna reprezentuje pozycję uprzywilejowaną, a druga akceptuje dominującą pozycję pierwszej. Prymat jednego z uczestników na drugim może wynikać z posiadanej wiedzy, bagażu doświadczeń życiowych lub zdobytych kwalifikacji.

⁶⁶ Rogala, A., Determinanty skuteczności... op. cit., s. 89-90.



- formalne i nieformalne;

Komunikacja formalna to przekazywanie informacji drogą ustaloną przez przyjęte procedury organizacyjne, zgodnie z układem hierarchicznym, podziałem kompetencji oraz zakresem obowiązków. Kanały komunikacyjne mogą być wyznaczone uregulowaniami normatywno-prawnymi, które określają kto, z kim, kiedy, gdzie, w jakim celu i w jaki sposób może się porozumiewać lub zwyczajami wpisanymi w kulturę organizacyjną firmy. Komunikowanie nieformalne obejmuje natomiast wszelkie impulsywne i nieskrępowane procedurami akty porozumiewania się pracowników nie zawsze zgodne z celami firmy. Jest to forma preferowana przez członków organizacji, uważana za bardziej wiarygodną gdyż przekaz jest aktualny, szybki i nadawany przez dobrze poinformowane osoby⁶⁷.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa określa jakie miejsce w hierarchii zajmują uczestnicy procesu oraz wskazuje czas, miejsce oraz cel komunikowania się. W związku z charakterem przepływu informacji w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa system komunikowania się pracowników obejmuje trzy kierunki:

- komunikacja pionowa;

Komunikacja pionowa jest procesem porozumiewania się pracowników różnych szczebli tego samego przedsiębiorstwa. Proces ten, polegający na przekazywaniu i odbieraniu informacji oraz pielęgnowaniu relacji, regulowany zależnościami służbowymi może odbywać się w górę lub w dół hierarchii organizacyjnej. Komunikowanie w dół to przekaz wysyłany od przełożonego w stronę podwładnego który może:

- zawierać informację o celach i zasadach funkcjonowania organizacji;
- wyrażać oczekiwania wobec podwładnych;
- informować o zakazach, nakazach oraz przekazywać polecenia;
- dostarczać bodźców motywacyjnych oraz zachęcać do dzielenia się wiedzą;
- pouczać i doradzać;
- oceniać podwładnych i informować o efektywności ich pracy⁶⁸.

⁶⁷ Tamże, s.91.

⁶⁸ Stankiewicz, J., Komunikowanie.....,op. cit., s. 20.



Droga jaką musi pokonać komunikat między kolejnymi szczeblami często rozbudowanej struktury organizacyjnej sprawia, że nim dotrze do odbiorcy może zostać umyślnie lub nieumyślnie zniekształcony co ma wpływ na efektywność procesu komunikacji.

Komunikowanie pionowe w górę jest przekazem podwładnego w stronę przełożonego i może stanowić:

- informację zwrotną z różnych obszarów współpracy;
- zapytanie dotyczące luk informacyjnych, technologicznych, organizacyjnych;
- sprawozdanie z wypełnionych zadań;
- inicjatywę usprawnienia pracy⁶⁹.

Jakość i częstotliwość komunikacji w górę uzależniona jest od otwartości i stylu kierowania menadżerów. Zarówno komunikacja pionowa w dół jak i górę bywa zniekształcona, niepełna i niedokładna na skutek tego, że poszczególni odbiorcy słuchają przekazu wybiórczo, interpretują go na swój sposób i przekazują zdeformowaną zgodnie ze swoimi przekonaniem informację. Szumy zakłócają komunikację i wpływają na komunikat zwrotny.

- komunikacja pozioma;

Komunikacja pozioma jest relacją zachodzącą pomiędzy członkami organizacji zajmującymi podobną pozycję w strukturze organizacyjnej. Komunikacja horyzontalna umożliwiając kontakt zarówno formalny jak i nieformalny pozytywnie wpływa na rozwiązywanie konfliktów i budowanie wzajemnych relacji. Ludzie chcąc być równouprawnionymi członkami organizacji dążą do partnerstwa.

- komunikacja ukośna;

Komunikacja diagonalna obejmuje swobodne współdziałania pracowników różnych szczebli i pionów komunikacyjnych wykraczające poza formalną hierarchię. Dla zespolonej stosunkami prywatnymi grupy za kryterium działania są: cele, potrzeby i efektywność współdziałania⁷⁰. Ta forma komunikowania stosowana jest w organizacjach, w których wcześniej omawiane układy nie przynoszą zamierzonych efektów.

⁶⁹ Tamże, s. 22-23.

⁷⁰ Bieniok, H.(2005) Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 105.



Coraz większe przeświadczenie o tym, że to od procesu komunikowania zależy w dużej mierze czy organizacja ma szansę przetrwać w bardzo niestabilnym, zmiennym otoczeniu sprawia, że menadżerowie którym zależy na dobrym funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa coraz więcej uwagi skupiają na kształtowaniu prawidłowo przebiegających procesów komunikowania. Realizowanie stawianych przed organizacją celów może odbywać na różne sposoby, na różnych poziomach, w różnych kierunkach jeśli formy komunikowania zostaną dostosowane do specyfiki organizacji, uczestników i wyznaczonych celów⁷¹.

2.4 Modele sieci komunikowania organizacyjnego

Komunikowanie stanowiące podstawę procesu zarządzania zasobami ludzkimi polega na nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów, dzieleniu się doświadczeniem i wiedzą oraz koordynowaniu działań pomiędzy stronami⁷². Pojęcie jest nierozzerwalnie powiązane z zagadnieniem przepływu informacji decydującym o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i można definiować je w dwojaki sposób:

- ujęciu instytucjonalnym, gdzie ukazane zostają powiązania między poszczególnymi elementami systemu, ich rozmieszczenie, rodzaj oraz typ;
- w ujęciu funkcjonalnym, przedstawiającym system jako proces wzajemnych interakcji i oddziaływań⁷³.

Z chwilą przeobrażenia interpersonalnego porozumiewania się jednostek w złożony, wieloaspektowy i wielopłaszczyznowy proces komunikowania się uczestników sformalizowanej grupy, powstaje system komunikowania, o typie którego decydują następujące czynniki:

- cechy, skład i struktura uczestników systemu;
- relacje łączące członków systemu;
- źródła dopływu informacji do systemu i kontrola komunikatów wraz z kanałami ich przesyłania wewnątrz organizacji ;

⁷¹ Rogala, A., Determinanty skuteczności... op. cit., s. 92.

⁷² Nęcki, Z., Komunikacjaop. cit., s.109.

⁷³ Dobek-Ostrowska, B., Podstawy komunikowania....op.cit., s. 109.



- kultura organizacyjna firmy oraz wzory, normy i reguły zachowań członków systemu.

Wymienione czynniki pozwalają na wyłączenie organizacyjnych, publicznych systemów komunikowania, których wspólnym celem jest budowanie relacji między uczestnikami oraz tworzenie, gromadzenie i odbieranie informacji. Człowiek jako istota społeczna przez całe życie uczestniczy w różnych systemach komunikowania i należy jednocześnie do wielu grup. Bycie obywatelem sprawia, że stajemy się odbiorcami w systemie komunikowania publicznego, jako wyborcy uczestniczymy w systemie politycznym, będąc pracownikami współtworzymy system komunikowania organizacyjnego, a oglądając telewizję, słuchając radio lub czytając gazetę bierzemy udział w komunikacji masowej⁷⁴.

Na poziomie zamkniętej grupy procesy wymiany informacji tworzą sieć komunikowania organizacyjnego. Uczestnikami są członkowie organizacji znający wewnętrzną strukturę hierarchiczną firmy, podstawy prawne regulujące zasady postępowania oraz świadomi powierzonych zadań, które wykonają, aby osiągnąć zamierzone cele organizacji. Struktura komunikowania warunkuje autonomię członka grupy i zakres stawianych mu wymagań. Duży wpływ na efektywność procesów komunikowania ma kultura organizacyjna firmy, kierunek i styl porozumiewania się, umiejętność słuchania oraz otwartość osób podejmujących decyzje na sugestie podwładnych.

Ustrukturyzowane komunikowanie odbywa się drogą ustaloną przez procedury organizacyjne lub jest efektem przyjętych zwyczajów oraz kultury organizacyjnej firmy. Jest to udokumentowany i udokumentowany typ komunikowania o charakterze jawnym, znany i powszechnie akceptowany, który rzadko podlega zmianom. Wadą formalnych sieci komunikacji jest ich wydłużanie na skutek rozwoju organizacji co utrudnia swobodny przepływ informacji pomiędzy różnymi szczeblami organizacji, zniekształca przekaz i może zaburzać sprzężenie zwrotne⁷⁵. Z kolei nieustrukturyzowane komunikowanie tworzy nieformalną sieć kontaktów, budowaną na osobistych relacjach uczestników. Ze względu na niejawną charakter przekazu, zmienność, elastyczność oraz brak możliwości kontrolowania przez przełożonych ten typ komunikowania cieszy uznaniem podwładnych. Komunikacja nieformalna w zależności od sytuacji panującej w firmie może mieć pozytywny wpływ na pracowników i stymulować

⁷⁴ Tamże, s.109-111.

⁷⁵ Olszyńska, A. Komunikacja, w: Komunikowanie ..., op. cit., s. 171.



ich kreatywność lub wręcz przeciwnie potęgować negatywne stosunki pomiędzy podwładnymi i przełożonymi co obniży efektywność pracy⁷⁶.

Literatura przedmiotu ukazuje kilka podstawowych modeli sieci procesu komunikowania ustrukturyzowanego różniące się przepływem informacji, pozycją przywódcy oraz skutecznością realizowania zadań:

- struktura typu „koło”

Strukturę typu „koło”, zamiennie nazywaną „gwiazdą” charakteryzuje wysoki stopień symetryczności oraz scentralizowania w przekazie komunikatów. Występuje jedna pozycja centrala (A), posiadająca bezpośredni kontakt z pozostałymi uczestnikami procesu i tylko ona może wymieniać się informacjami z wszystkimi pozostałymi pracownikami oraz skupiać większość informacji. Uczestnicy zajmujący peryferyjne pozycje (B,C,D,E) mogą kontaktować się jedynie z koordynatorem procesu (A).

- struktura typu „Y”

Sieć typu „Y” jest mniej scentralizowana od struktury typu „koło”. Jeden z uczestników zajmuje centralną pozycję (C) z największą możliwością bezpośrednich relacji (A,B,D) Z kolei najbardziej peryferyjna pozycja (E) wyróżnia się największą autonomią.

- struktura typu „łańcuch”

Cechą charakterystyczną sieci typu „łańcuch” jest brak pozycji dominującej oraz niewielka ilość kontaktów bezpośrednich. Model ten zapewnia bardziej wyrównany przepływ informacji, jeśli nie bezpośrednio to za pośrednictwem innej jednostki. Pracownicy na końcach sieci mogą bezpośrednio komunikować się tylko z jedną osobą.

- struktura typu „okrąg”

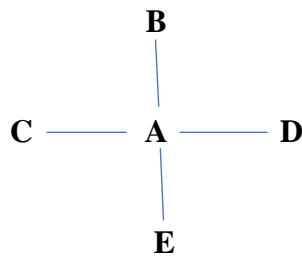
W modelu sieci typu „okrąg” każde stanowisko ma takie samo położenie w stosunku do pozostałych uczestników procesu. Możliwy jest kontakt bezpośredni z dwoma sąsiadującymi punktami oraz pośredni z pozostałymi. Jest to sieć zdecentralizowana, bez pozycji uprzywilejowanej.

⁷⁶ Tamże, s. 174.

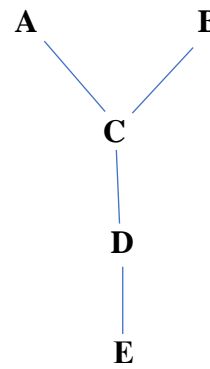
- struktura typu „każdy z każdym”

Wyróżniającą cechą sieci typu „każdy z każdym” jest możliwość wszystkich pozycji bezpośredniego kontaktu z pozostałymi uczestnikami procesy. Jest to struktura całkowicie zdecentralizowana gdyż pomimo występowania przywódcy nie obejmuje on uprzywilejowanego stanowiska w związku z czym każdy uczestnik, w równej mierze uczestniczy w procesie wymiany informacji⁷⁷.

Rys. 8. Typy sieci komunikowania w organizacji



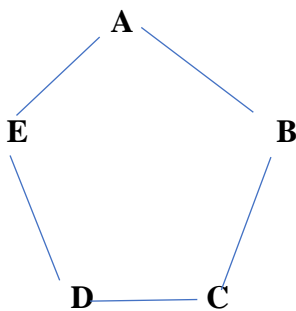
„KOŁO”



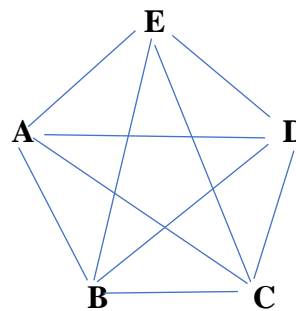
SIEĆ „Y”



„LAŃCUCH”



„OKRĄG”



„KAŻDY Z KAŻDYM”

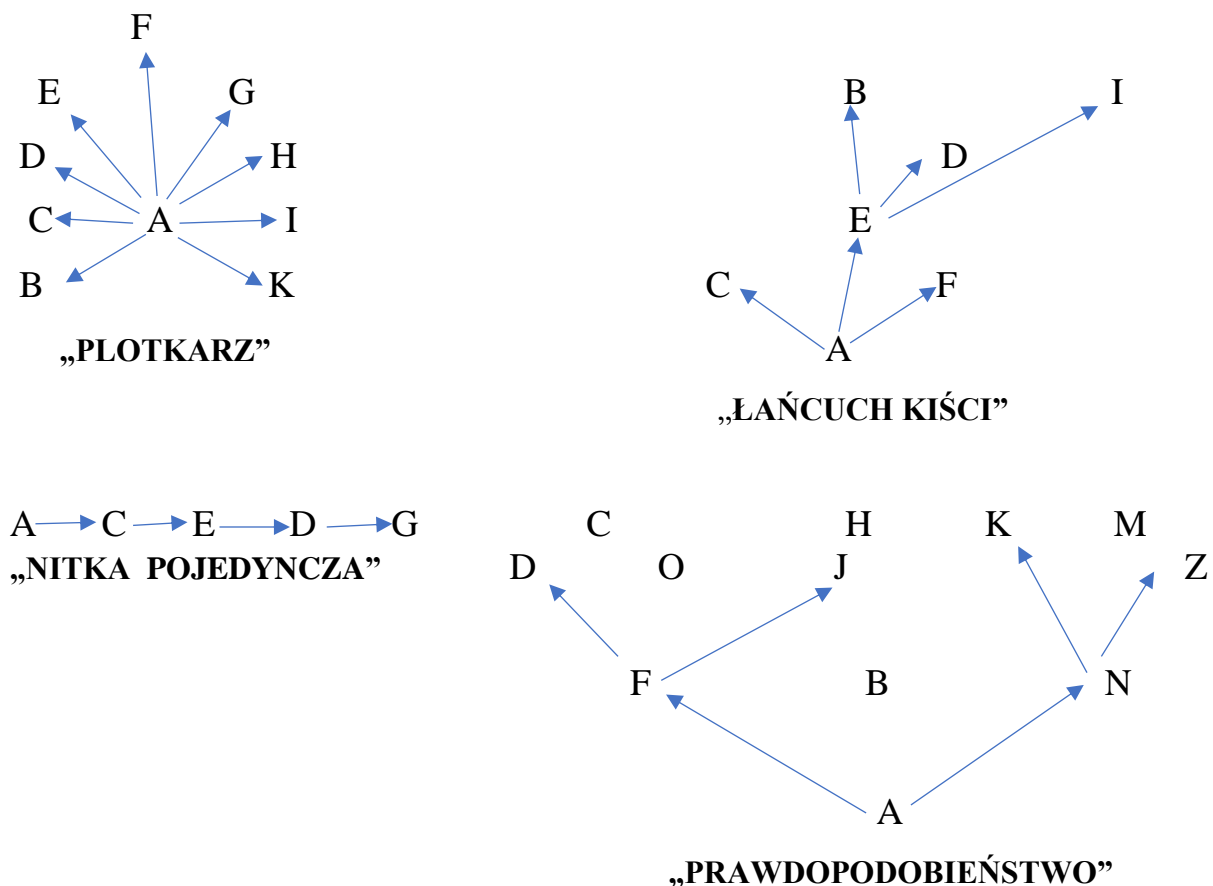
Źródło: J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Wydawnictwo Astrum, Warszawa 2006 s.28

⁷⁷Potocki, A. Komunikacja wewnętrzna....op.cit., s.24.

Analizując zaprezentowane modele sieci komunikacyjnych w organizacji można zauważyć, że najkorzystniejsza pozycja uczestnika w strukturze to taka, która daje mu możliwość bezpośrednich kontaktów z pozostałymi członkami grupy. W sieciach zdecentralizowanych, w których nie ma pozycji dominującej, a uczestnicy na równi biorą udział w procesie przekazywanych jest więcej komunikatów co stymuluje kreatywność i daje poczucie satysfakcji z uczestnictwa w grupie. W sieciach scentralizowanych jedynie osoby zajmujące centralną pozycję odczuwają wyższy poziom spełnienia z realizacji zadania.

Jak już wcześniej wspomniano komunikacja w organizacji może przyjąć postać wielu nieformalnych, nie ograniczonych oficjalną sankcją, nakładających się na siebie i przecinających w wielu punktach sieci pogłosek⁷⁸. Podobnie jak sieci komunikacji ustrukturyzowanej, schematy pogłosek mogą przyjąć różne wzorce:

Rys. 8. Typy sieci pogłosek w organizacji



Źródło: J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Wydawnictwo Astrum, Warszawa 2006 s.32-33.

⁷⁸ Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.(1999)Kierowanie. Warszawa: PWN, 519.



- struktura „plotkarz”

Sieć pogłosek typu „plotkarz” cechuje się przesyłaniem przez jednego pracownika informacji wielu innym osobom. Plotka, w ogóle nie związana z organizacją, może tak zaabsorbować pracowników, że zostaną obojętni wobec istotnych komunikatów dotyczących działalności organizacji przesyłanych drogą formalną.

- struktura „łańcuch kiści”

„Łańcuch kiści” to sieć pogłosek, w której jedna osoba przekazuje informację kilku odbiorcom, a niektóre z tych osób mogą powielić sytuację lub wiadomość zataić.

- struktura „pojedyncza nitka”

Sieć pogłosek typu „pojedyncza nitka” polega na przekazywaniu informacji wyłącznie jednej osobie, która przekaże ją dalej. Im dłuższa nitka, tym większe ryzyko wystąpienia zniekształceń komunikatu, które prowadzą do zmiany jego treści.

- struktura „prawdopodobieństwo”

Ze strukturą typu „prawdopodobieństwo” mamy do czynienia gdy jeden z pracowników przekaże informację przypadkowym pracownikom, a ci kolejnym przypadkowym osobom. Cechą takiego przekazu jest możliwość wystąpienia różnych interpretacji przez kolejnych odbiorców co prowadzi do zniekształcenia informacji.

W obecnych czasach pracownicy odczuwają silną potrzebę bycia równoprawnymi i świadomymi członkami organizacji, a nie tylko ograniczonymi do słuchania i wykonywania poleceń podwładnymi. Stąd chęć pozyskiwania informacji, których brak wypełniają podejrzeniami, domysłami lub plotkami. Brak bieżących informacji dotyczących działalności firmy od przełożonego pracownicy interpretują jako przesłankę świadcząca o braku zaufania, a nawet lekceważenie. Każda organizacja wymaga zatem efektywnego komunikowania się członków organizacji spełniającego następujące warunki:

- pracownicy powinni znać strukturę sieci komunikacyjnych przedsiębiorstwa;
- każdy pracownik powinien otrzymywać informację od przełożonego, któremu podlega oraz składać mu meldunki z realizacji powierzonych zadań;
- kanały komunikacyjne powinny być jak najkrótsze ale nie należy pomijać pośrednich pozycji;



- poszczególne ogniwa sieci komunikacyjnych powinny być obsadzone przez kompetentne osoby
- należy dbać o drożność kanałów informacyjnych oraz zapobiegać zakłóceniom i przerwaniu sieci komunikacyjnej⁷⁹.

Przestrzeganie zasad skutecznej komunikacji pozwala uczestnikom procesu na spawane i skuteczne reakcje w obliczu pojawiających się szans i zagrożeń, a więc determinuje jej przetrwanie i dalszy rozwój⁸⁰.

2.5 Bariery komunikacyjne

Efektywne komunikowanie wymaga zaangażowania uczestników procesu w celu wzajemnego zrozumienia się nadawcy i odbiorcy, osiągniętego wtedy, gdy sens komunikatu otrzymanego i zinterpretowanego przez odbiorcę pokrywa się z celem nadawcy wiadomości⁸¹. Bariery komunikacyjne to wszystkie czynniki, które utrudniają zrozumienie przekazu zawartego w komunikacie. Znalezienie źródła oraz zrozumienie charakteru barier pozwala na przewyższanie ich, czego efektem są właściwe relacje międzyludzkie.

Literatura przedmiotu na wiele sposobów klasyfikuje bariery utrudniające prawidłową komunikację uwzględniając wpływ czynników zaburzających proces. Biorąc pod uwagę charakter występujących przeszkód autorzy rozróżniają zewnętrzny oraz wewnętrzny charakter barier. Do barier o charakterze zewnętrznym zalicza się wszystkie czynniki występujące w otoczeniu, które zaburzają proces komunikacyjny. Przykładem mogą być odgłosy dochodzące z zewnątrz, gwar na straganie czy zbyt głośno słuchana muzyka oraz wszelkiego rodzaju problemy techniczne uniemożliwiające czysty odbiór przekazu. Barrierami o charakterze wewnętrznym nazywamy natomiast wszystkie czynniki wynikające z uwarunkowań i ograniczeń uczestników przekazu. Bariery te, występujące zarówno po stronie nadającego jak i odbierającego informację stwarzają najwięcej zakłóceń w komunikacji, której usprawnienie wymaga często zmiany głęboko w nas zakorzenionych postaw. Wewnętrzny charakter barier dzielimy na:

⁷⁹ Sobkowiak, B. (1997) Komunikowanie społeczne. W: B. Dobek-Ostrowska (red.) Współczesne systemy komunikowania (s.37) Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

⁸⁰ Bieniok, H. Sztuka komunikowaniaop.cit. s.9.

⁸¹ Tamże, s. 11.



- osądzanie polegające na filtrowaniu rzeczywistości przez pryzmat własnych wartości;
- decydowanie o innych wykorzystując ich brak otwartości i asertywności;
- brak zainteresowania problemami rozmówcy przejawiający się ignorowaniem ich problemów i emocji;
- blokady językowe polegające na celowym lub nieświadomym posługiwaniu się zwrotami obcojęzycznymi, frazesami lub nieznanymi uczestnikom przekazu zwrotami lub kodami;
- bariery wynikające z różnic kulturowych⁸².

Badacze analizujący czynniki zakłócające efektywną wymianę informacji podają różne systematyzacje barier procesu komunikowania. Skuteczne komunikowanie wymaga bowiem pogrupowania przeszkód w celu podjęcia działań ograniczających ich wpływ. Kolejną propozycją podziału barier w komunikowaniu się jest podzielenie ich na:

- bariery ludzkie;
- bariery organizacyjne;
- bariery techniczne⁸³.

Bariery ludzkie są najczęściej wymienianą grupą czynników pojawiających się na drodze do właściwego porozumiewania się i zaburzających relacje międzyludzkie. Wynikają one z osobowości i relacji ludzkich, z odrębnych wartości, odmiennych interesów i potrzeb stron przekazu, są następstwem zaistniałej sytuacji albo posiadanej wiedzy lub jej braku⁸⁴. Najogólniej można je podzielić na następujące kategorie:

- bariery interpersonalne, związane z osobami uczestników procesu;
- bariery wywołane brakiem świadomości i umiejętności komunikacyjnych;
- bariery wynikające z jakości przekazu;
- bariery generowane przez środowisko fizyczne i społeczne;
- bariery organizacyjne⁸⁵.

⁸² Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A. (2001) Kształtowanie relacji pracowniczych. Łódź: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, 165-166.

⁸³ Tamże, s. 165-170.

⁸⁴ Kunt, P. (2003) Komunikacja interpersonalna. Materiały pomocnicze. Słupsk: Wydawnictwo Szkoły Policji w Słupsku, 6.

⁸⁵ Rogala, A., Determinanty skuteczności... op. cit., s. 92.



Wśród powszechnie występujących zaburzeń komunikacji w organizacji pojawiają się przeszkody o charakterze fizycznym, emocjonalnym, językowym, kulturowym, percepcyjnym, związanym z brakiem zaufania oraz wystąpieniem luki informacyjnej. Bardziej szczegółowa analiza pozwala wyróżnić szereg barier ludzkich, do których zaliczmy:

- całkowity brak chęci nawiązania kontaktu lub nieumiejętne słuchanie wywołane zaabsorbowaniem własną osobą i ponadprzeciętną przyjemnością słuchania siebie jak również przeświadczeniem, że wszystko wiemy najlepiej;
- nieświadome zniekształcanie informacji powstałe na skutek niedosłyszania komunikatu, który przekazywany dalej może prowadzić do nieporozumień i powstawania plotek;
- celowe manipulowanie komunikatem, fałszowanie informacji polegające na selektywnym słuchaniu tylko informacji, które chcemy usłyszeć, prowadzące do błędnej interpretacji wiadomości lub formułowania wniosków przez pryzmat wyznawanych wartości⁸⁶;
- skłonność do selekcjonowania informacji na podstawie „pierwszego wrażenia” jakie wywarł na nas rozmówca, opinii jakie o nim słyszeliśmy, wpływu znajomości i stosunków uczuciowych czy błędnego przypisania go do jakiejś grupy⁸⁷;
- bariery językowe utrudniające właściwe odczytanie komunikatu nadawcy przez niewłaściwy dobór słownictwa, pojawiające się w nim homonimy, obcojęzyczne zwroty lub posłużenie się żargonem nieznanym odbiorcy⁸⁸;
- brak zaufania w grupie, postrzeganie nadawcy jako osoby niewiarygodnej, wysyłającej sprzeczne lub niespójne sygnały, niedysponującej wystarczającą wiedzą w danej dziedzinie⁸⁹;
- niespójność pomiędzy przekazem werbalnym, a towarzyszącymi mu komunikatami niewerbalnymi takimi jak ruchy ciała, postawa, gesty, mimika, czy intonacja głosu, które niekontrolowane mogą sobie zaprzeczać;
- stereotypowe myślenie narzucające schematyczne przekonania;

⁸⁶ Stankiewicz, J., Komunikowanie...op. cit., s. 137.

⁸⁷ Tamże, s.140-142.

⁸⁸ Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A., Kształtowanie relacji...op. cit., s. 166.

⁸⁹ Sobkowiak, B., Komunikowanie społeczne...op. cit., s. 39.



- bariery emocjonalne pod postacią gniewu, złości, zakłopotania, zazdrości czy lęku powodują utratę kontroli nad możliwością właściwej interpretacji oraz oceny treści komunikatu⁹⁰;
- efekt przeciążenia informacyjnego mający miejsce gdy odbiorca otrzymuje większą ilość komunikatów niż jest w stanie odebrać i zinterpretować przez co przestaje na nie reagować⁹¹;
- występowanie szumów czyli czynników wzrokowych, słuchowych i fizycznych skutecznie zakłócających odbiór i przyswajanie informacji co skutkuje niedoinformowaniem uczestników procesu⁹².

Ludzie ze swoim potencjałem stanowią najważniejszy zasób organizacji ale jednocześnie ich osobowość może stanowić największe ograniczenie komunikacji niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zniekształcenia w porozumiewaniu się często związane są z osobami nadawcy i odbiorcy, z których każdy posiada mniejszy lub większy bagaż doświadczeń, indywidualną percepcję, stereotypy, przyzwyczajenia oraz poglądy, przez pryzmat których próbuje oceniać i osądzać. Do czynników wynikających z indywidualnych cech charakteru człowieka i mogących zaburzać właściwą relację między uczestnikami procesu należą także: brak asertywności, otwartości oraz niechęć do podejmowania dialogu⁹³.

Zupełnie inne czynniki, niezwiązane w bezpośredni sposób z osobowością uczestników aktu stanowią przyczynę do powstawania barier organizacyjnych do których zaliczamy:

- bariery przestrzenne związane z miejscem, jego powierzchnią i zaprojektowaniem w sposób niesprzyjający wymianie informacji, pomysłów oraz dzieleniu się wiedzą;
- rozmiar organizacji oraz rozbudowana struktura terenowa nie sprzyjają spontanicznemu komunikowaniu się;
- brak „wścieli procesów” odpowiedzialnych za ich organizację i koordynację prowadzący do zaniechania;
- sztucznie rozbudowane systemy organizacyjne z wielopiętrową hierarchią stwarzające warunki do powstawania zniekształceń komunikatu;

⁹⁰ Stankiewicz, J., Komunikowanie...op. cit., s. 138-139.

⁹¹ Sobkowiak, B., Komunikowanie społeczne....op. cit., s. 39.

⁹² Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A., Kształtowanie relacji....op. cit., s. 168-169.

⁹³ Rogala, A., Determinanty skuteczności... op. cit., s. 118.



- brak systematycznie organizowanych spotkań umożliwiających wymianę informacji, opinii, wspólnego uczenia się i pobudzania kreatywnego myślenia;
- polityka zamkniętych drzwi wymuszająca zachowanie w sposobie komunikowania hierarchii i drogi służbowej prowadząca do zniechęcenia i zatrzymywania informacji⁹⁴.

Ostatnia grupa barier to przeszkody techniczne ściśle związane z elektronicznymi środkami komunikacji, brakiem dostępu do Internetu oraz umiejętnościami ich wykorzystywania przez pracowników. We współczesnych czasach globalizacji, nowych technologii i informatyzacji, niezależnie od wykonywanej działalności należyce wykorzystywane technologie podnoszą efektywność komunikacji co przekłada się na sukces organizacji.

Duży wpływ na właściwe funkcjonowanie procesu komunikacji w organizacji mają również kultura i klimat organizacyjny, stopień sformalizowania zachowań członków grupy oraz styl kierowania, które zamiast budować postawy lojalności i motywować go do działania mogą zniechęcać, wzbudzać strach oraz obojętność na losy otoczenia⁹⁵. Występowanie wymienionych czynników zakłóca relacje międzyludzkie co skutkuje powstawaniem nieporozumień i zakłóceń, które Profesor Aneta Szymańska podzieliła na trzy grupy:

- zakłócenia związane z formalnymi aspektami komunikowania się spowodowane nieprawidłową organizacją procesu lub sprzecznym komentarzem niewerbalnym słuchacza;
- zakłócenia wynikające z treści komunikatów lub ich interpretacji wpływające na brak spójności między wypowiedziami uczestników procesu wyznających odmienne poglądy, przekonania i idee;
- zakłócenia powodowane brakiem lub niewystarczającymi umiejętnościami komunikacyjnymi rozmówców⁹⁶.

Zupełnie inne spojrzenie na występowanie przeszkód w efektywnej komunikacji ukazuje Profesor Józef Penc, który przyczyn barier doszukuje się w grupie. Według ekonomisty im liczniejsza grupa tym większe ryzyko wystąpienia „czynnika zakłócającego”. Jako kolejną barierę efektywności zespołu podaje zjawisko „grupowego myślenia” której symptomami są

⁹⁴ Stankiewicz, J., Komunikowanie...op. cit., s. 169-170.

⁹⁵ Bieniok, H. Sztuka komunikowaniaop.cit. s.9.

⁹⁶ Szymańska, A.(2004) Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej. Wrocław: Unimex, 40-41.



bezpośrednia presja członków grupy, złudzenie jedności, błędna stereotypizacja ludzi spoza grupy oraz złudzenie bezpieczeństwa⁹⁷.

W sposób szczególny przykłady barier pochodzących z różnych grup, które mogą zakłócać lub uniemożliwić realizację procesu komunikowania się w organizacji przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Podział barier komunikacyjnych w organizacji

Rodzaje barier	Przykładowe bariery
Bariery związane z osobami uczestników procesu interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> - niedostępność i niechęć wchodzenia w relacje - nieufność i brak wiarygodności - indywidualna percepcja i znajomość doświadczeń - brak asertywności - uprzedzenia i stereotypy - zbyt emocjonalne reakcje - zatrzymywanie i filtrowanie informacji - przekazywania fragmentarycznych, niekompletnych komunikatów - skłonność do oceniania i osądzania
Bariery wywołane brakiem świadomości i umiejętności komunikacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> - różnice językowe - błędy w emisji komunikatu - wybiórcze słuchanie rozmówcy - zła dynamika wypowiedzi - błędne rozumienie lub brak rozumienia mowy niewerbalnej - brak kontroli nad treścią przekazu
Bariery związane z jakością przekazu	<ul style="list-style-type: none"> - niedostosowanie do odbiorcy - przekazywanie nieistotnych dla odbiorcy treści - nadmiar informacji - opóźnienia w przekazie - rozbieżność słów i czynów - dwuznaczność - używanie homonimów – słów o różnym znaczeniu - zniekształcanie i fałszowanie informacji
Bariery generowane przez środowisko	<ul style="list-style-type: none"> - obecność osób, których komunikat nie dotyczy - narzucanie formy komunikacji - brak lub nadmiar czasu - szумы - bariery fizyczne
Bariery organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - nadmierne sformalizowanie zachowań - rozbieżność statusu i władzy - spiętrzenie kierowania - niedostosowanie sposobu kierowania - demotywująca kultura organizacyjna - brak zaufania uczestników komunikacji - strach przed konsekwencjami wyrażania opinii

Źródło: A. Rogala, Determinanty skuteczności i komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s.18

⁹⁷ Penc, J. (2010) Komunikowanie i negocjowanie w organizacji. Warszawa: Difin, 125-126.



Badacze podejmujący temat komunikacji jednomyślnie wskazują na występowanie czynników zaburzających prawidłowy przebieg procesu. Większość autorów dowodzi, że wynikają one z mentalności uczestników relacji, a tylko nieliczne są skutkiem błędów organizacyjnych. Eliminacja barier nie jest łatwym zadaniem, ale dzięki doskonaleniu kompetencji komunikacyjnych uczestników procesu oraz stosowaniu i przestrzeganiu reguł wzajemnego komunikowania, możliwym do osiągnięcia.



Rozdział 3 Szkoła jako organizacja

3.1 Zasady i podstawy prawne funkcjonowania szkoły

Szkoła to „instytucja oświatowo-wychowawcza, zajmująca się kształceniem i wychowaniem dzieci, młodzieży i dorosłych, stosownie do przyjętych w danym społeczeństwie celów, zadań oraz koncepcji oświatowo- wychowawczych i programów (...) osiągnięciu tych celów służy odpowiednio wykształcona kadra pedagogiczna, nadzór oświatowy, baza lokalowa i wyposażenie oraz zabezpieczenie budżetowe ze Skarbu Państwa, samorządów lokalnych lub innych źródeł”⁹⁸. Nie sposób jednoznacznie określić czym jest szkoła, a przytoczona definicja jest jedną z wielu podanych przez literaturę przedmiotu. Szkoła jako szczególny wytwór kultury, który od wieków wkracza w życie ludzi i przez długi czas wypełnia je, może być rozpatrywany z perspektywy pełnionych przez nią funkcji oraz sposobu ich realizowania.

