

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr Magdalena Chałupczak

**Efektywność a zaangażowanie organizacyjne
w zespołach szkolno-przedszkolnych**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:

dr hab. inż. Justyna Bugaj, prof. UJ

Dąbrowa Górnicza 2022

OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ

Oświadczam, że praca doktorska pt. „Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych” autorstwa mgr Magdaleny Chałupczak została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data Podpis promotora pracy.....

Magdalena Chałupczak

Dąbrowa Górnicza,.....

ul. Konarowa 15

41-260 Sławków

OŚWIADCZENIE

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.:
„Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych”
została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz. 83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....podpis doktoranta

„Nie znam jednej recepty na sukces. Ale z czasem zauważyłam,
że pewne atrybuty przywództwa są uniwersalne
i często chodzi o to, by znaleźć sposoby na zachęcenie ludzi
do połączenia ich wysiłków, ich talentów, ich poglądów,
ich entuzjazmu i ich inspiracji na rzecz wspólnej pracy.”

Królowa Elżbieta II

Moim Rodzicom, Synowi i Mężowi
Magdalena

SPIS TREŚCI

Wykaz stosowanych skrótów, skrótowców i pojęć _____	7
Wstęp _____	8
ROZDZIAŁ 1. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI PUBLICZNYCH W KONTEKŚCIE KRYTYCZNEJ ANALIZY LITERATURY PRZEDMIOTU _____	14
1.1. Uwagi wstępne _____	14
1.2. Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych _____	15
1.3. Czynniki wpływające na efektywność organizacyjną instytucji publicznych _____	19
1.4. Kryteria efektywności organizacyjnej instytucji publicznych _____	21
1.5. Przegląd i wybór metodyki badania efektywności organizacyjnej _____	30
ROZDZIAŁ 2. ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE W DOROBKU NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI _____	35
2.1. Uwagi wstępne _____	35
2.2. Wielowymiarowość i poziomy zaangażowania organizacyjnego _____	35
2.3. Czynniki wpływające na zaangażowanie organizacyjne _____	46
2.4. Kryteria zaangażowania organizacyjnego w sektorze publicznym _____	49
2.5. Przegląd i wybór metodyki badania zaangażowania organizacyjnego _____	58
ROZDZIAŁ 3. CHARAKTERYSTYKA ZESPOŁÓW SZKOLNO- PRZEDSZKOLNYCH NA POTRZEBY ROZWIĄZYWANEGO PROBLEMU NAUKOWEGO _____	61
3.1. Uwagi wstępne _____	61
3.2. Pojęcie i geneza funkcjonowania zespołów szkolno-przedszkolnych _____	62
3.3. Zasady i podstawy prawne systemu edukacji _____	63
3.3.1. Finansowe i prawne uwarunkowania ZSP w systemie edukacji _____	70
3.3.2. Statystyczne ujęcie ZSP w systemie edukacji _____	74
3.4. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne działania zespołów szkolno- przedszkolnych _____	77
3.4.1. Kompetencje dyrektora placówki ZSP _____	79
3.4.2. Charakterystyka pracy w ZSP _____	81
3.4.3. Rada pedagogiczna jako organ wewnętrzny w ZSP _____	84
3.5. Wybrane aspekty zarządzania zespołami szkolno-przedszkolnymi _____	88
ROZDZIAŁ 4. KONCEPCJA BADANIA EFEKTYWNOŚCI I ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO W ZESPOŁACH SZKOLNO-PRZEDSZKOLNYCH _____	101
4.1. Uwagi wstępne _____	101
4.2. Przebieg procesu badawczego _____	102
4.3. Uzasadnienie podjęcia badań _____	105
4.4. Dobór próby _____	107

4.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze zastosowane w badaniu	112
4.5.1. Opis badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród nauczycieli ZSP	115
4.5.2. Opis badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród rodziców uczniów zespołów szkolno-przedszkolnych	120
4.5.3. Opis badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród pracowników administracyjnych zespołów szkolno-przedszkolnych	121
4.5.4. Opis badania z wykorzystaniem scenariusza wywiadu dla dyrektora	121
4.5.5. Opis wywiadu swobodnego z ekspertem branżowym	123
ROZDZIAŁ 5. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA ORAZ POZIOMY ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO ZESPOŁÓW SZKOLNO-PRZEDSZKOLNYCH NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH	125
5.1. Uwagi wstępne	125
5.2. Wyniki badań dotyczące ogólnej oceny pracy i ZSP	126
5.3. Wyniki badań dotyczące efektywności organizacyjnej zespołów szkolno-przedszkolnych	132
5.4. Wyniki badań dotyczące zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych	138
5.5. Wyniki badań ankietowych w grupie pracowników administracji w ZSP	152
ROZDZIAŁ 6. IMPLEMENTACJA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH DLA ZESPOŁÓW SZKOLNO-PRZEDSZKOLNYCH	159
6.1. Uwagi wstępne	159
6.2. Kształtowanie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych	159
6.3. Rekomendacje dla dyrektorów zespołów szkolno-przedszkolnych w zakresie zarządzania efektywnością organizacyjną	171
6.4. Rekomendacje dla dyrektorów zespołów szkolno-przedszkolnych w zakresie budowania zaangażowaniem organizacyjnego	175
6.5. Omówienie determinant i ograniczeń przedstawionych rekomendacji	176
<i>Zakończenie</i>	<i>179</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>184</i>
<i>Wykaz tabel</i>	<i>200</i>
<i>Wykaz przykładów</i>	<i>200</i>
<i>Wykaz wykresów</i>	<i>200</i>
<i>Wykaz rysunków</i>	<i>201</i>
<i>Streszczenie w języku polskim</i>	<i>215</i>
<i>Summary in English</i>	<i>217</i>

Wykaz stosowanych skrótów, skrótowców i pojęć

GUS – Główny Urząd Statystyczny to centralny organ administracji rządowej podległy Prezesowi Rady Ministrów. Urząd ten zajmuje się zbieraniem i udostępnianiem informacji statystycznych, które dotyczą większości dziedzin życia publicznego. Gromadzone są też informacje związane z niektórymi sferami życia prywatnego.

JST – Jednostka samorządu terytorialnego.

Karta Nauczyciela – Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2018 r. poz. 967, ze zm.).

Likwidacja gimnazjów – Pod pojęciem tym należy również rozumieć wygaszenie i zakończenie działalności gimnazjów.

MEN – Ministerstwo Edukacji Narodowej. [zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz zniesienia Ministerstwa Edukacji Narodowej i Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Dz.U. 2020 poz. 2334)].

Minister – Minister Edukacji Narodowej. [zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz zniesienia Ministerstwa Edukacji Narodowej i Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Dz.U. 2020 poz. 2334) na czele stanął Minister Edukacji i Nauki]

Nadzór pedagogiczny – Planowe lub doraźne działania prowadzone przez organy nadzoru pedagogicznego (minister właściwy ds. oświaty i wychowania, kurator oświaty, dyrektor szkoły), polegające na: 1) ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli; 2) analizowaniu i ocenianiu efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; 3) udzielaniu pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych; 4) inspirowaniu nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych. Formami nadzoru pedagogicznego są: ewaluacja, kontrola, wspomaganie.

ORE – Ośrodek Rozwoju Edukacji.

Podstawa programowa – Dokument opracowany w Ministerstwie Edukacji Narodowej, który określa cele kształcenia oraz treści nauczania (wymagania szczegółowe), określony rozporządzeniem Ministra.

Program nauczania – Sporządzony przez nauczyciela dokument dla danej klasy, rozwijający, uszczegóławiający i rozdziałający na poszczególne lata szkolne treści zawarte w podstawie programowej. Istnieje wiele programów do nauczania podstawy programowej. Odpowiednie zaplanowanie treści (np. w roku szkolnym); należy do obowiązków nauczyciela.

SIO – System Informacji Oświatowej.

ZSP – Zespół Szkolno-Przedszkolny.

Wstęp

W ostatnim czasie pojęcia, takie jak efektywność i zaangażowanie organizacyjne stają się coraz bardziej popularne. Są od lat badane i analizowane zarówno przez ludzi nauki, jak i praktyków zarządzania. Współpraca pomiędzy organizacją a pracownikiem stanowi nieodzowny element w sposobie zarządzania każdą organizacją. Powiązanie to przekłada się na zaangażowanie w pracę, której rezultatem jest efektywność organizacyjna.

Działania związane z efektywnością organizacyjną dotyczą nie tylko wpływu na otoczenie społeczno-gospodarcze, w tym na zaspokojenie potrzeb, oczekiwań, pragnień odbiorcy, ale też na realizowanie ogólnej strategii organizacji. Efektywność organizacyjna rozumiana jest w literaturze przedmiotu różnorodnie, a to wpływa na wieloznaczność jej definiowania. Jest to widoczne w odwołaniach do bliskoznacznych pojęć, do których należą, np. *effectiveness*¹, *efficiency*², *efficacy*³, czy *performance*⁴. Zatem efektywność organizacyjna – „[...] to ściśle określona zdolność do bieżącego i strategicznego przystosowania się danego przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, a także do produktywnego oraz oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji zaplanowanych celów”⁵. Działania związane z efektywnością organizacyjną oraz rezultatami społeczno-ekonomicznymi instytucji odnoszą się bezpośrednio do zaangażowania organizacyjnego, które stanowi kategorię oceniającą działania. Prowadzone przez badaczy analizy w zakresie zaangażowania organizacyjnego (np. Barbara Juchnowicz⁶, Joanna Moczydłowska⁷, Bernard Ziębicki⁸, Instytut Gallupa⁹) wskazują na rodzaj ekonomicznej relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Zaangażowanie organizacyjne składa się z różnych rodzajów aktywności, jednakże,

¹ L. Congiu, I. Moscati, *A review of nudges: Definitions, justifications, effectiveness*, „Journal of Economic Surveys” luty 2022, t. 36, nr 1, s. 188–213.

² P. Eichhorn, I. Towers, *Principles of Management: Efficiency and Effectiveness in the Private and Public Sector*, Springer, Mannheim – Berlin 2018, s. 221–235.

³ M.E. Gist, *Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management*, „Academy of Management” 1987, t. 12, nr 3, s. 472.

⁴ A. Pyszka, *Istota efektywności definicje i wymiary*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2015, nr 230, s. 15.

⁵ E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G: „Ekonomika Rolnictwa”, Warszawa 2010, t. 97, z. 2, s. 156.

⁶ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 7–162.

⁷ Joanna M. Moczydłowska <http://www.moczydłowska.pl/ksi--ki.php> [dostęp: 10.04.2021 r.]

⁸ B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”. Seria Specjalna, „Monografie” 2014, nr 234, s. s.219.

⁹ Gallup, <https://www.gallup.com/home.aspx> [dostęp: 10.04.2022 r.].

z perspektywy działania organizacji, to zaangażowanie pracownicze stanowi najbardziej istotny jego element.

Naukowcy i menedżerowie poszukują rozwiązań dotyczących skutecznego sposobu zarządzania instytucjami edukacyjnymi w trudnych i dynamicznych czasach. Zachodzące przeobrażenia, jakie dokonują się w otoczeniu bliższym i dalszym, są nierozzerwalnie związane ze zmianami oczekiwań społecznych (np. zderzenie się kultur, religia, styl życia oraz sposób edukowania skoncentrowany na umiejętnościach i wiedzy, dających możliwości do realizacji życia zawodowego). Prawo do nauki, zgodnie Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej, ma każdy człowiek. Edukacja dzieci w wieku 3–5 lat jest fakultatywna. Jednak już dzieci starsze podlegają obowiązkowi kontynuowania kształcenia do ukończenia osiemnastego roku życia. Jest on związany z dwoma etapami edukacji, pierwszy z nich rozpoczyna się w wieku 6 lat jako roczne przygotowanie przedszkolne, a drugi jest związany z wykształceniem podstawowym.

Usługi edukacyjne stanowią specyficzną formę działań związanych z regulacjami prawnymi, które, zgodnie z *Ustawą Prawo Oświatowe z dnia 14 grudnia 2016*¹⁰, wymusiły zmiany w systemie edukacji co do jego organizacji i struktury. Przepisy pozwoliły też na łączenie przedszkoli i szkół podstawowych w zespoły szkolno-przedszkolne (dalej: ZSP). Działanie takie było odpowiedzią na reformę oświaty zarówno wobec rodziców dzieci, jak i nauczycieli—czy samych dyrektorów. Tworzenie ZSP pozwoliło na optymalne przystosowanie się do zmiany sposobu zarządzania oraz do założeń realizowanej reformy. Połączenie szkoły i przedszkola w zespół przyczyniło się do stworzenia „nowej społeczności” poprzez włączenie dzieci i ich rodziców w koordynację działań zespołu, powołaniu dyrektora oraz połączeniu rad pedagogicznych oraz podkreślenia współpracy pracowników administracji i obsługi. Mając na uwadze powyższe rozważania o wyborze tematu dysertacji zdecydowały następujące przesłanki, uzasadniające podjęcie problemu naukowego, tj.:

- efektywność organizacyjna może być jedną z podstawowych kategorii oceny działań podmiotów sektora publicznego,
- zaangażowanie organizacyjne umożliwia zarówno pomiar, jak i ocenę wykorzystania zasobów podmiotów sektora publicznego,

¹⁰ *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 poz. 59).

- w publikacjach z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości widać ciągle zainteresowanie efektywnością organizacyjną jako wielowymiarową kategorią oceny wyników organizacyjnych,
- zaangażowanie organizacyjne jest częścią efektywności organizacyjnej, czyli stanowi o jakości świadczonych usług w sektorze publicznym,
- w literaturze przedmiotu istnieje niewiele opracowań naukowych dotyczących zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych, a jeszcze mniej tych dotyczących ZSP.

Projekt badawczy niniejszej pracy mieści się w naukach o zarządzaniu i jakości w nurcie praktycznym, na poziomie zarządzania funkcjonalnego w subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi w typie zarządzania publicznego, „co stanowi istotne wyzwanie zarówno dla praktyków jak i dla teoretyków zarządzania”¹¹. Interdyscyplinarny charakter pracy stanowi rozpoznanie problemu w kategorii efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego, także w ujęciu psychologicznym. Problem naukowy wyznacza problematyka ujęta w tytule pracy – jako cel główny – wskazując na **określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych**. Do zrealizowania tak sformułowanego celu posłużyły cele cząstkowe wskazane w części metodycznej rozprawy [por. Rozdz. 4]. W dysertacji przyjęto hipotezę główną wyrażoną przypuszczeniem, iż: **w zespołach szkolno-przedszkolnych można – na potrzeby budowania zaangażowania organizacyjnego – opracować zbiór kryteriów charakteryzujących efektywność organizacyjną**.

Realizacji celów pracy i weryfikacji pytań badawczych podporządkowano strukturę pracy, która składa się z sześciu rozdziałów. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczno-poznawczy, część metodologiczną stanowi rozdział czwarty. Rozdział piąty ma charakter empiryczny, a ostatni szósty rozdział przedstawia rozwiązania praktyczne.

Struktura pracy została przedstawiona w tabeli 1.

¹¹ M. Szarucki, *Evolution of managerial problems from the perspective of management science*, „Business: Theory and Practice” 2015, t. 16, nr 4, s. 362–372.

Tabela 1. Struktura rozprawy – Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych

Hipoteza główna: w zespołach szkolno-przedszkolnych można – na potrzeby budowania zaangażowania organizacyjnego – opracować zbiór kryteriów charakteryzujących efektywność organizacyjną.			
Rodzaj	Rozdz.	Pytania badawcze	Cele
Teoretyczno-poznawcze	1	W jaki sposób w literaturze przedmiotu definiuje się efektywność organizacyjną?	Przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z efektywnością organizacyjną.
	2	Jak przedstawiciele nauk o zarządzaniu definiują zaangażowanie organizacyjne?	Przegląd i usystematyzowanie pojęć dotyczących zaangażowania organizacyjnego.
	3	Czym różnią się zespoły szkolno-przedszkolne od innych instytucji publicznych?	Charakterystyka zespołów szkolno-przedszkolnych.
Metodyczne	4	Jak określić kryteria efektywności organizacyjnej w zespołach szkolno-przedszkolnych? Jak określić poziom zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?	Konceptualizacja efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych. Opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na identyfikację, analizę, określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w ZSP, którymi są: kwestionariusz ankiety, pozwalający na ocenę poziomu zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej dla nauczycieli oraz p. administracji i rodziców dzieci uczęszczających do ZSP oraz scenariusza wywiadu dla dyrektorów.
Empiryczne	5	Jakie relacje istnieją pomiędzy efektywnością organizacyjną a poziomem zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?	Określenie relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym w zespołach szkolno-przedszkolnych.
Praktyczne	6	Jakie rekomendacje zostały zidentyfikowane w oparciu o analizę literatury przedmiotu i przeprowadzone badania empiryczne dla kierujących zespołami szkolno-przedszkolnymi?	Sformułowanie rekomendacji dla zarządzających zespołami szkolno-przedszkolnymi w celu zwiększenia efektywności organizacyjnej i zmiany poziomów zaangażowania organizacyjnego zespołów szkolno-przedszkolnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Karty Koncepcji prezentowanej na zebraniu naukowym Katedry Zarządzania Akademii WSB.

W ramach projektu badawczego przeprowadzono procedurę naukową indukcji niezupełnej, gdzie określenie problemu naukowego zostało sprowadzone do identyfikacji źródeł. Wskazują one na braki opracowań w zakresie efektywności i zaangażowania

organizacyjnego w ZSP jako instytucjach publicznych w teorii nauk o zarządzaniu i jakości. Ustalenie tych zjawisk pozwoliło na „[...] zdefiniowanie problemu naukowego, a w dalszej kolejności na ustalenie jego celu oraz granicy pracy naukowej”¹². Procedura indukcji niezupełnej ujmuje trzy fazy:

- 1) Pierwszą fazą jest analiza wyników obserwacji dokonywanej w poszczególnych etapach procedury, składa się z określenia problemu naukowego. Identyfikacja problemu naukowego na tym etapie będzie dokonana na podstawie krytycznej analizy literatury z zakresu metodologii apragmatycznej i pragmatycznej.
- 2) Drugą z faz procedury jest budowa teorii, która składa się z etapów, takich jak uogólnienie faktów za pomocą metody indukcyjnej realizowanej w standardach badań naukowych. Formułowanie hipotez pozwoli na dalsze wnioskowanie i wyprowadzenie z hipotez konsekwencji empirycznych, potwierdzających je, jako wartość dodaną pracy.
- 3) Trzecią i ostatnią z faz procedury jest rozstrzygnięcie o wartości teorii, w ramach której wyróżniamy etap:
 - a) potwierdzenia wartości teorii z zakresu efektywności i zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych (ZSP) z określonymi prognozami czy przewidywaniami, co pozwoli na rozstrzygnięcie czy były słuszne,
 - b) przypisania hipotezom stopnia wiarygodności poprzez wniosek ogólny, potwierdzając ich prawdziwość oraz poprzez sformułowanie wniosków.

Zastosowanie poszczególnych metod, tylko poprzez konieczność triangulacji metod badawczych, pozwoliło na wyodrębnienie ich wartości poznawczej. Możliwe było wyodrębnienie metod użytkowych, pragmatycznych oraz grupę metod umożliwiających poznanie elementów i struktury systemów nauk, które zajmują się zagadnieniami teoriopoznawczymi, stanowiącymi podstawę dla poznania rozwoju nauki¹³.

Badania zostały przeprowadzone poprzez zastosowanie podejścia mieszanego, czyli jakościowego i ilościowego, z wykorzystaniem – jak już zaznaczono – triangulacji metod badawczych. Dane jakościowe, pochodzące z wywiadów, zostały potraktowane jako uzupełnienie dla poznania szerszego kontekstu rozważanych w pracy problemów.

¹² M. Lisiński, *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 6(954), s. 39.

¹³ Ibidem, s. 380–381.

Spośród narzędzi badawczych na potrzeby pracy zostały przygotowane: kwestionariusz ankiety dla pracowników pedagogicznych, kwestionariusz ankiety dla pracowników administracji, kwestionariusz ankiety dla rodziców dzieci z ZSP oraz scenariusz wywiadu dla dyrektorów. Finalnym etapem procedury badawczej była analiza danych oraz określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w ZSP. Implementacja wybranych koncepcji zarządzania publicznego pozwoliła na wypracowanie rekomendacji dla kierujących ZSP.

Struktura dysertacji stanowi odbicie postawionych pytań badawczych i zastosowanych w rozprawie metod. W rozdziale pierwszym zostały zaprezentowane zagadnienia efektywności organizacyjnej instytucji publicznych. Teoretyczny charakter rozdziału, w zakresie krytycznej analizy literatury przedmiotu, pozwolił na wskazanie zjawisk, takich jak wielowymiarowość oraz umożliwił wyróżnienie kryteriów efektywności organizacyjnej. W kolejnym etapie dokonano przeglądu i wyboru metodyki badań nad efektywnością organizacyjną w kontekście instytucji publicznych, do których należą ZSP.

Uwaga w rozdziale drugim została skoncentrowana na zaangażowaniu organizacyjnym w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości. Wskazanie wielowymiarowości zagadnienia pozwoliło na określenie poziomów zaangażowania organizacyjnego oraz doprecyzowanie kryteriów występujących w sektorze publicznym. Prace te z kolei stały się sygnałem do wskazania metodyki badań nad zaangażowaniem organizacyjnym w ZSP jako specyficznej instytucji publicznej. Trzeci z rozdziałów stanowi charakterystykę ZSP, określa genezę ich funkcjonowania oraz definiuje pojęcia z nimi związane. W tym miejscu ZSP zostały zdefiniowane w odniesieniu do zasad i podstaw prawnych systemu edukacji. Pozwoliło to na wskazanie uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych działań ZSP oraz określenie wybranych aspektów zarządzania nimi. Rozdział czwarty został poświęcony metodyce wykorzystanych badań dotyczących efektywności i zaangażowania organizacyjnego w ZSP. Określono w nim założenia badawcze oraz uzasadniono podjęcie badań. Wskazano metody i narzędzia badawcze, jak również przedmiot i podmiot badań. Rozdział piąty przedstawia wyniki i analizy przeprowadzonych badań. A w rozdziale szóstym wskazano możliwości ich implementacji w ZSP oraz rekomendacje dla kierujących tymi jednostkami.

ROZDZIAŁ 1. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI PUBLICZNYCH W KONTEKŚCIE KRYTYCZNEJ ANALIZY LITERATURY PRZEDMIOTU

1.1. Uwagi wstępne

Celem rozdziału był przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z efektywnością organizacyjną (e.o.). Dokonana analiza pozwoliła na określenie wielowymiarowości efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych. Efektywność organizacyjną stanowi zespół powiązań nie tylko pojęciowych, ale, co ważne, korelacji wpisanych w różne dyscypliny naukowe. Działanie to przekłada się na sposób zarządzania w instytucjach publicznych.

Założono, że osiągnięcie powyższego celu było możliwe po uzyskaniu odpowiedzi na pytanie badawcze: W jaki sposób w literaturze przedmiotu definiuje się efektywność organizacyjną. Istotne w tym miejscu jest określenie znaczenia słowa efektywność. Termin efektywność jest wyrazem bliskoznacznym – pochodnym od słowa *efektywny*, w znaczeniu etymologicznym, wywodzi się ono od łacińskiego *effectivus*, a to zaś od *effectus*¹⁴, co oznacza w zależności od kontekstu *wydajny, treściwy, rozciągliwy*. Autorzy słownika odwołują się też do słowa skuteczność. Jednak efektywność to też „sposób przystosowania się” do warunków otoczenia, a to z kolei ma związek z jej wielowymiarowością. Efektywność i skuteczność definiowane są w ten sam sposób i terminy te stosuje się często zamiennie. Efektywność, według Marii Holstein-Beck, warunkuje funkcjonowanie organizacji i determinuje jej rozwój. Efektywność organizacyjna instytucji publicznych wymaga podjęcia m.in. następujących kroków postępowania¹⁵:

- dokonania analizy efektywności organizacyjnej;
- przeprowadzania analizy definicji: efektywności organizacyjnej, wielowymiarowości oraz instytucji publicznych w prawnym aspekcie funkcjonowania oraz
- zaprezentowania wielowymiarowości efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych.

Wskazane kroki postępowania pozwoliły ustalić strukturę rozdziału.

¹⁴ *Mały słownik polsko-łaciński*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 520.

¹⁵ M. Wróbel, *Model zarządzania konsumpcją odpowiedzialną instrumentem rozwoju zrównoważonego i trwałego*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2015, s. 10.

1.2. Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych

Przyjmując kierunek efektów, a co za tym idzie – wyników działań, podjęto próby definiowania efektywności organizacyjnej. Problem z definiowaniem efektywności organizacyjnej polega na istnieniu wielu synonimów tego pojęcia, zwłaszcza w literaturze anglojęzycznej. Warto zaznaczyć, że nie ma jednoznacznej definicji efektywności organizacyjnej, a interpretacje tego terminu, wraz z upływem czasu, mają inny punkt odniesienia¹⁶. Przegląd literatury przedmiotu pozwala wysnuć wniosek, iż wiele z tych pojęć może być bliskoznaczne wobec efektywności, *effectiveness*, *efficiency*, *efficacy*, *performance*¹⁷. Definicje słownikowe pojęć bliskoznacznych zostały przedstawione w przykładzie 1.

Przykład 1. Wyrazy bliskoznaczne w j. angielskim do słowa efektywność

<i>Effectiveness</i> – stopień, w jakim coś jest skuteczne;
<i>Efficiency</i> – dobre wykorzystanie czasu i energii w sposób, który ich nie marnuje;
<i>Efficacy</i> – skuteczność;
<i>Performance</i> – wydajność, wykonanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie słownika *Cambridge Dictionary* <https://dictionary.cambridge.org/>, [dostęp: 7.01.2022 r.]

Wskazane pojęcia w przykładzie 1 w dużej mierze odnoszą się do skuteczności i, jak pisze Joanna Boj, „[...] trzeba robić rzeczy skuteczniej i szybciej, optymalnie wykorzystując czas”¹⁸. Działania takie związane są nie tylko z życiem zawodowym, ale również prywatnym, dodatkowo przyczyniają się do nauki. W literaturze przedmiotu definicje efektywności organizacyjnej zostały wskazane w tabeli 2.

Tabela 2. Definicje efektywności organizacyjnej

Źródło	Definicje efektywności organizacyjnej
Bernard Ziębicki	„[...] obejmuje wymierne rezultaty ekonomiczne działania, ale również złożone aspekty społeczne i psychologiczne organizacji” ¹⁹

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ A. Pyszka, *Istota efektywności...*, s. 15.

¹⁸ Poza Schematy – Blog psychologiczny: <https://pozaschematy.pl/2014/04/17/skutecznie-i-efektywnie/> [dostęp: 10.11.2021 r.].

¹⁹ J.M. Moczydłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność organizacji*, (red.) M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2013, s. 183–192.

Źródło	Definicje efektywności organizacyjnej
Jarosław Waśniewski	„[...] należy rozumieć zarówno efektywność funkcjonowania, jak i dodatkowe wyniki uzyskiwane w związku z działaniami operacyjnymi, zatem wyznaczniki ilościowe i jakościowe” ²⁰ ;
Elżbieta Szymańska	„[...] to cecha działań dających pozytywnie oceniany wynik bez względu na to, czy był on zamierzony, czy też niezamierzony” ²¹ ;
Wojciech Gasparski ²²	to działanie gospodarcze wykonywane sprawnie, czyli efektywnie, tj. skutecznie i ekonomicznie.

Źródło: opracowanie własne

Efektywność organizacyjna często utożsamiana jest z ekonomicznym wymiarem, w którym kluczowe są efekty finansowe odnoszone do kosztów ich uzyskania²³. Różnorodność definicji związana jest także z punktem odniesienia. Czym innym będzie ona dla praktyków, a ludzie nauki będą postrzegać ją jeszcze inaczej. Jak pisze Bernard Ziębicki w latach 50. XX wieku nastąpił znaczący rozwój prac nad efektywnością organizacyjną²⁴, co było związane z sytuacją polityczną, kulturalną i społeczną²⁵. W teorii zarządzania można znaleźć pojęcie *efektywności organizacyjnej*, nazywanej również *efektywnością funkcjonowania systemu*²⁶. W tabeli 3 zostały zaprezentowane ujęcia efektywności organizacyjnej definiowane przez różnych przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości.

Tabela 3. Ujęcia efektywności organizacyjnej według wybranych przedstawicieli

Badacz efektywności organizacyjnej	Ujęcie efektywności organizacyjnej wg. przedstawicieli
David J. Lawless ²⁷	produktywność, morale, konformizm, elastyczność, instytucjonalizm, stabilność;

²⁰ J. Waśniewski, *Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej*, „Zarządzanie i Finanse”, Uniwersytet Gdański, 2018, t. 16, nr 1/1, s. 235–245.

²¹ E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 154.

²² W. Gasparski, *Decyzje i etyka. Normy uczciwości*, „Decydent & Decision Maker” 2008, nr 74, s. 837.

²³ B. Ziębicki, *Geneza modeli efektywności organizacyjnej*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów” 2008, t. 7, s. 236–243.

²⁴ Ibidem.

²⁵ „Ze względu na to, że wiele kobiet podejmowało pracę zawodową, powstało szereg instytucji zajmujących się dziećmi - duży nacisk położono na edukację dzieci i młodzieży. Tym samym wzrósł poziom wykształcenia. Wzrost poziomu wykształcenia sprzyjał przy tym rozwojowi gospodarki. Konkurencyjność i wydajność poszczególnych gałęzi przemysłu zależy zarówno od nowych odkryć naukowych i technicznych, jak też od poziomu wykształcenia zatrudnionych pracowników”. Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/materialy-dodatkowe/haslo/przemiany-spoeczne-w-xx-wieku;448858.html> [dostęp: 10.10.2020 r.].

²⁶ E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 156.

²⁷ D.J. Lawless, *Effective management: social psychological approach*, Published by Prentice-Hall, LoCo1, USA 1972, s. 37.

Badacz efektywności organizacyjnej	Ujęcie efektywności organizacyjnej wg. przedstawicieli
Maria Holstein-Beck ²⁸	wydajność, sprawność, kompetencyjność, funkcjonalność, moralność, komunikatywność, równowaga ekologiczna;
Michael. A. Hitt / R.Dennis. Middlemist ²⁹	wpływ na e.o. mają również czynniki niefinansowe, co związane jest bezpośrednio z subiektywną oceną poszczególnych grup interesariuszy;
Richard M. Steers ³⁰	zdolność organizacji do osiągnięcia i realizacji swoich celów operacyjnych;
Kim S. Cameron ³¹	kultura organizacyjna jest zasadniczym czynnikiem mającym wpływ na efektywność każdej organizacji. Według ich typologii rozróżnia się cztery główne typy kultur: kulturę klanu, kulturę adhokracji, kulturę hierarchii i kulturę rynku;
Jeffrey P. Campbell/ Robert H. Milles ³²	autor zwraca uwagę na to, iż efekty pracy nie są związane tylko z wynikami osiąganymi w pracy, mają one też związek z zachowaniami.

Źródło: opracowanie własne

Zatem efektywność organizacyjna – „[...] to ściśle określona zdolność do bieżącego i strategicznego przystosowania się danego przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, a także do produktywnego oraz oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji zaplanowanych celów”³³. Stąd na realizację efektywności organizacyjnej mają wpływ m.in.:

- „— stopień realizacji, procent wykonania założonych celów;
- założenie celów; korzystny stosunek wyniku działania (ekonomiczność);
- koszty i etyczność – zgodność działania z przyjętym systemem aksjologicznym;
- czas potrzebny poszczególnym pracownikom na wykonanie pracy;
- nakłady finansowe potrzebne na wykonanie danego produktu/usługi;
- sposób realizacji projektów i inicjatyw w firmie;

²⁸ M. Holstein-Beck, *Szkice o pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 62.

²⁹ D.H. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, t. 27, nr 4, s. 339–358.

³⁰ R.M. Steers, *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, grudzień 1975, t. 20, nr 4, s. 546–558.

³¹ Cyt. za: L. Kraft, R.L. Jauch, EW. Boatwright, *Assessing Organizational Effectiveness in the Service Sector*, „Journal of Professional Services Marketing” 1996, nr 14(1), s. 101–104.

³² J.P. Campbell, *On the Nature of Organizational Effectiveness*, [w:] *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, (red.) P.S. Goodman, J.M. Penning, Jossey-Bass Publishers, San Francisco – Washington – London 1977.

³³ E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 156.

— optymalizacja podstawowych procesów”³⁴.

Efektywność organizacyjna odnosi się do atrybutów organizacji, a nie do jej produktów czy usług. Przedstawiana jest w postaci wielowymiarowych kryteriów, obejmujących różny charakter organizacji³⁵. Najbardziej rozbudowany zestaw wymiarów efektywności organizacyjnej, „stanowiących w części bezpośrednie, swoiste kryteria jej oceny”, zaproponował Jeffrey P. Campbell. Wyróżnił on łącznie 30 płaszczyzn oceny omawianej kategorii, zaprezentowanych w przykładzie 2.

Przykład 2. 30 płaszczyzn według Jeffrey P. Campbella

całościowa efektywność, jakość, wydajność, wzrost, obrót, motywacja, kontrola, elastyczność/adaptacja, spójność celów, role i spójność norm, umiejętności kierownicze, zarządzanie informacją i komunikacją, ocena organizacji przez otoczenie, partycypacja i podział władzy, nacisk na osiągnięcia, produktywność, zysk, nieprzewidziane zdarzenia, absencja, satysfakcja z pracy, morale, konflikty/spójność wewnętrzna, planowanie i ustanawianie celów, internalizacja celów, kierownicze umiejętności interpersonalne, gotowość, utylizacja środowiska, stabilność, wartość zasobów ludzkich, trening i nacisk na rozwój

Zródło: J.L. Campbell, *Mechanisms of Evolutionary Change in Economic Governance: Interaction, Interpretation and Bricolage*, *Evolutionary Economics and Path Dependence*, Cheltenham: Edward Elgar, s. 10–32.

Te płaszczyzny wskazują na wielowymiarowość zagadnienia efektywności organizacyjnej, która jest następstwem pojawienia się kolejnych czynników determinujących skuteczność działania, które z kolei traktowane mogą być jako kryteria efektywności organizacyjnej³⁶. Od momentu powstania naukowego zarządzania utożsamiano efektywność z wydajnością i produktywnością. Na efektywność rozumianą jako wydajność pracy wpływają wszelkie zmiany jakościowe, dotyczące zarówno zasobów ludzkich – kwalifikacji, doświadczenia pracowników, jak i też środków materialnych. W celu pomiaru tak wyrażonej efektywności najczęściej wykorzystuje się mierniki efektów pracy (miara ilościowa, czyli iloczyn ilości i jakości pracy) oraz mierniki nakładów pracy (koszty pracy, czas, pracochłonność, liczba zatrudnionych)³⁷.

³⁴ Ibidem.

³⁵ B. Ziębicki, *Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, (red.) W. Błaszczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 114–124.

³⁶ B. Ziębicki, *Geneza modeli ...*, s. 237–238.

³⁷ A. Pierścieniak, *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w organizacjach publicznych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, (red.) M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011, z. 20, s. 339–341.

1.3. Czynniki wpływające na efektywność organizacyjną instytucji publicznych

Instytucje publiczne różnią się co do sposobu funkcjonowania i zarządzania od organizacji „biznesowych”. Obecnie organizacje funkcjonują w dobie wielu przemian gospodarczych, kulturowych i społecznych. Zarządzanie organizacjami publicznymi sprowadza się do ustalenia celów, a to wiąże się z realizacją określonych zasobów. Organizacje z niezaangażowanymi pracownikami cechuje duża absencja, wysoki poziom stresu, trudności w podejmowaniu decyzji, brak efektywnej komunikacji, czy rozgrywki polityczne. Dlatego zaangażowanie pracowników stało się obowiązującym standardem w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Współcześni przedsiębiorcy poszukują kreatywnych, oddanych swojej pracy oraz zaangażowanych pracowników. Pracownicy stają się bowiem podstawowym źródłem kreowania wartości organizacji. Pracownik, który ma: wiedzę, umiejętności, kompetencje, decyduje o swoich działaniach, a solidność, profesjonalizm i zaangażowanie są kluczem do efektywności organizacyjnej. Zatem, na wielowymiarowość efektywności organizacyjnej instytucji publicznych wpływa zarówno struktura organizacyjna, sposób zarządzania, jak i postępowanie pracowników.

Czynniki to zespół elementów zaplanowanych i zorganizowanych w procesie zarządzania. Proces zarządzania wymusza skonfigurowanie czynników w celu poprawy lub utrzymania efektywności w organizacji. Takie działania służą do określenia i doprecyzowania celu, który daje podstawy do określenia kierunku strategii działań w organizacji. Jednak warto pamiętać, że zmieniająca się rzeczywistość wywiera wpływ co do sposobu zarządzania na całą organizację publiczną i niemożliwy jest, jak pisze Barbara Kożuch, jednorazowy i właściwy dobór czynników. Działania te wymagają nieustannej „innowacyjności i ciągłego doskonalenia zakresu i jakości”³⁸. Identyfikacja efektywności poprzez ujęcie *ex post* lub *ex ante* pozwoli na określenie poziomów, a to z kolei na wyodrębnienie jej czynników.

Ujęcie *ex post*, jak pisze Elżbieta Szymańska, związane jest z rozważaniem rezultatów określonych działań. Działanie to stanowi o identyfikacji określonych efektów oraz nakładów. Drugim ze wskazanych ujęć jest *ex ante*, w którym dokonuje się analizy założonych efektów, przy zaangażowaniu danych środków. „Rozważanie problematyki efektywności nie powinno jednak pominąć względności, która dla interpretacji poziomu efektywności stanowi punkt odniesienia i tło”³⁹. Przyjmuje się, iż do pomiaru

³⁸ B. Kożuch, K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, 2013, t. XIV, z. 11, cz. I, s. 105–115.

³⁹ E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 152–162.

efektywności stosuje się metody oparte na wskaźnikach i ujęciu parametrycznym i nieparametrycznym. Ważne jest, by wyodrębnione poziomy efektywności organizacyjnej najpierw zdefiniować, na przykład na podstawie Geary A. Rummler i Alan P. Brache i sprowadzić do trzech poziomów: organizacji, procesu i stanowiska pracy⁴⁰. Trzy wskazane poziomy, w odniesieniu do instytucji publicznych do jakich należą ZSP, wywierają wpływ na cele oraz zakres zarządzania. Przedstawiono je w tabeli 4.

Tabela 4. Poziomy efektywności organizacyjnej w odniesieniu do ZSP jako instytucji publicznych

poziomy e.o.	cele	zakres zarządzania	w ujęciu do ZSP
organizacji	c. strategiczny	zarządzanie org. jako całością	określa misja i wizja oraz w ujęciu prawnym Statut ZSP
procesu	c. jakości	zarządzanie procesem	określa się zgodnie z aktami prawnymi
stanowiska pracy	c. operacyjne	wykonywanie czynności na stanowisku pracy	wymagania prawne oraz realizacja funkcji pracowników publicznych pedagogicznych

Zródło: opracowanie własne na podstawie E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G: „Ekonomika Rolnictwa”, Warszawa 2010, t. 97, z. 2, s. 152–162. G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 7–215.

Wskazane w tabeli 4 poziomy efektywności organizacyjnej, w odniesieniu do ZSP jako instytucji publicznych, mają znaczenie wobec określenia czynników i procesu badawczego. Poziom organizacyjny określa cel strategiczny, który definiuje zakres zarządzania organizacją. W ujęciu do ZSP, co będzie przedmiotem rozważań w rozdziale trzecim, odnosi się do przedszkola i szkoły jako zespołu i sposobu zarządzania organizacją w rozumieniu „całościowym”. Zgodnie z wymaganiami formalnymi i prawnymi każda organizacja publiczna, do której należy ZSP, powinna kierować się misją i wizją oraz regulować swoje działania statutem.

Drugim poziomem jest poziom procesu, który w ZSP spełnia dwie funkcje⁴¹:

1. Przedszkole – opiekuńczo-wychowawcza-dydaktyczna;
2. Szkoła – dydaktyczno-wychowawczo-opiekuńcza.

⁴⁰ G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 7–215.

⁴¹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 poz. 59).

Wynika to z połączenia dwóch poziomów edukacyjnych. Działanie to odnosi się do zarządzania procesem, w tym przypadku procesem edukacyjnym, który jest realizowany zgodnie z podstawą programową i innymi aktami prawnymi, które są omówione w dalszej części [zob. rozdział 3].

Na ostatnim poziomie stanowiska pracy określa się cele operacyjne, które prowadzą wykonywanie określonych działań i zadań do tych realizowanych przez każdego pracownika. W przypadku ZSP będą one integralnym elementem z poziomem procesu, gdyż są one powiązane z regulacjami wynikającymi z zakresu prawa. W zależności od grupy pracowniczej wykonywanie czynności na stanowisku pracy będzie związane z wymaganiami oraz pełnieniem funkcji w organizacji publicznej. Określone poziomy, cele oraz zakres zarządzania są wyznaczone poprzez czynniki wpływające na efektywność organizacji (por. Tab. 5).

Tabela 5. Czynniki wpływające na efektywność, z uwzględnieniem poziomów w odniesieniu do ZSP jako instytucji publicznych

poziomy e.o.	czynniki
organizacji	misja i wizja, statut, struktura organizacyjna zgodna z przepisami prawa, celowe zastosowanie zasobów pracowniczych,
procesu	dot. procesu edukacji: innowacje – programy, formy i sposoby nauczania, proces dystrybucji usług (konkurencyjność),
stanowiska pracy	metody rekrutacji i awansowania, zgodne z przepisami prawnymi, zakresy zadań i obowiązków zgodne z przepisami prawnymi i dostosowane do stanowiska pracy, ustalony sposób komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, kryteria i formy przyznawania dodatków motywacyjnych oraz nagród dla pracowników, możliwość kształcenia i doksztalcania, zgodnie z kryteriami stanowiska pracy.

Zródło: opracowanie własne na podstawie E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 152–162; G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności...*, s. 7–215.

Poziomy efektywności organizacyjnej ze względu na swój charakter są określane poprzez wskazane czynniki. Efektywność działań instytucji publicznych, takich jak ZSP, powinna być doprecyzowana w sposobie zarządzania.

1.4. Kryteria efektywności organizacyjnej instytucji publicznych

Kryteria, jak i sama efektywność organizacyjna, przyjmują wielowymiarowy charakter i przybierają różne atrybuty organizacji ⁴². Kryteria efektywności

⁴² B. Ziębicki, *Wielowymiarowość efektywności...*, s. 114–124.

organizacyjnej w instytucjach publicznych, wskazane w pierwszej części rozdziału, według klasyfikacji Bernarda Ziębeckiego, dzieli się na trzy zakresy, tj. efektywność⁴³:

- procesów wewnętrznych;
- zarządzania wynikami oraz
- interakcji z otoczeniem.

Na efektywność procesów wewnętrznych składają się kryteria, takie jak stabilność, kontrola i kompetencyjność⁴⁴. Kryterium stabilności w organizacji publicznej, w odniesieniu do ZSP, może stanowić stabilność świadczonych usług, czyli będzie koncentrować się na funkcjach: przedszkole – opiekuńczo-wychowawczo-dydaktyczna oraz szkoła – dydaktyczno-opiekuńczo-wychowawcza. Proces dydaktyczny i opiekuńczy wiąże się z jego realizacją, co ma wpływ na stabilność zatrudnienia pracowników. Przeobrażenia w systemie edukacji, niskie wynagrodzenie oraz niewielkie zainteresowanie zawodem nauczyciela stawia wyzwanie przed dyrektorami co do realizacji tego procesu. W kryterium stabilności ważną rolę odgrywa kontrola w zarządzaniu organizacją. Proces kontroli to proces sprzężenia zwrotnego, czyli na podstawie pozyskanych informacji o normach i planach oraz stanie faktycznym dokonywana jest analiza działań. Najprościej ujmując, jest przeprowadzana ocena działań, która zależy od sposobu jej realizacji. Ma to bowiem nierozzerwalny związek z kompetencyjnością osoby zarządzającej, która kontroluje sposób realizacji działań. Kompetencyjność jest ściśle związana z kapitałem ludzkim i „[...] oznacza transferowanie wiedzy i umiejętności w różnych kontekstach wykonywanej pracy zawodowej, co skutkuje określonymi rezultatami pracy”⁴⁵. Działania takie są możliwe do realizacji poprzez wdrażanie podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu. Jak pisze Frederic Laloux „misja firmy powinna dostarczać pracownikom inspiracji”, co oznacza, że organizacja ma mieć instynkt samozachowawczy odwzorowany w sposobie działania i zarządzania, a kompetencyjność powinna być motywem przewodnim. Ustrukturyzowane działanie powinno być sformalizowane w postaci dokumentu. Dokument ten powinien zawierać spis oraz wyjaśnienie wszystkich kompetencji pracowniczych, które są kluczowe do realizacji misji i wizji w organizacji publicznej.

⁴³ B. Ziębecki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”. Seria Specjalna, „Monografie” 2014, nr 234, s. 175.

⁴⁴ Ibidem, s. 177.

⁴⁵ B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 747, s. 52.

Efektywność zarządzania wynikami jest uszczegółowiona poprzez kryteria, takie jak: skuteczność, efektywność ekonomiczna, optymalizacja efektywności interakcji z otoczeniem. Skuteczność odnoszona jest do celu i do stopnia jego realizacji, co z kolei przekłada się bezpośrednio na efektywność ekonomiczną. W instytucji publicznej w realizacji procesu nauczania nie bierze się pod uwagę kosztu [tu finansowego]. Kwestię skuteczności rozpatruje się pod względem realizacji podstawy programowej, jak i rozwoju kompetencji u uczniów, ale też pracowników. Rozwój grupy zarówno pedagogicznej, jak i uczniowskiej przynosi obopólne korzyści w działaniu, co wpływa na optymalizację efektywności.

Optymalizacja efektywności interakcji z otoczeniem ma związek ze znajomością środowiska, w jakim organizacja publiczna realizuje swoje zadania. Działania instytucji publicznej, w celu optymalizacji efektywności, powinny być rezultatem zintegrowania sposobu działania. Sposób ten powinien łączyć ze sobą różne aspekty zarządzania, uwzględniając potrzeby środowiska lokalnego, w jakim działa. Jak pisze Krzysztof Wach jest to „[...] całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy i formy działania oraz warunki do rozwoju”⁴⁶. Zjawiska te są związane z interakcją, czyli działaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi poprzez realizację wspólnego celu⁴⁷.

Z kolei efektywność interakcji z otoczeniem cechują kryteria, do których należą – „wykorzystanie zasobów, mechanizmy motywacyjne zorientowane na wyniki”⁴⁸. Zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym, w celu poprawy lub utrzymania efektywności organizacyjnej, istotne jest wykorzystanie zasobów. W organizacji publicznej, jaką jest ZSP, zasobem będą zarówno pracownicy, jak i interesariusze (uczniowie i ich rodzice). Uczniowie oraz ich rodzice to interesariusze zewnętrzni oraz wewnętrzni, stąd warto pamiętać o tym, że rodzice mogą też należeć do kadry pedagogicznej. Pozyskanie informacji od wskazanych grup na tym poziomie pozwala na możliwość zmian czy wprowadzenia innowacji w ZSP. Co ważne, wskazuje na bariery zarządzania, które na każdym poziomie organizacji mogą mieć znaczenie. Ważne jest, by uczniowie, rodzice oraz opiekunowie mieli jasno sprecyzowane i określone zasady

⁴⁶ K. Wach, *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w szkołach i koncepcjach zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010, nr 812, s. 134.

⁴⁷ W. Wilczyńska, „Słowniczek najważniejszych pojęć dotyczących autonomizacji”, [w:] *Autonomizacja w dydaktyce języków obcych. Doskonalenie się w komunikacji ustnej*, (red.) W. Wilczyńska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002, s. 317–335.

⁴⁸ B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna...*, s. 182.

komunikacji. Z pewnością warto stosować prosty i jasny przekaz informacji dla każdej z grup zaangażowanych w proces zarządzania ZSP. Informacje w określonej formie komunikacji sprzyjają ich „[...] przyswajalności i dodatkowo budzą poczucie zaufania u interesariuszy”. Grupa uczniów i ich rodziców czy opiekunów prawnych stanowią o „zadowoleniu klienta, budując tym samym wizerunek w otoczeniu, ale również wpływają na jakość edukacji”. Zatem ważną kwestią jest ustalenie planu takich działań, do których należeć będą⁴⁹:

- „określenie celu/ów;
- informacja o zamiarach, intencji stojącej za każdym celem szczegółowym;
- informacja o spodziewanych wynikach;
- sposób i zakres działania;
- odniesienie do założeń w czasie;
- sposób i rodzaj monitorowania działań oraz postępów realizacji każdego z celów szczegółowych;
- podział zadań do konkretnego zespołu lub osoby.”

Każda organizacja, z uwagi na unikalny charakter, będzie różnić się pod względem doboru wskaźników efektywności. Klasyfikacja KPI w instytucjach publicznych, takich jak ZSP będzie przekładać się na wielkość placówki, ustalonej strategii działań i określania celów. Wskazana klasyfikacja może służyć do pomiaru efektywności organizacyjnej, mającej związek ze sposobem zarządzania przez dyrektora. Wskaźniki, według KPI, umożliwiają identyfikację stopnia realizacji założonego planu przez osoby zarządzające.

Na potrzeby dysertacji przyjęto kryteria efektywności za Bernardem Ziębickim i będą one rozpatrywane z uwagi na:

- efektywność procesów wewnętrznych;
- efektywność zarządzania wynikami oraz
- efektywność interakcji z otoczeniem.

Strategie działań nad wielowymiarowością efektywności organizacyjnej zapewniają sprawne zarządzanie, jednak wiedza o zarządzaniu instytucjami publicznymi w Polsce jest wciąż rozproszona i niekompletna. Z perspektywy nauki o zarządzaniu i jakości właściwym dla nich odpowiednikiem wydaje się pojęcie organizacje publiczne.

⁴⁹ A. Tomaszewski, *Problemy i metody w zarządzaniu*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017, s. 160–190.

Są to bowiem te organizacje, które zostały stworzone w celu realizacji interesu publicznego. Oferują usługi i dobra publiczne. Mają na celu zaspokajanie zbiorowych potrzeb obywateli⁵⁰. Pod pojęciem instytucji publicznej, zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego*, można wyróżnić:

- 1) „zakład o charakterze publicznym zajmujący się określonym zakresem spraw;
- 2) zespół norm prawnych lub obyczajowych dotyczących organizacji jakiejś dziedziny życia;
- 3) organizację działającą na podstawie tych norm”⁵¹.

W rozumieniu prawa obowiązującego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest to instytucja będąca⁵²:

- „podmiotem publicznym w rozumieniu art. 2 Ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne⁵³;
- podmiotem realizującym zadania publiczne lub dysponującym majątkiem publicznym w rozumieniu art. 4 ust. 1 i 2 Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej”⁵⁴.

W rozumieniu ustawy o krajowym systemie bezpieczeństwa do podmiotów publicznych należą te wskazane w przykładzie 3.

Przykład 3. Podmioty publiczne w rozumieniu ustawy o krajowym systemie bezpieczeństwa

- Organy władzy publicznej w tym organy administracji samorządowej, jednostki samorządu terytorialnego, organy kontroli państwowej i ochrony prawa oraz sądy i trybunały;
- Jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, agencje wykonawcze, instytucje gospodarki budżetowej;
- Uczelnie publiczne i Polska Akademia Nauk;
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasa Rolniczych Ubezpieczeń Społecznych, Narodowy Fundusz Zdrowia, Narodowy Bank Polski, Bank Gospodarstwa Krajowego;
- Urząd Dozoru Technicznego, Polska Agencja Żeglugi Powietrznej, Polskie Centrum Akredytacji, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej⁵⁵.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 96, 99.

⁵⁰ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 96, 99.

⁵¹ *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 796.

⁵² ePUAP: (elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej) epuap.gov.pl/wps/wcm/connect/epuap2/PL/Strefa+Klienta_Pomoc/Slovník/ [dostęp: 10.10.2020 r.].

⁵³ *Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne* (Dz. U. z 2005 nr 64 poz. 565 z późn. zm.).

⁵⁴ *Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej* (Dz. U. z 2001 nr 112 poz. 1198 z późn. zm.).

⁵⁵ *Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa* (Dz. U. z 2018 poz. 1560).

Zatem, zgodnie ze wskazanymi w przykładzie 3 podmiotami publicznymi są jednostki samorządu terytorialnego (JST), które od 1 stycznia 1999 roku składają się z:

- samorządu gminnego;
- samorządu powiatowego;
- samorządu województwa⁵⁶.

Konstytucja RP w art. 163 stanowi, iż: „Samorząd terytorialny wykonuje zadania publiczne”⁵⁷. Do zadań gminy m.in. należy zakładanie i prowadzenie publicznych przedszkoli (w tym specjalnych), szkół podstawowych (bez szkół specjalnych). Zgodnie z art. 57 Prawo Oświatowe „organ prowadzący szkołę lub placówkę”⁵⁸ JST ma powierzone zadania w zakresie sprawowania nadzoru nad jej działalnością w zakresie spraw finansowych, przestrzegania przepisów prawa z zakresu bhp uczniów i pracowników. System edukacji obejmuje czterostopniowy zakres kształcenia [o czym szerzej w rozdziale trzecim]. Istotne jest, iż JST, szukając rozwiązań redukujących wydatki na oświatę z uwagi na mniejszą liczbę uczniów czy kryzys, łączą szkoły i przedszkola w ZSP. Wiąże się to między innymi z finansowaniem ZSP jako instytucji publicznych zgodnie z Ustawą z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych⁵⁹ i kryzysem kadrowym związanym z zatrudnianiem pedagogów (tj. specjalistów). Łączenie szkół i przedszkoli w zespół pozwala na poprawę organizacji pracy obu jednostek oraz zastosowanie istotnych zmian, co do sposobu zarządzania. ZSP jako jednostki JST świadczą usługi publiczne, a ich specyfika wymaga odniesienia się do zarządzania publicznego oraz realizacji interesu publicznego. Jednak zarządzanie publiczne nierozzerwalnie związane jest z zastosowaniem zasad i prawidłowości zarządzania ogólnego.

Głównym wyzwaniem związanym z efektywnością organizacyjną w przypadku instytucji publicznych jest właściwa identyfikacja jej kryteriów. Zdaniem Marcina Bielskiego⁶⁰ nie ma jednak jednego najlepszego kryterium oceny efektywności, a ich wybór ma charakter subiektywny i dokonywany jest pod wpływem wartości, preferencji i interesów podmiotu dokonującego oceny. Nie można, zatem wyprowadzić jednego syntetycznego kryterium efektywności organizacji, nie jest to możliwe do

⁵⁶ Samorząd Terytorialny, <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-jst/843,Samorzad-terytorialny-w-Polsce.html> [dostęp: 22.11.2021 r.].

⁵⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 nr 78 poz. 483).

⁵⁸ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 poz. 59).

⁵⁹ Ustawa z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych (Dz. U. z 2017 poz. 2203).

⁶⁰ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 29.

sformułowania. System taki musi być konstruowany indywidualnie, przy uwzględnieniu funkcji genotypowej czyli „funkcji, jaką pełnią organizacje w zaspokajaniu potrzeb społecznych”⁶¹. Organizacja określa zestaw bieżących celów i uznawanej hierarchii ich ważności oraz celu, z punktu widzenia, którego dokonuje się oceny⁶². Stąd Wojciech Gasparski wskazał na model oceny sprawności organizacyjnej „3E” przedstawiony w przykładzie 4, który powinien stanowić podstawowe reguły, co do zarządzania efektywnością organizacyjną.

Przykład 4. Model oceny sprawności organizacyjnej „3E”

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">— efektywność – stopień realizacji założonych celów,— ekonomiczność – korzystny stosunek wyniku działania do kosztów,— etyczność – zgodność działania z przyjętym systemem aksjologicznym⁶³. |
|---|

Zródło: opracowanie własne

Dokonanie oceny efektywności organizacyjnej w sektorze publicznym, przy zachowaniu indywidualności danej organizacji i jej wielowymiarowego charakteru, możliwe jest do przeprowadzenia przy uwzględnieniu trzech grup kryteriów przedstawionych w przykładzie 4. Kryterium pierwsze to efektywność procesów wewnętrznych, w którego skład wchodzi: stabilność, kontrola i kompetencyjność. Efektywność zarządzania wynikami to drugie kryterium uwzględniające ekonomiczność, skuteczność poprzez optymalizację wykorzystania zasobów i motywację. Ostatnim ze wskazanych kryteriów jest efektywność interakcji z otoczeniem, czyli: elastyczność, partycypacja obywatelska, współpraca zewnętrzna i innowacyjność. W modelu tym wskazano dodatkowo metody badań, które można zastosować do pomiaru tych kryteriów. Sklasyfikowane je jako metody podstawowe i uzupełniające, przy uwzględnieniu metod badań społecznych oraz podejścia ilościowego. Na pierwsze z nich składały się badanie opinii pracowników /interesariuszy i sondaż wewnętrzny. Drugi podział dzielił je na metody wskaźnikowe i graniczne.

⁶¹ E. Masłyk-Musiał, A. Rakowska, E. Krajewska-Bińczyk, *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

⁶² B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna...*, s. 23.

⁶³ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesy: Nowa edycja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 253.

Tabela 6. Kryteria oceny i metody pomiaru efektywności organizacyjnej w sektorze publicznym-

Kryteria efektywności Organizacyjne		Metody badań społecznych		Metody ilościowe	
		Badanie opinii pracowników /interesariuszy	Sondaże wewnętrzne	Metody wskaźnikowe	Metody graniczne
Efektywność procesów wewnętrznych	Stabilność	P	-	U	-
	Kontrola	P	-	U	-
	Kompetencyjność	P	P	U	-
Efektywność zarządzania wynikami	Ekonomiczność	U	-	P	P
	Skuteczność	-	P	U	
	Optymalizacja wykorzystania zasobów	-	-	P	U
	Motywacja	P	-	U	-
Efektywność interakcji z otoczeniem	Elastyczność	P	P	U	-
	Partycypacja obywatelska	U	P	U	-
	Współpraca zewnętrzna	-	U	P	-
	Innowacyjność	U	P	P	-

Objaśnienia: P – metoda podstawowa, U – metoda uzupełniająca (dodatkowa)

Źródło: opracowanie na podstawie B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna...*, s. 17–217. Kryteria efektywności organizacyjnej wskazane w tabeli 6, z uwagi na istotność problematyki w zarządzaniu publicznym, wymagają szerszego omówienia i zaprezentowania. Jak pisze B. Ziębicki wskazane kryteria „stanowią podstawowe determinanty efektywności organizacyjnej”⁶⁴. Pierwszym kryterium efektywności organizacyjnej jest efektywność procesów wewnętrznych, czyli dokonanie oceny z uwagi na stabilność, kontrolę i kompetencyjność, co zostało opracowane i przedstawione w przykładzie 5.

Przykład 5. Szczegółowe kryteria efektywności procesów wewnętrznych

stabilność ⁶⁵	czyli podstawowe wartości, które powinny pozostawać stałe, a pozostałe z nich, stanowiące wątek poboczny, ulegać zmianom koniecznym do funkcjonowania,
kontrola ⁶⁶	czyli jest dokonywanie oceny skuteczności strategii organizacji pod kątem osiągania założonych celów,
kompetencyjność ⁶⁷	obsługa powinna zostać utożsamiona z procesem dostarczania odbiorcy korzyści w określonym miejscu i czasie, w sposób pozwalający na

⁶⁴ B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna...*, s. 177.

⁶⁵ P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 53.

⁶⁶ M. Kuba, *Prawne formy kontroli pracownika w miejscu pracy*, Wydawnictwo: Wolters Kluwer, Łódź 2013, t. 1, s. 34.

⁶⁷ A. Kozina, *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie*, Mfiles.pl. Wydawca, Kraków 2015, s. 46.

	odróżnienie organizacji od konkurencji. O jakości obsługi przesądzają: profesjonalizm (kompetencyjność).
--	--

Źródło: opracowanie własne

Przykład 6 jest drugim ze wskazanych kryteriów ukierunkowanym na efektywność zarządzania wynikami, która jest ściśle związana z koncepcją nowego zarządzania publicznego. Do tych kryteriów oceny należały: ekonomiczność, skuteczność oraz optymalizacja wykorzystania zasobów.

Przykład 6. Szczegółowe kryteria efektywności zarządzania wynikami

ekonomiczność ⁶⁸	oznacza stosunek wyniku użytecznego działania do kosztów tego działania,
skuteczność ⁶⁹	oznacza zmiany w konfiguracji czynników skutecznie działającej organizacji,
optymalizacja wykorzystania zasobów ⁷⁰	rozwiązuje problem nadprzydziału zasobów, opóźniając zadanie do czasu, gdy przypisany zasób będzie mógł z nimi pracować.

Źródło: opracowanie własne

W przykładzie 7 przedstawiono efektywność interakcji z otoczeniem, które odnoszą się do modelu otwartych systemów efektywności organizacyjnej. Do kryteriów szczegółowych należały elastyczność, partycypacja obywatelska, współpraca zewnętrzna i innowacyjność.

Przykład 7. Szczegółowe kryteria efektywności interakcji z otoczeniem

elastyczność	oznacza gotowość do adaptacyjności ⁷¹ ,
partycypacja obywatelska ⁷² ,	oznacza proces, w trakcie którego obywatele uzyskują wpływ, a pośrednio i kontrolę nad decyzjami władz publicznych,

⁶⁸ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1998, s. 83.

⁶⁹ A. Kałowski, *Skuteczność organizacji przedsiębiorstw w Polsce*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3, s. 62–68.

⁷⁰ *Engineering Lifecycle Management*: <https://www.ibm.com/docs/pl/elm/6.0.5?topic=planning-basic-resource-leveling> [dostęp: 15.10.2021 r.].

⁷¹ M. Juchnowicz, A. Wolińska-Skuza, *Warunki stymulujące i ograniczające kreatywność pracowników w zwinnej organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2021, nr 65, s. 46–64.

⁷² Batory ORG.: https://www.batory.org.pl/doc/O_partycypacji_obywatelskiej.pdf [dostęp: 15.10.2021 r.].

współpraca zewnętrzna ⁷³	oznacza wykonywanie zadań publicznych przez tzw. administrację współdziałającą, tj. w ramach współpracy administracji z podmiotami zewnętrznymi,
innowacyjność ⁷⁴	odnosi się do odkrycia i wdrożenia nowego sposobu działania, a także do rezultatu, nowego produktu lub procesu, ulepszonych rozwiązań techniki, technologii, organizacji czy społeczeństwa.

Zródło: opracowanie własne

Wskazane w przykładach kryteria pokazują wyznaczniki do realizacji procesu zarządzania w instytucjach publicznych. Poszukiwania co do sposobu zarządzania publicznego powinny przekładać się także na zaspokajanie potrzeb społeczności, przy jednoczesnym budowaniu konkurencyjności na rynku międzynarodowym.

1.5. Przegląd i wybór metodyki badania efektywności organizacyjnej

Efektywność organizacyjna to jedno z kluczowych pojęć zarówno w ekonomii, jak i zarządzaniu. Jej interdyscyplinarny charakter ma wpływ na sposób jej badania. Przegląd i wybór metodyki badania efektywności organizacyjnej poprzez analizę literatury przedmiotu pozwolił zaobserwować różne możliwości jej pomiaru. Jak pisze Marek Lisiński i Marek Szarucki „[...] metodyka może być więc opisywana poprzez określenie różnego poziomu jej metodyczności”⁷⁵. Studia literaturowe stanowiły poszukiwanie odpowiedzi jak e.o. jest badana w praktyce. Wieloaspektowość, odnośnie sposobu badania e.o., według Kima Camerona, jest zawiła, jednak zawsze ma związek z wewnętrznymi i zewnętrznymi ocenami⁷⁶. Rafał I. Wawer pisze, iż w „[...] edukacji termin «efektywność» występuje dualnie, w znaczeniu węższym i szerszym. W znaczeniu węższym – efektywność przeciwstawiana jest ilości. W drugim przypadku efektywność łączy cechy mierzalne i niemierzalne”⁷⁷. Sposoby oceny e.o. w zespołach szkolno-przedszkolnych są związane bezpośrednio z prawnymi aspektami działalności zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. System edukacji w Polsce po 2017 roku i zmianach

⁷³ P. Dąbek, *Administracja współpracująca – zagadnienia finansowoprawne*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2021, nr 3 (34), s. 42–56.

⁷⁴ C. Mesjasz, *Teoria złożoności, a innowacyjność organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020, s. 15–18.

⁷⁵ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s. 42.

⁷⁶ K. Cameron, *A study of organizational effectiveness and its predictors*, „Management Science” 1986, nr 1, s. 87–112.

⁷⁷ R.I. Wawer, *Efektywność kształcenia w polskim dyskursie – rodzaje i zmienne*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny” 2021, t. 40, nr 4, s. 95–109.

wymuszonych reformą, jak wynika z raportu CBOS, odnosi się do jakości nauczania⁷⁸. I to właśnie jakość nauczania przez interesariuszy zewnętrznych jest postrzegana jako e.o.

