

Pedagogiczne aspekty zarządzania organizacją

Tom I

Redakcja naukowa
Miroslaw K. Szpakowski
Ewelina Dąbek

Pedagogiczne aspekty zarządzania organizacją

Tom I



WYDAWNICTWO

Zamość 2014

Recenzent

prof. zw. dr hab. Roman Pelczar

Redakcja naukowa

mgr Mirosław K. Szpakowski
mgr Ewelina Dąbek

Autorzy według kolejności publikacji:

mgr Mirosław K. Szpakowski, Magdalena Szpakowska
prof. nadzw. dr hab. Stanisław Ślusarczyk, mgr Julita Ślusarczyk
prof. UR dr hab. inż. Kazimierz W. Krupa, mgr Irmina Jeleniewska-Korzela, mgr Wojciech Krupa
mgr inż. Szymon Krzyżan
doc. dr Skotnyy Pavlo, mgr inż. Chruszcz Anna, mgr Augustyn Kamil
dr Andrzej Gołębiowski, mgr Magdalena M. Kępa
dr Monika Mazur
mgr Agata Sowińska
dr Krzysztof Linowski
mgr Katarzyna A. Brzuskiewicz
mgr Ewelina Dąbek
mgr Patrycja Kucharska
mgr sztuki Piotr A. Szymański
mgr Marzena Zaremba
mgr Маріанна Ходаківська, mgr Вероніка Ходаківська, mgr В'ячеслав Ходаківський

Projekt okładki i skład

mgr inż. Marcin Matlak

ISBN 978-83-935570-1-1

Druk

Mazowieckie Centrum Poligrafii
ul Duża 1, 05-270 Marki

Wydawnictwo

Knowledge Innovation Center Sp. z o.o.
ul. Piłsudskiego 29, 22-400 Zamość
tel. 84-639-97-86; kom. 785-647-357
mszapkowski@op.pl
www.zamojska.org
www.szapkowski.org.pl



Zamość 2014

*Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikowanie lub kopiowanie w części lub całości,
wyłącznie za zgodą Wydawcy
Nakład 200 egz.*

Spis treści

Wprowadzenie	11
---------------------------	----

Rozdział I

mgr **Mirosław K. Szpakowski**
Magdalena Szpakowska

Zarządzanie zasobami ludzkimi

w organizacji edukacyjnej i pracy pedagoga	15
1. Streszczenie	15
2. Wstęp	16
3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji oświatowej	18
4. Specyfika pracy pedagoga	19
5. Komunikacja i komunikowanie w edukacji	20
6. Osiąganie celów wychowawczych poprzez autorytet pedagoga	22
7. Retoryka i jej rola w procesie komunikacji z uczniami	24
8. Pedagog, czyli „dobry mówca”	29
9. Podsumowanie	32
10. Summary	32
11. Bibliografia	33

Rozdział II

prof. nadzw. dr hab. **Stanisław Ślusarczyk**
mgr **Julita Ślusarczyk**

Zarządzanie jako nauka i sztuka prowadzenia biznesu	39
1. Streszczenie	39
2. Wstęp	39
3. Ujęcie instytucjonalne i funkcjonalne zarządzania	41
4. Znaczenie zasad sprawnego zarządzania H. Fayola	45
5. Zmienność filozofii zarządzania	48
6. Współczesne wyzwania	53
7. Podsumowanie	56
8. Summary	57
9. Bibliografia	57

Rozdział III

prof. UR dr hab. inż. **Kazimierz W. Krupa**

mgr **Irmina Jeleniewska-Korzela**

mgr **Wojciech Krupa**

Indeks zadowolenia społecznego i innowacyjność pracowników MSP

(wybrane aspekty i wyniki badań empirycznych)	61
1. Streszczenie	61
2. Wstęp	61
3. Zadowolenie społeczne i Happy Planet Index	62
4. Innowacyjność MSP	67
5. Summary	69
6. Bibliografia	69

Rozdział IV

mgr inż. **Szymon Krzyżan**

Ogólna koncepcja efektywności marketingowej

przedsiębiorstwa dystrybucyjnego	71
1. Streszczenie	71
2. Wstęp	72
3. Ogólna koncepcja przedsiębiorstwa dystrybucyjnego	74
4. Przedsiębiorstwo dystrybucyjne istotnym ogniwem w kanale marketingowym	77
5. Przedsiębiorstwo dystrybucyjne a kreowanie nowej wartości	80
6. Przedsiębiorstwo dystrybucyjne a sprawne działanie	82
7. Marketing w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym	84
8. Przesłanki wyboru marketingu przez przedsiębiorstwo dystrybucyjne	86
9. Istota efektywności	88
10. Typologia efektywności	90
11. Efektywność marketingu	91
12. Badanie i ocena efektywności marketingu	93
13. Podsumowanie	94
14. Summary	95
15. Bibliografia	96

Rozdział V

doc. dr **Skotny Pavlo**

mgr inż. **Chruszcz Anna**

mgr **Augustyn Kamil**

Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników

współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych	99
1. Streszczenie	99

2. Wstęp	100
3. Cel badania, hipoteza badawcza, wykorzystane metody i charakterystyka procesu postępowania badawczego	102
4. Wyniki badań	106
4.1. I badanie przeprowadzone w roku 2010	106
4.2. II badanie przeprowadzone w roku 2010.....	112
4.3. I badanie przeprowadzone w roku 2011	117
4.4. II badanie przeprowadzone w roku 2011.....	122
4.5. Badanie przeprowadzone w roku 2012	127
4.6. Badanie przeprowadzone w roku 2013	131
5. Podsumowanie i wnioski.....	135
6. Summary.....	141
7. Bibliografia	141

Rozdział VI

dr **Andrzej Gołębiowski**
mgr **Magdalena M. Kępa**

Perspektywa rozwojowa w dziedzinie zarządzania szkołą

– dyrektor w dobie XXI wieku	143
1. Streszczenie	143
2. Wprowadzenie	143
3. Kompetencje i obowiązki dyrektora szkoły katalizatorem innowacyjności	144
4. Cechy osobowościowe dyrektora XXI wieku	148
5. Rozwój dyrektora sprzyja progresowi szkoły – wyzwania XXI wieku	153
6. Podsumowanie	165
7. Summary.....	165
8. Bibliografia	166

Rozdział VII

dr **Monika Mazur**

Motywacja jako źródło zawodowej aktywności człowieka

1. Streszczenie	169
2. Wstęp	169
3. Teorie motywacji.....	170
4. Sposoby motywowania.....	177
5. Zasady motywowania	190
6. Motywacja do poszukiwania pracy przez osoby niepełnosprawne w świetle wyników badań własnych	193
7. Podsumowanie	201
8. Summary.....	202

9. Bibliografia 202

Rozdział VIII

mgr **Agata Sowińska**

Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language

Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego 205

1. Streszczenie	205
2. Wstęp	205
3. Definityjne ujęcie oraz efektywność metody CALL.....	206
4. Zastosowanie metody CALL w procesie nauczania języka angielskiego	208
5. Specyfika innowacyjnej metody CALL w procesie nauczania języka angielskiego	212
6. Efektywność zastosowania metody CALL w nauczaniu języka angielskiego	213
7. Europejskie statystyki dotyczące metody CALL	217
8. Definityjne ujęcie metody projektu edukacyjnego wraz z jego specyfiką.....	218
9. Podsumowanie	221
10. Summary.....	222
11. Bibliografia	223

Rozdział IX

dr **Krzysztof Linowski**

Rozmowa jako sposób sprawnego funkcjonowania organizacji pracy

penitencjarnej 225

1. Streszczenie	225
2. Wstęp	226
3. Rozmowa i dialog.....	227
4. Typy rozmów jako wyraz sprawnej organizacji pracy penitencjarnej	234
5. Posumowanie	244
6. Summary.....	245
7. Bibliografia:	246

Rozdział X

mgr **Katarzyna A. Brzuskiewicz**

Aspiracje życiowe młodzieży gimnazjalnej

z terenów wiejskich..... 249

1. Streszczenie	249
2. Wstęp	249
3. Pojęcie aspiracji i jej rodzaje.....	250
4. Specyfika środowiska wiejskiego w rozwoju młodzieży gimnazjalnej	252
5. Aspiracje życiowe młodzieży gimnazjalnej z terenów wiejskich	

w świetle wyników własnych badań empirycznych	254
5.1. Charakterystyka aspiracji życiowych w opinii młodzieży gimnazjalnej	255
5.2. Rodzaje i poziom aspiracji życiowych badanej młodzieży	260
6. Podsumowanie	266
7. Summary	267
8. Bibliografia	268

Rozdział XI

mgr **Ewelina Dąbek**

Wychowanie w świetle pedagogiki

i zasad Kościoła katolickiego	271
1. Streszczenie	271
2. Wstęp	272
3. Wychowanie w świetle literatury przedmiotu	273
4. Odpowiedzialność za wychowanie dzieci	275
5. Odpowiedzialność w procesie wychowania	279
6. Komunikacja jako narzędzie wychowawcze	281
7. Media w procesie wychowawczym	285
8. Miejsce nauki Kościoła katolickiego w systemie wychowawczym oraz rodzinie	289
9. Podsumowanie	291
10. Summary	291
11. Bibliografia	292

Rozdział XII

mgr **Patrycja Kucharska**

Komunikacja interpersonalna w strukturach Kościoła katolickiego	295
1. Streszczenie	295
2. Wprowadzenie	295
3. Istota komunikacji interpersonalnej	296
4. Kościół jako wspólnota wiernych	299
5. Specyfika komunikowania w Kościele	303
6. Homilia jako nowy typ dyskursu kaznodziejskiego	306
7. Perswazyjność komunikatów religijnych	309
8. Podsumowanie	315
9. Summary	315
10. Bibliografia	316

Rozdział XIIImgr sztuki **Piotr A. Szymański****Wybrane problemy dotyczące nauk społecznych i zarządzania kulturą**

z uwzględnieniem piosenki religijnej	319
1. Streszczenie	319
2. Wstęp	319
3. Kultura medialna, intersubiektywność, perswazja	320
4. Promocja piosenki jako jedna z form zarządzania kulturą organizacji społecznych	328
5. Podsumowanie	335
6. Summary	337
7. Bibliografia	337

Rozdział XIVmgr **Marzena Zaremba****Jan Paweł II Poeta, Literat – Wykładowca, Nauczyciel**

341	341
1. Streszczenie	341
2. Wstęp	341
3. Jan Paweł II – miłośnik kultury	344
4. Ojciec Święty – Mistrz słowa	346
5. Jan Paweł II – miłośnik sztuki	350
6. Jan Paweł II – Poeta - Literat	353
7. Jan Paweł II – Wykładowca, Nauczyciel	361
8. Podsumowanie	363
9. Summary	363
10. Bibliografia	364

Rozdział XVmgr **Маріанна Ходаківська**mgr **Вероніка Ходаківська**mgr **В'ячеслав Ходаківський****Екологічне управління в освіті Польщі**

367	367
1. Короткий опис	367
2. Вступ	368
3. Структура освіти Польщі	370
4. Екологічне управління	372
5. Екологічне освіта, як головний чинник екологічного управління в освіті	373
6. Державно-правові екологічні акти в Польщі	375
7. Екологічне управління в дошкільній та початковій освіті, в гімназії і школах надгімназійних	377
8. Підсумовування	381
9. Summary	382
10. Література	382

Wprowadzenie

Inspiracją dla redaktorów, stanowiącą jednocześnie przyczynek do powstania najpierw koncepcji, a później niniejszej monografii, było stwierdzenie, że „(...) system edukacji jest odpowiedzialny za to, czego i jak uczymy młodzież i dorosłych, a także za to, czego ich nie uczymy i w jakim zakresie nie kształtujemy. Edukacja wiąże się z jakością człowieka, z procesami transformacji oraz z wyzwaniem cywilizacyjnymi dla Polski, Europy, Świata”¹.

Powyższa idea wydaje się w najlepszy sposób oddawać zarówno obrany kierunek, jak też intencje, które przyświecały nam w opracowaniu własnych tekstów oraz w doborze treści redagowanych przez poszczególnych Autorów. Pierwszy tom publikacji (mamy nadzieję, że z całej serii) pt. „Pedagogiczne aspekty zarządzania organizacją” powstał zatem z nadzieją wpisania się w ten „system edukacji”, który wiąże się ze wspomnianą górnolotnie, lecz jak najbardziej trafnie *jakością człowieka*.

Pedagogika i zarządzanie w wielu obszarach idą w parze, a ich korelacja uświadamia nam, jak społecznie ważnymi są dziś dziedzinami nauki. Poszczególni Autorzy w kolejnych rozdziałach dowodzą, że zarządzanie tymi najważniejszymi zasobami, jakimi są przecież ludzie, w wymierny sposób oddziałuje na działalność organizacji – tak edukacyjnej, jak i niemal każdej innej. To zagadnienie w pierwszym rozdziale podejmuje i rozwija mgr Mirosław K. Szpakowski. Znajomość samych podstaw zarządzania pomaga pedagogowi w sposób skuteczny przekazywać wiedzę, która jest wspomnianym wcześniej swoistym *wyzwaniem cywilizacyjnym*. Stąd też nawiązujemy w kolejnych rozdziałach do przedsiębiorczości, marketingu i innowacyjności, bez których współcześnie trudno sobie wyobrazić rozwój społeczeństwa wiedzy i informacji, jakim nazywane już jest pokolenie XXI wieku. Właśnie ten obszar, dzieląc się swymi doświadczeniami i profesjonalną

¹A. Burewicz, *Od nauki do komputerów od komputerów do nauki*, [w:] *XX Konferencja. Informatyka w szkole*, (red.) M.M. Sysło, Instytut Informatyki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 1.

wiedzą, w drugim i trzecim rozdziale, opisują Profesorowie: Stanisław Ślusarczyk i Kazimierz W. Krupa. Podstawowym zadaniem edukacji jest przygotowanie młodych ludzi do wyzwań, które spotkają na swej przyszłej drodze życia. Dr Gołębiowski wprowadza nas w arkana zarządzania szkołą, wskazując na kluczowe kwestie, na które powinien zwrócić uwagę każdy dyrektor zarządzający placówką oświatową. Doskonale wpisują się w tę kwestię spostrzeżenia oparte na wnikliwej analizie, prezentowane w szóstym rozdziale przez dr Monikę Mazur. Doc. Skotny wraz z współautorami w piątym rozdziale przedstawiają wnioski i tezy, będące owocem wieloletnich badań empirycznych w obszarze twórczego myślenia współczesnych organizacji. W zakresie sprawnego funkcjonowania organizacji na znaczenie *rozmowy*, zwraca natomiast uwagę w rozdziale ósmym dr Krzysztof Linowski.

Niebagatelną rolę w wychowaniu i pedagogice odgrywają wartości, do których nawiązuje w rozdziale dziesiątym mgr Ewelina Dąbek, kierując szczególną uwagę na wartości chrześcijańskie w wychowaniu człowieka. Temat ten rozwija również mgr Patrycja Kucharska, a mgr sztuki Piotr A. Szymański w rozdziale dwunastym wprowadza nas w ważkie zagadnienia dotyczące nauk społecznych i zarządzania kulturą z uwzględnieniem piosenki religijnej.

Wielu innych autorów rozwija i we wnikliwy sposób rozważa powyższe zagadnienia, czyniąc tym samym spójne przesłanie, które w naszym zamyśle powinno dotrzeć do środowisk naukowych, zajmujących się zarówno pedagogiką jak i zarządzaniem. Wnioski oraz ważne spostrzeżenia sformułowane przez zaproszonych do publikacji specjalistów powinny okazać się również przydatne studentom nauk o zarządzaniu oraz pedagogiki.

Analiza literatury przedmiotu dowodzi, że trudno jest znaleźć publikacje w tak analityczny sposób opisujące związek pomiędzy teorią zarządzania a pedagogiką i to w tak szerokim kontekście związanym ze strony pedagogiki z wartościami, a ze strony zarządzania z przedsiębiorczością, marketingiem, aspiracjami i komunikacją. Wszystko to często w tle i odniesieniu do Katolickiej Nauki Społecznej.

Zapraszając do lektury, pozostajemy w przekonaniu, że nie zawiedziemy oczekiwań wszystkich tych, którzy zaufali nam i zdecydowali się poświęcić swój cenny czas na zapoznanie się z naszymi przemyśleniami i wnioskami.

Jednocześnie dziękujemy wszystkim Autorom poszczególnych rozdziałów, którzy zgodzili się podzielić na naszych łamach swymi cennymi materiałami, a bez których tak wnikliwa i profesjonalna analiza przedmiotu nie byłaby możliwa.

Szczególne jednak podziękowania kierujemy do recenzenta Pana Profesora Romana Pelczara, którego cenne wskazówki i uwagi miały decydujący wpływ na powstanie ostatecznej wersji powyższej monografii.

Mirosław K. Szpakowski, Ewelina Dąbek

mgr Mirosław K. Szpakowski
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Magdalena Szpakowska
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Rozdział I

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji edukacyjnej i pracy pedagoga

1. Streszczenie

Powyższe opracowanie traktuje o roli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oświatowej, w kontekście nauczania z wykorzystaniem umiejętności emisji głosu. Autor przeprowadził badania wśród studentów oraz uczniów zamojskich uczelni i szkół (próba stu). Wyniki badań potwierdziły tezę, że znajomość podstaw zarządzania z wykorzystaniem emisji głosu przez nauczycieli¹ (wykładowców), ma znaczenie zarówno dla uczelni, jak i studentów. Wpływa też na opinię o danej organizacji, a także na zaangażowanie w powierzone obowiązki. Można stwierdzić, że studenci chętniej uczęszczają na zajęcia, które prowadzą wykładowcy posiadający autorytet², potrafią nawiązać kontakt i wzbudzić szacunek nie tylko dzięki posiadanej wiedzy w określonej dziedzinie, ale także zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem technik emisji głosu.

W wyniku wnikliwego badania literatury przedmiotu autor dowodzi,

¹ Omawiając powyższe zagadnienie należy mieć świadomość, że „(...) profesja nauczyciela jest niezwykle trudnym zajęciem, dlatego aby mogła być wykonywana właściwie, niezbędne są pewne kwalifikacje”. Zob. O. Szymoń, *Rola społeczna a tożsamość organizacyjna nauczyciela*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Praca magisterska, Warszawa 2012, s. 46.

² Powyższe rozważania osadzone są w dosyć oryginalnym obszarze, bowiem implikacji nauk o zarządzaniu do procesu edukacyjnego oraz pracy pedagogów. Bada się więc korelacje zachodzące pomiędzy zarządzaniem (przewodzeniem) organizacją np. biznesową, a organizacją edukacyjną z jednej strony i uczniów/studentów z drugiej. Autorytet „przywódcy” w obu przypadkach wydaje się bezcennym walorem, bowiem „(...) przewodzenie organizacją odbywa się przecież także w oparciu o autorytet menedżera. Chodzi tu o autorytet techniczny, który musi w ten sposób wyróżniać go spośród podwładnych – o ile oczywiście zależy mu na skutecznym i efektywnym zarządzaniu (przywództwie)”. Zob. M.K. Szpakowski, *Informatyzacja zarządzania współczesną organizacją*, [w:] *Informatyzacja zarządzania. Nowe technologie, informacja, wiedza, komunikacja*, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2013, s. 50-51.

że połączenie podjętych dwóch dziedzin nauki, jak na razie jest stosunkowo rzadkie i z całą pewnością zasługuje na głębszą analizę. Jak zatem kierować grupą, jak nią przewodzić, jak wydobyć drzemiący w młodzieży potencjał i wreszcie, jak doprowadzić do skutecznego przekazania wiedzy przez pedagoga? Takie pytania nurtowały autora, determinując podjęcie powyższej problematyki. Czy znaleziono odpowiedzi lub choć ich namiastkę? To pytanie pozostaje do indywidualnej oceny czytelnika.

Część teoretyczna artykułu opiera się na omówieniu kluczowych pojęć, takich jak: organizacja, zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi w placówce oświatowej, kreatywność oraz zaangażowanie pedagoga. Jego wiedza, komunikacja, autorytet, wymowa, dykcja i retoryka.

Część badawczą stanowią badania uczniów i studentów zamojskich szkół i uczelni.

Słowa kluczowe: organizacja, zarządzanie, zasoby ludzkie, pedagogika, retoryka, emisja głosu.

2. Wstęp

„Organizacja, która się uczy, to organizacja inteligentna, zdolna do autorefleksji”³. Niewątpliwie takimi właśnie organizacjami są szkoły oraz wyższe uczelnie, będące przedmiotem zainteresowania autora powyższego opracowania. Powyższe rozważania osadzone są w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oświatowej i w pracy pedagoga, który to posiada wiedzę oraz praktyczne umiejętności w zakresie komunikacji i emisji głosu. Należy w tym miejscu podkreślić, że „(...) działalność organizacji rządzi się nieco innymi prawami od tych, które mają zastosowanie w innych obszarach aktywności społecznych”⁴. Autor formułuje zatem tezę, iż zachodzi widoczna korelacja pomiędzy praktycznym zarządzaniem a umiejętnym wykorzystaniem głosu z naciskiem na retorykę i emisję głosu. Na podstawie przeprowadzonych badań próby 100 wśród studentów i uczniów zamojskich

³J. Szaban, *Przedsiębiorstwo inteligentne – główny aktor w budowaniu gospodarki opartej o wiedzę*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) B. Wawrzyszak, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.