Jedno z ujęć przedstawia szkołę jako wieloelementowy, otwarty system społeczny, złożony z jednostek oraz relacji łączących te jednostki w grupę o określonych właściwościach, zdefiniowanych funkcjach i wspólnym, jasno ukazanym celu. Szkolny system społeczny tworzy sieć mniejszych grup – nauczycieli, uczniów, rodziców, pracowników obsługi i administracji oraz środowiska lokalnego, które łączą różne interakcje formalne lub spontaniczne, w zależności od pełnionych ról. Szkoła nie dość, że sama uważana jest za system społeczny to również stanowi ważny element systemu społecznego państwowego i globalnego, a kierunek oraz znaczenie szkolnej działalności nadawane są przez stałe korelacje z szerszym środowiskiem⁹⁹. Obejmując swoim zasięgiem wszystkich młodych oraz wielu starszych ludzi, daje im możliwość wszechstronnego rozwoju osobowego w wymiarze intelektualnym, psychicznym, społecznym, zdrowotnym, estetycznym i moralnym. Wychowuje młode pokolenia, przekazuje im dziedzictwo kulturowe i przygotowuje do pełnienia w przyszłości określonych funkcji w społeczeństwie. Wspólnym celem wszystkich podmiotów życia szkolnego jest realizacja programu dydaktyczno-wychowawczego placówki¹⁰⁰. Aleksander Lewin w swoich pracach ukazuje ścisły związek między systemem wychowawczym szkoły, a systemem społecznym obrazując ją nie tylko jako miejsce wychowywania i przekazywania wiedzy ale przede wszystkim jako miejsce „uspołeczniania” polegającego na faktycznym

⁹⁸ Okoń, W. (1992) Słownik pedagogiczny. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 201.

⁹⁹ Szczepański, J. (1963) Elementarne pojęcia socjologii. Warszawa: PWN, 38.

¹⁰⁰ Schulz, R.(1992) Szkoła – instytucja-system-rozwoj. Toruń: Wydawnictwo Naukowe PWN, 33-37.



uczestniczeniu młodzieży w życiu szkolnym, a tym samym kształtowaniu społeczności szkolnej¹⁰¹.

Szkołę można również rozpatrywać w kategoriach instytucji, dysponującej budynkiem, środkami, instrumentami i technikami, powołanej w celu realizacji istotnych funkcji w sferze indywidualnej i ogólnospołecznej. Funkcja szkoły definiowana ogólnie jako wszechstronny rozwój ucznia sprowadza się do pełnionych jednocześnie funkcji: społecznej, dydaktycznej, wychowawczej, opiekuńczej oraz kulturalnej. Poprzez koncentrowanie ludzi, poddawanie ich określonym i zorganizowanym działaniom jest miejscem socjalizacji podwładnych¹⁰². Szkoła jest jedną z najstarszych instytucji stworzonych przez człowieka, która daje możliwość podniesienia statusu człowieka oraz służy wyrabianiu wymaganych postaw społecznych i przystosowaniu do życia w społeczeństwie. Związek szkoły jako instytucji z otoczeniem przejawia się jako współpraca ze środowiskiem lokalnym oraz korzystanie z możliwości społecznych tego otoczenia. Szkoła jako instytucja charakteryzująca się szczególną powszechnością, ma za zadanie współpracować z domem rodzinnym ucznia w celu zaspakajania jego potrzeb psychofizycznych. Osiągnięcie pełni funkcjonalności szkoły jako organu wychowawczego dzieci i młodzieży warunkuje wzajemna współpraca, szacunek i dobra komunikacja, między radą szkoły, a radą rodziców. Szkoła oprócz wychowywania uczniów, edukuje również nauczycieli i rodziców. Literatura przedmiotu ukazuje szkołę jako instytucje szczególnie ważną i niezbędną dla prawidłowego funkcjonowania społeczności. Jest ona miejscem spotkań, zdobywania wiedzy, realizowania aspiracji, potrzeb intelektualnych oraz poszerzania zainteresowań¹⁰³.

Szkoła oprócz tego, że jest instytucją powołaną w celu realizacji ważnych społecznych funkcji poprzez gromadzenie ludzi i przydzielanie im określonych zadań oraz systemem społecznym o szczególnym układzie relacji pomiędzy uczestnikami to posiada cechy celowo założonej organizacji powiązanej z otoczeniem ale stanowiącej odrębną strukturę, którą charakteryzują:

- celowość – istnienie celów przyjętych do osiągnięcia;
- złożoność – działanie w sposób celowy, według określonych norm i reguł połączonych w całość części;

¹⁰¹ Lewin, A. (1972) O systemie wychowania. Tworzenie systemu wewnątrz szkoły – problemy i technika. Warszawa: Nasza Księgarnia.

¹⁰² Lalak, D., Pilch, T. (1999) Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej, Warszawa: Żak, 106.

¹⁰³ Ratajka, Z. (2009) Szkoła w perspektywie XXI wieku. Terażniejszość – przyszłość. Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego Jana Kochanowskiego, 23-28.



- odrębność struktury i celów z otoczenie, a jednocześnie powiązanie przez nie z otoczeniem¹⁰⁴.

Szkoła jako organizacja ucząca się, powinna reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, podlegać ewolucji przy jednoczesnym zachowaniu tożsamości i spełnianiu funkcji do której została powołana. Dzięki wiedzy opartej na doświadczeniu posiadanym przez jej uczestników, chęci szkolenia się i rozwijania powinna podnosić efektywność i doskonalić działalność ujętą w koncepcji zarządzania. Wiedza wzbogacona doświadczeniem stanowi bowiem kapitał intelektualny w momencie podejmowania strategicznych decyzji. Od nauczycieli jako efektywnych rzeczników zmiany powinno wymagać się umiejętności komunikowania się, pracy w zespole, znajomości strategii i metod inicjowania zmian, które pozwolą na rozwój indywidualny oraz instytucjonalny organizacji. Doskonalenie nauczycieli powinno mieć odzwierciedlenie w budowaniu wspólnego systemu organizacji uczącej się, podnosić kompetencje społeczne i wpływać na wizerunek szkoły w otoczeniu, a szkoła stawać się nośnikiem zmiany społecznej¹⁰⁵.

Za inicjację szkoły uznaje się obyczaje ukształtowane w okresie pierwotnym kiedy to młodzież pod czujnym okiem dorosłych próbowała opanować umiejętności niezbędne w życiu dorosłym. W starożytności i średniowieczu zaczęły powstawać kolegia kapłańskie, szkoły rycerskie i mieszczańskie przypominające współczesne placówki. Bliższym wzorcem szkoły podobnym do obecnego były instytucje szkolne zakładane w okresie renesansu i oświecenia. Polski pedagog i socjolog Stanisław Kowalski twierdził, że szkoła powstała na skutek przejścia od elitarnego do masowego kształcenia oraz przeobrażenia się pracy pedagogicznej indywidualnej w zespołową¹⁰⁶. Współczesna szkoła formowała się wraz z rozwojem społeczeństw przemysłowych – industrializacją, która spowodowała wzrost ludzkich aspiracji, przemieszczanie się młodzieży z wsi do miast oraz chęć rozwijania się. Wraz z zwiększeniem się liczby dzieci i rozwojem szkół zaczęły rozszerzać się wychowawcze, opiekuńcze i dydaktyczne cele szkoły. Wzrosła liczba nauczycieli, zaczęli pojawiać się inni pracownicy oświaty, rozbudowano kadre administracyjną, a kierowanie szkołą stało się stabilne i znormalizowane. Zredagowano pierwsze programy nauczania. W obiegu pojawiły się pierwsze poradniki metodyczne, podręczniki a w szkołach zaczęto kontrolować efekty nauczania

¹⁰⁴ Dymara, B. (2009) Dziecko w świecie edukacji. Podstawy uczenia się kompleksowego, nowe kształty i wymiary edukacji. Kraków: Impuls, 215.

¹⁰⁵ Ratajka, Z., Szkoła w perspektywie...op. cit., s. 44-48.

¹⁰⁶ Kowalski, S. (1974) Socjologia wychowania w zarysie. Warszawa: PWN, 61.



przeprowadzając testy oraz egzaminy kontrolne¹⁰⁷. Szkoła stała się instytucją społeczną działającą w oparciu o przyjęte normy i zasady.

Każda szkoła prowadząca działalność na terenie Polski podlega szeregowi norm i zasad, które regulują organizację systemu oświaty w RP, wyjaśniają aspekty działalności szkoły oraz kompetencje poszczególnych organów. Główne podstawy prawne systemu edukacji stanowią

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, która w rozdziale poświęconym wolności, prawom i obowiązkom człowieka i obywatela stanowi:
 - każdy ma prawo do nauki, a dla osób poniżej osiemnastego roku życia stanowi ona obowiązek;
 - nauka w szkołach publicznych jest bezpłatna;
 - rodzice posiadają prawo wyboru szkoły dla swoich dzieci wśród placówek publicznych i niepublicznych działających zgodnie z Konstytucją, która określa sposób ich prowadzenia, finansowania z udziałem władz publicznych oraz zasady nadzoru pedagogicznego nad szkołami;
 - na władzach publicznych ciąży obowiązek zapewnienia obywatelom powszechnego i równego dostępu do wykształcenia i w tym celu tworzone są systemy indywidualnej pomocy finansowej oraz organizacyjnej uczniom i studentom, a także udzielane wsparcia;
 - uczelniom zapewnia się autonomię¹⁰⁸.

System edukacji dzieli się na system oświaty obejmujący wszystkie szczeble edukacji poniżej szkolnictwa wyższego oraz wspomniane szkolnictwo wyższe. System oświaty mający wiążącą moc na terenie Polski regulują następujące akty prawne:

- Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r., która przewiduje funkcjonowanie przedszkoli, szkół, placówek pracy pozaszkolnej, różnego rodzaju poradni specjalistycznych, placówek opiekuńczo-wychowawczych i resocjalizacyjnych, ośrodków adopcyjno- opiekuńczych, zakładów kształcenia i placówek doskonalenia nauczycieli oraz bibliotek pedagogicznych działających w ramach systemu oświaty, którym w myśl ustawy przyświecają wspólne cele:
 - realizacja zapisanego w Konstytucji prawa każdego obywatela do kształcenia się, wychowania i godziwej opieki;

¹⁰⁷ Schulz, R. (1996) Antropologiczne podstawy wychowania. Warszawa: ŻAK, 184-185.

¹⁰⁸ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 r. nr 78, poz.483.



- upowszechnianie dostępu do nauki;
 - wspomaganie wychowawczej roli rodziny poprzez współpracę z domem rodzinnym, a w przypadku trudnych warunków socjalno-bytowych uczniów i niesprzyjającego rozwojowi otoczenia kompensowanie braków środowiskowych;
 - przygotowanie uczniów w sferze fizycznej, emocjonalnej, intelektualnej, duchowej i społecznej do życia w świecie dorosłych oraz do wyboru i pełnienia określonego zawodu w myśl odpowiedzialności za swoje decyzje i czyny, zgodnie z zasadami etyki społecznej oraz uniwersalnymi wartościami;
 - zmniejszenie różnic w wykształceniu mieszkańców kraju bez względu na miejsce zamieszkania oraz ograniczony dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych¹⁰⁹.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. - Karta Nauczyciela, określająca status prawny zatrudnionych w placówkach oświatowych nauczycieli, zasady ich zatrudniania i zwalniania, uprawnienia i obowiązki oraz sposób nadzoru nad pracą nauczycieli oraz zasady odpowiedzialności dyscyplinarnej¹¹⁰;
 - Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, które stanowi zasady:
 - realizacji obowiązku szkolnego i nauki;
 - zakładania i prowadzenia publicznych i niepublicznych organizacji oświatowych, których celem jest świadczenie usług służących podniesieniu poziomu wykształcenia i jakości życia zarówno lokalnej społeczności jak i całego społeczeństwa;
 - podziału kompetencji w zarządzaniu szkołami oraz placówkami publicznymi na poziomie lokalnym, regionalnym i centralnym;
 - zakresu obowiązków i uprawnień dyrektorów szkół, nauczycieli, uczniów i ich rodziców;
 - przeprowadzania rekrutacji do szkół i publicznych placówek oświatowych;
 - organizacji kształcenia i wychowania w szkołach tak aby stwarzano każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, oraz przygotowaniu go do pełnienia w przyszłości ról rodzinnych i obywatelskich zgodnie z zasadami solidarności, demokracji, tolerancji, wolności i sprawiedliwości;

¹⁰⁹ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Dz. U. z 2020 r. poz. 1327 oraz z 2021 r. poz. 4.

¹¹⁰ Ustawa z dnia 26 stycznia 1882 r. Karta Nauczyciela. Dz. U. z 2019 r. poz. 2215 oraz z 2021 r. poz. 4.



- kształcenia dzieci i młodzieży ze specjalnymi, indywidualnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi;
- opieki nad uczniami z niepełnosprawnościami, niedostosowanych społecznie, zgodnie z predyspozycjami przez umożliwienie realizowania zindywidualizowanego toku kształcenia;
- dostosowywania treści, metod i toku nauczania do możliwości psychofizycznych uczniów;
- kształcenia ustawicznego dorosłych dającego możliwość uzupełnienia przez osoby pełnoletnia wykształcenia, zdobywania lub zmiany kwalifikacji;
- sprawowania nadzoru pedagogicznego;
- tworzenia placówek doskonalenia zawodowego nauczycieli¹¹¹.

Ponadto źródłami prawa regulującymi zasady funkcjonowania każdej placówki oświatowej, prowadzącej działalność na terenie kraju są:

- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, ustalająca hierarchię źródeł prawa pracy, określająca prawa i obowiązki pracowników i pracodawców wobec siebie, zakres odpowiedzialności pracodawców względem praw pracowników oraz stopień odpowiedzialności porządkowej i materialnej pracowników¹¹²;
- Rozporządzenia wydawane przez właściwych ministrów określające szczegółowo kwestie poruszone ale niedoprecyzowane w ustawach:
 - Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji¹¹³;
 - Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 3 kwietnia 2019 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla szkół publicznych¹¹⁴;

¹¹¹ Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe. Dz. U. z 2021 r. poz. 1082.

¹¹² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Dz. U. z 2020 r. poz. 1320.

¹¹³ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji. Dz. U. z 2017 r. poz. 1646.

¹¹⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 3 kwietnia 2019 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla szkół publicznych, Dz. U. z 2019 r. poz. 639.



- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w 12 sierpnia 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19¹¹⁵.

Nie sposób wymienić wszystkich rozporządzeń regulujących funkcjonowanie placówek oświatowych. Przytoczone, to tylko przykłady ukazujące w sposób szczegółowy zagadnienia z dziedziny szkolnictwa.

- Statut będący wewnątrzzakładowym aktem prawnym samorządowych jednostek organizacyjnych, w tym placówek oświatowych, ukazujący strukturę organizacyjną placówki, cele prowadzonej działalności, zakres praw i obowiązków poszczególnych organów oraz sposób ich egzekwowania¹¹⁶.

Każda placówka oświatowa prowadząca działalność na terenie Polski podlega kontroli Ministerstwa Oświaty, które nadzoruje sposób zarządzania instytucją, wywiązywania się z powierzonych zadań oraz podporządkowania się obowiązującym normom i zasadom, których istotą jest realizacja prawa każdego obywatela do wychowania, opieki i kształcenia.

3. 2 Organy szkoły i zasady ich współdziałania

Szkoła jest organizacją, w której role i zadania wszystkich uczestników służą realizacji wspólnego celu jakim jest kształcenie, wychowywanie oraz przygotowywanie młodych ludzi do dorosłego życia. Jest instytucją oświatowo-wychowawczą, która aby mogła pełnić w społeczeństwie funkcję dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą musi tworzyć współdziałającą z otoczeniem, zorganizowaną, zwięzłą strukturę powiązanych i zależnych od siebie elementów. Osoby odpowiedzialne za realizację jej podstawowych celów w sposób odpowiedzialny, świadomy i konsekwentny realizują wspólną wizję. Zgodnie z Ustawą o systemie oświaty za koordynację i realizację polityki oświatowej odpowiada współpracujące z wojewodami oraz innymi organami i jednostkami organizacyjnymi ministerstwo oświaty¹¹⁷. Szkoła jako instytucja bezpośrednio podlega organowi prowadzącemu oraz organowi prowadzącemu nadzór pedagogiczny. Tym pierwszym może być minister lub inny organ

¹¹⁵ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 12 sierpnia 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, Dz. U. z 2020 r. poz. 1389.

¹¹⁶ Statut Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy z 1 grudnia 2017 r.

¹¹⁷ Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe....art. 21.



administracji rządowej, powiat, gmina, osoba prawna, a nawet fizyczna, na którym ciąży obowiązek zapewnienia organizacji odpowiednich warunków do działania. Zarządzanie oświatą stanowi jeden z podstawowych aspektów działalności samorządów lokalnych, które dzięki umiejętnemu komunikowaniu się, wykorzystywaniu i analizie zdobytych informacji o funkcjonowaniu szkół i placówek na swoim terenie oraz zastosowaniu posiadanych narzędzi mogą podejmować racjonalne decyzje w celu realizacji celów edukacyjnych JST. Samorząd dysponuje różnymi narzędziami badania stanu, wielkości potrzeb, ewaluacji oraz oceny pracy placówek oświatowych w aspekcie organizacyjnym, finansowym, kadrowym, edukacyjnym i wychowawczym dzięki czemu może realizować zgodnie z wymogami dyscypliny finansów publicznych oraz ekonomicznymi zasadami efektywności priorytetowe cele polityki oświatowej¹¹⁸.

Organem nadzorującym z kolei są minister i podlegli mu kuratorzy, których zadaniem jest motywowanie do wdrażania i koordynowanie innowacji pedagogicznych oraz diagnozowanie działalności merytorycznej szkoły. Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego organ sprawujący owy nadzór opracowuje na każdy rok szkolny plan, w którym z uwzględnia wnioski z nadzoru pedagogicznego sprawowanego w poprzednim roku szkolnym oraz podstawowe kierunki realizacji polityki oświatowej państwa. Aby nadzór pedagogiczny przynosił zamierzone efekty konieczne jest pozyskiwanie w sposób rzetelny informacji zapewniających obiektywną i pełną ocenę działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej placówki, oraz współdziałanie organów sprawujących nadzór pedagogiczny organami prowadzącymi placówki, dyrektorami szkół oraz nauczycielami w celu tworzenia warunków sprzyjających ich rozwojowi¹¹⁹.

Organami działającymi w szkole są:

- Dyrektor
- Rada Pedagogiczna
- Rada Rodziców
- Samorząd Uczniowski¹²⁰.

¹¹⁸ Herbst, M. (red.) (2012) Biblioteczka oświaty samorządowej 2, Zarządzanie oświatą, Warszawa: ICM, 5-7.

¹¹⁹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego, Dz. U. z 2020 r. poz. 155.

¹²⁰ Statut Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy z 1 grudnia 2017 roku, s. 11.



Dyrektor szkoły jest jednoosobowym organem, który kieruje placówką i reprezentuje ją na zewnątrz. Zgodnie z obowiązującym prawem dyrektor jest kierownikiem zakładu pracy, przełożonym wszystkich pracowników, przewodniczącym rady pedagogicznej oraz nauczycielem i wychowawcą sprawującym opiekę nad dziećmi i młodzieżą uczącą się w szkole. Kieruje on działalnością szkoły i jest jej przedstawicielem w środowisku. Zadaniem dyrektora jest podejmowanie działań mających na celu zapewnienie poprawnego funkcjonowania szkoły, przy wykorzystaniu posiadanych kompetencji przywódczych do których należą:

- umiejętności technicznego organizowania pracy szkoły, zarządzania zasobami ludzkimi, podziału zadań i obowiązków oraz czasu pracy;
- sztuka budowania relacji, nawiązywania kontaktów, efektywnego komunikowania się oraz zapobiegania, a w razie konieczności radzenia sobie z konfliktami;
- zdolność radzenia sobie ze zmianą w otoczeniu oraz dynamiką grupy;
- edukacyjne kompetencje rozumienia procesów uczenia się i przekazywania wiedzy;
- znajomość kluczowych wartości szkoły oraz umiejętność kształtowania tych wartości;
- umiejętności kulturowe polegające na budowaniu systemu normatywnego w organizacji jaką jest szkoła¹²¹.

Oprócz umiejętności kierowania szkołą, zarządzania zasobami ludzkimi i administrowania od dyrektorów placówek oświatowych wymaga się umiejętności przywództwa edukacyjnego polegającego na wywieraniu wpływu na innych w taki sposób aby możliwe było wspólne osiągnięcie zamierzonych celów organizacyjnych¹²². Szczegółowo obowiązki wynikające z wymogów prawa oraz rola dyrektora w procesie zarządzania szkołą zostaną przedstawione w dalszej części pracy. W momencie przedstawiania poszczególnych organów szkoły oraz zasad ich współdziałania należy jednak nakreślić obszar współpracy dyrektora z różnymi instytucjami i organami funkcjonującymi w szkole, jak i poza nią.

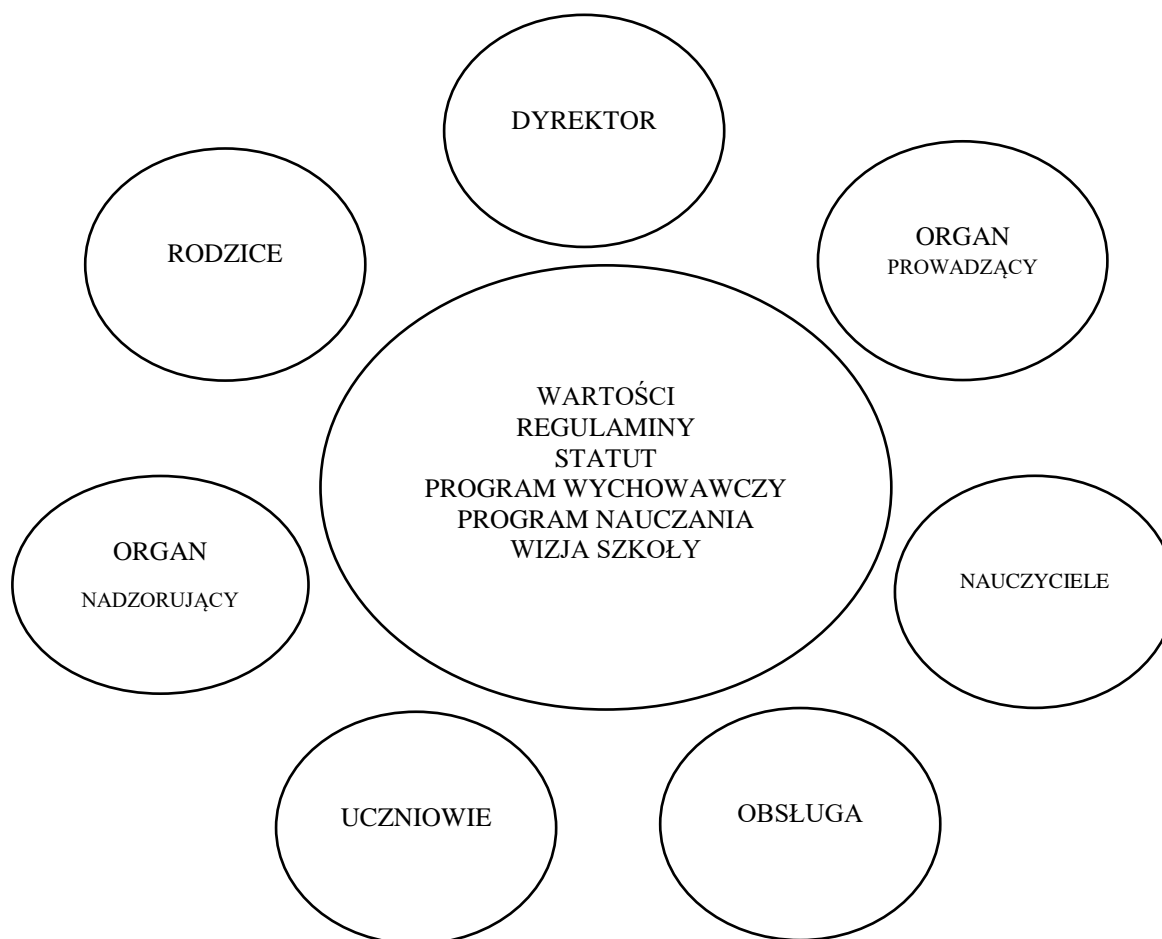
¹²¹ Dworczak, R. (2013) Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych. W: G. Mazurkiewicz (red.) Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia (s. 75-88) Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

¹²² Mazurkiewicz, G. (2012) Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora. W: G. Mazurkiewicz (red.) Jakość edukacji. Różne perspektywy (s. 289-291) Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.



Efektywna praca dyrektora wymaga stałej współpracy z organami szkoły jak również z instytucjami zewnętrznymi, takimi jak wspomniane wcześniej: organ prowadzący, organ sprawujący nadzór pedagogiczny oraz instytucje środowiska lokalnego¹²³.

Rys. 10. Obszary współpracy dyrektora z organami szkoły i instytucjami zewnętrznymi



Źródło: Opracowanie własne

Efektywność funkcjonowania szkoły, kierunek jej działania, poziom rozwoju oraz wybór respektowanych w niej norm zachowania, a także jakość wartości przekazywanych i wpajanych młodym ludziom uzależnione są od relacji zbudowanych między szkołą i różnymi instytucjami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

Zgodnie z definicją słownikową współpraca jest wspólnym działaniem opartym na uzgodnionych i wypracowanych regułach. Może ona przyjąć postać prostych lub też złożonych

¹²³ Schulz, R. Szkoła – instytucja... op. cit. 42-43.

i wymagających określonych kompetencji od uczestników interakcji instytucji lub też kontaktu między ich przedstawicielami¹²⁴. Współpraca szkoły z innymi instytucjami ma niemal zawsze charakter obligatoryjny co oznacza, że proces przebiega wedle reguł mających źródło w ustawach i rozporządzeniach. Są to przede wszystkim relacje z organem prowadzącym, organem nadzoru pedagogicznego, okręgowymi komisjami egzaminacyjnymi, szkołami wyższymi, innymi szkołami i placówkami, ośrodkami pomocy społecznej, a także zakładami kształcenia nauczycieli. Współpraca obligatoryjna może ulec rozszerzeniu do dobrowolnej i pomimo, że nie będzie ustawowym obowiązkiem placówki nadal może pełnić funkcje edukacyjne, wychowawcze, promocyjne, profilaktyczne, integracyjne i promocyjne. Przykładem relacji o charakterze obligatoryjnym jest wspomniana współpraca między dyrektorem szkoły, a organem prowadzącym stanowiąca istotny element realizacji lokalnej polityki oświatowej oraz zależność placówki i kuratora oświaty, który wykonuje ewaluację zewnętrzną, kontroluje przestrzeganie prawa oraz wspomaga pracę szkół.

Kolejnym organem, jest rada pedagogiczna, w skład której wchodzi wszyscy zatrudnieni w szkole pracownicy posiadający wykształcenie pedagogiczne, a przewodzi im dyrektor szkoły. Jako organ kolegialny, realizujący statutowe zadania szkoły związane z kształceniem, wychowaniem i sprawowaniem opieki nad uczniami rada pedagogiczna:

- przygotowuje projekt statutu szkoły oraz zatwierdza ewentualne zmiany w dokumencie;
- opiniuje organizację pracy szkoły, zatwierdza tygodniowy plan pracy oraz projekt planu finansowego;
- podejmuje uchwały w sprawie innowacji pedagogicznych, opiniuje zaproponowany przez nauczyciela przedmiotowy program nauczania;
- zatwierdza zestawy podręczników lub materiałów edukacyjnych obowiązujących we wszystkich oddziałach danej klasy przez co najmniej trzy lata szkolne oraz materiały ćwiczeniowe na dany rok szkolny;
- podejmuje decyzję w sprawie skreślenia z listy uczniów;
- organizuje samokształcenie nauczycieli;
- dokonuje analizy osiągnięć dydaktyczno-wychowawczych i podejmuje decyzje w sprawie ich doskonalenia, zatwierdza wyniki klasyfikacji i promocji uczniów;
- opiniuje ocenę pracy dyrektora, deleguje przedstawiciela do komisji konkursowej wyłaniającej kandydata na stanowisko dyrektora szkoły, a w

¹²⁴ Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wsp%C3%9Cpraca.html> (data odczytu: 14.06.2021 r.)



przypadku gdy konkurs nie wyłonił kandydata lub do konkursu nikt się nie zgłosił opiniuje powierzenie stanowiska dyrektora szkoły,

- może wystąpić o odwołanie nauczyciela ze stanowiska dyrektora¹²⁵.

Rada pedagogiczna działa zgodnie z uchwalonym przez siebie regulaminem, podejmując decyzje wynikające ze swoich kompetencji w formie uchwał zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy swoich członków, a jej posiedzenia są protokołowane. Wszyscy nauczyciele zobowiązani są do nieujawniania spraw poruszanych na zebraniach, jeśli mogłoby to naruszyć dobre imię uczniów, rodziców czy pracowników szkoły¹²⁶. Dobrze zorganizowana praca rady pedagogicznej ma wpływ na psychologiczny klimat w szkole dlatego też Ustawa o systemie oświaty w sposób precyzyjny określa zakres kompetencji dyrektora w stosunku do podlegających mu nauczycieli¹²⁷. Dobra komunikacja i pozytywna współpraca dyrektora szkoły z radą pedagogiczną warunkuje optymalne efekty pracy szkoły.

Organem reprezentującym w szkole rodziców uczniów jest rada rodziców, w skład której wchodzi po jednym przedstawicielu rad oddziałowych, wybranych w tajnych wyborach na pierwszym zebraniu w danym roku szkolnym rodziców uczniów każdej z klas¹²⁸. Rada działa według przyjętego przez siebie regulaminu, a prawo oświatowe określa szereg jej kompetencji:

- występowania do dyrektora szkoły, organu prowadzącego, organu sprawującego nadzór pedagogiczny z wnioskami i opiniami we wszystkich sprawach szkoły;
- uchwalanie w porozumieniu z radą pedagogiczną programu wychowawczo-profilaktycznego szkoły;
- opiniowanie projektu planu finansowego składanego przez dyrektora szkoły;
- uzgodnienie wzoru jednolitego stroju do noszenia przez uczniów na terenie szkoły oraz wyrażenie zgody na wprowadzenie na wniosek innych organów szkoły obowiązku noszenia przez uczniów na terenie szkoły jednolitego stroju;
- delegowania dwóch przedstawicieli do komisji konkursowej wyłaniającej kandydata na stanowisko dyrektora;
- planowanie dodatkowych dni wolnych od zajęć dydaktyczno-wychowawczych

¹²⁵ Statut Szkoły Podstawowej... op. cit., s. 9-11.

¹²⁶ Tamże, s. 8.

¹²⁷ Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe.... op. cit., art 68.

¹²⁸ Statut Szkoły Podstawowej... op. cit., s. 11-14.



- wspieranie finansowo działalności szkoły, gromadząc środki z dobrowolnych składek rodziców oraz innych źródeł.¹²⁹

Dom rodzinny i szkoła, ze względu na spełniające funkcje, są dwoma naturalnymi środowiskami każdego dziecka. Oba w odmienny lecz charakterystyczny dla siebie sposób kształtują młodego człowieka, rozbudzają jego aspiracje, przekazują zbiór zasad i metod myślenia, uczą elementów wszystkich nauk i zaszczepiają postawy społeczne. Prawidłowe oddziaływanie tych środowisk jest uwarunkowane wzajemną współpracą dlatego większość kompetencji rady rodziców opiera się na budowaniu relacji z pozostałymi organami szkoły, co zostało ujęte w ramy rozporządzeń i regulacji prawnych. Dokumentem, który przede wszystkim uwzględnia prawa rodziców jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, dająca obywatelom prawo nauki, regulująca wolność wyboru szkoły przez rodzica oraz nakładająca na władze publiczne obowiązek zapewnienia obywatelom powszechnego i równego dostępu do wykształcenia¹³⁰.

Działający na terenie szkoły samorząd uczniowski jest jedynym reprezentantem ogółu uczniów, którzy obligatoryjnie do niego należą. Zasady wybierania i funkcjonowania samorządu określa regulamin uchwalony poprzez równe, tajne i powszechne głosowanie. Regulamin samorządu nie może być sprzeczny z przyjętym statutem szkoły¹³¹. Ustawa prawo oświatowe nadaje samorządowi uczniowskiemu rozliczne przywileje:

- prawo przedstawiania dyrektorowi szkoły oraz radzie pedagogicznej wniosków i opinii we wszystkich sprawach związanych z pracą szkoły;
- możliwość zapoznawania się z programem nauczania obowiązującym w szkole, jego treścią, celami oraz stawianymi wymaganiami;
- prawo do jawnej i umotywowanej oceny postępów w nauce i zachowaniu;
- zapewnienie organizacji życia szkolnego z zachowaniem właściwych proporcji między wysiłkiem szkolnym, a możliwością rozwijania i zaspokajania własnych zainteresowań;
- zezwolenie na redagowanie i wydawanie gazety szkolnej;

¹²⁹ Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe... op. cit., art. 83-84.

¹³⁰ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej... op. cit., art. 70.

¹³¹ Statut Szkoły Podstawowej... op. cit., s. 13-14.



- organizowania działalności kulturalnej, oświatowej, sportowej oraz rozrywkowej zgodnie z własnymi potrzebami i możliwościami organizacyjnymi w porozumieniu z dyrektorem;
- wyboru nauczyciela pełniącego rolę opiekuna samorządu¹³².

Ponadto do kompetencji samorządu uczniowskiego należy również uchwalanie i opiniowanie, w porozumieniu z pozostałymi organami szkoły, wniosków dotyczących wprowadzenia lub zniesienia obowiązku noszenia na terenie szkoły jednolitego stroju, ustalenia dodatkowych dni wolnych od zajęć dydaktyczno-wychowawczych oraz innych dotyczących funkcjonowania placówki.

W szkole może działać również, uczestnicząca w rozwiązywaniu spraw wewnętrznych rada szkoły, w której skład wchodzi po równej licznie przedstawiciele uczniów, rodziców i nauczycieli. Powstanie rady szkoły organizuje dyrektor na wniosek rady rodziców lub z własnej inicjatywy. W szkołach, w których rada nie została powołana, zadania leżące w jej kompetencjach wykonuje rada pedagogiczna¹³³.

Współdziałanie wszystkich organów szkoły współpracujących w duchu porozumienia i wzajemnego szacunku, umożliwia swobodne działanie i podejmowanie racjonalnych decyzji przez każdy organ co przekłada się na efektywność i jakość pracy szkoły jako organizacji. Współpraca organów szkoły powinna odbywać się we wszystkich obszarach jej funkcjonowania, a w szczególności skupiać się na organizacji pracy szkoły służącej wychowaniu i edukacji dzieci i młodzieży oraz organizacji przestrzeni szkoły i jej otoczenia. Statut szkoły oprócz podania trybu powstawania i działania poszczególnych organów szkoły gdzie nakreślona została konieczność budowania wzajemnych relacji, określa również zasady ich współdziałania oparte na:

- zapewnieniu każdemu organowi możliwości swobodnego działania i podejmowania decyzji w granicach jego kompetencji, zgodnych z obowiązującymi przepisami prawa;
- zasadzie partnerstwa z poszanowaniem autonomii każdego z organów;
- swobodnej komunikacji i wymianie informacji dotyczących podejmowanych i planowanych działań poprzez regularne organizowanie spotkań przedstawicieli zainteresowanych stron

¹³² Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe... op. cit., art. 85.

¹³³ Tamże, art. 80-83.



- stwarzaniu w szkole przestrzeni do dialogu i współpracy dyrektora, nauczycieli, rodziców i uczniów
- wzroście identyfikacji uczniów i ich rodziców ze sprawami szkoły, pogłębianiu odpowiedzialności za szkołę oraz wspólnym rozwiązywaniu problemów i świętowaniu sukcesów¹³⁴.

Dyrektor szkoły, rodzice uczniów, ich wychowawcy oraz nauczyciele współpracują ze sobą bieżąco w sprawach organizacyjnych, nauczania, wychowania oraz opieki nad młodym pokoleniem. Współpraca polega na:

- wzajemnym informowaniu – samorząd uczniowski i rada pedagogiczna informują szkołę o swoich planach, potrzebach i efektach pracy, i tego samego oczekują od dyrektora i rady pedagogicznej;
- konsultowaniu działań – dyrektor wraz z radą pedagogiczną zasięgają opinii samorządu uczniowskiego i rady rodziców przed podjęciem decyzji;
- współdecydowaniu – wszystkie organy szkoły są zaangażowane i biorą pełną odpowiedzialność za podjęte decyzje, opracowywane oraz realizowane koncepcje pracy szkoły;
- decydowaniu – dyrektor szkoły i rada pedagogiczna delegują zadania na radę rodziców i samorząd uczniowski dając im władzę w pewnym obszarze oraz powierzając wykonanie określonych zadań.