Tabela 7. Analiza badań w zakresie efektywności organizacyjnej

Lp.	Rodzaj badania	Wyniki oraz wskazania do pracy
1.	DOD, czyli diagnoza rozwoju organizacyjnego firmy oparta o model Larry Greiner'a. Założenia tej metody określają, iż każda organizacja składa się z przynajmniej kilku faz rozwoju. Narzędzie to pozwala zdiagnozować etap rozwoju organizacji ⁷⁹ .	Pozyskane dane pozwolą określić kierunek organizacyjny firmy, jak również jej dalszy rozwój.
2.	Badania prowadzone w oparciu o model <i>Human Performance Improvement</i> (HPI). Przeprowadzenie badań w oparciu o wskazany model pozwala na wskazanie czynników, które wpływają na efektywność zarówno organizacji jak i pracowników. Działanie takie pozwala wskazać czynniki, które osłabiają, jak i te które wzmacniają ⁸⁰ .	Badanie to sprawdza sześć obszarów, co pozwala wskazać cele rozwoju organizacji oraz konieczne działania.
3.	Kim S. Camerona, Quinn'a model konkurujących wartości ⁸¹ . Założenia, wartości i normy stanowią podstawę tworzenia się postaw pracowników, które ujawniają się w ich zachowaniach w kontaktach z innymi pracownikami lub klientami ⁸² .	Dzięki określeniom wzajemnych stosunków między pracownikami, które przekładają się na efektywność ich działań można określić poprzez formy współpracy, rywalizacji, komunikowania.
4.	ewolucyjny model według Marii Holstein-Beck	Składa się z sześciu kategorii: <ul style="list-style-type: none"> — wydajności (w ujęciu techniczno-ekonomicznym Harringtona Emmersona), — kompetencyjności (w ujęciu organizacyjno-biurokratycznym Maxa Webera), — sprawności (w ujęciu prakseologicznym Tadeusza Kotarbińskiego), — funkcjonalności (w ujęciu humanistycznym Richarda Beckharda), — komunikatywności (w ujęciu osobowościowym Davida J. Lawlessa), — moralności (w ujęciu behawioralnym Kazimierza

⁷⁸ Komunikat z badań. Ocena systemu edukacji po roku od wprowadzenia reformy, 2018, nr 122, s. 1–12. https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_122_18.PDF [dostęp: 5.11.2020 r.].

⁷⁹ A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 462.

⁸⁰ W.J. Rothwell, C.K. Hohne, S.B. King, *Human Performance Improvement*, Taylor & Francis Ltd, London 2018, s. 35–38.

⁸¹ M. Molenda, *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 63a, s. 209–219.

⁸² E-Mentor: http://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/69/art_060-069_Wolniak_Szeptuch_Ziecina_Analiza%20zachowan%20kadry_with_metadata.pdf [dostęp: 5.11.2020 r.].

Lp.	Rodzaj badania	Wyniki oraz wskazania do pracy
		Obuchowskiego i Burt K. Scanlana) ⁸³
5.	Arie Y. Lewina i John W. Minton ⁸⁴	sprawność, wydajność, efektywność organizacji i jej długookresowe wyniki rynkowe są obszarem oraz wyzwaniem dla menedżerów i akademików ⁸⁵
6.	Andrew. H. Van de Ven	Ujęcie to jest rozwinięciem propozycji Suchmana. Składa się na nie 6 faz: Faza I Określenie warunków wstępnych oceny Faza II Określenie celów Faza III Dobór kryteriów oceny Faza IV Projektowanie oceny Faza V Przeprowadzenie Faza VI Analiza danych ⁸⁶
7.	Halina Piekarz i Adam Stabryła	Syntetyczna i całościowa ocena działalności, gdzie źródłem informacji są mierniki, takie jak koszty, rentowność. Efektywność organizacyjna związana jest ściśle z oceną realizacji procesu ⁸⁷ .
8.	Piotr Zielonka	Punkt odniesienia stanowi o poziomie i sposobie postrzegania danej okoliczności i czy rozważania będą dotyczyły zysku, czy straty zależy od odniesienia do tego punktu. Punkt odniesienia wpływa na poziom satysfakcji oraz na podejmowane decyzje. Punkt ten jest jednym spośród wielu efektów motywacyjnych i poznawczych. Rozważana problematyka wpływu czynników behawioralnych na podejmowanie decyzji, ze szczególnym uwzględnieniem decyzji ekonomicznych ⁸⁸ .
9.	Elton Mayo,	Dotyczącymi wpływu zadowolenia człowieka z pracy na osiąganą wydajność. Jest to model „stosunków międzyludzkich”. Jego rozwój przypada na lata 1926–1950.
10.	<i>Performance Prism</i> (PP)	To model przedstawiający strukturę zarządzania, uwzględnia złożoność organizacji na tle relacji z interesariuszami. Fleksyjność narzędzia pozwala na zastosowanie w różnorodnych organizacjach ⁸⁹ . Zastosowanie PP wdraża strategię zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz poprzez uwzględnienie interesariuszy, ale i ułatwienie komunikacji.
11.	siedmiowymiarowy model efektywności według Marcina Bielskiego	Autor wskazuje siedem wymiarów efektywności na potrzeby wielokryterialnej oceny: — rzeczowy (efektywność rzeczowa) — ekonomiczny (efektywność ekonomiczna) — systemowy (efektywność systemowa) — „polityczny” (efektywność polityczna)

⁸³ M. Musiał, *Wielowymiarowe ujęcie efektywności zarządzania finansami gospodarstw domowych*, Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska 2014, s. 130–139.

⁸⁴ A.Y. Lewin, J.W. Minton, *Determining Organizational Effectiveness – Another Look, and an Agenda for Research*, „Management Science” 1986, nr 32(5), s. 514–538.

⁸⁵ R. Kozielski, *Strategie adaptacyjne organizacji a poziomy konkurowania – konstrukt teoretyczny*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 44/2, s. 129.

⁸⁶ A.H. Van de Ven, *A Framework for Organization Assessment*, „Academy of Management Review” 1976, nr 1(3), s. 64–77.

⁸⁷ H. Piekarz, A. Stabryła, *Podstawy ergonomii w organizacji procesu pracy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1983, s. 191.

⁸⁸ P. Zielonka, *Punkt odniesienia*, CeDeWu, Warszawa 2021, s. 1–170.

⁸⁹ CGMA <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/performance-prism.html> [dostęp: 10.10.2020 r.].

Lp.	Rodzaj badania	Wyniki oraz wskazania do pracy
		Polityczny — kulturowy (efektywność kulturowa) — behawioralny (efektywność behawioralna) ⁹⁰
12.	wielowymiarowe ujęcie efektywności według Davida J. Lawlessa	Produktywność, Marale Konformizm Elastyczność Instytucjonalizm Stabilność ⁹¹
13.	czterowymiarowy model efektywności według Hans Ch. Pfohl	Efektywność według autora odnosi się do czterech wymiarów: techniczny, ekonomiczny, społeczny i ekologiczny ⁹² .
14.	zrównoważona karta wyników według Robert S. Kaplana i David P. Nortona	Wskazuje mierniki, takie jak finansowe i operacyjne. Działania takie ułatwiają menedżerom monitorować, koordynować działalność firmy w czterech kluczowych dla organizacji perspektywach ⁹³ .

Źródło: opracowanie własne

Analiza zebranych danych wskazuje na wielowymiarowość e.o., lecz kryteria czy czynniki, które zostały wskazane w tabeli 7, nie zawsze będą przyczyniały się do skutecznego pomiaru e.o. w ZSP. Ma to związek z unikatowym charakterem ZSP jako instytucji publicznej, co z kolei wiąże się ze sposobem jej zarządzania. Sposób zarządzania rozumiany jest jako kontynuacja działań i współpraca w obrębie przedszkola i szkoły zarówno w zakresie mierzalnym, jak i niemierzalnym.

W wyniku analizy literatury na potrzeby rozprawy doktorskiej uznano, ww. kryteria oceny i pomiaru efektywności, jako kluczowe do realizacji zamierzonych celów w badaniach własnych. Zatem, z powyższych rozważań wynikających z przeglądu literatury przedmiotu, na potrzeby dysertacji przyjmuje się definicje:

- wielowymiarowości – za *Słownikiem języka polskiego* – „mający wiele aspektów, w których można coś rozpatrywać”⁹⁴;
- efektywności organizacyjnej, za E. Szymańską, jako „[...] ściśle określoną zdolność do bieżącego i strategicznego przystosowania się danego przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, a także do produktywnego oraz

⁹⁰ M. Bielski, *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe*, „Prakseologia” 1992, nr 1–2, s. 121–125.

⁹¹ A. Nalepki, *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumenta*, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2004, s. 170–235.

⁹² H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo ILiM, Poznań 1998, s. 32–34.

⁹³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 14.

⁹⁴ *Słownik języka polskiego...*, s. 708.

oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji zaplanowanych celów”⁹⁵;

- instytucji publicznej za B. Kożuch, rozumianej tutaj jako organizacje publiczne, „[...] są to bowiem te organizacje, które zostały stworzone w celu realizacji interesu publicznego. Oferują usługi i dobra publiczne. Mają na celu zaspokajanie zbiorowych potrzeb obywateli”⁹⁶.

Przyjęte definicje stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań.

⁹⁵ E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 156.

⁹⁶ B. Kożuch, *Nauka o organizacji...*, s. 96, 99.

ROZDZIAŁ 2. ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE W DOROBKU NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

2.1. Uwagi wstępne

Wymiar organizacyjny zaangażowania odnosi się do rozumienia i wspierania celów organizacji na każdym z etapów rozwoju pracowniczego. Wielowymiarowość pojęcia zaangażowanie organizacyjne wskazuje zatem na różnorodność zachowań ludzi w organizacji. Pojęcie zaangażowania organizacyjnego nie jest nowe, jednak szczególnie w ostatnich latach obserwuje się wzrost jego zainteresowaniem.

Celem tego rozdziału jest przegląd i usystematyzowanie pojęć dotyczących zaangażowania organizacyjnego. Konieczne–było sformułowanie pytania badawczego w brzmieniu: Jak przedstawiciele nauk o zarządzaniu definiują zaangażowanie organizacyjne?

Zmiany w funkcjonowaniu organizacji publicznych są widoczne już od wielu lat, każdy z obywateli może ich doświadczyć. Jednak system edukacji stanowi zhierarchizowany obszar działań i wymaga adaptacji do nowych oczekiwań społeczeństwa. Zmiany w sposobie zarządzania są jednak długotrwałe i wymagają różnorodnych działań, systemu, ale także zmian w postawie oraz świadomości samych pracowników oraz otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

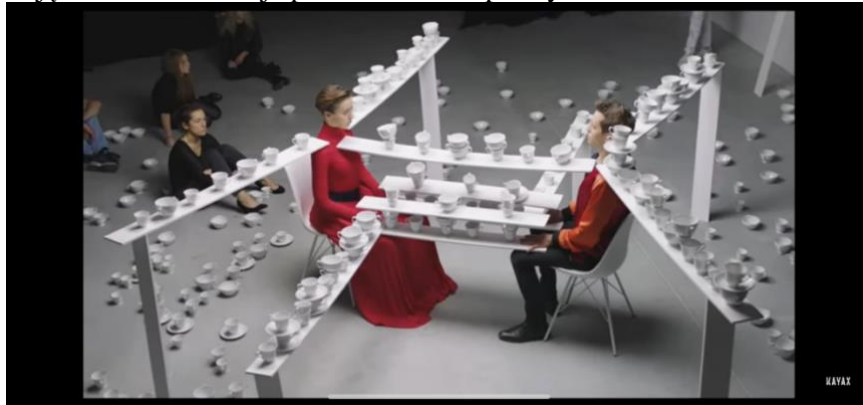
2.2. Wielowymiarowość i poziomy zaangażowania organizacyjnego

Teledysk zamieszczony w serwisie YouTube – Krzysztofa Zalewskiego – „Miłość Miłość”⁹⁷, najlepiej nawiązuje do relacji między ludźmi jako nieustannego placu budowy, wymagającego różnorodnych pokładów wysiłku, w którym artyści odnoszą się pośrednio lub bezpośrednio do problematyki zaangażowania. W 2016 roku w Krakowie podczas *Contemporary Art. Festival* artysta konceptualny Cho Un w swoich pracach pokazuje jak łatwo zachwiać relacje i jak ważne są podwaliny do ich budowy. Ekspozycja samego procesu twórczego podczas festiwalu polegała na wizualizacji relacji i zaangażowania obu stron. Dwie osoby biorące udział w tym procesie siedziały na krzesłach naprzeciwko siebie, wokół na ziemi były ustawione filizanki. Cho Un ustawiał deski łącząc ze sobą tych dwoje ludzi, najpierw stabilnie, potem ustawiał na tych deskach filizanki. Budując kolejne etapy ustawiał na barkach deski i znowu układał filizanki, wspierał je bocznymi podporami i znowu obciążał filizankami. Artyści biorący

⁹⁷ Serwis internetowy YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=IEiRPI nizgQ> [dostęp: 29.12.2021 r.].

udział w projekcie nie rozmawiali ze sobą, patrzyli na siebie, wymieniali spojrzenia, siedzieli nieruchomo wiedząc, że oboje są od siebie zależni. Gra spojrzeń, wysiłek i obciążenie spowodowały „frustrację”, wtedy to jedna z osób wstała i wyszła, gdyż napięcie było zbyt silne, a działanie to rozsypało całą konstrukcję. Zdjęcie 1 przedstawia wizualizację siedzących artystów podczas *Contemporary Art. Festival* w 2016 roku.

Zdjęcie 1. Wizualizacja podczas Contemporary Art. Festival w 2016 roku



Źródło: Serwis internetowy YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=IEiRPlnizgQ> [dostęp: 29.12.2021 r.]

Teledysk ten w subiektywnym odbiorze odnosi się do zarządzania, gdzie cały proces jest składową relacji międzyludzkich. To one są punktem wyjścia, który jest w otoczeniu spojrzeń, spraw, sytuacji i innych relacji, kluczowym aspektem zarządzania.

Zaangażowanie organizacyjne to związek lub więź, jaką pracownicy mają ze swoją organizacją, czyli w praktyce ze swoim pracodawcą. Zatem zaangażowanie organizacyjne wiąże się z poczuciem, że pracownik poprzez swoje przywiązanie umową o pracę jest związany zarówno osobiście, jak i zawodowo. Pracownik ma poczucie dopasowania do organizacji, w której świadczy pracę. Badania psychologii „I/O – psychologia przemysłowo-organizacyjna” są związane z zaangażowaniem organizacyjnym, jednak realizowane poza sferą publiczną. Dzięki psychologom z zakresu I/O pracodawca może dowiedzieć się m.in. o: „produktywności w miejscu pracy, wyboru pracowników najlepiej dostosowanych do konkretnych zadań i testowania produktów”⁹⁸. Opisuje ona psychologiczne przywiązanie jednostki do organizacji. Jak podaje departament psychologii w Maryland I/O zajmuje się badaniem ludzi w organizacjach formalnych, w tym w miejscu pracy. Badania I/O są przeprowadzane w celu poprawy

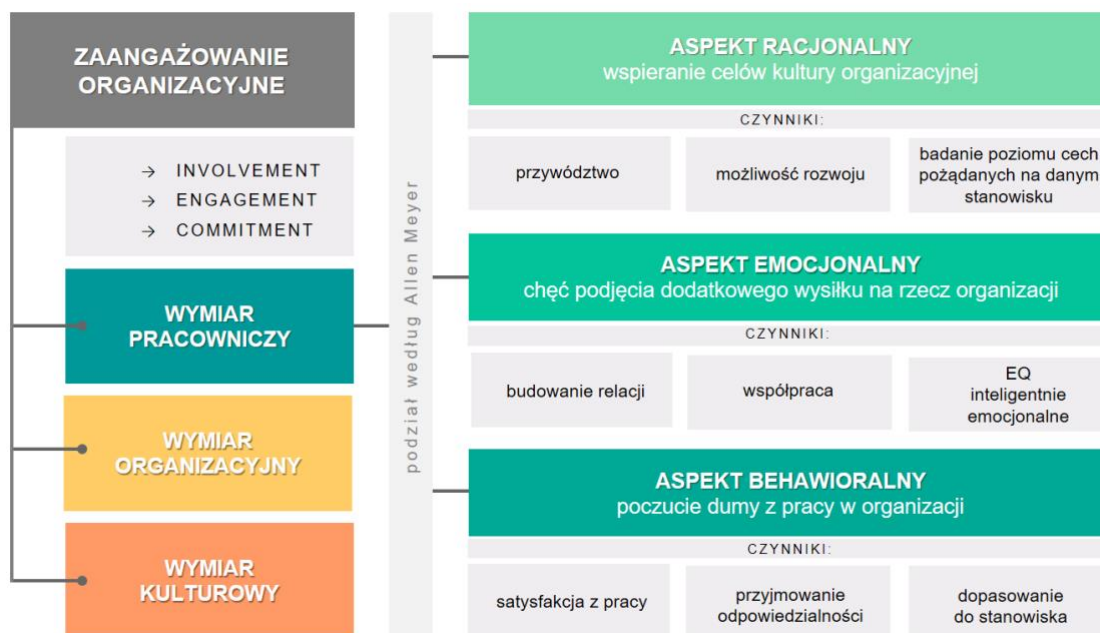
⁹⁸ I / O, <https://pl.reoveme.com/psychologia-przemyslowo-organizacyjna/> [dostęp: 7.12.2021 r.].

dobrostanu wyników pracowników i organizacji⁹⁹. Kiedy pracownik czuje silne poczucie zaangażowania organizacyjnego, wpisuje się w serce i przyszłą wizję firmy (zarówno zawodowo, jak i osobiście), rozumie cele organizacji oraz czuje się tak, jakby pasował, był szanowany i wynagradzany za pracę, którą wykonuje. Zatem na potrzeby rozprawy, w celu usystematyzowania pojęć, zaangażowanie organizacyjne będzie rozpatrywane w trzech wymiarach, tj.:

- 1) wymiarze organizacyjnym;
- 2) wymiarze kulturowym oraz
- 3) wymiarze pracowniczym¹⁰⁰.

Rysunek 1. przedstawia wielowymiarowość zaangażowania organizacyjnego w trzech wymiarach.

Rysunek 1. Wielowymiarowość zaangażowania organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne w ramach konferencji Szkoła Letnia Zarządzania 2020/2021, odbywającej się w dniach 7–9 czerwca 2021 r., <http://slz.sgh.waw.pl/program/> [dostęp: 5.05.2020 r.].

Wielowymiarowość pojęcia zaangażowanie organizacyjne wskazuje na różnorodność zachowań ludzi w organizacji. Zaangażowanie organizacyjne stanowi o rozumieniu i wspieraniu celów organizacji, takich jak: wzrost wydajności w postaci wyników pracy, akceptacji zmian, produktywności, innowacyjności, kreatywności,

⁹⁹ Department of Psychology, <https://psyc.umd.edu/graduate/what-io-psychology> [dostęp: 5.05.2020 r.].

¹⁰⁰ M. Chałupczak, J.M. Bugaj, *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, (red.) A. Sopińska, A. Modliński, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020, s. 347–350.

uczenia się, ale także obniżenia kosztów operacyjnych. Jego wysoki poziom obniża wskaźnik retencji pracowników oraz podnosi poziom ich satysfakcji, lojalności oraz poczucia bezpieczeństwa. Należy jednak podkreślić, że zaangażowanie jest postrzegane przez badaczy-jako konstrukt odmienny od motywacji i zadowolenia z pracy (por. Tab. 8). Termin zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie pracownicze są często stosowane zamiennie, z uwagi na zamienne stosowanie terminów: *engagement* i *commitment*. Nie każdy pracownik posiadający zaangażowanie organizacyjne będzie jednocześnie posiadał zaangażowanie pracownicze i na odwrót. W tabeli 8 zaprezentowano wybrane definicje zaangażowania pracowniczego.

Tabela 8. Wybrane definicje zaangażowania pracowniczego

Autor/autorzy	Definicja
Howard Becker ¹⁰¹	Indywidualna dyspozycja do angażowania się w spójny ciąg działań, prowadzących do określonego celu.
Richard T. Mowday i in. ¹⁰²	Indywidualne absorbowanie pracownika organizacją, jej celami i wartościami oraz identyfikację z nią.
William A. Kahn ¹⁰³	Stan psychiczny, który umożliwia pracownikom wyrażanie siebie podczas wykonywanej pracy, zaprzężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy.
Aleksy Poczowski ¹⁰⁴	Stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiągnięcia jej celów.
Ricky W. Griffin ¹⁰⁵	Postawa odzwierciedlająca utożsamianie się danej osoby z organizacją i przywiązanie do niej.
J. Fiorito i in. ¹⁰⁶	Więź psychiczna, którą członkowie organizacji rozwijają w kierunku organizacji.
R.C. Tolentino ¹⁰⁷	Stan, w którym pracownik identyfikuje się z konkretną organizacją i jej celami, i chciałby utrzymać członkostwo w tej organizacji.
S. Booth-Kewley i in. ¹⁰⁸	Stan psychiczny mający silny wpływ na prawdopodobieństwo pozostania pracownika w organizacji.

Zródło: opracowanie własne

¹⁰¹ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951), s. 47.

¹⁰² S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary*, „Amiement Journal” 2016, nr 4(3), s. 47–48.

¹⁰³ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty...*, s. 48.

¹⁰⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 429.

¹⁰⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 492.

¹⁰⁶ S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature Review...*, s. 48.

¹⁰⁷ R.C. Tolentino, *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, „International Journal of Information Technology and Business Management” 2013, t. 15, nr 1, s. 51.

¹⁰⁸ S. Booth-Kewley, R.G. Dell’Acqua, C.J. Thomsen, *Factors Affecting Organizational Commitment in Navy Corpsmen*, „Military Medicine” 2017, nr 182, s. 1794–1800.

Dokonany przegląd wybranych definicji zaangażowania pracowniczego świadczy o tym, że zazwyczaj autorzy w nich wskazują i podkreślają postawy pracowników wobec organizacji. Ma to z pewnością silny związek z funkcjonowaniem w literaturze przedmiotu pojęć, takich jak:

- „*commitment*”, akceptacja i identyfikacja z celami, misją i strategią organizacji, struktura i relacje wewnętrzne;
- „*involvement i engagement*” zaangażowanie w pracę i współpracę, przywództwo, angażowanie się w proces decyzyjny, tworzenie zespołów samoorganizujących się, *empowerment*;
- „*commitment, involvement i engagement*” – szanowanie wartości organizacyjnych, takich jak szacunek, utożsamianie się z grupą, budowanie wizerunku¹⁰⁹.

Należy jednak podkreślić, że zaangażowanie organizacyjne nie jest pojęciem homogenicznym. Najczęściej cytowana praca w tym zakresie autorstwa Johna Meyera i Natalie Allen wskazuje na trzy niezależne aspekty zaangażowania organizacyjnego, tj.¹¹⁰:

- 1) *zaangażowanie afektywne* (ang. *affective commitment*) – rozumiane jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Zaangażowanie to odzwierciedla stopień, w jakim jednostka czuje potrzebę podejmowania działań w ramach danej organizacji i wyraża wobec niej pozytywny emocjonalny stosunek. Wynika z wewnętrznych przekonań (np. pasji, satysfakcji), jest długotrwałe i autentyczne. Osoby o wysokim poziomie zaangażowania afektywnego utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z realizowania swoich ról zawodowych w danej organizacji;
- 2) *zaangażowanie trwania* (ang. *continuance commitment*) – traktowane jako wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Jest tendencją do włączania się w ciąg aktywności ze względu na ewentualne koszty związane z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. Może oznaczać, iż pracownik pozostaje w organizacji ze względu na realizację własnych potrzeb. Zadania wykonuje poprawnie, zgodnie ze standardami, ale nie identyfikuje się

¹⁰⁹ M. Chałupczak, J.M. Bugaj, *Wyzwania zaangażowania ...*, s. 343–350.

¹¹⁰ N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „*Journal of Occupational Psychology*” 1990, nr 63, s. 3–4.

z celami firmy;

- 3) *zaangażowanie normatywne* (ang. *normative commitment*) – zaangażowanie uwarunkowane przez normy społeczne określające poziom lojalności wobec organizacji oraz przez poczucie zobowiązania i wierność pracownika wobec danej organizacji. Ukazuje ono, jak bardzo człowiek czuje, że powinien pozostać w organizacji. Zaangażowanie normatywne nie tworzy wartości dodanej, a pracownicy pozostają w firmie wyłącznie z powodu pewnego rodzaju przymusu. Angażują się oni w wykonywane zadania, ale poziom tego zaangażowania jest umiarkowany.

Konstrukcja zaangażowania jest ważna, ponieważ przyczynia się do zrozumienia, jak ludzie rozwijają się zawodowo i integrują swoje liczne zobowiązania związane z pracą. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie zaangażowania „jako silne utożsamianie się jednostki z wykonywaną profesją”¹¹¹. Zaangażowanie nauczycieli to wiara w zawodowe cele i wartości oraz akceptacja ich, tendencja do podejmowania znaczących wysiłków w pracy, przynależność do zawodu, poczucie dumy z kariery i dążenie do działalności zawodowej¹¹². Wykracza ono poza zobowiązania dla konkretnej organizacji i implikuje indywidualne spojrzenie jednostek na jej zawód i motywację, aby pozostać w swojej pracy. W tym również te, które wykraczają poza granice organizacyjne¹¹³. Zaangażowanie odnosi się do zaangażowanych jednostek dumnych ze swojej kariery, wierzących w cele i wartości kariery oraz skłonnych do wykazywania znacznych wysiłków w działalności zawodowej¹¹⁴. Stąd pojęcie zaangażowania organizacyjnego w swojej wielowymiarowości jest nierozdzielnie związane z zaangażowaniem pracowniczym.

Wymiar pracowniczy świadczy o poczuciu przywiązania, dumy z przynależności do organizacji. Idea zaangażowania pracowniczego wywodzi się z badań poświęconych wypaleniu zawodowemu. Obszar wypalania zawodowego jest niezbędny do wyjaśnienia całego spektrum zjawisk¹¹⁵ zaangażowania. Według różnych autorów zaangażowanie

¹¹¹ D.T. Otley, B.J. Pierce, *The operation of control systems in large audit firms*, Auditing: „A Journal of Practice and Theory” 1996, t. 15, nr 2, s. 65–84.

¹¹² E.O. Llapa-Rodríguez, M.A. Trevizan, G.T. Shinyashiki, *Conceptual reflections about organizational and professional commitment in the health sector*, „Rev Latino-An Enfermagem” 2008, nr 16(3), s. 484–488.

¹¹³ K. Lee, J.J. Carswell, N.J. Allen, *A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person and work-related variables*, „Journal of Applied Psychology” 2000, nr 85(5), s. 799–811.

¹¹⁴ N. Drey, D. Gould, T. Allan, *The relationship between continuing professional education and commitment to nursing*, „Nurse Educ Today” 2009, nr 29(7), s. 740–745.

¹¹⁵ P. Korzyński, *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, s. 79.

pracownicze odnosi się do zróżnicowanych aspektów wykonywanej pracy. Jednak, i co najważniejsze, aspekty te odnoszą się do indywidualnego podejścia każdego człowieka. N.J. Allen i J.P. Meyer wskazują na trzy aspekty, które zostały ujęte na rysunku 1 – należą do nich a. racjonalny, a. emocjonalny oraz a. behawioralny.

Pierwszy z nich stanowi o rozumieniu i wspieraniu celów organizacji, drugi prezentuje poczucie przywiązania, dumy z przynależności do organizacji. Trzeci natomiast wskazuje na postawę wykraczającą poza obowiązki, koncentrując się na dodatkowym wysiłku na rzecz organizacji. Zaangażowanie pracownika jest kluczowym elementem sukcesu danej organizacji. Rysunek 2 prezentuje zaangażowanie organizacyjne, z uwzględnieniem wysiłku pracownika zważywszy na: organizację, pracę oraz zawód.

Rysunek 2. Zaangażowanie organizacyjne ze względu na wysiłek pracownika.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Półtoraczyk, *Jak kształtować zaangażowanie pracowników produkcyjnych*, „Sztuka motywowania” z 1 lipca 2019, nr 51, s. 225–231; J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 1, s. 333–345.

W związku z tym, zaangażowanie pracownicze stanowi składową zaangażowania organizacyjnego. To z kolei związane jest z kwestią mówiącą o tym, że każda organizacja ponosi odpowiedzialność za wysiłek związany z jego budowaniem. Ray Baumruk¹¹⁶ pisze, iż zaangażowani pracownicy wpływają również na zaangażowanie organizacyjne,

¹¹⁶ R. Baumruk, *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce*, „Strategic HR Review” 2006, t. 5, nr 2, s. 24–27.

co przejawia się w efektywności organizacji. Zatem warto tu wspomnieć jeszcze o koncepcji określanej jako „3S”: „say – mówić, stay – pozostać, strive – starać się”. Wskazane elementy koncepcji 3S wpływają na wizerunek organizacji i jej interesariuszy, ale również na samego pracodawcę. Stąd też istotnym wyzwaniem dla sektora publicznego stało się adaptowanie i wdrażanie metod, i narzędzi stosowanych w zarządzaniu w organizacjach biznesowych na potrzeby organizacji publicznych¹¹⁷.

Rysunek 3. Koncepcja „3 S”



Źródło: opracowanie własne na podstawie J.M. Moczydłowska, A. Kwoka, *Rzecznictwo pracowników pracownicy w roli ambasadorów marki*, „Marketing i Rynek” 2021, t. XXVIII, nr 8, s. 26.

Jak pisze Krystyna Serafin kultura jest związana z człowiekiem, to on bowiem jest jej twórcą i odbiorcą¹¹⁸. Praca jednostki ma wpływ na wymiar kulturowy, wskazuje na postawę wykraczającą poza obowiązki pracownika, koncentrując się na dodatkowym wysiłku na rzecz organizacji¹¹⁹. Każda organizacja ma kulturę i klimat, jak również zatrudnieni w niej pracownicy różnią się od innych, co uniemożliwia stworzenie jednego przepisu na zwiększenie zaangażowania dla każdego przedsiębiorstwa⁸⁹. W celu przeprowadzenia badań w określonej zbiorowości warto określić jej elementy oraz odpowiedzieć na pytanie: W jaki sposób zachodzą wewnętrzne procesy. *Nowa*

¹¹⁷ A. Frąckiewicz-Wronka, *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2010, s. 8.

¹¹⁸ K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*. *Studia Ekonomiczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222, s. 87–97.

¹¹⁹ M. Chałupczak, J.M. Bugaj, *Wyzwania zaangażowania ...*, s. 347–350.

encyklopedia powszechna wskazuje w aspekcie kulturowym na zasadnicze cztery aspekty szczegółowe, takie jak:

- „— a. materialny,
- a. behawioralny,
- a. psychologiczny,
- a. aksjonormatywny”¹²⁰.

Aspekt materialny ma istotne znaczenie wobec pracownika, bo pobudza przynależność do organizacji i buduje uznanie zarówno własne, jak i otoczenia. Zatem istotne jest, aby dać każdemu pracownikowi poczucie użyteczności i znaczenia poprzez aspekt psychologiczny. W aspekcie behawioralnym z kolei, jak piszą Adam Szałkowski oraz Urszula Bukowska istotnym punktem wyjścia jest określenie miejsca „człowieka w organizacji, jak i determinant kreujących grupy społeczne i zespoły pracownicze”¹²¹. Każdy człowiek jest niepowtarzalny z uwagi na zespół cech, jaki tworzy jego aspekt psychologiczny, ten z kolei przekłada się na aspekt całej organizacji. To oznacza, że jednostka (człowiek), jak pisze Ewa Stelmasiak, przedkłada poczucie sensu oraz możliwe sposoby radzenia sobie ze stresem nad odczuwanie szczęścia¹²². „Aksjonormatywny aspekt odpowiedzialności społecznej obrazuje dwie nierozzerwalne i kluczowe kategorie – wartości i wynikające z nich normy”¹²³.

W ogólnym ujęciu pojęcie zaangażowania pracowniczego stanowi o postawie silnego utożsamienia się jednostki z wykonywaną profesją¹²⁴. To utożsamianie się pracownika z wykonywaną pracą przez badaczy zajmujących się tym zagadnieniem jest postrzegane jako działania przejawu własnej inicjatywy oraz efektywnej ich realizacji. Przy czym, kluczowe są tutaj trzy czynniki: wysoki stopień identyfikacji pracownika z firmą, wiązanie przez niego z firmą własnej przyszłości zawodowej i poczucie silnej motywacji do „dawania z siebie więcej”, niż wynika z zakresu jego obowiązków.

Z perspektywy pracowników można mówić o ich określonym zachowaniu, czyli „zaangażowaniu w pracę”. Zaangażowanie organizacyjne w wymiarze pracowników, w tym również pracowników na stanowiskach kierowniczych, jest ich wsparciem

¹²⁰ *Nowa encyklopedia powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, t. 3, s. 618.

¹²¹ A. Szałkowski, U. Bukowska, *Zarządzanie zespołami pracowniczymi aspekt behawioralny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005, s. 8–68.

¹²² E. Stelmasiak, *Kluczowe wskaźniki pomiaru wellbeingu w firmie*, [w:] *WELLBEING w organizacji: co? jak? dlaczego?*, (red.) K. Kulig-Moskwa, INFOR, Warszawa 2018, s. 125.

¹²³ *Ibidem*.

¹²⁴ D.T. Otley, B.J. Pierce, *The operation of control systems in large audit firms*, *Auditing*, „A Journal of Practice and Theory” 1996, t. 15, nr 2, s. 65–84.

w rozwoju, inicjowaniem określonych zachowań, kreowaniem procesów i działań wspierających to zaangażowanie. W wymiarze pracowniczym (*involvement i engagement*) będą rozpatrywane zakresy w ujęciu różnorodności i interdyscyplinarności pojęć. Zaangażowanie w pracę pracowników – badacze traktują nie jako chwilowy stan, lecz jako stały i pogłębiający się afektywno-poznawczy stosunek do obowiązków, zachowań, ludzi i obiektów związanych z pracą. Ma on charakter eksploracyjny oraz praktyczny, gdyż wymienione komponenty są ze sobą ściśle związane, przez co u pracowników wykształca się jego postawa. Wśród wielu publikacji związanych z analizą postaw u pracowników istotną rolę stanowi rola wskazanych czynników generalnych i szczegółowych. Cele te powinny być doprecyzowane poprzez przedstawienie środowiskowych i indywidualnych uwarunkowań. Warto pamiętać, że liderzy – menedżerowie stanowią podłoże podejmowanych działań, co przekłada się na konieczność identyfikacji czynników wpływających na budowanie skutecznego systemu motywacyjnego pracowników. Te przykłady ukazują również zainteresowanie indywidualną ofertą dopasowaną do potrzeb i wartości jednostki. Istotnym aspektem tego jest zaangażowanie organizacyjne, które wpływa z kolei na zaangażowanie pracownicze. W celu osiągnięcia sukcesu warto zastosować różne działania w sposobie zarządzania ZSP, np. poprzez¹²⁵:

- „zatrudnienie specjalistów znających lokalne potrzeby” – środowisko pracy;
- dostosowanie metod aktywizacji do potrzeb grupy;
- zwiększenie udziału w uczeniu się i dzieleniu wiedzą wśród osób pracujących;
- okazanie zaufania pracownikowi w sposobie wykonania powierzonego zadania;
- budowanie atmosfery w zespole poprzez wspólne cieszenie się z sukcesu i wysnuwanie wniosków z odniesionych porażek;
- stosowanie w praktyce równowagi pomiędzy pracą, a życiem osobistym;
- „okazanie zaufania poprzez połączenie wartości”, celów i aspiracji swoich pracowników;
- „rozmawianie o problemach i szukanie rozwiązania”, szczególnie w momencie, kiedy się pojawiają, zapobiega to frustracji zarówno u osób

¹²⁵ A. Sobolewski, *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2007, s. 25–75.

zarządzających, jak i pracowników.

Wskazane działania z zakresu zarządzania mają na celu usprawnianie obszarów działalności instytucji publicznej poprzez tworzenie strategii i monitorowanie jej realizacji. Działania te zarysowały pewne prawidłowości, wskazując na poziomy zaangażowania organizacyjnego.

Poziomy zaangażowania organizacyjnego są definiowane według skali. W zależności od specyfiki organizacji są określane od czterech do sześciu „stopni” na skali zaangażowania organizacyjnego. Jednak co ważne są one definiowane w zależności od przyjętego tłumaczenia dla: „*commitment, involvment i engagement*”. Poziomy zaangażowania na pięciostopniowej skali to: niezaangażowany, zagrożony, neutralny, zaangażowany i bardzo zaangażowany¹²⁶. Można odnieść wrażenie odniesienia do skali Likerta. Z kolei inna ze skal wskazuje cztery poziomy do których należą: sympatia, kompetencja, skuteczność i wartość¹²⁷. Pierwszy z nich - sympatia stanowi o nastawieniu pracowników wobec misji i wizji organizacji oraz co bardzo ważne o ich nastawieniu i koncentracji na swojej pracy. Kolejnym poziomem jest kompetencja, która świadczy o skuteczności i pewności wykonywania powierzonych zadań. Tu bardzo istotnym czynnikiem jest „połączenie”, kompetencji wszystkich członków zespołu. Trzecim poziomem jest skuteczność, w której wysiłki pracowników na rzecz poprawy organizacji zostają docenione. Takie działania wpływają na budowanie w zespole wytrwałości w dążeniu do celu ich niezawodności i zastawania kompetencji. Ostatnim z poziomów jest wartość – na tym poziomie zaangażowanie organizacyjne wskazuje jak ważne jest poświęcenie czasu, wysiłku i inwestycji emocjonalnych całego zespołu na rzecz organizacji. Z uwagi na charakter organizacji jaką jest ZSP opisana koncepcja czterostopniowej skali zaangażowania organizacyjnego może być zastosowana dla ZSP zarówno do otoczenia wewnętrznego jak i zewnętrznego.

Na poziom zaangażowania organizacyjnego mają wpływ nie tylko indywidualne cechy pracowników, ale i specyficzny charakter organizacji, w której świadczą oni pracę oraz co istotne jaki wpływ ma organizacja na pracownika¹²⁸ jako na jednostkę świadczącą

¹²⁶ E. Chatzopoulou, D. Manolopoulos, V. Agapitou, *Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Journal of Business Ethics 2022, T. 179, s. 795–817.

¹²⁷ P.W. Kim, *Ambient intelligence in a smart classroom for assessing students' engagement levels*, Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing (2019) 10, s.3847–385.

¹²⁸ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 16.

pracę. Poziomy zaangażowania nie są tylko statystycznym narzędziem identyfikującym i oceniającym zaangażowanie organizacyjne. Wskazują one bowiem jaki kierunek „rozwoju” powinien być przyjęty przez osoby zarządzające. Poziomy „sprawdzają” czy misja, wizja oraz wartości organizacji są zgodne z założeniami i czy pracownicy świadczący pracę mają prawdziwe emocjonalne zaangażowanie. Graham Cuskelly i Alistair Boag wskazują, iż poziomy zaangażowania organizacyjnego są „istotnym predyktorem realizacji zadań, absencji i rotacji pracowników w organizacjach pracy”¹²⁹. Osoby zarządzające dzięki pozyskanym informacją mogą odzyskać zaangażowanie swoich pracowników, utrzymać je oraz rozwinąć.

2.3. Czynniki wpływające na zaangażowanie organizacyjne

Dotychczas w literaturze przedmiotu zaangażowanie organizacyjne było rozpatrywane przede wszystkim jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że prowadzono badania dotyczące identyfikacji czynników wpływających na zaangażowanie organizacyjne. Wśród tych czynników wzięto pod uwagę wynagrodzenie i motywację, dzielenie się wiedzą, sprawiedliwość organizacyjną, zadaniową orientację pracy oraz szkolenie i rozwój¹³⁰. Rezultaty badań wskazały na pozytywny i istotny związek pomiędzy wskazanymi czynnikami. Ponadto poszukiwano związków pomiędzy „zaangażowaniem organizacyjnym a sukcesem zawodowym”¹³¹, a także poziomem kultury bezpieczeństwa pracy¹³².

Krytyczna analiza literatury pod kątem zaangażowania organizacyjnego oraz zaangażowania pracowniczego w sektorze publicznym oparta jest w znacznej części na wielowymiarowości działań pracowniczych. Warto podkreślić, iż nauki o zarządzaniu i jakości zajmują się również funkcjonowaniem instytucji sektora publicznego, przyczyniając się do skutecznego osiągnięcia wytyczonych celów¹³³. Kluczowy element koncentruje się na długotrwałych i bezpośrednich relacjach międzyludzkich,

¹²⁹ G. Cuskelly, A. Boag, *Organisational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover among Volunteer Sport Administrators: Results of a Time-Lagged Study*, Sport Management Review t. 4, Maj 2001, s. 65-86.

¹³⁰ C. Chew Sze, C. Venny Sin Woon, Y. Sook Fern, P. Kwee Wei, *An Empirical Study on Factors Affect in Organizational Commitment Among Generation X*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2016, nr 219, s. 170.

¹³¹ I. Marzec, *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim. Problemy Polityki Społecznej*, „Studia i Dyskusje” 2014, nr 27(4), s. 141.

¹³² A. Wołpiuk-Ochocińska, *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2016, nr 1(12), s. 135.

¹³³ S. Filipowicz, *Krytyka. Imponderabilia i strategia*, „Nauka” 2012, nr 2, s. 33-42.

wynikających ze sposobu i możliwości świadczonej pracy, np. w ramach sieci współpracy projektowej lub organizacyjnej. Rzeczą zdecydowanie wartą rozważenia jest skoncentrowanie uwagi na tym, co wpływa na zaangażowanie organizacyjne? I czego jest ono wynikiem? Zebrane fakty zostały zaprezentowane w tabeli 9.

Tabela 9. Zebrane fakty w metodzie obserwacyjnej

Fakty w metodzie obserwacyjnej
Samorealizacja pozytywnie wpływa na zaangażowanie w pracę i organizację. Zaangażowanie to również silnie wpływa na satysfakcję z pracy ¹³⁴ ;
Wypalenie zawodowe może mieć poważny wpływ zarówno na życie zawodowe, jak i osobiste ¹³⁵ ;
Jakość relacji z przełożonym ma pozytywny wpływ na satysfakcję z pracy ¹³⁶ ;
Kultura pracy ma największy wpływ na zaangażowanie pracowników, a następnie komunikacja, lojalność, satysfakcja z pracy, wydajność pracy, samoocena, morale pracowników, praca a środowisko, zaangażowanie w pracę oraz stres w pracy ¹³⁷ ;
Na bezpieczeństwo psychiczne wpływa przede wszystkim aspekt społeczny, w tym środowisko; czyli relacje międzyludzkie, dynamika grupy, styl zarządzania i normy społeczne ¹³⁸ ;
Różnorodność miejsc pracy (stanowisk), możliwości rozwoju, autonomia i informacje zwrotne miały znaczący pozytywny bezpośredni związek z zaangażowaniem ¹³⁹ ;
Sposoby doświadczania, rozwoju i procesów przez pracowników wpływają na zachowanie i ich samopoczucie ¹⁴⁰ ;
Wigor i poświęcenie, może wpływać na równowagę w życiu zawodowym i prywatnym pracownika ¹⁴¹ ;
Informacje zwrotne znacznie i pośrednio wpływają na wydajność pracy i relacje były zapośredniczone przez zaangażowanie w pracę ¹⁴² ;

¹³⁴ R. Gopinath, *Prominence of Self-Actualization in Organization*, „International Journal of Advanced Science and Technology” 2020, t. 29, nr 3, s. 11591–11602.

¹³⁵ H. Habib, *Organizational Commitment among Secondary School Teachers in relation to Job Burnout*, „International Journal of Education” 2020, t. 8, nr 3, s. 72.

¹³⁶ T.H. Nguyen, *Impact of Leader-Member Relationship Quality on Job Satisfaction, Innovation and Operational Performance: A Case in Vietnam*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2020, t. 7, nr 6, s. 449–456.

¹³⁷ B. Dash, *Predictors and outcomes of employee engagement: empirical study of bank employees*, „International Journal of Exclusive Global Research” 2021, t. 6, nr 4, s. 2.

¹³⁸ W. Schaufeli, *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London 2013, s. 4.

¹³⁹ S.L. Albrecht, R.C. Green, A. Marty, *Meaningful Work, „Job Resources, and Employee Engagement, Sustainability”* 2021, nr 13(7), MDPI pionier w publikacjach naukowych o otwartym dostępie: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/4045/htm> [dostęp: 2.04.2021 r.].

¹⁴⁰ J.P. Meyer, B. Schneider, *Organizational Climate and Work Engagement of Employees of Divine Word Colleges in Ilocos Region, Philippines*, „International Journal of Research in Business and Social Science” 2021, nr 10(1), s. 107–121.

¹⁴¹ A.S. Puspitasari, M. Darwin, *Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement*, „International Journal of Science and Society” 2021, t. 3, nr 1, s. 334–337.

¹⁴² H. Hamzah, N.S. Nordin, R. Dwiyantri, T.N. Nadzirah Mawi, *The Role of Well-Being, Supervisor Support and Positive Feedback on Lecturers' Work Engagement*, „The Journal of Behavioral Research Institute” 2021, t. 16, nr 1, s. 73–84.

Fakty w metodzie obserwacyjnej

Różnice w statusie społecznym członków zespołu wpływały na procesy tworzenia pracy przez pracowników¹⁴³.

Zródło: opracowanie własne

Zatem wskazane w tabeli 9 zestawienie działań jest możliwe poprzez wyodrębnienie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników. Czynniki te zostały poddane subiektywnej interpretacji, co pozwoliło na wyprowadzenie wniosków, a to z kolei na ich grupowanie na: generalne i szczegółowe. Taki proces pozwala na odniesienie się najpierw w sposób ogólny – generalny, a potem na uszczegółowienie czynników poprzez indywidualność organizacyjną. Jednak każda instytucja publiczna będzie kierowała się inną specyfiką pracy i innym systemem wartości, stąd czynniki te będą ulegały zmianie.

Tabela 10. Czynniki kształtujące zaangażowanie pracownika w pracę

Czynniki generalne	Czynniki szczegółowe
<ul style="list-style-type: none"> — sposoby komunikowania; — założenia; — normy; — rytuały; — mity; — tabu; — postawy¹⁴⁴; — system wynagrodzeń adekwatny do kwalifikacji pracowników oraz stawek rynkowych; — prowadzenie otwartej komunikacji na linii podwładny – przełożony; — jasny i zrozumiały system informacji wewnętrznej; — zatrudnianie pracowników posiadających odpowiednie kompetencje; — wspieranie rozwoju pracowników – w szczególności poprzez ich uczestnictwo w szkoleniach, kursach oraz stażach¹⁴⁵; — jasność celu i wytyczonych kierunków działania; — prowadzenie okresowych ocen pracowników, przy czym muszą oni zostać wcześniej poinformowani o celach i zasadach tych działań; — możliwość nieskrępowanego działania. 	<ul style="list-style-type: none"> — wartości precyzyjne – określanie zakresu obowiązków indywidualnie dla każdego z pracowników; — możliwość rozwijania zainteresowań¹⁴⁶; — możliwość realizacji zadań, które stanowią wyzwanie; — możliwość uczenia się i doskonalenia kompetencji zawodowych.

Zródło: opracowanie własne

¹⁴³ T. Wenqing, H. Wang, S. Rispons, *How and When Job Crafting Relates to Employee Creativity: The Important Roles of Work Engagement and Perceived Work Group Status Diversity*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2021, nr 18, s. 291.

¹⁴⁴ M. Hammer, *Process Audit*, „Harvard Business Review”, April 2007, nr 85(4), s. 112–121.

¹⁴⁵ *Starzenie się i Polityka Zatrudnienia: Polska 2015*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2015, s. 113.

¹⁴⁶ D. Becker-Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer, *Rozwój osobisty i zawodowy wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 49.

Zaangażowanie organizacyjne możliwe jest do zweryfikowania poprzez wyodrębnienie czynników zaprezentowanych w tabeli 10. Czynniki generalne stanowią o elementach ekonomiczno-finansowych, psychologicznych, administracyjno-prawnych, politycznych¹⁴⁷. Czynniki szczegółowe są określane przez działania każdej organizacji, odnosząc się do sposobu zarządzania i kultury organizacyjnej. Jak pisze Thomas W. Britt, zaangażowanie organizacyjne to „poczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej”. Sarah Cook¹⁴⁸ zaprezentowała zaangażowanie w korelacji czterech czynników (a właściwie obszarów, które zawierają zbiory czynników) – dobrego samopoczucia pracowników (*well-being*), zapewnienia dostępu do informacji (*information*), poczucia sprawiedliwości (*fairness*) oraz *involvementu*.

2.4. Kryteria zaangażowania organizacyjnego w sektorze publicznym

Wymiar zarządzania, w tym procesów, struktury i strategii organizacji został określony przez kryteria, takie jak: realizacja przydzielonych zadań, wsparcie procesów inicjujących zaangażowanie w pracę, *empowerment*, wykorzystanie zasobów, wynagradzanie i nagradzanie za zaangażowanie, budowanie wizerunku, kształtowanie reputacji organizacji, praktyki HR, wykonywanie zadań dotyczących realizacji procesów i strategii. W sektorze publicznym to dyrektor pełni rolę menedżera – lidera, a jego postawa stanowi o byciu skutecznym i wiarygodnym. Zarówno działania kierowane wobec pracowników, jak i interesantów prezentują model osoby uczącej się i rozwijającej, w sposób świadomy realizującej swoje potrzeby rozwojowe. Kształcenie dyrektorów nie ogranicza się do przygotowania sprawowania tej roli, ale jest konieczne na wszystkich etapach jej pełnienia. Kompetencje związane z zarządzaniem rozwojem osobistym są nie tyle częścią liderskiej edukacji, a jej koniecznym warunkiem. Zatem działania dyrektora nie mogą ograniczać się tylko do jego ustawowych ról, zostały określone w art. 68. Zadania dyrektora szkoły lub placówki¹⁴⁹ [patrz: 3.4.1.].

Zatem zakres możliwości liderów uwarunkowany jest nie tylko aspektami prawnymi, ale skupia się na indywidualnych preferencjach jednostki. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz własnych obserwacji, dokonano subiektywnej

¹⁴⁷ A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków – Kluczbork 1998, s. 187.

¹⁴⁸ S.Cook, *The essential guide to employee engagement*, London – Philadelphia 2008, s.s. 214.

¹⁴⁹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2020 r. poz. 910 i 1378 oraz z 2021 r. poz. 4).

klasyfikacji uwarunkowań, takich jak: inteligencja emocjonalna (EQ)¹⁵⁰, przywództwo (*Leadership*)¹⁵¹, budowanie relacji¹⁵², współpraca¹⁵³, przyjmowanie odpowiedzialności, które są elementem poziomów kompetencji społecznych¹⁵⁴, satysfakcja z pracy – *Enjoyment Performance*¹⁵⁵, możliwość rozwoju, jakość pracy¹⁵⁶, badanie poziomu cech pożądaných na danym stanowisku, dopasowanie do stanowiska, równowaga praca – życie. Z kolei na podstawie interpretacji Magdaleny Chałupczak i Justyny M. Bugaj zostały wskazane kryteria zaangażowania organizacyjnego (por. Rysunek 1, s. 38)¹⁵⁷.

Tabela 11. Wymiary i przykładowe kryteria do badania zaangażowania organizacyjnego

wymiary	przykładowe kryteria do badań
pracowniczy, w tym kierowniczy	<ul style="list-style-type: none"> — Przywództwo; — Relacje pracownicze i współpraca; — Zaangażowanie w pracę pracowników; — Równowaga praca – życie; — Rozwój; — Uczenie się; — Jakość pracy;
zarządzania, w tym procesów, struktury i strategii organizacji	<ul style="list-style-type: none"> — Zakres przydzielonych zadań; — <i>Empowerment</i>; — Wykorzystanie zasobów; — Wynagradzanie i nagradzanie za zaangażowanie; — Wizerunek; — Reputacja organizacji; — Praktyki HR; — Zakres zadań dotyczących procesów i strategii;
kultury organizacyjnej, w tym wartości	<ul style="list-style-type: none"> — Zaufanie; — Lojalność; — Autonomia;

¹⁵⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 514.

¹⁵¹ Ibidem, s. 160–170.

¹⁵² A. Kanbur, E. Kanbur, *Mediating Role of Perceived Internal Status on the Relationship Between Perceived Psychological Empowerment and Loneliness at Workplace*, „Business and Economics Research Journal” 2020, t. 11, nr 1, s. 213–227.

¹⁵³ M. Rehan Butt, A. Imran, *Perception of Organizational Politics and Job Outcomes in a Public Sector Organization: The Moderating Role of Teamwork*, „Middle-East Journal of Scientific Research” 2013, nr 18(9), s. 1268–1276.

¹⁵⁴ Zintegrowany System Kwalifikacji, <http://www.kwalifikacje.gov.pl/> [dostęp: 14.01.2021 r.].

¹⁵⁵ Harrison Assessments, https://www.harrisonassessments.asia/EnjoymentPerformanceMethodology_HarrisonAssessments.pdf [dostęp: 14.01.2021 r.].

¹⁵⁶ P. Kot, K. Grzesiuk, T. Korulczyk, *Podręcznik akademicki dla studentów kierunku: Doradztwo kariery i doradztwo personalne*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2017, s. 31–32.

¹⁵⁷ M. Chałupczak, J.M. Bugaj, *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, (red.) A. Sopińska, A. Modliński, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020, s. 343–350.

wymiary	przykładowe kryteria do badań
	— Satysfakcja; — Kompetencje.

Zródło: M. Chałupczak, J.M. Bugaj, *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, (red.) A. Sopińska, A. Modliński, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020, s. 343–350.

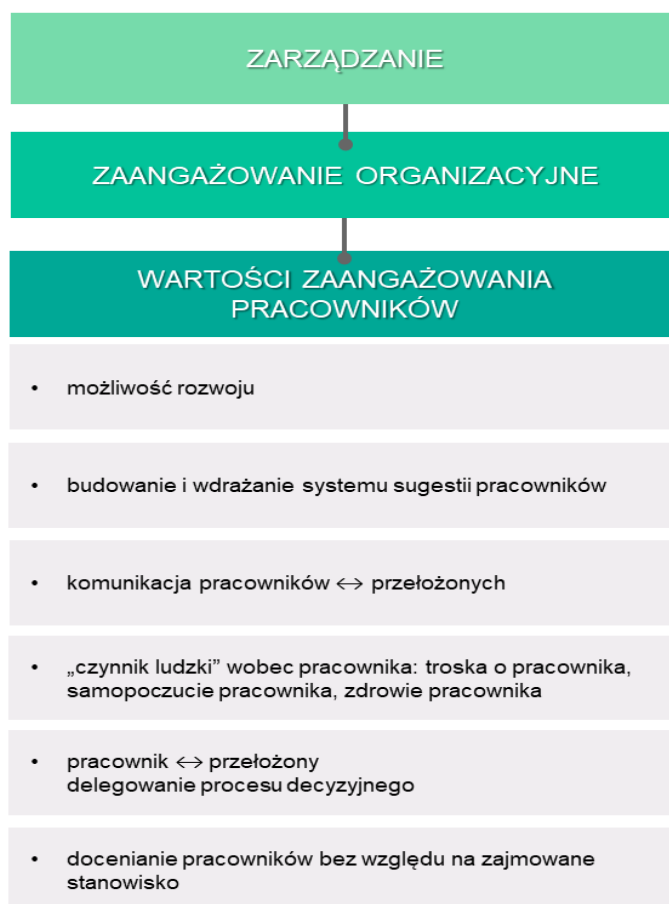
Istotnym działaniem z zakresu zarządzania w organizacji jest określenie dopasowania do stanowiska pracy poprzez:

- a) doprecyzowanie oczekiwań wobec kwalifikacji pracowniczych – zarządzanie kompetencjami powinno być osadzone w zarządzaniu przedsiębiorstwem i zarządzaniu zasobami ludzkimi;
- b) dopasowanie do przełożonego – obszar badań powinien obejmować elementy, takie jak: warunki pracy, system motywacyjny, współpraca z innymi, organizacja pracy, jakość komunikacji wewnętrznej, możliwość rozwoju, motywacja do pracy, identyfikacja z firmą, wykorzystanie potencjału pracownika, poczucie sensu wykonywanej pracy, kultura organizacyjna – duma z przynależności do organizacji.

Wskazane w pkt a i b dopasowanie do stanowiska to niezwykle istotny aspekt zakresu zarządzania. Wpływa on na zastosowanie potencjału pracownika w praktyce, ale, co istotne, dzięki takim działaniom może przyczynić się efektywności organizacyjnej i zwiększenia zaangażowania organizacyjnego.

Wymiar pracowniczy jest doprecyzowany poprzez przykładowe kryteria, do których należą: przywództwo, budowanie relacji, współpraca, zaangażowanie w pracę pracowników, równowaga praca – życie, możliwość rozwoju, możliwość uczenia się i jakość pracy. Wskazane w wymiarze pracowniczym kryteria można doprecyzować poprzez wartości zaangażowania pracowniczego, do których należą te wskazane (por. Rysunek 4).

Rysunek 4. Wartości zaangażowania pracowników w procesie zarządzania-



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stankiewicz, M. Moczydłowska, *Zaangażowanie pracowników i jego „druga strona”: pracoholizm i wypalenie zawodowe*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 2(889), s. 25–30.

Sposób zarządzania lub przewodzenia zespołem wskazuje na istotne wartości zaangażowania pracowniczego. Istotne w tym miejscu wydaje się wskazanie różnic pomiędzy przywództwem a zarządzaniem, gdyż są one ze sobą związane. W tabeli 12. zostały wskazane różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem.

Tabela 12. Przywództwo i zarządzanie

Przywództwo	Zarządzanie
Northouse definiuje przywództwo jako proces, w którym osoba wpływa na innych, aby osiągnęli wspólny cel	działanie polegające na dysponowaniu zasobami; ponieważ do zasobów najważniejszych należą ludzie, zasobami są pieniądze, a przez nie oddziałuje się na ludzi. Zarządzanie wiąże się z kierowaniem i bardzo często używa się łącznie terminów „organizacja i zarządzanie”, „kierowanie i zarządzanie”;

Przywództwo	Zarządzanie
działania ludzi są ukierunkowane	działania ludzi koncentrują się na organizowaniu i zatrudnieniu;
działania ludzi są kontrolowane, a problemy rozwiązywane	w procesie zarządzania ludzie są motywowani i inspirowani.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: A. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. jr. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001; R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; M. Wiśniewska, P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, P.G. Northouse, London 2013 [recenzja], „Zarządzanie Publiczne” 2014, nr 27(1), s. 94–96; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s. 288.

W instytucji publicznej do sprawnego funkcjonowania niezbędne jest zarówno zarządzanie, jak i przywództwo. Kryteria takie są możliwe do realizacji, jak pisze Katarzyna Szczepańska, poprzez „budowanie relacji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem”¹⁵⁸. Społeczna odpowiedzialność wymaga budowania przejrzystych relacji z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Odpowiedzialna organizacja to taka, która dba o interesy swoich pracowników i społeczności lokalnej oraz o środowisko, w którym funkcjonuje. Oznacza to prowadzenie działalności opartej na budowaniu trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkim zainteresowanymi stronami¹⁵⁹.

Zaangażowany pracownik to taki, który pracuje z innymi pracownikami nad poprawą efektywności pracy dla organizacji, w której świadczy pracę. Z kolei organizacja powinna pracować nad rozwojem i podtrzymaniem zaangażowania swojego pracownika. Współpraca pomiędzy organizacją, a pracownikiem stanowi nieodzowny element w sposobie zarządzania organizacją. Ta korelacja przekłada się na zaangażowanie pracownicze, co wpływa na jakość pracy pracownika, której efektem końcowym jest efektywność organizacyjna. Zaangażowanie pracownicze kształtowane jest poprzez różnorodne czynniki. Dokonana klasyfikacja określa je w trzech aspektach, do których należą a. racjonalny, a. emocjonalny oraz a. behawioralny. Zaangażowany pracownik pracuje lepiej, w sposób naturalny emanuje „dobrą energią”, a co za tym idzie – wpływa na innych pracowników – członków organizacji.

Działania takie łączą się z utrzymaniem relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Czynnikiem, jakim jest równowaga pomiędzy pracą i życiem to termin

¹⁵⁸ K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 14.

¹⁵⁹ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 53.

„Work Life Balance”, przez badaczy rozumiany jako równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Wiąże się również z dobrym samopoczuciem w organizacji, jak i wpływa na zapewnienie jej większej wydajności. Zadowolony pracownik to zadowolona organizacja. Jest to możliwe poprzez zapewnienie rozwoju pracownikom. Pracodawcy często w swoich ofertach pracy zamieszczają informacje dla przyszłych pracowników o możliwości rozwoju w danej organizacji. To bardzo ważny czynnik, gdyż rozwój zawodowy czy też możliwość uczenia się bezpośrednio wpływa na jakość pracy. Działania takie można zaobserwować w programach realizowanych w krajach UE, w RP jest to strategia uczenia się przez całe życie, „która wskazuje na edukację jako na jeden z kluczowych elementów rozwoju społecznego i regionalnego”¹⁶⁰. Praca zawodowa to proces, który realizowany jest przez większość życia. Jest on bezpośrednio związany z rozwojem umiejętności i kompetencji danego pracownika lub zespołu.

Organizacje publiczne różnią pod względem „budowy i procesów” od instytucji sektora prywatnego. Sposób ich funkcjonowania ma związek z prawnymi aspektami oraz hierarchią struktury organizacji. Istotny jest sposób [tu rozumiany jako styl] zarządzania przyjęty w danej organizacji publicznej, gdyż będzie on wpływał na jej działalność. Działania takie są związane bezpośrednio z realizacją przydzielonych zadań, które powinny być określone i doprecyzowane przez dokumentację wewnętrzną – zakres obowiązków. Taka informacja powinna być skierowana do pracownika na piśmie. Konieczność ta wynika z Kodeksu pracy art. 100§ 1 i 2 i 211¹⁶¹. Jednak nie każde działania są spisane i w tym miejscu warto wspierać procesy inicjujące zaangażowanie w pracę, gdyż wpływają one na przeobrażenia w organizacji z uwagi na zmieniającą się rzeczywistość i wszechobecny Internet. Zdarza się tak, że to pracownicy często widzą potrzebę zmian w organizacji, choć bywa, że są one niewielkie. Wpływają one na poprawę jakości ich pracy, a czasem i całej organizacji. Działania te związane są z procesem *empowermentu*, który w obszarze zarządzania, jak pisze Ken Blanchard¹⁶², stanowi o korzyściach. Płyną one z upelnomocnienia pracowników, ale są także wymierne dla organizacji, która ich zatrudnia. Empowerment zakłada, że działania wykraczające poza normalny zakres obowiązków, to sytuacje w których należy podjąć dodatkową odpowiedzialność czy zachować się etycznie.

¹⁶⁰ EURYDICE, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/lifelong-learning-strategy-56_pl [dostęp: 12.12.2021 r.].

¹⁶¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141 z póź. zm.).

¹⁶² K. Blanchard, J.P. Carlos, A. Randolph, *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników!*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 35.

Osoba zarządzająca w momencie identyfikacji takich zachowań pracowników potrafi w sposób precyzyjny wykorzystać zasoby, którymi dysponuje w organizacji. Realizacja działań, pełnienia i sprawowania funkcji wiąże się z wynagradzaniem i nagradzaniem za zaangażowanie. Warto pamiętać, że pochwały ustne lub inne pozafinansowe zachęty utrwalają w pracowniku przeświadczenie o wspólnej odpowiedzialności za wspólne dobro całej organizacji. Poprzez takie działania firma buduje zaufanie oraz pozytywny wizerunek, jednocześnie poznaje swoje mocne i słabe strony. Odpowiednie działania związane z wizerunkiem instytucji publicznych w otoczeniu, przekładają się na zainteresowanie usługami, które są oferowane potencjalnym i pozyskanym, zainteresowanym interesantom. Ma to związek z kształtowaniem reputacji organizacji, gdzie jej „konstrukcja” jest wielowymiarowym „zbiorem cech przypisywanych firmie, o których możemy wnioskować na podstawie jej przeszłych działań”¹⁶³. Reputacja ma więc w praktyce istotne znaczenie zarówno wobec interesariuszy, jak i przyszłych pracowników organizacji. Prywatne organizacje tworzą specjalne działy, które zajmują się prowadzeniem działań rozwijających umiejętności swoich pracowników, ale też wspierających motywację poprzez odpowiednie delegowanie zadań w organizacji. Działania dotyczące realizacji procesów i strategii są związane z konsekwencją naturalnego procesu zarządzania, ale w instytucjach publicznych doprecyzowane są przepisami prawa, skierowanymi do danej instytucji lub uzupełnionymi innymi aktami prawnymi.

Ostatnim ze wskazanych wymiarów to w. kultury organizacyjnej, w tym wartości takie jak: zaufanie, lojalność, autonomia, satysfakcja i kompetencje. Jak pisze Łukasz Sułkowski¹⁶⁴ kultura organizacyjna to „wielowymiarowe pojęcie”, przywołuje też definicje za Caren Siehl i Joanne Martin – „[...] kultura organizacyjna może być traktowana jako klej, który spaja organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń. Kultura skupia się wokół wartości, przekonań i oczekiwań, które są dzielone przez członków organizacji”¹⁶⁵. Kultura organizacyjna scala pewne normy poprzez zaufanie, które organizacje publiczne winne świadczyć obywatelowi. Organizacje publiczne powinny w swojej kulturze organizacyjnej cechować się autonomią, czyli prawem

¹⁶³ K. Weigelt, C. Camerer, *Reputation a 43.nd Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, „Strategic Management Journal” 1988, t. 9, nr 5, s. 227-239.

¹⁶⁴ Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania UW 2011, nr 9/4(1), s. 19.

¹⁶⁵ Idem, *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną, przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, [b.m.w.] 2013, t. XIV, z. 8, cz. II, s. 25–37.

zbiorowości do samodzielnego rozstrzygnięcia swoich spraw wewnętrznych¹⁶⁶. Wynika to bowiem z indywidualnych potrzeb organizacji i czasem braku konieczności powielania schematu. By działania w danej organizacji mogły być realizowane, ważnym czynnikiem jest satysfakcja z pracy, gdyż częściowo pośredniczy ona między zaangażowaniem¹⁶⁷, a kompetencjami. Tu warto wskazać, iż kompetencje i kwalifikacje nie są terminami zbieżnymi. Można posiadać kwalifikacje, ale nie zawsze kompetencje do danego stanowiska. Dlatego tak bardzo ważnym czynnikiem są kompetencje pracownicze, gdyż to one identyfikują człowieka jako jednostkę w danej organizacji. Warto pamiętać o narzędziach, takich jak *Harrison Assessment System*, *Instytut Gallup*¹⁶⁸ czy *FRIS*¹⁶⁹. W raporcie projektu badawczego *Styl Myślenia Nauczyciela – FRIS*, zostały wskazane cztery główne style. Przedstawiono je na rysunku 5.