⁴M.K. Szpakowski, *Zarządzanie parafią katolicką – organizacją, która promuje wartości, moralność oraz rodzinę*, [w:] *Kościół katolicki w Polsce. Organizacja, zarządzanie, funkcje społeczne*, (red.) M.K. Szpakowski, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2013, s. 114.

szkół i uczelni, autor porównuje placówkę oświatową do szczególnego co prawda, ale jednak przedsiębiorstwa, a pedagoga do menedżera, który zarządza ludźmi. Wyciąga też daleko idące wnioski z przeprowadzonych badań w zakresie relacji nauczyciel – uczeń, ich oceny i wzajemnego oddziaływania. Współczesne uczelnie wyższe bądź już nawet szkoły, podlegają bowiem bardzo podobnym oddziaływaniom otoczenia i rynku, jak inne organizacje np. biznesowe, które funkcjonują we współczesnych realiach gospodarczych i konkurencyjnych. W procesie rekrutacji uczniów/studentów, używane są różnego rodzaju formy promocji i marketingu, których celem jest umocnienie pozycji konkurencyjnej danej placówki oraz pozyskanie jak największej liczby uczniów/studentów. Jak jednak wynika z badań autora, tym kluczowym elementem, który (uczniowie mniej, jednak studenci zdecydowanie bardziej) biorą pod uwagę, jest opinia co do poziomu placówki edukacyjnej, jak i kompetencji jej kadry dydaktycznej (aż 67% badanych wskazało właśnie ten czynnik jako podstawowy).

Nie da się przecenić zatem nauczycieli i wykładowców posiadających wiedzę, ale też: umiejętność jej przekazania, komunikatywność, kreatywność i swego rodzaju charyzmę⁵, które to razem wzięte składają się na jego indywidualną osobowość⁶. Można powiedzieć, że jest to wypracowany specyficzny system pracy, którego rolą jest integracja wszystkich sfer psychicznych człowieka. Zatem nie może dziwić fakt, iż jednym ze sposobów budowania przewagi konkurencyjnej organizacji oświatowej opartej na twórczym gospodarowaniu kapitałem ludzkim, jest oparcie jej na kreatywności pracowników⁷. Komu bowiem bardziej, jak nie organizacjom zajmującym się kształceniem przyszłych kadr może (i powinien) być ten fakt bardziej znany? Kreatywność pracowników, ich zaangażowanie i poświęcenie w realizacji celów organizacji, osiągniemy między innymi poprzez właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, które jest w gestii zarówno kadry dydaktycznej,

⁵ Powyższe czynniki dokładniej zostały opisane w dalszej części opracowania.

⁶ A. Biela, *Psychologiczne i społeczne zasoby kapitału ludzkiego w zarządzaniu personelem*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, (red.) M. Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 59.

⁷ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez organizowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 7.

18 _____ Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji edukacyjnej i pracy pedagoga jak i dyrekcji danej placówki oświatowej⁸.

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji oświatowej

Czym są tzw. *zasoby ludzkie* i jak wygląda zarządzanie nimi? Zasoby ludzkie są tym specyficznym, wyraźnie wyodrębnionym przedmiotem zarządzania – zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management* – HRM), którego celem jest przede wszystkim dostosowanie cech zasobów ludzkich do potrzeb organizacji, jak też ludzkich aspiracji i ambicji oraz wymagań otoczenia społecznego, prawnego bądź instytucjonalnego⁹. Zarządzanie zasobami ludzkimi, można uważać więc, za „(...) zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne, a nawet filozoficzne”¹⁰. W większości popularnych i naukowych opracowań z dziedziny zarządzania znajdziemy stwierdzenie, że najważniejszym zasobem każdej organizacji, fundamentem jej przewagi konkurencyjnej – są właśnie jej „zasoby ludzkie”. Jest to stwierdzenie, którego prawdziwość nie może budzić dziś żadnych wątpliwości¹¹. Rozwijanie zasobów ludzkich¹² jest jednym z najcenniejszych elementów kapitału danej organizacji. W organizacji oświatowej, zasoby ludzkie stanowi przede wszystkim (choć nie tylko) kadra dydaktyczna. Jak pisze M. Armstrong, „(...) podstawą zaangażowania pracownika jest jego identyfikacja z celami i wartościami firmy, chęć pozostania w organizacji oraz gotowość do podejmowania wysiłku na rzecz organizacji”¹³. Wysiłek wkładany w doskonalenie swych umiejętności w przypadku pedagogów jest

⁸ Należy zauważyć, że „w polskiej literaturze z zakresu zarządzania oświatą od kilkunastu lat intensywnie lansuje się pojęcie „menedżera oświaty”. Oznacza ono takiego dyrektora, który w imieniu właściciela szkoły (samorządu, organizacji społecznej, osoby fizycznej) potrafi inspirować i stwarzać warunki do twórczego poszukiwania nowych metod, form działalności pedagogicznej oraz organizacyjnej placówki, czyli samodzielnie i twórczo podejmować decyzje o działaniach ludzi, którymi kieruje”. Zob. K. Leśniak, *Dyrektor szkoły jako menedżer*, [w:] *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, T. 18, Nr 1/2011, s. 2010.

⁹ R.S. Schuller, *Human resource management*, [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, T. 2, Routledge, London-New York, s. 1836-1856.

¹⁰ J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, 1989.

¹¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 45.

¹² H. Szymańska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i Zamojska Korporacja Energetyczna SA*, (praca lic.) KUL, Lublin 2002, s. 11.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny podręcznik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 43.

niekwestionowany i doceniany też w postaci wielu przywilejów branżowych, co jednak nie jest obszarem zainteresowania autora, a z czym zapewne czynni pedagodzy chętnie podjęliby polemikę.

4. Specyfika pracy pedagoga

Odnosząc się do specyfiki pracy nauczyciela w szkole, (pedagoga/wykładowcy) należy zauważyć, że wyższe wykształcenie posiada większości pracujących w niej osób. Charakter pracy nauczycieli wymaga od nich aktywności i coraz to nowych, dostosowanych do potrzeb ich wychowanków adekwatnych zachowań. Nauczyciel nie powinien podchodzić do ucznia w sposób rutynowy, z założonymi z góry sztamowymi rozwiązaniami. Wymaga się od niego (nie bez powodu zresztą) wiedzy fachowej, praktycznej oraz psychologicznej i pedagogicznej na najwyższym poziomie, dzięki czemu może on sprostać różnorodnym wyzwaniom i problemom w nauczaniu, jak i kontaktach personalnych z uczniami. Uczniowie pochodzą przecież z różnych środowisk i kultur, charakteryzują się różnorodnymi zachowaniami, a także wiedzą¹⁴, wrażliwością i indywidualnymi umiejętnościami¹⁵. Na poziomie klasy – stanowiącej grupę (taką małą organizację), nauczyciel staje się swego rodzaju przywódcą¹⁶, który zarządza zarówno pracą, jak i organizacją zajęć w całym procesie edukacyjnym. Porównanie to i użycie pojęcia „przywódca”¹⁷ w tym miejscu może spotkać się z protestem części pedagogów, jednak autor jest przekonany, iż jest w stanie dowieść słuszności wykorzystania tego właśnie terminu, mając na uwadze własne praktyczne doświadczenia w nauczaniu oraz współczesne realia środowiskowo-kulturowe.

¹⁴ Nawiązując do znaczenia „wiedzy” w organizacji, należy pamiętać, iż analizując jej znaczenie nie możemy pomijać znaczenia informacji, które to idą w parze. Por. M.K. Szpakowski, *Knowledge Management in 21st Century Organization*, [w:] *Management of Organization in the Age of Globalization*, (red.) M.K. Szpakowski, B.M. Kolbus, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2012, s. 11-12.

¹⁵ E. Augustyniak, *Współczesne zarządzanie w szkole*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, (red.) M. Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 153.

¹⁶ „Przywództwo jest to zdolność do wpływania na zachowanie grupy, tak by osiągnąć zamierzony cel”. Zob. Kottler, (1988), za Bass, (1981), s. 5.

¹⁷ Problematykę przywództwa w grupie i organizacji w doskonały sposób omówioną i przeanalizowaną, odnajdujemy u Profesora A.K. Koźmińskiego, który zwraca uwagę, że „(...) mówiąc o przywództwie, będziemy więc mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągnąć cele, jakie stawia sobie organizacja”. Zob. A.K. Koźmiński, (2004), op. cit., s. 151.

Nauczyciel, podobnie przecież jak powiedzmy kierownik średniego szczebla w przedsiębiorstwie, obserwując poszczególnych pracowników (w naszym przypadku uczniów/studentów), może zidentyfikować role społeczne swych podwładnych. Efektem tej analizy, powinny być wnioski dotyczące podjęcia odpowiednich działań, korygujących społeczną strukturę ról jednostek lub powstrzymanie się od jakiegokolwiek interwencji¹⁸. Zatem niezmiernie ważna wydaje się tutaj umiejętność odpowiedniego zarządzania – także swoją wiedzą¹⁹. Nauczyciel, będąc pracownikiem szkoły, prowadząc wykłady powinien być przekonany, że jego mowa i wypowiedzi są zrozumiałe dla odbiorców. Znacząca wydaje się być tutaj kultura logiczna, znajomość języka i jego oczywiste właściwości, zdolność do wyciągania wniosków, zaobserwowanie pewnych niespójności oraz odkrywanie wszelakich ukrytych założeń²⁰. Oczywistym więc wydaje się być, że nauczyciel powinien znać podstawy zarządzania zarówno ludźmi, jak i organizacją. Organizacja natomiast powinna m.in. zapewnić właściwy poziom dokształcania swoich pracowników²¹. Między innymi bowiem P. Drucker, który jest jednym z najwybitniejszych specjalistów zarządzania w drugiej połowie XX wieku, wśród siedmiu cech charakteryzujących zarządzanie, aż trzy z nich w bezpośredni sposób odnosi do zarządzania ludźmi. Dlaczego? Ponieważ zarządzanie dotyczy przede wszystkim człowieka i jest głęboko osadzone w jego kulturze, wymaga też przede wszystkim umiejętności skutecznego komunikowania się²².

5. Komunikacja i komunikowanie w edukacji

Słowo *komunikowanie* zaczerpnięte zostało od łacińskiego czasownika *communico, communicare*, co znaczy uczynić wspólnym, połączyć, udzielić

¹⁸ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowanie organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydanie piąte, zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s. 323.

¹⁹ E. Kamiński, *30 minut dla osiągnięcia sukcesu metodą Coachingu*, KOS, Katowice 2008, s. 11-16.

²⁰ J. Brudzewski, *30 minut przeciwko manipulacjom*, KOS, Katowice 2004, s. 18-39

²¹ Co do roli systematycznego kształcenia, zwłaszcza nauczycieli nie może być już wątpliwości, współcześnie bowiem nawet „(...) trudno chyba znaleźć organizację, która nie miałaby powodów do ciągłego szkolenia swoich pracowników”. Zob. H. Król, *Proces szkolenia pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, (red.) H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006, s. 452.

²² P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.

komuś informacji i rzeczownika *communio*, co znaczy wspólność, poczucie łączności²³. Proces komunikowania towarzyszy ludziom wydaje się „od zawsze”. Współcześnie trudno nawet wyobrazić sobie grupy społeczne np. w: rodzinie, pracy, uczelni, szkole, wspólnotach itd. oraz społeczeństwa i społeczności, które nie porozumiewają się pomiędzy sobą²⁴. Wymaga to jednak podstawowych umiejętności, takich jak: wyrażanie się jasno, zwięźle i przede wszystkim poprawnie²⁵.

Komunikowanie więc, wpływa także na skuteczne przekazanie wiedzy, co przecież jest podstawowym, choć oczywiście nie jedynym celem (uprośmy) skutecznego nauczania. Definicja tzw. *skuteczności* została przyjęta przez W. Kieżuna za T. Kotarbińskim, który to stwierdził, że skuteczne jest takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel²⁶. Co zatem powinno być celem pracy nauczyciela? Jak dowodzą badania autora, studenci cenią sobie przede wszystkim – *motywację do skutecznego przekazania wiedzy* (87%). Mała Encyklopedia PWN definiuje *motywację* jako pewne działanie ukierunkowane na cel, polegające na takim wpływaniu na innych, aby poruszali się w pożądanym przez nas kierunku. W literaturze przedmiotu można znaleźć jeszcze wiele innych definicji pojęcia *motywacja*. Na przykład, tak jak dla organizacji, główne wartości są podstawą jej kultury organizacyjnej, tak dla człowieka są podstawą jego osobowości²⁷. Podkreślmy, że jest to tak ważne, bowiem to właśnie wartości kształtują „(...) osobowość, oddziałując na społeczność w której człowiek żyje, rozwija się – z którą utożsamia się jako ze swoją małą ojczyzną”²⁸.

Wartości decydują więc o tym kim jesteśmy, co jest dla nas ważne i w jaki sposób chcemy to osiągnąć²⁹. Poczucie wartości stanowi bardzo ważny element wychowawczy, o czym należy pamiętać, podejmując wysiłek – przede

²³ *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1973, s. 101.

²⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004, s. 4; Zob. też: E. Arnon, T.D. Wilson, R.M. Alert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.

²⁵ T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Astrum, Wrocław 1999, s. 16.

²⁶ Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 4, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1975, s. 104.

²⁷ *Mała Encyklopedia PWN*, PWN, Warszawa 2002.

²⁸ E. Dąbek, M.K. Szpakowski, *Wartości jako źródło chrześcijańskiego wychowania człowieka*, [w:] *Kościół katolicki w Polsce. Organizacja, zarządzanie, funkcje społeczne*, (red.) M.K. Szpakowski, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2013, s. 167.

²⁹ K. Hultman, B. Gellerman, *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 2002, s. 81, (za:) A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 22.

wszystkim wychowania, jednak też nauczania młodych ludzi. Pamiętajmy przy tym, że nauczanie nie kończy się w jakimś określonym wieku. Człowiek kształci się ustawicznie, zwłaszcza dziś, bowiem „(...) we współczesnym świecie, który jest zglobalizowany i zdominowany przez informacje, kształcenie ustawiczne (ang. *life-long learning*), stało się coraz bardziej popularnym pojęciem. Wynika to m.in. z faktu, iż obecnie żyjemy w czasach dynamicznych zmian, przemian społeczno-ekonomicznych, gdzie nowoczesny system edukacyjny, umożliwiający rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy, zorientowany jest na wymogi nowej rzeczywistości”³⁰.

6. Osiąganie celów wychowawczych poprzez autorytet pedagoga

Oczywistym jest, że realizacja celów organizacji w ciągle zmieniającym się otoczeniu, wymaga nie tylko zaangażowania i lojalności pracowników, ale przede wszystkim wyzwolenia tzw. czynnika „E”, czyli: energii, entuzjazmu i wysiłku³¹. Czy nauczyciel może nie posiadać energii, entuzjazmu lub nie wkładać wysiłku w swą pracę? Badani studenci jednoznacznie określili, że zdecydowanie NIE (89% badanych wyraziło taką właśnie opinię). W tym miejscu należy też zauważyć, że nauczyciel powinien posiadać szczególnie autorytet w oczach swych uczniów. Powinien to być m.in. autorytet *przywódcy*, czyli kogoś komu można i warto zaufać. 80% respondentów, właśnie na ten czynnik zwróciło szczególną uwagę. Jest to ważny czynnik determinujący poczucie szacunku, na który uwagę zwracają uczniowie starszych klas oraz studenci. W kulturze opartej na przywództwie zorientowanym na pracowników „(...) przewodzić, to znaczy inspirować innych ludzi, aby dostrzegli drzemiący w sobie potencjał”³². Autorytet pedagoga wynika również z istoty osobowości, która osiągnęła wysoki poziom rozwoju i integracji³³. Integracja grupy ma istotne znaczenie dla 60% badanych studentów, którzy to uważają, że m.in. dzięki temu chętniej uczęszczają na zajęcia. Badania potwierdzają też,

³⁰ M.K. Szpakowski, *ICT bez barier*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały. Seria: Pedagogika*, Tom XIV, zeszyt 1, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość 2012, s. 85.

³¹ D. Dearlove, S. Comber, *Corporate Values, BrownHerrow Publishing*, 2002, s. 13; K. Hultman, B. Gellerman, *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 2002, s. 81, (za:) A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 16.

³² S. Covey, *Przywództwo jest wyborem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, Nr 7, s. 56.

³³ E. Fromm, *Mieć czy być*, Dom wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 60.

że słabe więzi organizacyjne sprzyjają dzieleniu się wiedzą między jednostkami wewnętrznymi organizacji tylko wtedy, gdy wiedza jest stosunkowo prosta, a silne więzi dalece bardziej sprzyjają temu procesowi, kiedy wiedza jest bardziej złożona³⁴. Wymaga to jednak swego rodzaju wysiłku i zaangażowania jednostki. Uczeń bowiem, podobnie jak pracownik, aby w ogóle był gotów ten wysiłek ponieść, musi mieć dobre *relacje* ze swymi przełożonymi oraz współpracownikami – członkami grupy, czyli szeroko rozumianymi zasobami ludzkimi danej organizacji. Myślimy tutaj o pewnych *czynnikach*³⁵, które wpływają na wzajemne relacje interpersonalne pracowników zespołu, będące pełne zrozumienia i wzajemnej empatii.

Relacje w zespole obejmują rozwój i nagradzanie oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a szeregowymi pracownikami zespołu (w naszym przypadku studentami). Istnieje bowiem widoczna korelacja zachodząca pomiędzy stopniem integracji zespołu a tendencją do współdziałania³⁶ i twórczej pracy. Problemami tymi zajmują się menadżerowie liniowi i liderzy zespołów³⁷ (niewątpliwie, liderem zespołu jest w naszym przypadku także nauczyciel). Liderzy ci mogą korzystać z szerokiego wachlarza środków motywacji, dobranych do potrzeb i indywidualnych możliwości pracowników (uczniów, słuchaczy, studentów), aby wydobyć z nich to, co jest najbardziej pożądane w organizacji³⁸. Doświadczony pedagog, powinien być więc *kreatywny*, dostosowując się do grupy uczniów, ich poziomu, środowiska oraz aktualnych realiów otoczenia (zwraca na to uwagę aż 53% badanych). Co oznacza być kreatywnym? *Bycie kreatywnym, jest procesem nie zdarzeniem, gdyż zdarzenia się dewaluują* – James Carswell. Jak pisze E. Fromm „(...) posiadanie i bycie, są dwoma fundamentalnymi *modi* doświadczenia, których odpowiednia kompozycja wyznacza różnice między charakterami jednostek oraz różnymi typami charakteru społecznego”³⁹. Nauczyciel (w 87% odpowiedzi

³⁴ M.T. Hansen, *The search – transfer problem: the role of weak ties In sparing Knowledge cross organizational subunits*, “Administrative Science Quarterly”, Nr 4, s. 82-111.

³⁵ Dla pracowników są to czynniki, „(...) które poprawiają im samopoczucie, sprawiają, że pracownik się rozwija w sensie zawodowym i osobistym, doświadcza zadowolenia i dumy z własnych osiągnięć”. Zob. D. Merecz, *Psychospołeczne cechy pracy: stresory i czynniki pozytywne*, [w:] *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiedzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, (red.) J. Pyżalski, D. Merecz, Impuls, Kraków 2010, s. 28.

³⁶ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, (2006), op. cit., s. 324.

³⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19.

³⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 46.

³⁹ E. Fromm, (2009), op. cit., s. 22.

respondentów) powinien być doświadczony. 46 % badanych stwierdza, że powinien posiadać też wiedzę, w zakresie dykcji i *emisji głosu*⁴⁰. Różnica pomiędzy byciem a posiadaniem, odróżnia społeczeństwa zorientowane na osobę od społeczeństw, w których wszystko skupione jest wokół rzeczy⁴¹. Jak pisał A. Maslow „(...) muzycy muszą się zajmować muzyką, malarze muszą malować, poeci muszą pisać, jeśli ostatecznie mają być ze sobą w zgodzie. Ludzie muszą być tym, kim mogą być. Muszą być wierni swojej naturze”⁴². Zatem nauczyciele muszą realizować swój cel, jakim jest nauczanie. Kolejnym krokiem jest wspomaganie ich w realizacji tego celu⁴³. To zadanie należy już do prerogatyw uczelni, która w trosce o poziom nauczania, powinna dbać o rozwijanie coraz to nowych umiejętności kadry dydaktycznej. W tym miejscu można wspomnieć o rosnącym znaczeniu umiejętności w zakresie pedagogiki, w którą wpisana jest także emisja głosu, dzięki której nauczyciele są w stanie nawiązać lepszy poziom komunikacji z grupą – mówiąc do uczniów/studentów w sposób poprawny i dla nich zrozumiały.