Przestrzeganie zasad współpracy między organami szkoły zapobiega powstawaniu nieporozumień, a w przypadku wystąpienia dysonansów umożliwia rozwiązywanie ewentualnych sporów powstałych między tymi organami poprzez: dialog, negocjacje, oraz wdrażanie właściwej komunikacji społecznej. Żaden z organów nie powinien w sposób świadomy inicjować sytuacji spornych związanych z pracą szkoły i społecznością szkolną.

3.3 Rola dyrektora szkoły w procesie zarządzania organizacją

Skuteczne kierowanie szkołą jest jednym z najważniejszych czynników kształtujących klimat funkcjonowania placówki, nauczania i uczenia się. W zależności od sposobu pełnienia funkcji kierowniczej przez jej dyrektora oraz wyboru właściwego stylu kierowania przyczynia

¹³⁴ Statut Szkoły Podstawowej... op. cit., s. 14-16.



się on w mniejszym lub większym stopniu do rozbudzania aspiracji uczniów, rodziców i pracowników, daje im wsparcie oraz motywację do wspólnej pracy służącej podnoszeniu wyników nauczania, oraz przygotowywania młodych ludzi do funkcjonowania w społeczeństwie. Procesy zachodzące we współczesnym świecie wywołały zmiany w sposobie rozumienia roli dyrektora szkoły w procesie zarządzania organizacją, przypisując mu szereg kompetencji i funkcji, które pozwolą na stworzenie warunków dogodnych do uczenia się uczniów, nauczania pedagogów oraz ogólnego rozwoju szkoły¹³⁵. Zadań, za których prawidłowe wykonanie odpowiedzialność ponosi dyrektor szkoły jest wiele, a każde jego działanie musi być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa.

Na podstawie ustawy o systemie oświaty, karty nauczyciela oraz przepisów wykonawczych można stworzyć obszerny rejestr zadań dyrektora szkoły, przedstawiający szereg jego obowiązków oraz listę kompetencji niezbędnych do ich realizacji. Zgodnie z wytycznymi zawartymi w ustawie o systemie oświaty dyrektor szkoły w szczególności:

- kieruje działalnością szkoły i reprezentuje ją na zewnątrz;
- sprawuje nadzór pedagogiczny zgodnie z regulującymi proces przepisami;
- sprawuje opiekę nad uczniami oraz wykonuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę;
- stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego podopiecznych;
- jako przewodniczący rady pedagogicznej realizuje jej uchwały, podjęte w ramach jej kompetencji stanowiących;
- dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły po wcześniejszym zaopiniowaniu go przez właściwe organy i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie;
- organizuje administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły;
- współdziała ze szkołami wyższymi oraz zakładami kształcenia nauczycieli w celu organizacji praktyk pedagogicznych;
- umożliwia działanie na terenie szkoły wolontariuszy, stowarzyszeń i innych organizacji, których celem statutowym jest działalność wychowawcza lub opiekuńcza;

¹³⁵ Dworzak, R. (2013) Dyrektor szkoły... op. cit., s 93-97.



- kontroluje realizację zaleceń wynikających z orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego ucznia;
- wykonuje szereg innych zadań wynikających z przepisów szczególnych¹³⁶.

Karta nauczyciela traktuje dyrektora szkoły, jako jej przedstawiciela na zewnątrz, przełożonego wszystkich zatrudnionych w niej pracowników oraz przewodniczącego rady pedagogicznej. Dyrektor szkoły sprawując opiekę nad dziećmi i młodzieżą uczącą się w instytucji odpowiada za:

- dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły;
- realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej podjętymi w ramach ich kompetencji oraz zarządzeniami organów nadzorujących pracę szkoły;
- stwarzanie warunków rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków szkoły;
- zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań oraz umożliwienie podjęcia doskonalenia zawodowego;
- zapewnianie warunków sprzyjających realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych¹³⁷.

Z przepisów prawa wynika, że dyrektor szkoły jako kierownik zakładu pracy, gospodarz obiektu i pracodawca zatrudnionym pracownikom, pierwszy nauczyciel i wychowawca uczniom oraz inicjator, organizator i koordynator działań podejmowanych na terenie szkoły celem stworzenia jak najlepszych warunków nauczania, powinien posiadać wszechstronną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w sytuacji niepewności uwarunkowanej zmiennością otoczenia, w którym organizacja szkolna funkcjonuje¹³⁸. Wdrożenie odpowiednich metod zarządzania w organizacji pozwala na efektywne sprawowanie władzy przez dyrektora szkoły.

Niewątpliwie znaczący wpływ na działanie szkoły ma budowanie dobrych relacji oraz sieci wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi jej organami i jednostkami współpracującymi, dlatego też głównym celem działalności organizacji szkolnej jest troska o

¹³⁶ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty.... op. cit., art. 39.

¹³⁷ Ustawa z dnia 26 stycznia 1882 r. Karta Nauczyciela....op. cit., art. 7.

¹³⁸ Penc, J. (1997) Strategie zarządzania, Część 1. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 45.



stosunki międzyludzkie, otwarty klimat szkoły, delegowanie zadań oraz zapobieganie, a w sytuacji pojawienia się minimalizowanie narastających konfliktów¹³⁹.

Osiągnięcie efektów edukacyjnych ukierunkowanych na wykształceniu wśród młodego pokolenia postaw, cech, wartości, kompetencji oraz przekazaniu wiedzy w sposób spójny z akceptowanymi wzorcami wymaga od każdego dyrektora posiadania zespołu kluczowych kompetencji będących punktem wyjścia do właściwie podejmowanych działań. Literatura podaje wiele klasyfikacji umiejętności przywódczych ukazując różne aspekty roli dyrektora w procesie zarządzania szkołą. Autorzy podkreślają wagę umiejętności abstrakcyjnego myślenia, komunikowania się, interpretowania potrzeb i podejmowania słusznych działań służących wspólnemu celowi¹⁴⁰. Inne kompetencje z obszaru intrapersonalnego związane są z cechami psychofizycznymi człowieka do których należą: umiejętność oddziaływania na innych, poziom motywacji, odporność na stres, umiejętność przezwycięzania zmęczenia, zdolność słuchania innych, uczenia się oraz wszechstronne wykształcenie, energia, reputacja w otoczeniu oraz dyspozycyjność¹⁴¹. Wielu autorów literatury przedmiotu, w swoich rozważaniach na temat roli dyrektora w procesie zarządzania powołuje się na stworzony przez Sergiovanniego model, w którym jako kluczowe umiejętności przywódcy podaje kompetencje techniczne, edukacyjne, ludzkie, symboliczne i kulturowe¹⁴².

Kompetencje techniczne pozwalają dyrektorowi na stworzenie warunków lokalowych oraz zaplecza materialno-technicznego w szkole, służących efektywnemu uczeniu się i nauczaniu. Dzięki zorganizowaniu komfortowej przestrzeni, zapewnieniu bezpiecznych i higienicznych warunków do pracy zarówno dla uczniów, ich nauczycieli oraz pracowników obsługi, udostępnieniu niezbędnego sprzętu i wyposażenia sal lekcyjnych możliwa jest realizacja podstawowych celów edukacyjnych oraz motywowanie personelu do działań podnoszących jakość procesu nauczania. Znajomość przepisów i regulacji prawnych z zakresu oświaty, administracji i gospodarki oraz umiejętność sprawnego posługiwania się komputerem pozwala dyrektorowi na opracowywanie planów pracy, organizowanie pracy rady pedagogicznej, oraz prowadzenie niezbędnej dokumentacji¹⁴³. Opanowanie technik i metod

¹³⁹ Schulz, R.(1992) Szkoła – instytucja.... op. cit., s.55-61.

¹⁴⁰ Griffin, R. (1998) Podstawy zarządzania...op. cit., s. 480-488.

¹⁴¹ Koźmiński, A. (2000) Zarządzanie. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.) Zarządzanie. Teoria i praktyka (s. 45-63) Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

¹⁴² Dorczak, R., Hesse-Gawęda A (2016) Kompetencje edukacyjne i kulturowe w przywództwie edukacyjnym. W: R. Dorczak (red.) Wybrane aspekty zarządzania i przywództwa edukacyjnego (s. 63-64) Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.

¹⁴³ Dorczak, R., Hesse-Gawęda A (2016) Kompetencje edukacyjne...op. cit., s. 65.



nowoczesnego nauczania oraz doskonalenie w tym nauczycieli pozwala na właściwą prezentację własnej osoby oraz promowanie placówki w środowisku.

Drugi rodzaj kompetencji, to wiążące się z rozumieniem istoty procesu rozwoju indywidualnego i uczenia się, umiejętności edukacyjne, które wpływają na tworzenie warunków sprzyjających dzieleniu się i pozyskiwaniu wiedzy oraz nabywaniu nowych umiejętności. Dyrektor dysponujący kompetencjami edukacyjnymi wykorzystuje pojawiające się czynniki zewnętrzne i wewnętrzne do działań służących podnoszenia efektywności pracy placówki jako organizacji oraz rozwojowi indywidualnemu każdej osoby tworzącej społeczność szkolną poprzez umiejętne planowanie, organizowanie, motywowanie oraz monitorowanie procesów zachodzących w szkole z udziałem poszczególnych jej podmiotów.

Z kolei, dyrektor dysponujący kompetencjami intrapersonalnymi dostrzega potrzebę planowania i rozwijania własnego rozwoju oraz kładzie nacisk na samokształcenie i samodoskonalenie, a w celu osiągnięcia roli profesjonalisty modeluje relacje z otoczeniem. Jest świadomy swych cech, krytyczny w stosunku do samego siebie oraz wytrwały w dążeniu do celu. Potrafi zapanować nad stresem i trzymać na wodzy emocje dzięki czemu nie sprawia mu trudności budowanie relacji z otoczeniem i skuteczne komunikowanie należące do kompetencji interpersonalnych. Umiejętności te umożliwiają właściwy dobór pracowników, pobudzanie ich kreatywności, stałe monitorowanie ich pracy oraz obiektywną ocenę wyników powierzonych do realizacji zadań. Pozwalają one na szybkie wychwycenie zaistniałych w organizacji problemów i konfliktów oraz skuteczne minimalizowanie ich negatywnych konsekwencji. Umiejętności interpersonalne pozwalają na nawiązywanie relacji zarówno z podwładnymi pracownikami, uczniami jak i ich rodzicami, co umożliwia delegowanie zadań i uprawnień wzbudzając poczucie przynależności do społeczności szkolnej, jak również rozwijanie współpracy ze środowiskiem zewnętrznym.

Ostatnią kategorię kompetencji stanowią umiejętności kulturowe, dzięki którym przywódca potrafi, w myśl uznawanych wartości i zgodnie z obowiązującymi regułami, współtworzyć klimat organizacji i kierować procesem zmiany kultury szkoły. Jest świadomy potrzeby budowania właściwych relacji w grupie oraz bierze za to pełną odpowiedzialność. Tworzy kulturę organizacji sprzyjającą realizacji celów edukacyjnych, umiejętnie włączając wszystkie organy szkoły do tworzenia koncepcji pracy szkoły. Kompetencje kulturowe



sprawiają, że przywódca oprócz kreowania właściwych zachowań wśród podwładnych, potrafi również stworzyć warunki do integracji i adaptacji szkoły w środowisku¹⁴⁴.

W codziennej pracy każdy dyrektor w różnym stopniu wykorzystuje posiadane kompetencje w zależności od zaistniałej sytuacji, indywidualnych potrzeb oraz bodźców płynących z otoczenia. Świadome wykorzystywanie przez przywódców kompetencji jakimi dysponują jest podstawą podejmowania właściwych działań przywódczych ukierunkowanych na rozwój indywidualny człowieka oraz optymalizowanie procesów edukacyjnych.

3.4 Reguły skutecznego komunikowania w placówce oświatowej

Proces komunikowania się jest podstawowym element zarządzania zasobami ludzkimi, a jego głównym celem jest tworzenie dobrych relacji między ludźmi. Komunikacja stanowi podstawę funkcjonowania organizacji szkolnej gdzie wymiana informacji pomiędzy członkami jej organów, wpływa na indywidualny rozwój jednostek oraz efektywność i jakość pracy szkoły. Komunikowanie się oprócz obiegu informacji wewnątrz placówki oznacza również proces wymiany informacji z otoczeniem i jednostkami współpracującymi. Sprawnie odbywający się proces komunikowania jest niezbędny do tworzenia, rozwoju i funkcjonowania szkoły, podobnie jak każdej innej organizacji, dlatego nadrzędnym celem zarządzania powinno być budowanie właściwych relacji między ludźmi tworzącymi ją oraz nieustanne doskonalenie zdolności komunikacyjnych. Dobra komunikacja wewnętrzna jest również podstawowym czynnikiem motywacji uczestników procesu, podstawą ich zaangażowania w wykonywane zadania oraz zwiększenia efektywności pracy. Wzbudza w pracownikach odpowiedzialność za swoje działania, utożsamia z instytucją oraz kształtuje kulturę organizacyjną opartą na akceptowanych wartościach¹⁴⁵.

Proces komunikacji w organizacji jaką jest szkoła charakteryzuje wielowymiarowość relacji społecznych dyrektora placówki oświatowej, będącego następstwem korelacji z otoczeniem oraz poszczególnymi organami placówki. Dyrektor dysponujący szeregiem umiejętności interpersonalnych, wykorzystuje je w kontaktach międzyludzkich w celu inicjowania i podtrzymywania pozytywnych relacji wpływających na efektywność zarządzania

¹⁴⁴ Dorczak, R., Hesse-Gawęda A., Kompetencje edukacyjne...op. cit., s. 65-66.

¹⁴⁵ Olszyńska, A. Komunikacja, w: Komunikowanie ..., op. cit., s. 167.



szkołą¹⁴⁶. Autorzy literatury przedmiotu wskazują trzy podstawowe role pełnione przez dyrektora, którego praca wymaga ciągłego komunikowania się.

- Działając jako reprezentant i przywódca jednostki, łącznik z instytucjami współpracującymi i środowiskiem lokalnym oraz komunikując się z nauczycielami, uczniami i ich rodzicami dyrektor pełni funkcję interpersonalną.
- Odgrywając rolę informacyjną zapewnia osobom zainteresowanym dostęp do informacji o szkole jako organizacji. Jest czujnym obserwatorem, propagatorem i rzecznikiem. Wśród znajomych, kolegów dyrektorów oraz pracowników poszukuje informacji dotyczących pracy szkoły oraz pełnionej przez niego funkcji.
- Jako osoba decyzyjna buduje w szkole sieć relacji interpersonalnych, przydziela zadania podległym pracownikom oraz zbiera informacje, które po przeanalizowaniu przekazuje zainteresowanym organom szkoły oraz organom nadzoru. Dyrektor czuwa nad poprawnym przebiegiem procesu wymiany informacji, zapobiega powstawaniu zakłóceń, a w razie potrzeby rozwiązuje problemy¹⁴⁷.

Spośród wielu korelacji dyrektora szkoły, które wymagają od niego umiejętności komunikacyjnych wskazać należy relację dyrektora z organem nadzoru pedagogicznego oraz organem prowadzącym. Pozytywne stosunki szkoły z kuratorium i jednostkami samorządu terytorialnego pozwalają na swobodną realizację założonej przez dyrektora wizji kierowania organizacją. Od wzajemnego zrozumienia i współpracy przywódcy edukacyjnego z władzami oświatowymi i samorządowymi zależy bowiem prawidłowe funkcjonowanie szkoły.

Relacjami świadczącymi o ich wielowymiarowym charakterze w placówkach oświatowych oraz stanowiącymi o powodzeniu przyjętej wizji zarządzania organizacją są stosunki wewnętrzne dyrektora z pracownikami placówki, uczniami szkoły oraz ich rodzicami. Jeśli chodzi o relacje przywódca - podwładny, to bez względu na to, czy mamy na myśli pracowników pedagogicznych, czy też pracowników obsługi i administracji szkoły istotą sprawy jest obrany przez dyrektora styl zarządzania oraz towarzyszący mu klimat edukacyjny placówki. Stanowią one czynnik motywujący lub zniechęcający do działania pracowników. Przemysłany i zbudowany na podstawie posiadanego doświadczenia, wiedzy i kompetencji

¹⁴⁶ Nęcki, Z., *Komunikacja op. cit.*, s. 15-16.

¹⁴⁷ Mintzberg, H. (2013) *Zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 72.



styl zarządzania zasobami ludzkimi pozwala stworzyć szkołę będącą miejscem wzajemnego szacunku, zaufania i bezpieczeństwa, w której nauczyciele będą ściśle współpracującym zespołem, usatysfakcjonowanym z ponoszonych wspólną pracą sukcesów, a nie jedynie zbiorem jednostek niechętnie wykonujących narzucone im zadania bez wewnętrznej motywacji i przekonania co do ich zasadności¹⁴⁸. Fundamentalnego znaczenia nabierają umiejętności komunikacyjne dyrektora oraz opracowana i wdrożona w życie szkoły strategia porozumiewania się, która dzięki usprawnieniu procesu wymiany informacji zwiększa zaangażowanie i efektywność pracowników, kreuje przyjazną atmosferę, buduje poprawne relacje między współpracownikami, ułatwia podejmowanie decyzji oraz przeprowadzanie ocen efektów pracy i kontroli wykonywanych działań. W pracy dyrektora jako kierownika zakładu pracy, komunikacja stanowi nierozłączny element poszczególnych procesów zarządzania na etapie: planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania. Dyrektor jest odpowiedzialny za budowanie pozytywnych relacji między wszystkimi organami szkoły. Dzięki pielęgnowaniu stałych relacji z wszystkimi pracownikami, dyrektor bliżej poznaje współpracowników i zdobywa informację na temat ich wiedzy, posiadanego doświadczenia oraz kompetencji, które stanowią potencjał intelektualny organizacji. Chcąc aby komunikacja w organizacji przynosiła zamierzone efekty dyrektor musi w sposób precyzyjny określić działania, wyznaczyć kierunki ich realizacji oraz wskazać sposoby ich wykonywania¹⁴⁹. Aby rada pedagogiczna oraz pozostali pracownicy szkoły wiedzieli co leży w zakresie ich obowiązków, jakie działania muszą podejmować w celu realizacji założonego celu konieczne jest jasne wskazanie przez dyrektora wymagań stawianych podwładnym.

Równie ważny obszar komunikacji wpływający na funkcjonowanie szkoły oraz proces zarządzania nią stanowią relacje dyrektora z uczniami oraz ich rodzicami. W odniesieniu do komunikacji z uczniami, dyrektor jako pierwszy nauczyciel, powinien umiejętnie dobierać sposób przekazywania treści oraz budować postawę komunikacyjną będącą wzorem dla wychowanków. Priorytetem w skuteczności komunikacji w szkole jest dostosowanie tematu rozmowy oraz treści informacji do poziomu intelektualnego, wieku oraz zainteresowań odbiorcy. Obowiązkiem dyrektora jako osoby kompetentnej w kształceniu jest inicjowanie kontaktów z uczniami w celu poznania ich potrzeb oraz badania aktualnego stanu psychicznego¹⁵⁰. Komunikacja na linii dyrektor - uczeń powinna odbywać się „na jednym

¹⁴⁸ Masłyk- Musiał, E.(1999) Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, 114-120.

¹⁴⁹ Dorczak, R., Hesse-Gawęda A., Kompetencje edukacyjne...op. cit., s. 68-71.

¹⁵⁰ Łobocki, M.(2007) W trosce o wychowanie w szkole. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls, 146.



piętrze” – bez podziału na władców i podwładnych gdyż w momencie powstania dystansu uczniowie nie podejmują szczerzej dyskusji co prowadzi do nieporozumień.

Dla powodzenia misji kierowania szkołą niezwykle ważne są relacje łączące dyrektora z rodzicami uczniów uczęszczających do danej placówki. Najistotniejszym warunkiem prowadzenia konstruktywnej rozmowy jest zbudowanie klimatu zaufania i bezpieczeństwa, uświadomienie rodzicom współuczestnictwa szkoły i domu rodzinnego w kształtowaniu osobowości dziecka oraz wzbudzenie współodpowiedzialności za zadania podejmowane przez szkołę¹⁵¹. Tak zbudowane relacje skutkują włączeniem się rodziców w życie szkoły.

Analizując znaczenie komunikacji w procesie zarządzania szkołą należy podkreślić, iż stanowi ona podstawę zasadniczych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Służy wyznaczaniu celów, kontrolowaniu zachowań pracowników, sprzyja motywowaniu do działania, oraz przekazywaniu informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach. Informacje przekazywane odbiorcom mogą zawierać różną treść, w zależności od tego, w jaki sposób, kogo i o czym informujemy. Dyrektor szkoły w codziennej pracy stosuje różnorodne narzędzia komunikacyjne. Począwszy od: narad tematycznych z radą pedagogiczną i konsultacji indywidualnych, poprzez: informacje na tablicach ogłoszeń, informacje dla rodziców wysyłane w formie papierowej lub przy użyciu dziennika elektronicznego, ankiety dla pracowników, rodziców i uczniów, skrzynkę skarg i zażaleń, kontakt telefoniczny lub drogą elektroniczną, a kończąc na korespondencji służbowej. Ważnym aspektem dobrej komunikacji dyrektora szkoły z zatrudnionymi pracownikami, uczniami i ich rodzicami jest dotarcie z właściwą informacją do każdej osoby co umożliwia szeroki wachlarz wspomnianych narzędzi oraz umiejętność efektywnego słuchania. Okazywanie zainteresowania rozmówcy, reagowanie na jego komunikat, oraz przekazywanie informacji zwrotnej wpływa motywująco na rozmówcę oraz daje jasność sytuacji. W szkole, jak w każdej innej organizacji opierającej się na wzajemnej współpracy nieunikniona jest krytyka, która podana w sposób łatwy do przyjęcia i przy podkreśleniu licznych osiągnięć odbiorcy informacji ograniczy do minimum ryzyko zakłóceń. Ponadto wszyscy członkowie społeczności szkolnej powinni mieć świadomość zawsze „otwartych drzwi” gabinetu dyrektora służących dobrej komunikacji, możliwości informowania o każdym problemie zarówno uczniów, rodziców i pracowników szkoły, oraz wspólnej pracy nad budowaniem dobrego, przyjaznego i bezpiecznego miejsca nauki i pracy¹⁵². Jakość pracy szkoły jest efektem współdziałania wszystkich podmiotów funkcjonujących w

¹⁵¹ Tamże, s. 160-162.

¹⁵² Dorczak, R., Hesse-Gawęda A., Kompetencje edukacyjne...op. cit., s. 62-65.



szkole, a dobra współpraca między nimi zależy od przepływu informacji, jej planowości, płynności i rzetelności.

Przedstawione kierunki i formy porozumiewania się w szkole ukazują jak istotny wpływ na efektywność zarządzania organizacją edukacyjną ma proces komunikowania. Od skutecznej komunikacji uzależnione jest powodzenie funkcjonowania placówki, stopień realizacji określonych w statucie zadań oraz budowanie pozytywnego wizerunku szkoły.



Rozdział 4 Metodologiczne podstawy badań

4.1 Cel i problem badawczy

Ludzi od zawsze fascynowało poznawanie otoczenia, obserwowanie zachodzących w nim zjawisk i rejestrowanie mających miejsce wydarzeń. Początkowo wykorzystywane jedynie w życiu codziennym informacje, z biegiem czasu zaczęły klasyfikować według ustalonych zasad, nadając im cechy wiedzy naukowej. Zaplanowany bieg świadomych, następujących po sobie czynności badawczych wraz z przypisanymi im wartościami poznawczymi tworzy teorię i praktykę, które obejmuje metodologia. Stanowi ona zestaw dyrektyw poznawczych wynikających z przyjętych założeń teoretycznych i praktycznych wykonywanych przy opracowywaniu prac naukowych¹⁵³.

Nauka definiowana jako „działalność społeczna mająca na celu obiektywne i adekwatne poznanie rzeczywistości wyrastające z potrzeby jej opanowania i przekształcenia przez człowieka, jest historycznie ukształtowana i stale rozwijającą się formą świadomości społecznej, a wytwór jej działalności stanowi historyczny dorobek ludzkości, oraz poszerzający się zasób wiedzy na przykład o przyrodzie, człowieku i społeczeństwie, o zjawiskach i prawidłowościach, a także o sposobach jej badania i przekształcania”¹⁵⁴.

Nauka jako pojęcie wieloznaczne może być rozpatrywana w różnych aspektach, w zależności od metodologii badań. W aspekcie treściowym stanowi kompozycje twierdzeń i hipotez, uzasadnionych możliwie obiektywną i adekwatną do etapu poznania naukowego, wiedzą o zjawiskach i prawidłowościach rządzących przyrodą, społeczeństwem i człowiekiem. W aspekcie czynnościowym nauka postrzegana jest jako ogół czynności służących działalności badawczej, a więc obejmuje przeprowadzanie badań naukowych, gromadzenie i przekazywanie ich wyników, wdrażanie efektów badań w praktykę zgodnie z zasadami służącymi obiektywnemu poznawaniu rzeczywistości oraz uporządkowaniu danej dziedziny wiedzy¹⁵⁵. Aby rezultaty procesu poznania naukowego były rzetelne, pełne i adekwatne do zagłębianej rzeczywistości musi on przebiegać zgodnie z prawnie unormowanymi i uniwersalnymi zasadami:

¹⁵³ Apanowicz, J. (2002) Metodologia ogólna, Gdynia: Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „Bernardium”, 8.

¹⁵⁴ Encyklopedia popularna PWN (1982) Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 506.

¹⁵⁵ Apanowicz, J. (1997) Zarys metodologii prac dyplomowych i magisterskich z organizacji i zarządzania, Gdynia: Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „Bernardium”, 11.



- tylko postępowanie badawcze zgodne z metodami naukowymi zapewnia racjonalny dobór, układ oraz zgodny z metodyką sposób wykonywania czynności w celu zgromadzenia wiedzy;
- język i styl pisarski muszą pozwalać na skrupulatne i jednoznaczne formułowanie słowne i zadaniowe wyników, które będą powszechnie rozumiane i możliwe do sprawdzenia oraz porównania względem istniejących już teorii na dany temat;
- wymaga się zachowania wewnętrznej spójności oraz logicznego uporządkowania twierdzeń tworzących system twierdzeń naukowych;
- obowiązuje ciągły krytycyzm względem wszelkich przyjmowanych założeń i hipotez oraz permanentne poddawanie ocenie, weryfikowaniu, kontrolowaniu i rozbudowywaniu istniejącego systemu twierdzeń;
- twórczy charakter rezultatów badań powinien umożliwiać ich dalsze wykorzystywanie w praktyce¹⁵⁶.

Badania naukowe są więc wieloetapowym, przeprowadzanym w sposób świadomy, z uwzględnieniem celu procesem następujących po sobie działań poznawczych. Przebiegać powinny zgodnie z opracowanymi metodami naukowymi, które zapewniają poprawność gromadzenia i analizowania uzyskanych danych. Oprócz przestrzegania powyższych zasad od badaczy wymaga się: rozległej wiedzy na badanej dziedzinie, bezstronności, systematyczności w działaniu i precyzji, intelektualnej dociekliwości oraz zręczności wyszukiwania problemów badawczych, inwencji twórczej i śmiałości działania, ale też krytycyzmu i ostrożności¹⁵⁷. Przedstawione cechy i zasady procesu poznania naukowego tworzą ramy postępowania, który zawsze powinien towarzyszyć margines swobody i samodzielności będący przejawem oryginalności. Całość procesu badawczego tworzą ściśle powiązane ze sobą etapy, których kolejność nie jest przypadkowa:

1. formułowanie problemu badawczego i wytyczenie celów, określenie przedmiotu i podmiotu badań, dobór metod badawczych oraz technik pomiaru danych;
2. proces przeprowadzania badań
3. zestawienie i analiza wyników;
4. wnioski końcowe¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Tamże, s. 13.

¹⁵⁷ Apanowicz, J., *Metodologia ogólna...*op. cit. s. 19.

¹⁵⁸ Tamże, s. 35.



Literatura zabrania łamania zasad oraz podążania drogą na skróty, z pominięciem którejs z faz zorganizowanego procesu badawczego, gdyż może się to odbić na wartości osiągniętych rezultatów.

Organizacja i zarządzanie jako dyscyplina naukowa z pogranicza ekonomii i nauk humanistycznych bada w sposób systematyczny zjawiska, gromadzi dane i klasyfikuje je według ściśle określonych zasad, wyjaśniając w sposób racjonalny słuszność działania w grupach i podejmowania współpracy w dążeniu do celu. Podczas gdy większość dyscyplin naukowych ma odrębne, zróżnicowane i tylko sobie właściwe metody poznawcze, zarządzanie wykorzystuje metody właściwe socjologii, psychologii, ekonomii i statystyki. Przeświadczenie, że to od procesu komunikowania zależy efektywność funkcjonowania każdej organizacji sprawia, że coraz więcej uwagi poświęca się na kształtowaniu prawidłowo przebiegających procesów budowania relacji i wzajemnej współpracy. Komunikowanie stanowiące podstawę procesu zarządzania organizacją polega na nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów, wymianie informacji, dzieleniu się wiedzą i zdobytym doświadczeniem¹⁵⁹. Komunikacja jest jednym z elementów mających wpływ na stopień wykorzystania posiadanych surowców i potencjałów, od którego zależy efektywność działania zespołu oraz ogólnie pojęty sukces organizacji. Ze względu na kwestie związane z uwarunkowaniami i skutecznością przepływu informacji w zespole, komunikacja jest zjawiskiem wymagającym wielowymiarowej i szczegółowej diagnozy pozwalającej na rozpoznanie umiejętności komunikacyjnych oraz satysfakcji z przebiegu procesu jego uczestników, weryfikację potrzeb, zapobieganie nieprawidłowościom oraz ocenę stosowanych narzędzi¹⁶⁰.

Proces badawczy jako skonkretyzowany i uporządkowany zestaw działań, wykonywanych w obrębie prowadzonych zgodnie z procedurami badań, które pozwalają dojść do pewnych twierdzeń jest złożonym przedsięwzięciem, składającym się z kilku etapów¹⁶¹. Ważną czynnością poprzedzającą przystąpienie do badań, jest określenie celu i problemu badawczy, które pozwolą nadać kierunek badaniom tak, aby w konsekwencji doprowadziły do odpowiedzi na stawiane pytania badawcze. Przed przeprowadzeniem badania należy postawić przemyślany i precyzyjnie sformułowany cel, z którego wynika motyw przeprowadzanych badań. Zamierzeniem jest odnalezienie odpowiedzi na pytanie: jaki jest cel

¹⁵⁹ Nęcki, Z., Komunikacjaop. cit., s.109.

¹⁶⁰ Pilch, T., Bauman, T. (2002) Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe, Warszawa: Wydawnictwo Żak, 65.

¹⁶¹ Kaczmarczyk, S. (2002) Badania marketingowe. Metody i techniki. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 49.



badania oraz jaki efekt chcemy przez badanie osiągnąć¹⁶². Każde kolejne działanie, związane zarówno z planowaniem, jak i przebiegiem badań muszą być podporządkowane temu kryterium. Przyjmuje się, że zarówno problem wymagający rozwiązania jak i decyzje temu służące powinny pozostawać w ścisłym związku z celem podjętych działań¹⁶³. Badacze podkreślają jednak, że cel badań nie ogranicza się do uzyskania odpowiedzi na postawione pytania i uzyskania wiedzy dotyczącej potwierdzenia lub zaprzeczenia postawionym hipotezom. Literatura przedmiotu podaje trzy najbardziej użyteczne cele badań:

- eksploracji pomagającej badaczowi poznać ogólnie dane zjawisko, zrozumieć go oraz pomóc w uzyskaniu niektórych przybliżonych odpowiedzi na postawione pytania;
- opisu zaobserwowanych przez badacza zjawiska, sytuacji i wydarzeń;
- wyjaśnienia związków przyczynowych pomiędzy zdarzeniami¹⁶⁴.

Za cel główny niniejszej pracy badawczej przyjęto:

- analizę wpływu komunikacji na proces zarządzania placówką oświatową;

W przedstawionej pracy wyznaczono następujące cele szczegółowe:

- ustalenie stylu kierowania placówką;
- przeanalizowanie relacji między poszczególnymi organami szkoły;
- poznanie sposobu postrzegania dyrektora szkoły przez pracowników, uczniów i rodziców;
- rozpoznanie i ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w placówce oświatowej;
- wskazanie czynników determinujących skuteczność komunikacji w szkole;
- badanie i ocena umiejętności komunikacyjnych członków społeczności szkolnej;
- identyfikacja potrzeb komunikacyjnych pracowników szkoły, uczniów i ich rodziców;
- wskazanie barier, przeszkód i słabych stron procesu komunikacyjnego;

¹⁶² A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji...*, op. cit., s. 138-140.

¹⁶³ Hague, P. (2006) *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 48

¹⁶⁴ Babbie, E. (2007) *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 110-113.



- poszukiwanie sposobów przewycięzania zakłóceń w komunikacji między dyrektorem, a pozostałymi organami szkoły;
- ocena istniejących kanałów komunikacji pod kątem ich skuteczności w działaniu placówki oświatowej;
- ocena doboru narzędzi komunikacyjnych.

Następnym etapem pisania pracy jest sformułowanie problemów badawczych, które z metodologicznego punktu widzenia są pytaniami, na które szukamy odpowiedzi. Literatura określa problem badawczy jako „pytanie o naturę badanego zjawiska, o istotę związków między zdarzeniami lub istotami i cechami procesów, cechami zjawiska, to mówiąc inaczej uświadomienie sobie trudności z wyjaśnieniem i zrozumieniem określonego fragmentu rzeczywistości, to mówiąc jeszcze inaczej deklaracja o naszej niewiedzy zawarta w gramatycznej formie pytania”¹⁶⁵. Cytowani autorzy podkreślają, że zespół problemów badawczych wyznacza dalszy przebieg procesu rozumowania, z którego wynika budowa hipotez. To problemy badawcze wyznaczają techniki i narzędzia służące ich rozwiązaniu. W czasie procesu formułowania problemu badawczego, na podstawie posiadanej wiedzy z zakresu badanej dziedziny, określa się zakres niewiedzy zawartej w temacie badań. Należy jednak pamiętać, że nie każde pytanie może być problemem badawczym. Aby spełniało kryterium musi stanowić punkt wyjścia do badań naukowych lub choćby częściowych w zakresie szeroko pojętej metody naukowej¹⁶⁶. Aby uzyskać wiarygodną odpowiedź autorzy literatury przedmiotu zalecają skrupulatne studiowanie literatury, gromadzenie faktów naukowych, ich interpretacja, selekcjonowanie i analiza oraz pisemne opracowanie zestawienia naukowego.

Głównym problemem badawczym niniejszej pracy jest określenie:

- Jaki wpływ na zarządzanie placówką oświatową ma komunikacja między dyrektorem, a pozostałymi organami szkoły?

Poszukując odpowiedzi na to pytanie w pracy przedstawione zostało ujęcie problemu w literaturze przedmiotu oraz przeprowadzone zostały badania wśród członków społeczności szkolnej.

¹⁶⁵ Pilch, T., Bauman, T., *Zasady badań...*op. cit., s. 43.

¹⁶⁶ Apanowicz, J., *Metodologia ogólna...*op. cit. s. 44-45 .



W dążeniu do rozwiązania problemu, postawione zostały następujące pytania:

- Czy styl kierowania dyrektora szkoły uzależniony jest od relacji panujących w placówce?
- Jak styl kierowania dyrektora wpływa na postrzeganie go przez pracowników, uczniów i rodziców?
- Czy dyrektor dysponuje wystarczającymi umiejętnościami komunikacyjnymi?
- Jakie czynniki determinują skuteczność komunikacji w placówce?
- Czy cel informacyjny komunikacji jest priorytetowy w stosunku do pozostałych celów organizacyjnych?
- Czy zaspakajane są potrzeby komunikacyjne wszystkich zainteresowanych?
- Czy dyrektor właściwie dostosowuje treść informacji do poszczególnych grup odbiorców?
- Czy komunikacja w szkole spełnia swoje zadania poprzez wykorzystywanie odpowiednich form i narzędzi komunikacyjnych?
- Jakie zakłócenia w procesie komunikowania najczęściej występują w szkole?
- Czy pojawiające się zakłócenia w komunikowaniu utrudniają dyrektorowi pełnienie funkcji kierownika instytucji?