Rysunek 5. Model FRIS



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników projektu „*Styl Myślenia Nauczyciela*”, przeprowadzonego w miesiącach sierpień 2016 – styczeń 2017 przez Zespół *FRIS*® Style Myślenia, s. 7.

¹⁶⁶ Internetowy słownik, <https://sjp.pwn.pl/slovniki/autonomiczny.html> [dostęp: 2.02.2022 r.].

¹⁶⁷ M. Wnuk, *Rola satysfakcji z pracy oraz przywiązania do organizacji dla zamiaru jej opuszczenia. Weryfikacja modelu*, „*Humaniora. Czasopismo Internetowe*” 2021, nr 36(4), s. 61–81, <https://doi.org/10.14746/h.2021.4.3>. [dostęp: 2.02.2022 r.].

¹⁶⁸ Instytut Gallupa, <https://www.gallup.com/home.aspx> [dostęp: 10.01.2021 r.].

¹⁶⁹ *FRIS*, <https://fris.pl/> [dostęp: 15.01.2021 r.].

W badaniu zespołu FRIS wzięło udział 5 804 nauczycieli, w tym kobiety stanowiły 44%¹⁷⁰. W perspektywie relacji są to osoby, które dbają najpierw o innych, a potem o siebie, co przekłada się na kontekst widzenia danego zagadnienia. Z kolei perspektywa faktu koncentruje się na minimalizowaniu ilości informacji. Perspektywa struktur to osoby, które do swoich działań szukają czegoś nowego, kreatywnego. Z badania przeprowadzonego przez FRIS w miesiącach sierpień 2016 – styczeń 2017, wynika, iż zdecydowana większość z respondentów to ludzie o wysokiej perspektywie struktur oraz wysokiej perspektywie relacji. Zatem dyrektor zarządzający zespołem szkolno-przedszkolnym może założyć, że w przedszkolu ma personel pedagogiczny o wysokich relacjach, ale również o wysokich ideach, czyli kreatywności – zaangażowanych i wysoko zmotywowanych.

Stąd zdecydowanie przewiduje się, że „dobre słowo” – pochwała będzie skutecznym sposobem docenienia pracowników za wysiłki i osiągnięcia. Idąc tym torem myślenia, można uznać, iż forma wsparcia powinna być zgodna ze sposobem i stylem zarządzania przez lidera w organizacji. Powinna się przekładać na zespół, który stanowi klucz do działań, a w którym każda jednostka jest ważnym elementem, choć sposób ich funkcjonowania zależy od tego jak potrafią współpracować ze sobą. Michael Jordan po latach gry w NBA powiedział: „[...] dzięki talentowi możesz wygrywać spotkania, ale to inteligencja i gra zespołowa sprawiają, że wygrywa się mistrzostwa”¹⁷¹.

Zatem, żeby zaangażowanie organizacyjne było wysokie, najpierw potrzeba wypracować zaangażowanie pracownicze. Warto pamiętać, że zatrudniamy człowieka, który żyje, czuje, myśli i ma życie po pracy. Role społeczne stanowią znaczący element w życiu człowieka, a profesjonalizm sam bez człowieka nie będzie istniał. Regularny pomiar poziomu zaangażowania organizacyjnego, pozwoli na skoncentrowanie uwagi na sukcesach, oczekiwaniach i rzeczywistym zadowoleniu pracowników. Satysfakcja z pracy to globalna ocena pracy, w skład której wchodzi opinia pracownika o pracy i emocje, jakich w tej pracy doświadczymy. Zdobywanie informacji o funkcjonowaniu pracowników, wprowadzenie praktycznych zmian oraz wskazanie pracownikom ich

¹⁷⁰ Wyniki projektu: „*Styl Myślenia Nauczyciela*” przeprowadzonego w miesiącach sierpień 2016 – styczeń 2017 przez Zespół FRIS® Style Myślenia, s. 16. <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/fris-projekt-styl-myslenia-nauczyciela.pdf> [dostęp: 10.02.2022 r.].

¹⁷¹ Work Poland Powered, <https://www.regus.pt/work-poland/making-multi-teaming/> [dostęp: 10.02.2022 r.].

sprawczej funkcji w organizacji, pozwala na skuteczne działania w organizacji. Satysfakcja z pracy stanowi czynnik zaangażowania, a dopiero zaangażowanie wiąże się z efektywnością organizacyjną.

Wszystkie wskazane i opisane czynniki są ze sobą powiązane, choć oczywiście mogą istnieć pojedynczo. Jednak w korelacji ze sobą przynoszą bardziej wymierne efekty. Każda organizacja wymaga indywidualnego podejścia, z uwagi na specyfikę pracy, czy też zespołu.

2.5. Przegląd i wybór metodyki badania zaangażowania organizacyjnego

Gdziekolwiek ludzie podejmują zespołową i zorganizowaną pracę, aby osiągnąć wspólny cel, tam kluczową rolę odgrywa zarządzanie. W zarządzaniu dochodzi do powiązań pomiędzy różnymi dyscyplinami naukowymi: ekonomią, finansami, marketingiem, politologią, socjologią, prawem czy psychologią. Teoria i praktyka są nierozdzielne, gdyż aktywności naukowe polegają na rozwiązywaniu problemów powstających w praktycznym działaniu. W zarządzaniu dominują wątki praktyczne, polegające na wdrażaniu pragmatycznych rozwiązań w zakresie tego, jak racjonalnie wykorzystać wiedzę i doświadczenie. Uzyskanie zaplanowanego celu, przy dyspozycji określonych, często ograniczonych zasobów poprzez osiągnięcie go we właściwym czasie, można uznać za sukces. Zatem uzmysłowienie zarządzającym niektórych wartości organizacyjnych ukazuje aspekty co do sposobu zarządzania, a to przekłada się bezpośrednio na zaangażowanie organizacyjne. Zainteresowanie zjawiskiem zaangażowania organizacyjnego stale wzrasta wśród badaczy. Stanowi ono bowiem jeden z warunków osiągnięcia wysokiej jakości pracy oraz efektywności organizacyjnej.

Prezentowane w literaturze przedmiotu badania wskazują wpływ zaangażowania na: poziom satysfakcji z pracy, bezpieczeństwo pracy, fluktuację pracowników, przeprowadzane zmiany i szybszą ich akceptację, uczenie się pracowników, poziom lojalności i satysfakcji klientów, produktywność, innowacyjność, kreatywność pracowników, powodzenie przedsięwzięć w trudnych warunkach reorganizacji oraz wyniki finansowe firmy¹⁷².

¹⁷² W.J. Nijhof, M.J. De Jong, G. Beukhof, *Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration*, „Journal of European Industrial Training” 1998, t. 22, nr 6, s. 1020.

W literaturze podkreśla się znaczenie zaangażowania jako silnego utożsamienia się jednostki z wykonywaną profesją¹⁷³. Zaangażowanie nauczycieli to: wiara w zawodowe cele i wartości oraz ich akceptacja, tendencja do podejmowania znaczących wysiłków w pracę, przynależność do zawodu, poczucie dumy z kariery i dążenie do działalności zawodowej¹⁷⁴. Wykracza ono poza zobowiązania dla konkretnej organizacji i implikuje indywidualne spojrzenie jednostek na ich zawód i motywację, aby pozostać w swojej pracy. Konstrukcja zaangażowania jest ważna, ponieważ przyczynia się do zrozumienia, jak ludzie rozwijają się zawodowo i integrują swoje liczne zobowiązania związane z pracą, w tym te, które wykraczają poza granice organizacyjne¹⁷⁵. Zaangażowanie odnosi się do zaangażowanych jednostek, dumnych ze swojej kariery, wierzących w cele i wartości kariery oraz skłonnych do wykazywania znacznych wysiłków w działalności zawodowej¹⁷⁶. W tabeli (por. Tab. 13) została przedstawiona analiza badań w zakresie efektywności organizacyjnej.

Tabela 13. Analiza badań w zakresie zaangażowania organizacyjnego według wybranych autorów

Lp.	Rodzaj badania	Charakterystyka badania
1.	George Gallup	Q12 to badanie realizowane w oparciu o zestaw 12 pytań Instytutu Gallupa, pozwala określić jakość, satysfakcję i atrakcyjność miejsca pracy, które stwarza dana organizacja ¹⁷⁷ .
2.	Jeffrey M. Buck, John L. Watson	Badania wskazują na powiązania między strategiami HRM, a wskazanymi konstruktami zaangażowania, w tym podkreślają które strategie HRM mogą wpływać na zaangażowanie organizacji ¹⁷⁸ .
3.	Marta Juchnowicz	model WIGOR Zaangażowanie = Wiedza + Identyfikacja + Gratyfikacja + Organizacja + Razem ¹⁷⁹
4.	Susan Fowler	model spectrum motywacji 6 perspektyw ¹⁸⁰ ,
5.	Daniel Pink	Motywacja 3.0 pozwala zidentyfikować się z pracą i postrzegać ją jako szansę i możliwość zawodowego i osobistego rozwoju. Trzy czynniki: autonomia, mistrzostwo, poczucie celu ¹⁸¹ .

¹⁷³ D.T. Otley, B.J. Pierce, *The operation of control systems in large audit firms*, „Auditing: A Journal of Practice and Theory” 1996, t. 15, nr 2, s. 65–84.

¹⁷⁴ E.O. Llapa-Rodríguez, M.A. Trevizan, G.T. Shinyashiki, *Conceptual reflections about organizational...*, s. 484–488.

¹⁷⁵ K. Lee, J.J. Carswell, N.J. Allen, *A meta-analytic review of occupational...*, s. 799–811.

¹⁷⁶ N. Drey, D. Gould, T. Allan, *The relationship between continuing professional education and commitment to nursing*, „Nurse Educ Today” 2009, nr 29(7), s. 740–745.

¹⁷⁷ Gallup, <https://www.gallup.com/home.aspx> [dostęp: 02.01.2022r.].

¹⁷⁸ J.M. Buck, J.L. Watson, *Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment*, „Innovative Higher Education”, t. 26, s. 175–193.

¹⁷⁹ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Metody pomiaru i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s.73.

¹⁸⁰ S. Fowler, *Dlaczego motywowanie ludzi nie działa... i co działa : najnowsze metody przywództwa, dodawania ludziom energii i ich angażowania*, Warszawa 2019, s. 23-189.

¹⁸¹ MOTYWACJA 3.0, <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/motywacja-3-0-daniela-pinka/> [dostęp: 2.01.2022r.].

Lp.	Rodzaj badania	Charakterystyka badania
6.	Richard Ryan Edward Decie	metoda SDT: Self Determination Theory ¹⁸² ,
7.		badanie przywiązania do organizacji (OC) to badanie umożliwia pozyskanie szczegółowych danych na temat czynników, które sprawiają, że pracownicy czują się związani z firmą ¹⁸³ .
8.	Eric Berne'a	badanie ma charakter kwestionariuszowy i oparte jest o teorię analizy transakcyjnej. Jest ono modelem stosunków międzyludzkich. Doskonale sprawdza się jako źródło informacji pozwalające na rozpoznanie nieformalnych i kluczowych stylów komunikacji oraz budowania relacji interpersonalnych w organizacji i zespołach. Pozwala też na diagnozę konfliktów i sposoby ich rozwiązywania ¹⁸⁴ .

Źródło: opracowanie własne

Badania prowadzone nad zaangażowaniem pracowników są niezwykle ważne, gdyż gwarantują powodzenie całemu zespołowi. Zaangażowanie jednego członka zespołu przekłada się na jego efektywność oraz pozytywną atmosferę w miejscu pracy, a ta z kolei na relacje całego zespołu. Tabela 13. przedstawia zestawienie wyników badań, które uwypuklają problemy i wskazują zakresy odnośnie do aspektów, na które warto zwrócić szczególną uwagę w sposobie zarządzania.

¹⁸² R. Ryan, *Self-determination Theory and Wellbeing*, WeD Research Review 1 – June 2009, s. 1–2.

¹⁸³ A. Bańka, A. Wołowska, *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne Psychological Journal”, s. 65–74.

¹⁸⁴ E. Berne, *W co grają ludzie: psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002, s. 35–110.

ROZDZIAŁ 3. CHARAKTERYSTYKA ZESPOŁÓW SZKOLNO- -PRZEDSZKOLNYCH NA POTRZEBY ROZWIĄZYWANEGO PROBLEMU NAUKOWEGO

3.1. Uwagi wstępne

W procesie edukacyjnym nauczanie jest realizowane w instytucjach do tego powołanych. *Ustawa Prawo Oświatowe* z 2016 r. zmieniła strukturę polskich szkół, prowadząc do częściowego powrotu do założeń ustroju szkolnego obowiązujących przed rokiem 1999. Przeprowadzone zmiany zostały dokonane na wszystkich szczeblach edukacyjnych – od szkół podstawowych po szkoły ponadpodstawowe. W szkołach podstawowych nauka została wydłużona do ośmiu lat. Ustawie tej podlegają przede wszystkim nauczyciele, wychowawcy oraz inni pracownicy pedagogiczni, jednak muszą być oni zatrudnieni we wskazanych placówkach zgodnie z treścią ustawy. Zarządzanie publiczne w ZSP jest związane z funkcjonowaniem tych jednostek według określonych zasad i warunków. Proces zarządzania w ZSP stanowi istotny aspekt, gdyż edukacja ma kluczowe znaczenie dla kształtowania zmian w społeczeństwie, kulturze i nauce.

Zarządzanie w sektorze publicznym, wymusza zarówno na badaczach, jak i praktykach nieustanną aktualizację wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz znajomości przepisów prawa. Obserwując funkcjonowanie instytucji publicznych, coraz częściej dostrzec można zmiany charakterystyczne dla nowego zarządzania publicznego, rozumianego¹⁸⁵, jako: „[...] zbiór technik zarządzania w administracji publicznej lub też ideologię i system wartości, z których wynikają przesłanki skłaniające do wdrażania rozwiązań opartych na efektywności działań i racjonalności wydatków”¹⁸⁶. Zarządzanie jako proces informacyjno-decyzyjny staje się „[...] standardem funkcjonowania, dającym nie tylko nowy wymiar efektywności, ale gwarantującym również dobrą atmosferę w pracy, otwartość, tolerancję oraz współpracę na różnych szczeblach w sektorze publicznym”¹⁸⁷. Zatem efektywność i zaangażowanie mogą stanowić coraz częściej podstawowe kategorie oceny pracownika¹⁸⁸.

¹⁸⁵ Ł. Sułkowski i in. (red.), *Obszary zarządzania publicznego*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków 2016, s. 7.

¹⁸⁶ P. Hensel, *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2008, s. 17.

¹⁸⁷ B. Ziębecki, *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 73.

¹⁸⁸ Ibidem, s. 73.

W tej części dysertacji uwaga została skoncentrowana na charakterystyce pracy w placówkach publicznych typu ZSP. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie badawcze: Czym różnią się ZSP od innych instytucji publicznych? Udzielenie odpowiedzi nastąpiło w wyniku analizy aktów prawnych i literatury przedmiotu oraz poprzez osiągnięcie celu, jakim była charakterystyka zespołów szkolno-przedszkolnych. Zrealizowanie założeń teoretyczno-poznawczych było możliwe poprzez określenie zasad i podstaw prawnych oraz doprecyzowanie pojęć związanych z genezą i funkcjonowaniem ZSP. Istotny w tym zakresie prac był opis uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych działania ZSP oraz przybliżenie aspektów odnośnie do sposobu ich zarządzania.

3.2. Pojęcie i geneza funkcjonowania zespołów szkolno-przedszkolnych

ZSP powstaje z wyłącznej decyzji jednostek samorządu terytorialnego, zgodnie z art. 92 ust. 2 *Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe*¹⁸⁹. Zasady tworzenia zespołów szkół i placówek, w tym ZSP, zostały określone zgodnie z polskim prawodawstwem na podstawie:

- art. 7 ust.1 pkt 8 i art. 18 ust. 2 pkt 9 lit. h *ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie*;
- gminnym (tj. Dz. U. z 2020 r. poz. 713 z późn. zm.);
- art. 12 *ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* (tj. Dz. U. z 2019 r., poz. 869 z późn. zm.);
- art. 91 ust. 2 i 5, w związku z art. 88 ust. 1 i 2 oraz art. 29 ust. 1 pkt 1 *ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe* (tj. Dz. U. z 2020 r., poz. 910 z późn. zm.).

W związku z tym nastąpiło połączenie scentralizowanego zarządzania (tj. ustaw/rozporządzeń, za które odpowiada Minister) i zdecentralizowanej administracji szkolnej, za którą odpowiadają władze lokalne. Organ prowadzący ZSP, w tym szkołę lub placówkę, sprawuje nadzór nad jej działalnością w zakresie spraw finansowych i administracyjnych, z uwzględnieniem odrębnych przepisów. Zatem istotne jest uściślenie pojęcia organ prowadzący.

W art. 3¹⁹⁰ *Ustawa o systemie oświaty* stwierdza, że przez organ prowadzący należy „rozumieć jednostkę samorządu terytorialnego”. ZSP od dnia powołania zgodnie

¹⁸⁹ *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 poz. 59).

¹⁹⁰ *Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty* (tj. Dz. U. z 2019 r. poz. 1481 z późn.zm.).

z uchwałą organu prowadzącego staje się jednostką budżetową, która przejmuje zobowiązania, należności, mienie oraz dokumentację zarówno szkoły, jak i przedszkola. Powstawanie ZSP na terenach miast i terenów gminnych (innych np. wiejskich) stanowi etap racjonalizacji sieci szkół i placówek oświatowych. Łączenie placówek w zespoły i powierzenie ich prowadzenia jednemu zarządzającemu ułatwia organizowanie zajęć oraz ruchów kadrowych, które niosą za sobą nie tylko zmiany administracyjno-organizacyjne. Takie zmiany mają wpływać na poprawę działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej. Efekty takich działań powinny być widoczne w niedalekiej przyszłości, w postaci mniejszych kosztów administracyjnych, wynikających z zarządzania poprzez racjonalne gospodarowanie finansami. Kwestie zarządzania czasem pracy mogą wpływać na efektywne dysponowanie pracownikami poprzez swobodny przepływ kadry. To w sytuacji pandemii COVID 19¹⁹¹ miało istotne znaczenie. W innym względzie było to ważne z uwagi na niedobór specjalistów z zakresu języków obcych czy biologów, fizyków i innych.

Uzasadnienie merytoryczne, jakim kierują się organy prowadzące ZSP niesie za sobą szereg korzyści wynikających z takiej fuzji pod względem administracyjnym i finansowym, bo takie aspekty są analizowane przez JST. Działania takie wpisują się w aktualną politykę efektywnego zarządzania i racjonalizacji wydatków, obowiązującą we wszystkich dziedzinach życia i gospodarki w całym kraju. Ponadto, w przypadkach uzasadnionych miejscowymi warunkami, od 1.09.2014 r. możliwe jest połączenie w zespół szkoły podstawowej z jednym lub kilkoma przedszkolami mającymi siedzibę w obwodzie tej szkoły. Dopuszcza się także możliwość tworzenia zespołu, w skład którego wchodziłyby jedynie przedszkola, pod warunkiem, że wszystkie znajdują się w obwodzie jednej szkoły podstawowej.

3.3. Zasady i podstawy prawne systemu edukacji

System edukacji w Polsce dzieli się na system edukacji (tj. edukacji wszystkich szczebli poniżej szkolnictwa wyższego) oraz system szkolnictwa wyższego¹⁹². Pełni on kluczową rolę w przygotowaniu kolejnych pokoleń do życia i funkcjonowania we

¹⁹¹ Pandemia COVID 19 to pandemia choroby zakaźnej wywołanej przez koronawirusa SARS-CoV-2 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz.U. 2020 poz. 566).

¹⁹² EURYDICE, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/fundamental-principles-and-national-policies-56_pl, [dostęp: 11.01.2022 r.].

współczesnym świecie¹⁹³. Warto zaznaczyć, że edukacja odgrywa zasadniczą rolę i powinna być zgodna z wartościami i zasadami demokracji oraz praw człowieka. Podstawy prawne systemu edukacji stanowią o prawie do nauki – jest to jedno z podstawowych praw człowieka. Jego istnienie jest uznane przez:

- art. 26 *Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka*¹⁹⁴,
- art. 14 *Międzynarodowego Paktu Praw Ekonomicznych, Społecznych i Kulturalnych*¹⁹⁵,
- art. 28 *Konwencji o Prawach Dziecka*¹⁹⁶.

Z przytoczonych zapisów prawa międzynarodowego wynika, iż każdy człowiek ma prawo do pobierania nauki, które wiąże się nie tylko z pakietem obowiązków państwa wobec obywatela, ale wpływa też na kształtowanie pozycji jednostki (rozumianej jako człowieka) w demokratycznym ustroju. Prawo do nauki na gruncie międzynarodowym, jak i w Polsce z czasem się zmieniało. Rozważania w zakresie prawa do nauki w Polsce znalazły się już w *Konstytucji Marcowej*¹⁹⁷, jednak rozporoszone były one w kilku przepisach i różniły się co do obecnego brzmienia i rozumienia. Współcześnie *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*¹⁹⁸ stanowi w art. 70 Prawo do nauki. „Artykuł ten wskazuje, że nauka do 18 roku życia jest obowiązkowa, nauka w szkołach publicznych jest bezpłatna, a państwo polskie zapewnia obywatelom powszechny i równy dostęp do wykształcenia. Obywatel ma prawo, a władze publiczne mają obowiązek zabezpieczenia warunków do realizacji tego prawa”¹⁹⁹. Powyższy zapis w najwyższym polskim akcie prawnym wskazuje, iż nauka jest obowiązkowa i warto w tym miejscu zdefiniować czym jest ten obowiązek.

Zgodnie z art. 35 *Ustawy Prawo Oświatowe*, obowiązek szkolny to ramy czasowe edukacji, rozpoczynające się w wieku 7 lat oraz trwające do ukończenia szkoły podstawowej, jednak nie dłużej niż do 18 lat. Drugim z istotnych obowiązków jest obowiązek nauki, który zgodnie z art. 35 UPO wskazuje, iż jest ona obowiązkowa do 18. roku życia. Z kolei art. 40 ust.1 pkt 1 – 4 *Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo*

¹⁹³ *Zmiany w systemie oświaty NIK*, Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2019, s. 6.

¹⁹⁴ *Powszechna Deklaracja Praw Człowieka z dnia 10 grudnia 1948 r.*, Nowy Jork.

¹⁹⁵ *Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r.* (Dz. U. z 1977 nr 38 poz. 169).

¹⁹⁶ *Konwencja o prawach dziecka, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 20 listopada 1989 r.* (Dz. U. z 1991 nr 120 poz. 526).

¹⁹⁷ *Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz. U. nr 44, poz. 267).

¹⁹⁸ *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483).

¹⁹⁹ *Ibidem*.

oświatowe wskazuje, iż rodzic ma obowiązek zgłoszenia dziecka do szkoły i regularnego spełniania obowiązku szkolnego oraz udostępnienia dziecku warunków umożliwiających naukę. Istotne jest wywiązanie się ze wskazanych obowiązków, gdyż zgodnie z art. 42 UPO niespełnianie obowiązku szkolnego i obowiązku nauki podlega egzekucji administracyjnej. Sposób realizacji obowiązków jest określony w następujący sposób:

- obowiązek szkolny spełnia się poprzez uczęszczanie do szkoły podstawowej publicznej, jak i niepublicznej, o tym do jakiej szkoły uczęszcza dziecko decyduje rodzic. Obowiązek ten może też być realizowany poza granicami kraju na podstawie stosownych umów międzynarodowych lub porozumień na mocy art. 36 ust 10 UPO;
- obowiązek nauki stanowi dalszy etap kształcenia na poziomie szkoły ponadpodstawowej lub u pracodawcy;
- pobieranie nauki w szkole wyższej (niekoniecznie w charakterze studenta) – dotyczy osób, które ukończyły szkołę ponadpodstawową albo ponadgimnazjalną przed osiągnięciem 18. roku życia.

W tym miejscu – w kontekście prowadzonych rozważań – identyfikacja terminów związanych z ogólnie rozumianym systemem edukacji jest konieczna, gdyż ustawodawca sam wskazuje różnorodność odnośnie do stosowania pojęć w przepisach prawa. W Polsce termin „oświata” czy „system oświaty” jest używany do dziś i stosowany jest zamiennie z pojęciem „edukacja” i „system edukacji”. Dowodem wprowadzanego nazewnictwa w Polsce są tytuły raportów o stanie oświaty, opracowanych pod koniec XX w. Jednym z nich jest raport zatytułowany: „Raport o stanie oświaty w PRL”, powstał w 1973 r. i został przygotowany przez Komitet Ekspertów²⁰⁰. Kolejny, został opracowany w 1989 roku pod tytułem „Raport o stanie i kierunkach rozwoju edukacji narodowej w PRL”.²⁰¹ Termin „oświata” utrzymał się chociażby w obowiązującej Ustawie dotyczącej funkcjonowania placówek oświatowych, tj.: *Ustawa Prawo Oświatowe* z 14 grudnia 2016 r. Jednakże dwa najważniejsze związane z funkcjonowaniem placówek oświatowych akty prawne z drugiej połowy XX w. w Polsce miały właśnie w tytule słowo „oświata”. Były to *Ustawa z 15 lipca 1961 r. O rozwoju systemu oświaty i wychowania*²⁰², oraz *Ustawa z 7 września 1991 r. O systemie oświaty*, ale i tutaj mamy

²⁰⁰ J. Szczepański, *Raport o stanie oświaty w PRL*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1973.

²⁰¹ *Edukacja narodowym priorytetem: raport o stanie i kierunkach rozwoju edukacji narodowej w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej / Komitet Ekspertów do spraw Edukacji Narodowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Kraków 1945.

²⁰² *Ustawa z dnia 15 lipca 1961 r. o rozwoju systemu oświaty i wychowania* (Dz. U. z 1961 nr 32 poz. 160).

do czynienia z brakiem spójności. Dowodem jest tytuł *Uchwały sejmowej z 13 października 1973 r. w sprawie systemu edukacji narodowej*²⁰³.

Przystępując do analizy zreformowanego systemu polskiej edukacji należy rozpocząć od wyjaśnień terminologicznych związanych z tą problematyką. Według Jana Szczepańskiego oświatę należy postrzegać jako system instytucji, ale też jako pewien rodzaj działalności, czy też stan świadomości społecznej²⁰⁴. Na dookreślenie pojęcia oświata w *Encyklopedii pedagogicznej XXI wieku* odnaleźć można zapis: „współcześnie wszelkie instytucje zajmujące się edukacją noszą miano systemu”. Mimo wskazanej definicji powszechność języka angielskiego wpływa dominująco na używanie i stosowanie terminu edukacja, czy też system edukacji²⁰⁵. Rangę tej zasady podkreśla fakt, iż ustawodawca zapisał w nazwie ustawa o systemie oświaty, podczas gdy ministerstwo nosi nazwę edukacji i określa system edukacji i nauki, a kuratorium zaś przyjmuje nazwę oświaty. Zatem, w związku z zawilocią nazewnictwa, na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się definicję wskazaną przez EURYDICE i zapisaną w raporcie: „Sieć Informacji o Edukacji w Europie”²⁰⁶, jako: system edukacji, dzieli się na system edukacji (tj. edukacji wszystkich szczebli poniżej szkolnictwa wyższego) oraz system szkolnictwa wyższego uznając tym samym, że pojęcia edukacja i oświata mogą być stosowane zamiennie.

System edukacji w Polsce, poprzez uwarunkowania polityczne, społeczne i ekonomiczne oraz kierunki rozwoju został poddany różnorodnym zmianom zarówno dotyczącym struktury, jak również kwestii zarządzania i uściślenia treści nauczania na danym etapie edukacyjnym. Działalność i organizację systemu oświaty w Polsce określała *Ustawa z dnia 7 września 1991 roku (o systemie oświaty)*²⁰⁷. Zgodnie ze wskazaną ustawą w skład tego systemu wchodziły przedszkola i inne formy wychowania przedszkolnego, szkoły podstawowe, szkoły ponadpodstawowe (w nowym ustroju szkolnym – dawniej: szkoły ponadgimnazjalne), a także inne formy kształcenia, o których mowa w art. 4 pkt 2 ustawy – *Prawo oświatowe*²⁰⁸.

²⁰³ *Uchwała Sejmu Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej z dnia 13 października 1973 r. w sprawie systemu edukacji narodowej* (M. P. z 1973 nr 44 poz. 260).

²⁰⁴ J. Szczepański, *Refleksje nad oświatą*, Wydawnictwo PIW, Warszawa 1974, s. 7.

²⁰⁵ T. Pilch (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2004, t. 3, s. 1023.

²⁰⁶ EURYDICE, <https://eurydice.org.pl/> [dostęp: 3.01.2022 r.].

²⁰⁷ *Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty* (Dz. U. z 2019 r. poz. 1481 z późn.zm.).

²⁰⁸ *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 poz. 59).

W skład systemu edukacji nie wchodzi uczelnie, które stanowią oddzielny system szkolnictwa wyższego oraz zakłady kształcenia nauczycieli, w tym kolegia nauczycielskie, nauczycielskie kolegia języków obcych (zostały zlikwidowane, a proces ten zakończył się z dniem 1 października 2016 r.), a także kolegia pracowników służb społecznych. Nową strukturę oświaty wprowadzono 8 lat później. W latach szkolnych 1999/2000–2016/2017 dzieci w wieku od 7 do 13 lat uczęszczały do szkoły podstawowej, w której nauka trwała 6 lat, w liceach 3 a w technikum 4. W sierpniu 2013 r. dokonano zmian w ustawie poprzez wprowadzenie obowiązującej od września 2013 r. *Ustawy z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz wskazanych niektórych innych ustaw*²⁰⁹. Przepisy te wprowadzały „rewolucję w przedszkolach”, jak również po raz pierwszy wskazały na tworzenie jednostek szkolno-przedszkolnych zgodnie z art. 5 wskazanej ustawy.

Kolejnym aktem zmieniającym opisane wyżej przepisy i regulującym działalność placówek oświatowych jako instytucji publicznych oraz zasady ich działania określała *Ustawa Prawo Oświatowe z dnia 14 grudnia 2016*²¹⁰. Ustawa ta w art. 2 odnosi się do systemu oświaty, do którego zalicza:

„[...] przedszkola, szkoły, placówki oświatowo-wychowawcze, placówki kształcenia ustawicznego, placówki artystyczne, poradnie psychologiczno-pedagogiczne i inne umożliwiające uzyskanie i uzupełnienie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych, placówki zapewniające opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania”.

W *ustawie z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe*²¹¹ zawarto kluczowe regulacje dotyczące szkolnictwa. Ustawodawca podkreślił w niej w szczególności, że system edukacji zapewnia możliwość zakładania i prowadzenia szkół i placówek przez różne podmioty. Prawodawca w art. 4 przedstawił liczne definicje ustawowe dla tego aktu. Brak w nich jednak zdefiniowanego pojęcia „szkoły”. Niemniej wskazanie definicyjne tego pojęcia znaleźć można w innym akcie prawnym – w *ustawie z dnia 27*

²⁰⁹ *Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz wskazanych niektórych innych ustaw* (Dz. U. poz. 827).

²¹⁰ *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 poz. 59).

²¹¹ *Ibidem*.

października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych²¹², a ta z kolei odsyła do Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe²¹³.

Ustawa Prawo Oświatowe z 2016 r. zmieniła strukturę polskich szkół, prowadząc do częściowego powrotu, do założeń ustroju szkolnego obowiązujących przed rokiem 1999. Przeprowadzone zmiany zostały dokonane na wszystkich szczeblach edukacyjnych – od szkół podstawowych po szkoły ponadpodstawowe. W szkołach podstawowych nauka została wydłużona do ośmiu lat. Gimnazja zostały wygaszone, a uczniowie klas szóstych rozpoczęli naukę w klasach siódmych. Tym samym nauka w liceach i technicach została wydłużona o rok. Szkoły zawodowe zostały zastąpione szkołami dwustopniowymi branżowymi. Wskazane przepisy i regulacje nie stanowią jedynych przepisów prawa w obrębie działalności placówek oświatowych. Kształcenie w obecnym systemie edukacyjnym w Polsce, na poszczególnych szczeblach edukacyjnych, zgodnie z art. 18.1 Ustawy Prawo Oświatowe składa się z²¹⁴:

- 8-letnich szkół podstawowych;
- 4-letnich liceów ogólnokształcących;
- 5-letnich techników;
- oraz z dwustopniowych szkół branżowych, które zastąpiły dotychczasowe zasadnicze szkoły zawodowe.

Z kolei o obowiązkowym przygotowaniu szkolnym 5- lub 6-latków, czyli tak zwana i znana wszystkim „zerówka” mowa jest w art. 31 Ustawy Prawo Oświatowe²¹⁵ oraz wczesna edukacja w zakresie przedszkola.

Na poczet rozprawy omówione szerzej zostaną dwa pierwsze szczeble edukacji, czyli wczesna edukacja i opieka, przyjmując, że placówki wychowania przedszkolnego – przedszkola są to placówki opiekuńczo-wychowawczo-dydaktyczne. Przedszkole przeznaczone jest dla dzieci w wieku od lat 3 do rozpoczęcia przez nie nauki w szkole podstawowej, zapewniające dzieciom opiekę oraz mające na celu przygotowanie ich do nauki w szkole, a w szczególnie uzasadnionych przypadkach zajmujące się wychowaniem przedszkolnym, którym może także zostać objęte dziecko, które ukończyło 2,5 roku, zgodnie z art. 31 ust.1, Ustawy prawo oświatowe²¹⁶.

²¹² Ustawa z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych (Dz. U. z 2017 poz. 2203).

²¹³ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2021 r. poz. 1082).

²¹⁴ Ibidem.

²¹⁵ Ibidem.

²¹⁶ Ibidem.

Do placówek wychowania przedszkolnego zaliczane są przedszkola, oddziały przedszkolne w szkołach podstawowych oraz zespoły wychowania przedszkolnego i punkty przedszkolne. Przedszkola funkcjonują jako podstawowa forma edukacji przedszkolnej. W przypadkach uzasadnionych miejscowymi warunkami rada gminy może uzupełnić sieć przedszkoli publicznych o publiczne inne formy wychowania przedszkolnego. Zgodnie z art. 5 nowelizacji oddziały przedszkolne działające w szkołach podstawowych na mocy prawa 1.09.2016 r. stały się przedszkolami. Od tego samego dnia powstałe w ten sposób przedszkola zostały połączone w zespoły ze szkołami podstawowymi, w których działały dotychczas jako oddziały przedszkolne. Do roku szkolnego 2003/04 dzieci w wieku 6 lat miały prawo do rocznego przygotowania przedszkolnego. Od roku szkolnego 2004/05 dzieci 6-letnie są objęte obowiązkiem odbycia rocznego przygotowania przedszkolnego w placówkach wychowania przedszkolnego, z wyjątkiem lat szkolnych 2011/12–2015/16, w których dotyczyło to dzieci 5-letnich. Zgodnie z art. 31 ust. 8 *ustawy Prawo oświatowe* do zadań gminy należy zapewnienie dziecku możliwości korzystania z wychowania przedszkolnego w:

- „— publicznym przedszkolu, oddziale przedszkolnym w publicznej szkole podstawowej lub publicznej innej formie wychowania przedszkolnego, prowadzonych przez gminę, lub
- publicznym przedszkolu, oddziale przedszkolnym w publicznej szkole podstawowej lub publicznej innej formie wychowania przedszkolnego, prowadzonych przez inną osobę prawną lub osobę fizyczną, położonych na obszarze gminy, lub
- niepublicznym przedszkolu, oddziale przedszkolnym w niepublicznej szkole podstawowej lub niepublicznej innej formie wychowania przedszkolnego, położonych na obszarze gminy”²¹⁷.

Drugim ze wskazanych przez ustawodawcę szczebli jest szkoła podstawowa – placówka dydaktyczno-wychowawczo-opiekuńcza. Jest to szkoła 8-letnia, w której w ostatnim roku nauki przeprowadza się obowiązkowy egzamin ósmoklasisty, sprawdzający wiadomości i umiejętności ucznia lub słuchacza określone w podstawie programowej kształcenia ogólnego. Struktura organizacyjna szkół podstawowych obejmuje klasy I–VIII, w których realizowany jest obowiązek szkolny.

²¹⁷ Ibidem.

Do szkół podstawowych zalicza się: szkoły podstawowe, szkoły filialne, szkoły podstawowe sportowe i szkoły podstawowe mistrzostwa sportowego. W tej grupie szkół ujmuje się ponadto: szkoły ogólnokształcące szkoły artystyczne niedające uprawnień zawodowych, realizujące jednocześnie program szkoły podstawowej oraz szkoły specjalne. W latach szkolnych 2009/10–2013/14 dzieci 6-letnie, na wniosek rodziców, mogły rozpocząć naukę w I klasie szkoły podstawowej. W roku szkolnym 2014/15 został nałożony obowiązek szkolny na dzieci 6-letnie urodzone w pierwszej połowie roku 2008, a w roku szkolnym 2015/16 obowiązek ten objął już wszystkie dzieci 6-letnie. Od roku szkolnego 2016/17 obowiązek szkolny nałożono na dzieci 7-letnie, przy czym, na wniosek rodziców, dzieci 6-letnie mogą rozpocząć naukę w I klasie szkoły podstawowej.

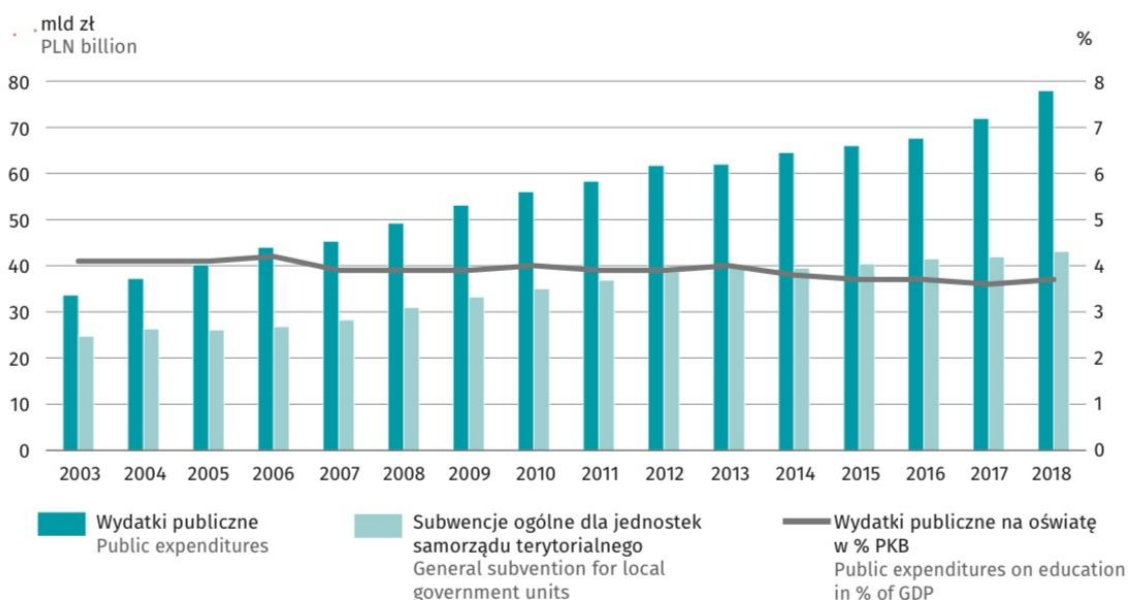
3.3.1. Finansowe i prawne uwarunkowania ZSP w systemie edukacji

Należy podkreślić fakt, iż dla funkcjonowania systemu edukacji nieodzownym elementem jest system jego finansowania. Istotny wpływ na system edukacji wywierają także czynniki ekonomiczne, które określają możliwości finansowe, organizację i działalność systemu edukacji. Finansowanie edukacji zostało określone w kolejnym akcie prawnym, w którym poruszane są zagadnienia istotne dla funkcjonowania jednostek. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych*²¹⁸ to jeden z ważniejszych aktów prawnych dotyczących ich funkcjonowania, gdzie art. 1 pkt. 1 określa organizację jednostek budżetowych i samorządowych w państwie polskim oraz zasady prowadzenia działalności przez jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych. Ustawa ta zawiera reguły gospodarowania środkami publicznymi, ale określa również umocowania prawne wynikające z innych ustaw. Organizacja i struktura systemu edukacji musi być zgodna z działaniami w granicach ich kompetencji przyznanych im przez normy prawne (praworządność formalną). Istotne dla całej rozprawy są pojęcia odnoszące się do funkcjonowania polskiej oświaty wymieniane w obowiązujących aktach prawnych, które stanowią wyznacznik działalności na różnych szczeblach edukacyjnych: przedszkole, szkoła podstawowa i które podlegają analizie na potrzeby omawianych zagadnień. Edukacja w Polsce jest przede wszystkim finansowana ze środków publicznych. Szacuje się, że udział środków publicznych „sięga około 91%

²¹⁸ *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* (Dz. U. z 2019 poz. 869 z późn.zm).

w przypadku oświaty i około 79% w przypadku szkół wyższych. W przypadku wczesnej opieki i edukacji ten udział jest wyższy i wynosi około 82%”²¹⁹. Dane te przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Wydatki publiczne na oświatę oraz subwencje dla jednostek samorządu terytorialnego



Źródło: Oświata i wychowanie w roku 2018/2019, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/1/14/1/oswiata_i_wychowanie_w_roku_szkolnym_2018_2019_korekta_12-02-2020.pdf [dostęp: 8.01.2022 r.]

Wskazane na wykresie 1 wydatki publiczne od roku 2003 do roku 2018 plasują się w granicach od 3 do 8%. Z kolei subwencje ogólne dla jednostek samorządu terytorialnego od 2012 do 2018 utrzymują się na stałym poziomie – ok. 4%. Istotne jest, iż zestawione dane wskazują, iż względem PKB od roku 2013 do roku 2018 maleją.

Najważniejsze publiczne źródła finansowania edukacji w Polsce obejmują:

- część oświatową subwencji ogólnej przekazywaną z budżetu państwa jednostkom samorządu terytorialnego,
- dotacje celowe z budżetu państwa przekazywane jednostkom samorządu terytorialnego (m.in. na wychowanie przedszkolne, na zakup podręczników i materiałów edukacyjnych, na pomoc materialną o charakterze socjalnym, na organizację opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 w ramach programu „MALUCH”),
- dotacje celowe i podmiotowe oraz subwencje z budżetu państwa

²¹⁹ Monitor edukacji i kształcenia 2019, https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/et-monitor-report-2019-poland_pl.pdf [dostęp: 15.09.2021 r.].

- przekazywane szkołom wyższym (m.in. na utrzymanie i rozwój potencjału dydaktycznego i badawczego, świadczenia dla studentów, dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji, zadania związane ze stwarzaniem osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia),
- środki własne jednostek samorządu terytorialnego (np. z opłat, podatków),
 - fundusze europejskie,
 - inne środki publiczne (np. Fundusz Pracy, PFRON, budżety urzędów centralnych przeznaczone na kształcenie określonych grup zawodowych).

Jednym z zadań własnych gminy jest zakładanie i prowadzenie publicznych przedszkoli (w tym specjalnych), szkół podstawowych (bez szkół specjalnych). Zgodnie z art. 57 *Prawo Oświatowe* „organ prowadzący szkołę lub placówkę”²²⁰ zobowiązany został do sprawowania nadzoru nad działalnością w zakresie spraw finansowych, przestrzegania przepisów prawa z zakresu bhp uczniów i pracowników. Nadzorowi temu podlega: prawidłowość dysponowania przyznanymi tym placówkom środkami budżetowymi oraz pozyskanymi przez nie środkami pochodzącymi z innych źródeł. W tym także gospodarowanie majątkiem, przestrzeganie obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów, a także przestrzeganie przepisów dotyczących organizacji ich pracy. Szereg dodatkowych obowiązków organu prowadzącego wynika też z przepisów *Karty Nauczyciela*. W myśl art. 42 ust. 7 tej ustawy obligatoryjnym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego jest określenie:

- zasad rozliczania tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć nauczycieli, dla których ustalony plan zajęć jest różny w poszczególnych okresach roku szkolnego;
- zasad udzielania i rozmiaru zniżek w pensum;
- przyznawanie zwolnienia od obowiązku realizacji zajęć, określanie tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć określonych kategorii nauczycieli oraz pracowników oświaty.

Zgodnie z *Rozporządzeniem Ministra Edukacji i Nauki z dnia 1 września 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego*²²¹, wydanego na podstawie art. 60 ust. 10 *ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe*, określone

²²⁰ *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 poz. 59).

²²¹ *Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 1 września 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego* (Dz. U. z 2021 poz. 1618).

zostały szczegółowe zasady nadzoru pedagogicznego. Organy nadzoru pedagogicznego o charakterze wewnętrznym to dyrektor szkoły lub dyrektor placówki oświatowej. Organem zewnętrznym jest kurator oświaty. Kurator oświaty, w imieniu wojewody, wykonuje zadania i kompetencje w zakresie oświaty określone zgodnie z art. 51 i art. 55 *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe*²²². Działania te polegają na:

- „1) ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli;
- 2) analizowaniu i ocenianiu efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek;
- 3) udzielaniu pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych;
- 4) inspirowaniu nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych”.

Kurator oświaty wykonuje swoje zadania i kompetencje za pomocą kuratorium oświaty. Na wniosek kuratora oświaty, wojewoda może tworzyć delegatury kuratorium oświaty. Nadzór pedagogiczny nad szkołami i placówkami oświatowymi sprawują właściwi kuratorzy oświaty. Z kolei nadzór w zakresie spraw finansowych i administracyjnych, w tym nad prawidłowością dysponowania środkami publicznymi, oraz przestrzeganiem przepisów dotyczących organizacji pracy przedszkoli i szkół podstawowych, należy do organu prowadzącego.

System edukacji łączy nauczycieli, dzieci i młodzież w procesie nauczania oraz wychowania. Do nauczania na różnych szczeblach edukacji uprawnia szereg kwalifikacji. *Karta Nauczyciela* to *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 roku*²²³ o szczególnym charakterze, gdyż ma ona pierwszeństwo przed *Kodeksem Pracy*. Ustawie tej podlegają przede wszystkim nauczyciele, wychowawcy oraz inni pracownicy pedagogiczni, jednak muszą być oni zatrudnieni na określonych warunkach. Od 1982 roku ustawa ta była wielokrotnie nowelizowana i zawiera wiele zapisów archaicznych, niezrozumiałych, a często wewnętrznie sprzecznych. Stanowi ona najważniejszy akt prawny w kontekście pracy nauczycieli. Poszczególne zapisy znajdujące się w *Karcie Nauczyciela* mają duży wpływ na sposób funkcjonowania nauczycieli w systemie edukacyjnym, dlatego należy zwracać uwagę na zmiany, które w niej zachodzą.

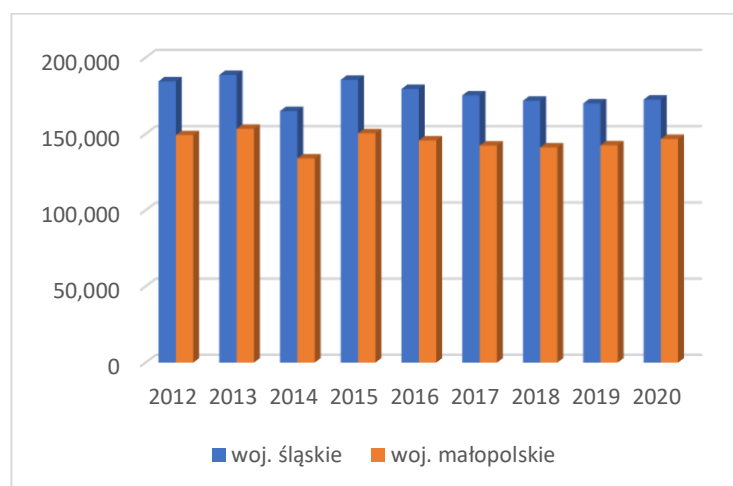
²²² *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 poz. 59).

²²³ *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r – Karta Nauczyciela* (Dz. U. z 2019 r. poz. 2215).

3.3.2. Statystyczne ujęcie ZSP w systemie edukacji

Ludność Rzeczypospolitej Polskiej ogółem na dzień 30 czerwca 2020 wynosiła 38 354 173, a powierzchnia 312 679 km². Podział administracyjny kraju, według stanu na 1 stycznia 2021 r., obejmował: 16 województw, 314 powiatów i 66 miast na prawach powiatu, 2477 gmin (w tym 302 gminy miejskie, 652 gminy miejsko-wiejskie i 1523 gminy wiejskie)²²⁴. Za wyznaczony obszar badań przyjmuje się województwo śląskie i małopolskie. Na terenie województwa śląskiego jest 167 gmin: 49 miejskich, 22 – miejsko-wiejskie i 96 wiejskich, a 71 miejscowości ma prawa miejskie²²⁵. Województwo małopolskie podzielone jest na 22 powiaty, z czego 19 to tzw. powiaty ziemskie, a 3 to powiaty miejskie, czyli miasta na tyle duże, że zostały wydzielone i nadano im status osobnego powiatu. Do miast tych należą: Kraków, Tarnów i Nowy Sącz²²⁶. Województwo śląskie posiada (na dzień 30 czerwca 2020 r.) 4 508,1 tys. mieszkańców, i powierzchnię: 12 333 km². Województwo małopolskie, o powierzchni 15 183 km², posiada 3 410 901 mieszkańców²²⁷. W województwie śląskim liczba przedszkoli wynosi 1 143, a liczba szkół podstawowych wynosi 1 274. W województwie małopolskim liczba przedszkoli wynosi 859, natomiast liczba szkół podstawowych liczy 1 404 jednostki

Wykres 2. Liczba dzieci ogółem (typ: przedszkola i szkoły) w latach 2012–2020 z podziałem na województwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> [dostęp: 22.11.2021 r.]

²²⁴ GUS, <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/> [dostęp: 18.05.2021 r.].

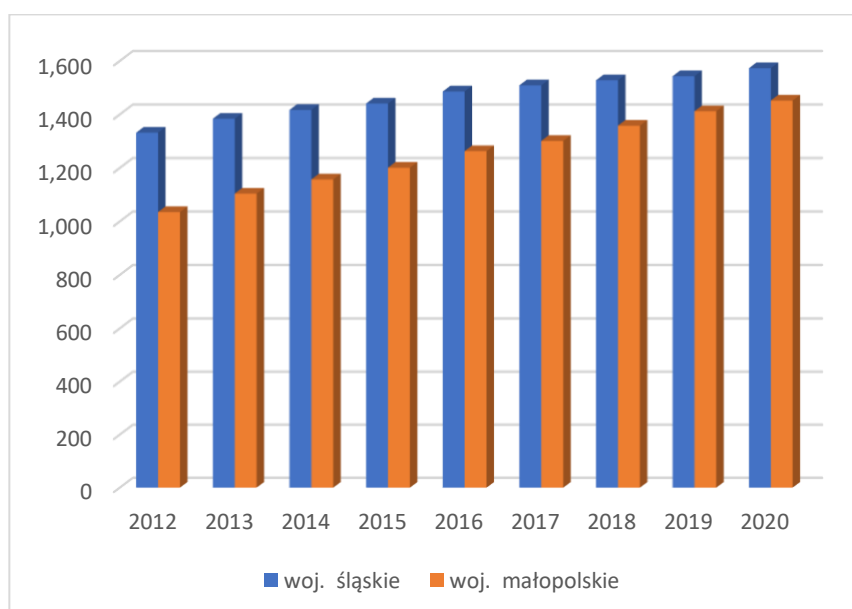
²²⁵ Województwo śląskie.pl, <https://www.slaskie.pl/content/podzial-administracyjny> [dostęp: 06.10.2021 r.].

²²⁶ Województwo małopolskie, <http://www.odkryjmalopolske.pl/podzial-administracyjny.html> [dostęp: 6.10.2021 r.].

²²⁷ Polska w liczbach, <https://www.polskawliczbach.pl/https://www.polskawliczbach.pl/malopolskie> [dostęp: 29.12.2021 r.].

Na wykresie 2 ujęto zestawienie liczby dzieci ogółem, z przedszkoli i szkół, za lata 2012–2020 z podziałem na województwa. Wychowanie przedszkolne jest pierwszym etapem kształcenia. Według stanu w dniu 30 września 2019 r. 90,4% dzieci w Polsce, w wieku 3–6 lat uczestniczyło w różnych formach wychowania przedszkolnego. W roku szkolnym 2019/20 funkcjonowało 22,3 tys. formalnie zarejestrowanych placówek wychowania przedszkolnego, o 0,1 tys. więcej niż w poprzednim roku szkolnym (12,9 tys. przedszkoli, 7,8 tys. oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych, 0,1 tys. zespołów wychowania przedszkolnego, 1,5 tys. punktów przedszkolnych), które objęły wychowaniem przedszkolnym 1,4 mln dzieci, o 8,1 tys. dzieci (0,6%) więcej niż rok wcześniej²²⁸.

Wykres 3. Liczba placówek ogółem (typ: przedszkola) w latach 2012–2020 z podziałem na województwa

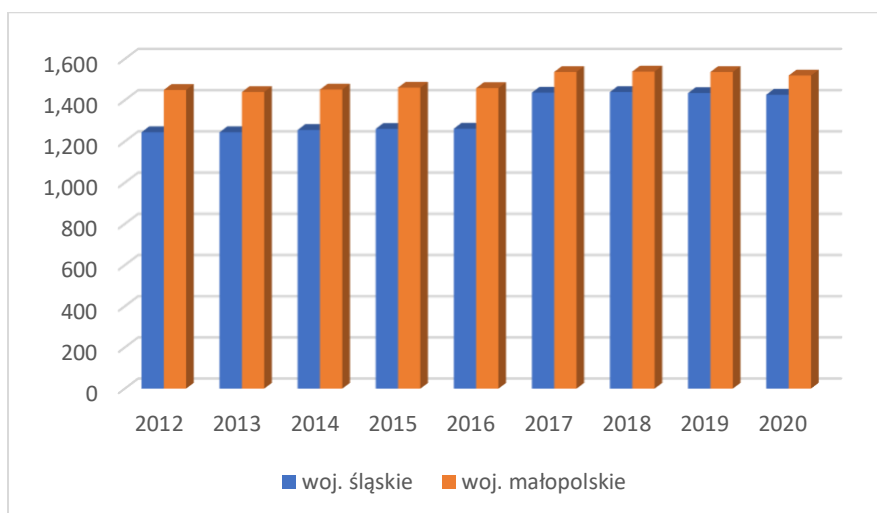


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> [dostęp: 22.11.2021 r.]

Dane ujęte na wykresie 3 wskazują, iż w województwie małopolskim można zaobserwować tendencję wzrostową liczby placówek w typie przedszkola, co jest działaniem zaplanowanym i realizowanym. Widać, że władz działają systematycznie. Z kolei w województwie śląskim od 2016 do 2020 wzrost jest nieznaczny, mimo to liczebność placówek między województwami jest znacząca. Na wykresie 4 zostały wskazane placówki w typie szkoła podstawowa.

²²⁸ Rejestr Szkół i Placówek Oświatowych, <https://rspo.gov.pl> [dostęp: 29.12.2021 r.].

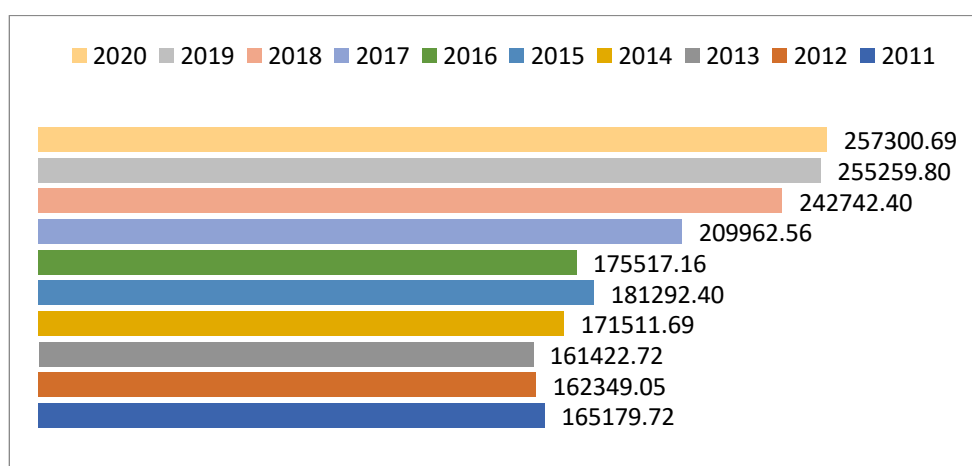
Wykres 4. Liczba placówek ogółem (typ: szkoła podstawowa) w latach 2012–2020 z podziałem na województwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> [dostęp: 22.11.2021 r.]

Zaprezentowane dane dla województwa małopolskiego i województwa śląskiego w latach 2012–2016 utrzymują się na stałym poziomie. Od roku 2017 do 2020 wzrost w województwie śląskim jest na stałym poziomie, ale, co istotne, niższy niż w województwie małopolskim. Województwo małopolskie realizuje priorytety polityki edukacyjnej, które mają zapewnić komfortowe warunki nauki zarówno w obiektach nowych, jak i starych, poddawanych rozbudowie i modernizacji²²⁹. Na wykresie 5 została wskazana liczba etatów w szkołach podstawowych w latach 2011–2020 ogółem zarówno dla kobiet jak i dla mężczyzn

Wykres 5. Liczba etatów w szkolnictwie – szkoły podstawowe w latach 2011–2020

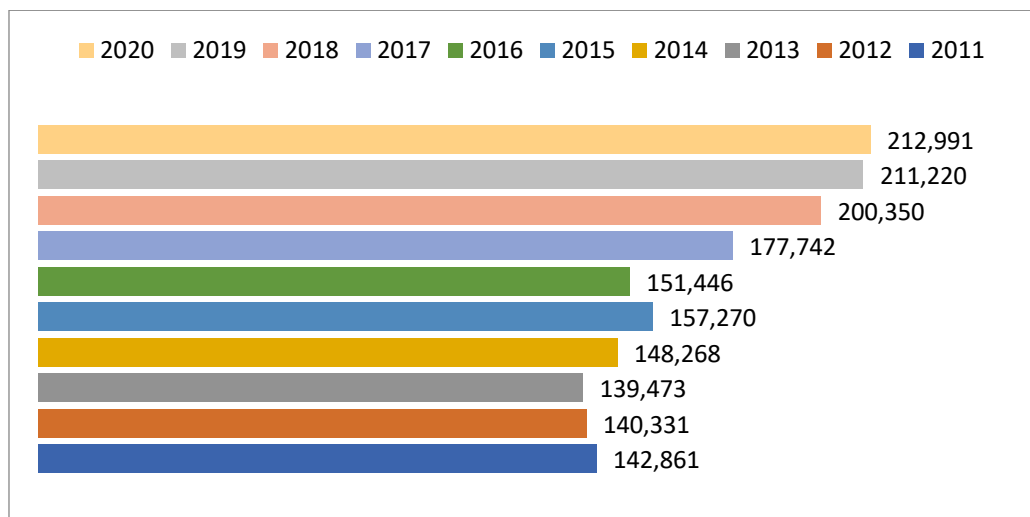


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> [dostęp: 22.11.2021 r.]

²²⁹ Serwis Samorządowy PAP, <https://samorzad.pap.pl/> [dostęp: 10.04.2022 r.].

Feminizacja zawodu nauczyciela to zjawisko globalne. W Polsce zdecydowana większość nauczycieli to kobiety. W rocznikach statystycznych na stronie GUS zaprezentowane dane z lat 2011–2020 przedstawiono na wykresie 6.

Wykres 6. Liczba kobiet w przeliczeniu na etat w szkolnictwie – szkoły podstawowe w latach 2011–2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> [dostęp: 22.11.2021 r.]

Wykres 6 wskazuje na przewagę kobiet w zawodzie nad mężczyznami nauczycielami. Można się jej upatrywać w przemianach historyczno-gospodarczych, biorąc pod uwagę m.in. proces aktywizowania kobiet w gospodarce lat 50. Feminizacja zawodu nauczyciela związana jest też z różnicami społecznymi i kulturowymi pomiędzy kobietami i mężczyznami, a to z kolei przekłada się na poziom wynagrodzeń.

3.4. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne działania zespołów szkolno-przedszkolnych

Uwarunkowania zewnętrzne są rozumiane jako relacje zachodzące między otoczeniem a daną jednostką (ZSP), a czynniki wewnętrzne mają miejsce na obszarze danej jednostki. Czynniki wewnętrzne, według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji, na potrzeby niniejszej dysertacji zostały podzielone na²³⁰:

- statut zespołu szkolno-przedszkolnego;
- koncepcję pracy;
- warunki lokalowe;
- osobę dyrektora, który stoi na czele zespołu;

²³⁰ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2021 r. poz. 1082).

- radę pedagogiczną;
- radę rodziców oraz
- samorząd uczniowski.

Organizację i zasady funkcjonowania ZSP określa Statut. Statut (łac. *statutum* – postanowienie) ZSP to najważniejszy dokument placówki, musi on być aktualny i zgodny z obowiązującymi przepisami. W *Słowniku języka polskiego* można znaleźć zapis, iż statut to „[...] zbiór przepisów określających strukturę, zadania i sposób działania instytucji lub organizacji”²³¹. Podstawą prawną do opracowania statutu są akty prawne, takie jak: *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe*²³², *Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty*, zwanej dalej „ustawą o systemie oświaty” [patrz: rozdział 3a], *ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe*²³³, zwane dalej „Przepisami wprowadzającymi” [patrz: art. 322 ust. 6 i 7], *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy w szkołach publicznych*²³⁴. Statut jest to akt wewnętrzny prawny, który zawiera elementy, takie jak: postanowienia ogólne, cele i zadania, organy zespołu oraz ich kompetencje, postanowienia końcowe. Dokument ten reguluje wewnętrzne uwarunkowania działań ZSP i zawiera informacje dotyczące wszystkich dziedzin działalności placówki. W szczególnym zakresie wskazuje ograniczenia, zakazy określonych typów zachowań, organizuje i porządkuje funkcjonowanie zespołów szkolno-przedszkolnych, pomaga rozstrzygnąć konflikty i spory. Statut jest dokumentem, który powinien być powszechnie dostępny zarówno uczniom, rodzicom, jak i pracownikom.

Dyrektor w swoich obowiązkach powinien uwzględniać dbałość w zakresie obowiązujących przepisów prawa poprzez bieżącą aktualizację statutu. Opracowanie dokumentu powinno być rzetelne i jednoznacznie określać prawa obowiązujące w placówkach. Rada pedagogiczna to powołany przez dyrektora zespół, który przygotowuje projekt statutu ZSP albo jego zmian i przedstawia do uchwalenia Radzie Pedagogicznej placówki. Zgodnie z art. 7 ustawy *Karta Nauczyciela*, szkołą kieruje dyrektor, który jest jej przedstawicielem na zewnątrz, przełożonym służbowym

²³¹ *Słownik języka polskiego*, t. 3: R–Ż, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981, s. 325.

²³² *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 poz. 59).

²³³ *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 r. poz. 60 z póź.zm.).

²³⁴ *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy w szkołach publicznych* (Dz. U. z 2019 poz. 373).

wszystkich pracowników szkoły (należy rozumieć przez to placówkę oświatową) i przewodniczącym rady pedagogicznej. Sprawuje on też opiekę nad dziećmi i młodzieżą. Kandydata na stanowisko dyrektora szkoły (przedszkola lub innej placówki edukacyjnej, tu – ZSP) wyłania się w drodze konkursu. Stanowisko dyrektora powierza organ prowadzący na 5 lat szkolnych. W uzasadnionych przypadkach, w uzgodnieniu z kuratorem oświaty, można powierzyć to stanowisko na krótszy okres, jednak nie krótszy niż 1 rok szkolny. Zadania dyrektora placówki oświatowej (a także procedurę powołania kandydata na to stanowisko) zasadniczo regulują dwa podstawowe akty prawne, jakimi są: *Ustawa Prawo oświatowe z 14 grudnia 2016 r.*²³⁵ oraz *Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (z póź.zm.)*²³⁶. Art. 68. określa zadania dyrektora szkoły lub placówki. Ponadto, istotne jest to, że system edukacji składa się nie tylko z pracowników pedagogicznych, do których należy dyrektor, ale są też inni pracownicy sektora edukacji. Prawodawca w *Ustawie z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych*²³⁷ określa bowiem, że w sektorze publicznym pracują pracownicy samorządowi. Poprzez pracownika samorządowego, zgodnie z *Ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych*²³⁸, należy rozumieć „osobę w stosunku pracy ze wskazaną jednostką” w art. 2 wymienionej ustawy. Z wyjątkiem tych pracowników, których status prawny regulują inne ustawy (wyłączających ich przy tym z kategorii pracowników samorządowych).

3.4.1. Kompetencje dyrektora placówki ZSP

Powołanie ZSP oznacza także ogłoszenie konkursu na dyrektora całego ZSP. Działanie to jest uregulowane prawnie i do konkursu może przystąpić osoba, która spełnia wymagania określone w § 1, § 2, § 3, § 5 i § 10 zgodnie z *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 sierpnia 2019 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce*²³⁹ oraz

²³⁵ *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 poz. 59).

²³⁶ *Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela z późniejszymi zmianami* (Dz. U. z 2016 r., poz. 1379 oraz z 2017 r., poz. 60).

²³⁷ *Ustawa z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych* (Dz. U. z 2020 r. poz. 2029 i 2400 oraz z 2021 r. poz. 619).

²³⁸ *Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych* (Dz. U. z 2019 poz. 1282).