7. Retoryka i jej rola w procesie komunikacji z uczniami

Nauczyciel, używając właściwej techniki mówienia (intonacji, artykulacji, dykcji, oddechu, etc.) realizuje swój cel, którym jest przede wszystkim przekazanie wiedzy. Wiedza jest pewnym zasobem użytecznych informacji, które można porównać do dobrze zorganizowanego portfela aktywów⁴⁴ nauczyciela. Dzięki mowie pedagog komunikuje się⁴⁵ ze słuchaczami. Można powiedzieć (za M. Foucaultem) „(...) mówić, to znaczy coś robić”⁴⁶.

⁴⁰ Definicję oraz problematykę dotyczącą emisji głosu w pracy pedagoga, autor dokładniej przybliży w dalszej części artykułu.

⁴¹ E. Fromm, (2009), op. cit., s. 34-35.

⁴² A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006, s. 71.

⁴³ B. Wojcieszek, *Funkcje samooceny*, [w:] *Motywacje umysłu*, (red.) A. Kolańczyk, B. Wojcieszke, Smak Słowa, Sopot 2010, s. 117-125.

⁴⁴ K.C. Laudon, W.H. Starbuck, *Organizational information and Knowledge*, [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, T. 4, Routledge, London-New York, 1996, s. 3924.

⁴⁵ W kontekście komunikacji (tej interpersonalnej) należy zauważyć, że jest to zjawisko pierwotne, wręcz podstawowe w rozwoju człowieka, a nawet powrotu do roli jaka komunikacji wyznaczył aż do XVI wieku w Europie termin *communicare* – czyli tworzenie wspólnot. W pedagogice umiejętność tworzenia wspólnot stanowi wartość samą w sobie. Por. M.K. Szpakowski, *Internet jako narzędzie komunikacji sprzyjające powstawaniu wspólnot*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały. Seria: Pedagogika*, Nr 1/2011. Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość 2011, s. 95.

⁴⁶ M. Foucault, *Archeologia wiedzy*, PIW, Warszawa 1977, s. 248.

W kontekście pedagogiki warto w tym miejscu odnieść się do P. Druckera, który twierdzi, że dla optymalnego rozwoju organizacji ważne jest, aby jej członkowie robili wszystko co mogą, a nawet to czego do końca pewnie się po sobie nie spodziewają, a co jest w obszarze ich potencjalnych, choć ukrytych i być może wymagających szczególnego wsparcia możliwości⁴⁷. O to wsparcie powinna zadbać dyrekcja organizacji, analizując bieżące potrzeby i wyzwania czasów.

Obyśmy tylko w swej pracy nie popadli w rutynę. A więc, jeśli już „coś robić”, to należy wystrzegać się tej rutyny, o którą przecież nie trudno w tak powtarzalnej pracy, jaką jest przekazywanie wiedzy – kolejnym uczniom, klasom i rocznikom.

Jak wykazały dalej przytaczane badania autora, proces szkoleniowy zawiera w sobie więcej pól dla kreatywności nauczycieli, niż rutyny (ten fakt docenia 74% respondentów). Jak ważna jest kreatywność i zróżnicowanie wykładów zauważa m.in. M. Silberman, twierdząc, że „(...) wiele programów szkoleniowych sprawia wrażenie, jakby ulepiono je z jednej gliny. Poszczególne części zlewają się ze sobą, zajęcia ciągną się jednostajnie jak pociąg towarowy wiozący ciężki ładunek w nieokreślonym kierunku. Np. program aktywnego szkolenia stanowi przeciwieństwo takiego obrazu”⁴⁸. Nauczyciel, perswadując, a nawet lekko manipulując, stara się doprowadzić do skutecznej komunikacji z całą grupą bowiem „(...) komunikacja jest o tyle skuteczna, o ile uda nam się przekonać innych, aby robili to, czego od nich oczekujemy. Skuteczność komunikacji oceniamy na podstawie naszej zdolności przekonywania innych i kierowania nimi w stronę, którą my wybieramy”⁴⁹.

Można by jeszcze przytaczać wiele przykładów, bowiem samo zagadnienie komunikowania się między ludźmi, jest i z pewnością pozostanie zagadnieniem ponadczasowym, które wydaje się wciąż odkrywać nowe, niezbadane dotąd obszary. Nie może ono więc ulec ani przeterminowaniu, ani też przedawnieniu. Należy zauważyć w tym miejscu jeszcze, że proces ten podlega ewolucjom w wielu, często skrajnie odległych od siebie obszarach.

⁴⁷ <http://www.oswiata.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/wydajne-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-w-szkole-to-nie-tylko-odpowiedni-dobor-kadr>. (Dostęp 29.12.2013 r.).

⁴⁸ M. Silberman, (współpraca: C. Auerbach), *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 39-41.

⁴⁹ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 39.

Począwszy od ortografii i gramatyki poprzez semantykę, aż do syntaktyki – wykazuje jednak w tym swoistą równowagę. Oprócz rozwoju różnicowania znaczeń i wprowadzania nowych słów do rodzimego języka, dostrzega się także inne tendencje – eliminowania np. zbyt skomplikowanych funkcji zdaniowych, czy zastępowania słów długich, wygodnymi oznaczeniami skrótowymi (widocznie zmniejsza się długość zdań, a nawet poszczególnych słów używanych głównie w komunikatach mówionych). Ewolują także sposoby wypowiedzania się – od języka poetyckiego, barwnego i zdobionego określnikami (przymiotnikami) do syntetycznego, zadaniowego, operującego czasownikami⁵⁰.

Zatem, to co jest solą komunikowania się – tym najważniejszym elementem procesu komunikacyjnego (czyli kodowania), jest obwarowane takim sposobem przekładania myśli na słowa, aby w danym kontekście uzyskać zrozumiałą, ścisłą przekaz, który powoduje adekwatne zachowanie partnera komunikacyjnego⁵¹ (np. ucznia/studenta). „Komunikacja jest procesem organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia, a kluczowymi terminami tworzącymi tę definicję są: wiadomości, organizowanie i znaczenie”⁵². Na tym właśnie polega sztuka porozumiewania się wewnątrz organizacji, grupy czy danej społeczności. M. Skompski uważa, że porozumiewanie się jest procesem, który ma na celu wywarcie wpływu lub zmianę zachowania odbiorcy, a można to uczynić za pomocą przekazów werbalnych i niewerbalnych, które to mogą być zamierzone bądź niezamierzone⁵³. Uczeń, który chce zrozumieć co jest tematem przekazu, musi używać tego samego „kodu”, a więc posługiwać się tym samym językiem⁵⁴, którym posługuje się nauczyciel. Tak więc w komunikowaniu interpersonalnym najważniejsza jest interakcja osób tzw. „twarzą w twarz”, wówczas bowiem zachowany jest werbalny i niewerbalny rodzaj komunikowania (gesty,

⁵⁰M. Zalewska, *Podejście prakseologiczne do komunikowania się w organizacji jako propozycja nowego trendu w zarządzaniu*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, (red.) M. Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 87.

⁵¹A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kracjonizmu*, Difin SA, Warszawa 2011, s. 103.

⁵²A. Giddens, *Socjologia*, Warszawa 2006, s. 723; Zob. też: K. Jakubowicz, *Przekaz, komunikowanie i komunikacja a nowy ład komunikacyjny*, „Przekazy i opinie”, Nr 3,4/2008, s. 5-27.

⁵³M. Szopski, *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa 2005, s. 18.

⁵⁴Z. Sepkowska, F. Żurawski, *Przedsiębiorczość. Komunikacja interpersonalna. Istota przedsiębiorczości*, WSiP, Warszawa 1997, s. 76.

mimika) w przekazywaniu informacji, uczuć oraz innych znaczeń⁵⁵. Należy jednak podkreślić, że sama percepcja przekazu (np. zobaczenie ciągu liter na papierze, czy usłyszenie słów nadawcy) zdecydowanie nie wystarcza, aby nastąpił akt komunikacji⁵⁶. Literatura przedmiotu dowodzi, co też coraz częściej determinuje opinie, które potwierdzone są także poprzez wyniki badań autora, że aby uniknąć tzw. „zaciemniania obrazu” we wzajemnym komunikowaniu się nauczyciela z uczniem, należy zwrócić szczególną uwagę na wiarygodność przekazywanych informacji oraz posiadać wysokie umiejętności w komunikacji niewerbalnej i werbalnej – aktywnego słuchania i przekazywania informacji zwrotnych⁵⁷. Mogą być nimi wszelakie teorie, wiedza fachowa, techniczna a nawet lingwistyczno-strukturalistyczna.

Teoretyczne podstawy lingwistyczne, praktycznego postępowania lingwistycznego obejmują m.in.: diagnozowanie, realizowanie, usprawnianie mowy, korygowanie, stymulowanie kształtowania się języka, wznawianie zdolności mówienia (redukowanie)⁵⁸. Zagadnienia te mają podstawy interdyscyplinarne i wiążą się z wieloma naukami⁵⁹. Przede wszystkim nauki o zarządzaniu (choć nie tylko) zwracają uwagę, że w omawianej komunikacji – istotny jest również aspekt niewerbalny, z jego szerokim zastosowaniem także w zarządzaniu. Warto tu zaznaczyć, że ważnym elementem HRM jest utrzymanie odpowiedniej równowagi, pomiędzy zupełnym zawierzeniem słowom rozmówcy, a całkowitym przestawieniem się na wysyłane przez niego sygnały niewerbalne, mówimy tutaj o tzw. *mowie ciała*. Nauczyciele posiadający chociażby podstawową wiedzę w tym zakresie, doskonale zdają sobie sprawę, że zarówno komunikacja werbalna, jak i niewerbalna, jest narzędziem służącym do osiągnięcia⁶⁰ celu pedagogicznego, o którym mówiono już wcześniej. W dzisiejszych realiach nie podlega dyskusji fakt, że „każdy nauczyciel powinien być właściwie przygotowany do prowadzenia procesu edukacyjnego. Pożądana jest w tym zawodzie umiejętność porozumiewania się z uczniami w sposób werbalny i niewerbalny. Warto nauczyć się rozumieć nie tylko słowne wypowiedzi ucznia, ale także rozumieć jego gesty, mimikę

⁵⁵ M. Szopski, (2005), op. cit., s. 18.

⁵⁶ S. Kozak, *Patologie komunikowania w Internecie. Zagrożenia i skutki dla dzieci i młodzieży*, Difin SA, Warszawa 2011, s. 16.

⁵⁷ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007, s. 158-161.

⁵⁸ M. Młynarska, T. Smereka, *Logopedia – teoria i praktyka*, LINEA, Wrocław 2005, s. 15.

⁵⁹ E. Kamiński, (2007), op. cit., s. 11-16.

⁶⁰ A. Collins, *Mowa ciała*, Rytm, Warszawa 2002, s. 103.

i spojrzenia”⁶¹, co niewątpliwie ułatwia komunikację i nauczanie.

Celem komunikowania się (w naszym przypadku także nauczania), nie jest bowiem jedynie wywieranie wrażenia, lecz klarowne formułowanie myśli oraz odpowiednie przemawianie. Dobry mówca, który przemawia w taki sposób, że jest słuchany, rzadko ma kłopot ze znalezieniem właściwego słowa⁶², które wkomponowuje w swój przekaz.

Pedagog, wykładając (nauczając), powinien przede wszystkim wypowiadać się pewnie. Nie może ulegać lękom popełnienia czegoś niewłaściwego lub powiedzmy „zranienia” drugiej osoby. Oczywiście, że musi brać to pod uwagę, jednak unikając usłyszenia ze strony ucznia zdecydowanego „nie”, często wyraźnie artykułuje swoje własne zdanie oraz cele. Wbrew nasuwającym się niepokojom, zdecydowana większość słuchaczy szanuje stanowcze stanowisko i decyzje, nie czując urazy⁶³ do pedagoga. Kto bowiem rozmawia z innymi w jasny i zrozumiały sposób, artykułując swoje racje, mówi częściowo o własnych osobistych doświadczeniach, zdobywa w ten sposób szacunek i uznanie odbiorców – chyba że prowadzi monologi w zupełnym oderwaniu od rzeczywistości. Innymi słowy wypowiadając się na jakiś temat w sposób bezpośredni, szczerzy i otwarty, a przy tym także w kompetentny sposób prezentujemy to innym⁶⁴ często zyskujemy ich uznanie, a nawet zaangażowanie. Niebagatelna jest tutaj także zdolność właściwego obcowania z ludźmi oraz umiejętność obchodzenia się z własnymi emocjami⁶⁵ i panowania nad nimi. W literaturze metodologicznej dla nauczycieli coraz częściej daje się zaobserwować nawrót do zagadnień z pogranicza logiki, dydaktyki oraz retoryki. Rozważa się też różne formy i walory argumentacji z punktu widzenia sprawności okazywania oczekiwanego efektu, tj. akcesu słuchacza do treści bronionych⁶⁶. Nauczyciel bowiem powinien potrafić bronić swego zdania i stanowiska, poprzez umiejętne prowadzenie polemiki, a nawet sporów co do pewnych interpretacji zdarzeń lub tematów. Takie sytuacje wpisują się w sposób naturalny w proces edukacji, czyniąc go bardziej efektywnym. Pomimo że samo wręcz nasuwa się tu powiedzenie, że „z faktami

⁶¹ P. Grabowiec, *Naczenie inteligencji emocjonalnej w pracy nauczyciela*, „Edukacja Humanistyczna”, Nr 1, (28) 2013, s. 60.

⁶² S. Brown, *Jak mówić, aby ludzie słuchali*, LOGOS, Warszawa 2004, s. 59.

⁶³ C. Klein, *Jak skutecznie mówić nie, św. Wojciech*, Poznań 2008, s. 15.

⁶⁴ B. Latour, (Przekład) D. Salamon, *Sztuka komunikacji*, WAM, Kraków 2007, s. 57.

⁶⁵ P. Heigl, *30 minut uczciwej dyskusji*, KOS, Katowice 2007, s. 20.

⁶⁶ A. Schopenhauer, *Erystyka*, Alma-Press, Warszawa 2010, s. 5.

nie dyskutujemy”, to należy pamiętać, iż podważanie dotychczasowych teorii, jakkolwiek trudne do przyjęcia przez uczących, jest jak najbardziej naturalnym prawem przysługującym dociekliwym uczniom. Historia dowodzi, że to właśnie oni roszą największe nadzieje na ich istotny wkład w rozwój nauki i wiedzy, nie tylko tej powszechnej, ale nawet tej dogmatycznej.

8. Pedagog, czyli „dobry mówca”

Pedagog powinien być dobrym mówcą, jest on bowiem szczególnie wyczulony na wszelkie informacje płynące od odbiorców. Kiedy przemawia, potrafi także obserwować. W zależności od reakcji odbiorcy, powinien potrafić zmieniać elementy w swojej wypowiedzi i dynamicznie oraz adekwatnie do okoliczności zmienić jej kierunek⁶⁷. Zatem mówcy ci, a zwłaszcza nauczyciele, powinni mieć wręcz nieskazitelną dykcję. W poprawny sposób powinni artykułować wyrazy oraz zdania (na ten element zwraca uwagę aż 78% badanych studentów). Podstawowe błędy, gdy idzie o poprawność dykcyjną, dotyczą, m.in.: pomijania, podstawiania, dodawania oraz zamazywania⁶⁸ przekazu. Pedagog powinien przedstawiać narzędzia, którymi można się posługiwać, aby osiągać cel wypowiedzi, powinien też poniekąd prowokować uczniów do uwydatnienia własnych, indywidualnych zasobów i możliwości z których należy skorzystać⁶⁹. Mówimy tutaj o narzędziach wykorzystywanych w celu posiadania prawidłowej wymowy.

O postrzeganiu pedagoga decyduje nie tylko jego wiedza, prawidłowa dykcja, mowa ciała, ale też obiektywna ocena uczniów. Uczeń poprzez wewnętrzną analizę „nieobrobionego” bodźca sensorycznego, dokonuje takiej właśnie oceny. Dzieje się to zgodnie z kognitywnym schematem, umiejscowionym w umyśle postrzegającego⁷⁰. Ma to również związek z budowaniem pozytywnych kontaktów w szkole oraz relacji z otoczeniem. W wielu tych relacjach, nauczyciel może spotkać się z odmiennym od swojego stylem komunikacji. Kiedy jednak uda mu się dobrze poznać styl współmówcy, wówczas nauczyciel będzie wiedział jakiej metody powinien

⁶⁷ A. Załazinska, M. Rusinek, *Retoryka Codzienna, Czarna owca*, Warszawa 2010, s. 67.

⁶⁸ M. Barłowska, A. Budzyńska –Dacy, P. Wilczka, *Retoryka*, PWN, Warszawa 2008, s. 167.

⁶⁹ P. McGee, *Pewność siebie*, Helion, Gliwice 2010, s. 99.

⁷⁰ M. Kempny, E. Nowicka, *Badanie kultury – elementy teorii antropologicznej*, Warszawa 2005, s. 78-81.

użyć w stosunku do ucznia⁷¹.

Nabywanie odpowiednich metod i samodoskonalenie się, pomaga nauczycielowi wyrobić w sobie cierpliwość i samodyscyplinę, stając się pewnego rodzaju „sprzymierzeńcem” w zwalczaniu nudy⁷². Nuda na zajęciach bynajmniej nie jest wskazana. Można jej uniknąć, doskonaląc się między innymi w emisji głosu. Stałe rozwijanie umiejętności zarówno teoretycznych, jak i praktycznych, wynika często z możliwości poznania, pasji i pragnienia wiedzy. Ludzie, którzy systematycznie się rozwijają dalece bardziej rozumieją i odpowiednio przetwarzają wszelkie informacje⁷³.

Poznawanie przez człowieka oraz pozyskiwanie wciąż nowych pojęć, umiejętności, utylitarne znaczenia konkretnych przedmiotów, a także tych wydawałoby się prostych codziennych zjawisk, skłania do korzystania z pojęciowego języka werbalnego jako podstawowego sposobu komunikacji społecznej i kulturowej. Należy tu dodać, że komunikat, który przekazywany jest odbiorcom, rejestrowany będzie także poprzez podświadomą percepcję naszej mowy ciała. Ciekawym jest fakt, iż percepcja wypowiedzianych treści jest uzależniona od naszego głosu, tj.: barwy, intonacji, rytmu, tonu, wysokości i impostacji. Dzieje się to najpierw na poziomie podświadomości, a później dopiero już świadomie przyswajana jest treści naszych słów⁷⁴.

W procesie badawczym aż 96% badanych stwierdziło, iż zarówno prawidłowa mowa, jak i dykcja mają niebagatelne znaczenie w komunikowaniu się wykładowcy/nauczyciela ze słuchaczem. Z tego też powodu, warsztat nauczyciela powinien obejmować także umiejętność prawidłowej dykcji i emisji głosu. Bardzo często obserwujemy, że pedagodzy – zarówno rozpoczynający pracę w szkole, jak i ci, którzy uczą już od wielu lat potrzebują pewnego ukierunkowania w dziedzinie pracy tym podstawowym narzędziem nauczania, czyli własnym głosem. Potrzebują także umiejętności właściwego doboru odpowiednich słów oraz ich prawidłowej prezentacji. Umiejętności i wiedza w zakresie komunikowania społecznego, ortofonii, higieny i terapii głosu, odpowiedniej dykcji, interpretacji tekstu, wydaje się być w tym zawodzie podstawowa.

Nauczyciel posiadający odpowiednią wiedzę w tym zakresie, będzie mógł

⁷¹ M.J. Losier, *Prawo więzi*, Helion, Gliwice 2010, s. 111-124.

⁷² R. Greene, *Prawo odwagi*, One Press, Helion, Gliwice 2011, s. 236.

⁷³ W. Idzikowski, *Efektywność osobista*, One Press, Helion, Gliwice 2011, s. 109.

⁷⁴ Z. Dudek, W. Pankalla, *Psychologia kultury*, Enteteia 2008, s. 337.

posługiwać się dźwięczną i zdynamizowaną wymową⁷⁵, a dynamika wymowy pozwala nie tylko uatrakcyjnić formę przekazu, ale także skuteczniej zarządzać procesem nauczania. W procesie tym, nauczyciel, oddziałując na uczniów, stymuluje ich do pracy oraz utrzymuje właściwe proporcje w hierarchii grupy – grupy w której nauczyciel przejawia cechy lidera i przywódcy.

Należy w tym miejscu zauważyć, czego akurat nauczycielom nie trzeba tłumaczyć, że w szkole m.in. ze względu na hałas, pracuje się w warunkach szczególnie uciążliwych. Zwłaszcza młodsze dzieci zachowują się bardzo emocjonalnie, czego efektem są krzyki i piski. W trakcie zajęć, należy więc najpierw taką grupę zdominować, do czego odpowiednia barwa i ton głosu są podstawą. Ma tutaj znaczenie prawidłowa impostacja głosu, podparcie przeponowe będące elementem prawidłowego (zazwyczaj wyćwiczonego) oddechu.