Każde badanie służy realizacji określonego celu, który oznacza poznanie umożliwiające podjęcie skutecznych działań¹⁶⁷. Cel i problem badawczy są czynnikami determinującymi postępowanie w kolejnych fazach procesu badawczego. Pomiar i ocenę skuteczności komunikacji w przedsiębiorstwie mierzymy stopniem realizacji założonych celów.

4.2 Przedmiot badań i hipotezy badawcze

Zdefiniowanie przedmiotu badań w kontekście wyznaczonych wcześniej celów i problemów badawczych polega na określeniu zadania jakie mamy do wykonania¹⁶⁸. Encyklopedia zarządzania definiuje przedmiot badań jako bardzo szeroko rozumianą rzeczywistość społeczną¹⁶⁹, na którą składają się:

¹⁶⁷ Pilch, T., Bauman, T., Zasady badań...op. cit., s. 62.

¹⁶⁸ Tamże, s. 40-41.

¹⁶⁹ Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedmiot_bada5 (data odczytu: 21.06.2021 r.)



- obiekty materialne, do których należą: namacalne podmioty, przedmioty, instytucje, struktury, oraz rzeczy;
- twory niematerialne i zjawiska, w których skład wchodzi: relacje, stosunki, procesy, związki, oraz wszelkie zależności¹⁷⁰.

Pod określeniem przedmiot badawczy skrywają się więc obiekty i przedmioty w dosłownym sensie i znaczeniu, ale także zdarzenia i zjawiska jakim ulegają w otaczającym je świecie. Wszystkie te, otaczające człowieka elementy można poddać badaniom w różnych aspektach. Literatura przedmiotu traktuje przedmiot badań jako obiekt zainteresowania badaczy określonej dziedziny naukowej oraz możliwy do empirycznego doświadczenia ściśle powiązany z rzeczywistością jej fragment¹⁷¹. Charakterystyczne cechy przedmiotu badawczego pozwalają wyznaczyć jego granice oraz obrazują jego relacje z rzeczywistością. Na realny kształt oraz wyobrażenie badaczy o przedmiocie obserwacji ma wpływ jego usytuowaniem w czasie, przestrzeni oraz rzeczywistości, które poznajemy dokonując wstępnej analizy.

Przedmiot badań z racji swojej złożoności może być obiektem opisu wszystkich istniejących dziedzin naukowych, przy czym każda z nauk przedstawia konkretny przedmiot badań z własnej perspektywy, w oparciu o wybrany pod kątem określonych zagadnień zakres problematyczny¹⁷². Wynika z tego, że jeden konkretny przedmiot badań może stanowić przedmiot zainteresowania różnych, niejednokrotnie skrajnych dziedzin. Im większe zainteresowanie wzbudza wśród naukowców konkretny przedmiot, tym większy zasób wiedzy na jego temat można osiąść .

Przedmiotem badań niniejszej pracy jest:

- proces komunikacji dyrektora Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy, z członkami pozostałych organów wybranej placówki oświatowej.

Szczegółowy zakres przedmiotu badań obejmuje:

- znaczenie komunikacji w realizacji strategii szkoły;

¹⁷⁰ Szumski, J. (2005) Wstęp do metod i technik badań społecznych. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląskie”, 8-9.

¹⁷¹ Pilch, T., Bauman, T., Zasady badań...op. cit., s. 101.

¹⁷² Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedmiot_bada5 (data odczytu: 21.06.2021 r.)



- relacje między dyrektorem, a poszczególnymi podmiotami społeczności szkolnej;
- skuteczności komunikacji i jej determinanty;
- kompetencje komunikacyjne dyrektora szkoły i ich wpływ na proces zarządzania;
- potrzeby w zakresie komunikacji uczestników procesu;
- bariery i przeszkody w procesie komunikacyjnym;
- metody i narzędzia komunikacyjne wykorzystywane w placówce.

Konsekwencją określenia przedmiotu badań jest formułowanie hipotez roboczych. Hipoteza jest pewnym przypuszczeniem lub prawdopodobieństwem istnienia lub nieobecności danego obiektu, procesu lub też zdarzenia w danym miejscu i określonym czasie¹⁷³. Można zatem przyjąć, że hipoteza jest zmienioną gramatycznie formą, ze zdania pytającego na twierdzące lub przeczące, problemu badawczego. Tadeusz Kotarbiński – jeden z najwybitniejszych polskich filozofów, specjalizujących się w logice, teorii poznania i metodologii pojęcie hipotezy określa jako „takie przypuszczenie dotyczące zachodzenia pewnych zjawisk lub zależności między nimi, które pozwalają wyjaśnić jakiś niewytłumaczony dotąd zespół faktów, będących problemem¹⁷⁴”. Hipoteza wskazuje więc na prawdopodobieństwo występowania zależności między zjawiskami. Opierając się na zgromadzonej wiedzy oraz znanych faktach można przypuszczać istnienie zjawiska. Hipoteza nie jest dowodem lecz czynnikiem nadającym badaniom właściwy kierunek, przekładającym teoretyczne twierdzenia na związek między zmiennymi. Poprawnie sformułowana hipoteza naukowa powinna:

- być jasno sformułowana, zgodnie z obowiązującymi prawami i uznanymi naukowo zasadami, a jej ścisłość i stopień jednoznaczności winny potwierdzać prawdziwość treści w niej zawartej;
- mieć charakter zadaniowy;

¹⁷³ Apanowicz, J., Metodologia ogólna...op. cit. s. 48.

¹⁷⁴ Kotarbiński, T. (2002) Dzieła wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk. W: J. Apanowicz. Metodologia ogólna (s. 48-49) Gdynia: Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „Bernardium”.



- stanowić przypuszczenie rozwiązania problemu badawczego przy jednoczesnym podjęciu próby odpowiedzi na postawione pytania;
- wносить coś nowego do obecnej wiedzy;
- poddawać się weryfikowaniu w drodze badań empirycznych;
- umożliwiać dedukcyjne wnioskowanie;
- obejmować swoim zasięgiem możliwie szeroki zakres obiektów, a nie ograniczać się tylko do pojedynczych faktów czy zjawisk,
- stanowić stwierdzenie wolne od wewnętrznej sprzeczności¹⁷⁵.

Hipoteza poddana procesowi weryfikacji, w zależności od jej poprawności może zostać obalona lub też wzrasta stopień jej prawdopodobieństwa. Istnienie zależności między badanymi zjawiskami formułujemy w postaci hipotezy wówczas, kiedy rozpatrujemy owe związki w kategorii przyczynowo skutkowej. Wysuwane hipotezy nie zależą od istoty określonej dyscypliny naukowej, lecz przede wszystkim od charakteru problemów, które mamy do rozwiązania. Odmienność hipotezy wynika z indywidualnych źródeł ich powstania. Ze względu na stopień ogólności pytań problemowych zawartych w problemie badawczym hipotezy dzielą się na: ogólne i szczegółowe¹⁷⁶.

Na potrzeby realizacji celów niniejszej pracy postawiono:

- hipotezę główną:
 - H 1: Proces zarządzania placówką oświatową, jaką jest szkoła uzależniany jest od skuteczności komunikacji pomiędzy jej organami.
- hipotezy dodatkowe:
 - H 2: Styl kierowania dyrektora dyktuje partnerskie stosunki w placówce;

¹⁷⁵ Sołoma, L. (2002) Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, 45.

¹⁷⁶ Apanowicz, J., Metodologia ogólna...op. cit. s. 50-51.



- H 3: Umiejętności komunikacyjne dyrektora szkoły pozwalają na skuteczny przebieg procesu wymiany informacji;
- H 4: Skuteczna komunikacja między organami szkoły wpływa na funkcjonowanie placówki, jej wizerunek i relacje z otoczeniem;
- H 5: Efektywność procesu komunikacji w szkole uzależniona jest od stosowanych metod i narzędzi wymiany informacji oraz dzielenia się wiedzą;
- H 6: Dobra komunikacja między poszczególnymi organami szkoły pozwala na uniknięcie zakłóceń w funkcjonowaniu placówki.

Sformułowane powyżej hipotezy stanowią przypuszczalne odpowiedzi na postawione wcześniej problemy badawcze. Zgodnie z przypisaną im przez autorów literatury przedmiotu funkcją, wskazują kierunek badań, którym w niniejszej pracy jest wpływ komunikacji pomiędzy dyrektorem, a pozostałymi organami szkoły, na proces zarządzania placówką oświatową.

4.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze

Każda dziedzina nauki, ze względu na specyfikę, posiada właściwe sobie metody badawcze, których zadaniem jest rozwiązanie problemów naukowych poprzez ustalenie i wyjaśnienie nowych faktów, zjawisk, procesów oraz zachodzących między nimi zależności¹⁷⁷. Metody i techniki badań w naukach o zarządzaniu mają na celu poznawanie zasad i reguł rządzących organizacjami. Metoda badawcza jako sposób pracy badawczej, charakteryzującej się określonymi sposobami postępowania, przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi musi łączyć szereg działań o różnym charakterze skupiających się wokół wspólnego celu i ogólnej koncepcji badań¹⁷⁸, spełniając przy tym kryteria:

- jasności – musi być zrozumiała;
- jednoznaczności – powinno się stosować jednoznaczne sposoby i zasady;
- ukierunkowania – musi mieć konkretny cel;

¹⁷⁷ Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_bada5, (data odczytu: 23.06.2021 r)

¹⁷⁸ Apanowicz, J., Metodologia ogólna...op. cit. s. 60.



- skuteczności – powinna dążyć do osiągnięcia zamierzonego celu;
- niezawodności – osiąga zamierzone cele i rezultaty;
- efektywności- oprócz dostarczenia pożądaných celów, wskazane jest aby dostarczała jeszcze inne, na rzecz tej samej lub innej dziedziny nauki;
- ekonomiczności – powinna osiągnąć założone cele przy jak najmniejszych nakładach finansowych i minimalnym zużyciu siły środków, oraz możliwie najkrótszym czasie¹⁷⁹.

Istnieje wiele metod badawczych lecz każda z dyscyplin naukowych posługuje się kilkoma roboczymi, z których jedna stanowi metodę wiodącą, a pozostałe są jej uzupełnieniem. W teorii organizacji i zarządzania znajdują zastosowanie metody wykorzystywane przez badaczy nauk humanistycznych i ekonomicznych, spośród których największym zainteresowaniem cieszą się:

- metoda obserwacyjna;

Metoda obserwacyjna jest jedną z najstarszych metod badawczych, polegającą na rejestracji określonych faktów i ujmowaniu ich we wzajemnych związkach i zależnościach. Jako celowo organizowana metoda badawcza zakłada wybór spostrzeżeń zgodnie z wcześniej przyjętymi kryteriami, przeprowadzenie weryfikacji i selekcji zgromadzonych danych co sprzyja stawieniu hipotez oraz nawiązywaniu kontaktów z badaną zbiorowością. Zgromadzone dane poddawane są interpretacji jako zjawiska oddziałujące na elementy i procesy danego systemu czy też określonej struktury organizacyjnej, co pozwala uściślić problematykę podjętą w danym problemie badawczym. Jest to proces celowy, o cyklicznym charakterze, który wychodzi od faktów i kończy się na faktach, które dają początek nowemu cyklowi. Wybierając obserwację jako metodę badania należy pamiętać, że przyniesie ona zamierzone cele tylko wtedy, jeśli będzie obiektywna oraz prowadzona w sposób niewpływający na przedmiot, proces, zjawisko, oraz obiekt obserwacji.

- metoda eksperymentalna;

Metoda eksperymentalna, zwana inaczej eksperymentem naukowym polega na celowym wprowadzeniu do procesu badawczego czynnika doświadczalnego oraz obserwacji zmian jakie powstaną pod jego wpływem. Eksperyment naukowy polega na modyfikacji zjawiska

¹⁷⁹ Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_bada5, (data odczytu: 23.06.2021 r)

poddawanego badaniu celem poznania warunków przebiegu badanego zjawiska oraz identyfikacji zależności pomiędzy oddzielnymi składnikami. W metodzie tej ważne jest, aby przede wszystkim wybrać odpowiedni czynnik eksperymentalny, ustalić prawdopodobny kierunek zmian, eksperymentalnie zweryfikować hipotezę roboczą oraz bacznie obserwować i rejestrować zmienne zależne. Podobnie jak w przypadku obserwacji, prawidłowość przebiegu eksperymentu warunkuje jego staranne przygotowanie i rzetelne przeprowadzenie.

- metoda monograficzna;

Metoda monograficzna jest badaniem polegającym na szczegółowo przeprowadzonej analizie konkretnego przypadku, czyli jednostki statystycznej, którą może być zbiorowość lub populacja. Bada ona przede wszystkim cechy i elementy jakościowe określonej struktury, systemu lub procesu. Określa ich charakter i wielkość oraz charakteryzuje funkcjonowanie i rozwój.

- metoda badania dokumentów;

Każda organizacja sporządza, opracowuje i przechowuje wiele dokumentów dotyczących jej systemu organizacyjnego- sprawozdawczego, które obejmują zakres działań instytucji, ukazujące jej strukturę, organizację oraz poziom efektywności. Badanie dokumentów, które są wytworem ludzkim polega na gromadzeniu, wyselekcjonowaniu, opisanie i zinterpretowaniu pozyskanych faktów. Dokumenty służą wyrażaniu myśli oraz odtwarzają rzeczywistą działalność lub stan analizowanej struktury organizacyjnej w formie prawnie lub zwyczajowo sporządzonego dokumentu. Badanie dokumentów pomimo, że stanowi wartościowy sposób pozyskiwania informacji na temat rzeczywistości, to ze względu na zmienność ich wartości i duże prawdopodobieństwo występowania w nich nieaktualnych już informacji powinny stanowić jedynie uzupełnienie do badań obserwacyjnych i eksperymentalnych.

- metoda indywidualnych przypadków;

Metoda indywidualnych przypadków polega na badaniu konkretnych, wyodrębnionych zdarzeń i osób. Można nią badać konkretnego człowieka, wydarzenia, zjawiska lub proces z nim związany. Zwykle temu nietypowe i nieracjonalne przypadki, odbiegające od powszechnie uznanych norm postępowania w danej strukturze.



- metoda sondażu diagnostycznego;

Metoda sondażu diagnostycznego jest badaniem statystycznym, polegającym na zbieraniu informacji i faktów dotyczących zjawisk strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice ich rozwoju. Gromadzenie danych pozwala na poznanie określonego zjawiska, ustalenie jego zasięgu i zakresu, zbadanie poziomu i intensywności, a w rezultacie ustalenie przyczyn i następstw, co przyczynia się do znalezienia nowego rozwiązania. Ten rodzaj badań pozwala na opisanie i wyjaśnienie zjawisk masowych oraz procesów występujących w zbiorowościach na podstawie reprezentatywnych prób statystycznych. Liczebność badanej próby uzależniona jest od stosowanych technik, fizycznych możliwości przeprowadzającego badanie oraz dokładności i dostępności poznawczej. Aby badania odzwierciedlały stan faktyczny i na podstawie uogólnień można było wysnuć wnioski i przyjąć pewną teorię, próba zawsze musi być reprezentatywna. Najczęściej stosowaną techniką w tej metodzie badania są wywiad i ankietowanie.

- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa;

Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa ma na celu przystosowanie nowego problemu do dotychczasowej wiedzy. Analiza i krytyka piśmiennictwa badanego zagadnienia powinna prowadzić do wykazania na ile podjęty problem jest inny od dotychczas znanych odkryć naukowych z danej dziedziny. Rezultaty badań tej metody przyczyniają się do ważnych odkryć naukowych i dzieł twórczych.

- metoda analizy i konstrukcji logicznej;

Metoda analizy i konstrukcji logicznej polega na rozłożeniu problemu badawczego na mniejsze części i zbadaniu każdego elementu oddzielnie. Uzyskane podczas tej analizy wyniki, ponownie połączone dają wynik konstrukcji logicznej. Metoda jest tym skuteczniejsza, im więcej wiadomo o problemie badawczym oraz właściwych dla niego procedurach badawczych. Proces ten, pozwala na znalezienie nowego optymalnego rozwiązania danego problemu badawczego.

- metoda statystyczna;

Badania statystyczne wykorzystywane są do gromadzenia i porządkowania informacji dotyczących danych naukowych odnoszących się do określonego procesu lub systemu.



Wnioski formułowane są na podstawie konkretnie wyodrębnionych cech zbiorów elementów statystycznych. Metoda ta, umożliwia na podstawie badania cech określonej próby wyciągnąć wnioski o cechach całej zbiorowości.

- metoda symulacji komputerowej;

Metoda symulacji komputerowej polega na badaniu modelu danego procesu, zjawiska, systemu lub urządzenia oraz identyfikacji jego parametrów z wykorzystaniem elektronicznej techniki obliczeniowej. Po stworzeniu modelu konstruuje się program symulacji komputerowej oraz opracowuje dane wejściowe. Metodę tę wykorzystuję aby w celu uniknięcia wysokich kosztów realnego procesu, skrócenia zbyt długiego czasu oczekiwania na wynik lub w przypadku prognozowania z jeszcze nie istniejącym przedmiotem badań.

- metoda heurystyczna.

Metoda heurystyczna, która sama w sobie nie jest metodą tworzenia, a jedynie sprzyjającą kreowaniu polega na znajdowaniu nieznanymi dotąd rozwiązań poprzez wykrywanie nowych faktów i związków zachodzących między nimi w rzeczywistości. Służy ona podjęciu optymalnych decyzji w nietypowych sytuacjach, które wymagają wcześniejszego zbadania dostępnych informacji. Do najbardziej powszechnych badań metod heurystycznych zaliczamy burzę mózgow, metodę delficką oraz metodę "za i przeciw"¹⁸⁰.

Jak już wcześniej wspomniano, każda dziedzina nauki dysponuje właściwymi sobie sposobami i zasadami rozwiązywania problemów naukowych. Przeważnie wykorzystuje się kombinację tych metod właściwą z punktu widzenia celu i przedmiotu badań.

Ze względu na charakter pozyskiwanych informacji rozróżniamy badania ilościowe i jakościowe. Podstawowym założeniem koncepcji ilościowej jest istnienie obiektywnego świata, który można namacalnie poznać, przy pomocy odpowiednich narzędzi. Badaniu podlegają wyłącznie obiekty połączone relacjami o charakterze przyczynowo – skutkowym. Metoda ilościowa wykorzystywana zwykle do mierzenia zakresu występowania zjawisk, w istotny sposób porządkuje, obiektywizuje i redukuje nadmierny szum informacyjny¹⁸¹. Poznanie jakościowe, pomimo, że mniej precyzyjne i wyraziste pozwala dotrzeć „w głąb” badanego zjawiska, a także poszerzać perspektywę jego oglądalności. Wykorzystując tą

¹⁸⁰ Apanowicz, J. (1997) Zarys metodologii... op. cit., s. 35-49.

¹⁸¹ T. Pilch, Zasady badań ... op. cit., s. 55.



strategię badacz ma świadomość nieistnienia dualnego podziału na poznającego i świat poznawany¹⁸².

Poznawanie reguł i zasad rządzących organizacjami oraz podnoszenie efektywności ich działania umożliwiają oprócz omówionych wcześniej metod, techniki badawcze. Są to starannie uregulowane wypracowanymi dyrektywami, czynności praktyczne pozwalające na uzyskanie informacji i opinii. Dobór techniki jako narzędzia służącego do rozwiązywania problemów warunkuje rodzaj problemu badawczego i hipotezy oraz wcześniej podjęta decyzja w dotycząca metody przeprowadzania badania¹⁸³. Literatura jako techniki przeprowadzenia badań naukowych podaje:

- obserwację, która polega na sondowaniu wzrokiem ograniczonym tylko określonych osób, przedmiotów, zjawisk i procesów w ściśle wyznaczonym miejscu i czasie;
- wywiad polegający na zdobywaniu danych podczas bezpośredniej rozmowy z respondentem;
- ankietowanie stanowiące pisemne udzielenie odpowiedzi na zestaw pytań, ułożony w sposób spójny, logiczny, konsekwentny i świadomy, którego celem jest rozwiązanie określonego problemu;
- badanie dokumentów z zakresu organizacji i zarządzania organizacją;
- techniki socjometryczne pozwalające na określenie stosunków międzyludzkich, pozytywnych i negatywnych odczuć, emocji oraz postaw w niewielkich grupach społecznych¹⁸⁴.

O ile techniki badawcze oznaczają czynności, to instrumentem służącym do technicznego zbierania i rejestrowania uzyskanych danych są narzędzia badawcze. Stanowią je przedmioty, urządzenia techniczne, aparaty pomiarowe wykorzystywane do realizacji techniki badań oraz umożliwiające fizyczne zbieranie i rejestrowanie danych. Wachlarz środków materialnych zapewniających poprawne gromadzenie i procedury badawczej jest bardzo szeroki, lecz na szczególną uwagę zasługują:

¹⁸² Tamże, s. 56.

¹⁸³ Sołoma, L., *Metody i techniki...* op. cit., s. 49.

¹⁸⁴ Apanowicz, J. (1997) *Zarys metodologii...* op. cit., s. 49-53



- kwestionariusz;

Kwestionariusz stanowi podstawowe narzędzie rejestracji odpowiedzi respondentów. Jest on świadomą i logiczną kompozycją pytań, które powinny dotyczyć konkretnego zjawiska z badanej dziedziny. Ograniczona do niezbędnego minimum liczba pytań powinna obejmować badany problem, a uzyskane odpowiedzi zapewniać wymaganą informację. Pytania powinny być formułowane w taki sposób, by respondenci rozumieli o co są pytani. Pomimo anonimowości ankietowanych wymagane są informacje o ich cechach społeczno-demograficznych.

- test;

Test jako próba służy kontroli i ocenie stanu rzeczywistego z obowiązującymi w tym zakresie normami oraz wymaganym poziomem wiedzy i sprawności. Badania za pomocą testów umożliwiają właściwy dobór ludzi na określone stanowisko.

- arkusz obserwacji.

Arkusz, zwany inaczej dziennikiem informacji służy rejestrowaniu danych liczbowych oraz stwierdzeń opisowych pozyskanych z badań. Zgromadzone informacje poddawane są weryfikacji i selekcji, która umożliwia przeprowadzenie rzetelnej analizy ilościowej i jakościowej na podstawie informacji pewnych i posiadających zasadniczą wartość poznawczą¹⁸⁵.

Wybór odpowiedniej metody przeprowadzania badania, techniki pozwalającej na zgromadzenie potrzebnych danych oraz narzędzi temu służących uzależnione jest od wcześniejszego zdefiniowania przedmiotu badań w kontekście wyznaczonych celów i problemów badawczych. Na potrzeby niniejszej pracy, której celem jest analiza wpływu komunikacji na proces zarządzania placówką oświatową, zdecydowano się na wykorzystanie metody sondażu diagnostycznego, zrealizowanej w formie:

- wywiadu indywidualnego z dyrektorem poddanej badaniu szkoły;
- ankiety skierowanej do pracowników, uczniów i ich rodziców.

Wywiady jako metoda gromadzenia informacji oparta na procesie wzajemnego komunikowania się, to szczególny rodzaj rozmowy, której celem jest uzyskanie określonego

¹⁸⁵ Tamże, s. 53-56.



zestawu istotnych informacji. Narzędziem pomiarowym w wywiadzie mogą być kwestionariusz lub scenariusz. Przeprowadzania wywiadu umożliwiło zebranie dodatkowych informacji dzięki obserwacji zachowań respondenta¹⁸⁶. Na potrzeby niniejszej pracy wykorzystano wywiad indywidualny (Załącznik nr 1) przeprowadzany z dyrektorem szkoły w sytuacji „twarzą w twarz” z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Technika ta umożliwia zrozumienie badanego zagadnienia z indywidualnej perspektywy respondenta oraz wyjaśnienia natury badanego zjawiska, dotarcia do istoty rzeczy, otrzymania informacji, których trudno byłoby uzyskać innymi metodami. Zaletą tej metody jest również brak negatywnego wpływu ze strony grupy. Czas trwania wywiadu to 2 godziny.

Z przeprowadzonej według starannie przygotowanego planu rozmowy uzyskano wiele dodatkowych i interesujących informacji, które poddano analizie opisowej. Pytania w wywiadzie indywidualnym obejmowały istotę komunikacji w procesie zarządzania placówką oświatową. Podstawowy temat rozmów stanowiła problematyka z zakresu: relacji panujących w szkole, wpływu kontaktów interpersonalnych na podejmowane przez dyrektora decyzje oraz sposób kierowania placówką. Zapytano o umiejętności komunikacyjne członków wszystkich organów, stosowane metody i narzędzia wymiany informacji oraz poruszono problem pojawiających się zakłóceń komunikacji i sposobów zapobiegania niedomówieniom.

Kolejną techniką zastosowaną na potrzeby niniejszej pracy jest badanie ankietowe polegające na pisemnym udzieleniu odpowiedzi na pytania służące do rozwiązania problemu badawczego. Podstawowym zadaniem badań ankietowych jest uzyskiwanie w stosunkowo krótkim czasie danych, za pomocą pytań zadawanych respondentom, którzy świadomie oraz dobrowolnie udzielają na te pytania odpowiedzi.

Narzędziem badawczym jest zaprojektowany z należytą starannością, celowo, z odpowiednio ułożonymi pytaniami, które mają być zadane osobom badanym – pracownikom szkoły (Załącznik 2), uczniom (Załącznik 3) i ich rodzicom (Załącznik 4) – kwestionariusz. Ankiety zostały skonstruowane tak, aby uzyskać odpowiedź na pytania badawcze. Projektując kwestionariusz, wzięto pod uwagę, iż badani preferują anonimowość i już na wstępie odnotowano, że kwestionariusz jest anonimowy gdyż zwiększa to szansę uzyskania prawdziwych i wyczerpujących odpowiedzi na postawione pytania. Kwestionariusze ankiet opracowano w sposób przejrzysty i zrozumiały dla poszczególnych grup respondentów¹⁸⁷, w

¹⁸⁶ Kędzior, Z., Karcz, K. (2007) *Badania marketingowe w praktyce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 93.

¹⁸⁷ Sołoma, L., *Metody i techniki ... op.cit.*, s. 180.



sposób umożliwiający spełnianie jej przypisanych przez literaturę funkcji. Każdy arkusz zawierał nagłówek informujący o celu badania oraz instrukcję dotyczącą wypełnienia formularza. Właściwa część kwestionariusza zawierała 10 pytań, 7 w formie zamkniętej i 3 otwartej, gdzie poproszono respondenta o udzielenie odpowiedzi własnymi słowami. Na końcu kwestionariusza ankiety znajdowała się metryczka składająca się z informacjami o charakterystyce socjologicznej respondentów. Badaniem przeprowadzonym 24 czerwca 2021 roku objęci zostali wszyscy pracownicy i uczniowie klas: V, VI, VII, VIII obecni w tym dniu w szkole oraz rodzice przyprawdzający/odbierający uczniów, co dało głosy:

- 16 pracowników
- 54 uczniów
- 37 rodziców.

Kwestionariusze wszystkich ankiet rozdawane były na terenie Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy. Średni czas wypełnienia ankiety wyniósł 15 minut.

4.4 Zmienne i ich znaczenie

Ważną czynnością badawczą na poziomie projektowania badania jest wyłonienie zmiennych. Zmienną, badacze przyjęli określać dowolną cechę, właściwość czy czynnik, który w badanym zbiorze przybiera różne wartości. W zależności od przyjętych przez badacza kryteriów podziału można wyodrębnić wiele zmiennych, które dzielą się na dwuwartościowe i wielowartościowe. Szablonowym przykładem zmiennej dwuwartościowej jest płeć, gdyż przyjmuje ona tylko dwie możliwości: kobieta lub mężczyzna. Zmienną wielowartościową z kolei może być: wiek, staż pracy, miejsce zamieszkania oraz wszystkie kryteria, które można określić więcej niż dwoma wartościami.

Biorąc pod uwagę metodę wykorzystywaną w prowadzonym badaniu oraz sposób poznawania zmiennych wyróżniamy zmienne jakościowe i ilościowe. Zmiennymi jakościowymi przyjęto określać wartości opisane w oparciu o dane empiryczne pozyskane za pomocą obserwacji, wywiadu lub wytworów działania. Z kolei zmienne ilościowe wyrażone są w liczbach będących ich miernikami określającymi ich nasilenie oraz częstotliwość występowania¹⁸⁸. Szczególnie w badaniach ilościowych ważne jest uwzględnienie zmiennych,

¹⁸⁸ Łobocki, M. (2006) Metody i techniki badań pedagogicznych. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”, 243.



bez których nie byłoby możliwe zbadanie jakichkolwiek zdarzeń czy faktów gdyż stanowią one uszczegółowienie badanych zjawisk pod względem ich podstawowych cech. W niniejszej pracy zostały określone następujące zmienne:

- w kwestionariuszu dla pracowników:
 - płeć;
 - staż pracy w szkole;
 - zajmowane stanowisko.
- w kwestionariuszu dla uczniów:
 - płeć;
 - klasa.
- w kwestionariuszu dla rodziców:
 - płeć;
 - wiek;
 - liczba dzieci uczęszczających do Szkoły Podstawowej w Moszczenicy.

Kolejny podział zmiennych wiąże się z naukowym celem badań jakim jest wykrycie związków i zależności występujących między poddawanymi analizie zjawiskami. Zmienna, stanowiąca przedmiot badania, wchodząca w związki dające się określić i wyjaśnić, z innymi to zmienna zależna. Jest ona zjawiskiem podlegającym wpływom innych zdarzeń. Z kolei zmienne, które oddziałują na nią, noszą nazwę zmiennych niezależnych. Jeśli zmienna niezależna jest czynnikiem warunkującym zmienną zależną, to tą pierwszą traktuje się jako przyczynę, a drugą jako skutek¹⁸⁹. W badaniu skupiono się na zmiennej jaką jest zarządzanie placówką oświatową oraz wpływie, jaki na nią wywiera na jej efektywność proces komunikacji między dyrektorem, a pracownikami, uczniami i rodzicami.

4.5 Charakterystyka obiektu badań

Moszczenica to wieś typowo rolnicza położona w województwie małopolskim, powiecie nowosądeckim, gminie Stary Sącz. Według danych GUS, łącznie Moszczenicę Niżną i Wyżną zamieszkuje około 1669¹⁹⁰ mieszkańców, którzy w znacznej części trudnią się rolnictwem, nowoczesnym sadownictwem i specjalistycznym ogrodnictwem. Zgodnie z

¹⁸⁹ Apanowicz, J. (1997) Zarys metodologii... op. cit., s. 66-67

¹⁹⁰ [GUS - Bank Danych Lokalnych \(stat.gov.pl\)](http://stat.gov.pl) (data odczytu: 24.06.2021 r.)



informacjami zaczerpniętymi wśród starszych pokoleń mieszkańców, początki szkolnictwa w Moszczenicy datuje się na rok 1886 r. kiedy to mieszkańcy obu Moszczenic postanowili wybudować drewniany budynek szkolny, do którego uczęszczały dzieci z obu wsi. W 1908 roku mieszkańcy Moszczenicy Wyżnej postanowili odłączyć się od szkoły w Moszczenicy Niżnej. Początkowo lekcje odbywały się w izbie prywatnego domu, a następnie w nowo wybudowanym przez mieszkańców Moszczenicy Wyżnej budynku szkolnym. Obydwie szkoły w Moszczenicy Niżnej i w Moszczenicy Wyżnej były początkowo jednoklasówkami, następnie podniesiono ich stopień organizacyjny do dwuklasówki, a w roku 1945 w Moszczenicy Niżnej zorganizowano szkołę siedmioklasową. Budowę nowej - obecnej szkoły rozpoczęto w 1948 r. i dzięki zapałowi i ofiarności miejscowej ludności przy budowie w ciągu trzech lat powstał budynek. Od czerwca 2007 roku, szkoła posiada patrona – Księdza Prałata Pułkownika Tadeusza Dłubacza. Wybór Patrona to wspólna decyzja mieszkańców Moszczenicy oraz pracowników szkoły¹⁹¹.

Rys.11. Budynek Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy



Źródło: Fotografia własna

Szkoła Podstawowa im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy jest publiczną szkołą podstawową wraz z oddziałem przedszkolnym, liczącą w roku szkolnym 2020/2021 143 uczniów, uczących się w 10 oddziałach szkolnych. Do oddziału przedszkolnego

¹⁹¹ Materiały własne zebrane w Szkole Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy

uczęszcza 18 dzieci. Organem prowadzącym szkołę jest Gmina Stary Sącz. Nadzór pedagogiczny nad placówką sprawuje Małopolski Kurator Oświaty. W szkole realizowana jest szeroka gama zajęć pozalekcyjnych, do których należą zajęcia wspierające i rozwijające uczniów oraz koła zainteresowań.

Kadra pedagogiczna liczy 21 nauczycieli, w tym 14 pełnozatrudnionych. Pozostali uzupełniają etat, bądź też pracują w niepełnym wymiarze godzin. Wszyscy nauczyciele posiadają pełne kwalifikacje do prowadzonych zajęć edukacyjnych. Dzięki właściwej organizacji doskonalenia zawodowego szkoła posiada również specjalistów do prowadzenia zajęć dla uczniów ze specjalnymi potrzebami, w tym do prowadzenia zajęć logopedycznych, korekcyjno-kompensacyjnych oraz rewalidacyjnych. Ponadto w szkole pracuje czterech pracowników obsługi oraz jedna osoba w administracji. Dla uczniów objętych dowozem oraz tych, których rodzice pracują w szkole zorganizowana jest świetlica ¹⁹².

Celem szkoły jest odpowiednie formowanie wychowanka, aby w trakcie edukacji, jak i również w przyszłości potrafił podejmować i stosownie wypełniać określone zadania względem Boga, ludzi, Ojczyzny i własnej rodziny. Szczególny nacisk kładziony jest na rozwój takich cech charakteru jak: wrażliwość, otwartość, uczciwość, dobroć, komunikatywność. Uczniowie mają szansę wszechstronnego rozwoju osobowego, w wymiarze intelektualnym, psychicznym, społecznym, zdrowotnym, estetycznym, moralnym i duchowym. Dyrektor, nauczyciele i wychowawcy przykładają wszelkich starań aby wychowankowie:

- mogli rozwijać w sobie dociekliwość poznawczą ukierunkowaną na poszukiwanie prawdy, dobra i piękna w świecie;
- mieli poczucie świadomości życiowej użyteczności, zarówno poszczególnych przedmiotów szkolnych, jak i całej edukacji na danym etapie;
- stawali się coraz bardziej samodzielni w dążeniu do dobra, w jego wymiarze indywidualnym i społecznym, godząc umiejętnie dążenia do dobra własnego z dobrem innych, odpowiedzialność za siebie z odpowiedzialnością za innych, wolność własną z wolnością innych;
- poszukiwali, odkrywali i dążyli na drodze rzetelnej pracy do osiągnięcia wielkich celów życiowych i wartości ważnych dla odnalezienia własnego miejsca w świecie;

¹⁹² Materiały własne zebrane w Szkole Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy



- uczyli się szacunku dla dobra wspólnego jako podstawy życia społecznego oraz przygotowywali się do życia w rodzinie, społeczności lokalnej i w państwie w duchu przekazu dziedzictwa kulturowego i kształtowania postaw patriotycznych a w przyszłości stali się świadomymi obywatelami świata;
- przygotowywali się do rozpoznawania wartości moralnych, dokonywania wyborów i hierarchizacji wartości oraz mieli możliwość doskonalenia się;
- kształtowali w sobie postawę dialogu, umiejętności słuchania innych i rozumienia ich poglądów, umieli współdziałać i współtworzyć w szkole wspólnotę nauczycieli i uczniów¹⁹³.