²³⁹ *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 sierpnia 2019 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne*

zgodnie z § 1 ust. 2 pkt 4 *Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej*²⁴⁰. Dyrektor ZSP jest jednocześnie dyrektorem przedszkola, jak i szkoły. Stanowisko Dyrektora powierza i odwołuje organ prowadzący. Dyrektorem zespołu zostanie osoba do końca okresu, na jaki zostało jej powierzone stanowisko.

Zasady powoływania i odwoływania Dyrektora ze stanowiska określają art. 62–63 *Prawa oświatowego*²⁴¹. Osoba sprawująca funkcję dyrektora ZSP kieruje jego działalnością i reprezentuje go na zewnątrz. Do głównych zadań dyrektora ZSP zalicza się działania wewnętrzne, takie jak:

- „— nadzór pedagogiczny oraz przewodniczenie Radzie Pedagogicznej;
- działalność dydaktyczna, wychowawcza i opiekuńcza;
- opracowanie arkusza organizacyjnego Szkoły i Przedszkola (czyli ZSP);
- zapewnienie bezpieczeństwa w czasie zajęć dla uczniów i pracowników;
- realizowanie pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
- realizowanie postanowień organów nadzorujących;
- zapewnienie warunków do zadań statutowych ZSP;
- wspieranie nauczycieli i zapewnienie im pomocy w realizacji ich zadań;
- dysponowanie środkami budżetowymi;
- współpracowanie ze specjalistami z zakresu profilaktyki opieki zdrowotnej;
- wydawanie zarządzeń wewnętrznych, które regulują działalność ZSP;
- działanie w ramach zadań wynikających z potrzeby kształcenia specjalnego zgodnie z orzeczeniem”²⁴².

Dyrektor ZSP to osoba, która nadzoruje daną placówkę i pełni nadzór nad osobami w niej pracującymi. Podejmuje również decyzje administracyjne, do których można zakwalifikować działania, takie jak:

- „— monitorowanie spełniania obowiązku szkolnego;

stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce (Dz. U. z 2019 poz. 1661).

²⁴⁰ *Obwieszczenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 20 lipca 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej* (Dz. U. z 2021 poz. 1428).

²⁴¹ *Ustawa z 14 grudnia 2016r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2018r. poz. 996 ze zm.).

²⁴² *Ustawa z 14 grudnia 2016r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2018r. poz. 996 ze zm.).

- monitorowanie spełniania rocznego przygotowania przedszkolnego dla dzieci 6-letnich w przedszkolu;
- realizacja indywidualnego toku lub programu nauki;
- realizacja awansu zawodowego w stopniu nauczyciela kontaktowego;
- sprawy kadrowe;
- informowanie o zestawie programów nauczania w ZSP²⁴³.

W wykonywaniu swoich zadań dyrektor ZSP współpracuje na mocy art. 81. *Prawo oświatowe* z radami – szkoły i przedszkola, w skład których wchodzi w równej liczbie:

- „— nauczyciele wybrani przez ogół nauczycieli;
- rodzice wybrani przez ogół rodziców;
- uczniowie wybrani przez ogół uczniów”²⁴⁴.

Wykonywanie obowiązków wymaga od osoby zarządzającej kompleksowego podejścia, interdyscyplinarnej wiedzy oraz umiejętności analitycznego myślenia. Za organizację, przebieg i efekty tego procesu odpowiedzialny jest zarządzający – dyrektor, czyli osoba stojąca na szczycie formalnej struktury zespołu. Dyrektor musi mieć świadomość, że jego podstawowym zadaniem jest motywowanie pracowników do rozwoju. A chcąc osiągnąć sukces, musi zbudować wśród nich atmosferę posłannictwa i realizowania misji oraz pracy zespołowej. Przyczyni się to do integracji pracowników opartej na pasji działania, lojalności i dumie z wykonywania powierzonych zadań dzięki odpowiedniej komunikacji.

3.4.2. Charakterystyka pracy w ZSP

Kolejnym z uwarunkowań wewnętrznych jest koncepcja pracy²⁴⁵, na którą wpływają warunki zewnętrzne, do których należą wymagania wskazane w rozporządzeniu o nadzorze pedagogicznym Ministerstwa Edukacji Narodowej²⁴⁶ – „[...] każda placówka oświatowa musi mieć wypracowany dokument zwany Koncepcją pracy”. Koncepcja pracy, przedstawiona przez dyrektora podczas konkursu, jest ogólnym

²⁴³ Ibidem.

²⁴⁴ *Ustawa z 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2018 r. poz. 996 ze zm.).

²⁴⁵ Jest to forma pracy, według definicji *Słownika języka polskiego* to pomysł, projekt. Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/koncepcja;2472971.html> [dostęp: 1.07.2021 r.].

²⁴⁶ *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego* (Dz. U. z 2020 r. poz. 1551 oraz z 2021 r. poz. 1618).

planem działania, określa kierunki pracy lub rozwoju oraz powiązane z nimi cele i zadania²⁴⁷. Jeśli dyrektor został wybrany w drodze konkursu, oznacza to, że zaproponowana przez niego koncepcja zyskała uznanie w oczach organów – prowadzącego i nadzorującego, nauczycieli i rodziców. Stanowi ona jeden z warunków działań dla wszystkich członków społeczności oraz stanowi o realizacji kolejnych etapów działań podczas podejmowania decyzji, wskazując niejednokrotnie możliwość wyboru między różnymi stanowiskami. Koncepcja pracy jest formalnym zbiorem pomysłów i projektów, poprzez który osoba zarządzająca ma możliwość koncentracji działań i ich delegowania. Wskazuje odniesienia do działań w niej uwzględnionych oraz przewidzianych w określonym czasie, co pozwala na równomierny podział pracy we wskazanych okresach. Działania zgodne z koncepcją pracy pozwalają na racjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi. Stanowią one niejednokrotnie wyzwanie w codziennej rzeczywistości systemu edukacji. Posiadanie koncepcji pracy daje osobie zarządzającej możliwość spojrzenia na działania wewnętrzne, ale i te, które zachodzą w otoczeniu zewnętrznym z pewnej perspektywy.

Tym samym działania te zaplanowane i uwzględnione w koncepcji stają się „etykietą” kreowania wizerunku, który w dobie społeczeństwa internetowego jest kluczowy. Warto przywołać jeszcze jedną kwestię, gdyż działania zespołowe dają podczas ich realizacji możliwość ukazania zaangażowania organizacyjnego, jak również sukcesu placówki wśród grona pedagogicznego czy uczniów (dzieci), pracowników niepedagogicznych, ale i rodziców. Koncepcja pracy stanowi swoistego rodzaju motywator do podejmowania nowych innowacyjnych działań, wpływających na pracę i na sposób zarządzania.

Kolejnym z uwarunkowań są warunki lokalowe. Muszą one spełniać określone wymagania, zgodne z aktami prawnymi regulującymi warunki higieniczno-sanitarne w szkołach i placówkach oświatowych, wychowawczych oraz opiekuńczych (przedszkola, żłobki oraz inne formy opieki nad dziećmi) stosowane w bieżącym nadzorze, tj. zgodne z:

— *Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych*

²⁴⁷ *Słownik języka polskiego...*, s. 921.

szkołach i placówkach²⁴⁸;

- Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie²⁴⁹;
- Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28.08.2017 r. w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania²⁵⁰;
- Ustawą z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi²⁵¹;
- Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 10 lipca 2014 roku w sprawie wymagań lokalowych i sanitarnych, jakie musi spełniać lokal, w którym ma być prowadzony żłobek lub klub dziecięcy²⁵²;
- Ustawą z dnia 09 czerwca 2011 o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej²⁵³;
- Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 22 grudnia 2011 w sprawie instytucjonalnej pieczy zastępczej²⁵⁴;
- Ustawą z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3²⁵⁵;
- Polską Normą PN-EN 1729-1 Meble Krzesła i stoły dla instytucji edukacyjnych część I: wymiary funkcjonalne;
- Polską Normą PN-EN 1246-1 Światło i oświetlenie. Oświetlenie miejsc pracy.

Warunki lokalowe i wyposażenie szkoły są ważnym elementem bezpieczeństwa uczniów i realizacji przez szkołę (placówkę) programów edukacyjnych. Dużą rolę

²⁴⁸ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz. U. z 2003 r. Nr 6, poz. 69 z późn. zm.).

²⁴⁹ Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz. U. z 2015 roku poz. 1422).

²⁵⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28.08.2017 r. w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania (Dz. U. z 2017 r. poz. 1657 z późn. zm.).

²⁵¹ Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi (Dz. U. z 2018 r. , poz. 151 z późn. zm.).

²⁵² Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 10 lipca 2014 roku w sprawie wymagań lokalowych i sanitarnych jakie musi spełniać lokal, w którym ma być prowadzony żłobek lub klub dziecięcy (Dz. U. z 2014 r. , poz.925 z późn. zm.).

²⁵³ Ustawa z dnia 09 czerwca 2011 o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz. U. z 2017 poz.697 z późn. zm.).

²⁵⁴ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 22 grudnia 2011 w sprawie instytucjonalnej pieczy zastępczej (Dz. U. z 2011 r. Nr 292, poz.1720).

²⁵⁵ Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (Dz. U. z 2016 r., poz.157 z późn. zm.).

odgrywa w tym obszarze planowanie działań zmierzających do utrzymania i, jeśli to możliwe, do wzbogacania warunków lokalowych i wyposażenia szkoły (placówki) we współpracy z samorządem lokalnym.

3.4.3. Rada pedagogiczna jako organ wewnętrzny w ZSP

Radę pedagogiczną ZSP tworzy zespół nauczycieli szkoły i przedszkola, które są miejscem wykonywania pracy na podstawie art. 10 ust. 1 *Ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela*²⁵⁶. Rada pedagogiczna jest organem kolegialnym, składa się z pewnej liczby osób, a decyzje zapadają w nim zespołowo, w drodze uchwały podjętej większością głosów²⁵⁷. Zatem w skład rady pedagogicznej wchodzi wszyscy nauczyciele pracujący w ZSP oraz dyrektor, który jest przewodniczącym rady. Stosunek pracy z nauczycielem nawiązuje się z ZSP na podstawie umowy o pracę lub mianowania. Zarówno w jednostkach publicznych, jak i niepublicznych, zmiana pracodawcy wymaga dochowania procedury o jego zmianie, określonej w art. 231 *ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*²⁵⁸. Nauczyciele dotychczas zatrudnieni w szkole podstawowej staną się nauczycielami zatrudnionymi w zespole, a zatem nie ma potrzeby nawiązywania nowych stosunków pracy z pracownikami i to samo działanie odnosi się do pracowników przedszkola. Członkowie rady są zobowiązani do zachowania tajemnicy służbowej. Sprawy poruszane na zebraniu rady pedagogicznej mogą naruszać dobra osobiste pracowników oraz uczniów i ich rodziców, dlatego pracownicy są związani klauzulą poufności i tajności. Rada pedagogiczna ma swoje kompetencje zgodnie z Art. 70, które określa prawo oświatowe²⁵⁹. Należą do nich działania, takie jak:

- „—zatwierdzanie planów ZSP;
- podejmowanie uchwał w sprawie wyników i klasyfikacji uczniów;
- organizacja doskonalenia zawodowego;
- zastosowanie wyników nadzoru pedagogicznego w praktyce”.

Rada pedagogiczna ustala i zatwierdza regulamin swojej działalności. Na jej czele stoi dyrektor, czyli przewodniczący, który ponosi odpowiedzialność za poinformowanie wszystkich członków o czasie i miejscu oraz przebiegu porządku zebrania. Kompetencje

²⁵⁶ *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela*, (Dz. U. z 2014 r., poz. 191 z późn. zm.).

²⁵⁷ Organy Administracji Publicznej, <https://demerara.pl/organy-administracji-publicznej/> [dostęp: 7.01.2022 r.].

²⁵⁸ *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 z późn. zm.).

²⁵⁹ *Ustawa z 14 grudnia 2016r. Prawo oświatowe* (tj. Dz. U. z 2018 r. poz. 996 ze zm.).

rady pedagogicznej są realizowane w formie uchwał podejmowanych zwykłą większością głosów, w obecności co najmniej połowy członków Rady Pedagogicznej. W posiedzeniu rady pedagogicznej mogą brać udział nie tylko jej członkowie, ale również osoby, które mogą być głosem doradczym na wniosek lub zaproszenie rady.

Środowisko ZSP to nie tylko uczniowie i nauczyciele, to także rada rodziców i samorząd uczniowski, których działania opierają się budowaniu i optymalizowaniu procesów nauczania, jak i wychowania. Jednym z tych podmiotów jest rada rodziców, której status wpisany jest w strukturę organów szkoły. Kwestię legislacyjny regulują przepisy UPO w art. 83 i 84, które określają warunki działalności rady rodziców jako społecznego organu systemu oświaty. Do kompetencji rady rodziców należą zadania, takie jak:

- formułowanie wniosków;
- uprawnienia stanowiące;
- opiniowanie,

oraz inne wskazane na mocy art. 45 ust. 9, art. 63 ust. 14 pkt 2 lit, art. 86 ust. 2 ustawy, art. 100 art. 108a – UPO oraz art. 9c ust 6 i ust. 7 ustawy *Karta Nauczyciela*. Zadania te określone przez ustawodawcę dają możliwość składania wniosków i zajmowania stanowiska w zakresie działalności jednostki oświatowej oraz pracy nauczyciela²⁶⁰.

Wskazane organy nie mogłyby istnieć bez społeczności szkolnej, gdyż to właśnie społeczność ta tworzy samorząd uczniowski na mocy art. 85 UPO. Organ, jakim jest samorząd uczniowski działa w imieniu wszystkich uczniów, gdyż jest on reprezentantem całej społeczności. To uczniowie zarządzają pracami samorządu i określają zakres swojej działalności. Zakres działalności samorządu uczniowskiego nie jest niczym ograniczony, gdyż ani administracja oświatowa, ani polityka nie mają wpływu na jego funkcjonowanie. Zadaniem samorządu, w skład którego zwyczajowo wchodzi troje przedstawicieli jest reprezentowanie uczniów wobec nauczycieli, rodziców, administracji oświatowej²⁶¹.

Połączenie szkoły i przedszkola nie narusza odrębności rad pedagogicznych, rad rodziców, rad szkół, samorządów uczniowskich, o ile statut zespołu nie stanowi inaczej. Wymaganie to podkreśla znaczenie warunków, w których toczy się proces edukacyjny. W przypadku czynników zewnętrznych analizowane będą przede wszystkim:

- Ustawa Prawo Oświatowe oraz związane z tym rozporządzenia;

²⁶⁰ MEN, <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/rady-rodzicow> [dostęp: 1.07.2021 r.].

²⁶¹ Samorząd Uczniowski, <https://samorzad.ceo.org.pl/material/czym-jest-samorzad-uczniowski> [dostęp: 7.02.2022 r.].

- Ustawa o samorządzie gminnym;
- Akt założycielski;
- Pierwszy Statut (na podstawie regulacji prawnych prawo nadania „pierwszego” statutu ma organ lub osoba zakładająca ZSP),
- Uchwała organu prowadzącego w sprawie utworzenia zespołu;
- Statut (po przyjęciu projektu statutu szkoły lub przedszkola dyrektor przedstawia go do uchwalenia na radzie pedagogicznej).

Ustawa Prawo Oświatowe oraz związane z tym rozporządzenia zostały omówione w pierwszej części tego rozdziału. Do kolejnych czynników zewnętrznych będzie należała Uchwała Rady Miasta/ Gminy w sprawie utworzenia zespołu, zgodnie z art. 29 ust. 1 w związku z art. 91 ust. 1, 2, 5 oraz 88 ust. 1 i 7 ustawy z 14 grudnia 2016 r. *Prawo oświatowe*²⁶². Ustawę o samorządzie gminnym na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 9 lit. h ustawy z 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym²⁶³. W trybie art. 88 można wskazać trzy możliwe przypadki powstania ZSP:

- 1) z istniejącego przedszkola i szkoły – na mocy aktu założycielskiego, opinii Rady Pedagogicznej i statutu ZSP;
- 2) z nowo utworzonego przedszkola i nowo utworzonej szkoły, gdzie opinia Rady Pedagogicznej nie jest wymagana, bo szkoła czy przedszkole na tym etapie jeszcze nie funkcjonuje;
- 3) z oddziału przedszkolnego i szkoły – przekształcany zostaje oddział w przedszkole na mocy aktu założycielskiego i pierwszego statutu opinii Rady Pedagogicznej i statutu ZSP.

Przybliżenie wskazanych zagadnień dotyczących terminów z mocy art. 88 pozwoliło na doprecyzowanie składowych dokumentacji do powstania ZSP. Pierwszym z dokumentów jest akt założycielski. Według *Słownika języka polskiego* akt to „[...] czyn, działanie będące urzeczywistnieniem jakiegoś zamysłu lub spełnieniem jakiejś powinności albo przejawem czegoś”²⁶⁴. Akt założycielski określa: typ i rodzaj, nazwę i siedzibę jednostki; zasięg terytorialny (obwód) – miejscowości, a w miastach nazwy ulic lub ich części. Uchwała rady gminy w sprawie nadania aktu założycielskiego zespołu szkolno-przedszkolnego oraz uchwała w sprawie nadania statutu jest kierowana do organu nadzorującego JST do właściwego kuratora oświaty. Dla nowo utworzonego

²⁶² Ustawa z 14 grudnia 2016 r. *Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2018 r. poz. 996 ze zm.).

²⁶³ Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2018 r. poz. 994 ze zm.).

²⁶⁴ Słownik PWN <https://sjp.pwn.pl/szukaj/akt.html> [dostęp: 1.07.2021 r.].

przedszkola konieczne jest opracowanie statutu i wskazanie w nim, że wchodzi w skład zespołu art. 29 ust. 1 w związku z art. 91 ust. 1, 2, 5 oraz 88 ust. 1 i 7 ustawy z 14 grudnia 2016 r. *Prawo oświatowe*²⁶⁵. Przedszkole jest bowiem odrębnym bytem. Ze statutu szkoły podstawowej należy usunąć postanowienia o działaniu oddziału lub oddziałów przedszkolnych oraz wprowadzić zapisy, że szkoła wchodzi w skład ZSP, a w szkole publicznej również, że jej dyrektorem jest dyrektor zespołu.

Dla publicznego ZSP wymogiem jest nadanie statutu zespołu przez organ prowadzący, który może, ale nie musi stanowić, że zniesiona zostaje odrębność rad pedagogicznych, rad rodziców, rad szkół lub placówek i samorządów uczniowskich²⁶⁶, co ma swoje umocowanie w art. 62 ust.1 UoSO. Placówki oświatowe borykają się z różnego rodzaju problemami – barierami funkcjonowania. W tabeli 14 ujęto je w podziale na wewnętrzne i zewnętrzne.

Tabela 14. Bariery funkcjonowania placówek oświatowych

Bariery zewnętrzne	Bariery wewnętrzne
Ograniczenia budżetowe	Infrastruktura jednostki
Akty prawne regulujące funkcjonowanie	Komunikacja w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym
Otoczenie jednostki bliższe i dalsze	Zaangażowanie pracowników
Organizacyjne tut. związki zawodowe	Kadrowe

Zródło: opracowanie własne na podstawie: T. Tremmla, *Barriers to entrepreneurship in public enterprises: boards contributing to inertia*, „Public Management Review” 2021, t. 23, nr 10, s. 1527–1552.

Dodatkowe bariery i trudności w funkcjonowaniu systemu edukacji stanowią kadencyjność władz samorządów oraz zmieniające się priorytety, czyli brak konsekwencji ich realizacji na poziomie centralnym (np. dotyczący decyzji o 5-latkach w szkołach). Wszystkie wskazane czynniki powodują, że zarządzanie oświatą w gminach ogranicza się do bieżącego reagowania na wprowadzane regulacje prawne²⁶⁷. Wizja systemu edukacji nie jest odzwierciedlona w dokumentach ani w pozostałych obszarach polityki społecznej gminy. Nie istnieje żaden dokument konsolidujący te obszary, chociaż są one zintegrowane jako zadania publiczne. W tym miejscu istotną kwestią są regulacje prawne, z których wynika właściwe funkcjonowanie szkół i placówek oświatowych, gdzie działanie nie jest możliwe bez przetwarzania danych osobowych zgodnie z *Ustawą z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych*. Zastąpiło ono dotychczasową

²⁶⁵ Ustawa z 14 grudnia 2016r. *Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2018 r. poz. 996 ze zm.).

²⁶⁶ Ibidem.

²⁶⁷ A. Niedźwiedzka, *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2011, s. 13.

Ustawę z 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych. Szkoły oraz placówki oświatowe w swojej działalności przetwarzają dane osobowe uczniów, ich rodziców, nauczycieli i pozostałych pracowników administracji i obsługi oraz innych osób. Oznacza to, że są one zobowiązane do stosowania przepisów ogólnego rozporządzenia o ochronie danych (RODO).

3.5. Wybrane aspekty zarządzania zespołami szkolno-przedszkolnymi

Zarządzanie jest interdyscyplinarne. Oznacza to, że nie istnieje samodzielnie w oderwaniu od innych dziedzin, a wręcz przeciwnie, łączy w sobie zwłaszcza elementy psychologii oraz innych nauk społecznych i humanistycznych²⁶⁸. Praktyka zarządzania wobec dynamiki otoczenia, wymaga nieustająco nowych pomysłów i koncepcji, dlatego wiele innowacyjnych rozwiązań rodzi się w rzeczywistości gospodarczej i przemysłowej jako odpowiedź na potrzeby rynku i odbiorców²⁶⁹. Narastające tempo zmian w otoczeniu powoduje, że tradycyjne instrumenty zarządzania potrzebują innowacyjnego podejścia do działań w rozumieniu skutecznego zarządzania organizacjami nieorientowanymi na zysk. Dotyczy to przede wszystkim zarządzania administracją państwową i samorządową. Doskonalenie organizacji, które zostały stworzone nie dla zysku, lecz po to by działały w interesie publicznym, różni się interpretacją problemów, rozwiązań i zróżnicowaną motywacją do działania.

Zarządzanie publiczne w Polsce na przestrzeni lat poddawane było ewolucji nie tylko w teorii, ale i w praktyce. Stanisław Sudoł pisze, że w krajowej literaturze przedmiotu zarządzanie publiczne bywa ograniczone do wąskiego podejścia, które traktuje je jako administrowanie, czyli nadzorowane przez władze państwa i jego obywateli. Przemiany systemu państwa wpłynęły na powstawanie nowych interpretacji, a tym samym narosła niejasność pojęć związanych z zarządzaniem publicznym. Zarządzanie publiczne i administrowanie w literaturze to terminy, które używane są elastycznie i kontekstowo. W terminologii słownikowej administracja pochodzi od „*lac. administrare* – być pomocnym, obsługiwać, zarządzać, *ministrare* „– służyć, czyli to działalność świadczona na rzecz realizacji interesu publicznego”. Sektor publiczny, w którego skład wchodzi instytucje państwowe realizuje i tworzy „warunki prawno-

²⁶⁸ K. Czajńska, *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 9.

²⁶⁹ E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, s. 13.

organizacyjne niezbędne do funkcjonowania państwa”²⁷⁰. Zespół Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN dokonał kategoryzacji²⁷¹ uwzględniającej podział subdyscyplin, w której drugą pozycję zajmuje zarządzanie publiczne. Działania komisji usystematyzowały i wskazały granice poszczególnych subdyscyplin, przy założeniu wielowymiarowych kryteriów związanych z interdyscyplinarnością nauk o zarządzaniu i jakości.

Zarządzanie publiczne na przestrzeni dekad poddawane było wielu zmianom. I tak w *Encyklopedii administracji publicznej* wyróżnione zostały „[...] cztery modele biurokracji: weberowska, Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM), współzarządzanie publiczne oraz neoweberyzm (wymienne używa się tutaj pojęcia modele zarządzania publicznego)”²⁷². Pierwszy ze wskazanych modeli opracował Max Weber, niemiecki socjolog i ekonomista, stąd też wzięła się nazwa biurokracji weberowskiej stworzona od nazwiska autora. W swojej koncepcji przedstawiał biurokrację jako idealną formę wszystkich organizacji. Hierarchiczny system wartości ma związek z historycznym odniesieniem do niemieckiego idealizmu. To z kolei miało umożliwić przeniesienie logicznego porządku „funkcjonowania” fabryk na biurokratyczny sposób zarządzania instytucjami publicznymi. Max Weber kładł nacisk na to, by praca była satysfakcją samą w sobie, oraz by w swym fundamencie związana była z powołaniem i dumą. Ten pogląd miał związek z pruską ideą biurokracji. Upływ czasu zaczął wymuszać konieczność zmian, co do sposobu realizacji pracy, sposobu zarządzania nią oraz zmiany podejścia do pracy i zarządzania. Zmiana podejścia podyktowana była aspektami wynikającymi z natury człowieka, przeobrażeń politycznych i społecznych związanych z pasmem transformacji. To z kolei wymusiło zmianę tradycyjnej administracji do nowych ideowych rozwiązań, czego efektem stało się Nowe Zarządzanie Publiczne.

Nowe Zarządzanie publiczne *New Public Management* (NPM)²⁷³ w krajach anglosaskich określane mianem *public administration*²⁷⁴ to dynamiczny proces

²⁷⁰ K. Raczkowski, *Teoria i praktyka zarządzania w obszarze publicznym. Refleksje krytyczne*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, (red.) E. Kuczmera-Ludwiczynska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 229–238.

²⁷¹ S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, t. 1(161), s. 37–48.

²⁷² *Encyklopedia administracji publicznej*, http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/Model_biurokracji [dostęp: 15.04.2022 r.].

²⁷³ U. Wilkesmann, S. Lauer, *The influence of teaching motivation and New Public Management on academic teaching*, „Journal Studies in Higher Education” 2020, t. 45.

²⁷⁴ J.I. Gow, C. Dofour, *Is the New Public Management a Paradigm? Does it Matter?*, „International Review of Administrative Sciences” 2000, t. 66, nr 4, s. 573–597.

wymagający zastosowania koncepcji teoretycznych, jak również instrumentów stosowanych na zasadach analogicznych jak w sektorze prywatnym. NPM, według Tony Bovaird i Elke Loeffler²⁷⁵, stanowi o zastosowaniu technik menedżerskich w celu zwiększenia efektywności usług publicznych²⁷⁶. Dzięki takim działaniom można dokonać oceny pracy w instytucjach publicznych w takich samych lub zbliżonych aspektach pod kątem ich sprawności, a zatem efektywności. James Fesler i Donald F. Kettl wyznaczyli zakres zarządzania publicznego poprzez istnienie, strukturę, obsadę personalną, budżet i cel jako produkt wykonawczy władzy prawodawczej²⁷⁷. Zatem adaptowanie praktyk prywatnych na potrzeby publiczne stanowiło o poprawie jakości oferowanych usług, potrzebie kreatywności i innowacyjności, a co za tym idzie – zarządzanie publiczne zyskało nowe aspekty swoich działań. Zatem wypracowane techniki zarządzania w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości, stosowane w sektorze prywatnym, powinny stanowić o podstawie rozważań zarówno teoretycznych, jak i praktycznych.

Warto nadmienić, iż w Polsce zarządzanie publiczne należy do najmłodszych i jest w fazie intensywnego rozwoju. Zatem działania te, ich zakres i sposób realizacji stanowią odpowiedź, jaką wymusiły procesy reform w administracji publicznej, czyli zmian struktur nakierowanych na skuteczniejsze działanie tych organizacji²⁷⁸ poprzez właściwą realizację celów²⁷⁹. Zastosowanie technik zarządczych daje możliwość bycia menedżerem publicznym, w tym zakresie menedżerem oświaty, co wiąże się z ich motywacją do rzetelnego wykonywania zadań. Tylko czy teoria i praktyka podążają ze sobą w parze? Jacek Pasieczny i Tomasz Rosiak twierdzą, że „Nowe Zarządzanie Publiczne krytykowane jest za nadmierną koncentrację na ekonomizacji działania, co może odbijać się na jakości świadczonych usług publicznych”²⁸⁰. Mimo, że model weberowski i NMP miały się od siebie różnić co do sposobu zarządzania, w praktyce, jak pisze Bogdan Nogalski, Andrzej Kozłowski, Iwona Czaplicka-Kozłowska, są „w optyce

²⁷⁵ T. Bovaird, E. Loeffler, *Public Management and Governance Third edition*, Routledge, New York 2016, s. 7.

²⁷⁶ H. Gerhard, T. Bovaird, E. Loeffler, Thijs, Nick, *Public administration characteristics and performance in EU28*, United Kingdom 2018, s. 34.

²⁷⁷ J.W. Fesler, D.F. Kettl, *The politics of administrative process*, Chatham House, Chicago 1991, s. 9.

²⁷⁸ Ch. Pollit, G. Buckeart, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 8.

²⁷⁹ B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2005, nr 1, s. 16.

²⁸⁰ J. Pasieczny i T. Rosiek, *W kierunku organizacji uczącej się. Transformacja organizacyjna na przykładzie jednostki administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021, s. 38.

paradoksu, dylematu i rekomendacji rozwiązań”²⁸¹. Działania zmian wypiętrzyły biurokrację na „wyższy poziom” poprzez np. procedury zamówień publicznych, których merytoryczne przygotowanie wykraczało poza kompetencje osoby sprawującej stanowisko urzędnika publicznego. I tu znowu pojawiła się krytyka zarówno praktyków jak i teoretyków, co miało wpływ na poszukiwania nowych koncepcji. Taką koncepcją jest *Public governance*, które w dosłownym tłumaczeniu na język polski oznacza zarządzanie publiczne, jednak różnica językowa jest znacząca.

Koncepcja Public governance, czyli „[...] współzarządzanie publiczne nawiązuje do relacji ekonomicznych, politycznych i społecznych w kontekście sprawowania władzy”²⁸². OECD w klasyfikacji działalności wskazuje właśnie na *public governance*²⁸³, a nie na *public management*. W broszurze działalności OECD, dotyczącej zarządzania publicznego, sukces kraju w tym obszarze definiowany jest jako nierozzerwalny związek z jakością infrastruktury wobec swoich obywateli. Koncepcja *public governance* wpływa na sposób działania administracji publicznej, który jest koncentrowany²⁸⁴ na działaniach, takich jak:

- „— zrozumienie norm i wartości właściwych administracji,
- identyfikację i właściwe relacje z interesariuszami administracji,
- zrozumienie sprzeczności interesów podmiotów otoczenia politycznego i społeczno-ekonomicznego,
- filozofię administracji jako współuczestnika procesu rządzenia, a nie podmiotu narzucającego swą wolę”²⁸⁵.

Koncepcje zarządzania publicznego mają zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników działających na bazie wypracowanych doświadczeń i obserwacji. Kolejnym z rozwiązań wzbogacającym zarządzanie publiczne jest neoweberyzm. Tomasz Barankiewicz pisze, że to innowacyjne spojrzenie na koncepcję Maxa Webera w ujęciu doświadczeń i krytyki pierwotnych założeń²⁸⁶. Koncepcja ta charakteryzuje się

²⁸¹ B. Nogalski, A. Kozłowski, I. Czaplicka-Kozłowska, *A retrospective look at the reality of contemporary public management in the optics of a paradox, dilemma and recommendations of solutions*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, „Journal of Modern Science” 2021, nr 47, s. 245–259.

²⁸² J. Pasieczny, T. Rosiek, *W kierunku organizacji...*, s. 45.

²⁸³ OECD The Directorate for Public Governance, <https://www.oecd.org/governance/> [dostęp: 10.02.2022 r.].

²⁸⁴ *Ibidem*, s. 16.

²⁸⁵ J. Pasieczny, T. Rosiek, *W kierunku organizacji...*, s. 45.

²⁸⁶ T. Barankiewicz, *Neoweberyzm etos służby publicznej*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2020, s. 75.

działaniami skupiającymi uwagę na elementach istotnych, czyli jak pisze Stanisław Mazur jest „[...] interesującą propozycją wyjaśnienia i conceptualizacji reguł oraz mechanizmów funkcjonowania administracji publicznej państw, które przynależą do kręgu kulturowego Europy kontynentalnej”²⁸⁷.

W oparciu o wskazane koncepcje warto odnieść się do praktyk w ZSP, gdyż specyfika jednostek, jak i środowiska wewnętrznego wpływa na rozpoznawalność, jakość edukacyjną, a to wiąże się bezpośrednio z efektywnością organizacyjną. Potocznie jednostki mają swoją reputację, a to przekłada się na chęć świadczenia pracy, spełniania obowiązku szkolnego czy rocznego przygotowania przedszkolnego, właśnie w tym konkretnym miejscu. Nauczyciele poprzez autonomię swoich działań budują kontakt z wychowankiem, uczniem oraz rodzicem. Sposób i jakość komunikacji to działanie, które dzieli lub łączy wskazane grupy. Podejmowanie działań pedagogicznych i edukacyjnych w innowacyjnej interpretacji wpływa na nie tylko efektywność procesu edukacyjnego, ale, i co istotne, na efektywność organizacyjną. Efektywność organizacyjna w ZSP jest weryfikowana wewnętrznie poprzez realizację podstawy programowej, konkursy, olimpiady oraz inne działania. Zewnętrznie może być sprawdzalna np. poprzez ranking szkół, gdzie jednym z kryterium są wyniki uczniów z egzaminu ośmioklasisty.

Dyrektor, jako osoba zarządzająca, poprzez swoje działania i sposób ich realizacji może rozwijać daną jednostkę [tu ZSP]. Jednak kadencyjność pełnienia funkcji dyrektora ma tu duże znaczenie, gdyż ma związek z planowaniem i realizacją założeń. Po pięciu latach dyrektor ponownie przystępuje do konkursu na stanowisko, a jego działania są oceniane i weryfikowane podczas spotkania, w którym biorą udział m.in. rodzice z danej placówki i nauczyciele.

Usługi edukacyjne stanowią specyficzną formę działań związanych bezpośrednio ze sposobem zarządzania i koniecznością odnalezienia się osoby zarządzającej w społeczeństwie w zmieniających się warunkach otoczenia. Taki rodzaj usług dla dyrektora (przywódcy) wiąże się z chęcią-lub też koniecznością ugruntowania posiadanej wiedzy, zdobyciem nowej wiedzy, czy też uzyskaniem nowych kwalifikacji z zakresu

²⁸⁷ S. Mazur, *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016, s. 14.

zarządzania. Podstawowym celem działań menedżera publicznego jest tworzenie wartości publicznej, rozumianej jako świadczenie usług edukacyjnych²⁸⁸.

Zarządzanie jako system może być charakteryzowane za pomocą aspektów, które są wielowymiarowe w zarządzaniu. Dokonując wyboru aspektów, poprzez ich interpretację, dokonano klasyfikacji na:

- aspekty poufności,
- aspekty dostępności,
- aspekty integralności²⁸⁹.

Aspekt poufności – rozumiany jako zapewnienie poufności informacjom posiadającym wartość, przekazywanych pomiędzy otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Mogą to być informacje dotyczące strategii, informacje techniczne, technologiczne, różnego rodzaju innowacyjne rozwiązania i inne, które dla ZSP mają wartość, a zarazem nie są informacjami publicznymi. Zgodnie z przepisami kodeksu pracy, każdy pracownik ma obowiązek zachować w tajemnicy informacje, do których uzyskał dostęp w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych, a których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę²⁹⁰.

Aspekty dostępności – są istotne zarówno dla otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Stanowią jeden z fundamentalnych elementów funkcjonowania społeczeństwa, opartego na zasadach równości i solidarności. Od kondycji dostępności zależy stopień rozwoju tak bardzo dziś potrzebnych więzi społecznych – budowanych na przykład w drodze międzypokoleniowej integracji. Aspekt ten został odzwierciedlony w filmie *Praktykant*²⁹¹, gdzie emerytowany pracownik powraca do życia zawodowego i zostaje stażystą. Doświadczenie zawodowe stażysty i różnice pokoleniowe współpracowników są przykładem umiejętności współpracy i oddania na rzecz organizacji.

Aspekty integralności – stanowią o perspektywach obszarów, które wiążą ze sobą wszystkie współewoluujące, lecz nieredukowalne wymiary²⁹². Wyodrębnienie aspektów

²⁸⁸ M. Ćwiklicki, *Metody zarządzania wartością publiczną*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2019, s. 15.

²⁸⁹ H. Wyrębek, *Aspekty bezpieczeństwa w procesie integracji systemów zarządzania w organizacjach zhierarchizowanych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 99, s. 69–75.

²⁹⁰ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2020 r. poz. 1320.) art. 100 § 2 pkt 4.

²⁹¹ N. Meyers, *Praktykant*, <https://www.filmweb.pl/film/Praktykant-2015-704026> [dostęp: 10.10.2021 r.].

²⁹² M.B. Kielar, A. Gop, *Integralność – ważny aspekt kształcenia uniwersyteckiego w XXI wieku*, „Pedagogika Społeczna” 2018, nr 1(67), s. 13.

i ich uszczegółowienie, zgodnie z kryteriami podziału wskazanymi w opracowaniach według autorów, zostało zaprezentowane w tabeli 15.

Tabela 15. Kryteria podziału aspektów zarządzania według wybranych autorów

Autor/autorzy	aspekty
Adam. Stabryła, Tomasz Małkus ²⁹³	<ul style="list-style-type: none"> — celowościowy, — organizacyjny, — techniczny, — prawny, — ekonomiczny, — społeczny.
Bogusz Mikuła, Anna Pietruszka- Otrył, Arkadiusz Potocki ²⁹⁴	<ul style="list-style-type: none"> — celowościowy, — podmiotowy, — funkcjonalny, — instrumentalny.
Adam Hamrol ²⁹⁵	<ul style="list-style-type: none"> — struktury celów i zadań, — struktury funkcji zarządzania, — podmiotowych i procesowych struktur organizacyjnych zarządzania, — sieci procesów informacyjno-decyzyjnych, — stopnia zorganizowania, identyfikującego organizację w sensie atrybutowym, — budowy systemu zarządzania, integrującego wszystkie elementy całości działań zarządczych i wykonawczych w organizacji.

Zródło opracowanie własne

Działania te pozwoliły na wyodrębnienie aspektów zarządzania ZSP na podstawie ich cech. W tabeli 16 dokonano klasyfikacji szczegółowej, poprzez dobór aspektów wraz z definicjami. Podejście to pozwoliło na celowe dopasowanie aspektów zarządzania oraz ich zaadaptowanie do ZSP, z uwagi na ich formę organizacyjno-prawną.

Tabela 16. Wybrane aspekty zarządzania zespołami szkolno-przedszkolnymi

Aspekty	Opis
Aspekt celowościowy	stanowi zbiór celów zgodnych z misją i wizją zespołu oraz koncepcją pracy;
Aspekt organizacyjny	jest związany ze strukturą organizacyjną ZSP, systemem inf.-decyzyjnym, systemem zarządzania zasobami ludzkimi oraz innych

Aspekty	Opis
	zespołów powołanych przez dyrektora (zespoły przedmiotowe, zespół PPP itp.);
Aspekt techniczny	działania poprzez platformy edukacyjne, dzienniki elektroniczne oraz inne technologie utrzymujące i ułatwiające kontakty, i przepływ informacji wewnątrz, jak i na zewnątrz ZSP;
Aspekt instrumentalny	stanowi działania wyznaczone przez obowiązujące akty prawne, misję, wizję, koncepcję pracy oraz działalność statutową;
Aspekt funkcjonalny	odnosi się do realizacji procesu edukacji poprzez: <ul style="list-style-type: none"> — certyfikowane programy; — system szkoleń pracowników; — wykonanie programu nauczania.
Aspekt społeczny	zaangażowanie pracowników zwiększa się poprzez: <ul style="list-style-type: none"> — ugruntowane realizowanie zawodowych celów i wartości; — podejmowanie znaczących wysiłków w pracy poza zakresem obowiązków; — przynależność do zawodu; — poczucie dumy z wykonywanego zawodu oraz poprzez dążenie do uzyskiwania kolejnych stopni awansu zawodowego przez nauczycieli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Mięka, A. Pietruszka-Otrył, A. Potocki, *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 747, s. 120; A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 258.

Aspekt celowościowy stanowi odniesienie do ZSP poprzez działania zgodne, spójne i celowe z misją i wizją placówki oraz koncepcją pracy. Wizja, czyli zapisany ogólny pomysł prowadzi do realizacji zadań i odnosi się do jej idei. Z kolei misja to podstawowy zamiar, cel, który stanowi podstawę jej strategii²⁹⁶. Do strategicznych działań realizowanych w pierwszej kolejności przez dyrektora ZSP należy m.in.: koncepcja pracy oraz wizja i misja placówki. Dyrektor do wykonania wskazanych działań może powołać zespół lub też jego prace mogą być realizowane wspólnie ze wszystkimi pracownikami. Pracownicy poprzez „budowanie” dokumentów oraz identyfikację i realizację będą odczuwać odpowiedzialność za powierzone zadania oraz konsekwencje, jakie będą z nich wynikać.

Kolejnym aspektem, wskazanym w tabeli, jest *aspekt organizacyjny*, który świadczyć będzie o przynależności do określonej klasy i wielkości jednostki. Wytypowane dokumenty będą stosowane praktycznie, regulując tym samym

²⁹⁶ S. Oliver, *Strategia public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 17.

podstawowe zasady zachowań oraz pozwolą na realizację określonych zadań. Do tych dokumentów można zaliczyć, takie jak: statut, schemat struktury organizacyjnej, schemat obiegu dokumentów, regulamin organizacyjny, regulamin pracy, regulamin kontroli wewnętrznej, regulamin obsługi prawnej, zasady i tryb przestrzegania tajemnicy, instrukcja kancelaryjna oraz instrukcja inwentaryzacji²⁹⁷.

W obliczu zmieniającej się rzeczywistości *aspekt techniczny* stał się kluczowy w działaniach zewnętrznych i wewnętrznych w ZSP. Wyzwania i możliwości, jakie dają nam cyfrowe narzędzia są nieograniczone, jednak warto pamiętać o sposobach i możliwościach ich zastosowania. Polska edukacja dysponuje wystarczającymi zasobami rzetelnych i merytorycznych źródeł w sieci, by przestawić edukację na model zdalny. Warto pamiętać, że to tylko narzędzia, które potrzebują sprawcy do działania i jego zastosowania, a za tym stoi dyrektor, nauczyciel i rodzic. Taki aspekt może stanowić wyzwanie dla którejś ze wskazanych grup, a co za tym idzie – barierę do działania, jednak to w dużej mierze wiąże się z aspektem organizacyjnym.

Aspekt instrumentalny stanowi o teorii motywacji opartej na wzmocnieniu, gdzie wyraźnie pokazane jest wzajemne uwarunkowanie osiągnięć i celów²⁹⁸. To zbiór narzędzi badawczych, rozumianych jako aspekt administracyjno-prawny, takich jak dokumenty do obiegu wewnętrznego i zewnętrznego oraz jako determinantę instytucjonalno-organizacyjną, co może przyczynić się do zmiany zachowań czy charakteru jednostki oraz zmian polityki lokalnej poprzez współpracę z potencjalnymi partnerami czy prowadzenie szkoleń.

Aspekt funkcjonalny dotyczy systemu funkcjonowania, wdrożonym lub certyfikowanym systemem zarządzania, który poprzez inne uregulowania daje podstawę do integracji systemu zarządzania. Zatem ten aspekt będzie stanowił o funkcjonowaniu systemu poprzez praktyczne działania, style zarządzania, techniki i zasady.

Aspekt społeczny jest tym, bez którego każdy ze wskazanych powyżej aspektów nie mógłby mieć miejsca. Coraz częściej mówi się, że zatrudniamy człowieka, a nie pracownika, który wykonuje profesjonalnie powierzone mu zadania. ZSP są dla pracowników nie tylko źródłem dochodów, lecz także miejscem zaspokajania potrzeb

²⁹⁷ A. Murrey, *Corporate Social Responsibility in the UE*, Centre for European Reform, London 2014, s. 163.

²⁹⁸ R.W. Griffyn, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 81.

wyższego rzędu, takich jak ambicja, chęć rozwoju czy potrzeba akceptacji²⁹⁹. Wszystkie fazy, jak i dokonana klasyfikacja będą posiadały elementy wspólne, jak i te niezależne od siebie. Nauki o zarządzaniu i jakości nie obejmują wszystkich aspektów, przez pryzmat których może być rozpatrywana organizacja. Zarządzanie ZSP stanowi proces złożony i niejednokrotnie skomplikowany.

Placówki oświatowe powinny stosować wobec swoich zewnętrznych interesariuszy działania wspierające sposób postrzegania ZSP oraz budujące ich rozpoznawalność w środowisku. Interesariusze, w zależności od grupy docelowej, kierują się różnymi potrzebami, co zostało zawarte w tabeli 17.

Tabela 17. Potrzeby informacyjne interesariuszy

Potrzeby informacyjne: Interesariusze wewnętrzni	
Kadra zarządzająca	<ul style="list-style-type: none"> — kierowanie informacją o: <ul style="list-style-type: none"> – misji, – wizji, – celach, – harmonogramie działań, – efektach pracy, – odnoszonych sukcesach, – formach i sposobie kontaktu, — otwartość na zmiany i współpracę, — spotkania informacyjne oraz działania w grupach (współpraca), — cykliczne szkolenia,
Zespół do spraw komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> — zaplanowane i określenie zmian, — zapewnienie obiegu informacji, — zaangażowanie poprzez aktywne działanie,
Potrzeby informacyjne: Interesariusze zewnętrzni	
Uczniowie oraz ich rodzice/opiekunowie prawni	<ul style="list-style-type: none"> — bieżące informowanie o zmianach i działaniach, — stały kontakt z kadrami, — wdrażanie zmian i uwag procesu komunikacji,
Organ prowadzący oraz organ nadzoru pedagogicznego	<ul style="list-style-type: none"> — informacje o wizji, misji oraz koniecznych zmianach, — przebieg zmian jest monitorowany, — informacje o sukcesach, jak i potrzebie wsparcia realizowanych działań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Zaborniak, *Zarządzanie zmianą jako warunek konieczny prawidłowego funkcjonowania placówek oświatowych*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2016, nr 2/16, s. 60.

²⁹⁹ M. Lindgren, *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012, s. 118–119.

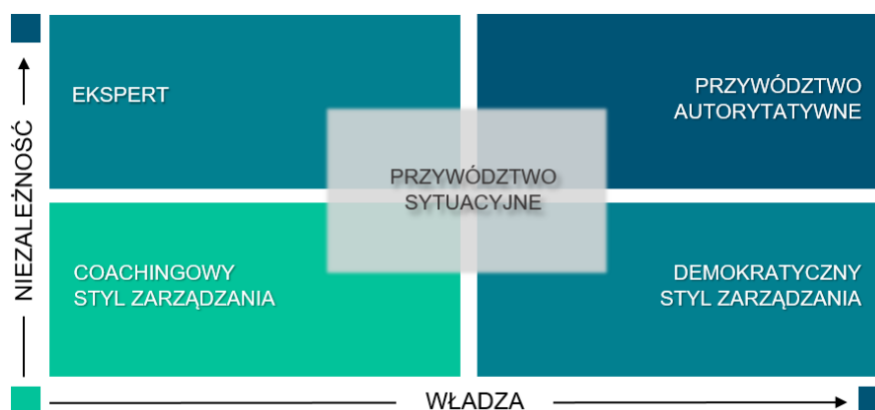
Kadra zarządzająca w placówce oświatowej – to dyrektor i wicedyrektor. To oni jako menedżerowie dbają o intensyfikację działań, jakość produktu „komunikatu”, stanowią o sposobie komunikacji. Zapewniają środki zarówno utrzymania komunikacji, mowa tu o opłatach finansowych, np. za utrzymanie serwera, jak i korelują swoje działania po stronie prawnej z organem prowadzącym. Mają możliwość kierowania pracowników na szkolenia poprzez rozwój ich kompetencji i umiejętności. Warto pamiętać, że komunikacja z kadrami zarządzającą powinna być w praktyce dostępna dla każdego pracownika, gdyż niektóre działania lub sytuacje mogą wymagać indywidualnego podejścia.

Pracownicy – to grupa, która stanowi o podstawie działania każdej placówki oświatowej. Zarówno pracownicy pedagogiczni, jak i niepedagogiczni przyczyniają się do realizacji celów systemu edukacji. Pracownicy świadczą o unikatowym charakterze placówki oświatowej. To ich umiejętności, kompetencje, doświadczenie, wiedza, zaangażowanie będzie oddziaływać na styl i rodzaj komunikacji. To jej kierunek, jakość i sposób działania będą miały znaczący wpływ na komunikację poziomą, czyli tę z pracownikami pedagogicznymi i niepedagogicznymi, jak również z interesariuszami. Komunikacja w codziennej pracy służy realizacji celów w systemie edukacji. Nauczyciele współpracują każdego dnia z pracownikami niepedagogicznymi, co ściśle jest związane ze sprawowaniem ich obowiązków, jak i działalnością placówki. Komunikacja pozioma między pracownikami stanowi o jakości pracy całego zespołu, przepływie informacji pomiędzy kadrami zarządzającą a pracownikami pedagogicznymi i niepedagogicznymi. Pracownicy pedagogiczni pracują w zespołach, które są powołane przez dyrektora, tym samym wymiana informacji między całą kadrami, jak również w zespołach, daje możliwość działania zgodnie z misją i wizją.

Zespół do spraw komunikacji – to najczęściej pracownicy pedagogiczni i kadra zarządzająca, gdyż to oni, działając wspólnie i w porozumieniu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, ustalają styl, kanał przekazu komunikatu oraz sposób kontaktu z otoczeniem. Ich praca musi odbywać się na bieżąco, bez zbędnej zwłoki, gdyż regularne działania pozwolą na stały kontakt z interesariuszami, a to daje możliwość utrzymywania relacji na dobrym poziomie i świadczy o profesjonalizmie pracowników. Działania te są realizowane poprzez: dziennik elektroniczny, media społecznościowe oraz stronę www.

To, na jakim poziomie świadomości jest organizacja zarządzana przez dyrektora można sprawdzić np. poprzez „Spiral dynamics Gravesa”³⁰⁰. Ten model ewolucyjnego rozwoju zakłada analizę samoświadomości człowieka i ludzkości jako kolektywnej zbiorowości. Znajduje to swoje odzwierciedlenie również w zarządzaniu. Tym samym można stwierdzić, iż każdy odpowiedzialny jest za siebie. To w jaki sposób pracownik reaguje patrząc na organizację, czyli w tym przypadku na ZSP, jest związane z dyrektorem, gdyż to dyrektor jako osoba zarządzająca, tworzy strategię, misję i wizję poprzez łączenie dwóch placówek w jedną, a spójność zarządzania przekłada na efektywność działań. W tym przypadku sposób zarządzania przekłada się również na styl zarządzania, co obrazuje rysunek 6, ze wskazanymi stylami zarządzania. Należy podkreślić, iż ważnym elementem tego rysunku jest przywództwo sytuacyjne.

Rysunek 6. Style zarządzania



Źródło: opracowanie I. Bobrowska-Budny³⁰¹, na podstawie doświadczeń własnych oraz w oparciu o RMP [naukowy pomiar wewnętrznej motywacji].

Interpretacja stylów zarządzania ujęta na rysunku 6 to połączenie *Reiss Motivation Profile Stevena Reissa*³⁰² i przywództwa sytuacyjnego w zarządzaniu Kena Blancharda³⁰³. *Reiss Motivation Profile (RMP)* „[...] to pierwsze narzędzie psychometryczne online, które ukazuje, co napędza człowieka i wpływa na jego zachowania”³⁰⁴, i jak czytamy o tym w literaturze przedmiotu „jest jedynym podejściem

³⁰⁰ A. Mahlstedt, *Rollen in Teams*, [w:] *Die Toolbox für die Teamentwicklung. Der Weg zum Spitzenteam*, Springer Fachmediem, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-37446-4_2 [dostęp: 10.01.2022 r.].

³⁰¹ Iwona Bobrowską-Budny - Dyrektor Programu MBA HR i Partnerem merytorycznym Akademii Leona Koźmińskiego Kirov: <https://kirov.pl/iwona-bobrowska-budny/> [dostęp: 10.01.2021 r.].

³⁰² RMP to naukowy pomiar wewnętrznej motywacji, <https://www.reissprofile.pl/> [dostęp: 10.01.2021 r.].

³⁰³ K. Blanchard, *Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating high performing organizations*, FT Press, New Jersey 2010, s. 75–90.

³⁰⁴ RMP to naukowy pomiar wewnętrznej motywacji, <https://www.reissprofile.pl/> [dostęp: 10.01.2021 r.].

do motywacji opartym na metodyce naukowej³⁰⁵. Przywództwo sytuacyjne stanowi centrum wskazanego wyżej rysunku i jest jego kluczowym elementem. Jak pisze Waldemar Walczak „[...] umiejętnego, elastycznego dostosowania stylu kierowania do poziomu wiedzy i kompetencji pracowników”³⁰⁶. Umiejscowienie go w centrum pozwala na scalenie pozostałych elementów, do których należą:

- ekspert – koncentruje uwagę na zrozumieniu tego, jak ludzie „wykonują pracę”³⁰⁷.
- coachingowy styl zarządzania – sprzyja budowaniu kultury poszkoleniowej w relacji coachingowej przełożony – podwładny³⁰⁸;
- przywództwo autorytarne polega na „koordynacji, ułatwianiu funkcjonowania sieci jako całości, wspomaganie komunikacji”³⁰⁹;
- demokratyczny styl zarządzania – „kierownik angażuje pracowników w podejmowanie decyzji; relacje są oparte na wzajemnej współpracy”³¹⁰.

Realizacja tego „schematu” zarządzania w praktyce jest możliwa poprzez niezależność i władzę, które stanowią „zewnątrzną ramę” do działania w ZSP.

³⁰⁵ A. Weinzieher, *Motywacja jako główny czynnik rozwoju osobowości z wykorzystaniem narzędzia Reiss Motivation Profile*, „Coaching Review” 2015, nr 1(7), s. 116–123.

³⁰⁶ W. Walczak, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor” 2011, nr 1, s. 27.

³⁰⁷ P. Cabała, *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji: Koncepcje i kierunki badań*, Mfiles.pl, Kraków 2018, s. 196.

³⁰⁸ P. Kopijer, *Zarządzanie szkoleniami. Jak skutecznie realizować politykę szkoleniową w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 132.

³⁰⁹ R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach: analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 62.

³¹⁰ K. Kuźniar, *Dyrektor jako zarządzający procesem rozwoju zawodowego nauczycieli*, „Edukacja – Terapia – Opieka” 2021, t. 3, s. 25–47.

ROZDZIAŁ 4. KONCEPCJA BADANIA EFEKTYWNOŚCI I ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO W ZESPOŁACH SZKOLNO-PRZEDSZKOLNYCH

4.1. Uwagi wstępne

ZSP dokonują pomiaru efektywności i zaangażowania organizacyjnego, jednak działania zarządzających są najczęściej intuicyjne i nie zawsze poparte rozwiązaniami naukowymi z zakresu zarządzania. Efektywność organizacyjna jest związana, jak pisze Lyman Porter (i in.), z „przywiązaniem pracownika do organizacji i utożsamianiem się z nią”³¹¹, a zaangażowanie organizacyjne widoczne jest w pracy zespołowej. Pracownicy bowiem wpływają poprzez swoje działania na działania organizacji, jaką jest ZSP. Jest to istotne, gdyż połączenie przedszkola i szkoły ma związek ze skutecznością zarządzania zespołami pracowniczymi [tu realizującymi inne funkcje wynikające z charakteru placówki]. Dlatego też sformułowano pytania badawcze: Jak określić kryteria efektywności organizacyjnej w ZSP? oraz: Jak określić poziom zaangażowania organizacyjnego w ZSP? Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja procedur umożliwiających przegląd i wybór metodyki badania efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego w ZSP. Poprzez opracowanie narzędzia badawczego możliwe było doprecyzowanie stwierdzeń z zakresu efektywności i zaangażowania organizacyjnego w ZSP, które stanowią o wieloaspektowym charakterze procesu zarządzania.

W rozdziale czwartym została opisana procedura badawcza, wykorzystana do analizy pojęć zaangażowania organizacyjnego (z.o.) i efektywności organizacyjnej (e.o.). Wyodrębniono czynniki i kryteria z.o. i e.o., które były podstawą do opracowania narzędzia badawczego uwzględniającego charakter jednostek [tu ZSP, czyli szkoły i przedszkola]. Do narzędzi badawczych należały: kwestionariusz ankiety dla nauczycieli, kwestionariusz ankiety dla pracowników administracyjnych, kwestionariusz ankiety dla rodziców dzieci uczęszczających do ZSP, scenariusz ³¹² do

³¹¹ L.W. Porter, R. Steers, R. Mowday, P. Boulian, *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover amongst Psychiatric Technicians*, „Journal of Applied Psychology” 1974, nr 59, s. 603–609.

³¹² w literaturze przedmiotu na określenie narzędzia B.Glinka, W. Czakon, wprowadza zapis: „przygotowanie wywiadów w konkretnym projekcie obejmuje stworzenie scenariusza wywiadu” w pracy posłużono się wskazaną nomenklaturą. B.Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 107.

ustrukturalizowanego wywiadu dla dyrektorów oraz kwestionariusz do nieustrukturalizowanego wywiadu z ekspertem branżowym.

Badania zostały przeprowadzone według kolejności z określeniem etapów badawczych związanych z poszczególnymi grupami respondentów, stanowiącymi otoczenie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne ZSP. Taka kolejność działań we wskazanych grupach pozwoliła na wyodrębnienie właściwego procesu badawczego.

4.2. Przebieg procesu badawczego

Procedura badawcza powinna uwzględniać, z jednej strony, założenia formalnej struktury procesu badawczego oraz z drugiej strony, prakseologiczne reguły sprawnego i ekonomicznego działania³¹³. W *Słowniku języka polskiego* procedura definiowana jest jako unormowany przepisami, zwyczajami sposób prowadzenia, załatwienia jakiejś sprawy³¹⁴. Chodzi tutaj o sekwencję działań, jakie należy podjąć i wykonać w określonej kolejności i formie, aby osiągnąć zamierzony cel. Procedura jest zestawieniem: chronologicznej kolejności, wszystkich świadomych i celowych zachowań podmiotów oraz przepisów, wytycznych, i reguł praktycznych, określających ich zastosowanie w celu realizacji podjętego do wykonania zadania³¹⁵. Zatem rozwiązywanie problemu badawczego stanowi pewien proces³¹⁶ zdarzeń następujących po sobie w czasie i stanowiących poszczególne etapy prac³¹⁷ (por. Rysunek 7).

³¹³ Ibidem, s. 38.

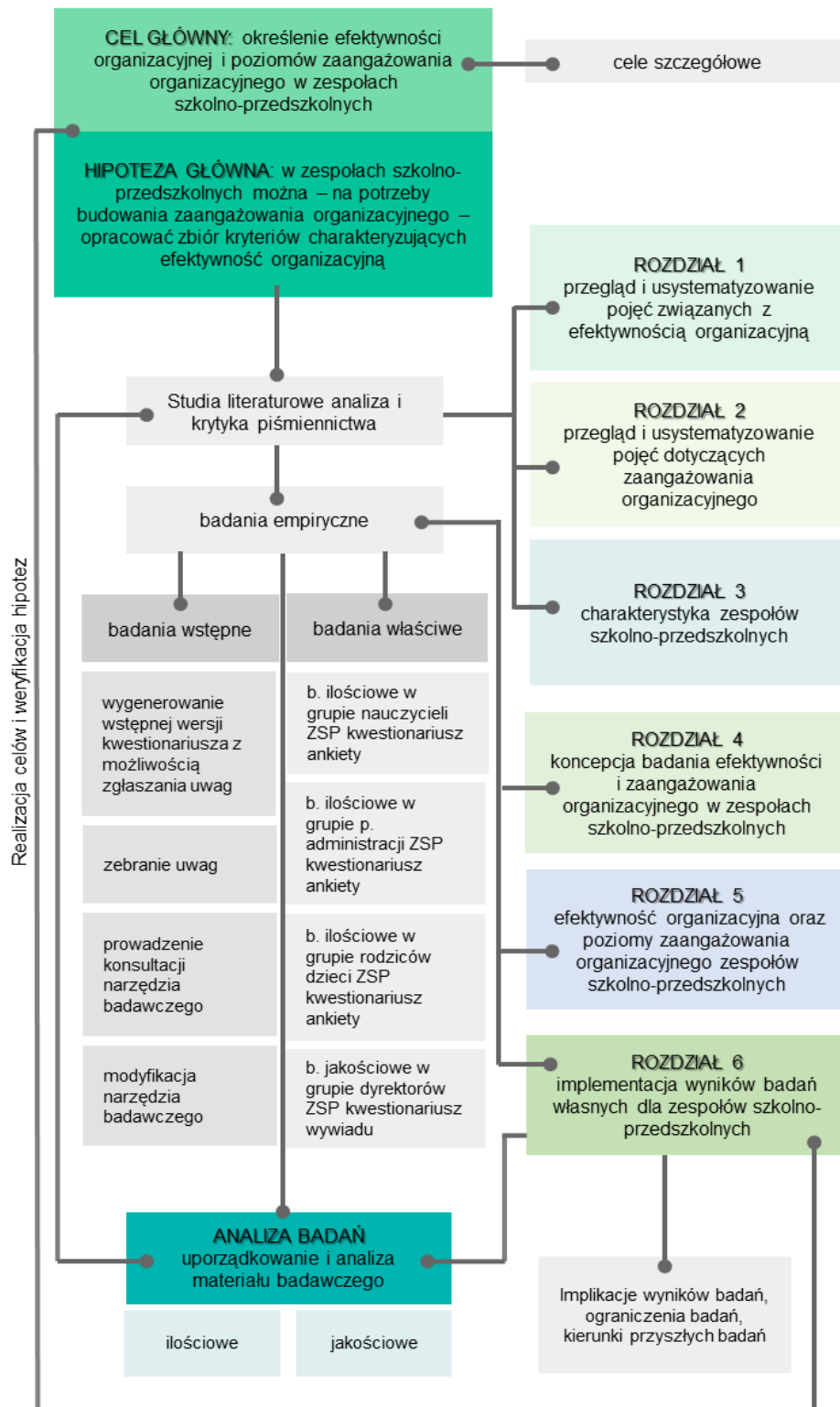
³¹⁴ *Słownik języka polskiego*, t. L–P..., s. 884.

³¹⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1978, s. 185.

³¹⁶ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia 2002, s. 96.

³¹⁷ *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, t. 5, s. 332.

Rysunek 7. Proces badawczy



Źródło: opracowanie własne

W celu osiągnięcia tych działań wskazano elementy procesu badawczego, do których należą:

- przedmiot i cel badań,
- założenia teoretyczne,
- problemy badawcze,
- metody, techniki i narzędzia badawcze,
- wyniki badań,
- struktura i treść sprawozdania naukowego³¹⁸.

Proces badawczy dla niniejszej rozprawy został przedstawiony w sposób graficzny na rysunku 7. Prezentuje on także procedurę badawczą, rozumianą jako zespół dyrektyw określających sekwencję poszczególnych etapów badań, połączenie metod i różnych technik oraz narzędzi badawczych. Procedura badawcza ma na celu uzyskanie wysokiego uprawdopodobnienia hipotez, poprzez zweryfikowanie oraz wykazanie niesprzeczności z już znanymi i dowiedzionymi w danej dyscyplinie teoriami³¹⁹.

Celem głównym prowadzonych badań było określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych. Temu celowi towarzyszą cele szczegółowe, w tym cele metodyczne, takie jak:

- konceptualizacja efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych,
- opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na identyfikację i określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w ZSP, którymi są: kwestionariusz ankiety pozwalający na ocenę poziomu zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej dla nauczycieli oraz pracowników administracji i rodziców dzieci uczęszczających do ZSP oraz scenariusza wywiadu dla dyrektorów.

W dysertacji przyjęto następującą hipotezę główną:

w zespołach szkolno-przedszkolnych można – na potrzeby budowania zaangażowania organizacyjnego – opracować zbiór kryteriów charakteryzujących efektywność organizacyjną.

W celu odnalezienia rozwiązania postawione zostały pytania badawcze w postaci:

³¹⁸ Ibidem.

³¹⁹ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna...*, s. 108.

- W jaki sposób w literaturze przedmiotu definiuje się efektywność organizacyjną?
- Jak przedstawiciele nauk o zarządzaniu definiują zaangażowanie organizacyjne?
- Czym różnią się zespoły szkolno-przedszkolne od innych instytucji publicznych?
- Jak określić kryteria efektywności organizacyjnej w zespołach szkolno-przedszkolnych?
- Jak określić poziom zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?
- Jakie relacje istnieją pomiędzy efektywnością organizacyjną a poziomem zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?
- Jakie rekomendacje zostały zidentyfikowane w oparciu o analizę literatury przedmiotu i przeprowadzone badania empiryczne dla kierujących zespołami szkolno-przedszkolnymi?

4.3. Uzasadnienie podjęcia badań

Temat efektywności i zaangażowania organizacyjnego, w obliczu zmieniającej się rzeczywistości, stanowi wyzwanie rozpatrywane w kontekście sposobu zarządzania w instytucjach publicznych, jak i instytucjach pozarządowych. Ten sposób zarządzania wynika nie tylko ze zmian w otoczeniu bliższym i dalszym, ale szczególnie społeczno-ekonomicznym, politycznym i prawnym. Efektywność działania ZSP, rozumiana jako sprostanie wymaganiom ZSP wobec tego otoczenia, zależy od zaangażowania ich pracowników, a to z kolei warunkowane jest zaangażowaniem organizacyjnym ZSP. Owo zaangażowanie rozumiane jest między innymi jako wsparcie w rozwoju pracowników, motywowanie do pracy, budowanie angażującej atmosfery pracy łączącej wszystkie zainteresowane strony, czyli także rodziców, uczniów i nauczycieli.