Rozpoczynając pracę nad swym głosem, należy wykonywać systematyczne i codzienne ćwiczenia oddechowe, które spowodują pełną kontrolę wdechu i wydechu oraz odpowiednie podparcie wydobywanego dźwięku przez mięsień przeponowy. Ćwiczenia takie prowadzą do poprawy oddechu przeponowo-żebrowego, a także opanowania tzw. *całościowego toru oddechowego*. Kolejnym krokiem powinny być ćwiczenia głosowe, dotyczące rozwoju języka (mowy), którym posługuje się nauczyciel – mamy tu na myśli *retorykę*. Warto zauważyć, że retoryka ma wiele definicji, które sięgają czasów starożytnych. Arystoteles uważał np., że jest to umiejętność melodycznego odkrywania tego, co w odniesieniu do przedmiotu rozmowy może być przekonujące. W tzw. *koncepcji rzymskiej*, retoryka była po prostu nauką dobrego mówienia. Natomiast Jakub Z. Lichański reprezentujący już *koncepcję współczesną* uważa, że retoryka jest systemem formalnym, w którym określone są reguły konstruowania i analizowania. Niemniej jednak, retoryka odznacza się przede wszystkim tym, że w jej konstrukcji nacisk kładziemy na *perswazyjność* wypowiedzi⁷⁶. Perswazyjność ta zaś, pozwala np. skuteczniej zarządzać i wpływać na podwładnych, a w przypadku pedagoga oddziaływać na uczniów. Nie możemy jednak zapominać o logicznym myśleniu, czyli wykrywaniu sprzeczności logicznych oraz zależności przyczynowo-

⁷⁵ W. Plust, *Czasopismo dla nauczycieli Wychowanie Muzyczne w Szkole nr 2*, UMCS Lublin 2009, s. 16.

⁷⁶ M. Barłowska, A. Budzyska-Dacy, P. Wilczek, (2008), op. cit., s. 47.

skutkowych⁷⁷. Dzięki temu w wypowiedziach nauczyciel odbierany jest co prawda jako stanowczy, ale też kompetentny. Kompetencja zaś jest ważna nie tylko w zarządzaniu czy nauczaniu, ale przecież we wszystkim co na co dzień robimy, aby być skutecznymi i tak właśnie być odbieranymi przez innych członków społeczności, w której pracujemy i żyjemy.

9. Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi i emisja głosu będące oddzielnymi dziedzinami nauki w pracy pedagoga, jak widzimy wzajemnie przenikają się, a nawet skutecznie uzupełniają. Potwierdzają to badania, które przeprowadził autor powyższego opracowania. Stanowią one jednak zaledwie *prolegomenę*⁷⁸ całej złożoności tematu, która jednak determinuje wolę prowadzenia kolejnych analiz i szczegółowych badań, które to z kolei w nadziei autora będzie można implikować do praktycznego już wykorzystania w procesach dydaktycznych.

Jak tutaj (ponad wszelką wątpliwość) stwierdzono, a co warto zapamiętać, nauki o zarządzaniu (zwłaszcza o zasobami ludzkimi) oraz emisja głosu, mają zastosowanie w pracy pedagoga i mogą występować nierozłącznie lub co najmniej w pewnym wspólnym obszarze, który stanowi istotny element pedagogiki ogólnej.

10. Summary

Human Resources Management in Educational Institution and Educator's Work

This development is about the role of human resource management in the context of teaching skills using the voice emission. The author will conduct a survey among students and pupils of Zamość universities and schools (samples of hundred).

Results of the study confirmed the thesis with knowledge of the

⁷⁷M. Młynarska, T. Smereka, (2005), op. cit., s. 140-141.

⁷⁸ B. Pakosz, E. Sobol, C. Szkiłdź, M. Zagrodzka, *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1993, s. 699. „Prolegomena” (z greckiego oznacza – wcześniej powiedziane, wstępne rozważania wprowadzające do jakiegoś zagadnienia; przedmowa zawierająca uwagi i objaśnienia, ułatwiające czytelnikowi zrozumienie treści danego dzieła).

fundamentals of management with the use of voice emission by teachers (lecturers). It is important both for universities or schools and students. It influences the views of the university or a school and their duties. You can tell that students attend the classes eagerly which are conducted by lecturers having authority, can get in touch and inspire respect not only because of their knowledge in a particular field but also thanks management of human resource with the use of voice emission techniques. As the result of a thorough examination of the literature of the subject the author shows that connection made by the two branches of science is so far relatively rare and needs deeper analysis.

How then guide the group, lead it and how to extract potential and finally how to get the effective way of teaching. These questions have intrigued the author to study the issues. Have the questions found their answers or just substitutes? The question remains an individual assessment of the reader.

The theoretical part is based on discussion of the key concepts, such as; organization, management, management of human resources, management of human resources in education institutions, creativity and commitment of the teacher. His knowledge, communication, authority, pronunciation, diction and rhetoric.

The research part of the study is research of students at Zamosc schools and universities.

Key words: organization, management, human resources, pedagogy, rhetoric, voice emission.

11. Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny podręcznik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
2. Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Arnon E., T.D. Wilson, R.M. Alert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
4. Augustyniak E., *Współczesne zarządzanie w szkole*, [w:] *Nowe tendencje*

w zarządzaniu, (red.) M. Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.

5. Barłowska M., A. Budzyńska –Dacy, P. Wilczka, *Retoryka*, PWN, Warszawa 2008.

6. Biela A., *Psychologiczne i społeczne zasoby kapitału ludzkiego w zarządzaniu personelem*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, (red.) M. Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.

7. Brown S., *Jak mówić, aby ludzie słuchali*, LOGOS, Warszawa 2004.

8. Brudzewski J., *30 minut przeciwko manipulacjom*, KOS, Katowice 2004.

9. Collins A., *Mowa ciała*, Rytm, Warszawa 2002.

10. Covey S., *Przywództwo jest wyborem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 7.

11. Dąbek E., M.K. Szpakowski, *Wartości jako źródło chrześcijańskiego wychowania człowieka*, [w:] *Kościół katolicki w Polsce. Organizacja, zarządzanie, funkcje społeczne*, (red.) M.K. Szpakowski, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2013.

12. Dearlove D., S. Comber, *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002.

13. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004.

14. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.

15. Dudek Z., W. Pankalla, *Psychologia kultury*, Enteteia 2008.

16. Foucault M., *Archeologia wiedzy*, PIW, Warszawa 1977.

17. Fromm E., *Mieć czy być*, Dom wydawniczy Rebis, Poznań 2009.

18. Giddens A., *Socjologia*, Warszawa 2006, s. 723; Zob. też K. Jakubowicz, *Przekaz, komunikowanie i komunikacja a nowy ład komunikacyjny*, „Przekazy i opinie”, Nr 3,4/2008.

19. Grabowiec P., *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w pracy nauczyciela*, „Edukacja Humanistyczna”, Nr 1, (28) 2013.

20. Greene R., *Prawo odwagi*, One Press, Helion, Gliwice 2011.

21. Hansen M.T., *The search – transfer problem: the role of weak ties* In *sparing Knowledge cross organizational subunits*, “Administrative Science Quarterly”, Nr 4.

22. Heigl P., *30 minut uczciwej dyskusji*, KOS, Katowice 2007.

23. Hultman K., B. Gellerman, *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 2002.

24. Idzikowski W., *Efektywność osobista*, One Press, Helion, Gliwice 2011.

25. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez organizowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

26. Kamiński E., *30 minut dla osiągnięcia sukcesu metodą Coachingu*, KOS, Katowice 2008.
27. Kempny M., E. Nowicka, *Badanie kultury – elementy teorii antropologicznej*, Warszawa 2005.
28. Klein C., *Jak skutecznie mówić nie, św. Wojciech*, Poznań 2008.
29. Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.
30. Kostera M., S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowanie organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydanie piąte, zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
31. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 4, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1975.
32. Kozak S., *Patologie komunikowania w Internecie. Zagrożenia i skutki dla dzieci i młodzieży*, Difin SA, Warszawa 2011.
33. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
34. Król H., *Proces szkolenia pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, (red.) H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006.
35. Latour B., (Przekład) D. Salamon, *Sztuka komunikacji*, WAM, Kraków 2007.
36. Laudon K.C., W.H. Starbuck, *Organizational information and Knowledge*, [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, T. 4, Routledge, London-New York, 1996.
37. Leśniak K., *Dyrektor szkoły jako menedżer*, [w:] *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, T. 18, Nr 1/2011.
38. Lipka A., M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin SA, Warszawa 2011.
39. Losier M.J., *Prawo więzi*, Helion, Gliwice 2010.
40. Maslow A., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006.
41. McGee P., *Pewność siebie*, Helion, Gliwice 2010.
42. Merecz D., *Psychospołeczne cechy pracy: stresory i czynniki pozytywne*, [w:] *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, (red.) J. Pyżalski, D. Merecz, Impuls, Kraków 2010.
43. Młynarska M., T. Smereka, *Logopedia – teoria i praktyka*, LINEA, Wrocław 2005.

44. Morreale S.P., B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
45. Pakosz B., E. Sobol, C. Szkiłądź, M. Zagrodzka, *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1993.
46. Plust W., *Czasopismo dla nauczycieli Wychowanie Muzyczne w Szkole Nr 2*, UMCS Lublin 2009.
47. Schopenhauer A., *Erystyka*, Alma-Press, Warszawa 2010.
48. Schuller R.S., *Human resorce mamagement*, [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, T. 2, Routledge, London-New York.
49. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
50. Sepkowska Z., F. Żurawski, *Przedsiębiorczość. Komunikacja interpersonalna. Istota przedsiębiorczości*, WSiP, Warszawa 1997.
51. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.
52. Silberman M., (współpraca: C. Auerbach), *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
53. Storey J., *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, 1989.
54. Symoń O., *Rola społeczna a tożsamość organizacyjna nauczyciela*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Praca magisterska, Warszawa 2012.
55. Szaban J., *Przedsiębiorstwo inteligentne – główny aktor w budowaniu gospodarki opartej o wiedzę*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) B. Wawrzyszak, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.
56. Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa 2005.
57. Szpakowski M.K., *ICT bez barier*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały. Seria: Pedagogika*, Tom XIV, zeszyt 1, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość 2012.
58. Szpakowski M.K., *Informatyzacja zarządzania współczesną organizacją*, [w:] *Informatyzacja zarządzania. Nowe technologie, informacja, wiedza, komunikacja*, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2013.
59. Szpakowski M.K., *Internet jako narzędzie komunikacji sprzyjające powstawaniu wspólnot*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały. Seria: Pedagogika*, Nr 1/2011. Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość 2011.
60. Szpakowski M.K., *Zarządzanie parafią katolicką – organizacją, która promuje wartości, moralność oraz rodzinę*, [w:] *Kościół katolicki w Polsce. Organizacja*,

zarządzanie, funkcje społeczne, (red.) M.K. Szpakowski, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2013.

61. Szpakowski M.K., *Knowledge Management in 21st Century Organization*, [w:] *Management of Organization in the Age of Globalization*, (red.) M.K. Szpakowski, B.M. Kolbus, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2012.

62. Szymańska H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i Zamojska Korporacja Energetyczna SA*, (praca lic.), KUL, Lublin 2002.

63. Warner T., *Umiejętności w komunikowaniu się*, Astrum, Wrocław 1999.

64. Wojcieszek B., *Funkcje samooceny*, [w:] *Motywacje umysłu*, (red.) A. Kolańczyk, B. Wojcieszke, Smak Słowa, Sopot 2010.

65. Zalewska M., *Podejście prakseologiczne do komunikowania się w organizacji jako propozycja nowego trendu w zarządzaniu*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, (red.) M. Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.

66. Załazińska A., M. Rusinek, *Retoryka Codzienna, Czarna owca*, Warszawa 2010.

67. *Mała Encyklopedia PWN*, PWN, Warszawa 2002.

68. *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1973.

Źródła internetowe

69. <http://www.oswiata.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/wydajne-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-w-szkole-to-nie-tylko-odpowiedni-dobor-kadr>.

prof. nadzw. dr hab. Stanisław Ślusarczyk

Kierownik zakładu Zarządzania i Marketingu WSiIZ w Rzeszowie

mgr Julita Ślusarczyk

Rozdział II

Zarządzanie jako nauka i sztuka prowadzenia biznesu

1. Streszczenie

Zarządzanie to połączenie nauki i sztuki prowadzenia biznesu. Bez współwystępowania obu tych obszarów nie można mówić o odniesieniu sukcesu. Współczesna rzeczywistość niesie ze sobą wiele wyzwań. Towarzysząca jej niepewność, ciągłe zmiany sprawiają, że zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania muszą się cały czas zmieniać, tak aby dostosować się, nadążyć za przeobrażeniami i im sprostać.

Skupiając uwagę na współczesnej filozofii opisywanej dziedziny warto zaznaczyć, że coraz większego znaczenia nabierają tu kapitał społeczny oraz umiejętność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Większą wagę przykładają się do doskonalenia jakości, co dotyczy wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji, których działania nakierowywane są na osobę klienta.

Słowa kluczowe: nauka o zarządzaniu, filozofia zarządzania, system zarządzania, praktyka i teoria zarządzania, wiedza, biznes, menedżer.

2. Wstęp

Mimo że żyjemy w czasach radykalnych transformacji ekonomicznych, społecznych i niespotykanego dotąd wzrostu roli innowacji organizacyjno-menedżerskich, to jednak nie sformułowano nowego paradygmatu, który zastępowałby znane już od dziesiątków lat metody i techniki zarządzania zarówno szkoły klasycznej, jak i behawiorystycznej czy ilościowej. Wszystkie one mają jednak swoje wady. Ważne by nie traktować ich jako uniwersalnych,

określonych, niezmiennych. Sprawny menedżer powinien raczej widzieć w nich cenne wskazówki, których wykorzystanie w konkretnych warunkach może prowadzić do większej efektywności i skuteczności zarządzania¹.

Otoczenie podmiotów gospodarczych poddawane jest ciągłym i często radykalnym zmianom a nowocześni menedżerowie nie mogą pozostawać obojętni względem tego faktu. Każda organizacja jest niepowtarzalna a zachowanie menedżera – uwarunkowane elementami niepowtarzalnymi, właściwymi tylko konkretnej sytuacji, w której się znajduje². Na tych właśnie spostrzeżeniach opiera się podejście sytuacyjne do zarządzania. Warto w tym miejscu podkreślić, iż jego pragmatyzm i relatywizm „nie odrzuca teorii, ale zakłada dopasowanie jej do rzeczywistości na podstawie rzetelnych badań empirycznych oraz stosowanie jej zgodnie z wymaganiami konkretnych sytuacji”³. Jak zauważa A. Peszko, mimo że prowadzone przez teoretyków podejścia sytuacyjnego próby wypracowania kompleksowych uogólnień nie przyniosły rezultatu, to „wydaje się”, że jego tezy „można z powodzeniem wykorzystać w ramach szkoły systemowej. Natomiast dla praktyków ujęcie sytuacyjne sugeruje wniosek, że musimy zdawać sobie sprawę ze złożoności każdej sytuacji i dążyć do ustalenia tego, co w danym przypadku będzie funkcjonować najlepiej”⁴.

Rzecz więc w tym, aby zarządzając biznesem dobrze dobrać i wykorzystać znane już metody i techniki szkoły klasycznej, behawiorystycznej i ilościowej. Owszem, założenia na których są one budowane często pozostają w stosunku do siebie sprzeczne, ale jednak mogą się one także wzajemnie uzupełniać. Przydatne współczesnym menedżerom okazują się tu również założenia systemowego podejścia do zarządzania, które pozwala postrzegać świat organizacji w sposób całościowy, przy czym system stanowi zawsze nową jakość, coś innego niż tylko prostą sumę tworzących go elementów. Przedsiębiorstwo jest więc w takim podejściu nie tylko zbiorem „komórek organizacyjnych, jednostek ludzkich i grup społecznych, maszyn i urządzeń, ale głównie ich wzajemnym oddziaływaniem, czyli strukturami i procesami”⁵. Tak więc ujęcie

¹ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002, s. 228-229.

² A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 124-131.

³ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002, s. 27.

⁴ *Ibid.*, s. 28.

⁵ *Ibid.*, s. 24.

systemowe, uzupełnione tezami zaczerpniętymi z sytuacyjnego może pomóc w zintegrowaniu różnych rozwiązań nauki zarządzania wypracowanych na przestrzeni dziesiątków lat. Zarówno więc systemowe, jak i sytuacyjne podejście mogą pomóc menedżerom odnaleźć się w rzeczywistości organizacyjnej i w konsekwencji do osiągnięcia sukcesu.

3. Ujęcie instytucjonalne i funkcjonalne zarządzania

W literaturze przedmiotu spotkać można definicje zarządzania zawierające elementy zebrane z różnych szkół dziedziny, w których przedstawia się zarządzanie zarówno jako naukę, jak też i sztukę. Potwierdzeniem tego są definicje pojęcia formułowane w różnych perspektywach badawczych. I tak:

- Zdaniem J.B. Gilińskiego zarządzanie jest działalnością kierowniczą, która polega na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu, na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi.⁶ Jest to działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych, zgodnie z celami zarządzającego⁷;

- Według T. Pszczołowskiego zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami. Do najważniejszych z nich należą ludzie, ale wymienić można tu także pieniądze, przez które się na nich oddziałuje. Zarządzanie, zdaniem Pszczołowskiego, wiąże się z kierowaniem i bardzo często używa się łącznie terminów „organizacja i zarządzanie”, „kierowanie i zarządzanie”⁸;

- R.W. Griffin traktuje zarządzanie jako zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacyjnych⁹;

- U J. Gościńskiego zarządzanie to wieloetapowy proces podejmowania

⁶ B.J. Gliński H. Fołtyn, B. Kuc, *Menedżeryzm, strategie, zarządzanie*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2006, s. 21.

⁷ B. Gliński, *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974, s. 929.

⁸ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 288.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN Warszawa 2004, s. 6.

decyzji¹⁰;

- Według J. Zieleniewskiego istotą funkcji zarządzania jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów¹¹;

- W.F. Taylor zarządzanie definiuje jako dokładne poznanie tego, czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnowanie, żeby wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób¹²;

- R. Manteuffel sprowadza zarządzanie do zrobienia wszystkiego, co jest możliwe, aby doprowadzić do maksymalnego spełnienia celu, jaki stoi przed przedsiębiorstwem. Da się to osiągnąć tylko wtedy, gdy istnieje harmonia w posługiwaniu się środkami produkcji, technologią i czynnikiem pracy;

- E. Lipiński na zarządzanie patrzy jak na decydujący kluczowy czynnik (produkcja, siła wytwórcza), który wyznacza sukces lub porażkę przedsiębiorstwa¹³;

- R. Caude i A. Moles traktują zarządzanie jako sztukę łączenia różnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, tak aby osiągnęło ono swoje cele z maksymalną skutecznością. Ich zdaniem, zarządzanie nie powinno być mylone z kierowaniem, które stanowi istotę decydowania¹⁴;

- Podobnie jest u H. Boettingera, według którego zarządzanie to sztuka, to twórcze porządkowanie chaosu organizacyjnego. Wymaga ono trzech podstawowych składników:

- wizji artysty;
- znajomości rzemiosła;
- skutecznego komunikowania się.

- P.F. Drucker nazywa zarządzanie największą innowacją XX wieku. Jak twierdzi, dotyczy ono przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które potrafi zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty oraz silne strony uczestników. Według P.F. Druckera zarządzanie przedsiębiorstwem musi oznaczać zarządzanie przyszłością, a żeby w ten sposób działać należy zarządzać informacją, która umożliwia

¹⁰J. Gościński, *Projektowanie systemów zarządzania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1971, s. 32.

¹¹J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1960, s. 477.

¹²Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE Warszawa 1989, s. 16-22.

¹³E. Lipiński, *Problemy pytania wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa 1981, s. 33.

¹⁴R. Caude, A. Moles, *Methodologie vers une science de l'action*, Paryż 1964, s. 450.

podejmowanie decyzji¹⁵. W jego podejściu zarządzanie:

- dotyczy przede wszystkim ludzi;
- jest głęboko osadzone w kulturze;
- wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących wszystkich ludzi;
- powinno doprowadzić do tego, aby dana organizacja była zdolna do uczenia się;
- wymaga komunikacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem;
- wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań;
- musi być zorientowane na podstawowy ostateczny rezultat jakim jest klient¹⁶.

- Według M. Crouslera zarządzanie jest tylko w połowie nauką, a w połowie sztuką mądrego działania w warunkach niepewności;

- W Encyklopedii Organizacji i Zarządzania odnajdziemy natomiast zapis, że zarządzanie to działalność kierownicza, która polega na ustaleniu celów i poddawaniu ich realizacji w organizacji podległej zarządzającemu na podstawie całości środków produkcji lub prawa dysponowania nimi. Zarządzanie stanowi praktyczną formę działalności. Wiąże się ona ściśle z procesem podejmowania decyzji. Dotyczy przede wszystkim jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów:

- rzeczowych: zarządzanie procesem pracy, zasobami rzeczowymi bądź zarządzanie produkcją; elementy te wyznaczają poziom nowoczesności przedsiębiorstwa;

- kapitałowymi: zarządzanie finansami; one z kolei są wizytówką wiarygodności danej firmy;

- ludzkich: zarządzanie kadrami, zarządzanie personelem, stopień zadowolenia pracowników, niska fluktuacja, wysoka wydajność; te elementy stanowią obraz danej firmy i mają ogromny wpływ na jej reputację;

- informacyjnych: zarządzanie informacjami, które są niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji, mających na celu realizację określonych zadań w sposób jak najbardziej efektywny; ma to decydujący wpływ na dalszy

¹⁵ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 131.