Dyrektor, pedagodzy i wszyscy pracownicy szkoły są odpowiedzialni za wspomaganie rozwoju intelektualnego, fizycznego i moralnego uczniów. Nauczyciele mając na uwadze osobowy rozwój ucznia, współdziałają z rodzicami na rzecz tworzenia w świadomości uczniów zintegrowanego systemu wiedzy, umiejętności i postaw. Oprócz stałej współpracy organów szkolnych, nawiązywane są liczne relacje z podmiotami zewnętrznymi celem umożliwiania uczniom dostępu do różnych form poszerzenia wiedzy, realizowania zainteresowań, spędzania wolnego czasu oraz integracji z grupami rówieśniczymi. Wyszczególnić można tutaj współpracę z:

- instytucjami samorządu terytorialnego:
 - Urząd Miejski w Starym Sączu;
 - Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu;
 - Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego;
- placówkami:
 - Parafia Rzymsko- Katolicka pw. Św. Mikołaja w Moszczenicy;
 - Ordynariatem Polowym Wojska Polskiego;
 - Garnizon Dowództwa Warszawskiego;
 - Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Starym Sączu;
 - Komisariat Policji w Starym Sączu;
 - Ośrodek Pomocy Społecznej w Starym Sączu;
 - Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego;
 - Małopolski Ośrodek Ruchu Drogowego;
 - Polskiego Czerwonego Krzyża;

¹⁹³ Statut Szkoły Podstawowej... op. cit., s 3-8.



- organizacjami:
 - Powiatowy Młodzieżowy Dom Kultury w Starym Sączu;
 - Teatr Nowy;
 - Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu;
 - Gminna Biblioteka w Starym Sączu;
 - Biblioteka w Moszczenicy.

Szkoła ukierunkowana przede wszystkim na ucznia i jego potrzeby zakłada, że wszystkie działania dydaktyczno-wychowawcze prowadzone są celem motywowania uczniów do wszechstronnego rozwoju społecznego, intelektualnego, emocjonalnego i fizycznego. Służą temu również wszelkie formy wspomnianej współpracy polegające przede wszystkim na organizowaniu warsztatów, zajęć naukowych oraz spotkań z przedstawicielami wymienionych instytucji i organizacji. W tym trudnym czasie, po kilkumiesięcznym „zamknięciu” uczniów w domach i pozbawieniu kontaktów z rówieśnikami przez pandemię wywołaną wirusem COVID-19, szkoła świadoma zagrożeń wynikających z izolacji, dąży do integracji dzieci i młodzieży oraz ponownego wypracowania u wychowanków nawyku aktywnego wypoczynku w kontakcie z przyrodą.



Rozdział 5 Przedstawienie i analiza wyników badań własnych

5.1 Raport z wywiadu z dyrektorem szkoły

Wykorzystanie techniki wywiadu indywidualnego miało na celu uzyskanie informacji, jaki wpływ na zarządzanie placówką oświatową ma komunikacja, z punktu widzenia osoby zarządzającej. Pytania skierowane do dyrektora szkoły pomimo, że różniły się od tych ujętych w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla pracowników, uczniów i rodziców to zawierały w sobie część takich samych pytań co miało umożliwić zestawienie odpowiedzi wszystkich grup poddanych badaniu na temat postrzegania procesów komunikacyjnych w szkole i ich wpływu na funkcjonowanie i zarządzanie placówką. Rozmowę przeprowadzono z Dyrektorem Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy w dniu 28 czerwca 2021 roku, uzyskując następujące odpowiedzi na kolejno zadane pytania:

1. Jak ocenia Pani swoją skuteczność w zarządzaniu szkołą?

W mojej ocenie stosowane przez mnie metody zarządzania są skuteczne, o czym świadczy możliwy do zaobserwowania rozwój szkoły na przestrzeni lat. Jest to możliwe dzięki zbudowaniu dobrych relacji między pracownikami, rodzicami uczniów ale także współpracy ze środowiskiem lokalnym i instytucjami wspierającymi rozwój szkoły. Dzięki tym procesom szkoła zmieniła swój wizerunek, zdecydowanie poprawiła swoją bazę lokalową, jak również została wyposażona w środki dydaktyczne. Szkoła prezentuje wysoki poziom nauczania oraz umożliwia uczniom udział w różnorodnych zajęciach co pozytywnie wpływa na ich rozwój, a potwierdzeniem tego są wysokie wyniki kształcenia i bardzo dobre efekty wychowania. Osiągnięcia uczniów, nie tylko bardzo cieszą ale i stanowią wyzwanie dla kolejnych pokoleń uczniów ale i ich nauczycieli.

2. Jakie kompetencje uważa Pani za niezbędne w pełnieniu funkcji dyrektora placówki oświatowej?

Za kompetencje niezbędne w pełnieniu funkcji dyrektora placówki oświatowej uważam:

- *znajomość prawa oświatowego oraz posiadanie podstawowej wiedzy z zakresu psychologii, pedagogiki i dydaktyki;*



- *gotowość ustawicznej nauki oraz ciągłego doskonalenia się;*
- *umiejętność kierowania pracą zespołu, organizowania, motywowania, oraz dążenia do osiągnięcia zamierzonych celów;*
- *sztukę budowania relacji i tworzenia atmosfery służącej twórczej pracy wśród podmiotów życia szkolnego: pracownicy, uczniowie oraz ich rodzice;*

Moim zdaniem, równie ważną kompetencją dyrektora szkoły jest umiejętność współpracy z instytucjami wspierającymi szkołę w realizacji jej zadań wychowawczo-dydaktycznych oraz promowania szkoły w środowisku lokalnym.

3. Czy cel informacyjny komunikacji jest priorytetowy w stosunku do pozostałych celów organizacyjnych?

Efektywna komunikacja stanowi podstawę zarządzania placówką oświatową, a przepływ informacji między poszczególnymi podmiotami życia szkolnego zapewnia realizację jej celów. Jasne sformułowanie zadań oraz określenie oczekiwań usprawnia organizację pracy.

4. Jakie zakłócenia w procesie komunikowania najczęściej występują w szkole?

W mojej jednostce rzadko zdarzają się nieporozumienia wynikające ze złego zrozumienia przekazywanych komunikatów. Problemem występującym obecnie jest fakt, iż w szkole pracują nauczyciele (wąkospecjaliści – chemik, fizyk), którzy zatrudnieni są w kilku placówkach oświatowych, z których każda pracuje według własnych reguł i zasad co może powodować złą interpretację przekazywanych komunikatów.

5. Czy pojawiające się zakłócenia w komunikowaniu utrudniają dyrektorowi pełnienie funkcji czy są czynnikiem motywującym?

Wcześniej wymienione problemy nieznacznie utrudniają pracę, wymagają rozmowy i wyjaśnienia stanowiska w danej sprawie.

6. W jaki sposób najczęściej podejmuje Pani dialog z pracownikami?



Formy kontaktu z moimi pracownikami na przestrzeni ostatnich lat bardzo ewaluowały. Podstawową formą kontaktu jest rozmowa bezpośrednia gdyż w mojej ocenie pozwala na lepszą interpretację przekazywanych informacji i bieżące wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości wynikających ze złego zrozumienia przekazywanego komunikatu. Bardziej formalnym sposobem komunikowania się są spotkania podczas organizowanych rad pedagogicznych, pracy zespołów nauczycieli, przedmiotowców oraz wychowawców klasowych ponadto wydawane zarządzenia dyrektora szkoły oraz komunikatu zamieszczane na tablicach informacyjnych. Wystąpienie pandemii Covid-19 i związana z tym zmiana organizacji pracy szkoły oraz rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej znacznie rozszerzył formy komunikowania się. Choć nadal uważam, że bezpośrednia rozmowa jest najlepszą formą stąd praktyka systematycznych indywidualnych kontaktów telefonicznych (co najmniej raz w tygodniu z każdym nauczycielem) z pracownikami, to jednak niezbędne i pomocne okazały się kontakty z wykorzystaniem dziennika elektronicznego, poczty elektronicznej oraz komunikowania się przy pomocy platformy Teams.

7. Czy pracownikom zdarza się być inicjatorami procesu komunikowania? Jaki jest Pani stosunek do uwag i propozycji pracowników?

Oczywiście, że tak. Uważam, że jedną z kompetencji dobrego dyrektora szkoły powinna być otwartość na rozmowę z pracownikami, wysłuchanie i wspólna analiza problemów. Jest to podstawą do tego, by na bieżąco zapobiegać narastaniu sytuacji trudnych, problematycznych. Moi pracownicy wiedzą, że jestem otwarta na każdy kontakt z nimi zarówno w szkole jak i pod znanym im numerem telefonu. Ich uwagi i propozycje zawsze wspólnie analizujemy, a ich realizacja zależy od możliwości i zasadności.

8. Jak ocenia Pani jakość procesu komunikowania z pracownikami?

Oceniam stosunki interpersonalne w szkole oraz wiążący się z tym proces komunikowania w naszej placówce bardzo dobrze. Oczywiście nie wyklucza to występowania problemów. Na wszelkie zakłócenia staram się reagować na bieżąco. W razie wystąpienia problemów, w czasie rozmowy z osobami zainteresowanymi dokonujemy analizy i szukamy konstruktywnego rozwiązania.



9. Czy relacje łączące Panią z pracownikami ograniczają się wyłącznie do formalnych aktów komunikacyjnych?

Jak wspominałam wcześniej, jedną z form kontaktu są rady pedagogiczne, praca w zespołach nauczycielskich, przekazywanie informacji poprzez zarządzenia, wymiana informacji z wykorzystaniem technologii TIK jednak twierdzę, że bezpośrednia rozmowa w mniej formalnych warunkach korzystnie wpływa na budowanie relacji i przyczynia się do tworzenia przyjaznej atmosfery w środowisku pracy. Duży wpływ na budowanie relacji interpersonalnych mają mniej formalne spotkania pracowników szkoły organizowane z takich okazji jak: Święto Komisji Edukacji Narodowej, Wigilia dla pracowników szkoły, wspólne śniadanie Wielkanocne. W takich spotkaniach uczestniczą również pracownicy emerytowani, służą one wzmacnianiu więzi międzypokoleniowych, wymianie doświadczeń w tworzeniu pewnej tradycji szkolnej.

10. W jaki sposób kontroluje Pani wykonanie przez pracowników powierzonych im zadań?

W ramach pełnionego nadzoru pedagogicznego oprócz wspomagania, dokonuję kontroli dokumentacji procesu nauczania, wychowania i działań podejmowanych przez nauczycieli. Ważnym źródłem informacji o pracy szkoły jest ewaluacja w ramach której prowadzone są: obserwacje, monitorowanie oraz ankietowanie wszystkich podmiotów życia szkolnego.

11. Jak często podejmuje Pani dialog z uczniami?

Czynię to bardzo często gdyż moim zdaniem istotą szkoły są dzieci- nasi uczniowie. Dla większości z nich szkoła jest jedynym miejscem gdzie obok nauki mogą realizować swoje zainteresowania, a czasem marzenia dlatego też, jednym z priorytetów mojej pracy na stanowisku dyrektora (ale również pedagoga) jest rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań uczniów tak by stwarzać jak najlepsze warunki dla ich rozwoju. Moim obowiązkiem jest również reagowanie na pojawiające się problemy w obszarze wychowania i nauczania. By właściwie wypełniać te zadania, staram się utrzymywać systematyczny kontakt w uczniami. Tradycyjnie, co najmniej trzy razy w ciągu roku szkolnego spotykam się z każdym oddziałem klasowym. Spotkania poświęcone są pogadance na temat: „Szkoła w oczach ucznia”. Służą temu również badania ankietowe, obserwacja uczniów, indywidualne rozmowy podczas przerw oraz uroczystości apeli szkolnych. Staram się nawiązywać z uczniami bardzo życzliwe kontakty,



będąc przy tym konsekwentna w respektowaniu zasad obowiązujących w szkole. Również okres pandemii mimo, że bardzo trudny dla szkoły nie przeszkodził mi stałemu kontaktowi z uczniami. Starał się systematycznie drogą dziennika elektronicznego przysyłać krótkie informacje na temat organizacji pracy szkoły w okresie nauki zdalnej, motywując do rzetelnej pracy, jednocześnie dziękując za ich dotychczasowe zaangażowanie.

12. Jak budować komunikat, żeby uczniowie wiedzieli czego od nich się wymaga?

Komunikat kierowany do ucznia powinien być jasny, prosty i przejrzysty.

13. Czy uczniowie chętnie zgłaszają propozycje zmian w szkole oraz dzielą się uwagami dotyczącymi jej funkcjonowania?

Jak już wcześniej wspomniałam, kilkakrotnie w roku rozmawiam z uczniami słuchając ich uwag i propozycji dotyczących funkcjonowania szkoły. Rozmowy te, oparte są na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Zdecydowana większość uczniów chętnie dzieli się swoimi pomysłami, mówi o problemach. Ponadto uczniowie wiedzą, że jeśli jest taka potrzeba mogą poprosić mnie o rozmowę.

14. Co Pani zdaniem warunkuje budowanie pozytywnych relacji dyrektor-uczeń?

Warunkiem budowania pozytywnych relacji jest tworzenie klimatu wychowawczego opartego na życzliwości, otwartości, zaufaniu oraz wzajemnym szacunku i poszanowaniu prawa, które sprzyja harmonijnemu rozwojowi uczniów. Ważnym jest również, określenie jasnych, czytelnych zasad postępowania w szkole i konsekwencja w respektowaniu ich przestrzegania. Ważną rolę w budowaniu pozytywnych relacji z uczniami pełni tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów poprzez wspieranie działalności samorządu uczniowskiego, respektowanie jego uprawnień.

15. Czy w szkole często pojawiają się problemy wynikające z zakłóceń w komunikacji między Panią, a uczniami? Jeśli tak, to w jaki sposób rozwiązuje Pani te problemy?

Takie sytuacje występują sporadycznie. Rozwiązywane są w trakcie rozmowy z uczniami. Jeśli zachodzi potrzeba z rodzicami tychże uczniów. Korzystamy również, z pomocy instytucji wspierających szkołę, między innymi Poradnią Psychologiczno- Pedagogiczną w Starym Sączu.



16. W jaki sposób komunikuje się Pani z rodzicami uczniów? Jak często zdarza się Pani z nimi rozmawiać?

Współczesna szkoła, moim zdaniem, musi być otwarta na potrzeby środowiska i nie może funkcjonować poprawnie bez zaangażowania wszystkich trzech podstawowych podmiotów życia szkolnego: uczniów, rodziców, nauczycieli. Wcześniej już odniosłam się do kontaktów z uczniami i pracownikami mojej szkoły. Za tak samo ważne i niezbędne dla pełnej realizacji celów, które stawia sobie szkoła uważam relacje z rodzicami moich uczniów. Sposób i forma kontaktów z rodzicami, podobnie jak z pracownikami szkoły, zmienia się na przestrzeni lat. Do form bardziej oficjalnych należą spotkania informacyjne z ogółem rodziców (co najmniej 2 razy w ciągu roku szkolnego), spotkania z radą rodziców naszej szkoły służące programowaniu pracy szkoły, dzieleniu się opiniami. Inną formą są spotkania indywidualne z rodzicami poświęcone pomocy w rozwiązywaniu problemów dydaktycznych lub wychowawczych uczniów. W okresie pandemii poświęciłam na te relacje wiele czasu. Na bieżąco kontaktowałam się z rodzicami drogą dziennika elektronicznego, przesyłając informację dotyczące organizacji pracy szkoły w czasie pandemii ale przede wszystkim rozmawiałam osobiście z rodzicami każdego ucznia telefonicznie by poznać ich opinię na temat zaproponowanych rozwiązań oraz poznać ewentualne problemy (np.: natury technologicznej) i wspólnie znaleźć sposób ich rozwiązania. Zachęcałam rodziców do kontaktów ze mną, wskazując numer telefonu i wskazując godziny, w których jestem dostępna.

17. Jak ocenia Pani swoje relacje z rodzicami? Czy rodzice chętnie uczestniczą w życiu szkoły?

Uważam, że udało mi się zbudować bardzo dobre relacje z zdecydowaną większością rodziców. Wyrazem tego jest czynny udział rodziców w życiu szkoły, oparty na wzajemnym zaufaniu, szacunku, respektowaniu ich oczekiwań i praw. Bardzo cenne jest pomoc rodziców w rozwiązywaniu problemów wychowawczych. Więcej spraw trudnych może znaleźć pozytywne rozwiązanie, a niepowodzenia będą rozumiane i akceptowane. Rodzice mając udział w planowaniu pracy szkoły, mają większą motywację do realizacji ustaleń, w porównaniu z sytuacją gdy czują się jedynie wykonawcami poleceń nauczycieli, a ich pomocy mogą okazać się nowatorskie i pomocne. Rodzice również bardzo chętnie angażują się w działania na rzecz



szkoły, np.: pomoc w pracach remontowych, wyposażeniu szkoły w środki dydaktyczne czy organizację uroczystości szkolnych. Zadowoleni rodzice budują pozytywny wizerunek szkoły w środowisku, a jestem przekonana, że szkoła powinna być mocno zakorzeniona w środowisku lokalnym.

18. Czy Pani zdaniem współpraca szkoły z domem rodzinnym stanowi dla ucznia czynnik motywacyjny?

Ważnym ogniwem prawidłowej i skutecznej pracy szkoły jest współpraca z rodzicami. Współpraca ta, jest warunkiem i drogą sukcesu dzieci. Jest ona możliwa, gdy rodzice i nauczyciele mają poczucie wspólnego celu, jakim jest tworzenie warunków do jak najlepszego rozwoju uczniów. Zaangażowanie rodzica w życie szkoły buduje u dziecka pozytywny wizerunek szkoły, jak również postawę przynależności do społeczności szkolnej i potrzebę respektowania norm i zasad obowiązujących w życiu szkolnym.

19. Czy zdarzają się zakłócenia w komunikacji między szkołą, a rodzicami? Jeśli tak, to w jaki sposób stara się Pani je rozwiązywać?

Z poprzednich wypowiedzi wynika, że moje relacje z rodzicami są poprawne i pozytywnie wpływają na pracę szkoły. Dzięki temu, pojawiające problemy są na bieżąco analizowane i rozwiązywane.

20. Czy uważa Pani, że efektywność zarządzania szkołą jest uzależniona od zbudowanych relacji i sprawnej wymiany komunikatów między poszczególnymi organami szkoły?

W Szkole Podstawowej w Moszczenicy pracuję od 1980 roku, a od roku 2002 pełnię funkcje dyrektora szkoły. Czas ten pozwolił mi na dokładne zapoznanie się ze społecznością szkolną i środowiskiem. We wszystkich moich poczynaniach przyświecała mi zasada prowadzenia szerokiego dialogu między wszystkimi stronami społeczności szkolnej, a także ciągłego doskonalenia się i doskonalenia swoich umiejętności w zakresie zarządzania i nauczania. Wśród wielu ukończonych form doskonalenia, ważnym dla mnie był udział w kursie edukatorskim „Nowa Szkoła” gdzie nabyłam umiejętności programowania i planowania pracy szkoły, która w świetle kolejnych reform stawała się jednostką coraz bardziej autonomiczną i odpowiedzialną za podejmowane przez siebie działania. Udział w zajęciach uświadomił mi, jak



ważną rzeczą jest proces komunikacji pomiędzy podmiotami życia szkolnego i jak ważną rolę pełni jasne i precyzyjne przekazywanie informacji. W swoich poczynaniach dążę do tego aby stworzyć takie warunki, aby nauczyciele mogli wykorzystać cały swój potencjał i możliwości, chodzi przede wszystkim o budowanie właściwej atmosfery i współpracy zespołu, która nie jest możliwa bez otwartości, zaufania i komunikatywności. Do niedawna stwierdzenie „Szkoła w Moszczenicy to mała, wiejska szkółka” niosło ze sobą negatywne skojarzenia co wynikało bardziej z nieznamomości placówki niż wiedzy na jej temat. Proces przemian, jakim przez lata podlegała nasza szkoła wspierana przez przyjaciół i sprzymierzeńców, to nasz, wspólny sukces. Źródłem tego sukcesu leży ciągła praca nad budowaniem dobrych relacji wśród pracowników, ale również kontaktów z rodzicami uczniów i przedstawicielami środowiska lokalnego. Zmieniając szkołę, nie walczymy z utartymi stereotypami ale wydobywamy ze środowiska to co najbardziej wartościowe, godne pielęgnowania i rozpowszechniania. Atutami naszej szkoły niewątpliwie są:

- *rodzinna atmosfera,*
- *silna więź ze środowiskiem lokalnym,*
- *kompetentna, stabilna, zżyta ze szkołą kadra pedagogiczna,*
- *kameralny charakter szkoły,*
- *tradycje szkoły.*

Myślę, że wyczerpująco potwierdziłam istotę procesu komunikacji i budowania właściwych relacji między organami społeczności szkolnej w procesie zarządzania szkołą jako organizacją.

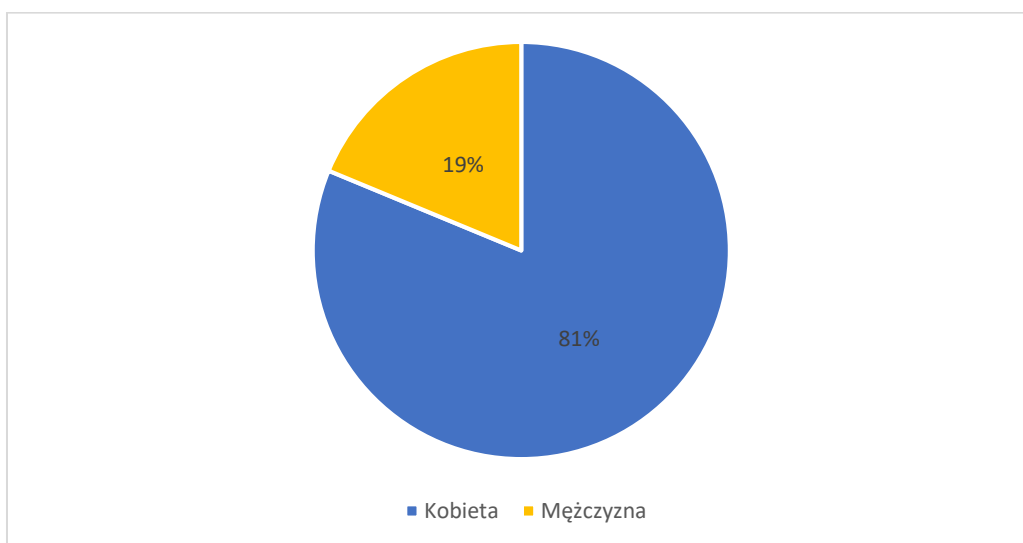
Z wyczerpujących odpowiedzi udzielonych przez dyrektora szkoły wynika, że bardzo ważnym ogniwem prawidłowej i skutecznej pracy szkoły jest jego współpraca z pracownikami, uczniami, rodzicami, organami zewnętrznymi oraz organizacjami i instytucjami wspierającymi szkołę. Znajomość środowiska, łatwość nawiązywania kontaktów, kreatywność, wiedza na temat mocnych i słabych stron pracy szkoły oraz dotychczasowe, wieloletnie doświadczenie zawodowe pozwalają na nowoczesne, sprawne kierowanie szkołą zgodne z oczekiwaniami potrzebami uczniów, rodziców, nauczycieli oraz innych pracowników szkoły. Wszelkiego rodzaju działalność dydaktyczna, opiekuńcza i wychowawcza na terenie placówki prowadzona jest na zasadzie demokracji i partnerstwa, czyniąc współtwórcami i współodpowiedzialnymi za wygląd, kształt i działanie szkoły, radę pedagogiczną, rodziców i młodzież.



5.2 Analiza wyników ankietowania pracowników

Kolejnym źródłem informacji na temat wpływu komunikacji na proces zarządzania placówką oświatową stanowią odpowiedzi udzielone w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla pracowników Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy. Pytania skierowane do respondentów pomimo, że różniły się od tych zadanych dyrektorowi szkoły oraz od tych ujętych w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla uczniów i rodziców zawierały w sobie część takich samych pytań co miało umożliwić zestawienie odpowiedzi poszczególnych grup poddanych badaniu na temat postrzegania procesów komunikacyjnych w szkole i ich wpływu na funkcjonowanie i zarządzanie placówką. Jak już wspomniano, badaniem przeprowadzonym na terenie szkoły w dniu 24 czerwca 2021 r. objętych zostało 16 pracowników, zróżnicowanych pod względem: płci, wieku i stażu pracy w szkole.

Wykres 1. Liczba badanych pracowników w podziale na płeć

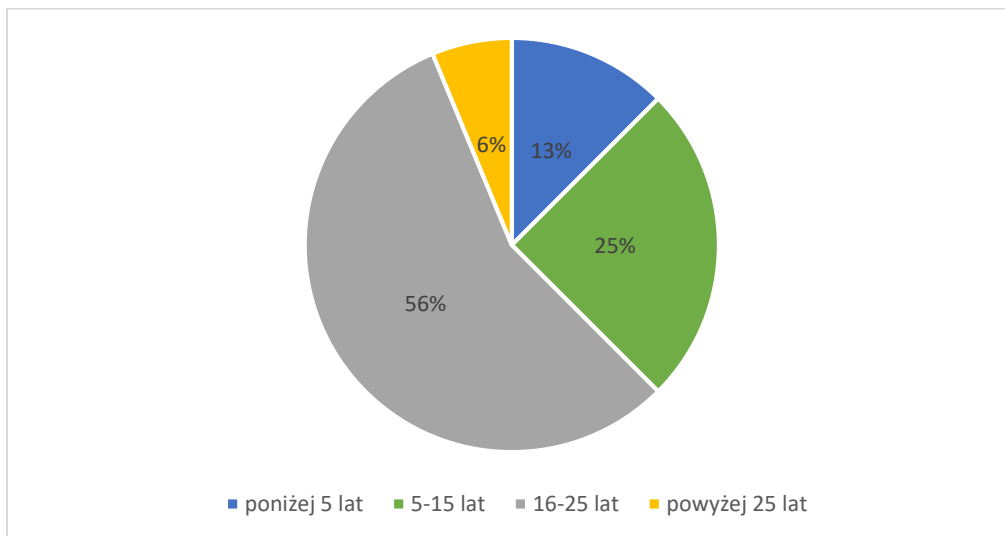


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Wśród 16 ankietowanych pracowników znalazło się 13 kobiet, co stanowiło 81% próby. W badaniu wzięło udział 3 mężczyzn, co dało 19% wszystkich badanych.

Drugi wykres przedstawia strukturę badanych pracowników z podziałem na cztery przedziały ukazujące staż pracy w szkole. Tylko 2 osoby z ankietowanych wskazało staż poniżej 5 lat – 13% próby. Cztery osoby ze stażem pracy od 5-15 lat stanowiły 25% badanych. Najwięcej osób, bo aż 9 spośród ankietowanych posiada staż pracy od 16 do 25 lat. Tylko 1 osoba, stanowiąca 6% badanej populacji jest związana ze szkołą dłużej niż 25 lat.

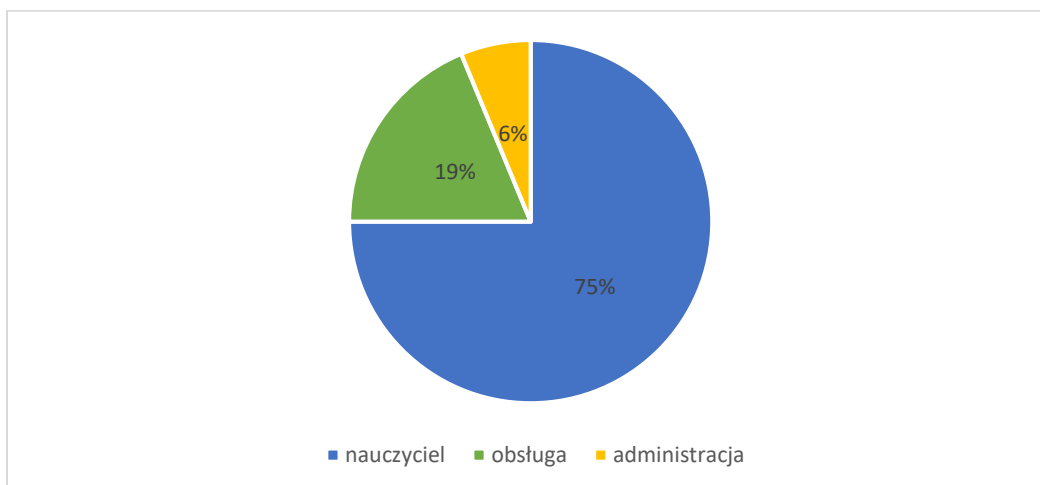
Wykres 2. Struktura pracowników ze względu na staż pracy w szkole



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Ostatnią cechą, rozróżniającą badanych pracowników jest zajmowane przez nich stanowisko. Jak widać, największą grupą (12 osób) są nauczyciele, którzy stanowią 75 % przebadanych. Ponadto w ankiecie wzięło udział 3 pracowników obsługi i 1 administracji, co łącznie stanowi 25% ankietowanej populacji.

Wykres 3. Struktura pracowników ze względu na zajmowane stanowisko



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W kwestionariuszu, ankietowani zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:



1. Czym dla Pana/Pani jest komunikacja?

Tabela 4. Czym dla pracowników jest komunikacja

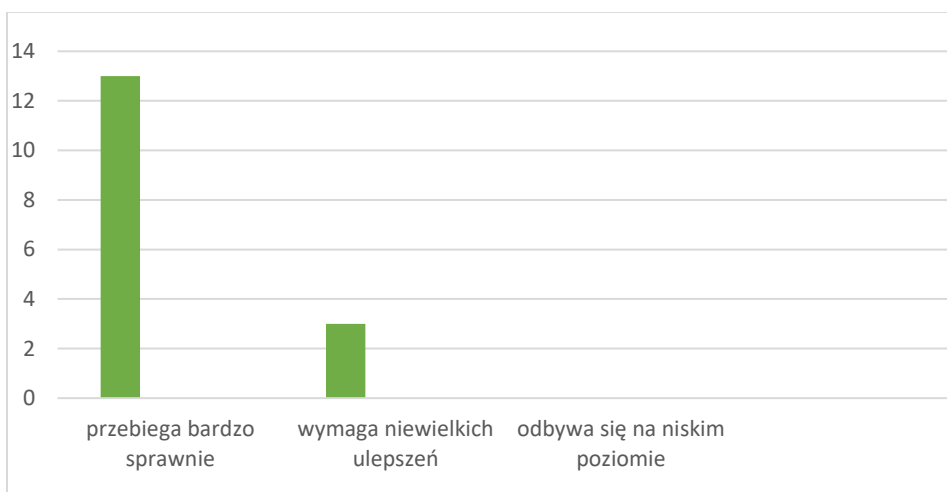
Czym jest komunikacja?	Liczba wskazanych odpowiedzi
Formą nawiązywania relacji z otoczeniem	16
Sposobem przekazywania i odbierania informacji	16
Pełni funkcję przekazywania poleceń	3
Czynnikiem wywierającym wpływ na zachowania i postawy pracowników	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Pierwsze pytanie kwestionariusza skierowanego do pracowników Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy dotyczyło ich interpretacji znaczenia procesu komunikacji. Dane zaprezentowane w tabeli 4 ukazują, że wszyscy ankietowani – 16 osób – zgodnie uznało, że komunikacja jest przede wszystkim formą nawiązywania relacji z otoczeniem oraz sposobem przekazywania i odbierania informacji. Według trzech respondentów komunikacja pełni funkcję przekazywania poleceń, a jedna osoba uważa ją za czynnik wywierający wpływ na zachowania i postawy pracowników.

2. Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się z dyrektorem szkoły jako menadżerem placówki?

Wykres 4. Jak pracownicy oceniają komunikowanie się z dyrektorem



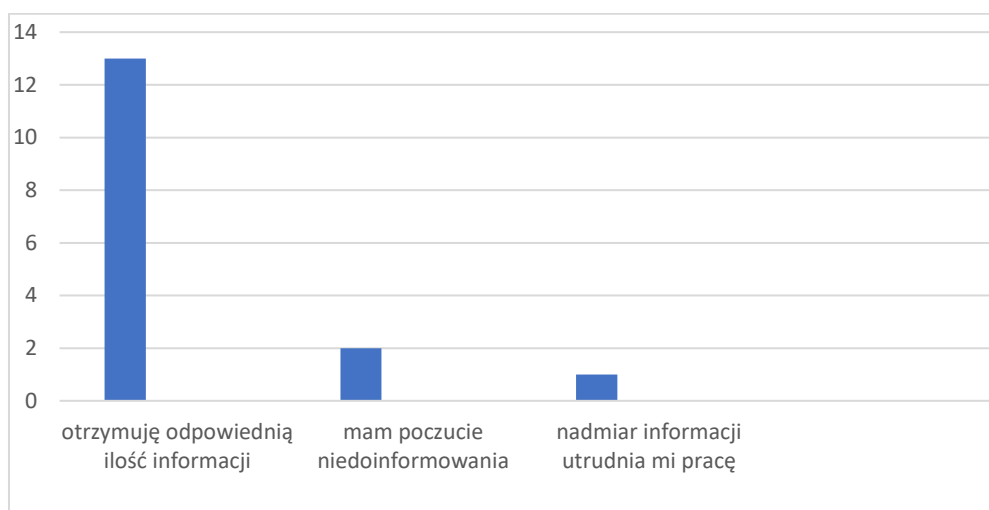
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań



W ramach zadanego pytania, dotyczącego przebiegu wymiany informacji na linii przełożony -podwładny zdecydowana większość ankietowanych (13 osób – 81% badanej próby) oceniła, że proces wymiany komunikatów z dyrektorem szkoły jako menadżerem przebiega sprawnie i nie wymaga ulepszeń. Trzy osoby wskazały na występowanie niewielkich szczegółów, nad którymi należałoby popracować. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi sugerującej jakoby omawiany proces przebiegał na niskim poziomie i wymagał natychmiastowych ulepszeń. Podobnie jak pracownicy, również dyrektor określił stosunki interpersonalne w szkole oraz wiążący się z tym proces komunikowania bardzo dobrze, podkreślając że nie wyklucza to występowania problemów. W przypadku pojawienia się zakłóceń, szybka reakcja oraz rozmowa z osobami zainteresowanymi pomaga w odnalezieniu konstruktywnego rozwiązania.

3. Czy otrzymuje Pan/Pani od przełożonego wszystkie niezbędne informacje do wykonywania powierzonych zadań?

Wykres 5. Jak pracownicy oceniają ilość informacji otrzymywanych od dyrektora



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Jakość przekazywanych komunikatów warunkuje sposób ich odbioru oraz ma istotny wpływ na ich skuteczność. Jeśli komunikat nadawany jest w sposób niespójny, niezrozumiały, zawierając sprzeczne informacje odbiorcy nie będą w stanie na niego zareagować w sposób jakiego oczekuje nadawca. Odpowiedzi na pytanie 3 są następstwem tych, udzielonych w poprzednim pytaniu. Trzynastu osób (81 % ogółu badanych), które oceniło, że proces wymiany komunikatów z dyrektorem szkoły jako menadżerem przebiega sprawnie i nie



wymaga ulepszeń oznajmiło, że otrzymuje od przełożonego ilość informacji umożliwiającą właściwe wywiązywanie się z powierzonych obowiązków. Dwie spośród osób, które w poprzednim pytaniu wskazały na występowanie niewielkich szczegółów, nad którymi należałoby popracować mają poczucie niedoinformowania, a jednej nadmiar informacji utrudnia pracę. Jest to typowa sytuacja dla każdego rodzaju organizacji, będącej miejscem wymiany informacji pomiędzy osobami pełniącymi różne funkcje. Dyrektor badanej szkoły w wywiadzie indywidualnym podkreślił, że stara się jasno formułować zadania oraz określać oczekiwania gdyż usprawnia to organizację pracy. Ma również świadomość, że efektywna komunikacja stanowi podstawę zarządzania placówką oświatową, a przepływ informacji między poszczególnymi podmiotami życia szkolnego zapewnia realizację jej celów dlatego jest otwarty na pytania i uwagi pracowników celem uniknięcia wystąpienia problemów.