Otoczenie pracy, jak również rankingi placówek oświatowych pokazują, że ZSP świadczące różne usługi edukacyjne i wychowawcze, kierujące się zaangażowaniem i efektywnością odnoszą sukces i społeczną akceptację. Powoływanie ZSP jest istotne dla kontynuacji działań obu jednostek, kształtowania postaw obywatelskich oraz wspierania w procesie wychowawczym rodziców i ich dzieci. Znajomość środowiska ma istotne

znaczenie, gdyż „[...] prowadzi do spontanicznych, innowacyjnych działań, aktywności i wzmacniania więzi społecznych”³²⁰. Geneza i uzasadnienie wyboru tematu dysertacji:

- Brak publikacji dotyczących badania efektywności organizacyjnej ZSP;
- Trudność w odnalezieniu opracowań, których punktem centralnym byłyby badania nad zaangażowaniem organizacyjnym ZSP;
- Znikomość, jak dotychczas, prowadzonych badań łączących efektywność organizacyjną i zaangażowanie organizacyjne ZSP.

Stąd opracowano następujące założenia badawcze:

- efektywność organizacyjna może być jedną z podstawowych kategorii oceny działań podmiotów sektora publicznego,
- zaangażowanie organizacyjne umożliwia zarówno pomiar, jak i ocenę wykorzystania zasobów podmiotów sektora publicznego,
- zaangażowanie organizacyjne jest częścią efektywności organizacyjnej, czyli stanowi o jakości świadczonych usług w sektorze publicznym.

Realizacja badań została przeprowadzana z uwzględnieniem planu, który zawiera wytyczne, takie jak:

- określenie terenu,
- szczegółową charakterystykę badanej zbiorowości,
- ustalenie przebiegu badań i reprezentatywnej próbki badawczej³²¹.

Wskazane działania pozwoliły na ustalenie chronologicznego przebiegu badań oraz na wyodrębnienie poszczególnych etapów przedstawionych na rysunku 7. Z problemem badawczym ujętym w pracy korespondują, przywoływane już uprzednio, pytania badawcze.

Potrzeba realizacji badań we wskazanym obszarze wynika z konieczności, jak pisze Michael Armstrong „[...] strategicznego, zintegrowanego i spójnego podejścia do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji”³²². Tworzenie ZSP przez JST w założeniu stanowi punkt wyjścia do budowania dobrych praktyk w celu profesjonalizacji zarządzania wskazanymi jednostkami. Poprzez spójność działań, jak również efektywność i zaangażowanie organizacyjne ZSP mogą wpłynąć na zindywidualizowanie pracy jednostek jako unikatowych w systemie edukacji. Obszar

³²⁰ M. Kosiorek, *Zaangażowanie społeczne nauczycieli w obliczu kultury nieufności*, „Przegląd Pedagogiczny” 2020, nr 2, s. 48–57.

³²¹ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna...*, s. 108.

³²² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 26.

badania oraz obszar zainteresowań ZSP jest spójny z wykształceniem oraz pracą zawodową autorki. Obowiązki zawodowe początkowo realizowane były w przedszkolu jako nauczyciel. Po zmianach sposobu organizacji pracy przez organ prowadzący, czyli JST, gmina szkoła została połączona z przedszkolem, mającym siedzibę w obwodzie tej szkoły w ZSP. Zmiana sposobu organizacji pracy oraz powołanie nowego dyrektora jednostki, jak również studia podyplomowe z zakresu zarządzania placówkami oświatowymi przyczyniły się do potrzeby zgłębienia problematyki efektywności i zaangażowania organizacyjnego w ZSP.

Założenia teoretyczne stanowią odniesienie do dorobku naukowego, związanego z podjętą problematyką. Problemy badawcze, w ujęciu Chava Franfort-Nachmias oraz David Nachmias „to bodźce intelektualne wywołujące reakcję w postaci badań naukowych”³²³. W literaturze metodologicznej z kolei problem badawczy „[...] to tyle co pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie.”³²⁴ Problem naukowy stanowi dla badacza swoistą przeciwność, którą stara się pokonać, stosując odpowiednią procedurę, a problem przybiera formę pytania, na które badacz szuka odpowiedzi w toku zaplanowanych etapów badawczych³²⁵.

4.4. Dobór próby

Populacja w badaniach to grupa ludzi, „na której temat będą formułowane wnioski”³²⁶, a reprezentatywność próby, jak wskazuje GUS na podstawie Mirosław Szreder:

„[...] to próba, której struktura ze względu na badane cechy (zmiennie) jest zbliżona do struktury populacji statystycznej, z której pochodzi. Reprezentatywność próby (próba reprezentatywna) można uzyskać stosując zarówno losowe (probabilistyczne) jak i nielosowe (nieprobabilistyczne) techniki wyboru próby. Należy jednak zaznaczyć, iż większą szansę na reprezentatywność próby daje zastosowanie technik losowego jej wyboru³²⁷. Poprzez teren badań należy rozumieć nie tylko miejsce, ale również typologię

³²³ Ch. Franfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 67.

³²⁴ S. Nowak, *Studia z metodologii nauk społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1965, s. 214.

³²⁵ G. Erenc-Grygoruk, *Nauczanie języków obcych w edukacji wczesnoszkolnej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013, s. 122–123.

³²⁶ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 131.

³²⁷ GUS: <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2771,pojecie.html> [dostęp: 10.04.2022 r.].

cech i zagadnień, jakie muszą być zbadane, odnalezienie ich na odpowiednim terenie, w odpowiednich grupach, układach lub zjawiskach społecznych”³²⁸.

Informacje uzyskane z faktycznych badań wyników stanowi rodzaj sprawozdania naukowego. W badaniach społecznych jednostkami analizy mogą być grupy społeczne³²⁹. Przestrzenny zakres prowadzonych badań obejmował województwo śląskie i małopolskie. Zgodnie z posiadanymi danymi zespoły ZSP, według RSPO (rejestr szkół i placówek oświatowych), w województwie śląskim stanowią 2 432 jednostki, a w województwie małopolskim ich liczba wynosi 494. Dobór dwóch wskazanych województw był oparty na wiedzy dotyczącej liczebności badanych ZSP oraz zróżnicowania terytorialnego. Podczas wyszukiwania w RSPO w celu doprecyzowania danych, z uwagi na zakres terytorialny (czytaj woj. śląskie/ woj. małopolskie), został założony filtr: Położenie szkół lub placówek » ŚLĄSKIE/Małopolskie - Położenie organu prowadzącego » ŚLĄSKIE/ Małopolskie - Typ szkoły/placówki » Szkoła podstawowa - Status publiczno-prawny » publiczna³³⁰. Uwaga skoncentrowana została na dwóch województwach w sposób subiektywny, gdyż stanowią one o różnorodności obszaru ze względu na podział administracyjny, graniczą ze sobą i stanowią obszar zainteresowań własnych.

Obszar badań dysertacji został skoncentrowany na ZSP, badane podmioty posiadały status jednostek publicznych. Zakres podjętych w pracy rozważań dotyczył ZSP w aspekcie prawnym, sposobie ich funkcjonowania oraz zarządzania. Respondenci wskazanych jednostek tworzą otoczenie organizacyjne zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Do grupy tej w ZSP zaliczeni zostali:

- pracownicy dydaktyczni (podejście ilościowe);
- rodzice dzieci uczących się z ZSP (podejście ilościowe);
- pracownicy administracji (podejście ilościowe);
- zarządzający (osoby pełniące funkcje kierownicze) oraz ekspert branżowy (podejście jakościowe).

Badania własne zostały przeprowadzone w dwóch etapach. Pierwszy etap związany był z realizacją grantu dla doktorantów prowadzących badania w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, finansowanego w ramach projektu: „PERFECT –

³²⁸ Metodologia badań, <https://www.slideshare.net/jszypryt/metodologia-bada> [dostęp: 10.03.2022 r.].

³²⁹ E. Babbie, *Badania społeczne...*, s. 115.

³³⁰ Rejestr Szkół i Placówek Oświatowych, <https://rspo.gov.pl> [dostęp: 29.12.2021 r.].

Regionalna Inicjatywa Doskonałości w Akademii WSB” na rok 2021. W grupie nauczycieli w związku z realizacją grantu badawczego, w ramach prac badawczych, zaplanowano przeprowadzenie następujących czynności: opracowanie kwestionariusza, weryfikacja kwestionariusza pod kątem poprawności metodycznej, realizacja n = 100 wywiadów telefonicznych, weryfikacja uzyskanych danych, analiza statystyczna oraz opracowanie raportu z badań.

Zgodnie z założeniami, połowa badanych nauczycieli to pracownicy przedszkola, a druga połowa – szkoły podstawowej w ZSP przy zachowaniu homogeniczności próby [tu n = 100]. Połowa ankietowanych pracuje na terenie województwa małopolskiego (n = 50), a połowa w województwie śląskim (n = 50). Podział między województwami pozwolił na wyłonienie różnorodnych placówek z uwagi na podział terytorialny. Zgodnie z założeniami badawczymi w pierwszej grupie respondentów znaleźli się pracownicy dydaktyczni w ZSP. W tym etapie badań nie brały udziału osoby pełniące funkcje kierownicze, tj. dyrektorzy i wicedyrektorzy (pracownicy pedagogiczni realizujący godziny dydaktyczne). Ten etap badań był skoncentrowany na nauczycielach, gdyż to oni stanowią jedną z najliczniejszych grup zawodowych w Polsce zgodnie z GUS to 513 868³³¹. Jednak, co warto podkreślić, dokonując obiektywnej oceny realizacji zadań nauczycieli: ich pracy i związanych z nimi wyobrażeń, jak i oczekiwań społeczeństwa warto zestawić je z próbą rzeczywistej pracy w placówce oświatowej. Nauczyciel tworzy organizację, jego zaangażowanie ma wpływ nie tylko na dzieci, ale i na rodziców oraz innych współpracowników ZSP. Ta grupa społeczna stanowi o wpływie na otoczenie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Badania realizowane w tej grupie jako pierwszej pozwoliły ukazać złożoność zjawiska w strukturze wewnętrznej ZSP.

Kolejny etap badań, z drugą i trzecią grupą badanych był realizowany w podejściu ilościowym i poza otrzymanym grantem. Do grupy rodziców dzieci i pracowników administracji, zgodnie z RSPO, zostały skierowane kwestionariusze ankiet. Najpierw wysłano informacje i zaproszenie do uczestnictwa w badaniu oraz za pośrednictwem adresów kontaktowych placówek skierowano prośbę do dyrektorów o wyrażenie zgody na realizację badań we wskazanych grupach.

Do wywiadów pogłębionych zaproszono 2 926 (woj. śląskie 2 432 ZSP/woj. małopolskie 494 ZSP) dyrektorów ZSP, zgodnie z RSPO, kierując do nich odrębną informację e-mailową, wraz ze scenariuszem wywiadu. Uzyskano odpowiedzi od pięciu

³³¹ GOV: <https://stat.gov.pl/> [dostęp: 29.12.2021 r.].

osób. Ostatnim etapem badania był wywiad przeprowadzony z ekspertem branżowym³³², zrealizowany w ramach projektu: „Interdyscyplinarne Studia Doktoranckie Ekonomicznych i Społecznych Nauk Stosowanych prowadzony przez Wydział Nauk Stosowanych Akademii WSB”. Przywołana już wcześniej Iwona Bobrowska-Budny jest certyfikowanym Trenerem FRIS, który może prowadzić „doradztwo i inne działania oparte o metodologię FRIS”³³³.

Zgodnie z klauzulą RODO personalia respondentów w grupie dyrektorów zostały zakodowane w sposób następujący (por. Przykład 8):

Przykład 8. Kodowanie respondentów w badaniach jakościowych w grupie dyrektorów

województwo śląskie:			
dyrektor 1 –W1. To kobieta w przedziale wiekowym pomiędzy 36 a 45 lat. Zamieszkująca na wsi. W jednostce jej staż pracy mieści się w przedziale od roku do 5 lat. Jednak staż pracy ogółem jest powyżej 5 lat. Wykształcenie to wyższe magisterskie.			
dyrektor 2 –W 2. To mężczyzna w przedziale wiekowym pomiędzy 36 a 45 lat. Zamieszkujący w mieście powyżej 100 tysięcy mieszkańców. W jednostce jego staż pracy to okres powyżej 5 lat. Staż pracy ogółem powyżej 5 lat. Wykształcenie to wyższe magisterskie.			
dyrektor 3 –W 3. To kobieta w przedziale wiekowym pomiędzy 36 a 45 lat. Zamieszkująca w mieście powyżej 100 tysięcy mieszkańców. W jednostce jej staż pracy mieści się w przedziale od roku do 5 lat. Jednak staż pracy ogółem jest powyżej 5 lat. Wykształcenie to wyższe magisterskie.			
województwo małopolskie:			
dyrektor 4 –W 4. To mężczyzna w wieku powyżej 55 lat. Zamieszkujący w mieście 20–100 tysięcy mieszkańców. W jednostce jego staż pracy to okres powyżej 5 lat. Staż pracy ogółem powyżej 5 lat. Wykształcenie to wyższe magisterskie.			
dyrektor 5 –W 5. To mężczyzna w przedziale wiekowym pomiędzy 46 a 55 lat. Zamieszkujący w mieście powyżej 100 tysięcy mieszkańców. W jednostce jego staż pracy to okres powyżej 5 lat. Staż pracy ogółem powyżej 5 lat. Wykształcenie to wyższe magisterskie.			

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych n = 5

Tabela 18. Błędy oszacowania wg grup respondentów

Grupa docelowa	Województwo	Wielkość próby	Błąd oszacowania [%]
Nauczyciele	ogółem	N = 100	+/- 9,8
•	śląskie	N = 50	+/- 13,9

³³² Ekspert branżowy został wskazany przez Annę Samborską-Owczarek – autorkę Modelu FRIS, podczas rozmowy telefonicznej, jako osoba spełniająca kryteria w zakresie znajomości problematyki przeprowadzonych prac nad rozprawą i udokumentowanego doświadczenia zawodowego.

³³³ FRIS: <https://fris.pl/trenerzy/iwona-bobrowska-budny> [dostęp: 29.12.2021 r.].

Grupa docelowa	Województwo	Wielkość próby	Błąd oszacowania [%]
•	małopolskie	N = 50	+/- 13,9
Rodzice	ogółem	N = 417	+/- 4,8
•	śląskie	N = 269	+/- 6,0
•	małopolskie	N = 148	+/- 8,1
Pracownicy administracyjni	ogółem	N = 67	+/- 12,0
•	śląskie	N = 47	+/- 14,3
•	małopolskie	N = 20	+/- 21,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Wskazane w tabeli 18 błędy oszacowania, czyli, zgodnie z definicją opracowaną przez GUS „[...] dopuszczalna różnica między oceną badanego parametru na podstawie próby, a prawdziwą jego wartością w populacji”³³⁴, stanowią od +/- 4,8% do +/- 21,9%. Im większa grupa respondentów, tym mniejszy błąd oszacowania. Największy błąd oszacowania został wskazany dla p. administracji w województwie małopolskim – to wartość +/- 21,9 %. Istotne jest, iż wskazana grupa pracowników stanowi tylko dane indykacyjne, dające odniesienie do całej organizacji, jaką jest ZSP. Pozyskanie tych danych nie wpływa bezpośrednio na jakość wyników badań, jest jedynie ich uzupełnieniem do interpretacji zebranych danych dla wszystkich grup respondentów.

Błąd oszacowania wyliczony został wg wzoru:

Wzór na wielkość próby:

$$n = \frac{Z^2 [P(1 - P)]}{e^2},$$

gdzie:

P – oszacowana proporcja w populacji,

e – dopuszczalny błąd,

n – wielkość próby,

Z – wartość Z wynikająca z poziomu ufności (dla 95% poziomu ufności Z = 1,96).

Wyliczając błąd oszacowania, korzystano z kalkulatora³³⁵, przyjmując:

³³⁴ GUS: <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2749,pojecie.html> [dostęp: 4.02.2022 r.].

³³⁵ Instytut CEM, <https://www.cem.pl/pl/analizy/wielkosc-proby> [dostęp: 4.02.2022 r.].

n – wielkość próby – zgodną z faktycznie przebadaną,
P – oszacowana proporcja w populacji – na poziomie 50%, co odpowiada sytuacji,
w której mamy pytanie typu „tak/nie” z rozkładem odpowiedzi 50/50 – i co umożliwia
wyliczenie „maksymalnego błędu oszacowania”, który – dla każdego z pytań, zależnie
od rozkładu udzielonych odpowiedzi, będzie niższy od maksymalnego,
Z – poziom ufności – 95% (standardowy w badaniach naukowych),

Wskazane działania zostały uwzględnione na rysunku 7 procesu badawczego. W tabeli 19 ujęto charakterystykę badanej zbiorowości.

Tabela 19. Badana zbiorowość ZSP z podziałem na województwa

b. ilościowe	woj. śląskie	woj. małopolskie
nauczyciele n = 100	50	50
rodzice n = 417	269	148
p. administracji n = 67	47	20
b. jakościowe	woj. śląskie	woj. małopolskie
dyrektorzy n = 5	3	2
ekspert branżowy n = 1	Polska	

Zródło: opracowanie własne

4.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze zastosowane w badaniu

Metoda pojmowana jest często jako zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych, obejmujących najogólniej całość postępowania badacza zmierzającego do rozwiązania określonego problemu naukowego³³⁶. W dysertacji sięgnięto po kilka metod i źródeł danych. Do metod tych należą metody ankietowe oraz metoda wywiadu, z zastosowaniem podejścia mieszanego (ilościowego i jakościowego) to ujęcie jednych autorów, a wg innych to metoda sondażu diagnostycznego, z technikami ankiety i wywiadu, także narzędziami badawczymi w postaci kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu.

Koncepcja badawcza to metodologiczna hybryda, tj. ujęcie paradygmatu ilościowego i jakościowego łącznie. Wybrane metody pozwoliły na określenie technik badawczych. Techniki badań są czynnościami określonymi przez dobór odpowiedniej metody i przez nią uwarunkowanymi. Czynności te w sensie logicznym są pojęciami

³³⁶ T. Pilch, *Metody i techniki badań*, [w:] *Pedagogika*, (red.) M. Goldewski, WWN, Warszawa 1978, s. 54.

podrzednymi w stosunku do metod, a w sensie rzeczowym o znacznie węższym zakresie niż metoda. Technika badawcza ogranicza się do czynności pojedynczych lub pojedynczo jednorodnych.³³⁷

Narzędzie badawcze jest przedmiotem wykorzystywanym do realizacji wybranej techniki badań. Służy do technicznego gromadzenia danych z badań. Narzędziami badawczymi w badaniach naukowych są instrumenty wspomagające proces zbierania, gromadzenia i rejestrowania badania faktów oraz do przechowywania danych³³⁸. Organizacja i etapy badań naukowych wynikają z pełnego aktu myślenia refleksyjnego i uwzględniają następujące przedsięwzięcia i elementy badawcze³³⁹. Kwestionariusz ankiety, zgodnie z definicją encyklopedyczną, oznacza badanie zjawisk masowych, polegające na stosowaniu kwestionariusza przesyłanego badanym z prośbą o wypełnienie. Ankietą nazywa się również sam kwestionariusz (arkusz pytań) wypełniany przez badane osoby lub przez ankietera³⁴⁰. Ankietowanie to czynność technik badań służących określonym metodom badawczym³⁴¹.

Jedną z metod badawczych jest również wywiad osadzony w podejściu jakościowym. Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI – *In-depth-interview*) to technika badań polegająca na wywiadzie pogłębionym przeprowadzonym z pojedynczymi osobami, rejestrowanym audio³⁴². W rozmowie nie biorą udziału osoby trzecie, które mogłyby wpłynąć na odpowiedzi badanego, chyba że jest to zabieg celowy, w przypadku tzw. diad lub triad. Inną formą techniki IDI jest wywiad swobodny, polegający na luźnej, swobodnej rozmowie z respondentem, którą nie kieruje żaden scenariusz czy plan rozmowy. Podczas takiego wywiadu ważny jest jedynie cel wywiadu oraz temat, który narzuca badacz. Rola osoby przeprowadzającej wywiad głównie sprowadza się do słuchania wypowiedzi, a respondent ma całkowitą swobodę wypowiedzi. Wywiady swobodne mają zazwyczaj charakter rozpoznawczy. Są też najczęściej stosowane w pierwszej fazie badania, w sytuacji—gdy obszar badawczy jest mało znany lub występują trudności w sformułowaniu problemów badawczych (wątków interesujących badacza). Pokrewnym tej technice jest wywiad ekspercki, stanowiący odmianę IDI

³³⁷ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2001, s. 71.

³³⁸ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna...*, s. 58.

³³⁹ *Ibidem*, s. 95.

³⁴⁰ *Nowa encyklopedia powszechna PWN...*, t. 1, s. 170.

³⁴¹ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna...*, s. 93.

³⁴² Biuro Badań Społecznych, <http://www.obserwator.com.pl/badania/wywiad-poglebiony> [dostęp: 10.03.2021 r.].

realizowaną wśród ekspertów i specjalistów w danej dziedzinie. Wywiad taki musi być prowadzony przez doświadczonego i zorientowanego w badanych zagadnieniach moderatora, potrafiącego poprowadzić rozmowę z wysokiej klasy specjalistą w taki sposób, aby uzyskać szeroki wachlarz eksperckich opinii.

W zaproponowanej koncepcji badań kwestionariusze wywiadu zostały skierowane do dyrektorów jako osób zarządzających ZSP oraz do eksperta branżowego. Wywiady te miały postać wywiadów niestandardyzowanych, które w badaniach rynkowych nazywane są pogłębionymi. Pytania w wywiadzie są pytaniami otwartymi; nie w każdym wywiadzie pytania zostały zadane w tej samej postaci i kolejności. Co więcej, nie wszystkie zagadnienia poruszono w rozmowie z każdym z respondentów³⁴³. W wywiadach eksperckich pytania zadane respondentom dotyczyły nie tylko faktów lub stosunku do nich, lecz także prób ich wyjaśniania i przewidywania. Dzięki wiedzy fachowej i „wyobraźni osadzonej w realiach” mogą również tworzyć wartościowe (realistyczne) prognozy rozwoju sytuacji w danym fragmencie rzeczywistości społecznej. IDI ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników.

W dysertacji wprowadzono zarówno podejście ilościowe, jak i jakościowe. Działanie to pozwoliło na doprecyzowanie grup otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego ZSP poprzez zrozumienie badanego zjawiska. W tabeli 20 zostały zaprezentowane kategorie wykorzystane w badaniach z zastosowaniem podejścia ilościowego.

Tabela 20. Kategorie zastosowane w badaniach z zastosowaniem podejścia ilościowego

Kategoria	Opis	Uzasadnienie
Typ badań	Ankietowe (CAWI i CATI)	Umożliwiają statystyczne testowanie.
Elementy próby 2 926 ZSP	Pracownicy dydaktyczni; Rodzice dzieci ZSP; Pracownicy administracji.	Osoby posiadające wiedzę na badany temat.
Obszar realizacji badania	Śląsk/Małopolska	Obszar poddawany analizie rynkowej.
Technika badawcza	<i>Mixed mode</i> : CATI i CAWI.	CATI (badania telefoniczne); CAWI (ankieta internetowa) w zależności od dostępności pracowników w okresie badania (np. ze względów epidemicznych).
Czas trwania	– Pracownicy dydaktyczni: 12–15 minut; – Rodzice dzieci ZSP: 10 minut;	

³⁴³ E. Babbie, *Badania społeczne...*, s. 327.

Kategoria	Opis	Uzasadnienie
	– Pracownicy administracji: 10 minut.	
Wielkości prób	Pracownicy dydaktyczni: n = 100; Rodzice dzieci ZSP: n = 417; Pracownicy administracji: n = 67.	Umożliwiła uzasadnienie twierdzeń o populacji z określonym prawdopodobieństwem.

Źródło: opracowanie własne

Badania dla poszczególnych grup respondentów zostały przeprowadzone z zastosowaniem metod i narzędzi wskazanych w tabeli 21.

Tabela 21. Metody i narzędzia z uwzględnieniem grup respondentów

grupa respondentów	zastosowana metoda	zastosowane narzędzie
nauczyciele	metody ilościowe – statystyczne	kwestionariusz ankiety
rodzice dzieci ZSP	metody ilościowe – statystyczne	kwestionariusz ankiety
p. administracji	metody ilościowe – statystyczne	kwestionariusz ankiety
dyrektorzy	metoda badań społecznych – wywiad	scenariusz wywiadu
ekspert branżowy	metoda badań społecznych – wywiad	kwestionariusz wywiadu

Źródło: opracowanie własne

4.5.1. Opis badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród nauczycieli ZSP

Kwestionariusz ankiety dla nauczycieli został opracowany z podziałem na trzy bloki tematyczne dotyczące: pracy nauczycieli (15 stwierdzeń), efektywności (17 stwierdzeń) i zaangażowania (16 stwierdzeń). W każdym z bloków stwierdzenia oceniane były w skali Likerta w brzmieniu:

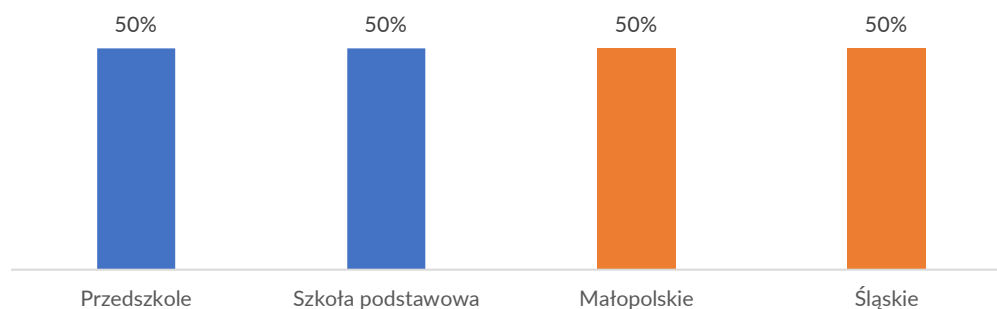
- 1- „Zdecydowanie się nie zgadzam”;
- 2- „Raczej się nie zgadzam”;
- 3- „Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”;
- 4- „Raczej się zgadzam”;
- 5- „Zdecydowanie się zgadzam”-oraz „Trudno powiedzieć”.

W pierwszej grupie znaleźli się nauczyciele zespołów szkolno-przedszkolnych. Badania te zostały przeprowadzone metodą badań ankiet internetowych (CAWI). Zrealizowano je w lutym 2021 r., kwestionariusz wywiadu rozpoczynał screener, czyli rodzaj prostego kwestionariusza stosowanego w trakcie wywiadów fokusowych. Składa się on zwykle z nie więcej niż z kilku pytań, które zadawane są w celu ustalenia, czy dana

osoba posiada cechy kwalifikujące ją do udziału w badaniu ³⁴⁴. W przypadku realizowanych badań dotyczył on wyrażenia zgody na udział w badaniu, weryfikacji dotyczącej pracy w zawodzie nauczyciela, potwierdzenia czynnej pracy w zespole szkolno-przedszkolnym, jak również zakresu terytorialnego, tj. wybranych województw (woj. śląskie i małopolskie). Pytania te pozwoliły na selekcję badanych według założeń przyjętych w badaniu.

W badaniach właściwych zastosowano dobór próby celowy, który polegał na całkowicie subiektywnym wyborze jednostek badanych do próby, w celu uzyskania jak najbardziej trafnych informacji ³⁴⁵. Badania przeprowadzono na próbie nauczycieli pracujących w ZSP na terenie województwa śląskiego i małopolskiego. Struktura próby była homogeniczna ³⁴⁶, czyli tak samo liczna w każdym z województw. W badanej próbie znalazło się 100 nauczycieli. Z uwagi na realizację grantu badawczego w grupie nauczycieli przez firmę zewnętrzną maksymalizacja próby została określona zgodnie z zamówieniem do projektu: „PERFEKT Regionalna Inicjatywa Doskonałości w Akademii WSB”. Stąd dokonanie analizy porównawczej nie jest możliwe, gdyż perspektywa badawcza dotyczy tylko dwóch województw (por. Wykres 7), a zjawisko odnosi się do skali całego kraju.

Wykres 7. Struktura próby – pracownicy dydaktyczni



Źródło: opracowanie własne (n = 100)

Co piąty badany to mężczyzna, pozostałą część próby stanowiły kobiety. Prawie połowa ankieterowanych (44%) reprezentowała przedział wiekowy od 26 do 35 lat, a niemal jedna trzecia miała od 36 do 45 lat. Najmniej w próbie znalazło się młodych nauczycieli, poniżej 25. roku życia. Najstarsi uczestnicy badania, osoby w wieku 46–55

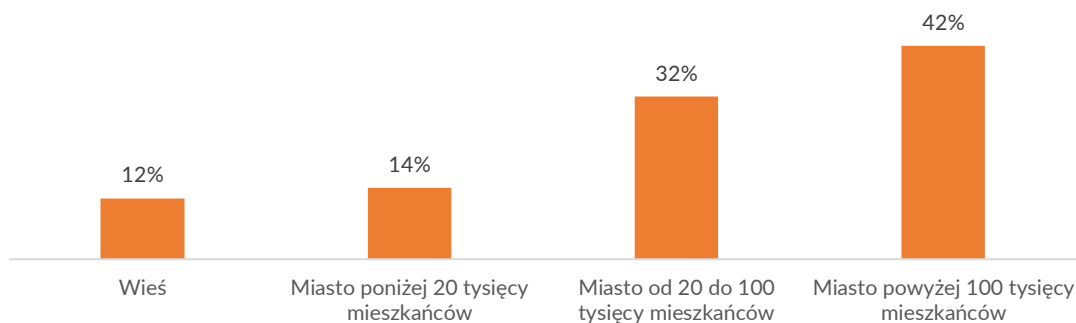
³⁴⁴ Screener, <https://dobrebadania.pl/screener/> [dostęp: 20.11.2021 r.].

³⁴⁵ Metodologia badań, https://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/dobor-celowy_3499.html [dostęp: 22.11.2021 r.].

³⁴⁶ W.G. Zigmund, *Business Research Methods*, The Dryden Press, New York 1997, s. 342.

lat, stanowili prawie jedną piątą próby (18%). Wykres 8 przedstawia dane o respondentach ze względu na miejsce ich zamieszkania na poziomie wsi oraz miast przy uwzględnieniu liczby ludności.

Wykres 8. Miejsce zamieszkania badanych nauczycieli

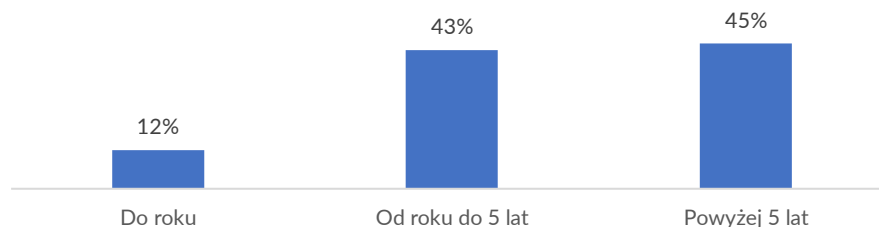


Źródło: opracowanie własne (n = 100)

Najwięcej badanych (42%) mieszka w dużych miastach, a najmniej (12%) na terenach wiejskich. Aż 32% badanych respondentów mieszka w mieście od 20 do 100 tysięcy mieszkańców, a 14% z nich w mieście poniżej 20 tysięcy mieszkańców. Takie wyniki procentowe świadczą o zróżnicowanej gęstości zaludnienia przekładającej się na liczbę placówek oświatowych.

Na wykresie 9 zaprezentowano dane o stażu pracy badanych nauczycieli w jednostce obecnego zatrudnienia przy określonym kryterium zakresu czasowego.

Wykres 9. Staż pracy badanych nauczycieli w jednostce obecnego zatrudnienia

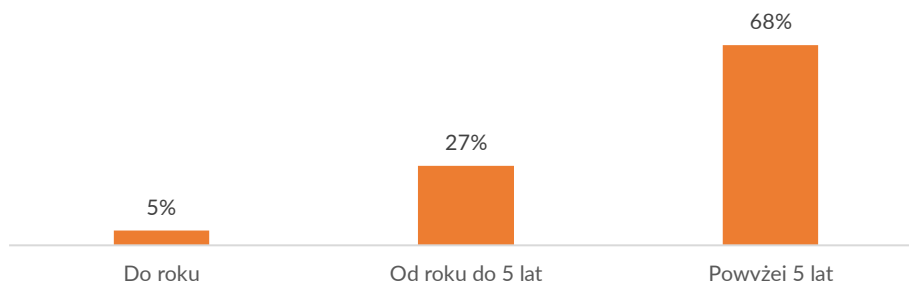


Źródło: opracowanie własne (n = 100)

Zdecydowana większość badanych nauczycieli jest związana z jednostką, w której obecnie pracuje, przez dłuższy czas – od roku do pięciu lat (43%) albo powyżej

5 lat (45%). Tylko 12% badanych pracuje w obecnym miejscu krócej niż rok. Dane dotyczące stażu pracy badanej grupy nauczycieli przedstawia wykres 10.

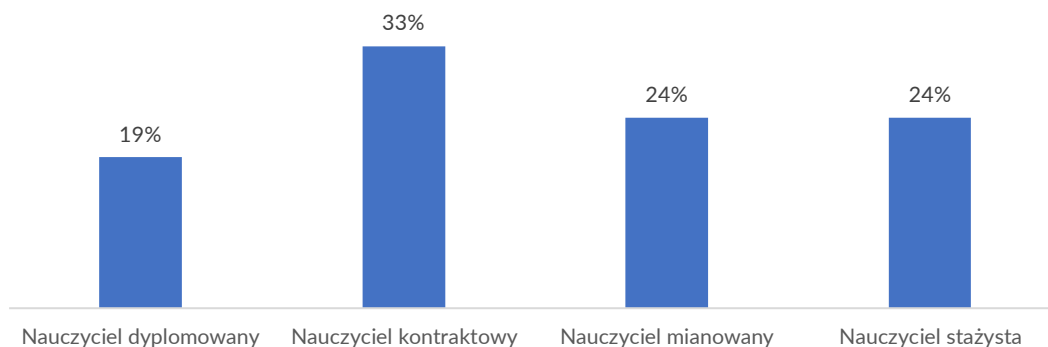
Wykres 10. Ogólny staż pracy badanych nauczycieli



Źródło: opracowanie własne (n = 100)

W próbie znalazło się niewielu nauczycieli, którzy dopiero stawiają swoje pierwsze kroki w zawodzie i pracują w nim krócej niż rok (5%). Nieco więcej niż co czwarty badany nauczyciel pracuje w zawodzie od roku do 5 lat (27%), a zdecydowana większość ankietowanych (68%) ma całkowity staż pracy dłuższy niż 5 lat. Nauczyciel w życiu zawodowym może uzyskać cztery stopnie awansu zawodowego (por. Wykres 11).

Wykres 11. Stopień awansu zawodowego badanych nauczycieli



Źródło: opracowanie własne (n = 100)

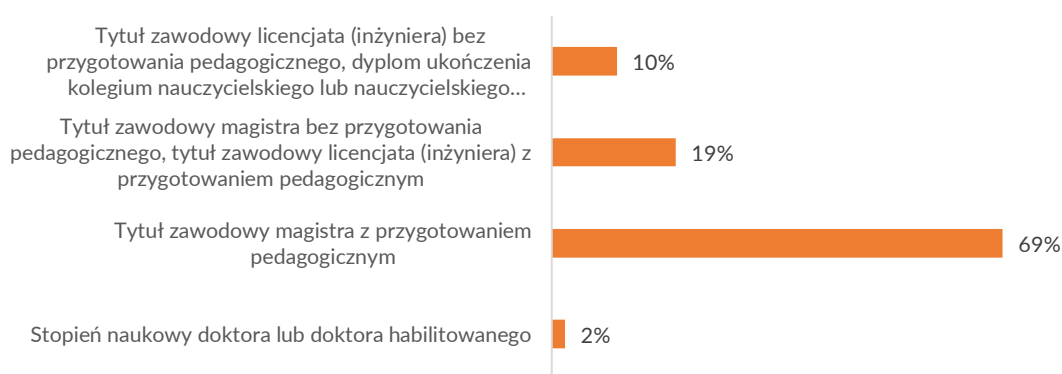
W badanej próbie znalazło się najwięcej nauczycieli kontraktowych (33%). Co piąty badany osiągnął najwyższy stopień awansu zawodowego, na nauczyciela dyplomowanego, co czwarty był mianowany i co czwarty był nauczycielem stażystą. Zgodnie z polskim prawodawstwem dotyczącym systemu edukacji narodowej *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela w rozdziale 3a*³⁴⁷ awans zawodowy

³⁴⁷ *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela* (Dz. U. z 1982 nr 3 poz. 19).

nauczycieli wskazuje na określony czas jego realizacji. Awans zawodowy wymaga przerwy czasowej między poszczególnymi stopniami awansu zawodowego. Tym samym zgromadzone dane wskazują na tę samą wartość procentową dotyczącą nauczyciela mianowanego i stażysty: 5% to różnica dotycząca nauczyciela stażysty i mianowanego w stosunku do nauczyciela dyplomowanego. Jednak, co ciekawe, 14% stanowi różnicę pomiędzy nauczycielem dyplomowanym, a kontraktowym, co ma bezpośredni związek zarówno z wiekiem badanych, jak i stażem pracy.

W badaniu uwzględniono także poziom wykształcenia nauczycieli według tytułu zawodowego oraz stopnia naukowego (por. Wykres 12).

Wykres 12. Wykształcenie badanych nauczycieli



Źródło: opracowanie własne (n = 100)

Zdecydowana większość badanych nauczycieli ma wykształcenie pedagogiczne z tytułem magistra, co stanowi aż 69% badanych respondentów. Co piąty badany posiada tytuł magistra, ale przygotowanie pedagogiczne odebrał na poziomie licencjatu. Co dziesiąty badany posiada wykształcenie pedagogiczne, które uzyskał w kolegium nauczycielskim lub inne wykształcenie dające kwalifikacje do pracy w zawodzie, np. studium nauczycielskie. Tylko dwie spośród badanych osób mają stopień naukowy doktora lub wyższy. Wyniki te jednoznacznie wskazują, jak z punktu widzenia prawa zasady zatrudniania nauczycieli oraz ich prawa i obowiązki uzależnione są od rodzaju placówki. *Ustawę z dnia 26 stycznia 1982 r. – Kartę Nauczyciela* stosuje się we wszystkich jednostkach oświatowych, w pozostałym zakresie jest to *Kodeks Pracy*. Nauczyciele ze stopniem naukowym doktora lub doktora habilitowanego stanowią jedynie 2% badanych respondentów, co nie przekłada się w żaden sposób na płacę, gdyż wynagrodzenie zasadnicze jest realizowane z tego samego poziomu co u magistra, zatem

stopień naukowy nie ma znaczenia dla awansu zawodowego, ani *de facto* nie wpływa na wysokość płacy.

4.5.2. Opis badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród rodziców uczniów zespołów szkolno-przedszkolnych

Do rodziców dzieci z ZSP został skierowany kwestionariusz ankiety internetowej. Miał on charakter dwunastu zamkniętych stwierdzeń ze skalą Likerta, gdzie 1 oznaczało: „Zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 oznaczało: „Zdecydowanie się zgadzam”. W badaniach wzięło udział 417 rodziców, tj. z województwa śląskiego – 269 rodziców i z województwa małopolskiego – 148 rodziców. Kwestionariusz ankiety został skierowany do respondentów w formie online na przełomie kwietnia i maja 2021 roku. To grupa interesariuszy zewnętrznych i są oni bezpośrednimi odbiorcami sposobu zarządzania ZSP oraz dokonują oceny – analizy zachowań nauczycieli pod względem ich zaangażowania i efektywności zarówno z perspektywy ich samych, jak i ZSP.

Wykorzystane w kwestionariuszu ankiety stwierdzenia podzielono w sposób subiektywny na trzy aspekty: otoczenia wewnętrznego, otoczenia społecznego oraz otoczenia rynkowego³⁴⁸. Do aspektu otoczenia wewnętrznego zostały zaliczone stwierdzenia, takie jak: „Istnieje współpraca w działaniach nauczycieli przedszkola i szkoły”; „W zespole szkolno-przedszkolnym są realizowane innowacyjne metody działań w nauczaniu”; „Znam misję i wizję zespołu szkolno-przedszkolnego”. Drugim ze wskazanym aspektów jest otoczenie społeczne do tych stwierdzeń należały: „Nauczyciele są zaangażowani w swoją pracę dydaktyczno-wychowawczą”; „Postawa nauczyciela wpływa na zaangażowanie uczniów”; „W zespole szkolno-przedszkolnym są realizowane projekty edukacyjne”; „Misja i wizja zespołu szkolno-przedszkolnego jest zgodna z realizowanymi działaniami”; „Postawa nauczyciela wpływa na postawę uczniów”. Ostatnim ze wskazanych aspektów jest otoczenie rynkowe, do tego zakresu wchodziły: „Działalność zespołu szkolno-przedszkolnego uwzględnia indywidualne możliwości i potrzeby edukacyjne dzieci”; „Relacje między nauczycielem, uczniem i rodzicem mają pozytywny charakter”; „Działalność zespołu szkolno-przedszkolnego uwzględnia sugestie rodziców”; „Relacje między nauczycielem, uczniem i rodzicem

³⁴⁸ E. Rahmi, M. Zaini, M. Muslim, I. Junaris, *Marketing Strategies Education Oriented Market, Customers And Advantages Competitive*, „Journal of Education and Teaching Learning” 2021, t. 3, nr 3, s. 30–35.

oparte są na wzajemnym szacunku”. Taki dobór aspektów jest określony co do grupy w naukach o zarządzaniu i jakości.

4.5.3. Opis badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród pracowników administracyjnych zespołów szkolno-przedszkolnych

Badania za pomocą kwestionariusza ankiety internetowej przeprowadzono w grupie pracowników administracji. Odbyły się one na przełomie kwietnia i maja 2021 roku. Ten etap badań pozwolił na zbadanie otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego w ZSP.

W badaniach ogółem wzięło udział 67 pracowników, z województwa śląskiego 47, a w województwie małopolskim było ich 20. Kwestionariusz ankiety składał się dwudziestujeden zamkniętych stwierdzeń z zastosowaniem skali Likerta.

Zakres stwierdzeń został podzielony w sposób subiektywny na trzy aspekty: racjonalny, emocjonalny i behawioralny. Do stwierdzeń tych należały: „Czuję się emocjonalnie związana/y z moim miejscem pracy”; „Identyfikuję się z zespołem szkolno-przedszkolnym, w którym pracuję”; „Mam poczucie odpowiedzialności z powierzonych obowiązków”; „Poświęcam swój wolny czas na rzecz zespołu szkolno-przedszkolnego”; „Zainteresowanie pracą przekłada się na moje zaangażowanie”; „Zaangażowanie w pracę jest bezpośrednio związane z warunkami pracy”; „Moja praca wpływa na polepszenie jakości pracy zespołu”; „Dyrektor planuje rozwój personelu zgodnie ze stanowiskiem pracy”; „Jestem dumna/y z pracy, którą wykonuję”; „W zespole szkolno-przedszkolnym nastawienie na efekty stanowi priorytet działań”; „Pracownicy znają strategię działań organizacyjnych zespołu szkolno-przedszkolnego”; „Mam możliwość wdrożenia elastyczności jako kompetencji na swoim stanowisku pracy”; „Mam możliwość korzystania ze szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych”; „Dyrektor odbywa regularne spotkania z pracownikami” oraz „Istnieje możliwość stałego kontaktu z dyrektorem”.

4.5.4. Opis badania z wykorzystaniem scenariusza wywiadu dla dyrektorów

Dyrektorzy byli grupą, dla której przewidziano badania z wykorzystaniem pogłębionego ustrukturalizowanego wywiadu. Wywiad ten stanowił uzupełnienie i uwiarygodnienie pozyskanych danych. Do grupy osób badanych należeli dyrektorzy

ZSP w województwie śląskim i w województwie małopolskim. W badaniach jakościowych wzięło udział trzech dyrektorów ZSP z województwa śląskiego i dwóch dyrektorów z województwa małopolskiego. Wywiady te zostały przeprowadzone na przełomie lipca i września roku 2021. Scenariusz wywiadu został podzielony na siedem zakresów tematycznych, do których należały: ogólny, dotyczący efektywności, zaangażowania, zarządzania oraz rozwoju: własnego – dyrektora oraz organizacji. Pytania ogólne to: „Czy lubi Pan/Pani swoją pracę?”; „Co skłoniło Pana/Panią, aby zostać dyrektorem?” Stanowiły one zakres pytań wprowadzających, które pozwoliły na przybliżenie sylwetki dyrektora i rozpoczęcie pracy na stanowisku dyrektora zespołu szkolno-przedszkolnego. Zakres dotyczący efektywności to pytania: „Czy zostały wprowadzone zmiany przez Pana/Panią w działalności zespołu szkolno-przedszkolnego?”³⁴⁹ Jeśli została udzielona odpowiedź tak, w kwestionariuszu znalazły się pytania pomocnicze typu:

- 1) „Z jakiego zakresu?”
- 2) „Jaki wpływ miały na grupy pracownicze?”
- 3) „Czy były przeprowadzone kontrole wewnętrzne?”
- 4) „Z jakiego zakresu były najczęściej przeprowadzane?”
- 5) „Czy organizacja pracy w zespole szkolno-przedszkolnym wpływa na sposób pracy pracowników?”

Kolejny z zakresów stanowił pytania dotyczące zaangażowania: „Jak Pan/Pani ocenia zaangażowanie swoich pracowników?” Na tej podstawie były kierowane pytania pomocnicze dotyczącego arkusza lub wskaźników – które mogą stanowić o unikatowym charakterze placówki.

Kolejne pytania były skierowane do dyrektora i związane były z jego indywidualnymi działaniami, jakie kieruje wobec swoich pracowników w celu budowania ich zaangażowania. Do pytań należały: Jak buduje Pan/Pani zaangażowanie pracowników? / poprzez jakie działania? Jak Pan/Pani ocenia efektywność działania placówki? Jak ocenia Pan/Pani jakość pracy pracowników? Czy ocena pracy jest sformalizowana? Jakie są kluczowe jej elementy? Jak ocenia Pan/Pani współpracę z rodzicami? I dlaczego tak?

Ostatnie z pytań związane było z oceną własną dyrektora: „Jak polepszenie jakości pracy pracowników przekłada się na jakość oferty edukacyjnej?” W kolejnych

³⁴⁹ Zob.: Załącznik 4. Scenariusz wywiadu z Dyrektorem.

pytaniach scenariusz poproszono badanych o odpowiedzi w zakresie zarządzania: „Czy Pan/Pani uwzględniła sugestie pracowników?” Jeśli odpowiedź brzmiała tak, to pytaniem pomocniczym było: „W jakim zakresie?” W przeprowadzonym badaniu sprawdzono także, czy i w jaki sposób praca w zespole szkolno-przedszkolnym pozwalała na zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym? W bloku tematycznym dotyczącym rozwoju dokonano podziału na dwa zakresy:

- 1) indywidualny: „Jak często i w jakim zakresie rozwija Pan/Pani swoje kompetencje?”
- 2) organizacji: „W jaki sposób nauczyciele w zespole szkolno-przedszkolnym współpracują na poziomie przedszkole – szkoła?”

W kwestionariuszu znalazło się sześć stwierdzeń metryczkowych, które dostarczyły informacji o cechach demograficznych i zawodowych badanych, takich jak: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, staż pracy w danej jednostce, staż pracy ogółem, stopień awansu zawodowego.

4.5.5. Opis wywiadu swobodnego z ekspertem branżowym

W ramach współpracy z ekspertem branżowym podczas pierwszych konsultacji odnośnie przygotowania kwestionariusza ankiety otrzymano uwagi, które zostały uwzględnione w dalszych etapach badań. Uwagi eksperta zostały wyłonione po dokonanej analizie kwestionariusza w celu dalszych działań i realizacji ich w zakresie walidacji narzędzia pomiarowego. Ekspert branżowy swoje uwagi podzielił na formalne i merytoryczne:

- 1) uwagi formalne:
 - należy przeformułować treści itemów ze zdań na stwierdzenia;
 - należy nadać tytuł całości i podzielić na sekcje;
 - budowa graficzna kwestionariusza, ogranicza czytelność narzędzia.
- 2) uwagi merytoryczne:
 - zweryfikować kwestię jednoznacznego rozumienia treści;
 - przygotować listę zmiennych i przyporządkować im konkretne skale.

Uwagi zostały uwzględnione w kwestionariuszu przed przystąpieniem do badań właściwych. Wówczas przeprowadzono badania pilotażowe na próbie 40 osób po 20 na każde województwo. Podczas tej fazy badań także przez ankietowanych zgłoszone

zostały uwagi dotyczące konstrukcji kwestionariusza, które wprowadzono przed przystąpieniem do badań właściwych. W kwestionariuszu dla nauczycieli badani zasugerowali zmianę kolejności bloków tematycznych tak, by stwierdzenia – dotyczące pracy nauczyciela – stanowiły blok otwierający kwestionariusz ankiety (w pierwotnej wersji – pierwszym blokiem tematycznym była efektywność pracy). W trakcie badań pilotażowych respondenci zgłosili także uwagi odnośnie do budowy kwestionariusza, które dotyczyły przeformułowania następujących stwierdzeń:

- „Działania jednostki zawierają jasno określone potrzeby otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego” na: „Działalność placówki jest dostosowana do potrzeb interesariuszy zewnętrznych”;
- „Dyrektor wdraża zmiany do skutecznego funkcjonowania nauczyciela w zespole szkolno-przedszkolnym” na: „Dyrektor zespołu wdraża procedury, które pozwalają nauczycielowi przedszkola i szkoły funkcjonować w razie potrzeby w obu jednostkach”;
- „Istnieje kontynuacja działań nauczycieli przedszkola i nauczycieli szkoły w ramach współpracy obu jednostek” na: „Istnieje kontynuacja działań nauczycieli przedszkola i nauczycieli szkoły w ramach przekazywania informacji obu jednostek”.

Uwagi w zakresie wskazanych stwierdzeń zostały uwzględnione w celu poprawy jakości ich zrozumienia przez badanych respondentów.

Kolejnym etapem, w ramach prowadzonych badań, był wywiad z ekspertem branżowym przeprowadzony z dn. 08.11.2022 r. Konsultacje z ekspertem branżowym, Iwoną Bobrowską-Budny³⁵⁰ (dalej W6) pozwoliły na omówienie pozyskanych wyników badań w ZSP. Wywiad oparty był o zakres tematyczny każdej z badanych grup w podejściu jakościowym. Celem wywiadu było pozyskanie uniwersalnego zakresu „wskazówek” możliwych do zastosowania w ZSP. Wywiad miał charakter otwarty. Zebrane dane z wywiadu swobodnego pozwoliły na dokonanie analizy i oceny zebranych informacji. W odniesieniu do badań własnych działanie te pozwoliły na interpretację badań jakościowych w kontekście badań ilościowych. „Każde zjawisko można opisać zarówno jakościowo jak i ilościowo”, stąd wykorzystano działanie skierowane na łączenie badań w celu optymalnego podejścia badawczego³⁵¹.

³⁵⁰ Zgoda do przetwarzania danych stanowi Załącznik 6 do pracy.

³⁵¹ E. Płaszczewski, *Kryminologia: stan i perspektywy rozwoju: z uwzględnieniem założeń Agendy ONZ na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 216.

ROZDZIAŁ 5. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA ORAZ POZIOMY ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO ZESPOŁÓW SZKOLNO-PRZEDSZKOLNYCH NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

5.1. Uwagi wstępne

Wieloaspektowy charakter procesu zarządzania w ZSP został uwzględniony w badaniach empirycznych, podkreślając ich unikatowy charakter w systemie edukacji. System edukacji odgrywa bowiem kluczową rolę nie tylko w dostępie do nauki, co związane jest bezpośrednio z procesem edukacji i tym samym łączy się z zarządzaniem publicznym. Proces edukacji wpływa bezpośrednio na rozwój kapitału ludzkiego, oddziałuje też w sposób pośredni na gospodarkę całego kraju, w którym jest realizowany.

Usługi edukacyjne świadczone w instytucjach publicznych, takich jak ZSP koncentrują swoją działalność na wychowaniu przedszkolnym i edukacji szkolnej. Wskazane szczeble procesu edukacji i sposobu kształcenia w ZSP, wynikają z połączenia szkoły podstawowej z jednym lub kilkoma przedszkolami mającymi siedzibę w obwodzie tej szkoły. ZSP, jako instytucja publiczna, jest zatem nierozzerwalnie związana z otoczeniem, w którym funkcjonuje.

Rozdział przedstawia opis badań przeprowadzonych wśród nauczycieli, rodziców dzieci, pracowników administracji oraz został uzupełniony przez wywiady z dyrektorami i wywiad ekspercki. Wskazane grupy docelowe, według subiektywnej oceny, stanowią najważniejszą część organizacji publicznej, jaką jest ZSP. Rozważania podjęte w tym rozdziale oraz przeprowadzone badania stanowiły:

- analizę postaw i działań nauczycieli w ramach ich pracy zawodowej, zaangażowania w pracę i ich efektywności pracy,
- analizę postaw i działań pracowników administracji w ramach ich pracy zawodowej, zaangażowania w pracę i ich efektywności pracy,
- analizę i ocenę pracy ZSP jako instytucji.

Celem głównym części empirycznej było określenie relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym w ZSP. W procesie badawczym poszukiwano odpowiedzi na pytanie badawcze: Jakie relacje istnieją pomiędzy efektywnością organizacyjną a poziomem zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?

5.2. Wyniki badań dotyczące ogólnej oceny pracy i ZSP

W tabeli 22 znajduje się piętnaście stwierdzeń opracowanych na podstawie wskazań Marty Juchnowicz³⁵² dostosowanych do specyfiki pracy, jak i słownictwa branżowego. Dokonano subiektywnego zestawienia tych stwierdzeń w trzech kategoriach dotyczących pracy nauczyciela:

- 1) doskonalenia zawodowego;
- 2) warunków pracy oraz
- 3) funkcjonowania prawnego.

W pierwszej kategorii dotyczącej doskonalenia zawodowego znalazły się stwierdzenia: „W mojej pracy mam możliwość doskonalenia w ramach WDN³⁵³”; „W mojej pracy mam możliwość doskonalenia w ramach szkoleń zewnętrznych”; „W mojej pracy mam możliwość dokształcania”; „Mój przełożony jest kompetentny w wykonywaniu swojej pracy”. Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że ankietowani mają świadomość różnorodnych form oraz możliwości doskonalenia zawodowego zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. We wskazanych zakresach stwierdzenia plasują się na poziomie 5, co oznacza: „Zdecydowanie się zgadzam”. Odpowiedzi respondentów znajdowały się między 41, a 39 w procentowym zestawieniu.

Kategoria druga stanowiła o warunkach pracy, gdzie zostały zebrane stwierdzenia: „Czuję bezpieczeństwo w miejscu pracy”; „W jednostce są stosowane pozafinansowe metody motywowania, np. list gratulacyjny, najlepszy nauczyciel miesiąca czy roku”; „Działalność placówki jest dostosowana do potrzeb interesariuszy zewnętrznych”; „Istnieje kontynuacja działań nauczycieli przedszkola i nauczycieli szkoły w ramach przekazywania informacji obu jednostek”. W kolejnym bloku wskazano cztery stwierdzenia dotyczące warunków pracy, gdzie odpowiedzi na skali w odniesieniu procentowym świadczyły o braku spójności warunków pracy. Wskazane odpowiedzi: „Zdecydowanie się nie zgadzam” stanowiły zakres od 5 do 30%, co tym samym, zgodnie z hipotezą badawczą, może wpływać na zaangażowanie w pracę.

³⁵² M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 169–184.

³⁵³ Wewnątrzszkolne doskonalenia nauczycieli – to celowe, przemyślane uczenie się rady pedagogicznej. To droga do wspólnego rozwiązywania problemów danej szkoły, a jednocześnie bardzo ważny kierunek obecnej reformy oświaty, bowiem główna odpowiedzialność za rzeczywiste zmiany leży właśnie po stronie szkoły. Źródło: Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego, <https://www.ckp.zabrze.pl/p,89,wdn>, [dostęp: 23.11.2021 r.].

W kategorii trzeciej dotyczącej funkcjonowania prawnego w zespołach szkolno-przedszkolnych zgrupowano stwierdzenia: „Zostałem/am zapoznany/a z obowiązującymi procedurami w jednostce, w której pracuję”; „Znam kryteria oceny pracy w zespole szkolno-przedszkolnym”; „Mam możliwość skorzystania z dofinansowania do doskonalenia zewnętrznego lub kształcenia”; „Znam kryteria przyznawania dodatku motywacyjnego”; „Stosuję kodeks etyczny obowiązujący nauczycieli w zespole szkolno-przedszkolnym”; „Potrafię wyjaśnić misję i wizję zespołu szkolno-przedszkolnego”; „Dyrektor zespołu wdraża procedury, które pozwalają nauczycielowi przedszkola i szkoły funkcjonować w razie potrzeby w obu jednostkach”. Normy prawne oddziałują nie tylko na sposób funkcjonowania placówki oświatowej, ale i co istotne na zachowanie pracowników. Tym samym należy stwierdzić, że do istotnych oddziaływań należy wpływ na efektywność oraz na zaangażowanie organizacyjne.

Kwestionariusz badania został podzielony na trzy zakresy tematyczne pierwszy z nich to stwierdzenia dotyczące pracy nauczyciela opracowane w tabeli 22. Poproszono ankietowanych o wskazanie na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało: Zdecydowaną niezgodę z danym stwierdzeniem w odniesieniu do własnej sytuacji zawodowej, 2 oznaczało „Raczej się nie zgadzam”, 3 – „Ani się zgadzam ani się nie zgadzam”, 4 – „Raczej się zgadzam”, a 5 – oznaczało zdecydowaną zgodę. Możliwe było także wskazanie odpowiedzi „Trudno powiedzieć” (TP). Stwierdzenia te dotyczyły organizacji pracy nauczyciela, która podlegała subiektywnej ocenie badanych.

Tabela 22. Wyniki dotyczące stwierdzeń pracy nauczyciela

Kategoria stwierdzeń	Cała próba								
	1	2	3	4	5	TP	Ogółem	Średnia	Mediana
Stosuję kodeks etyczny obowiązujący nauczycieli w zespole szkolno-przedszkolnym	5%	6%	10%	15%	61%	3%	100%	4,25	5
Zostałem/am zapoznany/a z obowiązującymi procedurami w jednostce, w której pracuję	4%	10%	11%	16%	57%	2%	100%	4,14	5
Znam kryteria oceny pracy w zespole szkolno-przedszkolnym	5%	8%	10%	23%	53%	1%	100%	4,12	5
Potrafię wyjaśnić misję i wizję zespołu szkolno-przedszkolnego	6%	8%	15%	26%	43%	2%	100%	3,94	4
W mojej pracy mam możliwość doskonalenia w ramach WDN	2%	10%	20%	18%	40%	10%	100%	3,93	4
Istnieje kontynuacja działań nauczycieli przedszkola i nauczycieli szkoły w ramach przekazywania informacji obu jednostek	5%	8%	13%	28%	36%	10%	100%	3,91	4

Kategoria stwierdzeń	Cała próba								
	1	2	3	4	5	TP	Ogółem	Średnia	Mediana
Działalność placówki jest dostosowana do potrzeb interesariuszy zewnętrznych	7%	4%	18%	24%	36%	11%	100%	3,88	4
Czuję bezpieczeństwo w miejscu pracy	7%	6%	18%	29%	38%	2%	100%	3,87	4
W mojej pracy mam możliwość doskonalenia	8%	7%	15%	29%	39%	2%	100%	3,86	4
Mój przełożony jest kompetentny w wykonywaniu swojej pracy	9%	5%	20%	20%	41%	5%	100%	3,83	4
Dyrektor zespołu wdraża procedury, które pozwalają nauczycielowi przedszkola i szkoły funkcjonować w razie potrzeby w obu jednostkach	7%	9%	16%	24%	36%	8%	100%	3,79	4
W mojej pracy mam możliwość doskonalenia w ramach szkoleń zewnętrznych	9%	6%	21%	23%	39%	2%	100%	3,79	4
Mam możliwość skorzystania z dofinansowania do doskonalenia zewnętrznego lub doskonalenia	8%	15%	21%	14%	34%	8%	100%	3,55	4
Znam kryteria przyznawania dodatku motywacyjnego	12%	11%	24%	20%	27%	6%	100%	3,41	3,5
W jednostce są stosowane pozafinansowe metody motywowania, np. list gratulacyjny, najlepszy nauczyciel miesiąca czy roku	30%	14%	5%	17%	26%	8%	100%	2,95	3

Źródło: opracowanie własne (n = 100)

Do najistotniejszych zachowań w ZSP należy stwierdzenie dotyczące stosowania kodeksu etycznego obowiązującego w ww. jednostce i potwierdziło to aż 61% respondentów. Tylko 3% badanych udzieliło odpowiedzi: „Trudno powiedzieć”. Procedury obowiązujące w ZSP stanowią ważny aspekt funkcjonowania jednostki – potwierdziło to 57% badanych i znów tylko 2% badanych odpowiedziało, że: „Trudno powiedzieć”. Oznacza to, że pracownicy znają zasady pracy w ZSP, reguły postępowania i wiedzą na czym polega ich praca. Działania takie pozwalają skutecznie budować zaangażowanie pracowników oraz budować kulturę organizacyjną.

W ZSP zgodnie z polskim prawodawstwem pracownicy powinni kierować się misją i wizją danej jednostki, jednak mniej niż połowa respondentów (43%) stwierdziło, że potrafi wyjaśnić misję i wizję zespołu szkolno-przedszkolnego, a średnia pozyskanych danych w tym stwierdzeniu wynosi 3,94%. Ankietowani stwierdzili, iż znają kryteria oceny pracy na poziomie 53%, tylko 1% badanych zaznaczyło odpowiedź: „Trudno powiedzieć”. Istotną kwestią zatem wpływającą na zaangażowanie w pracę są nie tylko warunki pracy czy możliwość doskonalenia zawodowego, ale też funkcjonowanie prawne i sposób zastosowania przepisów w badanych jednostkach, co z kolei wskazuje na

rozbieżności w omawianych zakresach (por. Wykres 13). Odpowiedź dotyczącą możliwości skorzystania z dofinansowania na doksztalcanie zaznaczyło 48% respondentów. Relatywnie nisko w ujętej skali ocenione zostały stwierdzenia, takie jak poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy (średnia 3,87) czy przekonanie o kompetencjach przełożonego (średnia 3,83).

Wykres 13. Wyniki dotyczące stwierdzeń pracy nauczyciela



Źródło: opracowanie własne (n = 100)

Badani nauczyciele najbardziej skłonni są zgodzić się ze stwierdzeniami dotyczącymi ich pracy, które wiążą się bezpośrednio z kwestią etyki zawodowej i organizacji zadań w placówce. Najwięcej ocen „5”, oznaczających zdecydowaną zgodę

ze stwierdzeniem, otrzymały stwierdzenia dotyczące stosowania się do kodeksu etycznego placówki (średnia 4,25) oraz zapoznania się z procedurami (średnia 4,14) i kryteriami oceniania nauczycieli (średnia 4,12). „Stosuję kodeks etyczny obowiązujący nauczycieli w zespole szkolno-przedszkolnym” to stwierdzenie określające osobistą postawę nauczyciela wobec wartości życia społecznego, norm prawnych, moralnych i obyczajowych, które są nierozdzielnie związane z godnością jego zawodu. 61% respondentów jest przekonanych, że działania nauczyciela wobec jego odbiorców, wychowanków i ich rodziców lub opiekunów, podejmowane w ramach jego czynności zawodowych, mają szczególny wymiar etyczny wynikający z roli społecznej. Wśród takiej liczby respondentów szczególną wartością jest godność zawodu nauczycielskiego, rozumiana jako fundament zaufania i prestiżu środowiska zawodowego nauczycieli. Nauczyciel jest świadom, że każde naruszenie zasad etyki zawodowej podważa autorytet i może mieć negatywny wpływ nie tylko dla niego, ale i dla całego ZSP.

Odpowiednio sformułowana, ujednolicona procedura pozwala na utrzymanie komunikacji w ZSP. Znajomość procedur to bardzo ważny element pracy. Podobnie jak wspólny „język branżowy”, dzięki któremu możliwe jest współdziałanie nauczycieli oraz ustalenie wspólnego standardu pracy, który pozwoli na wyeliminowanie lub zminimalizowanie błędów ludzkich – 57% respondentów wskazało, iż ma świadomość znajomości procedur w codziennym funkcjonowaniu ZSP. Znajomość procedur jest poddawana „praktycznej ocenie”, co zostało zawarte w stwierdzeniu: „Znam kryteria oceny pracy w zespole szkolno-przedszkolnym”. Kryteria te stanowią np.: kulturę i poprawność języka, stwarzanie warunków do innowacyjnych inicjatyw uczniów, utrzymanie odpowiedniej atmosfery wśród uczniów na zajęciach edukacyjnych, przestrzeganie porządku pracy, punktualność, zaplanowanie zajęć/lekcji i ich realizacja zgodnie z czasem, właściwe prowadzenie dokumentacji. 53% respondentów odpowiedziało, że zna kryteria oceny pracy w ZSP, co świadczy o dokładnej analizie zakresu działań w ZSP.