¹⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 52-53.

rozwój przedsiębiorstwa¹⁷.

Każda z przedstawionych definicji zarządzania zwraca uwagę na coś innego, dla każdej z nich inny czynnik ma decydujące znaczenie i wokół niego buduje się wyjaśnienie tego pojęcia. Wyraźnie zarysowuje się tutaj jednak podział na dwa główne ujęcia zarządzania:

- ujęcie instytucjonalne;
- ujęcie funkcjonalne.

Zarządzanie w ujęciu instytucjonalnym możemy uznać za zbiór stanowisk, wpisujących się w hierarchię danego przedsiębiorstwa. Zadaniem wszystkich tych, którym powierzono kierownicze stanowiska jest wydawanie poleceń.

Natomiast zarządzanie w ujęciu funkcjonalnym to wszelkie działania służące do kierowania procesem pracy. Obejmują one wszystkie czynności, które są niezbędne do realizacji określonych zadań, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrola¹⁸.

Z wyżej przytoczonych definicji wynika zatem, że zarządzanie polega na prowadzeniu swoistego rodzaju gry ekonomicznej¹⁹. Z jednej strony podlega ona poważnym ograniczeniom, takim jak rzadkość zasobów oraz niepewność warunków gospodarowania. Z drugiej strony mamy całą masę wszelkiego rodzaju możliwości, takich jak na przykład różne sposoby wykorzystania zasobów, szanse kierowania i tym podobne. To, że dana organizacja może wziąć udział w tego rodzaju grze, zawdzięcza ona przede wszystkim właśnie zarządzaniu.

Zarządzanie ma swoją wartość organizacyjną, ekonomiczną, techniczną i społeczną. Jest procesem złożonym z ciągu działań osób, które pełnią funkcje kierownicze. To przede wszystkim koordynowanie działań ludzkich dla osiągnięcia zamierzonych celów w sposób najbardziej efektywny.

Wartą poruszenia kwestią dotyczącą zarządzania są relacje jakie występują pomiędzy teorią tej dziedziny a stosowaną praktyką. Mimo bowiem bogatego dorobku twórców nauki o zarządzaniu, okazuje się ciągle, że teoria nie zawsze

¹⁷L. Pasieczny (red.), *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 601-602.

¹⁸Ibid., s. 602.

¹⁹S. Ślusarczyk, *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2009, s. 37.

pokrywa się z organizacyjną rzeczywistością²⁰. Sztuka prowadzenia biznesu polega więc nie na próbie sztywnej implementacji pewnych teoretycznych założeń. Nowoczesny, dobry menedżer powinien sięgać do dorobku nauki o zarządzaniu, ale z uwzględnieniem rzeczywistości organizacyjnej, w jakiej się znajduje oraz w jakiej może się znaleźć. Niezwykle ważną rolę odgrywają więc umiejętności analityczno-logiczne, spostrzegawczość, umiejętność dostosowywania do konkretnych sytuacji, odnalezienia najlepszych rozwiązań właściwych dla zaistniałych warunków oraz odpowiedniej modyfikacji teorii.

Od współczesnych przywódców oczekuje się permanentnego aktualizowania informacji dotyczących rzeczywistości organizacyjnej, umiejętnej ich analizy i odpowiedniego reagowania. Nawet najznakomitsza znajomość teorii nie wystarczy do odniesienia sukcesu w warunkach występującej dziś niepewności. Nie zwalnia ona od samodzielnego myślenia i potrzeby krytycznego spojrzenia. Z drugiej strony, nawet w przypadku posiadania wybitnego talentu biznesowego, należy z pokorą i szacunkiem podchodzić do wypracowanej przez dziesiątki lat teorii, która ochronić może przed popełnianiem niepotrzebnych błędów i stratą czasu oraz energii na dochodzenie do dawno już odkrytych wniosków.

Jak celnie zauważa A.K. Koźmiński, „zaawansowanie w zarządzaniu może polegać na zdolności do refleksji zasilanej doświadczeniami z wielokrotnego stosowania w praktyce wskazań nauk o zarządzaniu”²¹. Na dualność zarządzania wskazuje także m.in. B. Nogalski i S. Lachiewicz pisząc, iż „zarządzanie jest to dyscyplina wiedzy i praktyki”²².

4. Znaczenie zasad sprawnego zarządzania H. Fayola

Aby proces zarządzania przebiegał sprawnie i przynosił jak najlepsze efekty niezbędne jest zastosowanie się do pewnych zasad. Najbardziej

²⁰ Zob. J.B. Barney, T.G. Clifford, *Czego nie nauczyłem się na studiach biznesowych. Zarządzanie w prawdziwym świecie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

²¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 9.

²² S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 9. [cyt. za:] W. Walczak, *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, E-mentor, nr 2 (44) / 2012, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917> (Dostęp 09.01.2014 r.).

popularny ich zestaw sformułował H. Fayol²³. Według niego, aby określona organizacja mogła sprawnie funkcjonować muszą być spełnione następujące warunki:

- podział pracy, który zapewnia skupienie uwagi pracowników na konkretnej, przydzielonej im części całego procesu. Wpływa to bardzo korzystnie na wzrost ich specjalizacji. Jednocześnie pociąga też za sobą wzrost kompetencji. Wadą tej zasady jest natomiast utrudnienie przenoszenia pracowników na inne stanowisko w szybkim tempie;

- autorytet, który pociąga za sobą prawo do rozkazywania. Możemy tutaj wyróżnić autorytet urzędowy, który wynika z zajmowanego stanowiska, oraz autorytet osobisty, którego źródłem jest wiedza, doświadczenie, inteligencja, wartości moralne i tym podobne, czyli jednym słowem cechy osobiste samego zarządzającego. Dla efektywnego zarządzania niezbędne jest, aby władza uznawana była przez podwładnych. Jednocześnie dużym niebezpieczeństwem mogą być tutaj nadużycia władzy;

- dyscyplina, która jest związana z postawami zarówno pracowników, jak i kierownictwa oraz z przestrzeganiem prawa. Od pracowników oczekuje się takich rzeczy jak: posłuszeństwo, pracowitość, pilność, wywiązywanie się z umowy. Na kierownictwo również nałożone są określone zobowiązania. Musi ono mianowicie rozkazywać w sposób właściwy, jasny. Także wszelkie umowy zawierane pomiędzy pracownikiem a kierownikiem powinny być jednoznaczne i jasne;

- jedność rozkazodawstwa, która zapewnić ma sprawne działanie. Jednak w określonych okolicznościach ten warunek może nie zostać spełniony (konieczność szybkiego działania często wiąże się z pominięciem kilku szczebli hierarchii, brak rozgraniczenia kompetencji pomiędzy kierownikami itp.). Jeżeli występuje takie zjawisko dosyć często może spowodować poważne zaburzenia w procesie zarządzania;

- jednolitość kierownictwa, co oznacza, że powinien być tylko jeden przełożony, który kontrolował będzie całokształt prac za pomocą jednolitego programu;

- podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu, polegające na tym, że każdy członek organizacji, łącznie z przełożonymi, powinien

²³ A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 24-25.

podporządkować się określonym celom;

- wynagradzanie personelu powinno być sprawiedliwe. Wysokość płacy musi być powiązana ze sprawnością działania oraz jego skutecznością. Wynagrodzenie powinno zachęcać do dalszej pracy;

- centralizacja, której poziom zależny jest od charakteru, rodzaju oraz wielkości danej organizacji. W mniejszych firmach stopień centralizacji jest bardzo duży. W większych natomiast konieczne jest stopniowe delegowanie uprawnień;

- hierarchia, jest niezwykle istotna w realizacji zadań. Gwarantuje ona kierownictwu kontrolę nad realizacją poszczególnych procesów. Z drugiej jednak strony wydłuża czas wykonywania prac. Związane jest to z koniecznością zapoznania z daną sprawą większej liczby ludzi;

- ład, który ma tutaj dwojakie znaczenie. Z jednej strony chodzi o ład materialny, który wymaga, żeby każda konkretna rzecz miała swoje ustalone miejsce i żeby tam właśnie, a nie nigdzie indziej, się znajdowała. Poszczególne osoby powinny też mieć przypisane przedmioty, za które będą odpowiedzialne. Z drugiej strony mamy ład społeczny. On z kolei polega na wskazaniu dla każdego pracownika jego miejsca pracy. Praca powinna być przez niego wykonywana właśnie w tym miejscu. Każdy pracownik powinien być dobrany w taki sposób, aby posiadał odpowiednie do danego stanowiska kompetencje. Dzięki temu będzie najbardziej użyteczny dla organizacji;

- ludzkość w obchodzeniu się, która związana jest z założeniem, że nie zawsze rygorystyczne stosowanie przepisów jest prawidłowe. Jako uzupełnienie ich należy okazywać przede wszystkim przychyłność w stosunku do ludzi i w kontaktach z nimi kierować się rozsądkiem i dobrocią;

- stałość personelu, co jest o tyle istotne, że wykształcenie nowego, dostosowanie go do efektywnego wypełniania swoich zadań, jest procesem bardzo długotrwałym i wymaga pewnych nakładów finansowych. Dlatego tak ważne jest ograniczenie do minimum fluktuacji kadr;

- inicjatywa i możliwość jej przejawiania są także bardzo ważne jeżeli chodzi o motywowanie na każdym szczeblu danej organizacji. Istotne jest zachęcanie pracowników do podejmowania inicjatywy;

- zgranie personelu umożliwi wykonywanie zadań nawet w sytuacji, kiedy niektórzy z pracowników zawiodą. W sposób korzystny wpływa ono na działanie organizacji i na jej rozwój. Bardzo często jednak bywa tak,

że zgranie personelu jest hamowane na przykład poprzez skłócanie ze sobą pracowników przez kierownictwo²⁴.

Zasady sformułowane przez H. Fayola funkcjonują nadal, mimo że czasem niektórzy badacze nadają im nieco zmienione, zmodyfikowane formy.²⁵ Jest to więc doskonały przykład tego, iż wypracowane już dawno wskazania dotyczące zarządzania ciągle mogą pozostawać aktualne i mieć swoje zastosowanie.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że występowanie we współczesnej rzeczywistości lawinowo narastającej niepewności („uogólnionej niepewności”), o której pisze A.K. Koźmiński²⁶, wcale nie oznacza przekreślenia zasadności stosowania konwencjonalnej teorii i praktyki zarządzania. Jak bowiem tłumaczy, „ciągle jeszcze jest ona układem odniesienia i punktem wyjścia zachodzących zmian i „korporacyjnych rewolucji” dokonywanych przez te firmy, które znajdują się na „najszybszej ścieżce” globalnej konkurencji”²⁷. A.K. Koźmiński zwraca także uwagę na to, iż mimo zmian zachodzących w biznesie, ciągle jeszcze istnieją „enklawy stabilizacji, fragmenty rynków, gałęzi przemysłu, przedsiębiorstw, gdzie nadal można i należy stosować tradycyjne reguły”²⁸. Przykładem może być tutaj sfera publiczna, czyli m.in.: administracja, ochrona zdrowia, edukacja czy wymiar sprawiedliwości.

5. Zmienność filozofii zarządzania

Filozofia zarządzania stanowi rodzaj refleksji nad ogólnym sensem, istotą i rozwojem nauki o zarządzaniu. Jej celem jest jak najszersze spojrzenie na zarządzanie oraz na perspektywy rozwoju tej nauki²⁹. Ma charakter proaktywny i opiera się na przekonaniu, że zarówno cykl życia organizacji, jak i jego poszczególne fazy, mogą zostać zaplanowane w sposób całkowicie świadomy. Co więcej, plan ten można zrealizować. Takie podejście w zdecydowany sposób sprzeciwia się fatalizmowi cyklu życia organizacji,

²⁴ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947, s. 56-86.

²⁵ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 214-215; I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 59.

²⁶ Zob. A.K. Koźmiński, (2004), op. cit.

²⁷ Ibid., s. 10.

²⁸ Ibid.

²⁹ I. Hejduk, (2004), op. cit., s. 55.

który wywodzi się ze zbyt dosłownie traktowanej analogii do cyklu życia organizmów biologicznych. Filozofia zarządzania jest swego rodzaju strategią biznesową, która może być realizowana w sposób jak najbardziej świadomy³⁰.

Filozofia zarządzania przeszła swoistą ewolucję wraz z nastaniem, a potem rozwojem kapitalizmu. Pierwotnie żadne skomplikowane i złożone systemy zarządzania nie były w ogóle potrzebne. Przedsiębiorstwa w tym czasie były zazwyczaj niewielkich rozmiarów. Należały do pojedynczych osób bądź do rodzin. One z kolei kierowały się w ich prowadzeniu tylko wyczuciem i zdrowym rozsądkiem. O żadnych przemyślanych strategiach w ogóle nie mogło być wówczas mowy. Zresztą nie były one specjalnie potrzebne w takiej rzeczywistości.

Industrializacja i ciągły rozwój cywilizacyjny oraz technologiczny doprowadziły do systematycznego rozrastania się przedsiębiorstw. Pociągnęło to za sobą także swoistą formalizację systemów zarządzania. Szczególną rolę zaczęto przypisywać technologii i, co za tym idzie, również kadrze inżyniersko-technicznej. Coraz powszechniejsze zaczęły być również firmy, które miały charakter nieprodukcyjny. Mowa tu przede wszystkim o wszelkiego rodzaju przedsiębiorstwach handlowych, finansowych, a także firmach wirtualnych opartych na wykorzystaniu systemów sieciowych.

Szczególny wpływ na filozofię zarządzania miał komunizm. Jego konsekwencją było przede wszystkim upaństwowienie wszystkich instytucji, organizacji i przedsiębiorstw. Nastąpiła zmiana dotychczasowych elit. Straciły one swoją pozycję i stanowiska. Często także były pozbawiane życia. To ideologia w tym czasie właściwie zastąpiła system zarządzania we wszystkich jego aspektach. Proces budowania komunizmu pociągnął za sobą wytworzenie się nowej kategorii społecznej, zwanej nomenklaturą, niekiedy także *arystokracją* gospodarczą³¹.

Trzeba jednak pamiętać, że ideologia komunistyczna odnosiła się tylko do pewnej części ówczesnego świata. Druga jego część podążała nadal ścieżką kapitalistyczną. Tutaj pojawiło się nowe interesujące zjawisko – korporacje. Powstawały one w wyniku połączenia pojedynczych firm. W ten sposób tworzone były większe ich konglomeraty. W nich to stosunek własności

³⁰ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 459.

³¹ R. Pichoja, *Historia władzy w Związku Radzieckim 1945-1991*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2011, s. 445.

przybrał bardzo rozmyty charakter. We współczesnej gospodarce mamy do czynienia z dominacją owych korporacji.

W państwach komunistycznych siłą napędową gospodarki oraz filozofią jej zarządzania była ideologia. Z kolei w przypadku gospodarki kapitalistycznej taką filozofią są pieniądze³².

Ciekawym spostrzeżeniem z punktu widzenia rozpatrywania zarządzania jako filozofii jest, że to, co nie powiodło się w rzeczywistości komunistycznej, w pośredni sposób udało się osiągnąć w czasach globalizmu kapitalistycznego. Chodzi tutaj przede wszystkim o kwestie faktycznego pozbawianie prawa własności poszczególnych jednostek³³.

Interesujące zestawienie i porównanie dominujących w poszczególnych okresach ewolucji zarządzania typów menedżerów przedstawia A.K. Koźmiński³⁴. Píše on mianowicie o menedżerach wczoraj, czyli epoki przemysłowej; dziś, a więc epoki przejęć, połączeń i dominacji giełdy oraz menedżerach jutra. Pierwszy z opisanych typów to menedżer inżynier-technokrata, w przypadku którego fundamentalną rolę odgrywały umiejętności techniczne.

Obecnie mamy do czynienia natomiast z dominacją typu menedżera-gracza, który jako „wolny najmity” – „posługując się strategicznymi jednostkami biznesu, firmami, zespołami i ludźmi jak pionkami na szachownicy – gra o pieniądze dla siebie i dla akcjonariuszy”³⁵. W tym przypadku podstawową umiejętność stanowi zdolność do analizy, dzięki której menedżer może przewidywać i programować właściwe ruchy. „W warunkach *uogólnionej niepewności* i złożoności otoczenia biznesu narastającej dzięki globalizacji analiza musi zostać wsparta kreatywnością, która uzyskuje znaczenie dominujące. W perspektywie *jutra* w miejsce gracza pojawia się więc artysta, który ma systemowe umiejętności konstruowania własnych oryginalnych wizji stanów przyszłych i aktywnego działania na rzecz ich urzeczywistnienia. Artysta jest proaktywny, poprzez dialog i intensywne kontakty w zespołach kierowniczych przezwycięża *niedecyzyjność* i inercję organizacji kierowanych

³² I. Nowopolski, *Filozofia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami ery globalizmu kapitalistycznego*, http://www.rodaknet.com/rp_nowopolski_4.htm. (Dostęp 10.05.2013 r.).

³³ Ibid.

³⁴ A.K. Koźmiński, (2004), op. cit., s. 82-85.

³⁵ Ibid., s. 83.

przez technokratów lub graczy”³⁶. Wizja zostaje więc stale poddawana przekształceniom i aktualizacji. Jest plastyczna i zmienna, mimo iż oparta „na stałej podstawie misji, systemu wartości, a niekiedy marzenia”³⁷. Jak dalej pisze A.K. Koźmiński, przytaczając spostrzeżenia S. Kwiatkowskiego³⁸, „artysta to „przedsiębiorca intelektualny”, który swoje pomysły zamienia na sukces, innymi słowy wypełnia lukę między wiedzą a działaniem”³⁹. Na to, w jaki sposób doprowadzić do likwidacji tej luki wskazują J. Pfeffer i R.I. Sutton⁴⁰, przedstawiając osiem służących temu zasad:

1. „Filozofia działania jest ważna – zanim odpowiemy na pytanie „jak?”, trzeba odpowiedzieć na pytanie: „dlaczego?”.
2. Wiedza rodzi się z działania i uczenia innych, jak działać.
3. Działanie ma znacznie większe znaczenie niż eleganckie plany i koncepcje.
4. Niemożliwe jest działanie bez błędów, liczy się umiejętność reagowania na nie.
5. Strach utrwała i pogłębia lukę między „wiedzą a działaniem”, trzeba więc wyeliminować strach.
6. Nie dajmy się zwieść analogii do walki, walczmy z konkurencją, a nie między sobą
7. Konieczne są miary sukcesu pokazujące, w jaki sposób wiedza zmienia się w działanie („wskaźniki wykonania”).
8. Liczy się to, co robią przywódcy, na co poświęcają czas i jak gospodarują zasobami”⁴¹.

W literaturze podejmującej temat menedżerów przyszłości można dostrzec wyróżnianie roli przywództwa, a więc sztuki (ale i jednocześnie naukowo ugruntowanej umiejętności) oddziaływania na zespoły ludzkie⁴². Akcentuje się również potrzebę umiejętności przekształcania kapitału intelektualnego w wartość ekonomiczną⁴³. To właśnie wiedza ma pozwalać na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. P.F. Drucker wskazuje wręcz na pracowników umysłowych i ich wydajności jako na najcenniejszy zasób

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.

³⁹ A.K. Koźmiński, (2004), s. 84.

⁴⁰ J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Knowing what to do is not enough: turning knowledge into action*, „*California Management Review*”, t. 42, Nr 1, jesień, s. 83-108 [za:] A.K. Koźmiński, (2004), op. cit., s. 84.

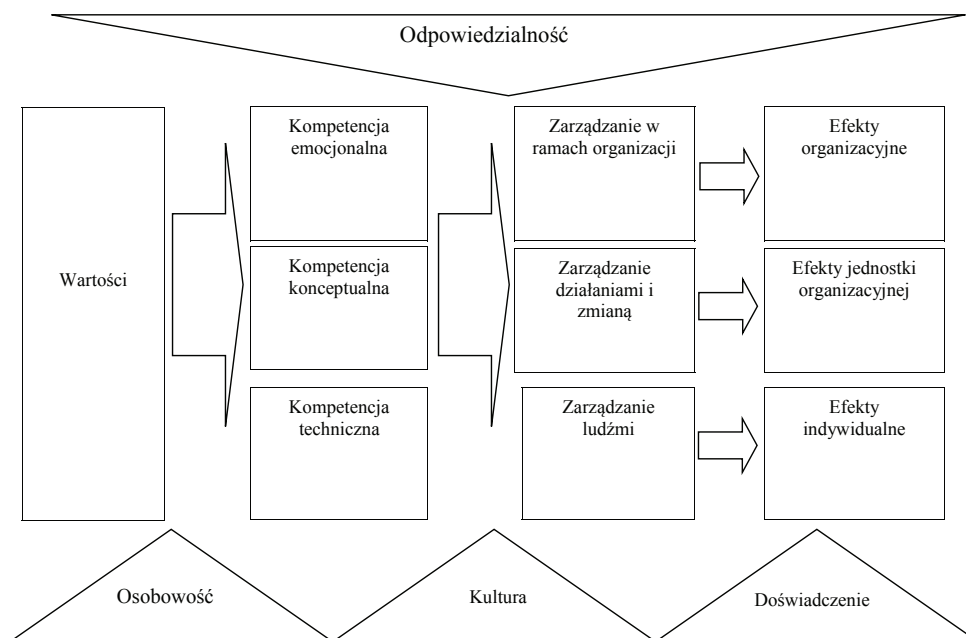
⁴¹ Zob. A.K. Koźmiński, (2004), op. cit. s. 84.