4. Jaką drogą zazwyczaj docierają do Pana/Pani komunikaty nadawane przez dyrektora związane z pracą szkoły?

Tabela 5. Droga docierania komunikatów od dyrektora do pracowników

Droga komunikatów	Liczba udzielonych informacji
Formalna	14
Nieformalna	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Istotne znaczenie w kontaktach pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem ma świadomość miejsca w hierarchii obydwu stron relacji. Akty komunikacyjne podejmowane w miejscu pracy pomiędzy przełożonym, a podwładnym nie powinny dotyczyć tematów znacznie odbiegających od zagadnień organizacji. Zbyt luźna atmosfera w miejscu pracy powoduje, że staje się ona nieefektywna. Na pytanie dotyczące sposobu docierania do pracowników informacje przekazywane przez dyrektora szkoły, 14 osób czyli 87% badanych pracowników uznało, że najczęstszą drogą docierania do nich komunikatów od ich przełożonego jest droga formalna. Pozostałe 2 osoby wskazały na nieformalną drogę pozyskiwania informacji. Odpowiedzi te, mogą świadczyć o wysokim poczuciu pewności siebie respondentów, stanowiących 12% badanej grupy. Wnioskując z odpowiedzi udzielonych przez dyrektora placówki, zna on mechanizmy, jakimi rządzi się organizacja oraz potrafi odpowiednio dostosować poziom prowadzonej rozmowy do wagi sytuacji.



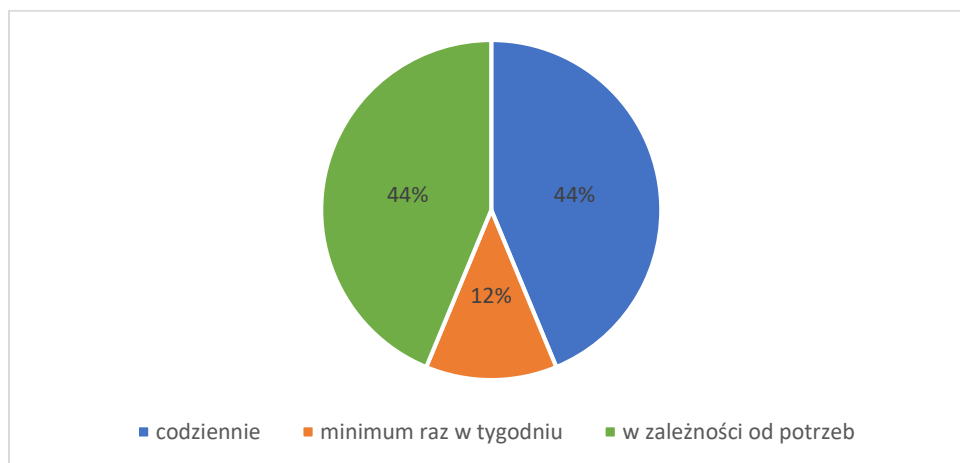
5. Jakie są najczęściej preferowane przez dyrektora szkoły formy komunikowania się?

W ramach pytania dotyczącego najczęściej preferowanej przez dyrektora szkoły formy komunikacji respondenci jednomyślnie (100 % ankietowanych) wskazali na wykorzystywanie komunikacji ustnej. Należy zauważyć, że również dyrektor szkoły w wywiadzie podkreślił, że podstawową formę kontaktu stanowi rozmowa bezpośrednia gdyż umożliwia lepszą interpretację przekazywanych informacji i bieżące wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości wynikających ze złego zrozumienia przekazywanego komunikatu. Ponadto, rozmowa jako szybka forma porozumiewania się sprzyja natychmiastowemu sprzężeniu zwrotnemu.

6. Jak często podejmuje Pani/Pan sama/sam inicjatywę dialogu z dyrektorem placówki? Jakie temu towarzyszą emocje? Czy są to dla Pani/Pana stresujące sytuacje?

W wielu organizacjach pracownicy boją się z własnej inicjatywy podejmować dialog z pracodawcą. Sytuacja ta, często wywołana sposobem postępowania wobec podwładnych lub stylem kierowania przełożonego, budzi lęk przed jego reakcją na zgłaszane uwagi, który stoi na przeszkodzie skutecznej komunikacji.

Wykres 6. Jak często pracownicy podejmują inicjatywę dialogu z dyrektorem



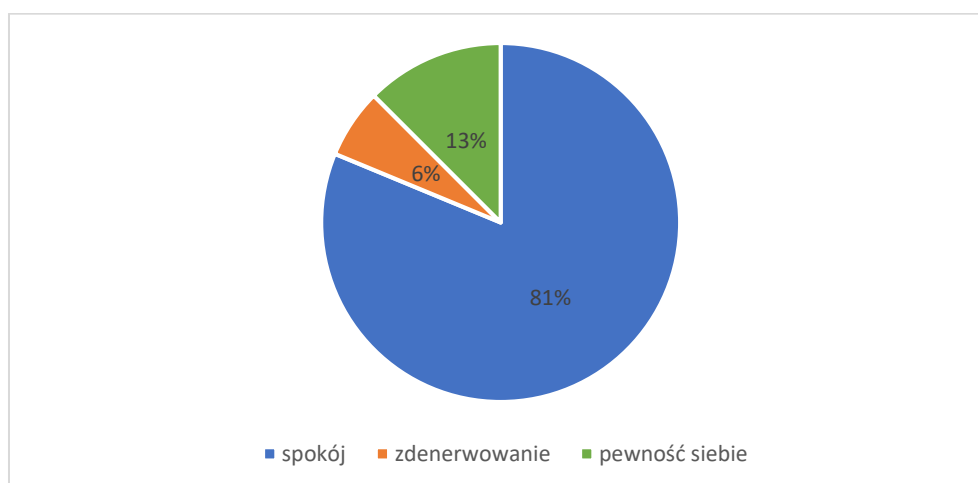
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Z udzielonych przez ankietowanych pracowników odpowiedzi wynika, że każdemu z nich zdarza się podejmować inicjatywę dialogu z dyrektorem. Równy, po siedmiu respondentów (44%) wypowiedziało się, że podejmuje dialog z pracodawcą niemal codziennie lub też w zależności od okoliczności, potrzeb, sytuacji. Ci drudzy wytłumaczyli, iż bywa w ciągu miesiąca takich rozmów kilka, a zdarza się też że przez dłuższy okres ich rozmowy z

dyrektorem mają charakter czysto służbowy. Dwie spośród zapytanych osób stwierdziło, że co najmniej raz w tygodniu pojawia się sytuacja, która wymaga rozmowy z dyrektorem. Dyrektor szkoły zapytany czy pracownikom zdarza się podejmować jako pierwszym rozmowę, udzielił twierdzącej odpowiedzi, podkreślając że jedną z kompetencji dobrego dyrektora szkoły powinna być otwartość na rozmowę z pracownikami, wysłuchanie i wspólna analiza problemów.

Druga część pytania dotyczyła emocji towarzyszących pracownikom w czasie rozmów z dyrektorem. Nie od dziś wiadomo, że dla wielu osób akt komunikacji z przełożonym wiąże się z ogromnym stresem i budzi wyłącznie negatywne emocje. Ankietowani pracownicy Szkoły Podstawowej w Moszczenicy emocje towarzyszące relacjom z dyrektorem uzależniają od sytuacji oraz od tematu rozmowy. Jak twierdzi jedna z pracownic: „zdarza się, że czują się zestresowana, obawiając się o to czy będę potrafiła w słowa ubrać swoje myśli, ale bywa też, że taka rozmowa układa się sama”.

Wykres 7. Jakie emocje towarzyszą pracownikom w czasie dialogu z dyrektorem



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Wśród ankietowanych pracowników, zdecydowana większość (13 osób) stanowiąca 81% badanej próby, wskazała, że rozmowa z kierownikiem nie budzi w niej większych emocji – osoby te wiedzą, że zostaną wysłuchani, a ich opinia nie wpłynie negatywnie na relacje z przełożonym. Są spokojni i nie obawiają, a sytuacja sama w sobie w żaden sposób ich nie stresuje. Jeden z nauczycieli, podczas rozmowy z dyrektorem czuje zdenerwowanie, a dwie kolejne pewność siebie. Warto nadmienić, że są to te same osoby, które w pytaniu 4

odpowiedziały, że najczęstszą drogą docierania do nich komunikatów od ich przełożonego jest droga nieformalna.

7. Jakie Pani/Pana zdaniem bariery utrudniają skuteczną komunikację między dyrektorem szkoły, a pracownikami w Państwa placówce?

Efektywne komunikowanie wymaga zaangażowania uczestników procesu w celu wzajemnego zrozumienia się nadawcy i odbiorcy. Jak już wcześniej wspomniano wśród powszechnie występujących zaburzeń komunikacji w organizacji pojawiają się przeszkody o charakterze organizacyjnym, fizycznym, emocjonalnym, językowym, związanym z brakiem zaufania oraz wystąpieniem luki informacyjnej.

Tabela 6. Bariery utrudniające skuteczną komunikację pracowników z dyrektorem szkoły

Rodzaj barier	Liczba udzielonych informacji
Niedoinformowanie	2
Przeładowanie informacyjne	1
Brak bezpośrednich kontaktów	
Brak odpowiednich narzędzi komunikacyjnych	
Sprzeczność w przekazywanych informacjach	
Plotki	
Brak zaufania	
Bariery przestrzenne	
Nie występują	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Zdecydowana większość respondentów (13 osób), uważa że w szkole nie występują bariery uniemożliwiające lub zakłócające skuteczną komunikację między pracownikami, a dyrektorem. Dwie osoby wskazują na niedoinformowanie, a dla jednej osoby, utrudnieniem jest nadmiar otrzymywanych informacji. Są to te same osoby, które w pytaniu 2 wskazały na występowanie niewielkich szczegółów w procesie komunikacji na linii dyrektor szkoły - pracownik, nad którymi należałoby popracować. Zestawiając z wypowiedzią dyrektora szkoły, jest on również świadomy, że w kierowanej przez niego jednostce rzadko, ale zdarzają się



nieporozumienia, które nieznacznie utrudniają pracę. Wymagają one szybkiej reakcji, rozmowy i wyjaśnienia przez osoby zainteresowane stanowiska w danej sprawie.

8. Jak dyrektor szkoły reaguje na zgłaszane przez Państwa uwagi oraz propozycje zmian? Czy w związku z tym czuje się Pan/Pani współodpowiedzialny za poziom funkcjonowania szkoły?

Jednym z podstawowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest umiejętność okazywania zainteresowania rozmówcy, reagowanie na jego komunikaty, oraz przekazywanie informacji zwrotnej. Takie zachowanie wpływa motywująco na rozmówcę, daje jasność sytuacji oraz wzbudza poczucie współodpowiedzialności za organizację. Pracownicy Szkoły Podstawowej w Moszczenicy jednomyślnie stwierdzają, że dyrektor zawsze wysłuchuje i przyjmuje do wiadomości wszelkie propozycje zmian/działań. Nie oznacza to oczywiście, że zawsze te innowacje są wdrażane. Jak podkreślają respondenci, żaden z nich, nie spotkał się z sytuacją, by którakolwiek sugestia/pomysł pozostały bez jakiegokolwiek reakcji przełożonego. Już sama możliwość przedstawienia swoich pomysłów jest dla pracowników budującą i daje poczucie współodpowiedzialności za poziom funkcjonowania szkoły. Jak zauważa, jedna z pracownic: „każda propozycja, która spotyka się z uznaniem i którą udaje się wdrożyć w działania, sprawia że jako pracownik szkoły mam poczucie, że moja praca i zaangażowanie są akceptowane, szanowane i potrzebne”. Ponadto wszyscy członkowie społeczności szkolnej mają świadomość zawsze „otwartych drzwi” gabinetu dyrektora służących dobrej komunikacji, możliwości informowania o każdym problemie.

9. Proszę wskazać jaki jest wpływ komunikacji w Pana/Pani szkole na poniższe czynniki?

Komunikacja jako proces polegający na nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów, dzieleniu się doświadczeniem i wiedzą oraz koordynowaniu działań pomiędzy zainteresowanymi stronami, oprócz tego, że stanowi podstawę procesu zarządzania zasobami to jest nierozdzielnie powiązany z zagadnieniem przepływu informacji decydującym o efektywności funkcjonowania organizacji. Nawiązując do wypowiedzi dyrektora badanej szkoły efektywna



komunikacja stanowi podstawę zarządzania placówką oświatową, a przepływ informacji między poszczególnymi podmiotami życia szkolnego zapewnia realizację jej celów.

Tabela 7. Jaki wpływ na wybrane obszary funkcjonowania szkoły wywiera komunikacja dyrektor-nauczyciel

	Kluczowy	Dosyć istotny	Obojętny	Negatywny
Efektywność funkcjonowania szkoły	14	2		
Styl zarządzania dyrektora placówki	12	4		
Sukcesy odnoszone przez uczniów	10	6		
Stosunki między pracownikami	16			
Relacje z uczniami	14	2		
Relacje z rodzicami uczniów	14	2		
Zapobieganie sytuacjom kryzysowym	15	1		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Rozkład odpowiedzi badanych pracowników, przedstawiony w tabeli 6, ukazuje przekonanie ankietowanych o istotnym wpływie komunikacji na wszystkie obszary funkcjonowania szkoły. Zdecydowana większość ankietowanych określa jako kluczowy wpływ procesu wymiany informacji na: ogólnie pojętą efektywność funkcjonowania szkoły, styl zarządzania dyrektora placówki, sukcesy uczniów, relacje między pracownikami oraz z uczniami i ich rodzicami oraz zapobieganie sytuacjom kryzysowym. Mniejsza część wskazuje na „dosyć istotny” wpływ relacji interpersonalnych na poszczególne elementy życia szkolnego. Żaden z ankietowanych nie wskazał na wpływ „obojętny” oraz „negatywny”.

10. W jaki sposób Pani/Pana zdaniem, sposób zarządzania szkołą przez Dyrektora uzależniony jest od relacji panujących w szkole oraz procesu wymiany informacji?

W ostatnim pytaniu kwestionariusza, pracownicy, którzy we wcześniejszych odpowiedziach dali wyraz swojej świadomości na temat istotnego wpływu komunikacji na efektywność funkcjonowania szkoły jako organizacji oraz wszystkich procesów w niej zachodzących niemal



jednomyślnie wypowiedzieli się, że sposób zarządzania ich placówką przez dyrektora jest bardzo mocno powiązany z relacjami, jakie panują w szkole, jak również z procesem wymiany informacji. Dyrektor jako jednostka oczywiście pełni bardzo ważną funkcję w szkole, natomiast wszelkie jego działania bez poparcia współpracowników będą mało efektywne. Dyrektor, który ma zintegrowaną ze sobą, nastawianą na działanie kadrę, tak naprawdę ma już połowę sukcesu. Szkoła bowiem, to ludzie. Dyrektor, który słucha swoich pracowników, rozmawia z nimi, dzieli się refleksjami/opiniami na temat funkcjonowania szkoły, może w lepszy sposób kierować swoją placówką. Mając bieżące informacje na temat tego, jakie inicjatywy są podejmowane oraz jakie przynoszą efekty, dyrektor na bieżąco może modyfikować i dostosowywać wszelkie działania, które służą budowaniu systemu wychowania i nauczania opartego na najwyższych wartościach. W poprzednim etapie badań, pytanie na temat wpływu procesu komunikacji relacji panujących w szkole na proces zarządzania placówką oświatową zadano dyrektorowi szkoły, który zajął dokładnie takie samo stanowisko w sprawie jak jego pracownicy, podkreślając, że we wszystkich poczynaniach przyświecała zasada prowadzenia szerokiego dialogu między wszystkimi stronami społeczności szkolnej.

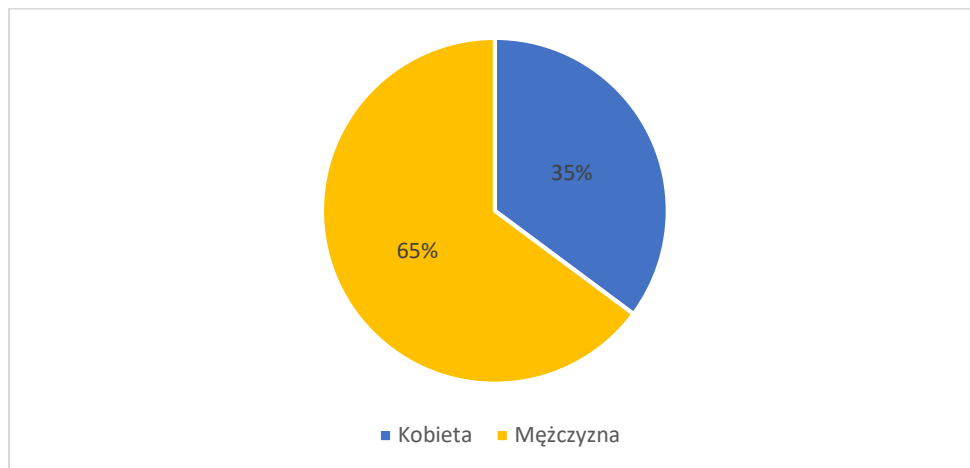
5.3 Podsumowanie badania przeprowadzonego wśród uczniów

Kolejny etap pozyskiwania źródeł informacji na temat wpływu komunikacji na proces zarządzania placówką oświatową stanowią odpowiedzi udzielone w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla uczniów Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy. Pytania skierowane do ankietowanych uczniów, pomimo, że różniły się od tych zadanych dyrektorowi szkoły oraz tych ujętych w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla pracowników i rodziców uczniów to zawierały w sobie część takich samych pytań co miało umożliwić zestawienie odpowiedzi respondentów poddanych badaniu na temat postrzegania procesów komunikacyjnych w szkole i ich wpływu na funkcjonowanie i zarządzanie placówką. Jak już wspomniano, badaniem przeprowadzonym na terenie szkoły w dniu 24 czerwca 2021r. objętych zostało 54 uczniów, klas: V, VI, VII, VIII (obecnych w danym dniu w szkole) zróżnicowanych pod względem: płci i klasy. Średni czas wypełnienia ankiety wyniósł 15 minut.



Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 8, wśród 54 ankietowanych uczniów znalazło się 19 kobiet, co stanowiło 35% próby. W badaniu wzięło udział 35 mężczyzn, co dało 65% wszystkich badanych.

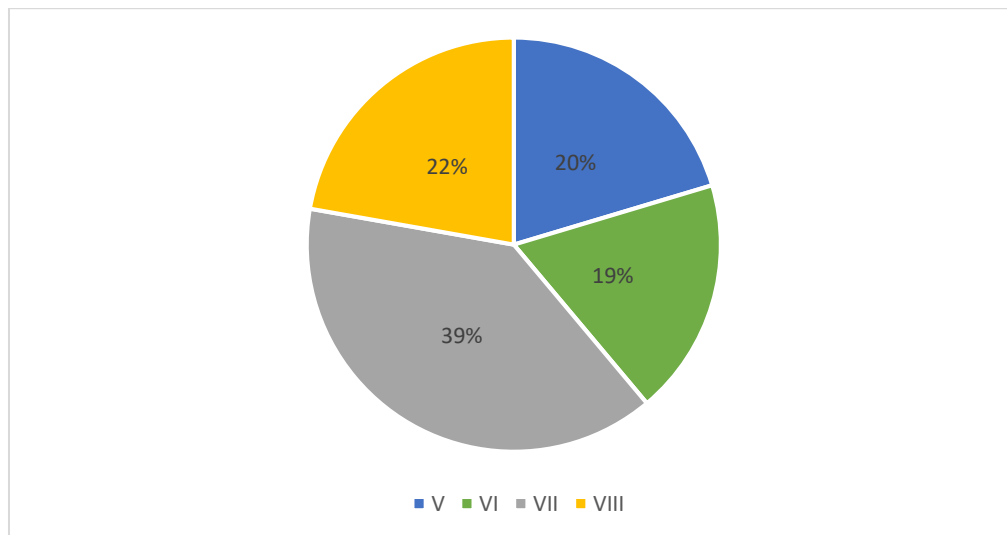
Wykres 8. Liczba badanych uczniów w podziale na płeć



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Drugi wykres przedstawia strukturę badanych uczniów z podziałem na cztery klasy, do których obecnie uczęszczają: V, VI, VII, VIII.

Wykres 9. Struktura uczniów ze względu na klasę



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Jak przedstawiono na wykresie 9 w ankiecie wzięło udział 11 uczniów klasy V (20% badanej próby), 10 - VI (19%), 21 VII (39%) i 12 - VIII (22%).

W kwestionariuszu, ankietowani uczniowie zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czym dla Ciebie jest komunikacja?

Tabela 8. Czym dla uczniów jest komunikacja

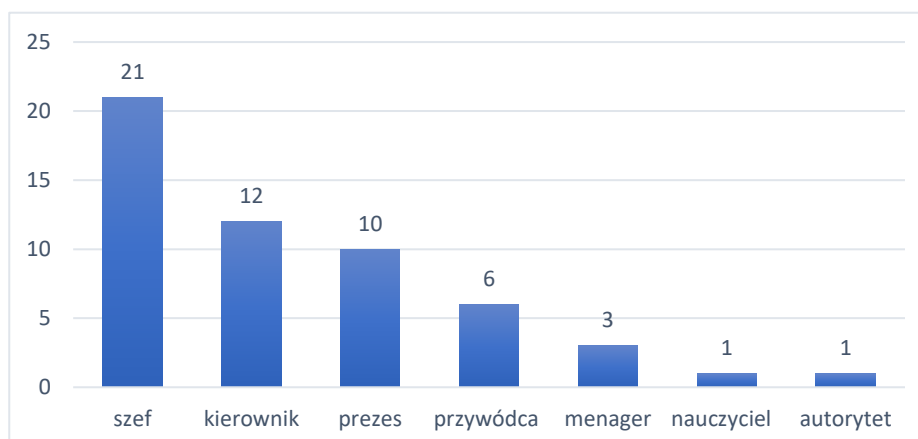
Czym jest komunikacja?	Liczba wskazanych odpowiedzi
Formą nawiązywania relacji z otoczeniem	8
Sposobem przekazywania i odbierania informacji	46
Pełni funkcję przekazywania poleceń	
Czynnikiem wywierającym wpływ na zachowania i postawy pracowników	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Pierwsze pytanie kwestionariusza skierowanego do uczniów, podobnie jak do pracowników i rodziców Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy dotyczyło ich interpretacji znaczenia procesu komunikacji. Uczniowie mieli wskazać tylko jedną odpowiedź. Dane zaprezentowane w tabeli 7 ukazują, że aż 46 ankietowanych uczniów uważa że komunikacja jest przede wszystkim sposobem przekazywania i odbierania informacji. Pozostałych ośmiu respondentów definiuje komunikację jako formę nawiązywania relacji z otoczeniem. Żaden uczeń nie wskazał odpowiedzi, że proces komunikacji pełni funkcję przekazywania poleceń, jak również, że jest czynnikiem wywierającym wpływ na zachowania i postawy pracowników.

2. Kim dla Ciebie jest dyrektor szkoły?

Wykres 10. Kim dla uczniów jest dyrektor szkoły



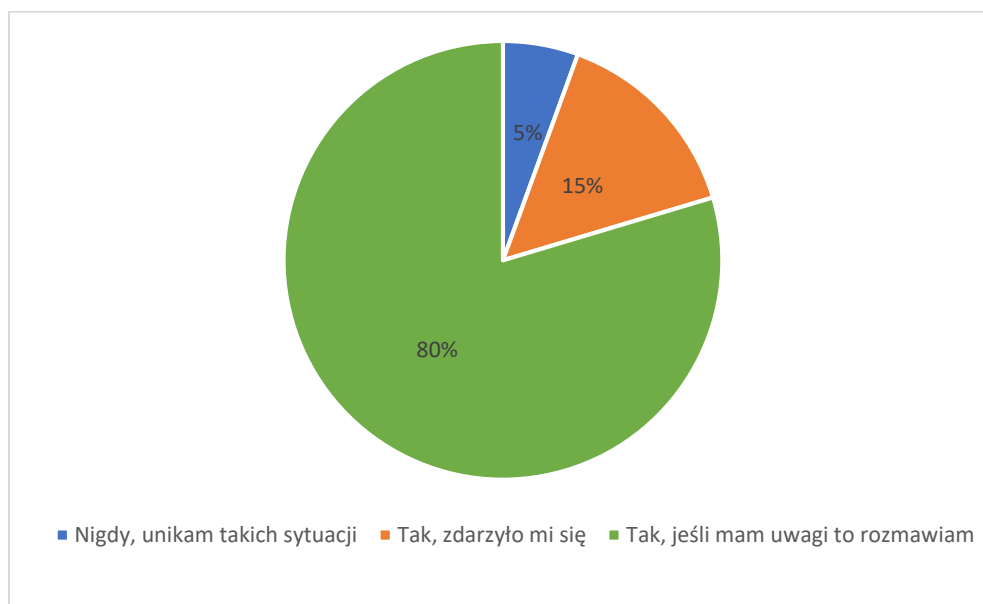
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań



W kolejnym pytaniu poproszono uczniów o wypowiedzenie się, kim dla nich jest dyrektor. Pomimo, że zadane pytanie było pytaniem otwartym, czyli pozwalającym na swobodną wypowiedź wszyscy respondenci odpowiedzieli jednym słowem. Można wnioskować, że przytoczone przez nich określenia są pierwszymi skojarzeniami jakie przychodzą im na myśl słysząc słowo „dyrektor”. Jak przedstawiono na wykresie 10, dla znacznej części ankietowanych (21 osób) dyrektor jest szefem. Dwanaście osób określa go jako kierownika, 10 – prezesa, 6 - przywódcę, a 3 – menagera. Nie sposób nie zauważyć, że wszystkie te nazwy stanowią synonimy słowa „dyrektor” co można tłumaczyć poczuciem świadomością miejsca w hierarchii organizacyjnej szkoły uczniów. Tylko 1 uczeń odpowiedział, że dyrektor jest dla niego nauczycielem, a kolejny, że autorytetem.

3. Czy zdarza Ci się rozpocząć z własnej inicjatywy rozmowę z dyrektorem szkoły?

Wykres 11. Czy uczniowie podejmują inicjatywę dialogu z dyrektorem



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Z udzielonych przez ankietowanych uczniów odpowiedzi wynika, że większości z nich zdarzyło się podjąć inicjatywę dialogu z dyrektorem. Spośród wszystkich respondentów, 43 osoby (80% badanej próby) wypowiedziało się, że podejmuje dialog z dyrektorem jeśli ma jakieś uwagi lub chce o coś zapytać. 15% ankietowanych (8 osób) przyznaje, że kiedyś zdarzyło się im rozpocząć rozmowę z kierownikiem placówki. Wśród uczniów, są też osoby, które wręcz unikają rozmów z dyrektorem szkoły. Jest to niewielka grupa (3 osoby), stanowiąca 5% badanej próby. Podobnie jak w relacjach pracodawca-pracownik, również w tej sytuacji pomimo

najszerszych chęci dyrektora przeważać mogą indywidualne cechy uczniów, poczucie lęku, brak wiary w swoje możliwości oraz strach przed niewłaściwą interpretacją przez dyrektora intencji nadawcy komunikatu. Dyrektor podczas udzielanego wywiadu mówił, że stara się nawiązywać z uczniami bardzo życzliwe kontakty, będąc przy tym konsekwentna w respektowaniu zasad obowiązujących w szkole. Kilkakrotnie w roku rozmawia z uczniami słuchając ich uwag i propozycji dotyczących funkcjonowania szkoły. Rozmowy te, oparte są na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Jak wspomniał, zdecydowana większość uczniów chętnie dzieli się swoimi pomysłami, mówi o problemach. Ponadto uczniowie wiedzą, że jeśli jest taka potrzeba mogą zawsze poprosić dyrektora o rozmowę i jak wynika z danych, większość uczniów korzysta z tej możliwości.

4. Jak dyrektor szkoły reaguje na zgłaszane przez uczniów uwagi oraz propozycje zmian? Czy Twoim zdaniem uczniowie są współodpowiedzialni za funkcjonowanie szkoły?

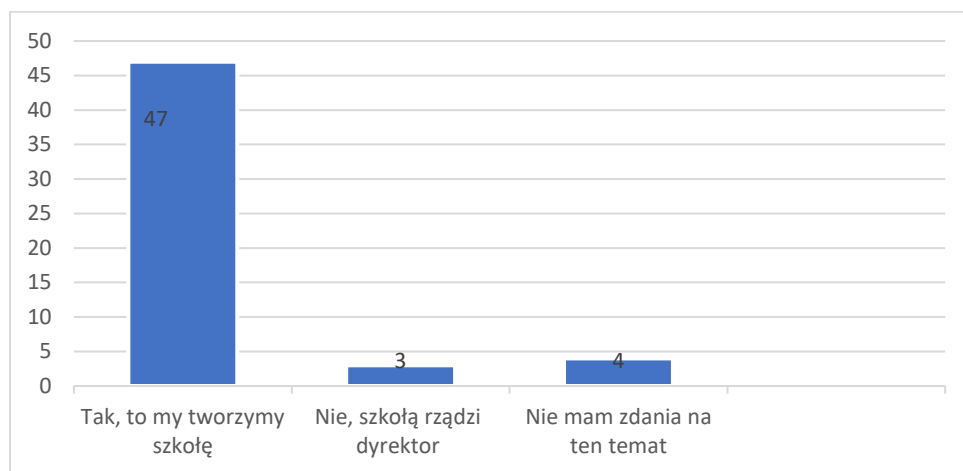
Jak podkreślił w rozmowie dyrektor Szkoły Podstawowej w Moszczenicy, jedną z kluczowych kompetencji dobrego dyrektora, jest umiejętność rozmowy z wszystkimi podmiotami społeczności szkolnej, w tym przede wszystkim uczniami. Otwartość na wszelkie propozycje uczy tolerancji, szacunku do drugiego człowieka, kształtuje wrażliwość, poczucie wspólnoty i odpowiedzialności, a przede wszystkim służy wszechstronnemu rozwojowi osobowości młodych ludzi. Zadane pytanie dawało możliwość swobodnego wypowiedzenia się, z czego skorzystało 51 ankietowanych uczniów, a 3 osoby nie wyraziły swojego zdania. Wszyscy respondenci (51 osób – 94% badanej próby), którzy zdecydowali się zabrać głos w sprawie, wyrazili pozytywną opinię na temat reakcji dyrektora na zgłaszane propozycje. Uczniowie opisali cykliczne spotkania, o których wspominał również dyrektor, podczas których proszeni są o wyrażenie swoich opinii na temat funkcjonowania szkoły. Wspominają, że mają możliwość zgłoszenia uwag i propozycji, które wspólnie są analizowane i często wdrażane w życie szkoły. Podobnie jak ankietowani nauczyciele, uczniowie również podkreślają, że dyrektor zawsze wysłuchuje i przyjmuje do wiadomości wszelkie ich propozycje oraz podejmuje działania w celu rozwiązania zgłaszanych problemów. Ankietowani uczniowie są świadomi, że szkoła należy do nich i bez nich istnieć nie będzie, a drzwi kancelarii dyrektora są dla nich zawsze otwarte. Już sama możliwość przedstawienia swoich pomysłów daje im poczucie współodpowiedzialności za funkcjonowanie szkoły. Z wypowiedzi zdecydowanej większości



uczniów wynika, że odważnie i chętnie dzielą się swoimi pomysłami/ uwagami z dyrektorem, oraz wiedzą, że zawsze mogą prosić o rozmowę celem rozwiązania pojawiających się w szkole problemów.

W drugiej części pytania, poproszono uczniów o wyrażenie swojego zdania, czy czują się współodpowiedzialni za funkcjonowanie szkoły. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na wykresie 12.

Wykres 12. Czy uczniowie czują się współodpowiedzialni za funkcjonowanie szkoły



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Zdecydowana większość uczniów (47 osoby), którzy wypowiedzieli się pozytywnie na temat reakcji dyrektora na ich propozycje zmian, ma poczucie przynależności, współodpowiedzialności oraz współtworzenia organizacji jaką jest szkoła. Cztery osoby, nie ustosunkowały się w żaden sposób do zadanego pytania. Trzy osoby, które nie opisały reakcji dyrektora na propozycje uczniów, uważają, że za szkołę odpowiada dyrektor, a oni nie czują się współodpowiedzialni za jej funkcjonowanie.

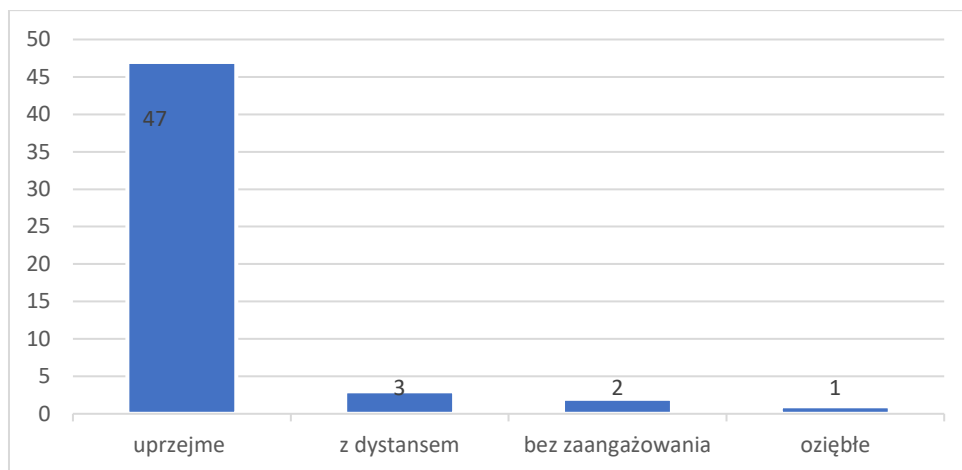
5. Jaką oceniasz swoje relacje z dyrektorem szkoły?

Analizując odpowiedzi uczniów, na pytanie kim jest dla nich dyrektor zwrócono uwagę na poczucie świadomości ankietowanych, ich miejsca w hierarchii organizacyjnej szkoły. Również z wypowiedzi dyrektora wynika, iż pomimo, że stara się budować z uczniami bardzo życzliwe relacje to konsekwentnie respektuje zasady obowiązujące w szkole gdyż jest ona



miejszem, gdzie powinno się wychowywać młodego człowieka zgodnie z jego predyspozycjami oraz w myśl przyjętych norm i zasad, tak aby w przyszłości mógł jak najlepiej wywiązywać się z różnych ról – w rodzinie, w miejscu pracy i w społeczeństwie.

Wykres 13. Jak uczniowie oceniają swoje relacje z dyrektorem



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Z zebranych informacji, których źródłem były odpowiedzi uzyskane na 5 pytanie kwestionariusza ankiety przygotowanej dla uczniów Szkoły Podstawowej w Moszczenicy wynika, że 47 uczniów (87% badanej próby) ocenia swoje relacje z kierownikiem placówki jako uprzejme, 3 osoby wskazały odpowiedź „z dystansem”, a 2 – nie angażują się. Jeden respondent określił kontakty z dyrektorem, jako oziębłe. Warto nadmienić, że osoby, wymienione jako ostanie, to ci sami respondenci, którzy nie czują się współodpowiedzialni za całokształt szkoły.