Funkcjonowanie ZSP jest nierozdzielnie związane z kolejnym stwierdzeniem: „Potrafię wyjaśnić misję i wizję zespołu szkolno-przedszkolnego”, gdyż ten dokument/dokumenty stanowią o kierunku działań organizacji. Jest on spójny z aktami prawnymi i stanowi o koncepcji pracy całego ZSP, co ma bezpośredni wpływ na „praktyczne zobrazowanie” działań, do którego będzie dążyć dyrektor oraz zatrudniony personel w ZSP. 6% badanych wskazało: „Zdecydowanie się nie zgadzam”, a 2% wskazało: „Trudno powiedzieć” – może mieć to związek z brakiem osobistego udziału

w konstruowaniu misji i wizji. Zatem działania pracowników nie są skoncentrowane na urzeczywistnienie zdefiniowanych wcześniej i określonych celów w ZSP. „W mojej pracy mam możliwość doskonalenia w ramach WDN” – to stwierdzenie, w którym „Zdecydowanie tak” wskazało 40% respondentów. Wynik ten koresponduje ze wskazaniem 43% z poprzedniego stwierdzenia, gdyż pokazuje jak działania organizacji wpływają na jej efektywność i zaangażowanie pracownicze. Zatem misja i wizja oraz działania w ramach WDN to wspólne rozwiązywanie problemów w ZSP. Rzeczywiste zmiany w systemie edukacji i funkcjonowanie ZSP to działania całej organizacji i to zostało wskazane w stwierdzeniu: „Istnieje kontynuacja działań nauczycieli przedszkola i nauczycieli szkoły w ramach przekazywania informacji obu jednostek”. „Zdecydowanie się nie zgadzam” wskazało 5% respondentów, a 10% wskazało: „Trudno powiedzieć” – może mieć to bezpośredni związek z poprzednimi stwierdzeniami, gdyż misja i wizja ZSP w swoich celach określają kontynuację działań całego ZSP. Kontynuacja tych działań ma związek ze stwierdzeniem: „Działalność placówki jest dostosowana do potrzeb interesariuszy zewnętrznych”, gdyż to ich potrzeby powinny być uwzględniane, jednak nauczyciele, którzy są „obserwatorami” tych działań wskazali: „Zdecydowanie tak” na poziomie 36%. Uwzględnianie tych potrzeb ma związek z unikatowym charakterem jednostki i współdziałaniem organizacji z otoczeniem.

7% nauczycieli „Zdecydowanie się nie zgadza” ze stwierdzeniem: „Czuję bezpieczeństwo w miejscu pracy”, dodatkowo 6% z nich zaznaczyło: „Raczej się nie zgadzam” i 18%: „Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam. Suma tych stwierdzeń to aż 31%. Bezpieczeństwo w miejscu pracy to podstawa realizacji zasad BHP, ale może ono mieć też związek z organizacją, czyli sposobem jej zarządzania. ZSP jako instytucja publiczna, powinna zapewnić komfort pracy pracownikom, co będzie wpływać na ich samopoczucie oraz realizowanie obowiązków zawodowych. Realizacja tych obowiązków w zawodzie nauczyciela jest związana z ustawicznym kształceniem, który został wyrażony w stwierdzeniu: „W mojej pracy mam możliwość doksztalcenia” i który wskazało aż 39% badanych. To wynik, który wskazuje, iż mniej niż połowa badanych poszerza zakres swoich kompetencji i umiejętności, co może mieć bezpośredni związek ze stwierdzeniem: „Mój przełożony jest kompetentny w wykonywaniu swojej pracy”. 41% badanych nauczycieli wskazało: „Zdecydowanie się zgadzam” – są to zbliżone punkty procentowe, które świadczą, iż dyrektor jako menedżer dba nie tylko o rozwój własny, ale i swoich pracowników. Działania te wpływają także na kulturę organizacyjną w ZSP oraz współpracę w ramach prac zespołu.

Z kolei praca w ZSP poprzez spójność działań dyrektora w stwierdzeniu: „Dyrektor zespołu wdraża procedury, które pozwalają nauczycielowi przedszkola i szkoły funkcjonować w razie potrzeby w obu jednostkach” – 20% wskazuje: „Ani się nie zgadzam, ani się zgadzam”, a „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 7%. Dyrektor w obliczu „kryzysu w zawodzie nauczyciela” i braku pracowników dydaktycznych powinien wspierać swoich pracowników, by mogli realizować swoje działania zgodnie z umiejętnościami, które można zastosować w praktyce zarówno w przedszkolu, jak i w szkole. Różnica wieku dzieci w ZSP wymaga od nauczycieli dostosowania metod i form pracy w celu realizacji podstawy programowej i ich edukowania – „Zdecydowanie się zgadzam” – wskazało 39% badanych. Jednak, by mogło to być możliwe w stwierdzeniu: „Mam możliwość skorzystania z dofinansowania do doskonalenia zewnętrznego lub doskonalenia” – 8% badanych wskazało: „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 15%, „Raczej się nie zgadzam”, a 8% „Trudno powiedzieć”. Sumując te „negatywnie nacechowane” wyniki dają aż 31%, stąd wniosek, że albo pracownik finansuje swoje doskonalenie/ doszkolenie ze środków własnych, albo nie realizuje w ogóle. Może mieć to związek z brakiem wiedzy w zakresie wskazanym w stwierdzeniu: „Znam kryteria przyznawania dodatku motywacyjnego”, gdyż nauczyciele otrzymują dodatek motywacyjny raz na pół roku, jest on uznaniowy i tylko 27% badanych wskazało: „Zdecydowanie się zgadzam”. Zatem kryteria przyznawania dodatku motywacyjnego nie w każdej jednostce są nauczycielom znane lub rzeczywiście istnieją. To dyrektor, będąc menedżerem ZSP, określa i wskazuje te kryteria lub, z uwagi na instytucję publiczną i ograniczone środki finansowe może, co pokazuje stwierdzenie: „W jednostce są stosowane pozafinansowe metody motywowania, np. list gratulacyjny, najlepszy nauczyciel miesiąca czy roku” – „docenić” swoich pracowników. Jednak ten wynik, w porównaniu ze wcześniejszym stwierdzeniem, różni się tylko o 1%.

5.3. Wyniki badań dotyczące efektywności organizacyjnej zespołów szkolno-przedszkolnych

Tabela 23. Przedstawia zestaw siedemnastu stwierdzeń dotyczących efektywności w pracy nauczyciela opracowanych na podstawie Bernarda Ziębickiego, jak również testu Gallupa.

Tabela 23. Wyniki dotyczące stwierdzeń efektywności w pracy nauczyciela

Kategoria stwierdzeń	Cała próba								
	1	2	3	4	5	TP	Ogółem	Średnia	Mediana
Uczę się na doświadczeniach własnych	6%	4%	4%	21%	65%	0%	100%	4,35	5
Dostosowuję się do zmian w moim miejscu pracy	5%	6%	7%	20%	62%	0%	100%	4,28	5
W swoich wyborach zawodowych kieruję się swoimi predyspozycjami/umiejętnościami	8%	1%	7%	33%	51%	0%	100%	4,18	5
Realizuję plany zawodowe doskonaląc siebie	5%	4%	11%	30%	50%	0%	100%	4,16	4,5
Stosuję innowacje w swojej pracy	4%	6%	12%	32%	44%	2%	100%	4,12	4
Zdobywanie kompetencji zawodowych jest ściśle związane z moim unikatowym potencjałem	4%	6%	12%	27%	48%	3%	100%	4,08	4
Zdefiniowane kompetencje wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik	3%	7%	12%	33%	43%	2%	100%	4,08	4
Jestem dumny/a z pracy, którą wykonuję	7%	6%	17%	21%	48%	1%	100%	3,98	4
Kontrola wewnętrzna w placówce ma charakter wynikowy	5%	7%	14%	27%	36%	11%	100%	3,92	4
Komunikacja związana z realizacją zadań odbywa się drogą służbową	2%	9%	20%	32%	36%	1%	100%	3,92	4
Myśląc o swojej pracy, identyfikuję się w pełni z placówką oświatową, w której pracuję	4%	8%	24%	22%	42%	0%	100%	3,90	4
Mam swobodę realizacji zadań	1%	13%	21%	23%	40%	2%	100%	3,90	4
System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników	3%	8%	20%	27%	34%	8%	100%	3,88	4
Pracownicy realizują przedsięwzięcia, projekty z innymi podmiotami zewnętrznymi	4%	8%	21%	29%	36%	2%	100%	3,87	4
W placówce prowadzone są innowacje w ramach poszerzenia zakresu usług	3%	8%	27%	25%	31%	6%	100%	3,78	4
Awans zawodowy decyduje o efektywności nauczyciela	12%	12%	11%	27%	31%	7%	100%	3,57	4
Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną skutecznością nauczyciela	21%	9%	11%	25%	27%	7%	100%	3,30	4

Źródło: opracowanie własne (n = 100)

Efektywność nauczycieli jest poddawana nieustannym ocenom, których dokonują zarówno uczniowie i ich rodzice, jak i inni nauczyciele oraz dyrektor. Awans zawodowy nauczyciela zależny jest też od efektywności jego działań. Ciągła ocena nauczyciela czy też ogólna ocena jego zawodu związana jest z jego „średnią” efektywnością. Zgodnie z wynikami w tabeli 23 w ujęciu średniej to zakres od 3,30 do 4,35. Nauczyciel, który jest skuteczny, zaangażowany, a jego działania są innowacyjne i twórcze swoimi działaniami wzbogaca funkcjonowanie kapitału ludzkiego w ZSP i w społeczeństwie. Zgodnie ze wskazanym celem rozdziału metodycznego dokonano klasyfikacji stwierdzeń w trzech kategoriach dotyczących efektywności, tj.:

- 1) efektywna praca;
- 2) wymagania stawiane nauczycielom w ZSP;
- 3) możliwości rozwojowe, jakie daje praca w ZSP.

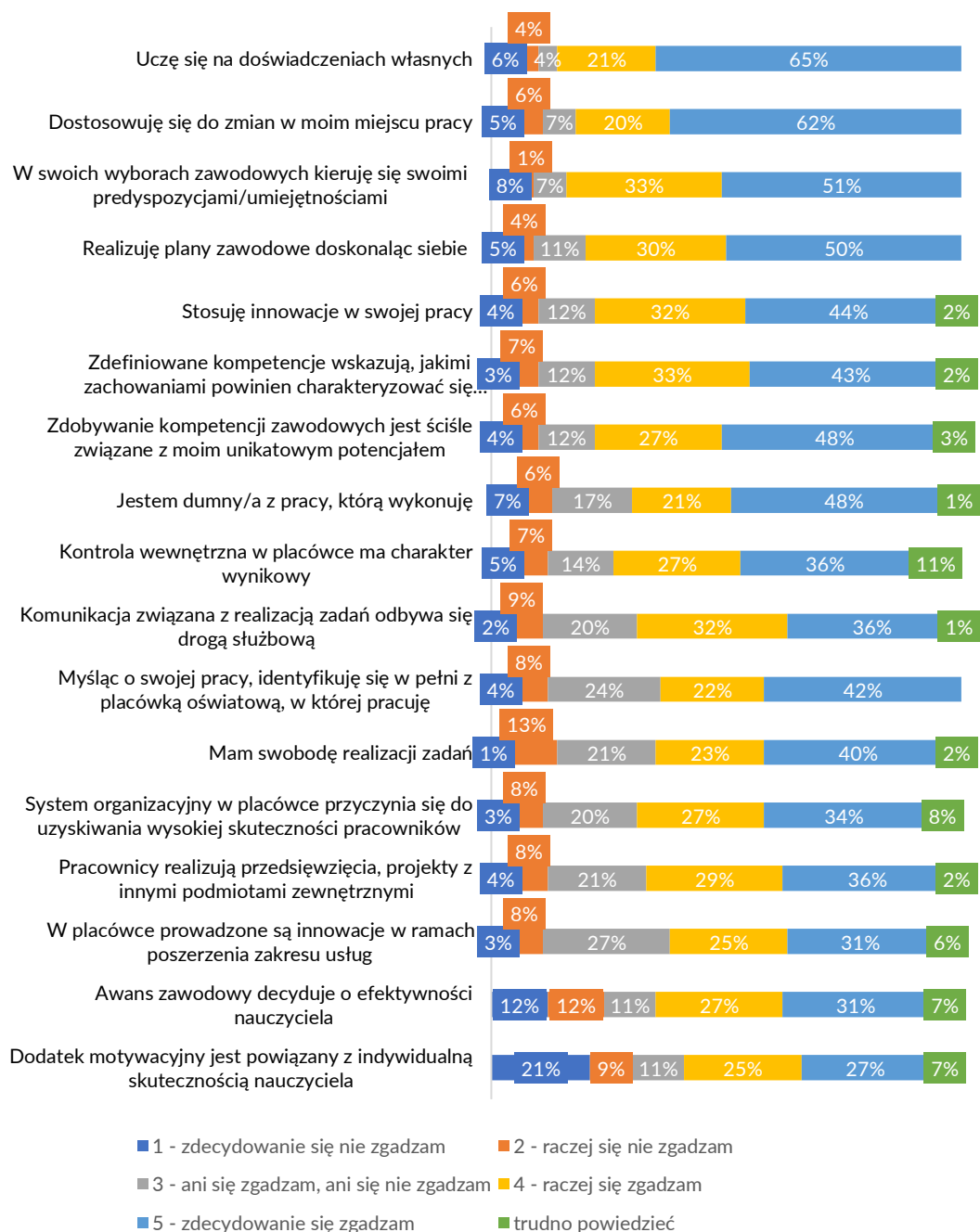
W pierwszej kategorii dotyczącej efektywnej pracy znalazły się stwierdzenia: „Myśląc o swojej pracy, identyfikuję się w pełni z placówką oświatową, w której pracuję”; „W swoich wyborach zawodowych kieruję się swoimi predyspozycjami/umiejętnościami”; „Stosuję innowacje w swojej pracy”; „Uczę się na doświadczeniach własnych”; „Jestem dumny/a z pracy, którą wykonuję”. Praca nauczyciela wpływa pozytywnie na efektywność w ZSP. Odpowiedzi respondentów dotyczące przyporządkowania tych stwierdzeń w zaprezentowanej skali zostały przedstawione na wykresie 14.

Drugą kategorię stanowiły stwierdzenia dotyczące wymagań stawianych w zespołach szkolno-przedszkolnych, do których należały: „Zdefiniowane kompetencje wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik”; „Dostosowuję się do zmian w moim miejscu pracy”; „Komunikacja związana z realizacją zadań odbywa się drogą służbową”; „Kontrola wewnętrzna w placówce ma charakter wynikowy”; „System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników”; „Awans zawodowy decyduje o efektywności nauczyciela”. Wymagania stawiane w zespołach szkolno-przedszkolnych wpływają pozytywnie na efektywność.

Do trzeciej kategorii należały stwierdzenia dotyczące możliwości, jakie daje praca zawodowa. Zostały tu zakwalifikowane pytania: „Realizuję plany zawodowe doskonaląc siebie”; „Zdobywanie kompetencji zawodowych jest ściśle związane z moim unikatowym potencjałem”; „Mam swobodę realizacji zadań”; „Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną skutecznością nauczyciela”; „Pracownicy realizują

przedsięwzięcia, projekty z innymi podmiotami zewnętrznymi”. Zaangażowanie organizacyjne wpływa pozytywnie na efektywność.

Wykres 14. Zestaw stwierdzeń dotyczących efektywności w pracy nauczyciela



Źródło: badania własne (n = 100)

W kwestii efektywności pracy nauczyciela, badani najbardziej zgadzają się z tym, że uczą się na własnych doświadczeniach (średnia 4,35), adaptują się do nowych sytuacji w miejscu pracy (średnia 4,28), kierują się swoimi predyspozycjami w wyborach

zawodowych (średnia 4,18) oraz realizują się zawodowo poprzez samodoskonalenie (średnia 4,16). Doświadczenia własne to działania, które wymagają czasu, wysiłku i samokrytyki. Otoczenie ZSP wymaga lub oczekuje aktualnych, najbardziej efektywnych i zaangażowanych pracowników, którzy szybko uczą siebie i innych. Pandemia Covid wymusiła na nauczycielach dynamiczne zmiany poprzez zmianę sposobu i stylu uczenia. Miało to bezpośredni związek z nabywaniem nowych umiejętności i nieustannych odkryć oraz umiejętności skutecznego uczenia samego siebie, jak również dzieci/wychowanków. Zgodnie z zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady z dn. 18 grudnia 2006 r. umiejętność uczenia się to „[...] zdolność konsekwentnego i wytrwałego uczenia się, organizowania własnego procesu uczenia się, w tym poprzez efektywne zarządzanie czasem i informacjami, zarówno indywidualnie, jak i w grupach”³⁵⁴. Umiejętności te są cenne nie tylko w procesie edukacyjnym, ale, i co istotne, przez całe życie zawodowe. Doświadczenia własne w miejscu pracy mogą być związane z koniecznością zmian wynikającą np. ze zmian prawnych w systemie edukacji czy połączenia przedszkola i szkoły w ZSP. Zmiany w sposobie lub narzędziach pracy czy, co istotne, procesach wewnętrznych niewątpliwie pociągają za sobą również konieczność wewnętrznych przeobrażeń w człowieku. Zmiany te mogą być związane z doskonaleniem siebie, jednak tylko 50% badanych wskazało: „Zdecydowanie się zgadzam”, co może mieć związek np. z tylko częściowym finansowaniem lub samofinansowaniem studiów podyplomowych czy innych form podnoszenia kwalifikacji i kompetencji. Zdobywanie kompetencji zawodowych jest ściśle związane z unikatowym potencjałem, aż 48% respondentów wskazało: „Zdecydowanie tak”. Potencjał ludzki jest bezpośrednio związany z typem osobowości każdego człowieka i jego „wewnętrznych” perspektyw, co wskazywały badania FRIS. Odpowiednie działania pracownika z uwzględnieniem jego perspektywy przez osoby zarządzające będzie wpływać na jego indywidualną efektywność pracy, a ta z kolei będzie oddziaływać na e.o.

Kolejnym stwierdzeniem było: „Stosuję innowacje w swojej pracy” – w systemie edukacji to modyfikowanie procesów z korzyścią dla całej organizacji, co ma bezpośredni związek z zaangażowaniem organizacyjnym, jak i efektywnością organizacyjną. Działanie te łączą się z zastosowaniem nowych technologii, uwzględniają potrzeby środowiska lokalnego, jak i otoczenia wewnętrznego, i zewnętrznego. Zdefiniowane

³⁵⁴ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN> [dostęp: 10.01.2021 r.].

kompetencje pracownicze wskazują na to, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik, gdyż współpraca w ZSP między przedszkolem i szkołą, w formalnym założeniu, to działanie skierowane na kontynuację pracy. Kontynuacja tych działań wpływa bezpośrednio na rodziców i dzieci z ZSP, jak i samych pracowników. Zdobyte już doświadczenia pozwalają na kontynuację działań w zakresie e.o. i zaangażowania organizacyjnego. Bycie dumnym z pracy, którą wykonuje nauczyciel to istotny aspekt nie tylko dla niego samego, ale również dla otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Ma też związek z prestiżem zajmowanego stanowiska i szacunku społecznego, które wpływa zarówno na otoczenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Praca nauczyciela poddawana jest: „Kontroli wewnętrznej w placówce ma charakter wynikowy dot. ona głównie ewaluacji zewnętrznej jak i wewnętrznej” w stwierdzeniu tym 36% badanych wskazało: „Zdecydowanie się zgadza”. Zatem postawa wewnętrzna pracownika, jego zaangażowanie i efektywność podczas pomiaru dokonywanego w ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej, wpływa na efektywność organizacyjną w ZSP.

„Komunikacja związana z realizacją zadań odbywa się drogą służbową” – „Zdecydowanie tak” wskazało 36% badanych. To aspekt, który odgrywa istotne znaczenie w zarządzaniu, pozwala na wyznaczenie granicy obowiązków służbowych, a kontakt z pracownikami bezpośrednio wpływa na działania organizacji. Oddziałuje też na motywację pracowników, ma bezpośredni związek z komunikacją z otoczeniem oraz wewnętrznym przepływem informacji. Komunikacja stanowi o funkcji zarządzania i realizacji procesów w ZSP. Osoby zarządzające określając styl i rodzaj komunikacji, jak również jakość kierowanych komunikatów, mają bezpośredni wpływ na efektywność organizacyjną. Komunikacja bezpośrednio lub pośrednio może wpływać na sposób realizacji powierzonych zadań zarówno pracowniczych, jak i organizacyjnych, określanych przez system edukacji w Polsce. W stwierdzeniu: „Mam swobodę realizacji zadań” –tylko 1% wskazało: „Zdecydowanie nie”. W pracy dydaktycznej, jak również realizacji zadań dodatkowych ważne jest, by działać intuicyjnie. System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników i tu 8% badanych wskazało: „Trudno powiedzieć”. Zatem, istotne jest dostosowanie stylu pracy do grupy, jak i współpracowników. To potwierdza, że realizacja przedsięwzięć i projektów z innymi podmiotami zewnętrznymi pozytywnie wpływa i podnosi efektywność organizacyjną w ZSP. „Myśląc o swojej pracy identyfikuję się w pełni z placówką, w której pracuję” – to stwierdzenie, w którym 12 % badanych wskazało: „Zdecydowanie się nie zgadzam” i „Raczej się nie zgadzam”. W praktyce może mieć to

związek z funkcjonowaniem ZSP w otoczeniu, z którym współpracuje, na który wywiera wpływ. Co pokazuje także stwierdzenie: „W placówce prowadzone są innowacje w ramach poszerzenia zakresu usług” gdzie respondenci wskazali zgodnie ze skalą od 3 do 5 wartości w zakresie 21%/29%/36%, co może mieć związek z relacjami zarówno w zakresie e.o., jak i zaaranżowania organizacyjnego.

Więcej niż jedna piąta badanych zdecydowanie nie zgadza się z tym, że dodatek motywacyjny powiązany jest z indywidualną skutecznością nauczyciela (średnia 3,30). Wielu ankietowanych zdecydowanie nie zgadza się również z tym, że awans zawodowy odzwierciedla realną efektywność nauczyciela w pracy (średnia 3,57). Osiągnięcie najwyższego stopnia awansu zawodowego nauczyciela dyplomowanego może, ale nie musi przekładać się na jego zaangażowanie pracownicze.

5.4. Wyniki badań dotyczące zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych

ZSP jako instytucje publiczne są specyficznymi jednostkami, gdyż działania przedszkola i szkoły, z uwagi na ich połączenie, wpływają zarówno na zaangażowanie organizacyjne, jak i efektywność organizacyjną. Zaangażowanie w pracy nauczyciela (por. Tab. 24) wpływa na każdą ze sfer życia społecznego, politycznego i gospodarczego; jest także interesujące i wartościowe z punktu widzenia profesjonalizacji zarządzania publicznego.

Tabela 24. Zestaw stwierdzeń dotyczących zaangażowania w pracy nauczyciela

Kategoria stwierdzeń	Cała próba								
	1	2	3	4	5	TP	Ogółem	Średnia	Mediana
Moja praca, pozwala na zastosowanie mojej wiedzy w praktyce	6%	4%	11%	23%	56%	0%	100%	4,19	5
Praca, którą wykonuję, daje mi satysfakcję	6%	4%	14%	21%	53%	2%	100%	4,13	4
Codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej	6%	4%	13%	30%	47%	0%	100%	4,08	4
Praca, którą wykonuję, daje mi swobodę działania	4%	2%	18%	39%	36%	1%	100%	4,02	4

Kategoria stwierdzeń	Cała próba								
	1	2	3	4	5	TP	Ogółem	Średnia	Mediana
Jestem dumny/a z wykonywanych przez siebie zadań służbowych	7%	2%	20%	24%	47%	0%	100%	4,02	4
Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od możliwości rozwoju osobistego	4%	7%	14%	35%	40%	0%	100%	4,00	4
Misja mojej jednostki daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna	6%	3%	22%	23%	45%	1%	100%	3,99	4
Chętnie podejmuję się dodatkowych działań poza obowiązkowymi	4%	13%	14%	30%	37%	2%	100%	3,85	4
Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od atmosfery wśród pracowników	6%	9%	19%	28%	36%	2%	100%	3,81	4
Mam zaufanie do decyzji podejmowanych przez mojego przełożonego	8%	8%	23%	17%	43%	1%	100%	3,80	4
Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od jakości kontaktów z dyrektorem	7%	11%	23%	20%	34%	5%	100%	3,66	4
W pracy liczy się moje zdanie	10%	12%	15%	26%	35%	2%	100%	3,65	4
Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od dodatkowych świadczeń pozapłacowych związanych ze stanowiskiem pracy	10%	13%	23%	22%	27%	5%	100%	3,45	4
Mam poczucie, że dyrektorowi w pracy na mnie zależy	17%	8%	19%	23%	28%	5%	100%	3,39	4
Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od uznania pozafinansowego ze strony	15%	13%	25%	16%	24%	7%	100%	3,23	4

Kategoria stwierdzeń	Cała próba								
	1	2	3	4	5	TP	Ogółem	Średnia	Mediana
przełożonych (np. pochwała, list gratulacyjny)									
Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od nagrody finansowej (np. podwyżka, dodatek motywacyjny)	27%	12%	19%	9%	28%	5%	100%	2,99	4

Źródło: opracowanie własne (n = 100)

Przedstawione w tabeli 24 wyniki dotyczące zaangażowania w pracy nauczyciela przy średniej wahają się od 2.99 do 4.19. Wyniki te pokazują, iż zaangażowanie w pracy nauczyciela nie jest dobrem otrzymanym raz na zawsze. Istotnym aspektem jest docenienie pracownika przez dyrektora oraz atmosfera pracy. Z badań wynika, że kwestie finansowe nie są motywatorem działania. Satysfakcja z wykonywanej pracy, przy poczuciu, że nauczyciel stosuje swoją wiedzę w praktyce oraz ma swobodę działania, to znaczące elementy zaangażowania. To nauczyciele poprzez motywację własną mają stymulować swoich uczniów do działania.

W kwestii zaangażowania w pracy nauczyciela, badani najbardziej zgadzają się z tym, że w swojej pracy mają możliwość zastosowania wiedzy w praktyce (średnia 4,19), praca daje im satysfakcję (średnia 4,13) oraz codziennie wykonują to, co potrafią najlepiej (średnia 4,08). Z największym sprzeciwem spotkały się stwierdzenia, że poziom zaangażowania w pracy zależy od nagrody finansowej (średnia 2,99) lub uznania ze strony przełożonych (średnia 3,23), oraz że dyrektorowi w pracy nie zależy na badanym jako pracowniku (średnia 3,39).

Jak wynika z badania, największym motywatorem do angażowania się w pracę (spośród stwierdzeń rozpoczynających się od: „Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od...”) wśród badanych nauczycieli jest możliwość rozwoju osobistego (średnia 4,00). Tylko jak wykonać swoją pracę dobrze nie będąc zaangażowanym? Warto na stanowisku dyrektora kierować się zaufaniem wobec swojego pracownika. Pozostawienie autonomii działania w ZSP pozwoli nauczycielom na jednoczesne wykonywanie ich zadań służbowych określonych zgodnie z prawem oraz twórcze działania. Inicjatywy czy sposób funkcjonowania jednostek ZSP, zaobserwowane przez nauczyciela, umożliwią poprawę funkcjonowania jednostki, jak i bezpośrednie zaangażowanie pracownika.

Wykres 15. Zestaw stwierdzeń dotyczących zaangażowania w pracy nauczyciela



Źródło: opracowanie własne (n = 100)

W celu zbadania związku pomiędzy zmiennymi dokonano korelacji stwierdzeń w zakresie efektywności. Analizowano pytania: 13 – „System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników”, 14 – „Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną skutecznością nauczyciela” oraz z zakresu

zaangażowania: 7 – „Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od nagrody finansowej (np. podwyżka, dodatek motywacyjny)”, 8 – „Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od uznania pozafinansowego ze strony przełożonych (np. pochwała, list gratulacyjny)”, 9 – „Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od atmosfery wśród pracowników”, 10 – „Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od jakości kontaktów z dyrektorem”, 11 – „Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od możliwości rozwoju osobistego”, 12 – „Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od dodatkowych świadczeń pozapłacowych związanych ze stanowiskiem pracy”.

Tabela 25. Statystyki opisowe w wybranych zakresach stwierdzeń dotyczące efektywności pracy i zaangażowania organizacyjnego

Stwierdzenie	N	Min	Maks	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Wariancja	Skośność	Kurtoza
P2_13: [System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników]	92	1	5	3,88	4,00	1,108	1,227	-0,750	-0,203
P2_14: [Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną skutecznością nauczyciela]	93	1	5	3,30	4,00	1,538	2,365	-0,413	-1,346
P3_7: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od nagrody finansowej (np. podwyżka, dodatek motywacyjny)]	95	1	5	2,99	3,00	1,601	2,564	0,033	-1,543
P3_8: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od uznania pozafinansowego ze strony przełożonych (np. pochwała, list gratulacyjny)]	93	1	5	3,23	3,00	1,400	1,959	-0,195	-1,163
P3_9: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy	98	1	5	3,81	4,00	1,207	1,457	-0,803	-0,258

Stwierdzenie	N	Min	Maks	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Wariancja	Skośność	Kurtoza
od atmosfery wśród pracowników]									
P3_10: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od jakości kontaktów z dyrektorem]	95	1	5	3,66	4,00	1,277	1,630	-0,562	-0,753
P3_11: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od możliwości rozwoju osobistego]	100	1	5	4,00	4,00	1,092	1,192	-1,093	0,609
P3_12: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od dodatkowych świadczeń pozapłacowych związanych ze stanowiskiem pracy]	95	1	5	3,45	4,00	1,319	1,740	-0,407	-0,935

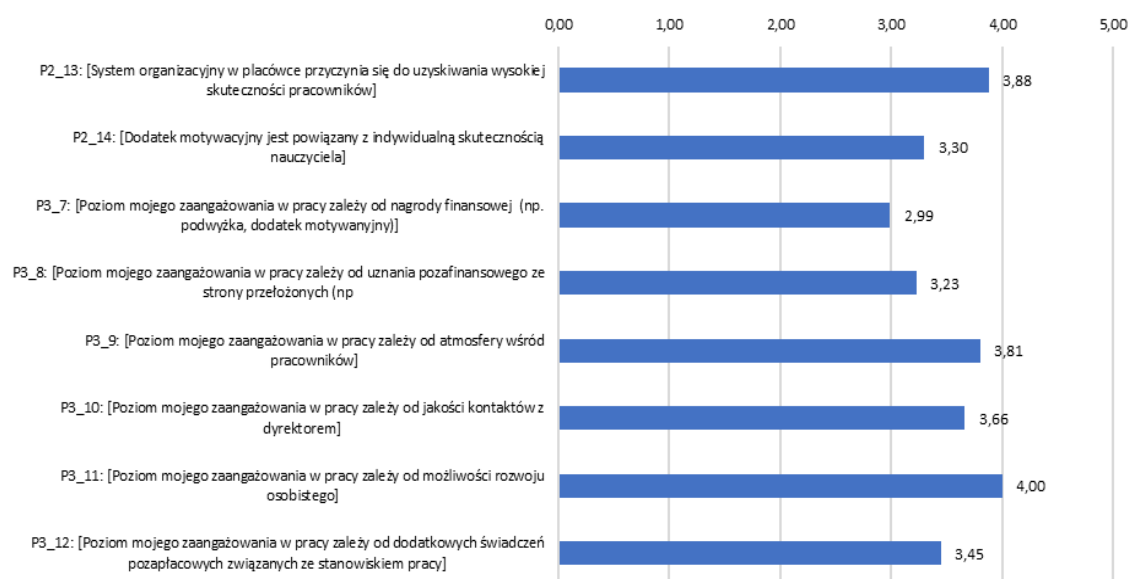
Zródło: opracowanie własne na podstawie badań (n = 100)

Odchylenie standardowe jest podstawową miarą zmienności obserwowanych wyników. Informuje o tym, na ile wyniki się „zmieniają”, tzn. czy rozrzut wyników wokół średniej jest niewielki czy wielki. Wariancja jest podstawową miarą zmienności obserwowanych wyników. Wariancja informuje o tym, jak duże jest zróżnicowanie wyników w danym zbiorze wyników (zmiennej). Inaczej mówiąc, czy wyniki są bardziej skoncentrowane wokół średniej, czy są małe różnice pomiędzy średnią a poszczególnymi wynikami, czy może rozproszenie wyników jest duże, i czy duża jest różnica poszczególnych wyników od średniej. Skośność jest miarą asymetrii obserwowanych wyników. Informuje o tym, jak wyniki dla danej zmiennej kształtują się wokół średniej. Innymi słowy, czy w zbiorze obserwacji więcej jest wyników, które są niższe niż średnia dla całej grupy, wyższe czy równe średniej? Kurtoza jest miarą koncentracji wyników. Kurtoza informuje o tym, na ile obserwacje, wyniki są skoncentrowane wokół średniej. Miara ta informuje jak dużo wyników / obserwacji jest zbliżona do wartości średniej, czy większość z zaobserwowanych wyników ma wartość podobną do średniej³⁵⁵.

³⁵⁵ D.A. Aczel, J. Sounderpandian, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wyd. 2, Warszawa 2018, s. 784.

Respondenci w stwierdzeniach wskazywali wartość od 1 do 4. Średnia wartość punktów zawiera się w przedziale do 2,99 do 4,0 z odchyleniem standardowym z zakresu od 1,09 do 1,601. Zdecydowana większość stwierdzeń charakteryzuje się rozkładami o lewostronnej asymetrii co oznacza, że respondenci częściej przydzielali punkty przekraczające poziom średni (wyjątkiem jest pytanie P3_7, gdzie asymetria jest prawostronna, ale bliska zeru). Ponadto dla większości stwierdzeń rozkłady punktów mają ujemną kurtozę co oznacza, że są one platykurtyczne, tj. cechują się słabą koncentracją wartości punktowej wokół średniej.

Wykres 16. Średnia z ocen udzielonych w wybranych zakresach stwierdzeń dotyczące efektywności pracy i zaangażowania organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań (n = 100)

Jak wskazują zgromadzone i poddane analizie dane najwyższą średnią ocenę respondenci przypisali stwierdzeniom (por. Wykres 16):

- P3_11: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od możliwości rozwoju osobistego] – 4,00;
- P2_13: [System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników] – 3,88.

Analiza tych wyników ukazuje, że najniższą średnią badani wskazali w stwierdzeniu:

- P3_7: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od nagrody finansowej (np. podwyżka, dodatek motywacyjny)] – 2,99.

Uogólniając wyniki zapisane w tabeli 26 można potwierdzić, że respondenci w różnym stopniu zgadzają się z postawionymi stwierdzeniami. W zrealizowanych badaniach ankietowych respondentów najbardziej zróżnicowane oceny zaobserwowano dla stwierdzeń:

- P2_14: [Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną skutecznością nauczyciela];
- P3_7: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od nagrody finansowej (np. podwyżka, dodatek motywacyjny)].

Analizę korelacji, ze względu na porządkowy charakter zmiennych, przeprowadzono za pomocą współczynnika korelacji rangowej Spearmana (ρ). Współczynnik ten określa kierunek oraz siłę korelacji i zawiera się w przedziale od -1 do +1 włącznie. Im wartości bliższe zeru, tym zależność słabsza.

Wszystkie korelacje są statystycznie istotne na poziomie 0,05 (niektóre także na poziomie 0,01). Kolorem niebieskim zaznaczono korelację pomiędzy stwierdzeniami dotyczącymi efektywności. Zależność ta jest umiarkowanie silna, dodatnia. Kolorem pomarańczowym zaznaczono korelacje pomiędzy stwierdzeniami dotyczącymi zaangażowania. Korelacje te są umiarkowanie silne lub silne, dodatnie. Kolorem zielonym zaznaczono korelacje pomiędzy stwierdzeniami w zakresie efektywności pracy oraz stwierdzeniami dotyczącymi zaangażowania organizacyjnego. Są one słabe lub umiarkowanie silne, dodatnie. Zakładając, że zaangażowanie wpływa na efektywność, to korelacje zaznaczone na zielono określają także siłę tego wpływu. Najsilniejszy wpływ na P2_13 ma P3_8 (0,512), natomiast na P2_14 - także P3_8 (0,511).

Tabela 26. Współczynniki korelacji rho Spearmana pomiędzy poszczególnymi parami stwierdzeń

Rho Spearmana		P2_13: [System organizacyjny w placówce przyczynia się do	P2_14: [Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną	P3_7: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od	P3_8: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od uznania	P3_9: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od	P3_10: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od	P3_11: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od	P3_12: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od
P2_13: [System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników]	Rho	1,000	,516**	0,248*	0,512**	0,370**	0,366**	0,460**	0,395**
	Istotność		0,000	0,020	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	92	88	88	87	90	87	92	88
P2_14: [Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną skutecznością nauczyciela]	Rho	0,516**	1,000	0,429**	0,511**	0,434**	0,428**	0,348**	0,412**
	Istotność	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	88	93	90	89	93	90	93	91
P3_7: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od nagrody finansowej (np. podwyżka, dodatek motywacyjny)]	Rho	0,248*	0,429**	1,000	0,480**	0,432**	0,496**	0,338**	0,597**
	Istotność	0,020	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	88	90	95	92	95	92	95	93
P3_8: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od uznania pozafinansowego ze strony przełożonych (np. pochwała, list gratulacyjny)]	Rho	0,512**	0,511**	0,480**	1,000	0,636**	0,652**	0,423**	0,661**
	Istotność	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	87	89	92	93	93	90	93	92
P3_9: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od atmosfery wśród pracowników]	Rho	0,370**	0,434**	0,432**	0,636**	1,000	0,828**	0,580**	0,675**
	Istotność	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	90	93	95	93	98	95	98	95
P3_10: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od jakości kontaktów z dyrektorem]	Rho	0,366**	0,428**	0,496**	0,652**	0,828**	1,000	0,473**	0,753**
	Istotność	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000

Rho Spearmana		P2_13: [System organizacyjny w placówce przyczynia się do	P2_14: [Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną	P3_7: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od	P3_8: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od uznania	P3_9: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od	P3_10: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od	P3_11: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od	P3_12: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od
	N	87	90	92	90	95	95	95	92
P3_11: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od możliwości rozwoju osobistego]	Rho	0,460**	0,348**	0,338**	0,423**	0,580**	0,473**	1,000	0,501**
	Istotność	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	92	93	95	93	98	95	100	95
P3_12: [Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od dodatkowych świadczeń pozapłacowych związanych ze stanowiskiem pracy]	Rho	0,395**	0,412**	0,597**	0,661**	0,675**	0,753**	0,501**	1,000
	Istotność	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	88	91	93	92	95	92	95	95

* Korelacja istotna na poziomie 0,05

** korelacja istotna na poziomie 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Na wykresie 17 zaprezentowano stwierdzenia oraz pozyskane dane od rodziców w województwie śląskim i małopolskim.

Wykres 17. Stwierdzenia w grupie badanych rodziców zespołów szkolno-przedszkolnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań n = 417

Na potrzeby rozprawy rodzice dzieci zostali zakwalifikowani jako interesariusze zewnętrzni, zgodnie z wynikami analizy literatury przedmiotu. Rodzice dzieci to grupa,

która wywiera wpływ działając bezpośrednio i pośrednio w otoczeniu ZSP. Pozyskane informacje oraz dane pozwoliły na sformułowanie wniosków wynikających ze wskazanych wcześniej aspektów.

W zakresie otoczenia wewnętrznego w stwierdzeniu: „Istnieje współpraca w działaniach nauczycieli przedszkola i szkoły”, aż 18,7% badanych odpowiedziało, że: „Trudno powiedzieć”, z czego w województwie śląskim wynik to 18,2%, a wynik z obu województw to 3,4%. Drugie ze stwierdzeń: „W zespole szkolno-przedszkolnym są realizowane innowacyjne metody działań w nauczaniu” – „Trudno powiedzieć” zaznaczyło 13,9% w obu województwach. Ostatnie ze stwierdzeń tego zakresu: „Znam misję i wizję zespołu szkolno-przedszkolnego” – „Zdecydowanie tak” to 30,5%, a „Trudno powiedzieć” to 18,2 %. Z takimi dokumentami każdy rodzic czy opiekun prawny jest zapoznawany przez dyrektora lub wychowawcę na pierwszym zebraniu rozpoczynającym rok szkolny. Rada rodziców ma kompetencje do wydania opinii lub zmian koniecznych zarówno ze wskazanymi dokumentami, jak i ze statutem. Tworzenie ZSP przez JST jest jedną z przesłanek ich powstania i zarządzania. Jednak, co widać w pozyskanych wynikach badań, jak również z doświadczenia własnego oraz pozyskanych opinii – niestety nie mają one miejsca. W znikomym stopniu wpływają pozytywnie na pracę nauczycieli czy specjalistów zaangażowanych we współpracę – dotyczy to kształcenia specjalnego oraz zatrudnienia potrzebnych nauczycieli specjalistów w związku z orzeczeniami dzieci o kształceniu specjalnym. Kryterium innowacyjnych metod dla rodziców może być zgoła odmienne niż dla dzieci, jednak grupa rodziców tworzy opinie i kształtuje młodych ludzi. Ważne jest, by system edukacji pozostawiał rodzicom wybór i możliwość podjęcia indywidualnej decyzji w odniesieniu do każdego dziecka³⁵⁶. Warto jednak pamiętać, że każdy ZSP to inna jednostka, której dyrektor oraz grono pedagogiczne różnią się co do sposobu zarządzania oraz współpracy kadry pedagogicznej zarówno na linii dyrektor – nauczyciele jak i nauczyciele – dyrektor. Rodzice dzieci z ZSP w każdej placówce oświatowej stanowią o aspekcie otoczenia społecznego, gdyż to oni tworzą środowisko organizacji. Zatem grupa ta wpływa na warunki jej funkcjonowania, określa reguły, a także możliwości rozwoju, kreując szanse, ale również bariery i zagrożenia³⁵⁷. Pierwsze ze stwierdzeń wskazanym

³⁵⁶ M. Marcela, *Jak nie spieprzyć swojemu dziecku życia w szkole*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2020, s. 165.

³⁵⁷ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 30–31.

w kwestionariuszu brzmi: „Nauczyciele są zaangażowani w swoją pracę dydaktyczno-wychowawczą”, 54% wszystkich badanych odpowiedziało: „Zdecydowanie się zgadzam”, przy czym w województwie śląskim: „Zdecydowanie się nie zgadzam” odpowiedziało 1,5%, a w województwie małopolskim – 2,7%.

Zaangażowanie nauczyciela, w tym działanie dydaktyczne, stanowi o aktywności edukacyjnej nauczyciela. To nauczyciel przyjmuje rolę mentora, wskazując kierunek pracy. Zaangażowanie dydaktyczne świadczy o wysiłku włożonym przez nauczyciela w zadania edukacyjne. Zadania to jeden z celów, innym jest zainteresowanie ucznia samym procesem kształcenia i wychowania. W kolejnym stwierdzeniu kwestionariusza poproszono badanych o wskazanie na skali: „Postawa nauczyciela wpływa na zaangażowanie uczniów” – 65,7% badanych wskazało wartość na skali 5, że zdecydowanie wpływa, przy podziale względem województw, w śląskim stanowiło 63,2%, w województwie małopolskim – aż 70,3%. „Trudno powiedzieć” stanowi 4,1% w województwie śląskim, a województwie małopolskim – 2,7%. Zatem, jak wskazują wyniki, postawa nauczyciela oddziałuje w znacznym stopniu na zaangażowanie uczniów. Relacje interpersonalne i nabywanie umiejętności do zadań wychowawczo-edukacyjnych wpływają na realizację celów i zadań wychowawczo-edukacyjnych, a to z kolei przekłada się na relacje nauczycieli z dziećmi.

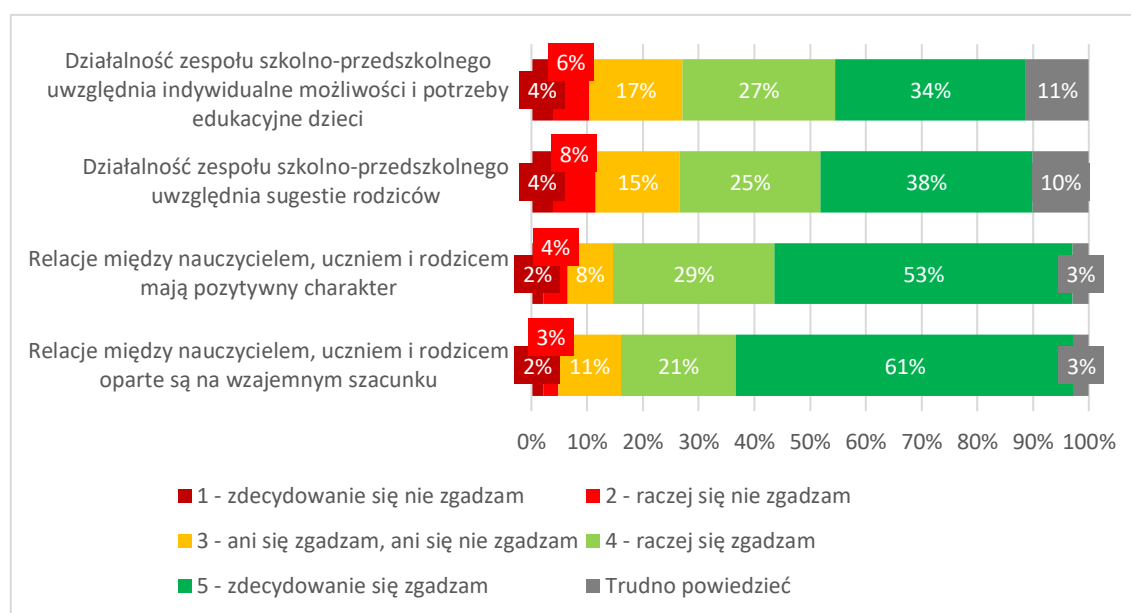
W ZSP są realizowane projekty edukacyjne. W województwie śląskim, badani wskazali 56,9% „Zdecydowanie tak”, natomiast w województwie małopolskim odnotowano – 49,3%. Świadczy to o działaniach zgodnych z zaleceniami Unii Europejskiej w Polskim systemie edukacji. Metoda projektów edukacyjnych jest znana na całym świecie, w krajach europejskich osiąga wysokie rezultaty edukacyjne. Metody kwalifikowane do projektów edukacyjnych to np. *Project Based learning i Problem Based Learning*³⁵⁸, czyli uczenie się poprzez rozwiązywanie problemu³⁵⁹. Metoda ta stanowi o ważnym sposobie realizacji podstawy programowej oraz zdobywania przez uczniów wiedzy i umiejętności potrzebnych w dorosłym życiu. Wskazane stwierdzenia, dotyczące metody projektów edukacyjnych, są ściśle powiązane z kolejnym stwierdzeniem związanym z misją i wizją ZSP i ich zgodnością z realizowanymi

³⁵⁸ A. Perussoa, R. Lealb, *The contribution of execution and workplace interaction to problem-based learning*, „The International Journal of Management Education” 2022, t. 20, nr 1, in progress March 2022, [dostęp: 8.01.2022 r.].

³⁵⁹ „podstawa programowa dla szkoły podstawowej wprowadza pojęcie myślenia komputacyjnego, stawiając je obok umiejętności pisania, czytania i rachowania jako podstawową umiejętność wymagającą alfabetyzacji” ORE http://www.bc.ore.edu.pl/Content/955/INF_7_1.pdf [dostęp: 8.01.2022 r.].

działaniami. Misja może być skutecznym narzędziem w procesie budowania organizacji, pełni ona bowiem funkcję: inspirującą i motywującą pracowników do realizacji strategicznych celów, pozwala także na kontrolę i weryfikację osiągniętych rezultatów z punktu widzenia ich zgodności z tymi celami³⁶⁰. Otoczenie rynkowe to ostatni z analizowanych aspektów wskazany na wykresie 18.

Wykres 18. Wyniki dotyczące stwierdzeń w grupie rodziców – otoczenie rynkowe dla województwa śląskiego i małopolskiego



Źródło: opracowanie własne n = 417

Działalność ZSP uwzględnia indywidualne możliwości i potrzeby edukacyjne dzieci i w województwie śląskim wynosi 34,9%, a w małopolskim – 33,1%. Warto tutaj zwrócić uwagę na międzynarodową klasyfikację Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia, w wersji dla Dzieci i Młodzieży (ICF-CY – *International Classification of Functioning, Disability and Health: Children & Youth Version*) jako na skalę referencyjną, dającą ramy standaryzacji specjalnych potrzeb rozwojowych dziecka (SPR) i specjalnych potrzeb edukacyjnych ucznia (SPE)³⁶¹. Zatem można przyjąć, że działania w sposobie zarządzania ZSP nie są wystarczające w żadnym z województw. Każde dziecko jest inne, bez względu na to czy posiada orzeczenie, co do sposobu kształcenia czy też nie, jego kompetencje są różne, a odbiór rodziców jednoznaczny. Zmiany w sposobie zarządzania mogą stanowić o trudności, gdzie korzeni należy upatrywać

³⁶⁰ A. Czubała, *Misje polskich eksporterów*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 2, s. 7.

³⁶¹ *Ośrodek Rozwoju Edukacji*, http://www.bc.ore.edu.pl/Content/671/identyfikowanie+spe_spr.pdf [dostęp: 30.11.2021 r.].

w tradycji i rutynie systemu edukacji. Relacje między nauczycielem, uczniem i rodzicem mają pozytywny charakter.

Sposób komunikacji odgrywa istotną rolę we współpracy w grupie rodzic – nauczyciel. Średnia wskazana w tym stwierdzeniu dla obu województw wynosi 4,31%. Charakter relacji stanowi o zaspokajaniu potrzeb otoczenia. Pozytywne relacje gwarantują pozytywne efekty zarówno w procesie wychowawczym, jak i w procesie edukacji, gdzie udział ma jeszcze wewnętrzna motywacja w każdej z grup organizacji. Działalność ZSP, uwzględniająca sugestie rodziców uzyskała potwierdzenie wśród 38%. Jest to istotna sprawa, nie tylko dla zarządzania, ale i poczucia bezpieczeństwa oraz całego procesu edukacyjnego. Rodzice wywierają wpływ na działalność ZSP, gdyż stanowi to o idei współpracy, a to przekłada się na doskonalenie przemian w systemie edukacji. Do ostatnich ze stwierdzeń należały relacje między nauczycielem, uczniem i rodzicem oparte na wzajemnym szacunku. „Zdecydowanie tak” odpowiedziało 61% badanych respondentów, co stanowi ponad połowę badanych respondentów i powinno napawać dumą i optymizmem. Jednak w społeczeństwie, zgodnie z informacjami SW Research Agencji Badania Rynku i Opinii w rankingu dotyczącego najbardziej poważanego zawodu przez Polaków, nauczyciele plasują się na trzynastej pozycji³⁶². Badania te przeprowadzono na próbie tysiąca pełnoletnich obywateli.

5.5. Wyniki badań ankietowych w grupie pracowników administracji w ZSP

Pracownicy administracji stanowią mniejszą grupę niż nauczyciele czy rodzice dzieci w ZSP. W zależności od wielkości jednostki (liczby oddziałów – parametryzacja pracowników ZSP) zazwyczaj jest to jeden lub dwóch pracowników administracji. Pracownicy administracji są grupą, która łączy otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne ZSP, gdyż dokonują oni obsługi administracyjnej, organizacyjnej, jak i komunikacyjnej między wszystkimi innymi grupami interesariuszy. Na wykresie 19 zostały w sposób graficzny zebrane i pokazane pozyskane odpowiedzi dotyczące stwierdzeń w grupie pracowników administracyjnych.

Stwierdzenia wskazane na wykresie 19 zostały w sposób subiektywny podzielone na trzy aspekty: racjonalny, emocjonalny i behawioralny³⁶³. Dokonana klasyfikacja w aspekcie racjonalnym dotyczyła stwierdzeń, które koncentrowały się na rozumieniu

³⁶² Agencja Badań Rynku i Opinii, <https://swresearch.pl/news/najbardziej-powazane-zawody-przez-polakow-w-2021> [dostęp: 6.12.2021 r.].

³⁶³ J.P. Meyer, N.J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications, Stany Zjednoczone Ameryki 1997, s. 8–91.

i wspierania celów organizacji. Do stwierdzeń tych należały: „Mam poczucie odpowiedzialności z powierzonych obowiązków”; „Zainteresowanie pracą przekłada się na moje zaangażowanie”; „Moja praca wpływa na polepszenie jakości pracy zespołu”; „Dyrektor planuje rozwój personelu zgodnie ze stanowiskiem pracy”; „W ZSP nastawienie na efekty stanowi priorytet działań”; „Pracownicy znają strategię działań organizacyjnych zespołu szkolno-przedszkolnego”; „Mam możliwość wdrożenia elastyczności jako kompetencji na swoim stanowisku pracy”; „Mam możliwość korzystania ze szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych”; „Dyrektor odbywa regularne spotkania z pracownikami”; „Istnieje możliwość stałego kontaktu z dyrektorem”.

Wskazany na wykresie 20 aspekt racjonalny to ten, w którym pracownik administracji ma świadomość, jaki wpływ ma jego osoba na ZSP. Jakie działania może podjąć, aby zespół osiągał zamierzone cele. Sposób zarządzania przez menedżera, w tym przypadku dyrektora, który odbywa regularne spotkania z pracownikami pozytywnie oceniło 49% badanych respondentów (wskazało: „Zdecydowanie tak”), co przekłada się na indywidualne dopasowanie kontaktów z pracownikami w organizacji do potrzeb i wartości jednostki. Tylko 6% odpowiedzi stanowiło: „Zdecydowanie nie”, co może świadczyć o niewystępowaniu informacji zwrotnej od pracodawcy oraz o braku zindywidualizowania sposobu komunikacji. Warto pamiętać, że komunikacja wynika z obowiązku dyrektora. W przypadku pracowników administracji mogą to być spotkania informacyjne, dotyczące organizacji pracy w zakresie działalności zmieniających się i obowiązujących aktów prawnych. „Istnieje możliwość stałego kontaktu z dyrektorem” – taka forma kontaktu z dyrektorem stanowi o zindywidualizowanej formie, gdzie 82% badanych wskazuje: „Zdecydowanie tak”. Ważne jest, iż w tym stwierdzeniu nie padają żadne z wartości 1 ani 2, za to 19% stanowi: „Trudno powiedzieć”. Forma i sposób komunikacji z przełożonym nie tylko usprawnia pracę pracowników w ZSP, ale wpływa również na zachowanie dyrektora.

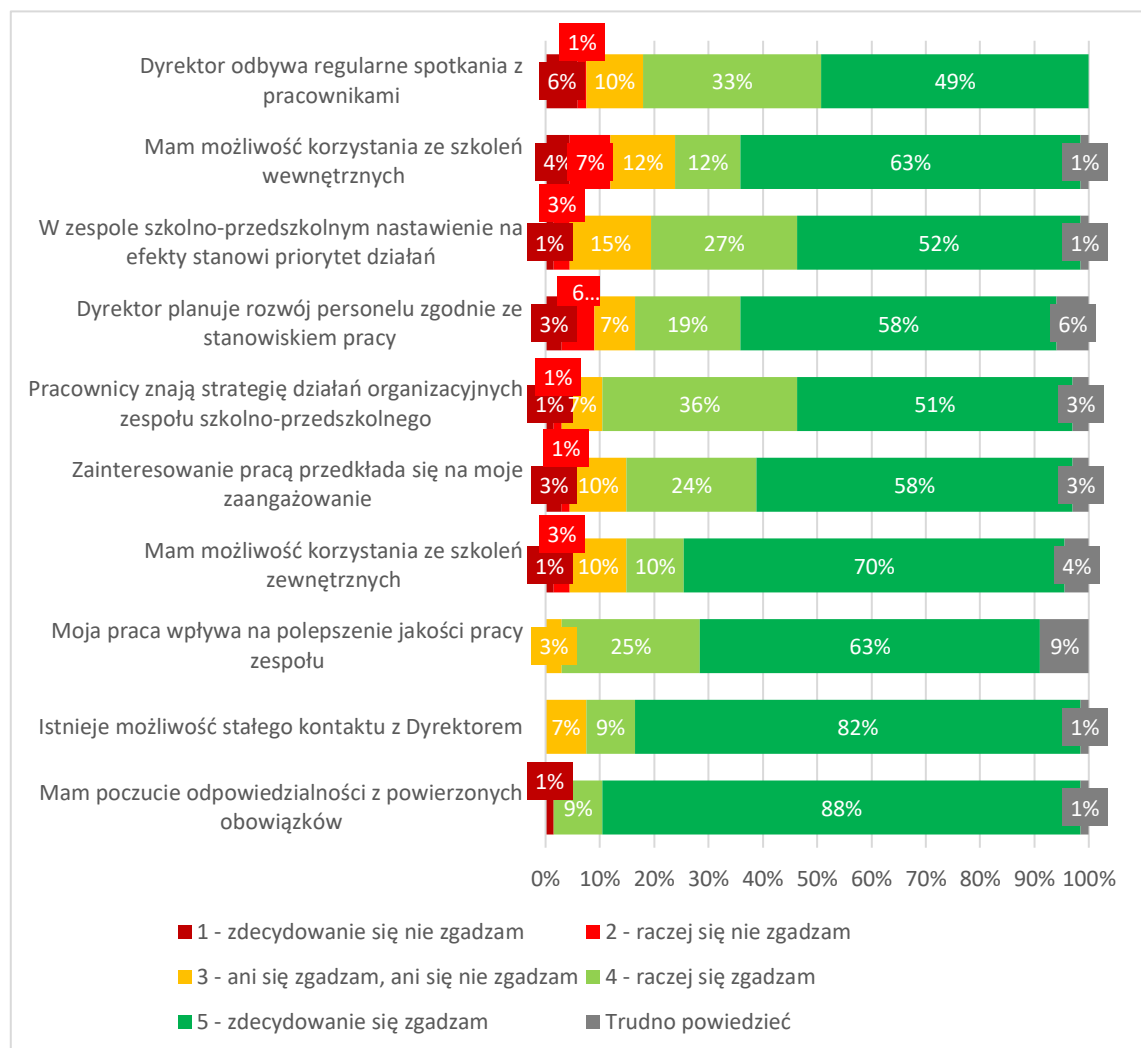
Wykres 19. Odpowiedzi w grupie pracowników administracyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań n = 67

„Mam poczucie odpowiedzialności z powierzonych obowiązków” – ten wynik to jeden z najwyższych procentowo wskazanych przez respondentów, stanowiący aż 88% i tacy pracownicy starają się sami kontrolować swoją pracę. Pracownicy administracji osiągnęte efekty uważają za bardzo ważne. Ponadto odpowiedzialność ma także uniwersalny charakter, ponieważ każdy człowiek ponosi ją za „środowisko”, w którym żyje, bez znaczenia czy ma on wymiar lokalny, regionalny, czy krajowy. Sformułowanie „Moja praca wpływa na polepszenie jakości pracy zespołu” – jest związane z odpowiedzialnością za zespół i jest to kompetencja, która jest rozwijana u dzieci jednak u osób dorosłych, które nie mają wypracowanego systemu współpracy, bywa barierą. „Zdecydowanie tak” wskazało 63% badanych, a „Trudno powiedzieć” – to 9% badanych z obu województw.

Wykres 20. Wyniki uzyskane ze stwierdzeń – pracownicy administracji – aspekt racjonalny



Źródło: opracowanie własne n = 67

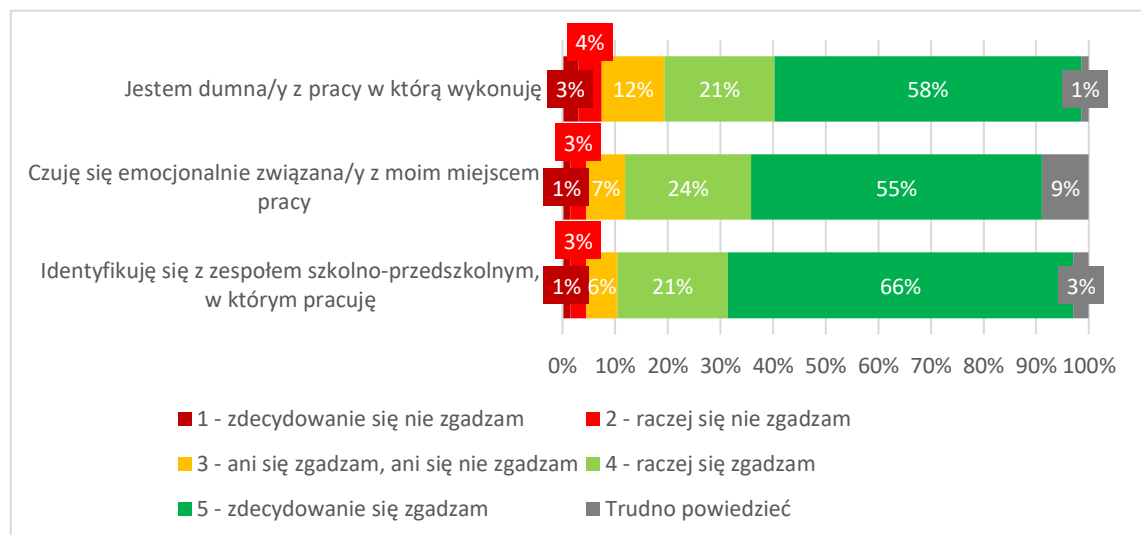
Dyrektor planuje rozwój personelu zgodnie ze stanowiskiem pracy. Takie działania pozwalają na zagwarantowanie najlepszych usług świadczonych przez pracowników oraz wpływają na rozwój pracownika i jego zaangażowanie w pracę. Kolejnym ze stwierdzeń jest: „Mam możliwość korzystania ze szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych w formie zewnętrznej”, aż 70 % badanych wskazało: „Zdecydowanie tak”, a wewnętrznej – 63%, co świadczy o priorytetach i działaniach dyrektora na rzecz pracowników. Również ma to związek z ciągłymi zmianami zarówno organizacyjnymi, np. wynikającymi z pandemii COVID 19, aktów prawnych, jak i podnoszenia kwalifikacji pracownika administracji w zakresie pracy biurowej – oprogramowania i działań na platformach.

W ZSP nastawienie na efekty stanowi priorytet działań, „Zdecydowanie tak”, czyli 5 na skali wskazało 52% badanych, czyli osoby, które same są nastawione na skuteczność w swoich działaniach poprzez wykonywaną pracę. Zarówno realizacja celów określonych w ZSP, jak i osobiste osiągnięcia zawodowe mają dla nich istotne znaczenie. To z kolei przekłada się na efektywność całej placówki. Pozostali pracownicy nie uznają priorytetu działań określonego w ZSP, wykonując swoje zadania nie starają się być efektywni. 19% to wynik wśród respondentów, którzy wskazali: „Trudno powiedzieć”, czyli nie mają zdania, a to może wiązać się z ich brakiem zaangażowania. „Pracownicy znają strategię działań organizacyjnych ZSP” – „Zdecydowanie tak” wskazało 51% respondentów. Określone cele zawarte w zbiorze – strategii podejmowanych przez dyrektorów ZSP są skoordynowane w poszczególnych obszarach w odniesieniu do grupy, miejsca i czasu. „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak” – to 2% pozyskanych stwierdzeń, a 3% stanowi stwierdzenie: „Trudno powiedzieć”, zatem pracownicy ci albo nie zostali zapoznani z nimi przez dyrektora podczas rozpoczęcia pracy, albo nie odczuwają konieczności ich realizacji zgodnie z wymaganiami.

Drugim z aspektów jest aspekt emocjonalny związany z poczuciem dumy, z faktu przynależności do organizacji. Do tego aspektu zostały zaliczone stwierdzenia: „Czuję się emocjonalnie związana/y z moim miejscem pracy”; „Identyfikuję się z zespołem szkolno-przedszkolnym, w którym pracuję”; „Jestem dumna/y z pracy, którą wykonuję”. Aspekt emocjonalny stanowi kluczowy element w życiu zawodowym człowieka, świadczy o wartości i ważności w drodze do samorozwoju, poznania i osiągnięcia sukcesów. Wpływa on również na jakość relacji, w tym przypadku pracownicy administracji mają kontakt zarówno z interesariuszami wewnętrznymi jednostki, jak i zewnętrznymi. Sekretariat ZSP często bywa nazywany „wizytówką”, pozytywne

wrażenie to odbiór ZSP jako jednostki systemu edukacji – profesjonalnej i przyjaznej lub nieprofesjonalnej i nieprzyjaznej dla uczniów, rodziców i nauczycieli. Pozyskane wyniki wskazują, iż pracownicy w 66% identyfikują się z miejscem, w którym pracują. Zaledwie 1% stanowią osoby, które wskazały: „Zdecydowanie nie”. Emocjonalnie związanych czuje się, aż 55%, a badanych. „Trudno powiedzieć” wskazało 9%. Czyli statystycznie ponad połowa badanych wskazuje na wartość i ważność emocjonalnej przynależności do organizacji. Wyniki te w swoich wartościach są zbliżone, a to może mieć związek z poczuciem dumy z wykonywanej pracy. „Zdecydowanie tak” wskazuje, aż 58% respondentów, a grupa: „Trudno powiedzieć” – to 19%. Wskazane dane zostały w sposób graficzny zaprezentowane na wykresie 21.

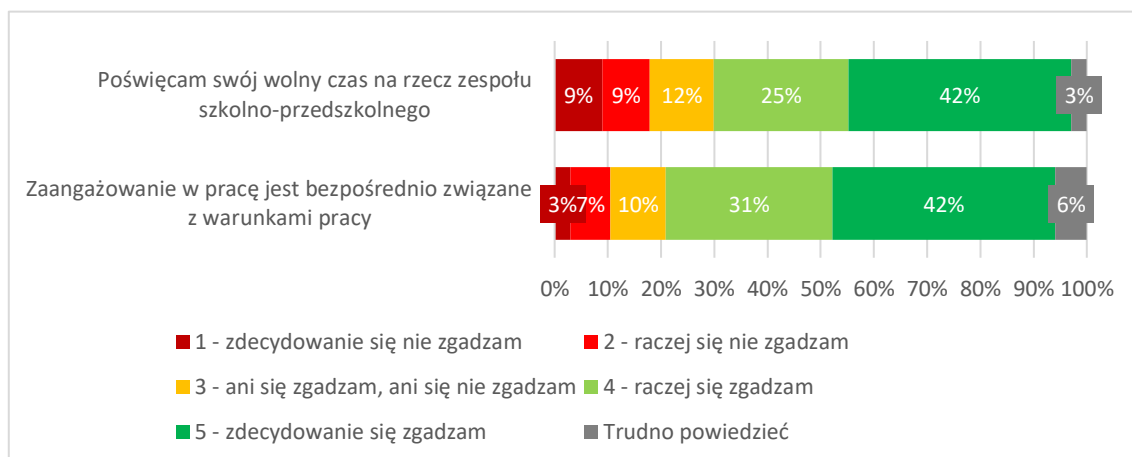
Wykres 21. Wyniki dotyczące stwierdzeń w grupie pracowników administracji – aspekt emocjonalny



Źródło: opracowanie własne n = 67

Aspekt behawioralny stanowił trzeci z wyróżnionych i związany był z poświęceniem dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji. Zakres ten stanowiły stwierdzenia: „Poświęcam swój wolny czas na rzecz zespołu szkolno-przedszkolnego”; „Zaangażowanie w pracę jest bezpośrednio związane z warunkami pracy”. Wyniki dotyczące stwierdzeń w grupie pracowników administracji – aspekt behawioralny zostały wskazane na wykresie 22.