⁴² Zob. Ibid.

⁴³ M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, PAN Oddział w Katowicach, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 51. [za:] W. Walczak, *Cele i funkcje...*, op. cit.

organizacji XXI wieku⁴⁴. Także A.K. Koźmiński w opisie profilu menedżera jutra („artysty”) stawia na umiejętność zarządzania wiedzą, która obok kreatywności ma stanowić o sukcesie. Jak pisze, chodzi o doprowadzenie do tego, by cała wiedza, którą dysponują i którą mogą pozyskać członkowie zespołu, przyczyniała się do wprowadzenia w życie wspólnie zamierzonej innowacji, zasadniczej zmiany⁴⁵.

Interesującą ilustracją współczesnych trendów w filozofii zarządzania może być stworzony przez Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi ONZ „profil efektywnego menedżera”⁴⁶. Zgromadzenia Ogólne podkreśla w nim znaczenie promocji kultury odpowiedzialności i zarządzania opartego na rezultatach poprzez przywództwo i zaangażowanie kadry wyższego szczebla.



Rys. 1. Model przygotowany przez NZ a przedstawiający charakterystykę efektywnego menedżera

Źródło: *Profile of an Effective Manager for managerial excellence in the*

⁴⁴ P.F. Drucker, (2000), op. cit., s. 141.

⁴⁵ A.K. Koźmiński, (2004), op. cit., s. 84.

⁴⁶ *Profile of an Effective Manager for managerial excellence in the UN*, Office of Human Resources Management, Division for Organizational Development, UN.; T.A. Shockley, *Insider's View: The United Nations Judicial Tribunals as Tools for Managerial Accountability*, „Journal of International Organisationsl Studies”, T. 2., Nr 2, 2011, s. 65-66.

UN, Office of Human Resources Management, Division for Organizational Development, UN

Model ten przedstawia zarówno prace wykonywane przez efektywnego menedżera, jak i osiągnięte cele. Uwzględnia czynniki wpływające na efektywność takie jak otoczenie zewnętrzne, w którym menedżer funkcjonuje, jego osobowość, kulturę i doświadczenie. Efektywni menedżerowie, o których mowa w charakterystyce przygotowanej przez instytucję NZ, działają w sposób odpowiedzialny i dbają by pozostali też tak postępowali. Oznacza to, że wyjaśniają, relacjonują i tłumaczą podejmowane przez siebie działania i sposób wykorzystywania zasobów ludzkich i finansowych, które zostały im powierzone. Co więcej, działają oni w oparciu o podstawowe wartości. W podejmowanych decyzjach i działaniach ilustrują i promują kluczowe wartości NZ. Wykazują się kompetencją emocjonalną, konceptualną i techniczną. Zarządzają ludźmi, działaniem i zmianą oraz nawigują, poruszają się w ramach struktur organizacji w celu osiągnięcia rezultatów na płaszczyźnie całego przedsiębiorstwa, poszczególnych jego jednostek organizacyjnych oraz pracowników⁴⁷.

Taka charakterystyka definiuje efektywnego menedżera jako osobę osiągającą rezultaty, przy pełnym zaangażowaniu i oddaniu zmotywowanej załogi⁴⁸.

6. Współczesne wyzwania

Współczesne zarządzanie staje przed poważnym wyzwaniem jakie stanowi dla niego wzmagająca się niepewność⁴⁹. Przejawia się ona coraz większą nieprzewidywalnością dotyczącą zarówno otoczenia, jak i wnętrza organizacji. W takiej sytuacji warunkami przetrwania oraz rozwoju stają się szybkość i elastyczność działania. Dają one możliwość „odpowiadania na wyzwania otoczenia w czasie rzeczywistym (bez śmiertelnie niebezpiecznych opóźnień), a nawet z pewnym wyprzedzeniem zwiększającym margines bezpieczeństwa

⁴⁷ *Profile of an Effective Manager for managerial excellence in the UN*, Office of Human Resources Management, Division for Organizational Development, UN.

⁴⁸ T.A. Shockley, *Insider's View: The United Nations Judicial Tribunals as Tools for Managerial Accountability*, „Journal of International Organisationsl Studies”, T. 2., Nr 2, 2011, s. 66.

⁴⁹ Zob. A.K. Koźmiński, (2004), op. cit., s. 8.

w otoczeniu, które nie zna tolerancji dla słabych, zapóźnionych, błędzących, zadufanych w sobie”⁵⁰. Zdaniem A.K. Koźmińskiego sekret szybkości i elastyczności polega na „precyzyjnej koordynacji zachodzących w firmie procesów (...)”⁵¹.

Przyglądając się funkcjonującym współcześnie przedsiębiorstwom, można zauważyć trend dekompozycji struktur organizacyjnych. Wiąże się to ściśle z chęcią sprostania wyzwaniom niepewności poprzez dążenie do „rozłożenia ryzyka” i dywersyfikację działalności. Coraz popularniejsze stają się więc organizacje sieciowe. Charakteryzują się one siecią powiązanych ze sobą w luźny sposób, w różnym stopniu autonomicznych jednostek, które realizują razem wspólne zadania. Należy jednak dodać, że zachowują przy tym odrębność. W przypadku sieci nie mamy już do czynienia tylko z jednym ośrodkiem kierowniczym. Mogą one mieć także i kilka mniej bądź też bardziej dominujących ośrodków. Przy czym ich skład, siła łączących ich powiązań, cele oraz zadania poddawane są zmianom, które ciężko jest przewidzieć. Jest to ściśle powiązane z występującą w rzeczywistości organizacyjnej niepewnością⁵². Jednostki w ramach sieci mają za zadanie przede wszystkim dzielić się między sobą specyficznymi dla każdej z nich rodzajami wiedzy. Zarządzanie tak powstającymi sieciami stawowi nie lada wyzwanie dla menedżerów. Jego reguły dopiero są wypracowywane.

Analizując zachodzące przemiany rzeczywistości, należy zwrócić uwagę nie tylko na ich gospodarczy charakter, ale również i ten często zaniebdywany przez firmy – humanistyczny. Kapitał społeczny zyskuje współcześnie coraz bardziej na znaczeniu. Jest to spowodowane m.in. tym, iż stanowi on swego rodzaju zabezpieczenie przed nieznanym w czasach niepewności⁵³.

Na uwagę zasługuje w tym miejscu podejście prezentowane przez P.F. Druckera, który podkreśla, że „zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy”⁵⁴.

Na kluczowe znaczenie zasobów ludzkich w przypadku każdej

⁵⁰ Ibid., s. 137.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid., s. 39.

⁵³ Zob. A.K. Koźmiński, (2004), op. cit., s. 65-67.

⁵⁴ P.F. Drucker, (2000), op. cit., s. 22.

organizacji wskazuje również A.K. Koźmiński. Używa on obrazowej przenośni i pisze, iż określają one „*zdolność manewrową* firmy napotykającej na swojej drodze coraz więcej niespodziewanych szans i zagrożeń, które coraz szybciej zmieniają swoje położenie, relatywną wagę, znaczenie i inne cechy. Innymi słowy, posuwanie się po drodze nabiera coraz większego przyspieszenia, a warunkiem sprostania temu wyzwaniu jest jakość zasobów ludzkich”⁵⁵.

W takim kierunku, uwzględniającym znaczenie aspektu społecznego i kapitału intelektualnego, powinna podążać współcześnie filozofia zarządzania. Ważne jest, aby menedżerowie wybierając określone metody prowadzenia biznesu byli świadomi tych zależności. Taka filozofia powinna być także odzwierciedlona w sposobie ich wdrażania, a mianowicie zarządzający powinni brać tu pod uwagę nie tylko wymiar materialny (zysk, budżety, technologie), ale również i humanistyczny aspekt⁵⁶. Dobrym przykładem realizacji tego typu podejścia jest implementacja kompleksowego zarządzania przez jakość – TQM (*Total Quality Management*) czy takich systemów zarządzania jakością jak na przykład ISO (*International Organization for Standardization*) lub też GMP (*Good Manufacturing Practices*)⁵⁷.

Total Quality Management (TQM) jest swego rodzaju współczesną koncepcją filozoficznego postrzegania roli zarządzania tworzenia produktów i usług, które będą zaspokajać oczekiwania klientów⁵⁸. Wywodzi się ona z pogłębionej analizy roli gospodarowania i pracy w rozwoju ludzkości. Dążenie do tzw. jakości totalnej, wymaga spełnienia wielu warunków, przede wszystkim wdrożenia określonego systemu zarządzania procesami uzyskiwania jakości oraz stałe jej doskonalenie.

Już sama nazwa tego systemu doskonale mówi o jego istocie:

- *total* – oznacza, że system ten obejmuje całą organizację, możliwy jest do zastosowania we wszystkich bez wyjątku rodzajach produkcji oraz usług, na każdym szczeblu danej organizacji;

- *quality* – oznacza spełnienie wymagań klientów zarówno wewnętrznych,

⁵⁵ A.K. Koźmiński, (2004), op. cit., s. 45.

⁵⁶ S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012, s. 35.

⁵⁷ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 24.

⁵⁸ S. Ślusarczyk, R. Ślusarczyk, *Marketing management as a base of creating company's effective competitive advantage in the market*, [w:] M.K. Szpakowski, B.M. Kolbus, *Management of Organization in the Age of Globalization*, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2012, s. 35.

czyli tych wchodzących w ramy organizacji, jak i zewnętrznych, czyli tych, którzy są poza nią, w taki sposób, aby byli oni w jak najwyższym stopniu zadowoleni;

- *management* – oznacza metodę rozwiązywania problemów oraz osiągania poprawy za pomocą dążenia do wyższej jakości pracy oraz jej efektów. Postuluje się podejmowanie decyzji ukierunkowanych na jakość oraz wykorzystywanie skutecznych procedur i metod realizacji⁵⁹.

TQM jest filozofią i jednocześnie strategią, która ma doprowadzić do osiągnięcia wyższej jakości pracy. Drogą do tego celu jest systematyczna i nieustająca poprawa jakości produktów czy usług. Nie możemy TQM określić mianem udokumentowanego, sformalizowanego systemu zarządzania⁶⁰. Bliżej jego istotę oddaje twierdzenie, że jest to sposób wykorzystywania całokształtu uzdolnień i cech pracownika.

Termin jakość nabrał szczególnego znaczenia w ciągu ostatnich lat. To właśnie ona stała się faktycznie kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku i stanowi przedmiot współzawodnictwa pomiędzy poszczególnymi firmami. Każde z przedsiębiorstw posiada swój własny, ściśle określony program jakości. Trzeba przy tym pamiętać, że jakość jest wynikiem właściwego zarządzania. Wiąże się to z nieustannym i sukcesywnym udoskonaleniem działań we wszystkich obszarach. Rola jakości i zarządzania jakością w kształtowaniu wyników ekonomicznych organizacji jest coraz wyraźniej podkreślana. Dlatego tak wiele firm stawia sobie za cel uzyskanie certyfikatu ISO.

7. Podsumowanie

Dla współczesnego menedżera znajomość metod zwiększenia skuteczności planowania, organizowania, kontrolowania, motywowania, przewodzenia, a także sprawniejszego podejmowania decyzji jest niezbędna. Nowocześni przywódcy organizacyjni powinni sięgać po dostępne już metody zarządzania w celu zwiększenia skuteczności i efektywności biznesu w osiąganiu celów.

⁵⁹ J. Bagiński, *Zarządzanie jakością totalną (TQM) wg I.S. Oaklanda*, Wyd. Ballona, Warszawa 1993, s. 47.

⁶⁰ R. Karaszewski, *TQM teoria i praktyka*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 34-39.

Wypracowane na przestrzeni dziesiątków lat teorie nauki o zarządzaniu powinny stanowić dla kadry menedżerskiej bazę, do której można i należy sięgać. Nie ma bowiem sensu odkrywać już odkrytego i narażać się na niepotrzebne (a często kosztowne) błędy wynikające z nieznamomości dorobku nauki o zarządzaniu. To jednak, z której z dostępnych metod współczesny przywódca zdecyduje się skorzystać w konkretnej sytuacji i w jaki sposób ją zaadaptuje w dużej mierze zależy nie tylko od stopnia znajomości teorii, zdobytych umiejętności, ale również od rozwiniętych kompetencji i osobistych talentów.

Menedżerowie w czasach narastającej niepewności często stają przed koniecznością sprawnego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów na podstawie intuicji, doświadczenia, instynktu i osobistych poglądów na sprawę. W istocie zarządzanie jest więc połączeniem wiedzy i sztuki, a co za tym idzie dziedziną *in statu nascendi*, otwartą na ciągły rozwój i ekspansję.

8. Summary

Management as science and art of running business

Management contains element of science and art. There is no possibility to gain success in business without connection of these two dimensions. Nowadays managers have to face lots of challenges. Uncertainty and permanently changeable environment are making theory as well as practice of management evolve to readjust to new situations, catch up and face up them.

We point out that nowadays the social capital and the knowledge management are becoming more and more important as we talk about business running. We can also notice the increasing importance of quality improvement and focusing on the client among organisations.

9. Bibliografia

1. Bagiński J., *Zarządzanie jakością totalną (TQM) wg I.S. Oaklanda*, Wyd. Ballona, Warszawa 1993.
2. Barney J.B., Clifford T.G., *Czego nie nauczyłem się na studiach biznesowych*.

Zarządzanie w prawdziwym świecie, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

3. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, PAN Oddział w Katowicach, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 51. [za:] W. Walczak, *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka - próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, E-mentor, Nr 2 (44) / 2012, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917>.

4. Caude R., Moles A., *Methodologie vers une science de l'action*, Paryż 1964.

5. Dahlggaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

6. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2003.

7. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.

8. Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.

9. Gliński B., *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974.

10. Gliński B. J., Fołtyn H., Kuc B., *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie*, Wyd. Key Text, Warszawa 2006.

11. Gościński J., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa 1971.

12. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN Warszawa 2004.

13. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002.

14. Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2004.

15. Karaszewski R., *TQM teoria i praktyka*, wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001.

16. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004.

17. Koźmiński A.K., Jemieliak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

18. Koźmiński A.K., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

19. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.

20. Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 9. [cyt. za:] W. Walczak, *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, E-mentor, Nr 2 (44) / 2012, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917>.
21. Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
22. Lipiński E., *Problemy pytania wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa 1981.
23. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.
24. Martyniak Z., Stabryła A., Zgoda L., *Podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1982.
25. Nowopolski I., *Filozofia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami ery globalizmu kapitalistycznego*, http://www.rodaknet.com/rp_nowopolski_4.html.
26. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
27. Pasieczny L. (red.), *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
28. Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002.
29. Pfeffer J., Sutton R.I., *Knowing what to do is not enough: turning knowledge into action*, „California Management Review”, T. 42, Nr 1, jesień, s. 83-108 [za:] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004.
30. Pichoja R., *Historia władzy w Związku Radzieckim 1945-1991*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2011.
31. *Profile of an Effective Manager for managerial excellence in the UN*, Office of Human Resources Management, Division for Organizational Development, UN.
32. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
33. Shockley T.A., *Insider's View: The United Nations Judicial Tribunals as Tools for Managerial Accountability*, „Journal of International Organisations Studies”, T. 2, Nr 2, 2011.
34. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo

PWN, Warszawa-Kraków 2000.

35. Ślusarczyk S., *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2009.

36. Ślusarczyk S., Ślusarczyk R., *Rola informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem w XXI w.*, [w:] *Informatyzacja zarządzania. Nowe technologie, informacja, wiedza, komunikacja*, (red.) M.K. Szpakowski, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2013.

37. Ślusarczyk S., Ślusarczyk R., *Marketing management as a base of creating company's effective competitive advantage in the market*, [w:] *Management of Organization in the Age of Globalization*, (red.) M.K. Szpakowski, B.M. Kolbus, Knowledge Innovation Center Sp. z o.o., Zamość 2012.

38. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.

39. Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.

40. Wawak S., *Analiza i doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach gminnych*, AE Kraków 2007.

41. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 1960.

prof. UR dr hab. inż. Kazimierz W. Krupa
Uniwersytet Rzeszowski w Rzeszowie

mgr Irmina Jeleniewska-Korzela
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

mgr Wojciech Krupa
Ekspert Finansowy

Rozdział III

Indeks zadowolenia społecznego i innowacyjność pracowników MSP (wybrane aspekty i wyniki badań empirycznych)

1. Streszczenie

Indeks zadowolenia społecznego jest bardzo ważny. Analizuje on i mierzy kilka zasadniczych zjawiska mających wpływ na innowacyjność oraz kreatywności. HPI dotyczy szczególnie komfortu życia w społecznym świecie, wiedzy niematerialnej, kreatywnych wyrobów i usług, innowacyjnych sieci.

2. Wstęp

Głównym celem tekstu jest prezentacja wybranych rezultatów Indeksu zadowolenia społecznego oraz innych wskaźników zrównoważonego rozwoju. W tekście zwrócono również uwagę na rolę innowacyjnego KI w poprawie tych wskaźników. Przedstawiono ponadto wybrane wyniki badań analizujących innowacyjności pracowników MSP.

3. Zadowolenie społeczne i Happy Planet Index¹

Eksperci planowania gospodarki społecznej coraz częściej zwracają już uwagę nie tylko na ład ekonomiczny i społeczny. Dziś w wiodących pracowniach planistycznych np. GALE INTERNATIONAL poświęca się cały wysiłek na aplikacyjne wykorzystanie koncepcji GREEN FRIENDLY, w której możliwe jest maksymalne wykorzystanie NEV ECO ENERGY. Kompleksowa koncepcja planowania rozwoju społecznego z całkowitym poszanowaniem potrzeby ochrony środowiska naturalnego została zoperacjonalizowana w zasadniczej zmianie dotychczasowych preferencji (np. urbanistycznych) na Ubiquitous. UBIQUITOUS to rozwiązanie które zapewnia pełną kontrolę nad ekologicznością projektu zagospodarowania środowiska społecznego. W przypadku wykorzystania tej koncepcji w rozwoju miast uzyskuje się między innymi oszczędności na poziomie około 30% w:

- ilości produkowanych odpadów,
- zużywanej energii,
- zaśmiecaniu hałasem.

Jest naturalne iż takie rozwiązania, a szczególnie kompleksowa eco przyjazność dla otoczenia możliwa jest jedynie gdy całością procesów zarządzają INTELIGENTNE SYSTEMY INFORMATYCZNE. Miasto SANGDO w Korei Południowej jest przykładem takiego modelu realizacji polityki green friendly.

Zgodnie z rezolucjami ONZ poprawa jakości naszego życia powinna być ostatecznym celem wszystkich polityk społecznych (publicznych). Jednak polityka publiczna może dostarczyć tylko najlepsze owoce wówczas, jeśli oparta jest na wiarygodnych narzędziach pomiaru. Generalnie znaczącej poprawy wskaźnika *zadowolenia społecznego* należy szukać w elementach szeroko pojętych „ulepszeń” w naszym życiu. Istnieje rosnące powszechne przekonanie, że potrzebujemy nowych środków postępu. Bardzo ważne jest, aby środki te wyraźnie odzwierciedlały to, co zwykle bardzo cenimy np. w zakresie eco. Całkowite i kompleksowe poszanowanie środowiska naturalnego jest tym trendem który obecne w nowoczesnym podejściu do zadowolenia społecznego bardzo preferujemy. Zaproponowany kwantyfikatory

¹Raport Happy Planet Index opublikowała agencja nef (*new economics foundation*) w Londynie w 2013 roku.

Happy Planet Index (HPI) jak się już wydaje jest tą nową miarą oceny realnego postępu komfortu życia. Mówi nam, jak dobrze społecznie udoskonalimy się np. w zakresie wspierania starogetowych preferencji mieszkańców w obszarze obecnego poziomu życia, przy jednoczesnym zapewnieniu, że nasi następcy mogą zrobić to samo w przyszłości. Wskazuje on więc drogę rozwoju i działania w temacie trwałego dobrobytu dla wszystkich dziś i jutro.

Happy Planet Index jest innowacyjną miarą nowoczesnego postępu, która koncentruje się na badaniu poziomu rozwoju zrównoważonego dobrobytu wszystkich obywateli kraju. Mówi nam, jak dobrze robią narody w zakresie wspierania komfortu życia mieszkańców. W czasach zwykle dużej ogólnej niepewności, HPI jest wyraźnym kompasem wskazujący w jakim kierunku należy się udać, w którym momencie zmienić preferencje społecznej podróży oraz pomaga różnym grupom krytycznie spojrzeć na świat w celu lewarowego poparcia wizji takiego postępu który jest naprawdę istotny w życiu ludzi.