6. Jakie są najczęściej wybierane przez dyrektora szkoły formy przekazywania uczniom informacji?

W ramach pytania dotyczącego najczęściej preferowanej przez dyrektora szkoły formy komunikacji badani uczniowie, podobnie jak pracownicy, jedomyślnie (100% ankietowanych) wskazali na wykorzystywanie komunikacji ustnej. Również dyrektor szkoły w wywiadzie podkreślił, że podstawową formę kontaktu stanowi rozmowa bezpośrednia gdyż umożliwia lepszą interpretację przekazywanych informacji i bieżące wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości wynikających ze złego zrozumienia przekazywanego komunikatu. Ponadto,

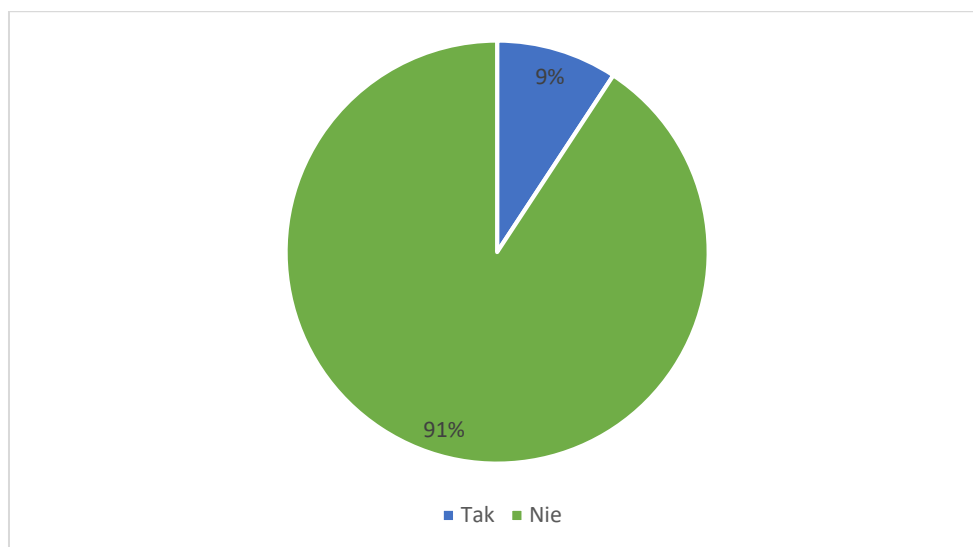


rozmowa jako szybka forma porozumiewania się sprzyja natychmiastowemu sprzężeniu zwrotnemu

7. Czy pojawiające się w szkole sytuacje kryzysowe wywołane złym zrozumieniem komunikatów dyrektora szkoły czy może inną przyczyną? Czy podawane informacje są dla Ciebie zrozumiałe czy musisz się domyślać co autor miał na myśli?

Dobra komunikacja wewnętrzna w placówce oświatowej stanowi ważny czynnik motywacyjny zarówno dla pracowników, jak i dla uczniów, wpływając na ich zaangażowanie w wykonywane zadania, stymulując ich kreatywność, podnosząc efektywność pracy oraz zmniejszając opór wobec innowacji i zmian.

Wykres 14. Czy zła interpretacja komunikatów dyrektora wywołuje sytuacje kryzysowe

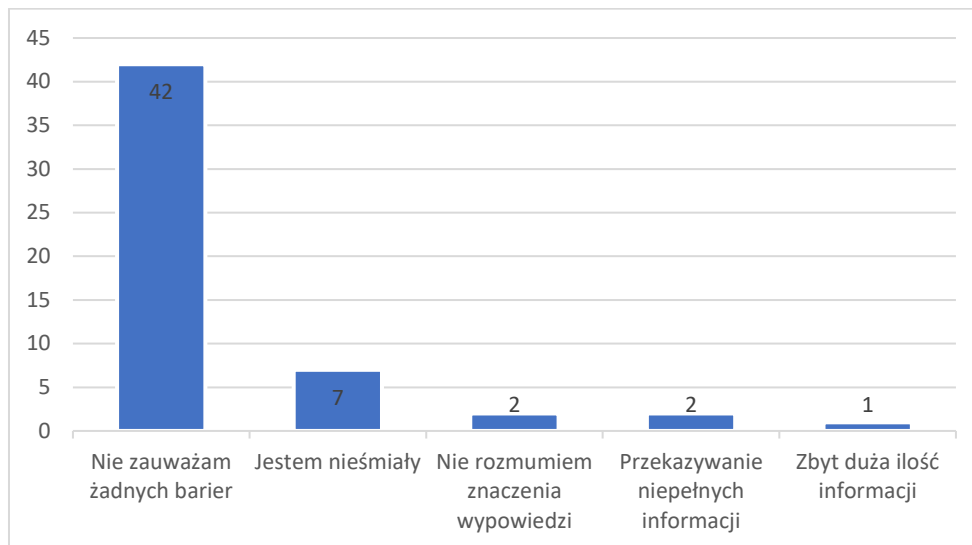


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W szkole, jak w każdej organizacji, pojawiają się czynniki zakłócające lub utrudniające normalne funkcjonowanie placówki, chociaż z odpowiedzi uczniów wynika, że nie zawsze zauważają oni nieprawidłowości. Większość uczniów (49 osób) nie doszukuje się przyczyn sytuacji kryzysowych w złym rozumieniu nadawanych przez dyrektora komunikatów. Zgodnie z tym co powiedział dyrektor, uważają oni, że informacje przekazywane są im w sposób: jasny, prosty i przejrzysty, a jeśli coś budzi ich wątpliwości, zawsze mogą prosić o wyjaśnienie. Pięciu ankietowanych uczniów (co stanowi 9%) badanej próby uważa, że to złe rozumienie komunikatów dyrektora skutkuje występowaniem sytuacji kryzysowych w ich placówce.

8. Co Twoim zdaniem najbardziej utrudnia komunikację z dyrektorem szkoły?

Wykres 15. Co zdaniem uczniów najbardziej utrudnia komunikację z dyrektorem



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Analizując odpowiedzi uczniów na postawione pytanie można zauważyć, że osoby które uważają, że w szkole nie występują bariery utrudniające ich komunikację z dyrektorem (42 osoby) lub jedyną barierą jest dla nich ich nieśmiałość (7 osób) stanowią to 91% badanej próby, która nie uważa jakoby przyczyną sytuacji kryzysowych w szkole była zła interpretacja nadawanych przez dyrektora komunikatów. Wśród ankietowanych dla dwóch osób barierą komunikacyjną są komunikaty, których znaczenia nie rozumieją. Tyle samo osób uważa, że nie uzyskuje wystarczających wiadomości – przekazywane informacje są niepełne. Jeden respondent wskazał jako główną barierę komunikacyjną z dyrektorem, zbyt dużą ilość otrzymywanych informacji.

9. Wyraż swoją opinię w jaki sposób wpływają relacje uczniów z dyrektorem szkoły wpływają na poszczególne obszary działania szkoły.

Celem kolejnego pytania, było poznanie opinii uczniów, które obszary funkcjonowania szkoły są szczególnie uzależnione od zbudowanych relacji oraz przebiegu procesu wymiany informacji na linii dyrektor- uczeń.



Tabela 9. Jaki wpływ na wybrane obszary funkcjonowania szkoły wywiera komunikacja dyrektor-uczeń

	Bardzo duży wpływ	Dosyć istotny	Obojętny	Negatywny
Efektywność funkcjonowania szkoły	48	5	1	
Sposób zarządzania szkołą przez Dyrektora	45	6	3	
Sukcesy odnoszone przez uczniów	36	16	2	
Stosunki uczniów z nauczycielami	16	35	3	
Wzajemne relacje uczniów	10	15	28	1
Wizerunek szkoły	42	10	2	
Zapobieganie sytuacjom kryzysowym	46	3	5	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Rozkład odpowiedzi udzielonych przez badanych uczniów, prezentuje tabela 8. Zdecydowana większość respondentów ma świadomość bardzo dużego lub dosyć istotnego wpływu komunikacji na większość obszarów funkcjonowania szkoły. Jedyny czynnik, zdaniem 28 uczniów, dla którego obojętny jest proces wymiany informacji między dyrektorem, a uczniem to wzajemne relacje uczniów. Jeden ankietowany zauważa wręcz negatywną zależność obydwu procesów. Nawiązując do wypowiedzi dyrektora badanej szkoły efektywna komunikacja stanowi podstawę zarządzania placówką oświatową, a przepływ informacji między poszczególnymi podmiotami życia szkolnego zapewnia realizację jej celów dlatego konieczne jest budowanie oraz pielęgnowanie wzajemnych relacji.

10. Czy Twoim zdaniem, sposób w jaki dyrektor zarządza szkołą uzależniony jest od relacji panujących w szkole oraz procesu wymiany informacji? Jak oceniasz te relacje?

Ostatnie pytanie ankiety dla uczniów, było trzecim pytaniem otwartym kwestionariusza, w związku z czym dawało poddanym badaniu wychowankom Szkoły Podstawowej w Moszczenicy możliwość swobodnej, nieograniczonej wskazówkami wypowiedzi na temat wpływu komunikacji na efektywność funkcjonowania szkoły jako organizacji, a przede



wszystkim na sposób zarządzania ich placówką przez dyrektora. Jak już zauważono analizując kolejne pytania ankiety, uczniowie pomimo młodego wieku, jeszcze niepełnego bagażu doświadczeń oraz dopiero rozwijającej się osobowości, zaskakują świadomością na temat istoty wpływu komunikacji na funkcjonowanie społeczności szkolnej. Zdecydowana większość ankietowanych (51 osób) bo aż 94% próby uważa, że to relacje panujące w szkole narzucają styl zarządzania placówką, obrany przez dyrektora, któremu przypisują szereg cech świadczących o sprawiedliwych, rozsądnych, kreatywnych, opanowanych, regulowanych przepisami prawa rządach. Pozostałych czterech respondentów nie udzieliło odpowiedzi na powyższe pytanie. W poprzednim etapie badań, pytanie na temat wpływu procesu komunikacji relacji panujących w szkole na proces zarządzania placówką oświatową zadano dyrektorowi oraz pracownikom szkoły, którzy niemal jednomyślnie twierdzą, że komunikacja stanowi podstawę funkcjonowania placówki oświatowej, nadając jej kształt, charakter oraz umożliwiając realizację wspólnego celu.

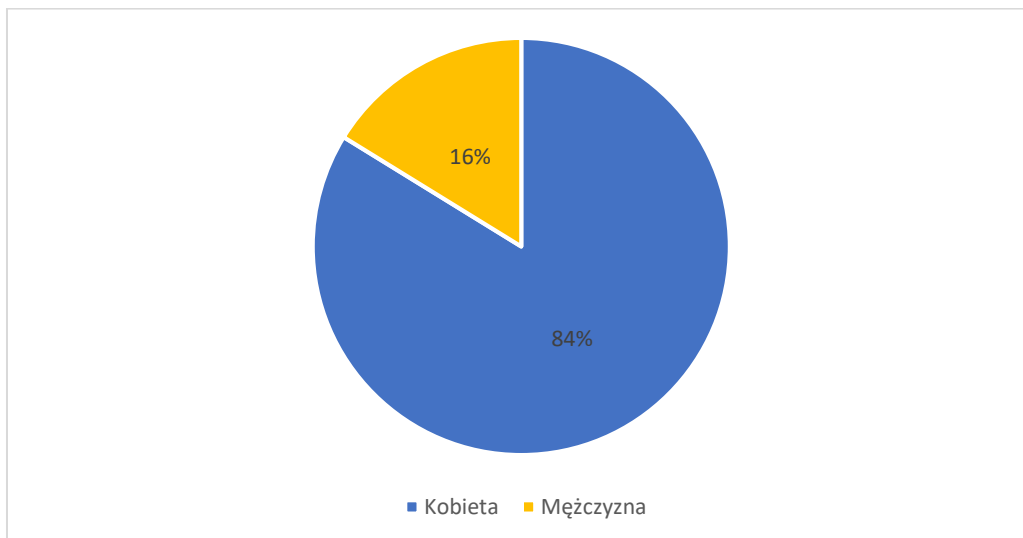
5.4 Interpretacja efektów ankietowania rodziców

Ostatnim etapem pozyskiwania źródeł informacji na temat wpływu komunikacji na proces zarządzania placówką oświatową były odpowiedzi udzielone w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla rodziców uczniów Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy. Pytania skierowane do ankietowanych rodziców, pomimo, że różniły się od tych zadanych dyrektorowi szkoły oraz tych ujętych w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla pracowników i uczniów to zawierały w sobie część takich samych pytań co miało umożliwić zestawienie odpowiedzi respondentów poddanych badaniu na temat postrzegania procesów komunikacyjnych w szkole i ich wpływu na funkcjonowanie i zarządzanie placówką. Jak już wspomniano, badaniem przeprowadzonym na terenie szkoły w dniu 24 czerwca 2021 r. objętych zostało 37 rodziców uczniów, zróżnicowanych pod względem: płci, wieku oraz liczby dzieci uczęszczających do Szkoły Podstawowej w Moszczenicy. Średni czas wypełnienia ankiety wyniósł 15 minut.

Wśród 37 poddanych badaniu rodziców znalazło się 31 kobiet, które stanowiło 84 % ogółu respondentów. Pozostałe 16 % badanej próby to mężczyźni.



Wykres 16. Liczba badanych rodziców w podziale na płeć

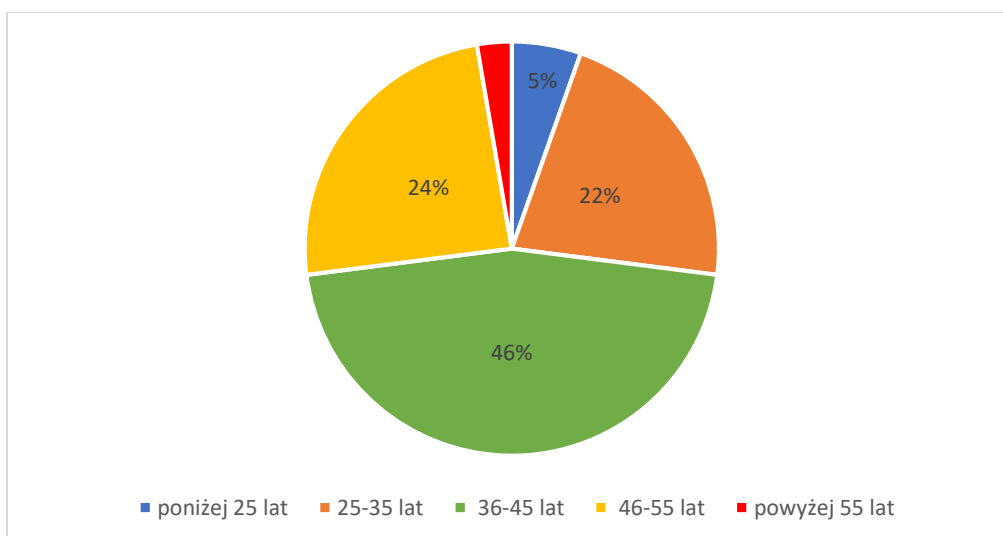


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Kolejny wykres przedstawia strukturę badanych rodziców z podziałem na pięć przedziałów wiekowych, z którego wynika, że badaniu poddano:

- 2 osoby poniżej 25 lat;
- 8 osób w przedziale wiekowym 25-35 lat;
- 17 osób w wieku 36-45 lat;
- 9 osób liczących 46-55 lat;
- 1 osoba, która ukończyła 55 lat.

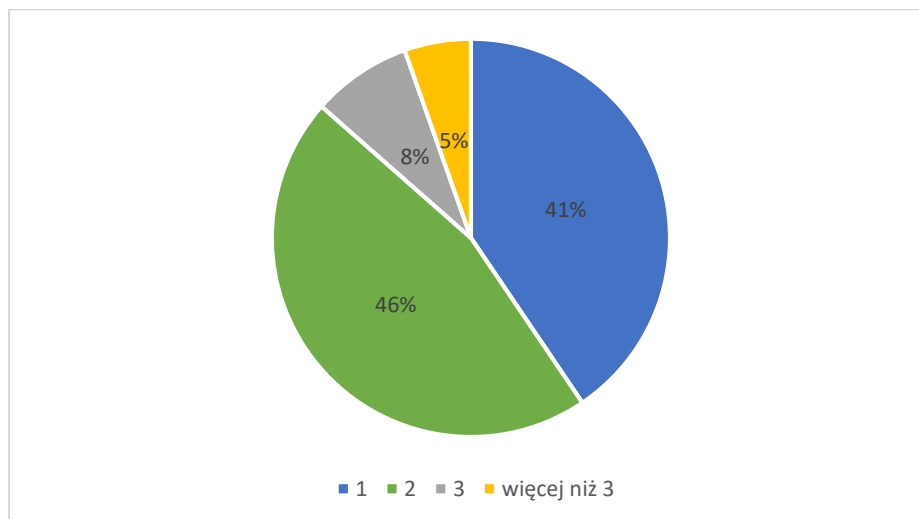
Wykres 17. Struktura badanych rodziców z podziałem na wiek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Ostatnią cechą, rozróżniającą badanych rodziców, jest liczba ich dzieci uczęszczających do Szkoły Podstawowej w Moszczenicy. Jak czytamy z wykresu 18 największą grupą (17 osób- 47 % badanej grupy) stanowią rodzice, których dwoje dzieci uczęszcza do szkoły, a piętnastu spośród badanych rodziców do szkoły „posłało” pierwsze dziecko. Mniejsze grupy stanowią rodzice posiadający troje (3 osoby) i więcej (2 osoby) dzieci uczących się w badanej szkole.

Wykres 18. Struktura rodziców z uwzględnieniem liczby dzieci uczęszczających do Szkoły Podstawowej w Moszczenicy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W kwestionariuszu, ankietowani uczniowie zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czym dla Pana/Pani jest komunikacja?

Tabela 10. Czym dla rodziców jest komunikacja

Czym jest komunikacja?	Liczba wskazanych odpowiedzi
Formą nawiązywania relacji z otoczeniem	27
Sposobem przekazywania i odbierania informacji	37
Pełni funkcję przekazywania poleceń	5
Czynnikiem wywierającym wpływ na zachowania i postawy pracowników	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W pierwszym pytaniu kwestionariusza skierowanego do rodziców Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy, podobnie jak ankiet skierowanych do pracowników i uczniów, poproszono respondentów o wskazanie czym jest dla nich komunikacja. Wszyscy ankietowani – 37 osób – zgodnie uznało, że komunikacja jest przede wszystkim sposobem przekazywania i odbierania informacji, a dla 27 z nich, stanowi formę nawiązywania relacji z otoczeniem. Według pięciu respondentów komunikacja pełni funkcję przekazywania poleceń. Żaden rodzic nie określił komunikacji jako czynnika wpływającego na zachowania i postawy pracowników. Porównując z odpowiedziami udzielonymi przez uczniów i pracowników szkoły, można zauważyć podobny rozkład głosów, co oznacza, że dla większości ankietowanych podmiotów komunikacja jest przede wszystkim sposobem przekazywania i odbierania informacji. Również zdaniem dyrektora, przepływ informacji między poszczególnymi podmiotami życia szkolnego zapewnia realizację jej celów.

2. Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się z dyrektorem szkoły jako kierownikiem placówki?

W ramach zadanego pytania, dotyczącego przebiegu wymiany informacji na linii dyrektor szkoły - rodzic ankietowani jednomyślnie (37 osób –100 % badanej próby) ocenili, że proces wymiany komunikatów z dyrektorem szkoły jako kierownikiem placówki przebiega sprawnie i nie wymaga ulepszeń. Pomimo możliwości wskazania jeszcze dwóch innych odpowiedzi, nikt tego nie uczynił. Również wśród zapytanych pracowników większość ankietowanych oceniała proces jako sprawnie przebiegający, jednak pojawiły się głosy o niewielkich szczegółach wymagających ulepszeń. Bardzo dobrze relacje zbudowane z rodzicami, ocenia także dyrektor, który uważa, że zadowoleni rodzice budują pozytywny wizerunek szkoły w środowisku, a szkoła powinna być mocno zakorzeniona w środowisku lokalnym.

3. Czy uważa Pani, że otrzymuje wystarczającą ilość informacji od dyrektora szkoły dotyczących pracy placówki?

Jest to kolejne pytanie ankiety przygotowanej dla rodziców uczniów, na które wszyscy respondenci (37 osób – 100% próby) odpowiadają jednomyślnie, wskazując odpowiedź sugerującą że otrzymują od dyrektora szkoły spełniającą ich oczekiwania ilość wiadomości



dotyczących pracy placówki. Żaden z rodziców nie czuje się niedoinformowany, jak również nie uważa, że nadmiar informacji utrudnia mu podejmowanie jakichkolwiek działań. Można wnioskować, że odpowiedzi na pytanie 3 są następstwem tych, udzielonych w poprzednim pytaniu gdzie ogół ankietowanych ocenił pozytywnie proces wymiany komunikatów z dyrektorem szkoły jako kierownikiem placówki. Podobnej odpowiedzi jak rodzice udzieliło 81% badanych nauczycieli. Dyrektor badanej szkoły w wywiadzie indywidualnym podkreślił, ma świadomość, że efektywna komunikacja stanowi podstawę zarządzania placówką oświatową, a przepływ informacji między poszczególnymi podmiotami życia szkolnego zapewnia realizację jej celów.

4. Jaką drogą docierają do Pana/Pani komunikaty od dyrektora?

Tabela 11. Droga docierania komunikatów od dyrektora do rodziców

Droga komunikatów	Liczba udzielonych informacji
Formalna	34
Nieformalna	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Na pytanie dotyczące, drogi jaką docierają do rodziców informacje przekazywane przez dyrektora szkoły 31 osób czyli blisko 92 % badanych rodziców uznało, że najczęściej komunikaty od dyrektora szkoły docierają do nich drogą formalną. Pozostałe 3 osoby wskazały na nieformalną drogę pozyskiwania informacji. Ponownie, są to odpowiedzi nakładające się z odpowiedziami udzielonymi przez pracowników szkoły.

5. Jakie są najczęściej preferowane przez dyrektora szkoły formy komunikowania się z rodzicami uczniów?

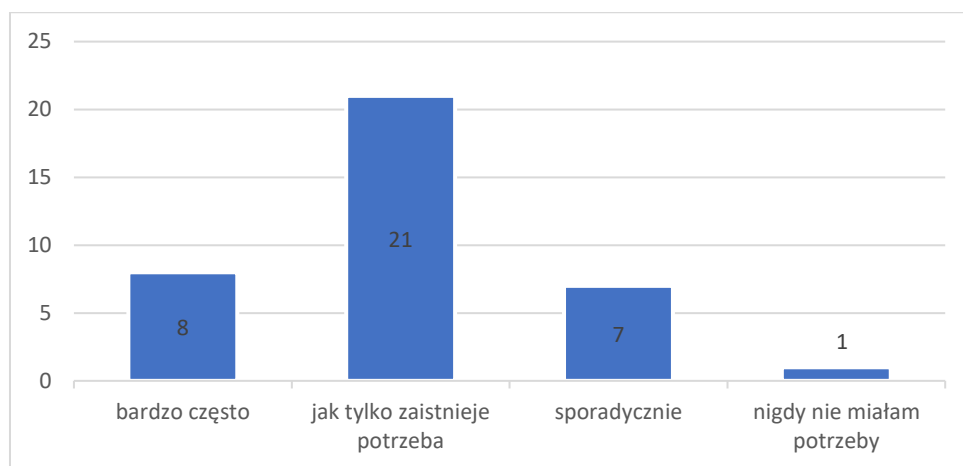
Nawiązując do pytania dotyczącego drogi, jaką docierają do rodziców komunikaty ze szkoły, w kolejnym pytaniu zapytano o najczęściej preferowaną przez dyrektora formę komunikowania się z rodzicami. Po wcześniejszej analizie odpowiedzi udzielonych przez pracowników i uczniów szkoły, wyniki nie wywołują zaskoczenia. Jest to już trzecie pytanie kwestionariusza na które ankietowani rodzice odpowiedzieli jednomyślnie (100 % ankietowanych) wskazując



na wykorzystywanie komunikacji ustnej przez dyrektora. Należy zauważyć, że również dyrektor szkoły w wywiadzie podkreślił, że podstawową formę kontaktu stanowi dla niego rozmowa bezpośrednia. Jako formę bardziej oficjalną wymienił spotkania informacyjne z ogółem rodziców, a mniej oficjalną spotkania indywidualne z rodzicami poświęcone pomocy w rozwiązywaniu problemów dydaktycznych lub wychowawczych uczniów. W okresie pandemii dyrektor kontaktował się kilkakrotnie, telefonicznie z rodzicami każdego ucznia.

6. Jak często podejmuje Pani/Pan sama/sam inicjatywę dialogu z dyrektorem placówki?
Jakie temu towarzyszą emocje? Czy są to dla Pani/Pana stresujące sytuacje?

Wykres 19. Jak często rodzice podejmują inicjatywę dialogu z dyrektorem

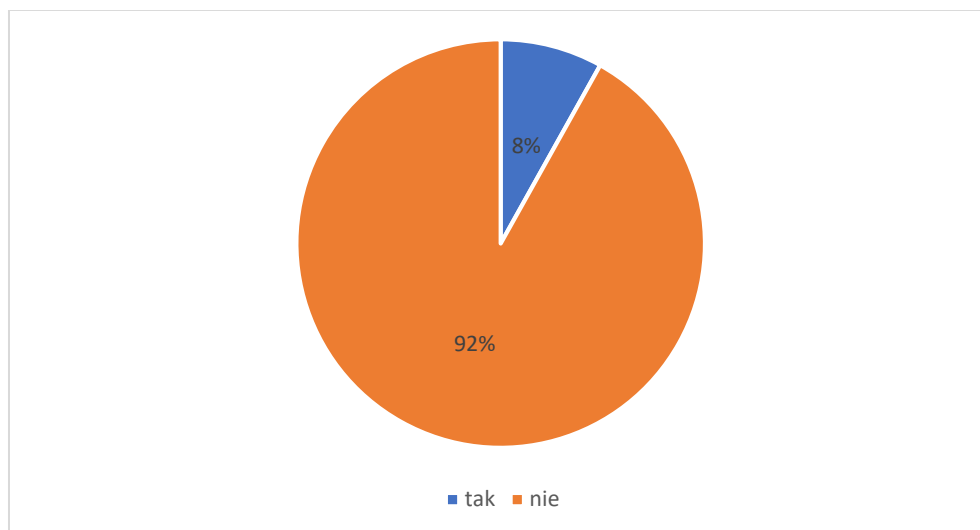


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Z udzielonych przez ankietowanych rodziców odpowiedzi wynika, że prawie każdemu z nich (36 osób spośród 37 ankietowanych) zdarzyło się podjąć inicjatywę dialogu z dyrektorem. Jedna osoba zauważyła, że nigdy nie miała takiej potrzeby. 21 respondentów (57% wszystkich ankietowanych) wypowiedziało się, że podejmuje dialog z pracodawcą jak tylko zaistnieje potrzeba, a 8 osób stwierdziło, że bardzo często prosi o rozmowę dyrektora. Spośród zapytanych osób 7 uważa, że sporadycznie podejmuje inicjatywę rozmowy z kierownikiem placówki oświatowej. W drugiej części pytania respondenci zostali poproszeni o opisanie emocji jakie towarzyszą im w czasie rozmów z dyrektorem i czy są one dla nich stresujące. Wśród emocji towarzyszących rodzicom najczęściej wymieniano: spokój, rzadziej zdenerwowanie. Wśród ankietowanych rodziców, zdecydowana większość (34 osoby) stanowiące 92 % badanej próby, odpowiedziała, że rozmowy z dyrektorem nie są dla nich

stresujące. Trzech rodziców przyznało, że podczas rozmowy z dyrektorem czuje zdenerwowanie.

Wykres 20. Czy rozmowy z dyrektorem są stresujące dla rodziców



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

To już kolejny przypadek, kiedy odpowiedzi ankietowanych rodziców są bardzo podobne do tych, udzielonych przez pracowników szkoły. Można domniemać, że wynika to z relacji, jakie buduje z wszystkimi podmiotami społeczności szkolnej oraz należycie pielęgnuje dyrektor placówki.

7. Jakie Pani/Pana zdaniem bariery utrudniają skuteczną komunikację między dyrektorem szkoły, a rodzicami?

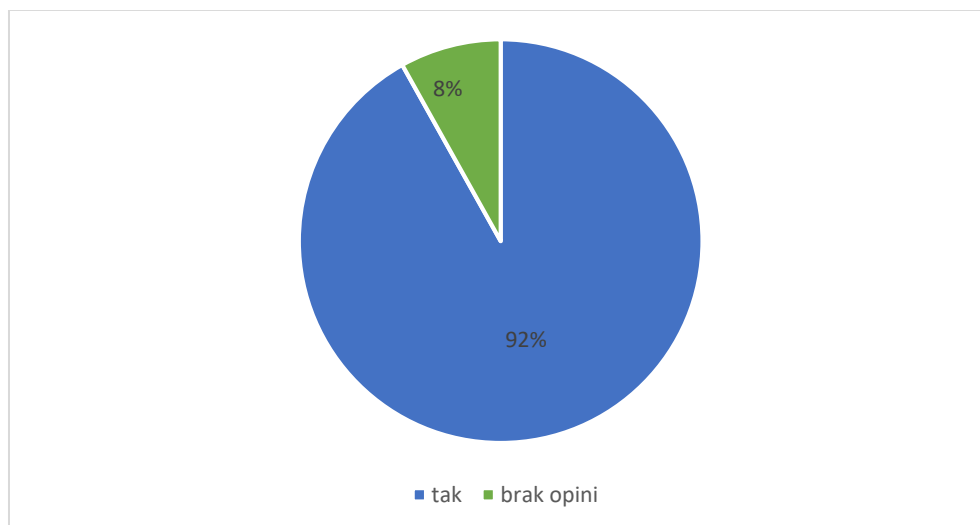
Na pytanie dotyczące barier utrudniających komunikację z dyrektorem szkoły ankietowani rodzice zgodnie ze swoimi wcześniejszymi wypowiedziami dotyczącymi skutecznej i w pełni satysfakcjonującej ich komunikacji z dyrektorem szkoły oraz ilością i jakością komunikatów spełniającej ich oczekiwania odpowiedzieli, że nie zauważają żadnych zakłóceń. Również zdaniem dyrektora relacje z rodzicami są poprawne, a jeśli już pojawiają się jakieś problemy to są one dzięki dobrej komunikacji na bieżąco analizowane i rozwiązywane.

8. Czy jako Rodzic czuje się Pani/Pan współodpowiedzialna/ny za funkcjonowanie szkoły? Jak odnosi się Dyrektor do zgłaszanych przez Rodziców uwag?

Jedną z podstawowych kompetencji dyrektora szkoły jest umiejętność okazywania zainteresowania rozmówcy, reagowanie na jego komunikaty, oraz przekazywanie informacji

zwrotnej. Jak już wcześniej wspomniano, wpływa to motywująco na rozmówcę, daje jasność sytuacji oraz wzbudza poczucie współodpowiedzialności za organizację.

Wykres 21. Czy rodzice czują się współodpowiedzialni za funkcjonowanie szkoły



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Znaczna część ankietowanych rodziców uczniów uczęszczających do Szkoły Podstawowej w Moszczenicy (34 osoby - 92 % badanej próby) czuje się współodpowiedzialna za funkcjonowanie placówki. Wśród ankietowanych nikt nie odpowiedział negatywnie. Trzech respondentów nie udzieliło konkretnej odpowiedzi. Ankietowani potwierdzają, to co wcześniej powiedzieli pracownicy szkoły i uczniowie, że dyrektor zawsze ich wysłuchuje oraz jest otwarty na wszelkie propozycje zmian i działań służących podniesieniu efektywności funkcjonowania szkoły. Stworzono relacje oparte na wzajemnym zaufaniu, szacunku, respektowaniu wzajemnych oczekiwań i praw. Czynny udział rodziców w planowaniu pracy szkoły, sprawia, że chętnie angażują się oni w wszelkie działania na rzecz szkoły. Ponadto, rodzice, podobnie jak wszyscy pozostali członkowie społeczności szkolnej mają świadomość zawsze „otwartych drzwi” gabinetu dyrektora służących dobrej komunikacji oraz możliwości informowania o każdym problemie.

9. Proszę wskazać jaki jest wpływ komunikacji Dyrektora szkoły z Rodzicami na wymienione obszary życia szkoły.

Tabela 12. Jaki wpływ na poszczególne obszary funkcjonowania szkoły wywiera komunikacja dyrektor-rodzic

	Kluczowy	Dosyć istotny	Obojętny	Negatywny
Efektywność funkcjonowania szkoły	20	17		
Sposób podejmowania decyzji przez dyrektora	20	17		
Sukcesy odnoszone przez uczniów	34	3		
Stosunki między szkołą, a domem rodzinnym	37			
Rozwój intelektualny i emocjonalny dzieci	37			
Zapobieganie sytuacjom kryzysowym	37			
Wizerunek szkoły	34	3		

Dane zgromadzone w tabeli 11 dowodzą silne przekonanie ankietowanych rodziców o istotnym wpływie komunikacji na wiele obszarów funkcjonowania szkoły. 100 % ankietowanych uważa, że komunikacja między dyrektorem szkoły, a rodzicami ma kluczowy wpływ na relacje między domem rodzinnym, a szkołą, rozwój intelektualny i emocjonalny dziecka oraz zapobieganie sytuacjom kryzysowym. Zdecydowana większość ankietowanych (34 osoby) określa jako kluczowy wpływ omawianych relacji na wizerunek szkoły, oraz sukcesy odnoszone przez uczniów, a dla 3 pozostałych respondentów są one dosyć istotne. Jeśli chodzi o ogólnie pojętą efektywność funkcjonowania szkoły oraz sposób podejmowania decyzji to głosy dzielą się prawie równo. W obydwu przypadkach 20 ankietowanych ocenia komunikację na linii dyrektor szkoły- rodzice jako kluczową, a pozostali jako dosyć istotną. Podobnie jak w przypadku pracowników, żaden z ankietowanych rodziców nie wskazał na wpływ „obojętny” oraz „negatywny”.

10. W jaki sposób Pani/Pana zdaniem, sposób zarządzania szkołą przez dyrektora uzależniony jest od jego relacji z rodzicami uczniów oraz komunikacji między Państwem?

Ostatnie pytanie kwestionariusza dedykowanego rodzicom uczniów uczęszczających do Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy, służy poznaniu opinii ankietowanych na temat wpływu ich relacji z dyrektorem szkoły oraz na obrany przez



niego sposób zarządzania szkołą. Ankietowani rodzice są przekonani, że współpraca domu rodzinnego ze szkołą, jako dwóch naturalnych środowisk każdego dziecka, jest ważnym, a nawet podstawowym ogniwem skutecznego zarządzania pracą szkoły. Wyznaczenie wspólnego celu i wzajemne wspieranie się w drodze do jego osiągnięcia jest warunkiem stworzenia placówki przyjaznej uczniowi, bezpiecznej, atrakcyjnej programowo oraz dającej możliwość wszechstronnego rozwoju. W poprzednich etapach badań, pytanie na temat wpływu relacji panujących w szkole na proces zarządzania placówką oświatową zadano pracownikom szkoły, uczniom oraz dyrektorowi. Wszystkie podmioty społeczności szkolnej wyraziły swoje przekonanie, że sprawna komunikacja na linii dyrektor-pracownik, dyrektor-uczeń, dyrektor-rodzic jest kluczowym elementem procesu zarządzania szkołą. Dlatego też w Szkole Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy panuje zasada prowadzenia szerokiego dialogu między wszystkimi stronami społeczności szkolnej.

5.5 Weryfikacja hipotez i wnioski

Przeprowadzone badania ankietowe wśród pracowników, uczniów i rodziców oraz wywiadu indywidualnego z dyrektorem Szkoły Podstawowej w Moszczenicy miały na celu poznanie opinii kolejno wymienionych podmiotów społeczności szkolnej na temat wpływu komunikacji na proces zarządzania ich szkołą. Pomimo, że ankiety skierowane do poszczególnych grup respondentów nieznacznie różniły się od siebie, to zawierały część takich samych pytań, co umożliwiło, na etapie analizy wyników przeprowadzonych badań, zestawienie i bieżącą analizę odpowiedzi na temat postrzegania omawianego procesu. Po szczegółowej analizie danych z przeprowadzonych badań możliwe zostało zweryfikowanie postawionych hipotez.