Wykres 22. Wyniki dotyczące stwierdzeń w grupie pracowników administracji – aspekt behawioralny



Źródło: opracowanie własne n = 67

Poczucie dumy z wykonywanej pracy przez pracowników administracji w aspekcie behawioralnym ma aż 42% badanych. Warto jednak przyjrzeć się pozostałym 68%, które stanowią większość pozyskanych stwierdzeń na skali. „Zdecydowanie się nie zgadzam” i „Raczej się nie zgadzam” dla wskazanych stwierdzeń łącznie to 28%, a więc świadczy to o braku poczucia dumy z pracy w organizacji. „Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam” – łącznie to aż 22% respondentów, co wskazuje na pasywną postawę, która może przekładać się na pozostałe z badanych aspektów. 9% badanych wskazuje: „Trudno powiedzieć”, a obojętność, która z tego może wynikać nie przekłada się na zaangażowanie organizacyjne i efektywność organizacyjną.

W drugim ze wskazanych stwierdzeń również ponad 40% respondentów wskazało 5 na skali („Zdecydowanie tak”), tym samym wskazując, że warunki pracy są istotne, a to wpływa na postawę pracownika, co z kolei przekłada się na zaangażowanie w pracę. Dało się to zauważyć podczas pierwszego lockdownu. Przestrzeń domowa stała się też przestrzenią „biurową”, a to znaczy, że ma ona istotny wpływ na człowieka i stanowi o wyrażaniu siebie. Ludzie czują się przez pandemię mocniej związani z przestrzenią, na co wyraźnie wskazują pozyskane wyniki. Dom stał się „bezpieczną przestrzenią”, co może prowadzić do wniosku, że każdy pracownik, poświęcając swój wolny czas na rzecz ZSP, jest tego świadomy.

ROZDZIAŁ 6. IMPLEMENTACJA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH DLA ZESPOŁÓW SZKOLNO-PRZEDSZKOLNYCH

6.1. Uwagi wstępne

Celem głównym rozdziału praktycznego było sformułowanie rekomendacji dla zarządzających ZSP dotyczących zwiększenia efektywności organizacyjnej i zmian poziomów zaangażowania organizacyjnego. Rekomendacje skierowane do dyrektorów stanowią zbiór dobrych praktyk, które mogą wpłynąć na sposób zarządzania i funkcjonowania ZSP. Analiza wyników przeprowadzonych badań własnych umożliwiła wskazanie rekomendacji dla: organu prowadzącego oraz nadzorującego, dyrektorów, nauczycieli i pracowników administracji wskazanych jednostek publicznych. Przeprowadzone badania stanowią charakterystykę zjawiska i są tylko fragmentem rzeczywistości w skali kraju. Niemniej wskazane rekomendacje mogą stanowić wyspecjalizowane porady także dla innych placówek oświatowych w systemie edukacji.

ZSP stanowią instytucję publiczną ściśle zhierarchizowaną. Zwiększenie świadomości osób sprawujących nadzór i zarządzających jednostkami ZSP pozwala na koncentrację uwagi w zakresie odpowiedzialności społecznej. W sektorze publicznym są zatrudnieni pracownicy, którzy w ZSP stanowią gremium połączenia dwóch jednostek, z jednym dyrektorem, który został powołany na to stanowisko. Zatem należy mieć świadomość ich różnorodności ze względu na specyfikę warunków procesu edukacji, jak i warunków pracy. Zbudowanie takiego systemu zarządzania jest możliwe poprzez spełnienie określonych funkcji zarządzania, takich jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Zarządzanie to proces, który jest realizowany przez dyrektorów, to do nich należy dobór stylu i sposobu zarządzania. Nie ma idealnego modelu zarządzania ZSP, każdy dyrektor poprzez różnorodność współpracy z pracownikami, musi zbudować swój unikatowy model zarządzania. Stawiane wobec dyrektora oczekiwania nie tylko formalne, ale i społeczne stanowią o jego zdolności do wyrażania i rozumienia różnych punktów widzenia w sposobie zarządzania.

6.2. Kształtowanie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych

Dyrektorzy w ramach dzielenia się wiedzą i współpracy wewnętrznej mają wpływ na rozwój organizacji i często łączą to z rozwojem własnym. To z kolei wpływa na efektywność organizacyjną i zaangażowanie organizacyjne. W przygotowanym

scenariuszu do wywiadów pozostawiono możliwość własnego dodatkowego komentarza, który każdy dyrektor mógł wyrazić lub uzupełnić po zakończeniu wywiadu. Dyrektorzy zostali zapoznani wcześniej z treścią scenariusza. Założono, że podział obowiązków w jednostce między dyrektorem–a wicedyrektorem lub wicedyrektorami w ZSP mógł wpływać negatywnie lub pozytywnie na jakość badania [tu nieznajomość specyfiki pracy w jednostce].

W zakresie efektywności organizacyjnej wszyscy dyrektorzy dokonali zmian, które, jak sami stwierdzili, przyczyniły się do poprawy działalności ZSP. Były to działania, takie jak:

- wprowadzono nowelizacje do statutu;
- dostosowano godziny pracy świetlicy szkolnej do potrzeb rodziców;
- wprowadzono cykliczne spotkania z rodzicami;
- przeszkolono kadrę pedagogiczną w zakresie budowania relacji w zespole pracowniczym z trenerem oraz budowania relacji z rodzicami;
- prowadzone były kontrole zewnętrzne w ramach kontroli zarządczej i planu nadzoru pedagogicznego;
- uproszczono sposób dokumentowania realizacji zajęć (dziennik elektroniczny);
- wyznaczono jedną stałą osobę jako protokolanta z konferencji rady pedagogicznej;
- ujednolicono zajęcia korekcyjno-kompensacyjne oraz dydaktyczno-wychowawcze – zespoły nadzorowane przez pedagoga;
- dokonano analizy przydzielania dodatku motywacyjnego poprzez ewaluację działań poprawiających efektywność pracy danego nauczyciela.

Wskazane działania dyrektorów w ZSP przyczyniły się do poprawy działalności, przy jednoczesnej integracji zespołu pracowniczego. Nauczyciele i pracownicy chętniej włączają się w akcje organizowane przez szkołę i gminę. Aspekty prawne, które zostały wskazane poprzez określone działania odciążyły kadrę w kwestii przygotowywania dokumentacji, wspomogły wymianę informacji oraz zmotywowały finansowo kadrę do bardziej efektywnej pracy, jak twierdzi W2. Niektóre ze wskazanych działań, a zostały one wdrożone w roku szkolnym 2021/2022 były założeniem długoterminowym i testowanym obecnie w praktyce. W3 wprowadzał zmiany w statucie, które na bieżąco są jeszcze uwzględniane w celu poprawy jakości działania ZSP.

Kolejnym blokiem tematycznym było zaangażowanie pracowników. Zatem dyrektorzy w tym pytaniu przedstawiali swoją subiektywną ocenę, czasem popartą konkretnymi działaniami. W zdecydowanej większości działania te były indywidualną oceną wykonaną bez użycia konkretnych narzędzi. W2 mówił o zaangażowaniu swojego zespołu pracowników, dostrzegając w tym również pozytywny wpływ na grupę rodziców. „Pracownicy są zaangażowani w akcje prowadzone na terenie ZSP czy też gminy.” Często sami je inicjują, odpowiadają na potrzeby uczniów, rodziców oraz społeczności lokalnej w tym zakresie. Ocena pracy jest ustalana w oparciu o przepisy prawa oświatowego oraz poprzez metodę obserwacji uczestniczącej dyrektora. Rodzice chętnie współpracują z ZSP, angażując się w prace społeczne na jej rzecz. Organizują akcje charytatywne, uczestniczą w życiu i wydarzeniach ZSP. W1 stwierdził: „oceniam zaangażowanie pracowników jako dobre”. To wskazanie było jasne i konkretne, choć pozostali dyrektorzy pytani o ten zakres odpowiadali, iż ich pracownicy są doskonale zaangażowani. Ten dyrektor uważał, że mogą zrobić więcej, a jego ocena wynikała z tego, iż nauczanie zdalne wpłynęło na „wyhamowanie działań pracowników”. Dyrektor W1 dodał też, że są osoby, których działania oraz rezultaty są na wzorowym poziomie. Zdarzają się również nauczyciele, którzy nie wykazują pełnej efektywności w pracy, a to odbija się również na jakości całego ZSP. Za to W4 stwierdził, iż ocena działań w takiej instytucji jak ZSP nie może być w pełni sformalizowana, inaczej ocenia się pracę nauczyciela w klasach I–III, a inaczej nauczanie takiego przedmiotu, jak matematyka czy język polski. Jedyny kluczowy element, który odzwierciedla jakość oraz efektywność pracy to są wyniki uczniów określane poprzez postępy w zdobywaniu wiedzy.

Kolejna część wywiadu dotyczyła zakresu zarządzania ZSP. Wszyscy dyrektorzy stwierdzili, że zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym zarówno ich samych, jak i pracowników jest wręcz niemożliwe. Podkreślili oni, że mają tylko takie chwile, kiedy mogą się wyłączyć całkowicie z pracy, np. okres świąteczny – głównie Boże Narodzenie. Dyrektorzy stwierdzili, że ten rodzinny czas absorbuje zarówno ich samych, jak i uczniów, rodziców i pracowników dzięki temu zyskują kilka dni wytchnienia od pracy. W ciągu roku szkolnego są w pracy nawet na urlopie, pod telefonami i muszą podejmować różnego rodzaju decyzje. W1 wspominał o bardzo ważnej kwestii dotyczącej bezpieczeństwa uczniów, za którą odpowiada personalnie dyrektor, jednak bez konsultacji z pracownikami nie jest w stanie nadzorować tej kwestii w 100%. Dyrektor ten uwzględnia sugestie pracowników dotyczące poprawy bezpieczeństwa na terenie ZSP, jak i bierze pod uwagę sugestie rodziców. W3

powiedział, że zasięga opinii pracowników w zakresie ich potrzeb szkoleniowych, zakupu pomocy dydaktycznych czy organizacji imprez, przedsięwzięć na terenie ZSP. Pozostali dyrektorzy nie udzielali takich informacji.

Dokonując obserwacji danego dyrektora podczas wywiadu można było odnieść wrażenie, że w przeważającej większości przypadków to on sam decyduje o kwestiach zarządzania ZSP, bez konsultacji z otoczeniem. Tylko jeden z dyrektorów kwestię zaangażowania rozpatrywał wieloaspektowo, tzn. ważni są dla niego wszyscy pracownicy, od pracowników obsługi i administracji po nauczycieli, rodziców i ich dzieci. Dyrektor ten brał też udział w badaniu FRIS i uzyskał wynik stylu myślenia jako wizjoner. Po przeanalizowaniu strony www ZSP tego dyrektora, można to było łatwo zauważyć. Widoczne są akcje, działania, projekty oraz remonty i różnorodny sposób pozyskania środków finansowych. Wyniki w nauczaniu uczniów w rankingach OKE plasują się na wysokiej pozycji. Działania te są ściśle powiązane z rozwojem osobistym dyrektorów. Niektórzy z nich skoncentrowali swoją uwagę na rozwoju dotyczącym nauki zdalnej oraz szkoleniu pracowników w taki sposób, by kształcenie na odległość wpływało pozytywnie na efektywność i jakość pracy. Dyrektorzy W1 i W4 dodatkowo zdobywają doświadczenia związane z budową oraz zarządzaniem siecią komputerową w celu zwiększenia poziomu jakości kształcenia na odległość. Jednak, o czym warto pamiętać, kształcenie i rozwój własny przekłada się w dużej mierze na życie prywatne każdego z dyrektorów i jest kosztowne. Szkolenia, jak powiedzieli badani respondenci, którymi są zainteresowani są drogie i jeśli chcą w nich uczestniczyć, muszą je finansować sami.

Odbyte konsultacje z ekspertem branżowym W6 w kontekście wielowymiarowego pojmowania zaangażowania i efektywności z perspektywy zarządzania ludźmi w ZSP dotyczyły wsparcia organizacyjnego poprzez stosowanie gotowych narzędzi do zastosowania w praktyce. W6 wskazuje, iż czynnikiem zarządzania wszystkich badanych grup ZSP jest komunikacja. Pracownik bez względu na zajmowane stanowisko, który otrzymał jasne i zrozumiałe komunikaty, będzie wiedział jak „działać” [pracować] w praktyce. Zatem istotnym zagadnieniem jest stworzenie wytycznych do świadomego stosowania języka w komunikacji zarówno ustnej, jak i pisemnej. Jest to także zalecenie rekomendowane przez Alfreda Korzybskiego i jego ucznia D. Davida Bourlanda Jr., który nazwał taki język E-Prime³⁶⁴. Ich zdaniem „JEST” bywa zazwyczaj nadużywane w językach i komunikacji. „JEST / czasownik BYĆ”

³⁶⁴ E.W. Kellogg III, D. David Bourland, Jr., *Working with e-prime: some practical notes*, „A Review of General Semantics” 1990-91, t. 47, nr 4, s. 376-392.

nadaje tożsamość, daje pozór stałości, a poprzez to ułatwia etykietowanie, nadawanie rzeczywistości oceny, stwarzając pozór wyrażania obiektywnej prawdy. Język taki bywa często powodem wielu nieporozumień i konfliktów, dlatego warto go świadomie zastępować, dając sobie możliwość nadania tożsamości komunikatu. Budując przestrzeń do zastanowienia się czy czasem, gdy chcemy coś ocenić, o czymś, czy o kimś opowiedzieć, nie lepiej użyć formy opisowej. Bardziej rozbudowana forma wskazuje na subiektywizm naszego postrzegania niż wyrażania swojego zdania w formie prawdy obiektywnej. Szczególnie, że to co dziś JEST, dzięki odkryciom naukowym, jutro może być widziane inaczej – „w naszym świecie nie ma już stałości”. W6 wskazuje, że warto więc zastanowić się nad użyciem słowa „być” w jego różnych odmianach i mieć świadomość tego, jaki metaprzekaz może ono nieść ze sobą. Szczególnie w odniesieniu do zachowań ludzi, gdyż stwarzamy wówczas etykietę, pod którą możemy przestać widzieć człowieka z jego różnorodnością cech. Czyli mówimy „On jest głupi”, zamiast „w sytuacji X, on zachowuje się w sposób ...”, a gdy On JEST, to wówczas niejako odbieramy mu prawo do zachowania się adekwatnie w innych sytuacjach. Czyli kategoryzując, możemy jednocześnie się uprzedzać. Pomocnym w niwelowaniu ocen są również zwroty: „Z mojej perspektywy, z mojej wiedzy, wydaje mi się...”.

Albert Ellis, amerykański psycholog, twórca racjonalno-emotywniej terapii behawioralnej (REBT)³⁶⁵, uznał E-prime za bardzo ciekawe rozwiązanie, gdyż jego zdaniem „JEST” „odbiera sprawczość”. Czyli, gdy mówimy „Jestem zrozpaczony”, automatycznie „sugerujemy zupełność, trwałość, stałość i niezmiennność tego stanu”. Czym innym dla mózgu będzie zwrot: „Rozpaczam”, zamiast: „Jestem zrozpaczony”. Poprzez świadomy zabieg językowy „Rozpaczam” unikamy stałości oraz negatywizmu. Tak „TERAZ rozpaczam”, ale nie znaczy to, że to stan permanentny. Gdy zaś mówimy: „Jestem zrozpaczony”, niejako identyfikujemy się z rozpaczą i osadzamy ją wręcz w środku siebie, pozwalając jej się obezwładnić. REBT Ellisa, którą zapoczątkował w 1955 roku, zakładała, że przykre uczucia, takie np. jak lęk czy przygnębienie, nie ogarniają nas, gdy zdarza się nam coś złego, gdyż wybieramy swoje reakcje na zdarzenia, a zatem możemy nie dopuścić do panikowania czy przygnębiania się. E-prime pozwala zatem skuteczniej, konkretniej i klarowniej komunikować się, bez identyfikowania się z charakteryzowanymi przez nas stanami – opisując je. Wymiana słów, które obniżają skuteczność z poziomu nieświadomego na poziom świadomy ich stosowania jest

³⁶⁵ W. Dryden, A. Ellis, *The Practice of Rational Emotive Behavior Therapy*, Springer Publishing, USA 2007, s. 92–175.

wyrazem wspierania efektywności organizacyjnej. W praktyce oznacza to przeformułowanie komunikatu, np. kiedy pracownik mówi MUSZĘ – wyraz ten wskazuje nacisk z zewnątrz, a nikt nie lubi być zmuszany do działania. Nieświadomie czujemy opór, dlatego lepiej używać czasowników mówiących o potrzebie, preferencji, wyborze: chcę, zrobię, ustalę, przetestuję, sprawdzę, preferuję... NIE – to słówko „nie” działa. Mózg w pierwszym kroku potrzebuje zobaczyć/zrozumieć zjawisko dopiero w drugim kroku rozumie, że ma temu zaprzeczyć. Pierwszy z kroków stanowi o sposobie działania komórek nerwowych, gdzie pojawia się zapis na siatce neuronalnej³⁶⁶, który służy do uczenia się i poznawania świata. Czyli mów do innych i do siebie – „czego chcesz!” Wchodząc do taksówki nie mówimy: „jedziemy nie na Nowy świat” – tylko konkretnie podajemy, gdzie jedziemy. To z kolei przekłada się w zarządzaniu na relacje pracownicze, by budować komunikat, który nie wywołuje wątpliwości u pracownika. Pracownicy w odpowiedzi na polecenia używają stwierdzeń: STARAM SIĘ, POSTARAM SIĘ, jednak są one wyrazami z ukrytą w sobie biernością. Czym innym jest komunikat: „Postaraj się otworzyć drzwi” a czym innym: „Otwórz drzwi”, gdzie indziej skupiamy energię. Czyli lepiej od razu użyć czasownika zrobimy, zorganizujemy. Do innej grupy należą wyrazy: WALKA, CIĘŻKIE, TRUDNE³⁶⁷ – wyrazy ocenne jak pisze Natalia Karczewska³⁶⁸ sugerują, semantycznie zakodowaną ocenę oraz warunek swojego użycia. Czyli wyrazy typu: TRUDNE, MASAKRA, KLĘSKA mówią podświadomości, iż dane zadanie, współpraca z osobą X będzie trudną, masakryczną... – a mózg nie lubi się męczyć i robi wszystko, aby zabezpieczać poziomy energetyczne.

Zatem takimi komunikatami *de facto* mówimy naszej podświadomości: „Dla zachowania energii tym się nie zajmujemy” i nieświadomie sabotujemy samych siebie. Dlatego, aby siebie wspierać, warto uważnie komunikować się z innymi oraz samym sobą w dyskursie wewnętrznym, ocenie przeszłych i przyszłych zachowań. „Słowo NIE, nie działa” – oznacza, iż warto zapisywać swoje cele, plany w formie pozytywnej, tak jak warto mówić do innych w sposób: czego oczekujesz zamiast: czego nie lubisz/nie akceptujesz. W literaturze przedmiotu można przeczytać, iż unikanie bycia krytycznym względem siebie, prowadzenie wewnętrznych dialogów, w których jednostka ocenia

³⁶⁶ Z.D. Papanikolis, J.A. Beck, *Neural Mesh: Introducing a Notion of Space and Conservation of Energy to Neural Nets*, arXiv:1807.11121v1 [cs.LG] 29 Jul 2018, s. 1–12.

³⁶⁷ Niektórzy z nas mają przekonanie, iż dopiero jak coś jest trudne, ciężkie i trzeba zawalczyć, to to ich napędza, uruchamia do działania – zatem sprawdź, czy tematy które do tej pory były przez Ciebie tak nazywanymi zrealizowałeś, osiągnąłeś. [tu. przywołana wcześniej I. Bobrowską-Budny].

³⁶⁸ N. Karczewska, *Wyrażenia ocenne – próba klasyfikacji*, „Studia Semiotyczne” 2016, t. XXX, nr 2, s. 129–153

samą siebie – to wynik samoświadomości. Zgodnie m.in. z metodą „ciasteczek” Johna Howkinsa³⁶⁹: „Zauważaj co do siebie mówisz” i w dialogu wewnętrznym unikaj krytyki samego siebie³⁷⁰, karania i obwiniania siebie. W6 podaje przykłady ocen i propozycje zmian komunikatu, które zamieszczone są w przykładzie 9.

Przykład 9. Przykłady ocen oraz komunikatów

godzina przy pogaduchach to za długo – od jutra będę stosować zasadę 30 min na *small talk*;
podczas spotkania zabrałem więcej czasu niż powinienem – będę pilnować na spotkaniach, abyśmy w miarę równo zabierali głos;
nie potrafię szybko podejmować decyzji – na podjęcie decyzji potrzebuję namysłu, aby móc podejmować decyzje szybciej/pewniej;
straciłem przez to 1,5 godziny mojego życia;
trzeba było działać;
dużo łatwiej przychodzi mi dostrzeganie niedoskonałości niż pozytywnych stron.

Zródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z I. Bobrowską-Budny z dn. 08.11.2022 r.

Kolejnym rodzajem komunikacji stosowanej przez ludzi jest ta poprzez konstrukcję JA. W przykładzie 10 zostały wskazane właśnie takie komunikaty.

Przykład 10. Komunikaty poprzez konstrukcję JA

jak JA reaguję na drugą osobę, sytuację, informację;
jak JA interpretuję rzeczywistość wokół – ponieważ sytuacja jest „jakaś” i to JA nadaję jej ocenę, np. że jest trudna, śmieszna, beznadziejna...
Dzięki komunikatowi: JA – daję sobie sygnał, że mam wpływ na swój stan i świadomy wpływ na życie;
JA – nie oceniam, tylko dzielę się swoją perspektywą i daję przestrzeń do odkrycia, co w związku z tym stanem chcę zrobić, zabezpieczyć, powiedzieć... Nie wzbudzam też konfliktów emocjonalnych u innych i nie daję się złapać na „haczyki i gry innych”.
Dzięki tej konstrukcji językowej mam szansę dać sobie czas i wpłynąć na „mózg, aby nawykowo i instynktownie nie wywołał emocji i ocen”.

Zródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z I. Bobrowską-Budny z dn. 08.11.2022 r.

Świadomy dyrektor buduje system swoich działań, w jakim dana placówka pracuje i jak wpływa na ludzi. Im większa świadomość dyrektora w zakresie: świadomości samego siebie, świadomości różnorodności ludzi oraz świadomości różnorodności wpływu procesów na ludzi, tym jest większa szansa na to, iż jego sposób

³⁶⁹ J.M. Warren, *Mobile Mind Mapping: Using Mobile Technology to Enhance Rational Emotive Behavior Therapy*, „Journal of Mental Health Counseling” 2012, nr 34(1), s. 72–81.

³⁷⁰ *Rational Emotive Behavioral Therapy (REBT)* <http://search.proquest.com.ez.trlib.info/familyhealth/docview/918717231/140FAE5382D7B02E3AA/1?accountid=1229> [dostęp: 10.01.2021 r.].

zarządzania jest realizowany w sposób prawidłowy. Element samoświadomościowy dyrektora jest punktem wyjścia do działania w praktyce zarządzania. W tym miejscu E 1 zwrócił uwagę na Badania Instytutu Gallupa, który wskazuje cechy lidera/ dyrektora wpływające na zaangażowanie zespołu, co zostało przedstawione w tabeli 27.

Tabela 27. Cechy lidera / dyrektora wpływające na zaangażowanie zespołu

<p>Stabilność</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bycie fundamentem dla innych; – Niezmiennność wartości, wyznawanych zasad; – Bycie transparentnym, przejrzystym. 	<p>Zaufanie</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uczciwość, prawość, autentyzm, szacunek, szczerść; – „Prawda jest zobowiązaniem można polegać na moim słowie”.
<p>Budowanie nadziei</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nadawanie sensu, dawanie optymizmu; – Pokazywanie drogi; – Wzbudzanie entuzjazmu w myśleniu o przyszłości. 	<p>Życzliwość</p> <ul style="list-style-type: none"> – Widzenie w człowieku człowieka; – Pozytywne nastawienie; – Dbłość o pracowników – wsparcie; – Troska o komfort również psychiczny człowieka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z I. Bobrowską-Budny z dn. 08.11.2022 r. oraz danych Instytutu Gallupa <https://www.gallup.com/home.aspx> [dostęp: 10.04.2022 r.]

W gestii dyrektora leży „zespojenie” pracowników w ZSP, którym on zarządza. Taka współpraca będzie wpływała na relacje między pracownikami, ale nie tylko, będzie również oddziaływać na rozwój horyzontalny i holistyczny dzieci – uczniów. Zatem jeżeli dyrektor jest świadomy różnorodności jaka tkwi w ludziach, co motywuje tych ludzi i jak oni funkcjonują wewnętrznie, to będzie mu łatwiej zabezpieczyć działanie ZSP, którym zarządza. Rozróżnianie ludzi poprzez dostrzeganie ich różnorodności, da osobie zarządzającej przestrzeń do działania. Analiza odpowiedzi, jakie zachowania ludzi są charakterystyczne ze względu na płeć i jak te zachowania mogą przekładać się na działania w ZSP znalazły swoje uzasadnienie w badaniach własnych i badaniach zespołu FRIS. Zgodnie z danymi statycznymi GUS-u, badaniami własnymi i FRIS, feminizacja zawodu nauczyciela jest powszechna.

Zatem jak zwiększyć automotywację, by miała wpływ na zaangażowanie zespołu? Jak mówi W6 działanie takie można osiągnąć poprzez:

- „— stwarzanie warunków do podejmowania samodzielnych decyzji i budowania nawyków do ich podejmowania;
- szukanie oznak samodzielności;
- budowanie szerszego wymiaru drobnych działań, zadawania pytania: «z jakiego powodu?» i odpowiadać na nie.”

W celu wymiany doświadczeń, nawiązania relacji i budowy zaangażowania zespołu w ZSP (jako całości) warto stworzyć np. grę terenową, która pozwoli pracownikom na wzajemną naukę i poznanie. Dyrektor, który jest świadomy cech swoich współpracowników, jest w stanie widzieć ich różnorodność, nie ocenia ich działań, tylko wchodzi z nimi w relację. Taka postawa dyrektora daje wyraz wiedzy i świadomości, przekładając się na działania odnośnie do sposobu zarządzania. Prawidłowe określenie celu ma wpływ na sposób zarządzania i potencjał do zmian. Korzystając z dostępnych narzędzi, przedstawiony został Rysunek 8 z 9-półowym układem określenia celu.

„The Lominger Tool” to organizacja, która od ponad dekady zajmuje się „[...] instrumentami psychologicznymi mierząc tak różne konstrukty, jak zwinność uczenia się, efektywność zespołu, efektywność strategiczna i zaangażowanie pracowników”³⁷¹. Do przykładów podstawowych kompetencji systemu Lomingera należą między innymi: umiejętność komunikowania się i współpracy z innymi, a także sposób radzenia sobie ze zmianami i stresem. Dodatkowe przykłady kluczowych kompetencji obejmują możliwość skoncentrowania uwagi na zadaniu, motywowania innych i udzielania im wsparcia. Działania takie na stanowisku dyrektora związane są bezpośrednio z ryzykiem komunikacyjnym. To dyrektor buduje komunikację między zespołami, a dzięki niej określa cel działania. W praktyce oznacza to, że dyrektor ZSP łączy ze sobą dwie jednostki podczas obejmowania stanowiska lub powołania przez JST jednostki [tu ZSP]. Pracownicy, którzy zostali dołączeni do jednostki (czyli ZSP), w której wcześniej pracował dyrektor lub objął stanowisko nie powinni z tego tytułu odczuwać marginalizowania. Pracownicy przedszkola dołączeni do szkoły powinni czuć się równi z tymi ze szkoły i na odwrót. „System odgórny, tu jest przedszkole, tu jest szkoła” to częsty przykład działań zarówno dyrektora wobec pracowników, jak i pracowników wobec pracowników. Ważnym elementem stanowiącym nawiązanie współpracy między zespołami przez dyrektora może być wystąpienie – *exposé* jako budowanie podstawy do zaangażowania się zespołu. Przykład 11. obrazuje „ramy” takiego *exposé*.

³⁷¹ K.P. De Meuse, K.Y. Tang, G. Dai, *Lominger assessment instruments: An Overview of Research Background and Support*, s. 1–32. Lominger Product Research <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-igration/Lominger%20Assessment%20Instruments20An%20Overview%20of%20Research%20Background%20and%20Support.pdf> [dostęp: 15.01.2022 r.].

Rysunek 8. Prawidłowe określenie celu w oparciu o The Lominger Tool



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z I. Bobrowską-Budny z dn. 08.11.2022 r.; M.M. Lombardo i RW. Eichinger, *Eighty-eight Assignments for Development in Place*, Center for Creative Leadership 1989.

Przykład 11. Elementy *exposé* dyrektora

Cel <i>exposé</i>	
1.	Nadanie sensu i ram współpracy przez szefa, dla zdrowego rozwoju zespołu i jego efektywności.
2.	Przekazanie zespołowi, jakie zachowania są oczekiwane a jakie nieakceptowane, tak aby określić zasady i ramy współpracy oraz odpowiedzialności – dla efektywnej pracy, współpracy oraz w razie potrzeby by móc się odwołać do tej konkretnej rozmowy i ogłoszonych zasad.
3.	Świadome wsparcie faz rozwoju zespołu: <ul style="list-style-type: none"> – w fazie zależności – danie poczucia bezpieczeństwa, – w fazie różnicowania – ułatwia utrzymanie ram, – w kryzysie odpowiedzialności – przypomnienie zasad i wyrwanie ludzi z malkontentstwa.
Jak? – Proponowana struktura <i>exposé</i>	
1.	Nazwanie powodu, dla którego wygłaszasz <i>expose</i> Zmiany w sposobie pracy, jakieś wydarzenie, przygotowanie do nowego projektu, pojawienie się nowego szefa/osoby w zespole, przypomnienie zasad...
2.	Wizja zespołu, pracy zespołu oraz nadanie jej sensu... Jak ma wyglądać praca w zespole, odpowiedzialności, oczekiwane zachowania i postawa oraz z jakiego powodu... - nadanie sensu zespołowi, czemu to jest ważne, gdzie dojdziemy...
3.	... przełożenie powyższych zasad na cele firmowe i indywidualne. Czyli czemu uważasz, że to będzie najlepsza droga do sukcesu.

4.	Jakie w związku z tym obowiązują zasady	<ul style="list-style-type: none"> – Omów zasady komunikacyjne – pomiędzy członkami zespołu, pionowo i poziomo. – Jakie zachowania, postawy będą premiowane, doceniane – bez wymieniać jak. – Jakie zachowania, postawy są niedopuszczalne i będą karane – bez wymieniać jak.
5.	Zapytaj o pytania i wątpliwości	W zależności od kultury zespołu – rozmowa będzie przebiegała szczególnie w aspekcie wprowadzenia wirtualnej pracy, może zespół ma swoje doświadczenie, pomysły...
Zasady tworzenia <i>exposé</i>		
1.	Exposé jest monologiem	powinno być krótkie i konkretne, aby być zapamiętanym
2.	Przygotuj się	może warto, abyś przygotował/a je sobie wcześniej na kartce jako główne punkty lub konkretne zwroty, tekst (1-1,5 strony A4) - <i>jak wolisz - możesz przeciwżyć wystąpienie przed lustrem, rodziną... tak abyś był/a swobodny/a przed grupą, przed grupą nigdy nie czytaj z kartki – to co mówisz jest przecież TWOJE, mów z serca, jeżeli potrzebujesz miej małą kartkę z głównymi punktami wystąpienia</i>
3.	Zacznij od nadania sensu dla zespołu	z jakiego powodu je wygłaszasz i czemu teraz
4.	Zastosuj się do zasady „powiedz 3 razy”,	1) powiedz co będziesz mówił/a 2) powiedz to 3) podsumuj
5.	Wyjaśnij definicje	kluczowych wyrazów, których użyjesz np. co to znaczy dla Ciebie „zaangażowany” – każdy może to interpretować inaczej
6.	Więcej mów o korzyściach niż ryzykach/karach	zadbaj o atmosferę relacji, bez lęku czy obaw
7.	Powiedz, jakich zachowań i postaw oczekujesz w przyszłości	Nie zajmuj się przeszłością – ta już była. Z przeszłości wyciągnij wnioski i jako szef powiedz czego oczekujesz w związku z nią, w przyszłości.
8.	To co powiesz, MUSISZ konsekwentnie spełniać, stosować	inaczej osiągniesz odwrotny skutek, zaangażowanie pracownicze spadnie. Omów zasady, których jesteś pewna/y. To co powiesz musi mieć odwzorowanie w strukturach/procedurach organizacyjnych – jeżeli powiesz, że premiujesz jakość a system motywacyjny promuje tylko szybkość wykonania, to pracownicy będą „działać w <i>matrixie</i> ” i to również obniży zaangażowanie.
9.	Zasady, o których powiesz	możesz mieć potrzebę z czasem zmienić – musisz wówczas powiedzieć o tym oraz uzupełnić z jakiego powodu. I nie może być to częste!

Źródło: *Exposé* dyrektora <https://www.kirchhoff-group.com/pl> [dostęp: 1.02.2022 r.]

Z perspektywy rozwoju każdej grupy i efektywności organizacyjnej jednym z kluczowych elementów jest nadawanie sensu i ram współpracy. W zależności od fazy rozwoju zespołu i każdego z jego członków ramy współpracy dają poczucie bezpieczeństwa, umożliwiają nadanie odpowiedzialności, ułatwiają „wyrwanie” ludzi z narzekania oraz dają przestrzeń do kontraktowania swobody pracy. Zespoły potrzebują sensu dla swojej pracy – „nikt nie lubi robić rzeczy, które nic nie wnoszą”. Ludzie potrzebują znajomości ram, w których mogą się bezpiecznie poruszać – czyli wiedzą co jest prawidłowe, a co nie.

Warto zaprosić swoich pracowników – nauczycieli do dzielenia się wiedzą i działań w ramach współpracy między jednostkami. Połączyć misję i wizję w praktyce, tak by każdy

pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko, był ważny. Komunikacja w relacjach wpływa na zaangażowanie organizacyjne, gdyż będąc dyrektorem czy wicedyrektorem w ZSP warto ustalić ramy współpracy, które oznaczają zawarcie pewnego rodzaju deklaracji. To wiąże się bezpośrednio z umiejętnościami menedżerskimi dyrektora, czyli określeniem granicy między relacją z pracownikiem, a byciem dyrektorem. To świadczy o dojrzałości menedżerskiej w budowaniu relacji. Rozmowę z pracownikiem dyrektor może rozpocząć od sformułowań wskazanych w przykładzie 12.

Przykład 12. Sformułowania do rozmów

Jesteś świetnym pracownikiem, dlatego...;

Doceniam w Tobie to...;

Jednak muszę poruszyć z Tobą kwestię dotyczących twoich działań w zakresie....

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z I. Bobrowską-Budny z dn. 08.11.2022 r.

Taka rozmowa pozwoli na zbudowanie dialogu, a nie działanie z „wyższej pozycji”. Działanie takie wiąże się też bezpośrednio z predyspozycjami do naturalnego stylu zarządzania. Patrzenie na połączenie ZSP (przedszkola i szkoły) z perspektywy dyrektora musi odbywać się z kilku poziomów: jego doświadczenia, zarządzania sobą, zarządzania zespołami i świadomości procesów zarządczych, które mają miejsce w zespole szkolno-przedszkolnym. Poprzez *case study* albo *the best practice* dyrektor może zabezpieczać swoje działania w kontekście rozwoju osobistego, dopasowania technik do zespołu pracowniczego czy poszukiwania odpowiedzi na problemy z zakresu zarządzania.

W systemie edukacji relacje odgrywają kluczową rolę w komunikacji z interesariuszami ZSP. W ZSP osoby zarządzające to dyrektor i wicedyrektor lub dwóch wicedyrektorów i mogłoby się wydawać, że podział ich obowiązków jest sprecyzowany. W działaniach praktycznych wobec pracowników oznacza to, że jeśli potrzebują wsparcia wobec swoich działań, to powinni wiedzieć z kim mają rozmawiać. Stąd wyznaczanie i realizacja celów odnoszą się do aspektów zarządzania, a te nierozdzielnie związane są z komunikacją.

Pojęciem kluczowym jest także motywacja – łac. *motivus* – „ruchomy” od *motus* – „ruch” – czyli stan gotowości do działania, wzbudzony potrzebą do działania. Ważne jest, by kierować się dewizą jak powiedział W6 „Pamiętaj, iż to co motywuje mnie, jest kwestią indywidualną i różni się to od tego, co motywuje moich kolegów. Weź to pod uwagę”. Tabela 28 przedstawia teorie Herzberga, która odnosi się do dwóch rodzajów czynników motywacyjnych.

Tabela 28. Teoria Herzberga z podziałem na czynniki

Czynniki higieniczne	Czynniki motywacyjne
<ul style="list-style-type: none"> – warunki pracy, sposób pracy, – wynagrodzenie – spójna i jasne zasady premiowania, – relacje międzyludzkie, – pełniona rola. 	<ul style="list-style-type: none"> – uznanie – docenienie, – możliwość osiągnięć, – możliwość rozwoju, – sens pracy, – wsparcie w pracy.

Źródło: F. Herzberg, *One more time: how do you motivate employees?*, „Harvard Business Review” 1987, nr wrzesień–październik

Dokonany podział wg Herzberga przy dwuczynnikowym założeniu wskazuje, iż czynniki higieniczne są stosowane w celu minimalizowania stanu niezadowolenia pracownika, a motywacyjne podnoszą stan zadowolenia. W praktycznym działaniu nie przekłada się to jednak na podniesienie jego wydajności. „Czynniki motywacyjne oddziałują na motywację człowieka i przyczyniają się do wzrostu jego efektywności³⁷²”. Wskazane czynniki motywacyjne w tabeli 28 są także składowymi, które respondenci z grup: nauczyciele i p. administracji w ZSP wskazywali jako kluczowe.

6.3. Rekomendacje dla dyrektorów zespołów szkolno-przedszkolnych w zakresie zarządzania efektywnością organizacyjną

Zarządzanie efektywnością organizacyjną w instytucjach publicznych, jak pisze Barbara Kożuch, to nie tylko sformalizowane działania prawne, „[...] lecz również pewien stopień autonomii kierującego, zaangażowanie w formułowanie i realizowanie celów organizacji, dopuszczanie w procesie decyzyjnym określonego poziomu ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności w sensie organizacyjnym³⁷³”. Warto jednak pamiętać, iż dyrektorem szkoły, przedszkola czy ZSP zostaje nauczyciel, któremu powierzono to stanowisko. Przez czas zajmowania stanowiska pełni on funkcje zarówno dydaktyczną w jednostce, jak i osoby zarządzającej. Jak pisze Nassim Nicholas Taleb jest to „[...] próba odpowiedzi na pytanie jak podejmować decyzje pomijając aspekt własnych przekonań w działaniu i zaangażowaniu³⁷⁴”. Dokonany podział w części teoretycznej pozwolił na uściślenie rekomendacji dotyczących efektywności procesów wewnętrznych.

Pracownicy administracyjni należą do grupy pracowników niepedagogicznych, zatrudnionych w placówkach oświatowych. Zazwyczaj w ZSP sekretariat stanowi istotne

³⁷² Teoria Herzberga, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-dwuczynnikowa-teoria-herzberga-i-jej-wklad-w-motywowanie-pracownikow> [dostęp: 15.01.2022 r.].

³⁷³ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne...*, s. 14.

³⁷⁴ N.N. Taleb, *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2020, s. 92, 548.

miejsce, gdzie obsługiwani są nauczyciele, inni pracownicy administracji i obsługi, rodzice dzieci oraz sami uczniowie. Działania pracowników administracji są ściśle związane z wizytówką ZSP. Zaangażowanie pracowników administracji wynika ze sposobu zarządzania i cech lidera – dyrektora placówki. Te niezmiennie będą miały związek z procesami wewnętrznymi i zewnętrznymi ZSP oraz dokumentacją funkcjonowania jednostki.

Dla przypomnienia zespoły, które wchodzi w skład ZSP to m.in.: rada pedagogiczna, rada rodziców oraz samorząd uczniowski. To działania tych zespołów, poprzez wzajemne uczenie się oraz wspólne osiąganie zamierzonego celu, będą przybliżać do osiągania zaangażowania i efektywności organizacyjnej. Na przestrzeni czasu, zmieniającej się kultury, jak również rozwoju nauki i oświaty zawód nauczyciela uległ profesjonalizacji. Odbiór społeczny, poprzez krytyczne nastawienie społeczeństwa wobec nauczycieli, ma niewiele wspólnego z pożądanym wizerunkiem przez tę grupę zawodową. Praca realizowana przez nauczycieli w społeczeństwie informacyjnym to nie tylko nowa organizacja pracy poprzez dziennik elektroniczny czy też kształcenie na odległość z uwagi na pandemię Covid 19³⁷⁵.

Uściślenie zakresu procedur pozwoli na uniknięcie nieporozumień lub wątpliwości zarówno ze strony dyrektora, jak i „członków zespołów”. Umieszczenie procedur w jednym miejscu, które jest dostępne dla wszystkich i nie wymaga absorbowania osób trzecich powinno ułatwić pracę. Dokumenty możliwe do udostępniania w wersji online można przekazać np. na platformie wirtualnej lub w sekcji dziennika elektronicznego, „by zawsze były pod ręką”. Istotne inne dokumenty wpływające na funkcjonowanie ZSP to misja i wizja oraz statut. Jak pokazują wyniki badania znajomość tych aktów i działania praktyczne nie zawsze mają miejsce. To zazwyczaj długie dokumenty, które w większości przypadków są kartkowane, a uwaga czytających skupiona jest tylko na elementach uznanych za istotne (wybiórcze działanie). Zatem warto stworzyć quiz, np. poprzez Kahoot albo inne narzędzie i zagrać ze swoimi pracownikami w celu sprawdzenia ich znajomości tych przepisów i przygotowania, np. do rady pedagogicznej.

Przywództwo w pewnym stopniu wymusza zmianę sposobu myślenia i stosowanych podejść oraz zidentyfikowania zagrożeń w środowisku edukacyjnym. Nie można oczekiwać szybkich i namacalnych efektów po wprowadzeniu przywództwa. To proces powolny,

³⁷⁵ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. 2020 poz. 410 z późn.zm.).

Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 26 stycznia 2022 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. 2022 poz. 186).

skierowany na rozwój i dojrzewanie, na co wpływ znaczący ma kadencyjność działań dyrektora. Nowe doświadczenia zawodowe nauczyciela stają się zatem istotną składową w zakresie działań pedagogicznych, interpersonalnych oraz społecznych w odniesieniu do praktycznych rozwiązań w ZSP. Istotne jest też określenie zgodnie ze *Słownikiem pedagogicznym* współpracy, czyli „wspólnego działania jednostek lub grup ludzi dla dobra ogółu”³⁷⁶, w tym przypadku rodziców i innych interesariuszy zespołów szkolno-przedszkolnych.

Nauczyciel, który zostaje dyrektorem ZSP w pierwszym momencie musi „zmierzyć się” z radą pedagogiczną. Dla jednych przez lata był kolegą czy koleżanką w pracy, dla innych stał się właśnie nowym pracodawcą. Zatem istotne może okazać się jego pierwsze wystąpienie publiczne. W wywiadzie przeprowadzonym z ekspertem branżowym wskazane zostały kluczowe elementy *exposé*.

Procesem, który umożliwia każde działanie jest komunikowanie się. Dokonując analizy badań poszczególnych grup respondentów, do których należeli: dyrektorzy, nauczyciele, rodzice i pracownicy administracji zwrócono uwagę na proces komunikacji, który wpływa na porozumiewanie się lub przekłada się na brak tej możliwości. Znajomość procesów komunikowania się ma istotne znaczenie dla wyjaśnienia mechanizmów kształtujących zachowanie społeczne człowieka³⁷⁷.

Efektywna komunikacja decyduje o spójności wypowiedzi, sposobie kodowania komunikatów kierowanych do odbiorców. Dyrektor buduje komunikację z każdym interesariuszem ZSP oraz innymi podmiotami związanym istnieniem ZSP w systemie edukacji. Zatem proces komunikacji stosowany w sposób świadomy, jak mówić i słuchać tak by między rozmówcami był kontakt, to działanie kluczowe wpływające na efektywność organizacyjną. Komunikacja to świadome użycie języka w praktyce, które wpływa na budowanie relacji oraz sposób podejmowania decyzji. Komunikacja nieformalna i formalna oraz budowanie relacji interpersonalnych stanowi o złożonej strukturze procesu komunikacji. Zgodnie z badaniami własnymi oraz FRIS³⁷⁸ w odniesieniu do ZSP dobra komunikacja pomiędzy członkami zespołu to klucz do sukcesu wspólnych działań. Jednak to dyrektor ZSP musi być świadomy różnorodności ludzi oraz świadomy wpływu procesów na ludzi. Każdy człowiek jest odrębną jednostką i wyróżniają go nie tylko cechy zewnętrzne, ale, i co najważniejsze, wewnętrzne.

³⁷⁶ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2007, s. 465.

³⁷⁷ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa S.C., Kraków 2000, s. 9.

³⁷⁸ FRIS: <https://fris.pl/> [dostęp: 15.01.2021 r.].

Zatem zarządzanie różnorodnością w ZSP wymaga od dyrektora ZSP podjęcia działań dodatkowych dla zespołu, z którym pracuje.

Kwalifikacje wobec dyrektora stanowią wymagania formalne. Będąc dyrektorem trzeba zdobyć nowe specjalistyczne umiejętności, jako osoby pełniącej funkcje dyrektora w ZSP. Zarządzanie to proces informacyjno-decyzyjny, istotne jest zdobywanie wiedzy teoretycznej w tym zakresie i umiejętność realizacji tych działań w praktyce. To znaczy, że kluczowym pracownikiem w ZSP jest dyrektor, bowiem to on jest koordynatorem całego zespołu. Świadomy dyrektor buduje system działań dla ZSP, w którym funkcjonuje on sam oraz jego pracownicy. Poprzez swoje działania wpływa na swoich pracowników.

Zasadnym działaniem wydaje się edukowanie rodzica w celu wzbudzenia jego zaangażowania. Rodzic nie jest specjalistą, nie dysponuje gotową „check-listą” do wychowania dziecka. To osoba, która w wielu przypadkach powiela błędy wychowawcze, które w sposób istotny oddziałują na późniejsze dorosłe życie człowieka. Istotne w ramach współpracy w ZSP jest przedstawienie rodzicom wartości i znaczenia sześciu pierwszych lat życia dziecka. Dziecko uczy się przede wszystkim w działaniu oraz dzięki pracy tzw. neuronów lustrzanych, poprzez naśladownictwo o czym często dorośli zapominają.

Potrzebne są zatem spotkania z rodzicami, a nie zebrania. Warto informacje organizacyjne zebrać w jednym miejscu i określić zasady współpracy i zapytać, czy wszystko jest jasne i zrozumiałe. Spotkanie poprowadzić w taki sposób, by ukazać wagę procesu wychowawczego dziecka jako kluczowego dla jego rozwoju. Na spotkaniu z rodzicami pokazać zabawy, uświadomić wagę czytania, wskazać literaturę dziecięcą, możliwe pomysły na wspólne spędzanie czasu, bez konieczności wsparcia finansowego czy używania tabletu lub telefonu. W szkole podstawowej w klasach starszych powinno się poruszać podczas spotkań problemy, z którymi spotykają się dzieci, np. poprzez: filmy instruktażowe, rozmowy z psychologami, ukazanie wagi i rangi problemu, z jakim się mierzą dzieci starsze (cyberprzemoc, hejt, nałogi, depresja). To z kolei umożliwi inicjatywę uczniów zamienić w konkretne działanie.

Efektywność organizacyjna w ZSP jest możliwa do zrealizowania, kiedy dyrektor działa razem ze swoim zespołem w tym samym kierunku. Każdy zespół i każdy członek tego zespołu, realizując prace w ZSP, ma najważniejszy etap w „cyklu życiowym” organizacji poprzez: świadczenie pracy, uczenie siebie i innych oraz stosując tę wiedzę w praktyce.

6.4. Rekomendacje dla dyrektorów zespołów szkolno-przedszkolnych w zakresie budowania zaangażowaniem organizacyjnego

Zwiększenie zaangażowania organizacyjnego to wyzwanie wielu dyrektorów szkół, przedszkoli i ZSP. To wzywianie jest związane np. z tym, iż czasem wystarczy jedna osoba w zespole, by zepsuć pracę całego zespołu, innym razem to jedna osoba w zespole swoim autentycznym zaangażowaniem zaraża i buduje podwaliny do zaangażowania zespołu. Wskazane rekomendacje zostały określone z uwzględnieniem poziomów zaangażowania organizacyjnego.

Bycie nauczycielem w pewnym stopniu wymusza ustawiczne kształcenie, tylko ci którzy podejmują doskonalenie często słyszą – [tu uwaga z wywiadu]: „jeszcze Ci się chce, po co ci to?!”. Zatem istotne jest tworzenie atmosfery uznania wobec działań osób podejmujących doskonalenie, gdyż działają oni na rzecz całego ZSP. Warto tym osobom oddać głos na forum, by mieli możliwość podzielenia się swoim przykładem, co dzięki udziałowi w szkoleniu, spotkaniu czy forum mogą dać innym, wspierając ich działania. Istotne jest, aby dyrektor sam też podzielił się własnym przykładem „nowego doskonalenia – doświadczenia”, które zdobył. Takie działanie pokazuje, że dyrektor także poświęcił swój prywatny czas i zrobił to poza godzinami pracy, co może stanowić motywator dla pracownika.

Doskonalenie wewnętrzne stanowi jedną z form rozwoju pracownika, jednak z pozyskanych informacji wynika, iż są to szkolenia, które nie spełniają oczekiwań pracowników. W trakcie wywiadu jeden z dyrektorów podzielił się interesującym przykładem dobrych praktyk. Tu ciekawostką stanowi działanie dyrektora, który podczas wywiadu powiedział, że „[...] zabrał wszystkich pracowników zarówno dydaktycznych, administracji i obsługi na szkolenia z zakresu relacji i stosunków międzyludzkich”. Powiedział, że ZSP to wszyscy pracownicy, więc każdy powinien się czegoś nauczyć. Działania takie świadczą o świadomości dyrektora i przekładają się na chęć zdobywania coraz to nowych doświadczeń przez wszystkich członków zespołu. Można zatem stworzyć wirtualną tablicę do głosowania w celu umieszczenia wyszukanych i proponowanych atrakcyjnych form doskonalenia, a potem możliwe jest przeprowadzenie głosowania by wyłonić tę, która cieszy się największym zainteresowaniem pracowników. Oczywiście ryzyko, że ktoś będzie niezadowolony może pojawić się zawsze, jednak niezadowolony z formy doskonalenia członek zespołu podczas szkolenia może zmienić swoje zdanie.

Działania związane z zaangażowaniem danego pracownika mogą przekładać się na uznanie nie tylko słowne, ale też i finansowe. Działania te związane są z formalną stroną, kiedy to dyrektor ma możliwość złożenia wniosku o nagrody zewnętrzne, np. organu prowadzącego,

kuratora oświaty, Ministra Edukacji i Nauki czy nagrody specjalnej dyrektora ZSP. W tym także dyrektor ma możliwość wystąpienia o dodatkowe wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe. Dodatek motywacyjny może być przydzielony raz na 3 miesiące, a w praktyce częściej stosowanym zabiegiem jest raz na 6 miesięcy (tak jak semestry w szkole). Jednak, co wskazały wyniki badania, nie takiego „uznania” oczekują pracownicy. Społeczność zespołu wymaga uwagi swojego dyrektora, poszanowania swojej pracy poprzez pochwałę ustną, indywidualną lub na forum. To niewiele, a działania takie podniosłyby samoocenę pracowników i ich zaangażowanie.

Identyfikacja nauczyciela z ZSP to nie tylko kwestia samego budynku jako miejsca, choć, jak pokazały badania, warunki pracy mają istotne znaczenie dla funkcjonowania pracownika w ZSP. Klimat w pracy, zwany też atmosferą, to coś niepowtarzalnego, każdy zespół jest inny, a członkowie wchodzący w ich skład to indywidualne jednostki. Tworzenie atmosfery stanowi unikalny charakter działań, który pozwala pracownikowi identyfikować się z normami i wartościami ZSP.

Nikt nie lubi czuć się pominięty. Warto zatem uczynić nauczyciela współodpowiedzialnym za ważne zadania ZSP i zamiast słów kierowanych na radach pedagogicznych w sierpniu: „To jest pani/pana przydział obowiązków”, warto zmienić treść komunikatu na: „Liczę na Twoją pomoc w tym zakresie, bo wiem, że nikt nie zrobi tego tak dobrze jak Ty”. Istotna jest zmiana treści kierowanego komunikatu, który może wpłynąć na postrzeganie sposobu delegowania obowiązków. Podawanie na radach pedagogicznych pozytywnych przykładów działań pracowników w ZSP to rodzaj dobrej praktyki, praktyki rozumianej jako np. udział w projektach. Innowacje niosące inspirującą zmianę dla zespołu, to nowe programy czy techniki uczenia się, czy też osiągnięcia uczniów, za którymi stoi praca nauczycieli. W tym miejscu koncepcja „3S” wpisuje się w aktywność pracowników, gdyż to oni wpływają na budowanie zaangażowania organizacyjnego, ale i co istotne, bez ich pracy nie byłoby efektywności organizacyjnej.

6.5. Omówienie determinant i ograniczeń przedstawionych rekomendacji

Przedstawione rekomendacje jak każde działanie, zgodnie z tym, co powiedział Albert Einstein, niesie za sobą pewną energię. Energia do życia stanowi istotny aspekt w egzystencji człowieka, gdyż zastosowana w działaniu przekłada się między innymi na motywację do pracy, co wpływa, jak wykazały badania, na efektywność pracy, a ta z kolei na efektywność organizacyjną. Niemniej, zgodnie z procesem zarządzania, w celu zaspokojenia potrzeb

wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, konieczne jest omówienie determinant i ograniczeń przedstawionych rekomendacji (por. Tab. 29).

Tabela 29. Zewnętrzne i wewnętrzne ograniczenia rekomendacji w ZSP, z uwzględnieniem poziomów i kryteriów zaangażowania organizacyjnego oraz efektywności organizacyjnej

Zewnętrzne	Wewnętrzne
feminizacja zawodu nauczyciela	pracownicy – indywidualność cech osobowych
uwarunkowania finansowe	pracownicy – struktura wiekowa
kwalifikacje a kompetencje osoby zarządzającej	
realizacja działań w czasie	

Źródło: opracowanie własne

Dokonany w tabeli 29 podział ograniczeń rekomendacji na zewnętrzne i wewnętrzne pozwolił na subiektywne wyodrębnienie determinant i ograniczeń. Do zewnętrznych ograniczeń została zaliczona feminizacja zawodu nauczyciela. Feminizacja zawodu ma związek nie tylko z cechami płciowymi oraz sposobem postrzegania i analizowania otaczającej rzeczywistości przez kobiety. W dużej mierze jest związana z brakiem prestiżu świadczenia pracy na stanowisku nauczyciela oraz łączona jest z kwestią finansową. Mężczyźni rezygnują z pracy nauczyciela w ZSP, gdyż ich wynagrodzenie jest zbyt niskie i nie mogą zabezpieczyć finansowo swojej rodziny, którą mają na utrzymaniu. Konieczność ustawicznego podnoszenia kwalifikacji i brak za tym idącej podwyżki, po osiągnięciu stopnia awansu zawodowego na poziomie nauczyciela dyplomowanego, niejednokrotnie zmusza nauczycieli do zmiany zawodu. „Zgodnie z raportem NIK o organizacji pracy nauczycieli w szkołach publicznych, w latach szkolnych 2018/2019–2020/2021 blisko połowa dyrektorów (46%) zgłaszała trudności z zatrudnieniem nauczycieli o odpowiednich kwalifikacjach”³⁷⁹. Istotny wydaje się konkretny plan działania, co do sposobu zarządzania ZSP. Z obserwacji własnej, jak i analizy wniosków z badań wynika, że barierę mogą stanowić kompetencje osoby zarządzającej, czyli dyrektora. Dyrektor jako lider, musi zintegrować i zjednać działania pracowników, uczniów i ich rodziców oraz innych osób będących interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Działania dyrektora to zarządzanie „przedsiębiorstwem”, a to wiąże się bezpośrednio z jego kompetencjami.

Ograniczenia wprowadzenia rekomendacji w ZSP mogą wynikać z koniecznego czasu ich realizacji i opracowania długofalowych założeń w planie działań ZSP. Badania własne wskazują, iż pracownicy stanowią podstawę funkcjonowania ZSP. Przyjmuje się, że cechy

³⁷⁹ Biuletyn Informacji Publicznej, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/brakuje-nauczycieli-prawo-do-nauki-zagrozone-rpo-pisze-do-mein-resorts-nastapil-wzrost> [dostęp: 3.01.2022 r.].

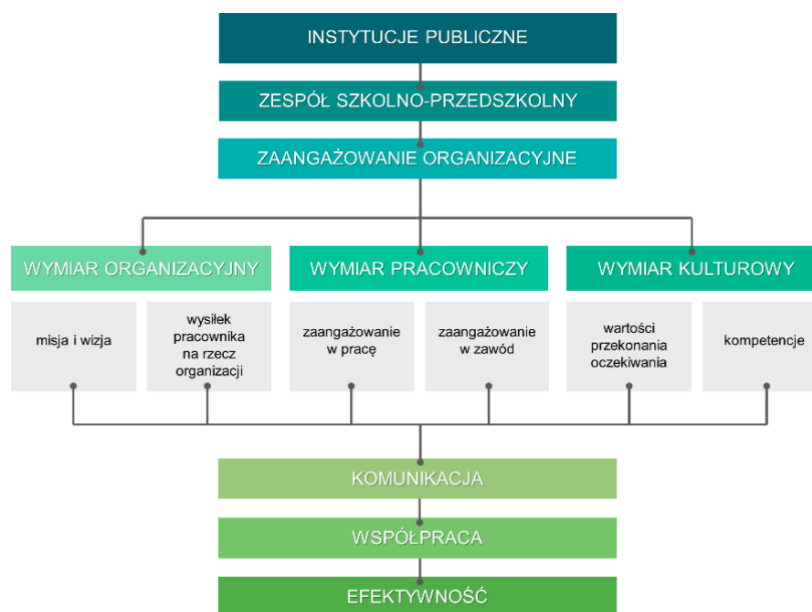
pracowników ZSP, z uwagi na ich indywidualność, mogą stanowić determinantę zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej, gdyż indywidualność nauczyciela wynika z jego stylu pracy, jak i „bycia ekspertem”, także dzięki ustawicznemu kształceniu.

Zakończenie

Niniejsza praca przybliży problematykę efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego w instytucjach publicznych, do których należą ZSP. Instytucje publiczne, z uwagi na swój charakter działań, zapewniają obywatelom możliwość korzystania ze świadczeń regulowanych przez normy prawne. Istotne jest wskazanie pracowników tych instytucji jako kluczowych w tym procesie. Pracownicy, ale i co istotne, jednocześnie obywatele są zarówno odbiorcami, jak i świadczeniodawcami usług w instytucjach publicznych, do których należą ZSP.

Styl kierowania w procesie zarządzania w ZSP jest określony poprzez wyznaczone cele. Dyrektor jest osobą, której powierzono stanowisko i to on personalnie osiąga wyznaczone cele z pomocą swoich pracowników zarówno dydaktycznych, administracji, jak i obsługi. To dyrektor jest osobą, która zarówno informuje, kontroluje, ale też powierza innym wyznaczone zadania. Sprawuje on swoją funkcję z uwagi na posiadane kwalifikacje, wykształcenie i awans zawodowy. Jego sposób pracy jest określony poprzez styl kierowania, który ma związek ze sposobem komunikacji i delegowaniem zadań. Przekazane zadania mogą być realizowane poprzez skłanianie pracowników do samodzielności w pracy i koordynowanie zespołu przez dyrektora. Istotną kwestię w stylu kierowania odgrywa sposób komunikacji z pracownikiem i „jakość” komunikatu, co zostało przedstawione na rysunku 9.

Rysunek 9. Proces zarządzania w ZSP na podstawie badań własnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Chałupczak, J.M. Bugaj, *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, (red.) A. Sopińska, A. Modliński, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020, s. 343–350.

Komunikacja, jak wykazały badania, jest elementem, który w zależności od sposobu zarządzania może łączyć pracowników i ich przełożonych, jak również dzielić. Zatem sposób komunikacji, jak i działania związane z procesem informacyjno-decyzyjnym powinny stanowić o kierunku działań osoby zarządzającej.

Z kolei doceniony pracownik przez przełożonego to „zadowolony” pracownik, który staje się efektywny w pracy i zaangażowany. Dzięki delegowaniu zadań i rozwiązywaniu problemów na niższych szczeblach można rozważyć kwestię odpowiedzialności. W procesie badawczym dokonano weryfikacji hipotez badawczych na podstawie wyników badań własnych. Procesowi temu służyły wykorzystane metody i narzędzia badawcze, specyficzne dla instytucji publicznych, takich jak ZSP. Studia literaturowe pozwoliły na zidentyfikowanie sposobów mierzenia efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego, a co za tym idzie – możliwa była ocena efektywności i zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych. Dzięki temu możliwa była też weryfikacja hipotezy głównej, która została potwierdzona w całości.

Dokonana w procesie badawczym korelacja stwierdzeń wykazała, iż zaangażowanie pracownicze jest wysokie. Najsilniejszy wpływ na P2_13 – „System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników” ma P3_8 (0,512) – „Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od uznania pozafinansowego ze strony przełożonych (np. pochwała, list gratulacyjny)”. Z kolei na P2_14 – „Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną skutecznością nauczyciela” ma P3_8 (0,511). Co pokazuje, iż zaangażowanie pracownicze jest bezpośrednio związane z zaangażowaniem organizacyjnym, jak również z systemem organizacji w danym ZSP oraz wpływa na osiągnięcie wysokiej skuteczności pracowników.

Istotnym aspektem potwierdzonym w badaniach była współpraca, czyli zaangażowanie oparte na wzajemnych relacjach w organizacji z przełożonymi i ze współpracownikami, rozumiane jako chęć współdziałania w grupie na rzecz osiągnięcia celów organizacji. Istotne było, że respondenci wskazywali, iż chcieliby się czuć docenieni przez dyrektora. Najważniejsze ich stwierdzenia dotyczyły pochwały słownej lub formalnej na piśmie, ale, co ważne, nie łączyły się z gratyfikacją finansową.

Misja i wizja to spójny dokument, który łączy ze sobą otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne w praktycznych działaniach. Działania te związane są z wartościami, wyznaczonymi celami przy uwzględnieniu potrzeb otoczenia. Dokument ten i działania związane z jego realizacją doprecyzowane są w określonym czasie. Każdy ZSP buduje

i wyznacza cele na potrzeby pracy własnej, ale sposób realizacji tych działań poddawany jest ocenie zarówno organu nadzorującego, jak i prowadzącego. Również członkowie otoczenia dokonują oceny zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

Zarówno rozważania teoretyczne, jak i zrealizowane badania umożliwiły realizację głównego celu rozprawy, jakim było określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w ZSP. Znaczenie efektywności i zaangażowania organizacyjnego zostało podkreślone zarówno przez badaczy, jak i praktyków z zakresu zarządzania. Zwrócono uwagę na różnorodne podejście do wskazanych pojęć i specyfikę działań wynikających z uwarunkowań funkcjonowania instytucji publicznych. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na wskazanie niewielkiej liczby opracowań w teorii nauk o zarządzaniu i jakości z zakresu efektywności i zaangażowania organizacyjnego w instytucjach publicznych, do których należą ZSP. Uwaga skoncentrowana została na ZSP w związku z coraz częstszymi działaniami jednostek samorządu terytorialnego w zakresie łączenia szkół i przedszkoli w zespoły oraz w nurcie doświadczeń własnych. Studia literaturowe pozwoliły na umiejscowienie ZSP w sektorze publicznym i wskazanie prawnych aspektów ich funkcjonowania. Prace w tym zakresie stanowiły działania potrzebne do przygotowania i przeprowadzania badań własnych. Specyfika ZSP wskazuje też złożoność badanych kwestii, dlatego też w badanych grupach znaleźli się: pracownicy dydaktyczni, pracownicy administracji oraz dyrektorzy. Różnorodność pracowników wynikająca z ich cech osobowościowych, jak i wykonywanego zawodu (tu indywidualnych działań) wpływa na działania wewnętrzne, jak i zewnętrzne w organizacji. Wskazane grupy odgrywają też istotną funkcję w relacjach wewnątrz ZSP, jak i w sposobie zarządzania. Wskazani zostali też rodzice dzieci uczęszczających do ZSP, gdyż ta grupa w sposób bezpośredni wpływa na sposób funkcjonowania ZSP. Zrealizowane badania w podejściu mieszanym pozwoliły na udzielanie odpowiedzi na pytania badawcze. Wyodrębnienie poszczególnych grup respondentów wpłynęło na ujęcie problemu z różnych perspektyw.