Obecny trzeci już syntetyczny raport HPI wskazuje, że jest jeszcze w dużej mierze wciąż nie zadawalający poziom życia na naszej planecie – zarówno w krajach o wysokich jak i niskich dochodach. Stoi więc przed współczesnymi decydentami i innowacyjnym Kapitałem Intelektualnym (KI) wiele wyzwań na drodze do realizacji tego samego ogólnego celu, który nazwano *wskaźnikiem dobrobytu*. Ale to też pokazuje, że dobre życie nie musi zbyt dużo kosztować Ziemię – że kraje gdzie dobrobyt jest najwyższy, nie zawsze są tymi, które mają największy pozytywny wpływ na środowisko naturalne. HPI jest jednym z pierwszych stratyfikatorów globalnego zrównoważonego dobrobytu. Korzysta z wszystkich baz danych posiadających informacje na temat doświadczeń w zakresie komfortowego społecznego samopoczucia, długości życia i zdefiniowanego śladu ekologicznego naszego funkcjonowania (np. w zakresie stopnia dewastacji przyrody). W rezultacie generuje indeks ujawniający które kraje są najbardziej wydajne w osiąganiu długiego, szczęśliwego życia jego mieszkańców, podczas gdy jednocześnie utrzymane są warunki (np. przyrodnicze) dla przyszłych pokoleń, aby mogli zrobić to samo.

$$\text{Indeks Społecznego Zadovolenia} = \frac{\text{Doświadczone aktualne samopoczucie} \\ \text{i długość życia} \times \text{Szczęśliwe życie (1)}}{\text{Ekologiczny Ślad}}$$

Obliczanie całego indeksu i uzyskanie skwantyfikowanego rezultatu dwóch elementów zrównoważonego dobrobytu znajdujących się w mianowniku wzoru (1) wymaga sprawności. W rezultacie kwantyfikator HPI mówi nam jaka liczba szczęśliwych lat życia jest osiągnięta na jednostkę zużytych społecznych zasobów. Jest on obliczany w trakcie dzielenia szczęśliwych lat życia przez ślad ekologiczny. Należy jednak pamiętać iż zaprezentowane obliczenia są jednak realizowane w pewnym przybliżeniu ponieważ są konieczne zasadnicze korekty w celu uzyskania pewności, że wszystkie trzy elementy:

- doświadczenie dobrobytu,
- długość życia,
- ekologiczny ślad,

mają równe wariacje, co zapewnia iż żaden z elementów nie determinuje zbyt mocno ogólnego rezultatu indeksu.

Można więc potwierdzić liczne opinie ekspertów iż ten oryginalny wskaźnik daje wyraźne poczucie tego, czy społeczeństwo zmierza w prawidłowym kierunku. Stanowi również podstawowe narzędzie do zapewnienia fundamentalnych kwestii które są ujmowane jako kluczowe determinanty społecznej polityki. W istocie okazuje się również iż HPI jest miarą społecznej wydajności bowiem przecież obliczenie osiągniętej liczby szczęśliwych lat życia (długość życia regulowana samopoczuciem i godnością – szczęśliwością) dzieli się przez jednostki zużycia zasobów. Analizując tegoroczne wyniki indeksu HPI, można stwierdzić, iż (tab. 1):

- Nie żyjemy jeszcze na szczęśliwej planecie, bowiem żaden z krajów nie osiągnął wysokiego i trwałego dobrobytu (jedynie tylko dziewięć krajów jest blisko uzyskania tego rezultatu).

- Osiem z tych dziewięciu krajów znajduje się w Ameryce Łacińskiej i na Karaibach.

- Najwyższy rangą (w indeksie HPI) zachodnioeuropejski kraj to Norwegia, zajmuje ona jednak dopiero 29 miejsce, tuż za Nową Zelandią.

- USA w stratyfikacji HPI z rezultatem 37.3 punktów zajmuje 105-tą pozycję na 151 krajów objętych kwantyfikacją.

- Polska zajmuje 71 miejsce w HPI na poziomie 42.6 punktów i ma dwa komponenty dobre a jeden średni.

- Uzyskiwane wyniki ekonomiczne w krajach zaliczanych wg Banku Światowego do High Income zwykle bardzo negatywnie wpływają na

środowisko naturalne.

• Wiele krajów inicjuje interesujące koncepcje i realizuje kreatywne rozwiązania eco friendly np. Japonia w zakresie SOLAR PARC oraz Korea w koncepcjach budowy GREEN CITY.

Tab. 1. Zestawienie indeksu HPI

Country in HPI rank	Sub-region	Life Exp	Exp Well-being	Footprint	HPI
1	2050 target	87.0	8.0	1.7	89.0
2	Costa Rica	79.9	7.9	2.5	84.0
3	Vietnam	75.2	5.8	1.4	80.5
4	Colombia	73.7	8.4	1.9	82.5
5	Belize	78.1	6.5	2.1	86.0
6	El Salvador	72.2	6.7	2.0	85.9
7	Jamaica	73.1	6.2	1.7	85.5
8	Panama	78.1	7.9	3.0	89.0
9	Nicaragua	74.0	6.7	1.8	82.5
10	Venezuela	74.4	7.5	3.0	85.9
11	Guatemala	71.2	6.9	1.8	80.9
12	Bangladesh	68.9	6.0	0.7	68.3
13	Cuba	78.1	5.4	1.9	80.2
14	Honduras	73.1	6.9	1.7	80.5
15	Indonesia	69.4	5.5	1.1	65.5
16	Israel	81.6	7.4	4.0	85.2
17	Pakistan	65.4	5.9	0.8	62.1
18	Argentina	75.9	6.3	2.7	84.9
19	Albania	72.9	5.9	1.9	80.1
20	Chile	78.1	6.6	3.2	83.9
21	Thailand	74.1	6.2	2.4	83.5
22	Brazil	73.5	6.8	2.9	82.9
23	Mexico	77.0	6.8	3.9	86.8
24	Ecuador	75.6	5.8	2.4	83.5
25	Peru	74.0	5.8	2.0	82.4
26	Philippines	68.7	4.9	1.0	62.4
27	Algeria	73.1	5.9	1.8	80.2
28	Jordan	74.0	6.7	2.9	83.7
29	New Zealand	80.7	7.2	4.3	81.6
30	Norway	81.1	7.8	4.8	81.4
31	Palestine	72.8	4.8	1.4	61.2
32	Guyana	69.9	6.0	2.1	61.2
33	India	65.4	5.0	0.9	53.3
34	Dominican Republic	73.4	4.7	1.4	60.7
35	Switzerland	82.3	7.5	5.0	80.3
36	Madagascar	66.7	4.6	1.2	46.8
37	France	81.5	6.8	4.9	48.5
38	Italy	81.9	8.4	4.5	48.4
39	Sri Lanka	63.4	7.5	6.7	48.2
40	Armenia	74.2	4.4	1.7	48.0
41	Uzbekistan	68.3	5.1	1.8	48.0
42	Georgia	73.7	4.1	1.4	48.0
43	Saudi Arabia	78.9	6.7	4.0	48.0
44	Paraguay	72.5	5.8	3.0	45.8
45	Nepal	68.8	3.8	0.8	45.6
46	Cyprus	79.6	6.4	4.4	45.5
47	China	73.5	4.7	2.1	44.7
48	Myanmar	65.9	5.3	1.9	44.2
49	Spain	81.4	8.2	4.7	44.1
50	Korea	80.6	8.1	4.8	43.8
51	Bolivia	66.6	5.8	2.8	43.6
52	Canada	81.0	7.7	8.4	43.6
53	Malta	78.6	5.8	4.3	43.1
54	Netherlands	80.7	7.5	8.3	43.1
55	Yemen	65.5	3.9	0.9	43.0
56	Lebanon	72.6	5.9	2.8	42.9
57	Finland	80.0	7.4	8.2	42.7
58	Roland	78.1	5.9	3.9	42.8
59	Malawi	54.2	5.1	0.8	42.5
60	Ireland	80.6	7.3	6.2	42.4
61	Bosnia and Herzegovina	75.7	4.7	2.7	42.4
62	Romania	74.0	4.9	2.8	42.2
63	Australia	81.9	7.4	8.7	42.0
64	Iran	73.0	4.8	2.7	41.7
65	Haiti	62.1	3.8	0.8	41.3
66	Serbia	74.5	4.5	2.8	41.3
67	Azerbaijan	70.7	4.2	2.0	40.9
68	Luxembourg	82.9	4.9	9.3	40.8
69	Croatia	78.6	5.8	4.2	40.6
70	Greece	79.9	5.8	4.9	40.5
71	Malaysia	74.2	5.6	3.9	40.5
72	Cambodia	63.1	4.2	1.2	40.3
73	Ghana	64.2	4.6	1.7	40.3
74	Slovenia	79.3	6.1	5.2	40.2
75	celand	81.8	6.9	6.5	40.2
76	Slovakia	75.4	6.1	4.7	40.1
77	Singapore	81.1	6.5	6.1	39.8
78	Egypt	73.2	3.9	2.1	39.8
79	Czech Republic	77.7	6.2	5.9	39.4
80	Uruguay	77.0	6.1	5.1	39.3
81	Benin	59.3	4.4	1.3	39.2
82	Turkmenistan	65.0	6.6	4.0	39.1
83	Namibia	62.5	4.9	2.0	38.9
84	Portugal	79.5	4.8	4.1	38.7
85	Kenya	67.1	4.9	0.9	39.0
86	Zambia	49.0	5.9	0.8	37.7
87	Ukraine	66.5	5.1	3.2	37.6
88	Sudan	61.5	4.4	1.6	37.8
89	Hong Kong	82.8	5.6	5.8	37.5
90	Belarus	70.9	5.5	4.0	37.4
91	Hungary	74.4	4.7	3.8	37.4
92	United States of America	78.5	7.2	7.2	37.3
93	Djibouti	57.9	5.0	1.8	37.2
94	Belgium	80.0	6.8	7.1	37.1
95	Rwanda	55.4	4.0	0.7	36.9
96	Alghanistan	48.7	4.8	0.5	36.8
97	Denmark	78.8	7.8	8.3	36.8
98	Mauritius	73.4	5.5	4.8	36.8
99	Comoros	61.1	3.9	1.3	36.5
100	Nigeria	55.4	4.2	1.0	35.9
101	Mozambique	50.2	4.7	0.8	35.7
102	Zimbabwe	51.4	4.8	1.2	35.3
103	Liberia	56.8	4.2	1.3	35.2
104	Estonia	74.8	5.1	4.7	34.9
105	Latvia	73.9	4.7	4.0	34.9
106	Kazakhstan	70.9	5.5	4.1	34.7
107	Lithuania	72.2	5.1	4.4	34.6
108	Burundi	50.4	3.8	0.9	30.5
109	Trinidad and Tobago	70.1	6.7	7.6	30.3
110	Guinea	54.1	4.0	1.7	30.0
111	Luxembourg	80.0	7.1	10.7	29.0
112	Sierra Leone	47.8	4.1	1.1	28.8
113	Macedonia	74.8	4.2	5.4	28.3
114	Togo	57.1	2.8	1.0	28.2
115	South Africa	59.8	4.7	2.6	28.2
116	Kuwait	74.6	6.6	9.7	27.1
117	Niger	54.7	4.1	2.8	26.8
118	Mongolia	68.5	4.8	5.5	26.8
119	Bahrain	75.1	4.5	6.8	26.6
120	Mali	51.4	3.9	1.9	26.0
121	Central African Republic	48.4	3.8	1.4	25.9
122	Qatar	78.4	6.6	11.7	25.2
123	Chad	49.6	3.7	1.9	24.7
124	Botswana	53.2	3.6	2.8	22.6

Region Codes	1a	Central America
1	Latin America	Mexico, Caribbean
2	Western World	10b South America
3	Middle East and NZ	2a North Africa
4	Sub Saharan Africa	2b Western Europe
5	South Asia	2d Nordic Europe
6	East Asia	3 Southern Europe
7	Transition States	3a North Africa
		3b Middle East / South West Asia
		4a Southern and Central Africa
		4b East Africa
		4c West Africa
		5a South Asia
		5b China
		6a Western East Asia
		6b South East Asia
		7a Central Asia and Caucasus
		7b Central and Eastern Europe
		7c Russia, Ukraine and Belarus

Lack of comparable data has meant that we are unable to calculate an HPI for Bhutan a nation which has achieved great deal in terms of measuring progress of fertility. See www.oecd.org/dataoecd/1/1/44702222.pdf for more on Bhutan's approach.

Źródło: The Global Innovation Index 2013, s. 27

Indeks HPI zaprezentował również stratyfikację miast z najbardziej rozwiniętym programem eco-systemów. Najwyżej oceniono Boston i Tel Aviv

oraz miasta i osiedla zlokalizowane w rejonie Doliny Krzemowej. Interesujące jest iż odpowiednik Silicon Valley w Indiach funkcjonujący w Bangalore oceniono stosunkowo nisko podobnie jak Santiago i Moskwę.

Raport pojawia się w momencie niepewności na świecie wynikających z pogłębiających się nierówności społecznych i spowolnienia rozwoju gospodarczego zagrażającego wielu krajom oraz kryzysu ekologicznego grożącego już wszystkim. Wśród polityków, naukowców i społeczności rośnie świadomość, że część winy tej sytuacji może leżeć w preferowanych celach, które dla wybranych narodów są priorytetowe.

Wskaźnik HPI jest jednak kwantyfikatorem, który zawiera jedynie ogólny obraz z silnym wpływem *śladu ekologicznego* na końcowy rezultat obliczeń. W rezultacie kraje które posiadają relatywnie wysoki HPI wciąż posiadają wiele problemów, również społecznych. Wydaje się więc iż dla całkowitego relatywnie obiektywnego przeglądu sytuacji inne wskaźniki również będą potrzebne. Między innymi z tej przyczyny NEF (New Economics Foundation) opracowała ramy strategiczne pomiaru zjawiska dobrobytu, w których HPI jest jednym z elementów, obok innych kwantyfikatorów, takich jak ekonomiczna wydajność oraz innowacyjność. W świecie kurczących się zasobów, wydajność w szerokim pojęciu ma starogotowe miejsce w współcześnie prezentowanych podejściach. Z tego powodu wydaje się jednak iż HPI powinien być wykorzystywane jako ważny wskaźnik rozwoju i dobrobytu (RiD) oraz zasadniczego społecznego postępu. B. Jaros proponuje podzielić wszystkie mierniki RiD na dwie zasadnicze grupy: przekrojowe i istotne dla społeczności lokalnych.

Mierniki przekrojowe dotyczą czynników sprawczych, presji społecznej, zarejestrowanego obecnego stanu rozwoju oraz oceny wpływu i reakcji na zrównoważony społeczny rozwój. Badania wskazują iż okazują się one najbardziej adekwatne do oceny stanu sustainable development. Na poprawę stanu tych wskaźników oraz komfortu życia społecznego istotny wpływ ma kreatywność kapitału intelektualnego i innowacyjność proponowanych przez pracowników rozwiązań np. w postaci patentów i wzorów przemysłowych. W 2012 r. do Urzędu Patentowego w naszym kraju wpłynęło 21 013 tzw. przedmiotów własności przemysłowej, w tym 5 351 zgłoszeń wynalazków i wzorów użytkowych do ochrony pochodzących od instytucji i ośrodków krajowych. Dla porównania w 2011 r. było ich mniej ponad pół tysiąca,

a jeszcze rok wcześniej o prawie 1,3 tys. Z najnowszego raportu Urzędu Patentowego RP za rok 2012 wynika, że najczęściej zgłoszonych patentów pochodzi z uczelni technicznych we Wrocławiu i Poznaniu oraz AGH w Krakowie. Ogółem udzielono 13 100 patentów, praw ochronnych oraz praw z rejestracji na przedmioty własności przemysłowej².

Bardzo niski jest ciągle poziom polskich zgłoszeń patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO). Według danych Eurostat, w 2008 r. rezydenci polscy dokonali do EPO 5,94 zgłoszeń patentowych w przeliczeniu na 1 ml mieszkańców, przy średniej unijnej wynoszącej 119,5 i liczbie zgłoszeń ze Szwecji przekraczającej 300 (318,89). Spośród krajów UE27 gorszy niż Polska wynik uzyskały tylko: Rumunia (1,66), Litwa (3,04) i Bułgaria (4,23). Niemal równie odległa była pozycja Polski pod względem zgłoszeń patentowych w dziedzinie wysokich technologii. W 2007 r. ze wskaźnikiem 1,005 zgłoszeń/ml mieszkańców Polska zajmowała 22 miejsce w UE (bez Malty), wyprzedzając Rumunię, Słowację, Bułgarię i Litwę (średnia europejska wynosiła 20,216, a w przodującej Finlandii 86,36)³. Ilość patentów europejskich, które uzyskują ochronę w Polsce systematycznie rośnie – tylko w 2012 r. dokonano w Polsce walidacji ok. 6 700 patentów europejskich (przy ok. 2 700 patentów polskich).

4. Innowacyjność MSP

Prowadzone wielozakresowe kilkuletnie badania oceny stanu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach małych i średnich Podkarpacia obejmowały swoim zakresem również kwantyfikację poziomu innowacyjności personelu. Wyniki empirycznych analiz wskazują iż zdecydowana większość ankietowanych przedsiębiorstw (około 3/4) nie posiadała żadnych patentów i praw autorskich w latach 2007 – 2010. Aż 23% respondentów nie udzieliło żadnej odpowiedzi, co jest mocno unispiring. Taka sytuacja i postawa KI może być szczególnie niepokojąca w relacji do innowacyjnej presji notowanej w innych regionach np. projekt Veneto Innovazione Spa (VIS). Region Wenecja w ramach VIS patronuje wielu kreatywnym programom, między innymi: Enterprise Europe Network (EEN) oraz Competitiveness Innovation

² Więcej w: http://www.uprp.pl/uprp/_gAllery/56/08/56083/raport_2012.pdf. (Dostęp 21.12.2013 r.).

³ Raport POLSKA 2011, Gospodarka–Społeczeństwo–Region. PDF, s. 43.

Framework Programme (CIP)⁴.

Analiza wyników badań wskazuje iż w roku 2009 zaledwie 5 przedsiębiorstw zadeklarowało, że posiadało patenty i/lub prawa autorskie w ostatnich trzech latach, co stanowi tylko jedynie 4% liczności próby badawczej. Trzy ankietowane firmy dysponowały po jednym patencie lub prawie autorskim, pozostałe dwie miały 2 i 3 patenty i/lub prawa autorskie. Wydaje się, iż sytuacja taka nie pozwala skutecznie realizować strategię escaping forward (ucieczki do przodu). W sumie licznosc rozpatrywanej cechy statystycznej dla roku 2009 wynosiła 8.

Z kolei w roku 2010 odsetek przedsiębiorstw, które posiadały patenty i/lub prawa autorskie w ostatnich trzech latach, wynosił tylko jedynie 3% (4 przedsiębiorstwa). Dwa podmioty objęte badaniami posiadało po jednym patencie i/lub prawie autorskim, kolejne dwa miało ich po 3. Łączna liczba patentów i/lub praw autorskich w ostatnich trzech latach we wszystkich przedsiębiorstwach wynosiła dla 2010 roku też jedynie 8. Wydaje się, że uzyskany rezultat powinien być alertowym sygnałem dla Centrów Decyzyjnych (CXO) w zakresie natychmiastowych działań, co w innych rejonach Europy standardowo jest z powodzeniem realizowane. Przekonuje o tym inicjatywa Politechniki w Mediolanie, która uruchomiła między innymi Business Akcelerator (więcej w: acceleratore@ai.polimi.it, <http://www.ai.polimi.it/>). Oferuje on aktualnie między innymi: innowacyjne usług dla potencjalnych nowych przedsiębiorców, mentoring i informacyjne wspieranie rozwoju firm. Podobne inicjatywy możemy spotkać również w Venture Capitalists (<http://www.english.polimi.it/scientific-research/start-up/>).

Częstotliwość i struktura zgłaszania patentów/wniosków racjonalizatorskich w badanej grupie podkarpackich przedsiębiorstw przedstawiała się w latach 2009 – 2010 podobnie. Jedynie tylko 13% objętych badaniami (12 przedsiębiorstw) zgłosiło patenty i/lub wnioski racjonalizatorskie. Więcej niż ponad połowa ankietowanych – 53% (50 przedsiębiorstw) – nie zgłaszała żadnych patentów i/lub wniosków racjonalizatorskich. 34% respondentów (32 przedsiębiorstwa) nie udzieliło żadnej odpowiedzi. Jest to kolejna bardzo niepokojąca tendencja, szczególnie biorąc pod uwagę determinanty otwartej ekonomii i preferencje globalnej konkurencji, o czym przekonuje również między innymi działalność Biura Transferu Technologii

⁴ Więcej w: www.venetoinnovazione.it.

Politechniki w Mediolanie.