Główna hipoteza, głosząca że proces zarządzania placówką oświatową, jaką jest szkoła uzależniany jest od skuteczności komunikacji pomiędzy jej organami, znalazła swoje potwierdzenie w poddanym analizie materiale badawczym. Informacje, których źródłem były odpowiedzi udzielone przez dyrektora szkoły podczas indywidualnego wywiadu oraz opinie udzielone w kwestionariuszach ankiet przygotowanych dla pracowników, uczniów oraz rodziców wychowanków Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy umożliwiły przedstawienie zależności procesu zarządzania placówką oświatową od skuteczności procesu komunikacji pomiędzy jej organami. Uznano, że szeroko pojęty dialog



oraz wszelkie przejawy budowania i pielęgnowania wzajemnych relacji, mają kluczowy wpływ na zarządzanie placówką przez jej dyrektora oraz pozwalają wspólnymi siłami tworzyć szkołę zgodną z oczekiwaniami i potrzebami uczniów, rodziców, nauczycieli oraz innych pracowników szkoły. Jasno sformułowane komunikaty oraz konkretnie nakreślone oczekiwania usprawniają organizację pracy. Członkowie poszczególnych organów szkoły zgodnie z dyrektorem wskazują na efektywną komunikację jako podstawę zarządzania placówką oświatową. Wynik ten należy potraktować jako wyraz zasadności sprawnej, przejrzystej i szczerzej komunikacji co niewątpliwie buduje wzajemne zaufaniem oraz wzbudza poczucie przynależności do społeczności szkolnej.

W związku z powyższym, potwierdzenie uzyskała również kolejna hipoteza, która zakłada że styl kierowania dyrektora dyktuje partnerskie stosunki w placówce. Zebrane dane ukazują, że bardzo ważnym ogniwem prawidłowej i skutecznej pracy szkoły jest współpraca dyrektora, jako kierownika instytucji z pracownikami, uczniami, rodzicami, organami zewnętrznymi oraz organizacjami i instytucjami wspierającymi szkołę. Dyrektor podkreśla, że wszelkiego rodzaju działalność jaką podejmuje na terenie placówki prowadzona jest na zasadzie demokracji i partnerstwa czyniąc radę pedagogiczną, samorząd uczniowski oraz radę rodziców współtwórcami, współodpowiedzialnymi za wygląd, kształt i działanie szkoły. Dzięki ciągłej pracy nad budowaniem dobrych relacji wśród pracowników, ale również kontaktów z rodzicami uczniów i przedstawicielami środowiska lokalnego dyrektorowi udało się stworzyć społeczność szkolną, z którą wszyscy się utożsamiają i identyfikują, z dumą mówiąc „nasza szkoła”, jednocześnie zachowując pewną odrębność. Obrany przez dyrektora, zgodny z oczekiwaniami wszystkich podmiotów życia szkolnego, styl kierowania placówką rozbudza aspiracje uczniów, ich nauczycieli i rodziców, motywuje do ciągłej pracy służącej podnoszeniu poziomu wyników nauczania oraz pozwala na rzetelne przygotowanie młodych ludzi do funkcjonowania w społeczeństwie.

Opierając się na wynikach przeprowadzonej analizy zebranych danych, za słuszną uznano również kolejną hipotezę, w myśl której umiejętności komunikacyjne dyrektora szkoły pozwalają na skuteczny przebieg procesu wymiany informacji. Znajomość środowiska, łatwość nawiązywania kontaktów, kreatywność, wiedza na temat mocnych i słabych stron pracy szkoły oraz dotychczasowe, wieloletnie doświadczenie zawodowe pozwalają kierownikowi badanej placówki oświatowej na kierowanie szkołą:



- zgodne z wymogami obowiązujących przepisów dzięki znajomości prawa oświatowego oraz posiadanie podstawowej wiedzy z zakresu psychologii, pedagogiki i dydaktyki,
- nowoczesne dzięki ustawicznej nauce oraz ciągłemu doskonaleniu posiadanych umiejętności,
- sprawne dzięki umiejętnościom kierowania pracą zespołu, organizowania, motywowania, oraz dążenia do osiągnięcia zamierzonych celów,
- oparte za zasadzie wzajemnego zaufania, szacunku i partnerstwa dzięki sztuce budowania relacji i tworzenia atmosfery służącej twórczej pracy wśród podmiotów życia szkolnego.

Dyrektor dysponując szeregiem umiejętności interpersonalnych wykorzystuje je do inicjowania i podtrzymywania pozytywnych relacji, wpływających na efektywność procesu kierowania organizacją. Skuteczne zarządzanie szkołą stanowi bowiem, jeden z najistotniejszych czynników kształtujących klimat funkcjonowania placówki, uczenia się oraz przekazywania wiedzy.

Kolejna hipoteza, którą poddano weryfikacji w celu potwierdzenia jej słuszności zakładała, że dobra komunikacja między organami szkoły wpływa na funkcjonowanie placówki, jej wizerunek i relacje z otoczeniem. Szkoła traktowana jako instytucja oświatowo-wychowawcza, w której role i zadania wszystkich uczestników służą realizacji wspólnego celu, jakim jest rozwój młodego pokolenia tworzy współistniejącą z otoczeniem strukturę, której współgrające ze sobą elementy budują jej pozytywny wizerunek w środowisku. Biorąc pod uwagę znaczenie wpływu dobrych relacji oraz skutecznej wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi organami szkoły oraz jednostkami współpracującymi, można przyjąć, że jednym z głównych celów działalności Szkoły Podstawowej w Moszczenicy jest troska o stosunki międzyludzkie wszystkich podmiotów życia szkolnego.

Dalsza analiza danych uzyskanych podczas badań przeprowadzonych na terenie Szkoły Podstawowej w Moszczenicy pozwala potwierdzić również hipotezę, że efektywność procesu komunikacji w szkole uzależniona jest od stosowanych metod i narzędzi wymiany informacji oraz dzielenia się wiedzą. Jak przedstawiają dane ukazane w poprzednich częściach pracy, w ramach pytania dotyczącego najczęściej preferowanej przez dyrektora szkoły formy komunikowania się z zainteresowanymi stronami, respondenci niemal jednomyślnie wskazali na wykorzystywanie komunikacji ustnej. Również dyrektor szkoły przyznaje, że ulubioną i podstawową formę kontaktu stanowi dla niego rozmowa bezpośrednia, gdyż umożliwia lepszą



interpretację przekazywanych informacji, bieżące wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości wynikających ze złego zrozumienia przekazywanego komunikatu oraz sprzyja natychmiastowemu sprzężeniu zwrotnemu. Nawet okres pandemii nie wpłynął, na zaniechanie przez dyrektora, praktykowanych od lat rozmów, które w tym trudnym okresie izolacji przyjęły formę rozmów telefonicznych. Celem konwersacji jest poznanie opinii każdego uczestnika życia szkolnego na temat funkcjonowania szkoły jako organizacji, przedstawienie propozycji nowych rozwiązań oraz zapobieganie ewentualnym problemom. O efektywności komunikacji w szkole świadczą pozytywne relacje między jej organami oraz przyjazna atmosfera

Potwierdzenie uzyskała również ostatnia hipoteza pomocnicza, według której dobra komunikacja między poszczególnymi organami szkoły pozwala na uniknięcie zakłóceń w funkcjonowaniu placówki. Pomimo, że znaczna część respondentów nie zauważa barier utrudniających komunikację z dyrektorem szkoły to podobnie jak w każdej innej organizacji, która łączy ludzi o różnych osobowościach, doświadczeniach, percepcjach, przyzwyczajeniach i poglądach, pojawiają się czynniki utrudniające prawidłową interpretację komunikatu. Dobra komunikacja pomiędzy organami Szkoły Podstawowej w Moszczenicy, częste rozmowy umożliwiające właściwą interpretację przekazywanych treści oraz bieżące analizowanie i wyjaśnianie pojawiających się nieporozumień pozwala na uniknięcie zakłóceń w funkcjonowaniu placówki.

Zgromadzone wyniki badań potwierdzają istotę procesu komunikacji i budowania właściwych relacji między organami społeczności szkolnej w procesie zarządzania szkołą jako placówką oświatową. Skuteczna komunikacja stanowi podstawę funkcjonowania Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza w Moszczenicy, gdzie wymiana informacji pomiędzy wszystkimi członkami jej organów, wpływa na indywidualny rozwój jednostek oraz efektywność i jakość pracy szkoły jako organizacji.



Zakończenie

Komunikacja stanowiąca podstawę funkcjonowania każdej organizacji jest procesem wymiany informacji pomiędzy jej podmiotami. Od relacji zbudowanych między dyrektorem szkoły, pracownikami, uczniami i ich rodzicami oraz instytucjami wspierającymi działalność placówki oświatowej zależy efektywność funkcjonowania szkoły, kierunek jej działania, a także wartości przekazywane i wpajane młodym ludziom. Współdziałanie wszystkich organów szkoły, współpracujących w duchu porozumienia i wzajemnego szacunku umożliwi swobodne działanie oraz podejmowanie słusznych decyzji przez każdy podmiot społeczności szkolnej co przekłada się na jakość pracy szkoły jako organizacji. Analiza wyników badań przeprowadzonych w Szkole Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy ukazuje istotę procesu komunikacji i budowania właściwych relacji między organami społeczności szkolnej w procesie zarządzania szkołą jako placówką oświatową. Przestrzeganie zasad współpracy między organami szkoły zapobiega powstawaniu nieporozumień, a w przypadku ich wystąpienia umożliwia rozwiązywanie ewentualnych sporów poprzez dialog i negocjacje. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że komunikacja w placówce jest skuteczna. Poddani ankietowaniu uczniowie, ich rodzice oraz pracownicy szkoły ocenili pozytywnie realizowane przez dyrektora cele informacyjne. Można uznać, że w ten sposób organizowany proces komunikacji będzie sprzyjać rozwojowi placówki i realizacji jej podstawowych celów i zadań.



Spis rysunków

Rys. 1. Model Michigan zarządzania zasobami ludzkimi.....	10
Rys. 2. Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi.....	11
Rys. 3. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi Schulera.....	12
Rys. 4. Model motywacji wg M. Armstronga.....	16
Rys. 5. Model zintegrowane zintegrowanego rozwoju zasobów ludzkich.....	20
Rys. 6. Schemat przebiegu procesu komunikacji.....	27
Rys. 7. Piramida komunikowania wg McQuaila	37
Rys. 8. Typy sieci komunikowania w organizacji.....	47
Rys. 9. Typy sieci pogłosek w organizacji.....	48
Rys.10. Obszary współpracy dyrektora z organami szkoły i instytucjami zewnętrznymi.....	66
Rys. 11. Budynek Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy.....	100

Spis tabel

Tabela 1. Przegląd sposobów określania terminu „komunikacja”.....	25
Tabela 2. Cele komunikacji w organizacji oraz czynniki warunkujące ich realizację.....	35
Tabela 3. Podział barier komunikacyjnych w organizacji.....	55
Tabela 4. Czym dla pracowników jest komunikacja.....	114
Tabela 5. Droga docierania komunikatów od dyrektora do pracowników.....	116
Tabela 6. Bariery utrudniające skuteczną komunikację pracowników z dyrektorem.....	119
Tabela 7. Jaki wpływ na wybrane obszary funkcjonowania szkoły wywiera komunikacja dyrektor – pracownik.....	121
Tabela 8. Czym dla uczniów jest komunikacja.....	124
Tabela 9. Jaki wpływ na wybrane obszary funkcjonowania szkoły wywiera komunikacja dyrektor – uczeń.....	121
Tabela 10. Czym dla rodziców jest komunikacja.....	134
Tabela 11. Droga docierania komunikatów od dyrektora do rodziców.....	136
Tabela 12. Jaki wpływ na wybrane obszary funkcjonowania szkoły wywiera komunikacja dyrektor – rodzic.....	140



Spis wykresów

Wykres 1. Liczba badanych pracowników w podziale na płeć.....	112
Wykres 2. Struktura pracowników ze względu na staż pracy w szkole.....	113
Wykres 3. Struktura pracowników ze względu na zajmowane stanowisko.....	113
Wykres 4. Jak pracownicy oceniają komunikowanie się z dyrektorem.....	114
Wykres 5. Jak pracownicy oceniają ilość informacji otrzymywanych od dyrektora.....	115
Wykres 6. Jak często pracownicy podejmują inicjatywę dialogu z dyrektorem.....	117
Wykres 7. Jakie emocje towarzyszą pracownikom w czasie dialogu z dyrektorem.....	118
Wykres 8. Liczba badanych uczniów w podziale na płeć.....	123
Wykres 9. Struktura uczniów ze względu na klasę.....	123
Wykres 10. Kim dla uczniów jest dyrektor szkoły.....	124
Wykres 11. Czy uczniowie podejmują inicjatywę dialogu z dyrektorem.....	125
Wykres 12. Czy uczniowie czują się współodpowiedzialni za funkcjonowanie szkoły.....	127
Wykres 13. Jak uczniowie oceniają swoje relacje z dyrektorem.....	128
Wykres 14. Czy zła interpretacja komunikatów dyrektora wywołuje sytuacje kryzysowe....	129
Wykres 15. Co zdaniem uczniów najbardziej utrudnia komunikacje z dyrektorem.....	130
Wykres 16. Liczba badanych rodziców w podziale na płeć.....	133
Wykres 17. Struktura badanych rodziców z podziałem na wiek.....	133
Wykres 18. Struktura rodziców z uwzględnieniem liczny dzieci uczęszczających do Szkoły Podstawowej w Moszczenicy.....	134
Wykres 19. Jak często rodzice podejmują inicjatywę dialogu z dyrektorem.....	137
Wykres 20. Czy rozmowy z dyrektorem są stresujące dla rodziców.....	138
Wykres 21. Czy rodzice czują się współodpowiedzialni za funkcjonowanie szkoły	139



Bibliografia

Literatura:

1. Armstrong, M. (2007), Zarządzanie ludźmi, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
2. Armstrong, M. (1996). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
3. Apanowicz, J. (2002) Metodologia ogólna, Gdynia: Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „Bernardium”.
4. Apanowicz, J. (1997) Zarys metodologii prac dyplomowych i magisterskich z organizacji i zarządzania, Gdynia: Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „Bernardium”.
5. Babbie, E. (2007) Badania społeczne w praktyce. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
6. Bieniok, H.(2005) Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
7. Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A. (2001) Kształtowanie relacji pracowniczych. Łódź: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania.
8. Ciekanski, Z. (2012a). Czynniki ludzkie wobec współczesnych wyzwań organizacji (skrypt dla studentów kierunków zarządzania i ekonomii), Warszawa: AON
9. Ciekanski, Z. (2014b). Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Jarosław: Wydawnictwo PWST-E
10. Dobek-Ostrowska, B. (1993). Wprowadzenie do zagadnień komunikacji społecznej, Wrocław: OEOiE
11. Dobek-Ostrowska, B.(2007). Podstawy komunikowania społecznego, Wrocław: Wydawnictwo Astrum
12. Dorczak R. (red)(2016) Wybrane aspekty zarządzania i przywództwa edukacyjnego (s. 63-64) Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.
13. Dymara, B. (2009) Dziecko w świecie edukacji. Podstawy uczenia się kompleksowego, nowe kształty i wymiary edukacji. Kraków: Impuls.
14. Dziwulski, J.(2017). Zasoby wiedzy pracowników w organizacji jako kluczowe elementy efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. Marketing i Rynek .
15. Encyklopedia popularna PWN (1982) Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
16. Gabara, W. (1993). Między wiedzą, a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania, Warszawa: KiW.
17. Głodowski, W. (2006) Komunikowanie interpersonalne. Warszawa: Wyd. Hansa Communication



18. Griffin, R. (1998). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN.
19. Hague, P. (2006) Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
20. Herbst, M. (red.) (2012) Biblioteczka oświaty samorządowej 2, Zarządzanie oświatą, Warszawa: ICM.
21. Jemielak, D., Latusek, D. (2005). Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
22. Jung, B.(red.) (2001) Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej (s.14). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH
23. Jurkowski, R. (2004). Komunikowanie się. Zarys wykładu. Warszawa: Wyższa Szkoła Menadżerska.
24. Kaczmarczyk, S. (2002) Badania marketingowe. Metody i techniki. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
25. Kędzior, Z., Karcz, K. (2007) Badania marketingowe w praktyce. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
26. Kostera, M. (1994). Zarządzanie personelem. Warszawa: PWE.
27. Kowalski, S. (1974) Socjologia wychowania w zarysie. Warszawa: PWN.
28. Koziół, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J. (2000). Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.
29. Kozusznik, B.(2005) Kierowanie zespołem pracowniczym, Warszawa: PWE.
30. Kunt, P. (2003) Komunikacja interpersonalna. Materiały pomocnicze. Słupsk: Wydawnictwo Szkoły Policji w Słupsku.
31. Lalak, D., Pilch, T. (1999) Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej, Warszawa: Żak.
32. Lewin, A. (1972) O systemie wychowania. Tworzenie systemu wewnątrz szkoły – problemy i technika. Warszawa: Nasza Księgarnia.
33. Lichtarski, J.(red.)(2005). Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
34. Listwan, T. (2006). Zarządzanie kadrami, Warszawa: C.H. Beck.
35. Łobocki, M. (2006) Metody i techniki badań pedagogicznych. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
36. Łobocki, M.(2007) W trosce o wychowanie w szkole. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.



37. Masłyk- Musiał, E.(1999) Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej.
38. Mazurkiewicz G. (red.)(2013) Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
39. Mintzberg, H. (2013) Zarządzanie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
40. H. Mruk (red.)(2002), Komunikowanie się w biznesie. Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
41. Nęcki, Z. (2000) Komunikacja międzyludzka. Kraków: Antykwa. \
42. Ober, J. (2007). Informacja i komunikacja w zarządzaniu. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
43. Okoń, W. (1992) Słownik pedagogiczny. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
44. Penc, J. (2010) Komunikowanie i negocjowanie w organizacji. Warszawa: Difin.
45. Penc, J. (1997) Strategie zarządzania, Część 1. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
46. Pilch, T., Bauman,T. (2002) Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe, , Warszawa: Wydawnictwo Żak.
47. Pocztowski, A. (2007). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. Warszawa: PWE.
48. Pocztowski, A. (1998), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków: Antykwa.
49. Potocki, A. (2001) Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
50. Potocki, A. (2011) Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą, Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
51. Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A.(2011) Komunikacja w organizacjach gospodarczych, Warszawa: Difin.
52. Ratajka, Z. (2009) Szkoła w perspektywie XXI wieku. Teraźniejszość – przyszłość. Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego Jana Kochanowskiego.
53. Rogala, A. (2013). Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
54. Sajkiewicz, A. (red) (2004). Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Warszawa: POLTEXT.
55. Schulz, R. (1996) Antropologiczne podstawy wychowania. Warszawa: ŻAK. 56. Schulz, R.(1992) Szkoła – instytucja-system-rozwoj. Toruń: Wydawnictwo Naukowe PWN.



57. Sobkowiak, B. (1997) Komunikowanie społeczne. W: B. Dobek-Ostrowska (red.) Współczesne systemy komunikowania (s.37) Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
58. Sołoma, L. (2002) Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
59. Stankiewicz, J. (2006) Komunikowanie się w organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Astrum.
60. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.(1999)Kierowanie. Warszawa: PWN.
61. Strużycki, M., (red.), (2004). Zarządzanie przedsiębiorstwem. Warszawa: DIFIN.
62. Szczepański, J. (1963) Elementarne pojęcia socjologii. Warszawa: PWN.
63. Szumski, J. (2005) Wstęp do metod i technik badań społecznych. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląskie”.
64. Szymańska, A.(2004) Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej. Wrocław: Unimex.
65. Wiszniewski, A. (1994) Jak przekonująco mówić i przemawiać. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
66. Zbiegień-Maciąg, L. (red.)(2006). Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. Kraków: Oficyna Ekonomiczna..
67. Żukowski, P, Muszyński A.(1999). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wartościowanie pracy. Koszalin: Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna w Koszalinie

Akty prawne:

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 r. nr 78, poz.483.
2. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego, Dz. U. z 2020 r. poz. 155.
3. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji. Dz. U. z 2017 r. poz. 1646.
4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 3 kwietnia 2019 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla szkół publicznych, Dz. U. z 2019 r. poz. 639.



5. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 12 sierpnia 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, Dz. U. z 2020 r. poz. 1389.
6. Statut Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy z 1 grudnia 2017r.
7. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Dz. U. z 2020 r. poz. 1320.
8. Ustawa z dnia 26 stycznia 1882 r. Karta Nauczyciela. Dz. U. z 2019 r. poz. 2215.
9. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Dz. U. z 2020 r. poz. 1327.
10. Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe. Dz. U. z 2021 r. poz. 1082.

Źródła internetowe:

1. Elektroniczny słownik łaciny średniowiecznej w Polsce, [https://elexicon.scriptor.es/pl/lemma/ COMMUNICATIO](https://elexicon.scriptor.es/pl/lemma/COMMUNICATIO)
2. Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedmiot_bada5
3. [GUS - Bank Danych Lokalnych \(stat.gov.pl\)](https://stat.gov.pl)
4. Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/dyscyplina.html>



Załącznik 1

Szanowna Pani!

Jako studentka Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu prowadzę badania na temat: „Znaczenie komunikacji w procesie zarządzania placówką oświatową na przykładzie Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy”. Bardzo proszę o udzielenie rzetelnych i wyczerpujących odpowiedzi na zadane pytania. Dane uzyskane podczas niniejszego wywiadu wykorzystane będą wyłącznie do celów naukowych pisanej przeze mnie pracy magisterskiej.

Anna Pustułka

Scenariusz wywiadu z Dyrektorem

Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy

1. Jak ocenia Pani swoją skuteczność w zarządzaniu szkołą?
2. Jakie kompetencje uważa Pani za niezbędne w pełnieniu funkcji dyrektora placówki oświatowej?
3. Czy cel informacyjny komunikacji jest priorytetowy w stosunku do pozostałych celów organizacyjnych?
4. Jakie zakłócenia w procesie komunikowania najczęściej występują w szkole?
5. Czy pojawiające się zakłócenia w komunikowaniu utrudniają dyrektorowi pełnienie funkcji czy są czynnikiem motywującym?
6. W jaki sposób najczęściej podejmuje Pani dialog z pracownikami?
7. Czy pracownikom zdarza się być inicjatorami procesu komunikowania?
8. Jak ocenia Pani jakość procesu komunikowania z pracownikami?
9. Czy relacje łączące Panią z pracownikami ograniczają się wyłącznie do formalnych aktów komunikacyjnych?
10. W jaki sposób kontroluje Pani wykonanie przez pracowników powierzonych im zadań?



11. Jak często podejmuje Pani dialog z uczniami?
12. Jak budować komunikat, żeby uczniowie czego wiedzieli czego od nich się wymaga?
13. Czy uczniowie chętnie zgłaszają propozycje zmian w szkole oraz dzielą się uwagami dotyczącymi jej funkcjonowania?
14. Co Pani zdaniem warunkuje budowanie pozytywnych relacji dyrektor-uczeń?
15. Czy w szkole często pojawiają się problemy wynikające z zakłóceń w komunikacji między Panią, a uczniami? Jeśli tak, to jaki sposób rozwiązuje Pani te problemy?
16. W jaki sposób komunikuje się Pani z rodzicami uczniów? Jak często zdarza się Pani z nimi rozmawiać?
17. Jak ocenia Pani swoje relacje z rodzicami? Czy rodzice chętnie uczestniczą w życiu szkoły?
18. Czy Pani zdaniem współpraca szkoły z domem rodzinnym stanowi dla ucznia czynnik motywacyjny?
19. Czy zdarzają się zakłócenia w komunikacji między szkołą, a rodzicami? Jeśli tak, to w jaki sposób stara się Pani je rozwiązywać?
20. Czy uważa Pani, że efektywność zarządzania szkołą jest uzależniona od zbudowanych relacji i sprawnej wymiany komunikatów między poszczególnymi organami szkoły?



Załącznik 2

Szanowni Państwo!

Jako studentka Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu prowadzę badania na temat: „Znaczenie komunikacji w procesie zarządzania placówką oświatową na przykładzie Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata. Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy”. Celem niniejszej ankiety jest poznanie Państwa stanowiska na temat wpływu wymiany informacji na efektywność funkcjonowania Państwa szkoły. Ankieta zawiera pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pytania otwarte. Bardzo proszę o udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi na wszystkie zadane poniżej pytania. Proszę o zaznaczenie wybranych odpowiedzi przez jej zakreślenie bądź wpisanie własnej odpowiedzi. Kwestionariusz jest anonimowy – nie należy go podpisywać. Dane zebrane za pomocą ankiety wykorzystane będą wyłącznie do celów naukowych pisanej przeze mnie pracy magisterskiej.

Anna Pustułka

Ankieta dla Pracowników

Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy

11. Czym dla Pana/Pani jest komunikacja? (Można wskazać więcej niż 1 odpowiedź)

- a) Jest formą nawiązywania relacji z otoczeniem
- b) Jest sposobem przekazywania i odbierania informacji
- c) Pełni funkcję przekazywania poleceń
- d) Jest czynnikiem wywierającym wpływ na zachowania i postawy pracowników

12. Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się z Dyrektorem szkoły jako menadżerem placówki?

- a) Przebiega ona bardzo sprawnie, nie wymaga ulepszeń
- b) Jedynie niewielkie szczegóły wymagają ulepszeń
- c) Uważam, że jest na niskim poziomie i wymaga natychmiastowych ulepszeń



13. Czy otrzymuje Pan/Pani od przełożonego wszystkie niezbędne informacje do wykonywania powierzonych zadań?

- a) Tak, otrzymuję odpowiednią ilość informacji
- b) Nie, mam poczucie niedoinformowania
- c) Otrzymuję nadmiar informacji co utrudnia mi wykonywanie zadań

14. Jaką drogą zazwyczaj docierają do Pana/Pani komunikaty nadawane przez dyrektora związane z pracą szkoły?

- a) Formalną
- b) Nieformalną

15. Jakie są najczęściej preferowane przez Dyrektora szkoły formy komunikowania się?

- a) Ustna
- b) Pisemna (dziennik elektroniczny, e-mail)
- c) Telefoniczna
- d) Informacja na tablicy ogłoszeń

16. Jak często podejmuje Pani/Pan sama/sam inicjatywę dialogu z Dyrektorem placówki? Jakimi towarzyszą emocjami? Czy są to dla Pani/Pana stresujące sytuacje?

.....

.....

.....

17. Jakimi z Pana zdaniem bariery utrudniają skuteczną komunikację między Dyrektorem szkoły, a Pracownikami w Państwa placówce?

- a) Niedoinformowanie
- b) Przeładowanie informacyjne
- c) Brak bezpośrednich kontaktów



- d) Brak odpowiednich narzędzi komunikacji
- e) Sprzeczność w przekazywanych informacjach
- f) Plotki
- g) Brak zaufania
- h) Bariery przestrzenne
- i) Inne.....
- j) Uważam, że nie występują

18. Jak Dyrektor szkoły reaguje na zgłaszane przez Państwa uwagi oraz propozycje zmian? Czy w związku z tym czuje się Pan/Pani współodpowiedzialny za poziom funkcjonowania szkoły?

.....

.....

.....

19. Proszę wskazać jaki jest wpływ komunikacji w Pana/Pani szkole na poniższe czynniki?

	Kluczowy	Dosyć istotny	Obojętny	Negatywny
Efektywność funkcjonowania szkoły				
Styl zarządzania dyrektora placówki				
Sukcesy odnoszone przez uczniów				
Stosunki między pracownikami				
Relacje z uczniami				
Relacje z rodzicami uczniów				
Zapobieganie sytuacjom kryzysowym				



20. W jaki sposób Pani/Pana zdaniem, sposób zarządzania szkołą przez Dyrektora uzależniony jest od relacji panujących w szkole oraz procesu wymiany informacji?

.....

.....

.....

.....

Metryczka:

Płeć:

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

Straż pracy w Szkole Podstawowej w Moszczenicy:

- a) poniżej 5 lat
- b) 5-15 lat
- c) 16-25 lat
- d) powyżej 25 lat

Stanowisko:

- a) nauczyciel
- b) obsługa
- c) administracja



Załącznik 3

Drodzy Uczniowie!

Jako studentka Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu prowadzę badania na temat: „Znaczenie komunikacji w procesie zarządzania placówką oświatową na przykładzie Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata. Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy”. Celem niniejszej ankiety jest poznanie Waszego stanowiska na temat wpływu wymiany informacji na efektywność funkcjonowania Waszej szkoły. Ankieta zawiera pytania zamknięte jednokrotnego wyboru oraz pytania otwarte. Bardzo proszę o udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi na wszystkie zadane poniżej pytania. Proszę o zaznaczenie wybranych odpowiedzi przez jej zakreślenie bądź wpisanie własnej odpowiedzi. Kwestionariusz jest anonimowy – nie należy go podpisywać. Dane zebrane za pomocą ankiety wykorzystane będą wyłącznie do celów naukowych pisanej przeze mnie pracy magisterskiej.

Anna Pustułka

Ankieta dla Uczniów

Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy

21. Czym dla Ciebie jest komunikacja?

- e) Jest formą nawiązywania relacji z otoczeniem
- f) Jest sposobem przekazywania i odbierania informacji
- g) Pełni funkcję przekazywania poleceń
- h) Jest czynnikiem wywierającym wpływ na zachowania i postawy pracowników

22. Kim dla Ciebie jest Dyrektor szkoły?

.....

.....

.....

.....

23. Czy zdarza Ci się rozpocząć z własnej inicjatywy rozmowę z Dyrektorem Szkoły?



- a) Nigdy, unikam takich sytuacji
- b) Tak, zdarzyło mi się
- c) Tak, jeśli mam jakieś pytania lub uwagi rozmawiam z Panią Dyrektorką

24. Jak Dyrektorka szkoły reaguje na zgłaszane przez Uczniów uwagi oraz propozycje zmian? Czy Twoim zdaniem uczniowie są współodpowiedzialni za funkcjonowanie szkoły?

.....

.....

.....

.....

25. Jaką oceniasz swoje relacje z Dyrektorką szkoły?

- c) Uprzejmie
- d) Z dystansem
- e) Bez zaangażowania
- f) Oziębłe

26. Jakie są najczęściej wybierane przez Dyrektorkę szkoły formy przekazywania uczniom informacji?

- e) Ustna (pogadanki, lekcje, apele)
- f) Pisemna (dziennik elektroniczny, informacje w wersji papierowej)
- g) Informacja na tablicy ogłoszeń

27. Czy pojawiające się w szkole sytuacje kryzysowe wywołane złym zrozumieniem komunikatów Dyrektorki szkoły czy może inną przyczyną? Czy podawane informacje są dla Ciebie zrozumiałe czy musisz się domyślać co autor miał na myśli?

.....

.....

.....

28. Co Twoim zdaniem najbardziej utrudnia komunikację z Dyrektorką szkoły?



- k) Brak zaufania
- l) Jestem nieśmiały
- m) Niedostępność Dyrektora dla uczniów
- n) Przekazywanie niepełnych informacji
- o) Zbyt duża ilość informacji
- p) Brak bezpośrednich kontaktów
- q) Nie zawsze rozumiem znaczenie wypowiedzianych słów
- r) Plotki przekazywane przez innych uczniów
- s) Inne.....
- t) Nie zauważam żadnych barier

29. Wyraż swoją opinię w jaki sposób wpływają relacje Uczniów z Dyrektorem szkoły wpływają na poszczególne obszary działania szkoły

	Bardzo duży wpływ	Dosyć istotne	Obojętne	Negatywne
Efektywność funkcjonowania szkoły				
Sposób zarządzania szkołą przez Dyrektora				
Sukcesy odnoszone przez uczniów				
Stosunki uczniów z nauczycielami				
Wzajemne relacje uczniów				
Wizerunek szkoły				
Zapobieganie sytuacjom kryzysowym				

30. Czy Twoim zdaniem, sposób w jaki Pani Dyrektor zarządza szkołą uzależniony jest od relacji panujących w szkole oraz procesu wymiany informacji? Jak oceniasz te relacje? Co chciałbyś zmienić?

.....

.....

.....

.....



.....
.....

Metryczka:

Płeć:

- c) Kobieta
- d) Mężczyzna

Klasa:

- d) V
- e) VI
- f) VII
- g) VIII



Załącznik 4

Szanowni Państwo!

Jako studentka Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu prowadzę badania na temat: „Znaczenie komunikacji w procesie zarządzania placówką oświatową na przykładzie Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata. Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy”. Celem niniejszej ankiety jest poznanie Państwa stanowiska na temat wpływu wymiany informacji na efektywność funkcjonowania Państwa szkoły. Ankieta zawiera pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pytania otwarte. Bardzo proszę o udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi na wszystkie zadane poniżej pytania. Proszę o zaznaczenie wybranych odpowiedzi przez jej zakreślenie bądź wpisanie własnej odpowiedzi. Kwestionariusz jest anonimowy – nie należy go podpisywać. Dane zebrane za pomocą ankiety wykorzystane będą wyłącznie do celów naukowych pisanej przeze mnie pracy magisterskiej.

Anna Pustułka

Ankieta dla Rodziców dzieci uczęszczających do Szkoły Podstawowej im. Ks. Prałata Płk. Tadeusza Dłubacza w Moszczenicy

31. Czym dla Pana/Pani jest komunikacja? (można wskazać więcej niż jedną odpowiedź)

- i) Jest formą nawiązywania relacji z otoczeniem
- j) Jest sposobem przekazywania i odbierania informacji
- k) Pełni funkcję przekazywania poleceń
- l) Jest czynnikiem wywierającym wpływ na zachowania i postawy pracowników

32. Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się z Dyrektorem szkoły jako kierownikiem placówki?

- d) Przebiega ona bardzo sprawnie, nie wymaga ulepszeń
- e) Jedynie niewielkie szczegóły wymagają ulepszeń
- f) Uważam, że jest na niskim poziomie i wymaga natychmiastowych ulepszeń



33. Czy Uważa Pani, że otrzymuje wystarczającą ilość informacji od Dyrektora Szkoły dotyczących pracy placówki?

- d) Tak, otrzymuję odpowiednią ilość informacji
- e) Nie, mam poczucie niedoinformowania
- f) Otrzymuję nadmiar informacji co utrudnia mi podejmowanie jakichkolwiek działań

34. Jaką drogą docierają do Pana/Pani komunikaty od Dyrektora?

- g) Formalną
- h) Nieformalną

35. Jakie są najczęściej preferowane przez Dyrektora szkoły formy komunikowania się z Rodzicami uczniów?

- h) Ustna
- i) Pisemna (dziennik elektroniczny, e-mail)
- j) Telefoniczna
- k) Informacja na tablicy ogłoszeń

36. Jak często podejmuje Pani/Pan sama/sam inicjatywę dialogu z Dyrektorem placówki? Jakże temu towarzyszą emocje? Czy są to dla Pani/Pana stresujące sytuacje?

.....

.....

.....

37. Jakimi z Pani/Pana zdaniem bariery utrudniają skuteczną komunikację między Dyrektorem szkoły, a Rodzicami?

- u) Niedoinformowanie
- v) Przeładowanie informacyjne



- w) Brak bezpośrednich kontaktów
- x) Brak odpowiednich narzędzi komunikacji
- y) Sprzeczność w przekazywanych informacjach
- z) Plotki
- aa) Brak zaufania
- bb) Bariery przestrzenne
- cc) Inne.....
- dd) Uważam, że nie występują

38. Czy jako Rodzic czuje się Pani/Pan współodpowiedzialna/ny za funkcjonowanie szkoły? Jak odnosi się Dyrektor do zgłaszanych przez Rodziców uwag?

.....

.....

.....

39. Proszę wskazać jaki jest wpływ komunikacji Dyrektora szkoły z Rodzicami na poniżej wymienione obszary życia szkoły:

	Kluczowy	Dosyć istotny	Obojętny	Negatywny
Efektywność funkcjonowania szkoły				
Sposób podejmowania decyzji przez Dyrektora				
Sukcesy odnoszone przez uczniów				
Stosunki między szkołą, a domem rodzinnym				
Rozwój intelektualny i emocjonalny dzieci				
Zapobieganie sytuacjom kryzysowym				
Wizerunek szkoły				



40. W jaki sposób Pani/Pana zdaniem, sposób zarządzania szkołą przez Dyrektora uzależniony jest od jego relacji z Rodzicami uczniów oraz komunikacji między Państwem?

.....

.....

.....

.....

Metryczka:

Płeć:

- e) Kobieta
- f) Mężczyzna

Wiek:

- h) poniżej 25 lat
- i) 25-35 lat
- j) 36-45 lat
- k) 46-55 lat
- l) powyżej 55 lat

Liczba dzieci uczęszczających do Szkoły Podstawowej w Moszczenicy:

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) więcej niż 3