Niniejsza praca wypełnia lukę w naukach o zarządzaniu i jakości, która stanowi niewielką liczbę opracowań naukowych poświęconych problematyce efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego w ZSP jako instytucjach publicznych. Wartość dodaną pracy zakwalifikowano w następujące kategorie:

- Teoretyczno-poznawcze:
 - przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z efektywnością organizacyjną,
 - przegląd i usystematyzowanie pojęć dotyczących zaangażowania

- organizacyjnego,
- charakterystyka zespołów szkolno-przedszkolnych.
- Metodyczne:
 - opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na identyfikację, analizę i ocenę zależności pomiędzy poziomem efektywności organizacyjnej a zaangażowaniem organizacyjnym w zespołach szkolno-przedszkolnych,
 - konceptualizacja efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych,
 - opracowanie kwestionariuszy ankiet dla nauczycieli, dla pracowników administracyjnych i dla rodziców dzieci z ZSP, co pozwoliło na ocenę poziomu zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej oraz scenariusza wywiadu dla dyrektorów ZSP.
- Utylitarna:
 - zostały sformułowane rekomendacje przydatne w zarządzaniu zespołami szkolno-przedszkolnymi w celu zwiększenia efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego zespołów szkolno-przedszkolnych.

Przeprowadzenie badań pozwoliło na przedstawienie złożoności problemu badawczego, jak również ukazanie różnorodnych perspektyw wynikających z otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego ZSP. Niedoskonałość przeprowadzonych badań polega na:

- ograniczonym terytorium, na którym zostały przeprowadzone badania, ich rozszerzenie na cały kraj wpływałby na większą ich rzetelność i trafność;
- braku uwzględnienia szerszego pola kontekstu badanych zjawisk z uwagi na różnorodność JST, sposobu ich zarządzania i realizacji pracy oraz unikalnego charakteru jednostki;
- ludzkim ograniczeniu sposobu interpretacji danych;
- zbyt małej liczbie przeprowadzonych wywiadów z dyrektorami w badaniach jakościowych.

Dalsze badania w kierunku efektywności i zaangażowania organizacyjnego warto przeprowadzić w skali Polski. Będzie to przydatne w celu doprecyzowania problemu

zaangażowania w pracę nauczycieli, sposobu zarządzania ZSP oraz efektywności ich pracy w ramach współpracy w zespole (przedszkole – szkoła). Wyniki z pozyskanych badań, jak również dalsza realizacja badań w tym zakresie pozwoli zarządzającym JST na ustrukturyzowanie działań w zakresie zarządzania oraz sposobie działalności placówek oświatowych. Ze względu na istotność tematu w dobie „kryzysu w zawodzie nauczyciela” warto dalsze badania przeprowadzić na kolejnych szczeblach nauczania w systemie edukacji, z uwzględnieniem różnych perspektyw (badania w podejściu ilościowym i jakościowym). Badania w poszczególnych szczeblach systemu edukacji pozwolą wskazać części wspólne, jak i styczne, bez względu na poziom nauczania.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Aczel D.A, Sounderpandian J., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie 2, Warszawa 2018.
2. Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
3. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia 2002.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
5. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
6. Barankiewicz T., *Neoweberyzm etos służby publicznej*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2020.
7. Becker-Pestka D., Kołodziej J., Pujer K., *Rozwój osobisty i zawodowy wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
8. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002
9. Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A., *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników!*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
10. Blanchard K., *Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating high performing organizations*, FT Press, New Jersey 2010.
11. Bovaird T., Loeffler E., *Public Management and Governance Third edition*, Routledge, New York 2016.
12. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
13. Cabała P., *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji: Koncepcje i kierunki badań*, Mfiles.pl, Kraków 2018.
14. Cook S., *The essential guide to employee engagement*, London – Philadelphia 2008.
15. Czainska K., *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
16. Ćwiklicki M., *Metody zarządzania wartością publiczną*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2019.
17. Dryden W., Ellis A., *The Practice of Rational Emotive Behavior Therapy*, Springer Publishing, USA 2007.
18. Eichhorn P., Towers I., *Principles of Management: Efficiency and Effectiveness in the Private and Public Sector*, Springer, Mannheim – Berlin 2018.
19. Erenc-Grygoruk G., *Nauczanie języków obcych w edukacji wczesnoszkolnej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013.
20. Fesler J.W., Kettl D.F., *The politics of administrative process*, Chatham House, Chicago 1991.

21. Franfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
22. Frączkiewicz-Wronka A., *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2010.
23. Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesy: Nowa edycja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
24. Gerhard H., Bovaird T., Loeffler E., Thijs, Nick, *Public administration characteristics and performance in EU28*, United Kingdom 2018.
25. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
26. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
27. Griffyn R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
28. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018.
29. Hensel P., *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2008.
30. Holstein-Beck M., *Szkice o pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
31. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
32. Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1998.
33. Kalisiewicz D. (red.), *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, t. 5.
34. Kalisiewicz D. (red.), *Nowa encyklopedia powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, t. 3.
35. Kaplan R.S., D.P. Norton, *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
36. Kopijer P., *Zarządzanie szkoleniami. Jak skutecznie realizować politykę szkoleniową w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
37. Korzyński P., *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018.
38. Kot P., Grzesiuk K., Korulczyk T., *Podręcznik akademicki dla studentów kierunku: Doradztwo kariery i doradztwo personalne*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2017.

39. Kozina A., *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie*, Mfiles.pl. Wydawca, Kraków 2015.
40. Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
41. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
42. Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2011.
43. Lawless D.J., *Effective management: social psychological approach*, Published by Prentice-Hall, LoCo1, USA 1972.
44. Lindgren M., *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012.
45. Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
46. Ł. Sułkowski Ł. i in., *Obszary zarządzania publicznego*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków 2016.
47. Marcela M., *Jak nie spieprzyć swojemu dziecku życia w szkole*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2020.
48. Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E., *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
49. Mazur S., *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016.
50. Mesjasz C., *Teoria złożoności, a innowacyjność organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020.
51. Meyer J.P., Allen N.J., *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications, USA 1997.
52. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007.
53. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach: analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
54. Murrey A., *Corporate Social Responsibility in the UE*, Centre for European Reform, London 2014.
55. Musiał M., *Wielowymiarowe ujęcie efektywności zarządzania finansami gospodarstw domowych*, Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska [b.m.w] 2014.
56. Nalepki A., *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumenta*, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2004.
57. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa S.C., Kraków 2000.

58. Niedźwiedzka A., *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2011.
59. Nowak S., *Studia z metodologii nauk społecznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1965.
60. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2007.
61. Oliver S., *Strategia public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
62. Pasieczny J., Rosiek T., *W kierunku organizacji uczącej się. Transformacja organizacyjna na przykładzie jednostki administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021.
63. Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo ILiM, Poznań 1998.
64. Piekarczyk H., Stabryła A., *Podstawy ergonomii w organizacji procesu pracy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1983.
65. Pilch T. (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2004, t. 3.
66. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2001.
67. Płaszczewski E., *Kryminologia: stan i perspektywy rozwoju: z uwzględnieniem założeń Agendy ONZ na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
68. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
69. Pollit Ch., Buckeart G., *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2000.
70. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1978.
71. Rothwell W.J., Hohne C.K., King S.B., *Human Performance Improvement*, Taylor & Francis Ltd, London 2018.
72. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
73. Schaufeli W., *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London 2013.
74. Sobolewski A., *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2007.
75. Stabryła A., Małkus T., „Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym”, Mfiles.pl, Kraków 2014
76. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków – Kluczbork 1998.
77. Szalkowski A., Bukowska U., *Zarządzanie zespołami pracowniczymi aspekt behawioralny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005.

78. Szczepańska K., *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
79. Szczepański J., *Raport o stanie oświaty w PRL*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1973.
80. Szczepański J., *Refleksje nad oświatą*, Wydawnictwo PIW, Warszawa 1974.
81. Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 3: R–Ż, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981.
82. Taleb N.N., *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2020.
83. Tomaszewski A., *Problemy i metody w zarządzaniu*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017.
84. Wilkesmann U., Lauer S., *The influence of teaching motivation and New Public Management on academic teaching*, „Journal Studies in Higher Education” 2020, t. 45.
85. Winniczuk L. (red.) *Mały słownik polsko-laciński*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
86. Wróbel M., *Model zarządzania konsumpcją odpowiedzialną instrumentem rozwoju zrównoważonego i trwałego*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2015.
87. Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
88. Zielonka P., *Punkt odniesienia*, CeDeWu, Warszawa 2021.
89. Ziębicki B., *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
90. Zigmund W.G., *Business Research Methods*, The Dryden Press, New York 1997.

Artykuły w wydawnictwach zwartych:

91. Campbell J.P., *On the Nature of Organizational Effectiveness*, [w:] *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, (red.) P.S. Goodman., J.M. Penning, Jossey-Bass Publishers, San Francisco – Washington – London 1977.
92. Chałupczak M., Bugaj J.M., *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, (red.) A. Sopińska, A. Modliński, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020.
93. Mahlstedt A., *Rollen in Teams*, [w:] *Die Toolbox für die Teamentwicklung. Der Weg zum Spitzenteam*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-37446-4_2 z dnia 10.01.2022 r.
94. Moczydłowska J.M., *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność organizacji*, (red.) M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2013.
95. Pierścieniak A., *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w organizacjach publicznych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w*

- przedsiębiorstwie i regionie*, (red.) M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011, z. 20.
96. Pilch T., *Metody i techniki badań*, [w:] *Pedagogika*, (red.) M. Goldewski, WWN, Warszawa 1978.
97. Raczkowski K., *Teoria i praktyka zarządzania w obszarze publicznym. Refleksje krytyczne*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, (red.) E. Kuczmera-Ludwicyńska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
98. Stelmasiak E., *Kluczowe wskaźniki pomiaru wellbeingu w firmie*, [w:] *WELLBEING w organizacji: co? jak? dlaczego?*, (red.) K. Kulig-Moskwa, INFOR, Warszawa 2018.
99. Wilczyńska W., „*Słowniczek najważniejszych pojęć dotyczących autonomizacji*”, [w:] *Autonomizacja w dydaktyce języków obcych. Doskonalenie się w komunikacji ustnej*, (red.) W. Wilczyńska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002.
100. Ziębicki B., *Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, (red.) W. Błaszczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

Artykuły w wydawnictwach ciągłych:

101. Adamska-Chudzińska M., *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951)
102. Albrecht S.L., Green R.C., Marty A., *Meaningful Work*, „Job Resources, and Employee Engagement, Sustainability” 2021, nr 13(7), MDPI pionier w publikacjach naukowych o otwartym dostępie: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/4045/htm> z dnia 2.04.2021 r.
103. Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology” 1990, nr 63.
104. Baumruk R., *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce*, „Strategic HR Review” 2006, t. 5, nr 2.
105. Bielski M., *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe*, „Prakseologia” 1992, nr 1–2.
106. Booth-Kewley S., Dell’Acqua R.G., C.J. Thomsen, *Factors Affecting Organizational Commitment in Navy Corpsmen*, „Military Medicine” 2017, nr 182.
107. Cameron K., *A study of organizational effectiveness and its predictors*, „Management Science” 1986, nr 1.
108. Chatzopoulou E., Manolopoulos D., Agapitou V., *Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment*, *Journal of Business Ethics* 2022, T. 179.

109. Chew Sze C., Venny Sin Woon C., Sook Fern Y., Kwee Wei P., *An Empirical Study on Factors Affect in Organizational Commitment Among Generation X*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2016, nr 219.
110. Congiu L., Moscati I., *A review of nudges: Definitions, justifications, effectiveness*, „Journal of Economic Surveys” 2022, t. 36, nr 1.
111. Cyfert S., Dyduch W., Latusek Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, t. 1(161).
112. Czubała A., *Misje polskich eksporterów*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 2.
113. Dash B., *Predictors and outcomes of employee engagement: empirical study of bank employees*, „International Journal of Exclusive Global Research” 2021, t. 6, nr 4.
114. Dąbek P., *Administracja współpracująca – zagadnienia finansowoprawne*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2021, nr 3 (34).
115. Drey N., Gould D., Allan T., *The relationship between continuing professional education and commitment to nursing*, „Nurse Educ Today” 2009, nr 29(7).
116. Filipowicz S., *Krytyka. Imponderabilia i strategia*, „Nauka” 2012, nr 2.
117. Gasparski W., *Decyzje i etyka. Normy uczciwości*, „Decydent & Decision Maker” 2008, nr 74.
118. Gist M.E., *Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management*, „Academy of Management” 1987, t. 12, nr 3.
119. Gopinath R., *Prominence of Self-Actualization in Organization*, „International Journal of Advanced Science and Technology” 2020, t. 29, nr 3.
120. Gow J.I., Dofour C., *Is the New Public Management a Paradigm? Does it Matter?*, „International Review of Administrative Sciences” 2000, t. 66, nr 4.
121. Habib H., *Organizational Commitment among Secondary School Teachers in relation to Job Burnout*, „International Journal of Education” 2020, t. 8, nr 3.
122. Hammer M., *Process Audit*, „Harvard Business Review”, April 2007, nr 85(4).
123. Hamzah H., Nordin N.S., Dwiyantri R., Nadzirah Mawi T.N., *The Role of Well-Being, Supervisor Support and Positive Feedback on Lecturers’ Work Engagement*, „The Journal of Behavioral Research Institute” 2021, t. 16, nr 1.
124. Juchnowicz M., Wolińska-Skuza A., *Warunki stymulujące i ograniczające kreatywność pracowników w zwinnej organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2021, nr 65.
125. Kałowski A., *Skuteczność organizacji przedsiębiorstw w Polsce*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3.
126. Kanbur A., Kanbur E., *Mediating Role of Perceived Internal Status on the Relationship Between Perceived Psychological Empowerment and Loneliness at Workplace*, „Business and Economics Research Journal” 2020, t. 11, nr 1.

127. Karczewska N., *Wyrażenia ocenne – próba klasyfikacji*, „Studia Semiotyczne” 2016, t. 30, nr 2.
128. Kellogg III E.W., Bourland D.D., Jr., *Working with e-prime: some practical notes*, „A Review of General Semantics” 1990-91, t. 47, nr 4.
129. Kielar M.B., Gop A., *Integralność – ważny aspekt kształcenia uniwersyteckiego w XXI wieku*, „Pedagogika Społeczna” 2018, nr 1(67).
130. Kim P.W., *Ambient intelligence in a smart classroom for assessing students’ engagement levels*, *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing* 2019, nr 10.
131. Kosiorek M., *Zaangażowanie społeczne nauczycieli w obliczu kultury nieufności*, „Przegląd Pedagogiczny” 2020, nr 2.
132. Kozielski R., *Strategie adaptacyjne organizacji a poziomy konkurencyjności – konstrukt teoretyczny*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 44/2.
133. Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K., *Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, 2013, t. XIV, z. 11, cz. I.
134. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2005, nr 1.
135. Kraft L., Jauch R.L., Boatwright E.W., *Assessing Organizational Effectiveness in the Service Sector*, „Journal of Professional Services Marketing” 1996, nr 14(1).
136. Kuba M., *Prawne formy kontroli pracownika w miejscu pracy*, Wolters Kluwer, Łódź 2013, t. 1.
137. Kuźniar K., *Dyrektor jako zarządzający procesem rozwoju zawodowego nauczycieli*, „Edukacja – Terapia – Opieka” 2021, t. 3.
138. Lee K., Carswell J.J., Allen N.J., *A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person and work-related variables*, „Journal of Applied Psychology” 2000, nr 85(5).
139. Lewin A.Y., Minton J.W., *Determining Organizational Effectiveness – Another Look, and an Agenda for Research*, „Management Science” 1986, nr 32(5).
140. Lisiński M., *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 6(954).
141. Llapa-Rodríguez E.O., Trevizan M.A., Shinyashiki G.T., *Conceptual reflections about organizational and professional commitment in the health sector*, „Rev Latino-Am Enfermagem” 2008, nr 16(3).
142. Marzec I., *Zaangażowanie organizacyjne, jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim. Problemy Polityki Społecznej*, „Studia i Dyskusje” 2014, nr 27(4).

143. Meyer J.P., Schneider B., *Organizational Climate and Work Engagement of Employees of Divine Word Colleges in Ilocos Region, Philippines*, „International Journal of Research in Business and Social Science” 2021, nr 10(1).
144. Mikula B., Pietruszka-Otryl A., Potocki A., *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 747
145. Molenda M., *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 63a.
146. Nguyen T.H., *Impact of Leader-Member Relationship Quality on Job Satisfaction, Innovation and Operational Performance: A Case in Vietnam*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business” 2020, t. 7, nr 6.
147. Nijhof W.J., De Jong M.J., Beukhof G., *Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration*, „Journal of European Industrial Training” 1998, t. 22, nr 6.
148. Nogalski B., Kozłowski A., Czaplicka-Kozłowska I., *A retrospective look at the reality of contemporary public management in the optics of a paradox, dilemma and recommendations of solutions*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, „Journal of Modern Science” 2021.
149. Otley D.T., Pierce B.J., *The operation of control systems in large audit firms*, Auditing: „A Journal of Practice and Theory” 1996, t. 15, nr 2.
150. Papakipos Z.D., Beck J.A., *Neural Mesh: Introducing a Notion of Space and Conservation of Energy to Neural Nets*, arXiv:1807.11121v1 [cs.LG] 2018.
151. Perussoa A., Lealb R., *The contribution of execution and workplace interaction to problem-based learning*, „The International Journal of Management Education” 2022, t. 20, nr 1.
152. Porter L.W., Steers R., Mowday R., Boulian P., *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover amongst Psychiatric Technicians*, „Journal of Applied Psychology” 1974, nr 59.
153. Puspitasari A.S., Darwin M., *Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement*, „International Journal of Science and Society” 2021, t. 3, nr 1.
154. Pyszka A., *Istota efektywności definicje i wymiary*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2015, nr 230.
155. Rahmi E., Zaini M., Muslim M., Junaris I., *Marketing Strategies Education Oriented Market, Customers And Advantages Competitive*, „Journal of Education and Teaching Learning” 2021, t. 3, nr 3.
156. Rehan Butt M., Imran A., *Perception of Organizational Politics and Job Outcomes in a Public Sector Organization: The Moderating Role of Teamwork*, „Middle-East Journal of Scientific Research” 2013, nr 18(9).

157. Samudi S., Slamolchi A., Mobarakabadi H., *A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary*, „Amiemi Journal” 2016, nr 4(3).
158. Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. Studia Ekonomiczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222.
159. Sirmon D.H., Hitt M.A., *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, t. 27, nr 4.
160. Steers R.M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1975, t. 20, nr 4.
161. Sułkowski A., *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2013, t. 14, z. 8, cz. 2.
162. Sułkowski Ł., *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania UW 2011, nr 9/4(1).
163. Szarucki M., *Evolution of managerial problems from the perspective of management science*, „Business: Theory and Practice” 2015, t. 16, nr 4.
164. Szymańska E., *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G: „Ekonomika Rolnictwa”, Warszawa 2010, t. 97, z. 2.
165. Tolentino R.C., *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, „International Journal of Information Technology and Business Management” 2013, t. 15, nr 1.
166. Van de Ven A.H., *A Framework for Organization Assessment*, „Academy of Management Review” 1976, nr 1(3).
167. Wach K., *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w szkołach i koncepcjach zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010, nr 812.
168. Walczak W., *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor” 2011, nr 1.
169. Warren J.M., *Mobile Mind Mapping: Using Mobile Technology to Enhance Rational Emotive Behavior Therapy*, „Journal of Mental Health Counseling” 2012, nr 34(1).
170. Waśniewski J., *Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej*, „Zarządzanie i Finanse”, Uniwersytet Gdański, 2018, t. 16, nr 1/1.
171. Wawer R.I., *Efektywność kształcenia w polskim dyskursie – rodzaje i zmienne*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny” 2021, t. 40, nr 4.
172. Weigelt K., Camerer C., *Reputation a 43.nd Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, „Strategic Management Journal” 1988, t. 9, nr 5.
173. Weinzieher A., *Motywacja jako główny czynnik rozwoju osobowości z wykorzystaniem narzędzia Reiss Motivation Profile*, „Coaching Review” 2015, nr 1(7).

174. Wenqing T., Wang H., Rispens S., *How and When Job Crafting Relates to Employee Creativity: The Important Roles of Work Engagement and Perceived Work Group Status Diversity*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2021, nr 18.
175. Wnuk M., *Rola satysfakcji z pracy oraz przywiązania do organizacji dla zamiaru jej opuszczenia. Weryfikacja modelu*, „Humaniora. Czasopismo Internetowe” 2021, nr 36(4),
176. Wołpiuk-Ochocińska A., *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2016, nr 1(12).
177. Wyrębek H., *Aspekty bezpieczeństwa w procesie integracji systemów zarządzania w organizacjach zhierarchizowanych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 99.
178. Zaborniak M., *Zarządzanie zmianą jako warunek konieczny prawidłowego funkcjonowania placówek oświatowych*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2016, nr 2/16.
179. Ziębicki B., *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”. Seria Specjalna, „Monografie” 2014, nr 234.
180. Ziębicki B., *Geneza modeli efektywności organizacyjnej*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów” 2008, t. 7.

Akty prawne:

1. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483);
2. *Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz. U. nr 44, poz. 267).
3. *Ustawa z dnia 15 lipca 1961 r. o rozwoju systemu oświaty i wychowania* (Dz. U. z 1961 nr 32 poz. 160).
4. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141 z póź. zm.).
5. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 z późn. zm.).
6. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (Dz. U. z 2020 r. poz. 1320.).
7. *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela* (Dz. U. z 2014 r., poz. 191 z późn. zm.);
8. *Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela z późniejszymi zmianami* (Dz.U z 2016 r., poz. 1379 oraz z 2017 r., poz. 60);
9. *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r – Karta Nauczyciela* (Dz. U. z 2019 r. poz. 2215);
10. *Ustawa z 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym* (Dz. U. z 2018r. poz. 994 ze zm.);
11. *Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty* (Dz. U. z 2019 r. poz. 1481 z późn. zm);
12. *Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej* (Dz.U. 2001 nr 112 poz. 1198 z późn. zm.);
13. *Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne* (Dz.U. 2005 nr 64 poz. 565 z późn. zm.);

14. *Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych* (Dz. U. z 2019 poz. 1282);
15. *Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych ludzi* (Dz. U. z 2018 r. , poz. 151 z późn. zm.);
16. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* (Dz. U. 2019 poz. 869 z późn.zm.);
17. *Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3* (Dz.U. z 2016r., poz.157 z późn. zm.);
18. *Ustawa z dnia 09 czerwca 2011 o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej* (Dz.U. 2017 poz.697 z późn. zm.);
19. *Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz wskazanych niektórych innych ustaw* (Dz. U. poz. 827);
20. *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe* (Dz.U. 2017 poz. 59);
21. *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2017 r. poz. 60 z późn. zm.);
22. *Ustawa z 14 grudnia 2016r. Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2018r. poz. 996 z późn. zm.);
23. *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe* (Dz. U. z 2021 r. poz. 1082);
24. *Ustawa z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych* (Dz. U. 2017 poz. 2203);
25. *Ustawa z dnia 27 października 2017 r. o finansowaniu zadań oświatowych* (Dz. U. z 2020 r. poz. 2029 i 2400 oraz z 2021 r. poz. 619).
26. *Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi* (Dz. U. z 2018 r. , poz. 151 z późn. zm.).
27. *Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa* (Dz. U. z 2018 poz. 1560).
28. *Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie* (Dz. U. z 2015 roku poz. 1422.);
29. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach* (Dz. U. z 2003 r. Nr 6, poz. 69 z późn. zm.);
30. *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 22 grudnia 2011 w sprawie instytucjonalnej pieczy zastępczej* (Dz.U. 2011 Nr. 292, poz.1720.);
31. *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 10 lipca 2014 roku w sprawie wymagań lokalowych i sanitarnych jakie musi spełniać lokal, w którym ma być prowadzony żłobek lub klub dziecięcy* (Dz.U. z 2014 r. , poz.925 z późn. zm.);
32. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego* (Dz. U. z 2020 r. poz. 1551 oraz z 2021 r. poz. 1618).

33. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28.08.2017 r. w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania* (Dz. U. z 2017 r. poz. 1657 z późn. zm.)
34. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy w szkołach publicznych* (Dz. U. z 2019 poz. 373).
35. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 sierpnia 2019 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce* (Dz. U. z 2019 poz. 1661).
36. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19* (Dz.U. 2020 poz. 410 z późn.zm.).
37. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii* (Dz.U. 2020 poz. 566).
38. *Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 1 września 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego* (Dz. U. z 2021 poz. 1618).
39. *Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 26 stycznia 2022 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19* (Dz.U. 2022 poz. 186).
40. *Uchwała Sejmu Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej z dnia 13 października 1973 r. w sprawie systemu edukacji narodowej* (M. P. z 1973 nr 44 poz. 260).
41. *Edukacja narodowym priorytetem: raport o stanie i kierunkach rozwoju edukacji narodowej w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej / Komitet Ekspertów do spraw Edukacji Narodowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Kraków 1945.
42. *Komunikat z badań. Ocena systemu edukacji po roku od wprowadzenia reformy*, 2018, nr 122.
43. *Konwencja o prawach dziecka, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 20 listopada 1989 r.* (Dz.U. 1991 nr 120 poz. 526);
44. *Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r.* (Dz.U. 1977 nr 38 poz. 169);
45. *Obwieszczenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 20 lipca 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej* (Dz. U. z 2021 poz. 1428).
46. *Powszechna Deklaracja Praw Człowieka z dnia 10 grudnia 1948 r.*, Nowy Jork.

47. *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE).*
48. *Zmiany w systemie oświaty NIK*, Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2019.

Netografia:

1. ORE, http://www.bc.ore.edu.pl/Content/955/INF_7_1.pdf z dnia 8.01.2022 r.
2. Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/materialy-dodatkowe/haslo/przemiany-spoeczne-w-xx-wieku;448858.html> z dnia 10.10.2020 r.
3. Departament of Psychology, <https://psyc.umd.edu/graduate/what-io-psychology> z dnia 5.05.2020 r.
4. Encyklopedia, http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/Model_biurokracji z dnia 15.04.2022 r.
5. Engineering Lifecycle Management, <https://www.ibm.com/docs/pl/elm/6.0.5?topic=planning-basic-resource-leveling> z dnia 15.10.2021 r.
6. ePUAP, https://www.epuap.gov.pl/wps/wcm/connect/epuap2/PL/Strefa+Klienta_Pomoc/Sloownik/ z dnia 10.10.2020 r.
7. EURYDICE, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/lifelong-learning-strategy-56_pl z dnia 12.12.2021 r.
8. EURYDICE https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/fundamental-principles-and-national-policies-56_pl, z dnia 11.01.2022 r.
9. EURYDICE, <https://eurydice.org.pl/> z dnia 3.01.2022 r.
10. FRIS, <https://fris.pl/> z dnia 15.01.2021 r.
11. GUS, <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/> z dnia 18.05.2021 r.
12. Gallup, <https://www.gallup.com/home.aspx> z dnia 10.04.2022 r.
13. Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/autonomiczny.html> z dnia 2.02.2022 r.
14. Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/koncepcja;2472971.html> z dnia 1.07.2021 r.
15. J.M.Moczydłowska, <http://www.moczydłowska.pl/ksi--ki.php> z dnia 10.04.2021 r.
16. Metodologia badań, <https://www.slideshare.net/jszypryt/metodologia-bada> z dnia 10.03.2022 r.
17. Zespół FRIS®, https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/et-monitor-report-2019-poland_pl.pdf z dnia 15.09.2021 r.
18. Praktykant, <https://www.filmweb.pl/film/Praktykant-2015-704026> z dnia 10.10.2021 r.
19. E-Mentor, http://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/69/art_060-069_Wolniak_Szeptuch_Ziecina_Analiza%20zachowan%20kadry_with_metadata.pdf z dnia 5.11.2020 r.

20. FRIS, <https://fris.pl/trenerzy/iwona-bobrowska-budny> z dnia 29.12.2021 r.
21. GOV, <https://stat.gov.pl/> z dnia 29.12.2021 r.
22. GOV, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> z dnia 22.11.2021 r.
23. GOV, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> z dnia 22.11.2021 r.
24. GOV, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2771,pojecie.html> z dnia 10.04.2022 r.
25. GOV, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2749,pojecie.html> z dnia 4.02.2022 r.
26. HarrisonAssessments, https://www.harrisonassessments.asia/EnjoymentPerformanceMethodology_HarrisonAssessments.pdf z dnia 14.01.2021 r.
27. CBOS, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_122_18.PDF z dnia 5.11.2020 r.
28. I / O, <https://pl.reoveme.com/psychologia-przemyslowo-organizacyjna/> z dnia 7.12.2021 r.
29. Instytut CEM, <https://www.cem.pl/pl/analizy/wielkosc-proby> z dnia 4.02.2022 r.
30. OECD, <https://www.oecd.org/governance/> z dnia 10.02.2022 r.
31. ORE, http://www.bc.ore.edu.pl/Content/671/identyfikowanie+spe_spr.pdf z dnia 30.11.2021 r.
32. Polska w Liczbach, <https://www.polskawliczbach.pl/https://www.polskawliczbach.pl/malopolskie> z dnia 29.12.2021 r.
33. Poza Schematy – Blog psychologiczny, <https://pozaschematy.pl/2014/04/17/skutecznie-i-efektywnie/> z dnia 10.11.2021 r.
34. *Rational Emotive Behavioral Therapy* (REBT), <http://search.proquest.com.ez.trlib.info/familyhealth/docview/918717231/140FAE5382D7B02E3AA/1?accountid=1229> z dnia 10.01.2021 r.
35. Batory ORG.: https://www.batory.org.pl/doc/O_partycypacji_obywatelskiej.pdf z dnia 15.10.2021 r.
36. Rejestr Szkół i Placówek, <https://rspo.gov.pl> z dnia 29.12.2021 r.
37. RMP, <https://www.reissprofile.pl/> z dnia 10.01.2021 r.
38. Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego, <https://www.ckp.zabrze.pl/p,89,wdn>, z dnia 23.11.2021 r.
39. Województwo małopolskie, <http://www.odkryjmalopolske.pl/podzial-administracyjny.html> z dnia 6.10.2021 r.
40. Województwo śląskie.pl, <https://www.slaskie.pl/content/podzial-administracyjny> z dnia 06.10.2021 r.
41. Monitor edukacji i kształcenia 2019, <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/fris-projekt-styl-myslenia-nauczyciela.pdf> z dnia 10.02.2022 r.
42. Zintegrowany System Kwalifikacji, <http://www.kwalifikacje.gov.pl/> z dnia 14.01.2021 r.

43. Agencja Badań Rynku i Opinii, <https://swresearch.pl/news/najbardziej-powazane-zawody-przez-polakow-w-2021> z dnia 6.12.2021 r.
44. Biuletyn Informacji Publicznej, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/brakuje-nauczycieli-prawo-do-nauki-zagrozone-rpo-pisze-do-mein-resorts-nastapil-wzrost> z dnia 3.01.2022 r.
45. Biuro Badań Społecznych, <http://www.obserwator.com.pl/badania/wywiad-poglebiony> z dnia 10.03.2021 r.
46. CGMA, <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/performance-prism.html> z dnia 10.10.2020 r.
47. KIROV, <https://kirov.pl/iwona-bobrowska-budny/> z dnia 10.01.2021 r.
48. Lominger Product Research, <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-igration/Lominger%20Assessment%20Instruments%20An%20Overview%20of%20Research%20Background%20and%20Support.pdf> z dnia 15.01.2022 r.
49. <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/rady-rodzicow> z dnia 1.07.2021 r.
50. *Metodologia badań*, https://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/dobrocelowy_3499.html z dnia 22.11.2021r.
51. Organy Administracji Publicznej, <https://demerara.pl/organy-administracji-publicznej/> z dnia 7.01.2022 r.
52. Rejestr Szkół i Placówek Oświatowych, <https://rspo.gov.pl> z dnia 29.12.2021 r.
53. Samorząd Terytorialny, <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-jst/843,Samorzad-terytorialny-w-Polsce.html> z dnia 22.11.2021 r.
54. Samorząd Uczniowski, <https://samorzad.ceo.org.pl/material/czym-jest-samorzad-uczniowski> z dnia 7.02.2022 r.
55. Screener, <https://dobrebadania.pl/screener/> z dnia 20.11.2021 r.
56. Serwis internetowy YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=IEiRPInizgQ> z dnia 29.12.2021 r.
57. Serwis Samorządowy PAP, <https://samorzad.pap.pl/> z dnia 10.04.2022 r.
58. Teoria Herzberga, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-dwuczynnikowa-teoria-herzberga-i-jej-wklad-w-motywowanie-pracownikow> z dnia 15.01.2022 r.
59. Work Poland Powered, <https://www.regus.pt/work-poland/making-multi-teaming/> z dnia 10.02.2022 r.
60. Zalecenie Parlamentu Europejskiego, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN> z dnia 10.01.2021 r.
61. Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/wymiar;2539803.html> z dnia 2.04.2021 r.
62. Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/akt.html> z dnia 1.07.2021 r.

Wykaz tabel

Tabela 1. Struktura rozprawy – Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych.....	11
Tabela 2. Definicje efektywności organizacyjnej.....	15
Tabela 3. Ujęcia efektywności organizacyjnej według wybranych przedstawicieli.....	16
Tabela 4. Poziomy efektywności organizacyjnej w odniesieniu do ZSP jako instytucji publicznych ..	20
Tabela 5. Czynniki wpływające na efektywność, z uwzględnieniem poziomów w odniesieniu do ZSP jako instytucji publicznych	21
Tabela 6. Kryteria oceny i metody pomiaru efektywności organizacyjnej w sektorze publicznym.....	28
Tabela 7. Analiza badań w zakresie efektywności organizacyjnej.....	31
Tabela 8. Wybrane definicje zaangażowania pracowniczego.....	38
Tabela 9. Zebrane fakty w metodzie obserwacyjnej.....	47
Tabela 10. Czynniki kształtujące zaangażowanie pracownika w pracę.....	48
Tabela 11. Wymiary i przykładowe kryteria do badania zaangażowania organizacyjnego	50
Tabela 12. Przywództwo i zarządzanie.....	52
Tabela 13. Analiza badań w zakresie zaangażowania organizacyjnego według wybranych autorów ..	59

Wykaz przykładów

Przykład 1. Wyrazy bliskoznaczne w j. angielskim do słowa efektywność	15
Przykład 2. 30 płaszczyzn według Jeffrey P. Campbella.....	18
Przykład 3. Podmioty publiczne w rozumieniu ustawy o krajowym systemie bezpieczeństwa.....	25
Przykład 4. Model oceny sprawności organizacyjnej „3E”	27
Przykład 5. Szczegółowe kryteria efektywności procesów wewnętrznych.....	28
Przykład 6. Szczegółowe kryteria efektywności zarządzania wynikami.....	29
Przykład 7. Szczegółowe kryteria efektywności interakcji z otoczeniem	29
Przykład 8. Kodowanie respondentów w badaniach jakościowych w grupie dyrektorów	110
Przykład 9. Przykłady ocen oraz komunikatów	165
Przykład 10. Komunikaty poprzez konstrukcję JA.....	165
Przykład 11. Elementy exposé dyrektora.....	168
Przykład 12. Sformułowania do rozmów	170

Wykaz wykresów

Wykres 1. Wydatki publiczne na oświatę oraz subwencje dla jednostek samorządu terytorialnego	71
Wykres 2. Liczba dzieci ogółem (typ: przedszkola i szkoły) w latach 2012–2020 z podziałem na województwa.....	74
Wykres 3. Liczba placówek ogółem (typ: przedszkola) w latach 2012–2020 z podziałem na województwa.....	75
Wykres 4. Liczba placówek ogółem (typ: szkoła podstawowa) w latach 2012–2020 z podziałem na województwa.....	76
Wykres 5. Liczba etatów w szkolnictwie – szkoły podstawowe w latach 2011–2020.....	76
Wykres 6. Liczba kobiet w przeliczeniu na etat w szkolnictwie – szkoły podstawowe w latach 2011–2020.....	77
Wykres 7. Struktura próby – pracownicy dydaktyczni.....	116
Wykres 8. Miejsce zamieszkania badanych nauczycieli.....	117
Wykres 9. Staż pracy badanych nauczycieli w jednostce obecnego zatrudnienia	117
Wykres 10. Ogólny staż pracy badanych nauczycieli.....	118
Wykres 11. Stopień awansu zawodowego badanych nauczycieli.....	118
Wykres 12. Wykształcenie badanych nauczycieli	119

Wykres 13. Wyniki dotyczące stwierdzeń pracy nauczyciela	129
Wykres 14. Zestaw stwierdzeń dotyczących efektywności w pracy nauczyciela.....	135
Wykres 15. Zestaw stwierdzeń dotyczących zaangażowania w pracy nauczyciela	141
Wykres 16. Średnia z ocen udzielonych w wybranych zakresach stwierdzeń dotyczące efektywności pracy i zaangażowania organizacyjnego.....	144
Wykres 17. Stwierdzenia w grupie badanych rodziców zespołów szkolno-przedszkolnych	148
Wykres 18. Wyniki dotyczące stwierdzeń w grupie rodziców – otoczenie rynkowe dla województwa śląskiego i małopolskiego	151
Wykres 19. Odpowiedzi w grupie pracowników administracyjnych	154
Wykres 20. Wyniki uzyskane ze stwierdzeń – pracownicy administracji – aspekt racjonalny	155
Wykres 21. Wyniki dotyczące stwierdzeń w grupie pracowników administracji – aspekt emocjonalny	157
Wykres 22. Wyniki dotyczące stwierdzeń w grupie pracowników administracji – aspekt behawioralny	158

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Wielowymiarowość zaangażowania organizacyjnego.....	37
Rysunek 2. Zaangażowanie organizacyjne ze względu na wysiłek pracownika-	41
Rysunek 3. Koncepcja „3 S”	42
Rysunek 4. Wartości zaangażowania pracowników w procesie zarządzania-.....	52
Rysunek 5. Model FRIS	56
Rysunek 6. Style zarządzania.....	99
Rysunek 7. Proces badawczy	102
Rysunek 8. Prawidłowe określenie celu w oparciu o The Lominger Tool	168
Rysunek 9. Proces zarządzania w ZSP na podstawie badań własnych.....	179

Spis załączników

Załącznik 1. Kwestionariusz dla nauczycieli	202
Załącznik 2. Kwestionariusz dla pracowników administracji	207
Załącznik 3. Kwestionariusz dla rodziców.....	209
Załącznik 4. Scenariusz wywiadu z Dyrektorem	211
Załącznik 5. Scenariusz wywiadu z ekspertem branżowym	213
Załącznik 6. Oświadczenie o przetwarzaniu danych:	214

Załącznik 1. Kwestionariusz dla nauczycieli

Kwestionariusz dla nauczycieli

Wersja do badań CAWI

SCREENER

- S1 Szanowny Nauczycielu,
niniejsza ankieta realizowana jest na zlecenie Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, prowadzącej obecnie badania społeczne wśród nauczycieli pracujących w zespołach szkolno-przedszkolnych.
Badanie dotyczy pracy nauczyciela i trwa kilka minut. Jego wyniki są anonimowe i będą prezentowane wyłącznie w formie zbiorczych zestawień statystycznych w ramach pracy naukowej.
Czy zgadza się Pan(i) na udział w ankiecie?
- | | | |
|-----|----|-----------|
| Tak | 01 | Kontynuuj |
| Nie | 02 | Zakończ |
- S2 Czy jest Pan(i) nauczycielem?
- | | | |
|-----|----|-----------|
| Tak | 01 | Kontynuuj |
| Nie | 02 | Zakończ |
- S3 Czy pracuje Pan(i) w zespole w przedszkolu czy w szkole podstawowej?
- | | | |
|--------------------|----|---------|
| Przedszkole | 01 | N=50 |
| Szkoła podstawowa | 02 | N=50 |
| Żadne z powyższych | 03 | Zakończ |
- S4 W jakim województwie znajduje się placówka, w której Pan(i) pracuje?
- | | | |
|--------------------|----|---------|
| Małopolskie | 01 | N=50 |
| Śląskie | 02 | N=50 |
| Żadne z powyższych | 03 | Zakończ |

- P1 Poniżej znajduje się zestaw stwierdzeń dotyczących pracy nauczyciela. Proszę powiedzieć, na ile zgadza się Pan(i) z każdym ze stwierdzeń. Odpowiadając, proszę używać skali od 1 do 5, gdzie:
- 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”
 - 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”

W przypadku trudności z udzieleniem odpowiedzi, proszę zaznaczyć „Trudno powiedzieć”.

Lp.	Kategoria stwierdzeń	1	2	3	4	5	TP
01	Czuję bezpieczeństwo w miejscu pracy						
02	Zostałem/am zapoznany/a z obowiązującymi procedurami w jednostce, w której pracuję						
03	Znam kryteria oceny pracy w zespole szkolno-przedszkolnym						
04	W mojej pracy mam możliwość doskonalenia w ramach WDN						
05	W mojej pracy mam możliwość doskonalenia w ramach szkoleń zewnętrznych						
06	W mojej pracy mam możliwość dokształcania						
07	Mam możliwość skorzystania z dofinansowania do doskonalenia zewnętrznego lub dokształcania						
08	Znam kryteria przyznawania dodatku motywacyjnego						
09	W jednostce są stosowane pozafinansowe metody motywowania, np. list gratulacyjny, najlepszy nauczyciel miesiąca czy roku						
10	Stosuję kodeks etyczny obowiązujący nauczycieli w zespole szkolno-przedszkolnym						
11	Potrafię wyjaśnić misję i wizję zespołu szkolno-przedszkolnego						
12	Mój przełożony jest kompetentny w wykonywaniu swojej pracy						
13	Działalność placówki jest dostosowana do potrzeb interesariuszy zewnętrznych						
14	Dyrektor zespołu wdraża procedury, które pozwalają nauczycielowi przedszkola i szkoły funkcjonować w razie potrzeby w obu jednostkach						
15	Istnieje kontynuacja działań nauczycieli przedszkola i nauczycieli szkoły w ramach przekazywania informacji obu jednostek						

- P2 Poniżej znajduje się zestaw stwierdzeń dotyczących efektywności w pracy nauczyciela. Ponownie proszę powiedzieć, na ile zgadza się Pan(i) z każdym ze stwierdzeń. Odpowiadając, proszę używać skali od 1 do 5, gdzie:
- 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”
 - 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”

W przypadku trudności z udzieleniem odpowiedzi, proszę zaznaczyć „Trudno powiedzieć”.

Lp.	Kategoria stwierdzeń	1	2	3	4	5	TP
01	Realizuję plany zawodowe doskonaląc siebie						
02	Myśląc o swojej pracy, identyfikuję się w pełni z placówką oświatową, w której pracuję						
03	W swoich wyborach zawodowych kieruję się swoimi predyspozycjami/umiejętnościami						
04	Stosuję innowacje w swojej pracy						
05	Zdobywanie kompetencji zawodowych jest ściśle związane z moim unikatowym potencjałem						
06	Zdefiniowane kompetencje wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik						
07	Uczę się na doświadczeniach własnych						
08	Dostosowuję się do zmian w moim miejscu pracy						
09	Jestem dumny/a z pracy, którą wykonuję						
10	Mam swobodę realizacji zadań						
11	Komunikacja związana z realizacją zadań odbywa się drogą służbową						
12	Kontrola wewnętrzna w placówce ma charakter wynikowy						
13	System organizacyjny w placówce przyczynia się do uzyskiwania wysokiej skuteczności pracowników						
14	Dodatek motywacyjny jest powiązany z indywidualną skutecznością nauczyciela						
15	Awans zawodowy decyduje o efektywności nauczyciela						
16	Pracownicy realizują przedsięwzięcia, projekty z innymi podmiotami zewnętrznymi						
17	W placówce prowadzone są innowacje w ramach poszerzenia zakresu usług						

P3 Poniżej znajduje się zestaw stwierdzeń dotyczących zaangażowania w pracy nauczyciela. Ponownie proszę powiedzieć, na ile zgadza się Pan(i) z każdym ze stwierdzeń.

Odpowiadając, proszę używać skali od 1 do 5, gdzie:

- 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”
- 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”

W przypadku trudności z udzieleniem odpowiedzi, proszę zaznaczyć „Trudno powiedzieć”.

Lp.	Kategoria stwierdzeń	1	2	3	4	5	TP
01	Codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej						

02	Jestem dumny/a z wykonywanych przez siebie zadań służbowych						
03	Chętnie podejmuję się dodatkowych działań poza obowiązkowymi						
04	Mam poczucie, że dyrektorowi w pracy na mnie zależy						
05	W pracy liczy się moje zdanie						
06	Misja mojej jednostki daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna						
07	Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od nagrody finansowej (np. podwyżka, dodatek motywacyjny)						
08	Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od uznania pozafinansowego ze strony przełożonych (np. pochwała, list gratulacyjny)						
09	Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od atmosfery wśród pracowników						
10	Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od jakości kontaktów z dyrektorem						
11	Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od możliwości rozwoju osobistego						
12	Poziom mojego zaangażowania w pracy zależy od dodatkowych świadczeń pozapłacowych związanych ze stanowiskiem pracy						
13	Praca, którą wykonuję, daje mi satysfakcję						
14	Moja praca, pozwala na zastosowanie mojej wiedzy w praktyce						
15	Praca, którą wykonuję, daje mi swobodę działania						
16	Mam zaufanie do decyzji podejmowanych przez mojego przełożonego						

Metryczka

M1	Proszę zaznaczyć swoją płeć.	
	Kobieta	01
	Mężczyzna	02
M2	W jakim jest Pan(i) wieku?	
	Do 25 lat	01
	26–35 lat	02
	36–45 lat	03
	46–55 lat	04
	Powyżej 55 lat	05
	Odmowa odpowiedzi	99
M3	Jakie jest Pana/i miejsce zamieszkania?	
	Wieś	01
	Miasto poniżej 20 tysięcy mieszkańców	02
	Miasto od 20 do 100 tysięcy mieszkańców	03
	Miasto powyżej 100 tysięcy mieszkańców	04

M4	Ile wynosi staż Pana/i pracy w jednostce?	
	Do roku	01
	Od roku do 5 lat	02
	Powyżej 5 lat	03
M5	Ile wynosi staż Pana/i pracy ogółem?	
	Od roku do 5 lat	01
	Powyżej 5 lat	02
M6	Jaki jest Pana/i obecny stopień awansu zawodowego?	
	Nauczyciel stażysta	01
	Nauczyciel kontraktowy	02
	Nauczyciel mianowany	03
	Nauczyciel dyplomowany	04
M7	Jakie jest Pana/i wykształcenie?	
	Tytuł zawodowy magistra z przygotowaniem pedagogicznym	01
	Tytuł zawodowy magistra bez przygotowania pedagogicznego, tytuł zawodowy licencjata (inżyniera) z przygotowaniem pedagogicznym	02
	Tytuł zawodowy licencjata (inżyniera) bez przygotowania pedagogicznego, dyplom ukończenia kolegium nauczycielskiego lub nauczycielskiego kolegium języków obcych, pozostałe wykształcenie	03
	Stopień naukowy doktora lub doktora habilitowanego	04

Dziękuję za udział w badaniu.

Załącznik 2. Kwestionariusz dla pracowników administracji

Wersja do badań CAWI

SCREENER

S1 Szanowny Pracowniku Administracyjny,
niniejsza ankieta realizowana jest na zlecenie Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej,
prowadzącej obecnie badania społeczne w zespołach szkolno-przedszkolnych.
Badanie dotyczy działalności zespołu szkolno-przedszkolnego i trwa kilka minut.
Jego wyniki są anonimowe i będą prezentowane wyłącznie w formie zbiorczych
zestawień statystycznych w ramach pracy naukowej.

Czy zgadzasz się na udział w ankiecie?

Tak	01	Kontynuuj
Nie	02	Zakończ

S4 W jakim województwie znajduje
się placówka, w której Pan(i)
pracuje?

Małopolskie

Śląskie

Żadne z powyższych

	02	N=50
	03	Zakończ

01

P1 Poniżej znajduje się zestaw stwierdzeń dotyczących pracy w zespole szkolno-przedszkolnym. Proszę powiedzieć, na ile zgadza się Pan(i) z każdym ze stwierdzeń. Odpowiadając, proszę używać skali od 1 do 5, gdzie:

- 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”
- 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”

W przypadku trudności z udzieleniem odpowiedzi, proszę zaznaczyć „Trudno powiedzieć”.

Lp.	Kategoria stwierdzeń	1	2	3	4	5	TP
01	Czuję się emocjonalnie związana/y z moim miejscem pracy						
02	Identyfikuję się z zespołem szkolno-przedszkolnym, w którym pracuję						
03	Mam poczucie odpowiedzialności z powierzonych obowiązków						
04	Poświęcam swój wolny czas na rzecz zespołu szkolno-przedszkolnego						
05	Zainteresowanie pracą przekłada się na moje zaangażowanie						
06	Zaangażowanie w pracę jest bezpośrednio związane z warunkami pracy						
07	Moja praca wpływa na polepszenie jakości pracy zespołu						
08	Dyrektor planuje rozwój personelu zgodnie ze stanowiskiem pracy						
09	Jestem dumna/y z pracy, którą wykonuję						
10	W zespole szkolno-przedszkolnym nastawienie na efekty stanowi priorytet działań						
11	Pracownicy znają strategię działań organizacyjnych zespołu szkolno-przedszkolnego						
12	Mam możliwość korzystania ze szkoleń wewnętrznych						
13	Mam możliwość korzystania ze szkoleń zewnętrznych						
14	Dyrektor odbywa regularne spotkania z pracownikami						
15	Istnieje możliwość stałego kontaktu z dyrektorem						
16	W jednostce są stosowane pozafinansowe metody motywowania, np. list gratulacyjny						
17	Istnieje możliwość premiowania indywidualnej skuteczności pracownika						
18	Istnieje finansowa forma nagradzania, świadcząca o poziomie zaangażowania, np. premia specjalna, nagroda dyrektora						
19	Istnieje finansowe wsparcie dyrektora w doskonaleniu kompetencji pracownika						
20	Dyrektor określił zakres obowiązków pracowników administracyjnych w zespole szkolno-przedszkolnym						
21	Dyrektor dostarcza pracownikom odpowiednich narzędzi do pracy						

Załącznik 3. Kwestionariusz dla rodziców

Wersja do badań CAWI

SCREENER

S1 Szanowny Rodzicu,
niniejsza ankieta realizowana jest na zlecenie Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, prowadzącej obecnie badania społeczne w zespołach szkolno-przedszkolnych. Badanie dotyczy działalności zespołu szkolno-przedszkolnego i trwa kilka minut. Jego wyniki są anonimowe i będą prezentowane wyłącznie w formie zbiorczych zestawień statystycznych w ramach pracy naukowej.

Czy zgadzasz się na udział w ankiecie?

Tak 01 Kontynuuj
Nie 02 Zakończ

S2 Czy Pan(a)/(i) dziecko jest w przedszkolu czy w szkole podstawowej?

Przedszkole 01 N=50
Szkoła podstawowa 02 N=50
Żadne z powyższych 03 Zakończ

S3 W jakim województwie znajduje się placówka, do której uczęszcza Pan(a)/(i) dziecko?

Małopolskie 01 N=50
Śląskie 02 N=50
Żadne z powyższych 03 Zakończ

P1 Poniżej znajduje się zestaw stwierdzeń dotyczących działalności zespołu szkolno-przedszkolnego.

Proszę powiedzieć, na ile zgadza się Pan(i) z każdym ze stwierdzeń.

Odpowiadając, proszę używać skali od 1 do 5, gdzie:

- 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”
- 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”

W przypadku trudności z udzieleniem odpowiedzi, proszę zaznaczyć „Trudno powiedzieć”.

Lp.	Kategoria wyboru	1	2	3	4	5	TP
01	Działalność zespołu szkolno-przedszkolnego uwzględnia indywidualne możliwości i potrzeby edukacyjne dzieci						
02	Istnieje współpraca w działaniach nauczycieli przedszkola i szkoły						
03	W zespole szkolno-przedszkolnym są realizowane innowacyjne metody działań w nauczaniu						
04	Znam misję i wizję zespołu szkolno-przedszkolnego						
05	Relacje między nauczycielem, uczniem i rodzicem mają pozytywny charakter						
06	Nauczyciele są zaangażowani w swoją pracę dydaktyczno-wychowawczą						
07	Postawa nauczyciela wpływa na zaangażowanie uczniów						
08	Działalność zespołu szkolno-przedszkolnego uwzględnia sugestie rodziców						

09	W zespole szkolno-przedszkolnym są realizowane projekty edukacyjne						
10	Misja i wizja zespołu szkolno-przedszkolnego jest zgodna z realizowanymi działaniami						
11	Relacje między nauczycielem, uczniem i rodzicem oparte są na wzajemnym szacunku						
12	Postawa nauczyciela wpływa na postawę uczniów						

Załącznik 4. Scenariusz wywiadu z Dyrektorem

Ogólne:

1. Czy lubi Pan/ Pani swoją pracę.
2. Co skłoniło Pana/ Panią aby zostać dyrektorem?

Efektywność

1. Czy zostały wprowadzone zmiany przez Panią/a w działalności zespołu szkolno-przedszkolnego?

Pytanie pomocnicze:

Z jakiego zakresu? Jaki wpływ miały na grupy pracownicze?

2. Czy są przeprowadzone kontrole wewnętrzne?

Pytanie pomocnicze:

Z jakiego zakresu są najczęściej przeprowadzane? Czy organizacja pracy w zespole szkolno-przedszkolnym wpływa na sposób pracy pracowników?

Zaangażowanie

1. Jak Pani(i) ocenia zaangażowanie swoich pracowników?

Pytanie pomocnicze:

Arkusze?/wskaźniki?

Jak buduje Pan(i) zaangażowanie pracowników? / poprzez jakie działania?

2. Jak Pan(i) ocenia efektywność działania placówki?
3. Jak ocenia Pani(i) jakość pracy pracowników?
4. Czy ocena pracy jest sformalizowana? Czy są kluczowe jej elementy?
5. Jak ocenia Pani(i) współpracę z rodzicami?

Dlaczego?

6. Jak polepszenie jakości pracy pracowników przekłada się na jakość oferty edukacyjnej?

Zarządzanie

1. Czy Pan/i uwzględnia sugestie pracowników? W jakim zakresie?
2. Czy praca w zespole szkolno-przedszkolnym pozwala na zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym, a osobistym?

Rozwój :

Własny:

1. Jak często i w jakim zakresie rozwija Pan(i) swoje kompetencje?

Organizacji:

2. W jaki sposób nauczyciele w zespole szkolno-przedszkolnym współpracują na poziomie przedszkole – szkoła?

Dodatkowy komentarz:

Metryczka

1. Płeć

Kobieta	
Mężczyzna	

2. Wiek

do 25 lat	
26-35 lat	
36-45 lat	
46-55 lat	
powyżej 55 lat	

3. Miejsce zamieszkania

Wieś	
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	
Miasto 20-100 tys. mieszkańców	
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	

4. Staż pracy w jednostce

do roku	
od roku do 5 lat	
powyżej 5 lat	

5. Staż pracy ogółem

od roku do 5 lat	
powyżej 5 lat	

6. Wykształcenie

Średnie	
Wyższe licencjat	
Wyższe magister	
Stopień naukowy doktora lub doktora habilitowanego	

Załącznik 5. Scenariusz wywiadu z ekspertem branżowym

1. Wsparcie organizacyjne jako ekspert – sposoby i możliwości
2. Jak rozumiane jest to wsparcie przez Panią?
3. Wsparcie organizacyjne jest określonym przejawem przez działanie w stosunku do pracowników, tylko jakim?
4. Czy wsparcie organizacyjne ma bezpośredni czy pośredni wpływ na działania pracowników?
5. Jak budować zaangażowanie w organizacji?
6. Czy dopasowanie kompetencji pracownika wpływa na poziom zaangażowania organizacyjnego?
7. Czy zaangażowanie przekłada się bezpośrednio na efektywność oraz wyniki?
8. Czy warto włączyć pracowników w podejmowanie strategicznych decyzji?
9. Co zrobić, aby nie pozwolić na spadek zaangażowania?

Załącznik 6. Oświadczenie o przetwarzaniu danych:

mgr IWONA BOBROWSKA-BUDNY

Talent Management Mentor

Partner w Kirov&Partners i LifeEnergy.pl

Dyrektor Programu MBA HR i Partner merytoryczny

Akademii Leona Koźmińskiego

OŚWIADCZENIE

Oświadczam, że wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych: zawartych w rozprawie doktorskiej:

Pani Magdaleny Chałupczak

Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych

zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27.04.2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem ich danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych, inaczej RODO) – Dz. Urz. UE L 119 z 04.05.2016 oraz przepisami krajowymi w zakresie ochrony danych osobowych. Wiem, że mam prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania, którego dokonano na podstawie tej zgody przed jej cofnięciem.

.....

podpis

Streszczenie w języku polskim

Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych

Praca doktorska w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości w nurcie praktycznym na poziomie zarządzania funkcjonalnego w subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi w typie zarządzania publicznego napisana pod kierunkiem: dr hab. inż. Justyny Bugaj, prof. UJ

Celem głównym pracy było określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych. Do zrealizowania sformułowanego celu posłużyły cele cząstkowe, w tym cele teoretyczno-poznawcze, metodyczne, empiryczne oraz użyteczne.

Zarządzanie jako proces informacyjno-decyzyjny w zespołach szkolno-przedszkolnych stało się standardem w ich funkcjonowaniu, dającym nie tylko nowy wymiar efektywności, ale gwarantującym również dobrą atmosferę w pracy, otwartość, tolerancję oraz wzajemną współpracę na różnych szczeblach edukacji. Nowym na gruncie polskiej nauki o zarządzaniu i jakości, a jednocześnie słabo rozpoznanym w światowej nauce o zarządzaniu obszarem poszukiwań była zależność pomiędzy efektywnością organizacyjną, a zaangażowaniem organizacyjnym w zespołach szkolno-przedszkolnych, co stanowiło przedmiot niniejszej rozprawy doktorskiej.

Rozdział pierwszy dotyczył problematyki efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych, był związany z przeglądem i usystematyzowaniem pojęć związanych z efektywnością organizacyjną. Wskazano wielowymiarowość pojęcia e.o. w odniesieniu do instytucji publicznych. Określone zostały czynniki wpływające na e.o., z których zostały wyodrębnione kryteria e.o. Dokonano przeglądu i wyboru metodyki badań nad e.o.

Drugi rozdział stanowił prace związane z przeglądem i usystematyzowaniem pojęć dotyczących zaangażowania organizacyjnego. Określono wielowymiarowość pojęcia zaangażowania organizacyjnego i określono jego poziomy. Wskazano kryteria zaangażowania organizacyjnego w sektorze publicznym. Działania te pozwoliły na dokonanie przeglądu i wyboru metodyki badania zaangażowania organizacyjnego.

Charakterystyka zespołów szkolno-przedszkolnych wypełniła rozdział trzeci, gdzie zostały doprecyzowane pojęcia związane z funkcjonowaniem ZSP oraz opisana geneza ich powstania. Wskazane zostały ZSP w systemie edukacji, wraz z opisem zasad, podstaw prawnych ich tworzenia i funkcjonowania jako instytucji publicznych. Określone zostały uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne działania ZSP, przy wskazaniu podstaw prawnych w aspekcie struktury finansowej instytucji publicznej. Szerzej została opisana rada pedagogiczna jako organ wewnętrzny ZSP, stanowiący podstawy jego funkcjonowania. Wyodrębnione zostały aspekty zarządzania ZSP jako instytucji publicznych.

Czwarty rozdział skoncentrowany został na opracowaniu narzędzia badawczego, pozwalającego na identyfikację, analizę i ocenę efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w ZSP. Konceptualizacja efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych pozwoliła na opracowanie kryteriów oceny efektywności organizacyjnej oraz poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych. Działania te określiły prace nad narzędziami badawczymi w postaci kwestionariuszy ankiet dla poszczególnych grup

respondentów, pozwalających na ocenę poziomu zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej. W pracy wprowadzono metody mieszane z zastosowaniem podejścia ilościowego oraz jakościowego. Do badań jakościowych użyto narzędzia kwestionariusza wywiadu w grupie dyrektorów ZSP oraz scenariusza wywiadu dla eksperta branżowego.

Przygotowane narzędzia badawcze przyczyniły się do realizacji prac nad rozdziałem piątym, w którym dokonano identyfikacji barier w określaniu efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych. Było to możliwe poprzez analizę danych z badań ilościowych i doprecyzowanie poprzez badania jakościowe. Badania pozwoliły na interpretację danych, które wskazywały na sposób kształtowania e.o. i poziomów zaangażowania organizacyjnego.

Rozdział szósty to identyfikacja związków pomiędzy efektywnością organizacyjnej a poziomem zaangażowania organizacyjnego w badanych zespołach szkolno-przedszkolnych. Zostały sformułowane rekomendacje dla dyrektorów ZSP w zakresie zarządzania e.o. i zaangażowaniem organizacyjnym, w celu zwiększenia efektywności organizacyjnej i zmiany poziomów zaangażowania organizacyjnego zespołów szkolno-przedszkolnych. Omówione zostały determinanty i ograniczenia przedstawionych rekomendacji.

Niniejsza praca prezentuje wyniki przeprowadzonych badań z zastosowaniem triangulacji metod. Wykazano, iż wiedza, doświadczenie i sposób zarządzania zespołami szkolno-przedszkolnymi jest możliwy poprzez wdrożenie działań odpowiednich do instytucji publicznych. Instytucje publiczne, do jakich należą ZSP, zarządzane przez dyrektorów powinny czerpać z doświadczenia i wiedzy stosowanych w biznesie. Możliwość rozwoju ZSP poprzez wzrost elastyczności zachowań pracowników, ale też zwiększenie ich uprawnień decyzyjnych to istotny kierunek działań w instytucjach publicznych. Skutkuje on wzrostem samodzielności pracowników i ich odpowiedzialności oraz ich zainteresowanie pracą i zaangażowania się w nią.

Słowa kluczowe: efektywność organizacyjna, zaangażowanie organizacyjne, system edukacji, instytucje publiczne

Summary in English

Effectiveness and organizational commitment in school and pre-school complexes

Doctoral thesis in the discipline of management and quality sciences in a practical trend at the functional management level in the subdiscipline of human resource management in the type of public management written under the supervision of: assistant profesor Eng. Justyna Bugaj, prof. Of the Jagiellonian University

The main aim of the work was to define organizational effectiveness and levels of organizational involvement in pre-school and school complexes. To be realized, the formulated goal was served by partial goals, including theoretical and cognitive, methodical, empirical and utilitarian goals.

Management as an information and decision-making process in pre-school and school complexes has become a standard in their operation, giving not only a new dimension of efficiency, but also guaranteeing a good atmosphere at work, openness, tolerance and mutual cooperation at various levels of education. New in the Polish science of management and quality, and at the same time poorly recognized in the global science of exploration management, was the relationship between organizational effectiveness and organizational commitment in pre-school and school teams, which was the subject of this doctoral dissertation.

The first chapter focused on the subject of organizational effectiveness in public institutions and was related to the review and systematization of concepts related to organizational effectiveness. The multidimensionality of the concept of organizational effectiveness with reference to public institutions was indicated. Factors influencing organizational effectiveness have been identified, from which the organizational effectiveness criteria have been separated. A review and selection of the methodology of research on organizational effectiveness was made.

The second chapter was related to the review and systematization of the concepts of organizational involvement. The multidimensionality of the concept of organizational commitment was defined and its levels were determined. Criteria for organizational involvement in the public sector were indicated. These activities allowed for the review and selection of the methodology of organizational commitment research.

The third chapter was a description of school and pre-school complexes, where the terms related to the functioning of the school and pre-school complexes were clarified and the genesis of their formation was described. The school and pre-school complexes were indicated in the education system, where the principles and legal bases for their creation and functioning as public institutions were described. The internal and external conditions of the school and pre-school complexes' activities were determined, along with the legal basis in terms of the financial structure of a public institution. The teaching council has been described in more detail as an internal body of the school and pre-school complexes, which is the basis for its functioning. Aspects of managing school and pre-school complexes as public institutions have been distinguished.

The fourth chapter was focused on the development of a research tool allowing for the identification, analysis and assessment of organizational effectiveness and levels of organizational involvement in the school and pre-school complexes. Conceptualization of organizational effectiveness and levels of organizational commitment in school and pre-school teams allowed for the development of criteria for assessing organizational effectiveness and levels of organizational commitment in pre-school and school

teams. These activities determined the work on research tools in the form of questionnaires for individual groups of respondents allowing for the assessment of the level of organizational commitment and organizational effectiveness. In the work, mixed methods were used with the shifting of the quantitative and qualitative approaches. For qualitative research, an interview questionnaire tool was used in the group of headteachers of school and pre-school complexes and an interview questionnaire for an industry expert.

The prepared research tools contributed to the implementation of the works on the fifth chapter, in which the barriers to determining organizational effectiveness and levels of organizational involvement in pre-school and school teams were identified. This was possible through the analysis of data from quantitative studies and refinement through qualitative studies. The research allowed for the interpretation of data that indicated the way of shaping organizational effectiveness and levels of organizational commitment.

The sixth chapter consists of dissertations identifying the relationships between organizational effectiveness and the level of organizational commitment in the pre-school and school teams under study. Recommendations for headteachers of school and pre-school complexes in the field of organizational effectiveness management and organizational commitment to increase organizational effectiveness and change the levels of organizational commitment of school and preschool teams have been formulated. Determinants and limitations of the recommendations presented were discussed.

This paper presents the results of the research carried out with the use of triangulation methods. It has been shown that the knowledge, experience and management of school and pre-school teams is possible through the implementation of activities appropriate to public institutions. Public institutions, to which school and pre-school complexes belong, managed by directors should draw on experience and knowledge applied in business. The possibility of developing school and pre-school complexes by increasing the flexibility of employees' behaviour, but also increasing their decision-making powers is an important direction of activities in public institutions. It results in an increase in the independence of employees and their responsibility as well as their interest in and commitment to work.

Keywords: organizational effectiveness, organizational commitment, education system, public institutions