Przedmiotem badań była również struktura wykorzystania nowoczesnych systemów informatycznych, które zwykle znacząco wspomagają innowacyjność rozwiązań. Analiza wykorzystania systemu CRM w badanej grupie przedsiębiorstw wskazuje iż jedynie 39% respondentów (48 przedsiębiorstw) go zaimplementowała. Prawie połowa ankietowanych – 60 przedsiębiorstw – nie używała systemu CRM, co stanowi 49% licznosci próby badawczej. 12% respondentów nie udzieliło odpowiedzi. Jest to wynik (niepokojąco) zastanawiający biorąc pod uwagę presję światowego rynku, o czym przekonuje między innymi intensywnie realizowany w korporacji TATA program Brand Equity and Business Promotion (BEBP). Zgodnie z opinią CEO tego podmiotu poprawia on w pierwszej kolejności GCM (Group Composite Mark)⁵. Obecnie ta globalna korporacja projekt BEBP wykorzystuje również w Tata Code of Conduct (TCoC) i jest on wraz Tata Business Excellence Model najistotniejszym instrumentem walki konkurencyjnej całego ugrupowania TATA.

5. Summary

Happy Planet Index and innovative SMEs (selected aspects and results of empirical research)

Presentation of selected results of the Happy Planet Index and other indicators of sustainable development in the modern world is very important. Growing role of innovation in improving the KI these indicators. Selected results of studies examining innovative SME employees to some extent confirm this.

6. Bibliografia

1. Ajmone Marsan, G., A. Primi, *Tell Me Who You Patent With and I'll Tell You Who You*. Startup Ecosystem Report 2012. Online report. Are: Evidence from Inter-Regional Patenting Zawarty w: <http://blog.startupcompass>.

⁵ Więcej w: <http://tqmswebsite.tataquality.com/ui/APage.aspx? SectionId=030509113411502342>.

co/ Networks in Three Emerging Technological pages/entrepreneurship-ecosystem-report Fields. OECD Regional Development, Working (accessed November 2012). Papers, 2012/03. Paris: OECD Publishing 2012.

2. Asheim, B.T., L. Coenen, "Contextualising Regional Innovation Systems in a Globalising Learning Economy: On Knowledge Bases and Institutional Frameworks". Journal of Technology Transfer 31: 163-73, 2006.

3. Atsmon, Y.H., P. Child, R. Dobbs, L. Narasimhan, *Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Markets*. McKinsey & Company. Opublikowany w: <http://www.mckinsey>, 2012.

4. Michaelson J., Seaford C., Abdallah S., Marks N (in press). 'Measuring what matters' in F. Huppert & C. Cooper (Eds.) *Interventions and policies to enhance wellbeing*. Oxford: Wiley-Blackwell.

5. OECD Conference 'Two years after the Stiglitz-Sen-Fitoussi report: What well-being and sustainability measures?' Zawarte w: www.oecd.org/document/49/0,3746,en_21571361_48428993_48874865_1_1_1_1,00.html.

6. Ragnarsdóttir K., Sverdrup H. and Koca D., *Assessing Long Term Sustainability of Global Supply of Natural Resources and Materials, Sustainable Development – Energy, Engineering and Technologies - Manufacturing and Environment*. C. Ghenai (Ed.), InTech, Zawarte w: <http://www.intechopen.com/books/sustainable-development-energy-engineering-and-technologies-manufacturing-and-environment/rare-metals-burnoff-rates-versus-system-dynamics-of-metal-sustainability>, 2012.

7. Saamah Abdallah, Juliet Michaelson, Sagar Shah, Laura Stoll and Nic Marks, *Happy Planet Index 2013*. Zawarte w: www.happyplanetindex.org, 2013.

8. Simms A., Johnson V., Chowla P., *Growth isn't possible*. London: nef Pg. 30, Submission by Brazil to the preparatory process Rio+20 Conference. Zawarte w: www.uncsd2012.org/rio20/content/documents/BRAZIL%20Submission%20%20English%201.11.11doc.pdf, 2010.

mgr inż. Szymon Krzyżan
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Rozdział IV

Ogólna koncepcja efektywności marketingowej przedsiębiorstwa dystrybucyjnego

1. Streszczenie

Powyższe opracowanie traktuje o potrzebie badania i oceny efektywności działań marketingowych przedsiębiorstw dystrybucyjnych z racji konieczności racjonalnego gospodarowania ograniczonymi zasobami przedsiębiorstwa, w kontekście osiągnięcia zamierzonych celów przedsiębiorstwa a przede wszystkim przy wykorzystaniu koncepcji marketingu nastawieniu na kreowanie nowej wartości i budowania relacji rynkowych długookresowych.

Autor przeprowadził dogłębną analizę literatury przedmiotu w kontekście zagadnienia efektywności działań marketingowych, kształtowania wartości i budowania relacji z klientem w obszarze dystrybucji. W wyniku wnikliwego badania literatury przedmiotu autor dowodzi, że w obszarze marketingu istotnym elementem w zakresie badania i oceny efektywności działań marketingowych jest wyznaczenie determinant efektywności marketingu przedsiębiorstw, bowiem pozwala to na ich podstawie skonstruować metody oceny ogólnego poziomu efektywności podejmowanych działań marketingowych, w których stanowią one będą podstawowe kryteria jej oceny. Zasadniczo stanie się wówczas możliwe podejmowanie prób w aspekcie określania wpływu wykorzystania koncepcji marketingu w praktyce gospodarczej na ogólne rezultaty przedsiębiorstwa. Tym samym stanowiąc będzie to podstawowy argument i potwierdzenie sensu wykorzystywania koncepcji marketingu w praktyce poprzez pryzmat jej przydatności w realizacji oczekiwanych celów w rezultacie prowadzonych procesów gospodarowania.

Czy efektywność prowadzonych działań marketingowych przez przedsiębiorstwo dystrybucyjne na danym rynku w określonym czasie

zdeteminowana jest szczególnym i specyficznym dla niego zbiorem kluczowych czynników sukcesu, które ściśle wynikają ze specyfiki danego rynku i gwarantują na nim uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami? Czy ogólne warunki otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa dystrybucyjne na danym rynku w określonym czasie są z reguły porównywalne i zbliżone? Czy poszczególne czynniki tworzące zbiór kluczowych czynników sukcesu determinujących efektywność prowadzonych działań marketingowych przez przedsiębiorstwa dystrybucyjne na danym rynku w określonym czasie można zhierarchizować według stopnia oddziaływania na osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności i przyjąć jako podstawowe kryteria jej oceny?

Takie pytania budziły zainteresowanie autora skłaniając do podjęcie powyższej problematyki. Czy uzyskano oczekiwane odpowiedzi lub choć pozyskano klucz do ich zdobycia? To pytanie pozostawiam subiektywnej ocenie czytelnika.

Część teoretyczna artykułu opiera się na omówieniu kluczowych pojęć, takich jak: organizacja, podejście systemowe, przedsiębiorstwo, kanał marketingowy, przedsiębiorstwo dystrybucyjne, sprawne działanie, efektywność, marketing, kreowanie wartości.

Słowa kluczowe: organizacja, podejście systemowe, przedsiębiorstwo, kanał marketingowy, przedsiębiorstwo dystrybucyjne, sprawne działanie, efektywność, marketing, kreowanie wartości.

2. Wstęp

W Polsce po okresie transformacji systemowej wzrosło wśród przedsiębiorstw zainteresowanie koncepcją marketingu, rozumianą przede wszystkim, jako zbiór powiązanych ze sobą działań, instrumentów i narzędzi oddziaływania podmiotów gospodarczych na zachowania rynku, a konkretnie klientów¹.

Szczególnie silnym bodźcem dla większości przedsiębiorstw do uruchomienia w nich przyśpieszonego procesu wdrażania zmian w dotychczasowym podejściu do rynku, stało się wejście Polski w 2004 r. do

¹ Vide na temat transformacji systemowej T. Mendel, J. Pszeniczka, *Badanie i ocena wiarygodności partnera gospodarczego czyli jak zbadać wiarygodność kredytobiorcy, leasingobiorcy, kontrahenta handlowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, wyd. II, s. 12-18.

struktur Unii Europejskiej². Wraz z akcesem Polski do Unii Europejskiej nasiliły się obawy przedsiębiorstw o poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw względem konkurentów z obszaru ówczesnej „piętnastki”³.

Fakty te sprawiły, że wymagana jest bardziej wnikliwa znajomość prawidłowości funkcjonowania i mechanizmów rozwoju przedsiębiorstw w obszarze rynku dzięki zaspokajaniu potrzeb klientów. Ewoluuje, bowiem sam proces zaspokajania potrzeb klientów przez przedsiębiorstwa⁴. W procesie tym nie chodzi już tylko o proste rozpoznanie potrzeb czy też stopniowe kreowanie nowych w następstwie upływu czasu i zachodzących w otoczeniu zmian⁵. Obecnie proces zaspokajania potrzeb klientów utożsamiany jest coraz częściej z zapewnianiem klientom oczekiwanej przez nich wartości wraz z rozwojem wzajemnego partnerstwa w perspektywie długookresowej⁶. W rezultacie następuje przewartościowanie kryteriów oceny prowadzonych przez przedsiębiorstwa działań marketingowych oraz poszukiwanie metod umożliwiających rozwiązanie nurtujących naukę i praktykę problemów.

Równolegle w trakcie zachodzących zmian w przedsiębiorstwach w zakresie podejścia do rynku, coraz mocniejszy nacisk kładzie się również na przestrzeganie i respektowanie zasad racjonalnego gospodarowania, głównie w dziedzinie finansów. Wymusza to na przedsiębiorstwach konieczność efektywnego zarządzania ograniczonymi zasobami głównie finansowymi, choć nie tylko. Zasada ta dotyczy także pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, które można wyróżnić, rozpatrując całą jego sferę funkcjonowania. Z tego też względu, także w procesach obsługi rynku dokonywanych przez przedsiębiorstwa coraz większego znaczenia nabiera ich efektywność, szczególnie w zakresie prowadzonych działań marketingowych⁷.

² Vide P. Day, *Łańcuch dostaw*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie Firmą cz. 2*; PWN, Warszawa 2007, s. 37-39.

³ Vide E. Kelly, *Jak nadążyć za coraz szybszym tempem zmian w otoczeniu?*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie Firmą cz. 2*, PWN, Warszawa 2007, s. 235-238.

⁴ Vide J. Jaworski, A. Rytlewski (red.), *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Warszawa 2008, s. 73-87.

⁵ Vide B. Tyrrell, *Jak sprostać wyzwaniom przyszłości?*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie Firmą cz. 2*, PWN, Warszawa 2007, s. 195-197.

⁶ Vide Ch.R. Bell, *Współpraca na zasadach partnerstwa*, [w:] *Biznes tom 1. Zarządzanie Firmą cz. 1*, PWN, Warszawa 2007, s. 92-95.

⁷ Vide A. Szablewski (red.), *Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadków*, Poltext, Warszawa 2000, s. 13-38.

Stąd badanie efektywności prowadzonych działań marketingowych przez przedsiębiorstwa staje się ważnym zagadnieniem. Przy czym problem badania i oceny efektywności prowadzonych działań marketingowych przez przedsiębiorstwa jest bardzo złożony i skomplikowany, tak z uwagi na sprecyzowanie samego problemu, jak i sposób jego rozwiązania.

Niniejszy problem nabiera szczególnego znaczenia w obszarze dystrybucji, będącej ważnym ogniwem w łańcuchu tworzenia wartości dla klienta i budowania wzajemnego partnerstwa w perspektywie długookresowej przez różnej kategorii przedsiębiorstwa⁸. Szczególnie jest on ważny dla tych przedsiębiorstw, które mają najbliższy, często bezpośredni kontakt z klientem, czyli przedsiębiorstw działających w sferze obsługi rynku, tj. w zakresie dystrybucji⁹.

Natomiast w literaturze przedmiotu zagadnienie efektywności działań marketingowych jest stosunkowo od niedawno podejmowanym przez badaczy problemem, który jak dotąd był prawie zupełnie nieznanym obszarem badań naukowych w dziedzinie marketingu. Głównie z racji m.in. podstawowej trudności w identyfikacji determinant efektywności działań marketingowych przedsiębiorstw, czy też metod oceny efektywności marketingu.

Podstawę dla rozważań teoretycznych stanowiła dostępna literatura przedmiotu krajowa i zagraniczna związana z badanym problemem i jego uwarunkowaniami. Uwzględniono w tym aspekcie rozmaite koncepcje różnych kierunków ekonomicznych począwszy od teorii organizacji i zarządzania, poprzez zarządzanie strategiczne, logistykę, a na marketingu skończywszy.

3. Ogólna koncepcja przedsiębiorstwa dystrybucyjnego

W teorii organizacji i zarządzania podstawowym obiektem badawczym jest organizacja, której określony rodzaj stanowi przedsiębiorstwo.

Organizację jako obiekt badawczy, zgodnie z podejściem systemowym wywodzącym się z ogólnej teorii systemów rozpatruje się jako całość, która

⁸Vide M. Mitreǵa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CEDEWU.PL, wyd. II, Warszawa 2008.

⁹Vide J. Champy, *Sukces partnerstwa w biznesie*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie Firmą cz. 2*, PWN, Warszawa 2007, s. 170-172.

składa się z określonych części, współzależnych ze względu na określony cel¹⁰.

Podstawowym elementem składowym każdej organizacji są ludzie, co wyróżnia ją spośród wielu rozmaitych i funkcjonujących na świecie systemów¹¹.

Ponadto według prekursorów prakseologii T. Kotarbińskiego i Z. Zieleniewskiego organizacja to pewien specyficzny rodzaj całości, który charakteryzuje się określonym stosunkiem właściwych dla niej elementów. Organizacja stanowi więc taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości. Przy czym w organizacji istnieje dodatkowo pewna hierarchia, wspólne zainteresowania, statut i podział zadań, a także formalna lub nieformalna struktura¹².

W rezultacie przedsiębiorstwo zdefiniować można jako jednostkę gospodarczą, wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym, złożoną z czynników wytwórczych (zasobów) o charakterze materialnym (tj. osobowe, rzeczowe i finansowe) i niematerialnym (tj. wiedza, technologia), które są tak zorganizowane i skoordynowane, aby dzięki podejmowanym przez menadżerów racjonalnym decyzjom w zakresie ich alokacji zapewniały osiągnięcie w perspektywie długookresowej zamierzonego i oczekiwanego celu istnienia (misji), który zakłada kreowanie nowej wartości, tworzącej w ostateczności dochód narodowy. Ten ostatni element odróżnia przedsiębiorstwo od gospodarstwa domowego¹³. Należy podkreślić, iż w literaturze przedmiotu istnieje wiele rozmaitych definicji przedsiębiorstwa, choć najczęściej podane powyżej określenia występują w większości z nich. Cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa są zatem odrębności:

- ekonomiczna,
- organizacyjna,
- prawna,
- techniczno-produkcyjna,
- racjonalność ekonomiczna,
- przedsiębiorczość.

Zasadniczo odrębność ekonomiczna przedsiębiorstwa oznacza, że jest ono właścicielem określonych zasobów i środków, a także ma prawo

¹⁰Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 87.

¹¹Vide I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 56-58.

¹²Vide T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, PWE, Warszawa 1982.

¹³Vide M. Nasiłowski, *Ekonomia dla licealistów*, Wyd. Key Text, Warszawa 1996, s. 42-51.

do czerpania płynących korzyści z wykorzystywania tych zasobów. Odrębność organizacyjna natomiast wskazuje, że przedsiębiorstwo ma własny zarząd, nazwę, siedzibę, granice fizyczne i funkcjonalne, a także samodzielność decyzyjną. Odrębność prawna upoważnia do wchodzenia w stosunki prawno-ekonomiczne przedsiębiorstwa z innymi jednostkami gospodarczymi oraz państwem. Dodatkowo ważnymi atrybutami przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej są jego autonomia i suwerenność. Przy czym nie należy pojmować tych dwóch kategorii w sposób absolutny. Przedsiębiorstwo jest suwerenne tylko do tego momentu, kiedy jego działalność jest zgodna z prawem. Każde przedsiębiorstwo bez wyjątku działając w określonym otoczeniu musi respektować interesy innych jednostek. Nawet w tak skrajnej sytuacji, kiedy stosunki między przedsiębiorstwami są konkurencyjne. W takim układzie w walce konkurencyjnej żaden przedsiębiorca nie może naruszać podstawowych reguł, które stanowi prawo¹⁴.

Z tego względu wskazuje się, iż przedsiębiorstwo stanowi szczególnie przypadek organizacji. Dlatego też po odniesieniu ogólnej teorii systemów do przedsiębiorstwa, możemy traktować je jako jednorodny, celowo wyodrębniony system, składający się z wzajemnie powiązanych części¹⁵.

W konsekwencji przedsiębiorstwo prowadząc działalność gospodarczą w warunkach niepewności i ponosząc przy tym określone ryzyko z nią związane, które wynika z samodzielnie podejmowanych decyzji podjętych zgodnie z zasadą racjonalności ekonomicznej, dąży do osiągnięcia zamierzonego celu, którym jest w perspektywie długookresowej kreacji nowej wartości¹⁶.

Tym samym wykorzystując podejście systemowe można dokonać syntezy różnorodnych poglądów, co pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwo jako całość¹⁷.

Rozpatrując przedsiębiorstwo z uwzględnieniem podejścia systemowego możliwe staje się wyodrębnienie związków i zależności pomiędzy elementami wchodzącymi w jego skład, co pozwala na dokonanie w oparciu o przyjęte parametry ogólnej charakterystyki podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań, które zmierzają i przyczyniają się do osiągnięcia założonego celu.

¹⁴ Vide T. Mendel, J. Pszeniczka, (2002) op. cit., s. 24-25.

¹⁵ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 45-48.

¹⁶ Vide J. Bieliński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, CEDEWU.PL, wyd. I, Warszawa 2004, s. 51-65.

¹⁷ Vide L. Powierża, (1997) op. cit., s. 79-88.

Podejście systemowe zapewnia też dostrzeżenie integralności problemów występujących w każdej sferze przedsiębiorstwa, zarówno m.in. technicznej, organizacyjnej, prawnej, ekonomicznej i społecznej.

Poprzez podejście systemowe możemy również określić różne konsekwencje myślenia na przykład kategoriami marketingowymi. W zasadzie podkreśla ono trzy zasadnicze wymiary przedsiębiorstwa, tj. funkcjonalny, instrumentalny i instytucjonalny. Przy czym w wymiarze funkcjonalnym utożsamia się marketing z wyodrębnionym kompleksem zadań przedsiębiorstwa. W wymiarze instrumentalnym konsekwencje dotyczą wyboru i zastosowania określonych sposobów oraz metod oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek za pomocą marketingu. W konsekwencjach instytucjonalnych szczególną rolę spełniają organizacja przedsiębiorstwa oraz obowiązujące w nim zasady współpracy wewnętrznej i z otoczeniem.

Ponadto ma ono istotny wpływ na charakter zmiennych w analizowanych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. W niektórych przypadkach bowiem zmienne niezależne, wynikające z otoczenia przedsiębiorstwa, mogą stać się zmiennymi zależnymi, jeśli nastąpi przesunięcie granic systemu.

4. Przedsiębiorstwo dystrybucyjne istotnym ogniwem w kanale marketingowym

Pojęcie przedsiębiorstwo dystrybucyjne związane jest zasadniczo ze sprawowaną przez nie specyficzną funkcją w zakresie organizowanej wymiany handlowej, w jakiej się ono specjalizuje z racji dokonanego podziału pracy w kanale marketingowym, jak i jego miejscem w strukturze kanału, za pośrednictwem którego dokonywana jest wymiana¹⁸.

Zgodnie z przyjętym założeniem przedsiębiorstwo dokonuje w kanale marketingowym udostępnienia przedłożonej klientowi oferty, ale tylko wówczas, kiedy przedstawia ona jakąkolwiek wartość¹⁹. Przy czym kanał marketingowy można postrzegać w dwojaki sposób.

Po pierwsze kanał marketingowy może stanowić zbiór wzajemnie od siebie zależnych organizacji uczestniczących w procesie dostarczania

¹⁸Vide M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wyd. Akademii ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 7-52.

¹⁹Vide J. Jaworski, A. Rytlewski (red.), (2008) op.cit., s. 129-136.

produktu lub usługi do konsumpcji lub użytkowania. Taka definicja kanału oznacza, iż przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do zaspokajania popytu poprzez dostarczanie produktów i usług w odpowiednie miejsce, o odpowiedniej jakości i po odpowiedniej cenie²⁰.

Po drugie kanał marketingowy może stanowić zespoloną sieć, która dostarcza wartość użytkownikom końcowym poprzez tworzenie użyteczności formy, własności, czasu i miejsca²¹. W ten sposób przedsiębiorstwo stwarza sobie warunki do stymulowania popytu m.in. poprzez działania promocyjne podejmowane przez poszczególne jednostki wchodzące w skład takiego kanału (m.in. detalistów, przedstawicieli producenta, biura sprzedaży, hurtowników itp.). Co więcej role i zakres współpracy poszczególnych uczestników kanału marketingowego mogą się od siebie różnić w zależności od kontekstu, w którym funkcjonują²².

Wychodząc z podejścia systemowego kanał marketingowy jest to system wzajemnie powiązanych i współzależnych jednostek, dążących do osiągnięcia konkretnego celu, który w obecnych realiach stanowi kreacja nowej wartości²³. Kanał marketingowy składa się z dwóch głównych sektorów tj. sektor komercyjny i użytkownika końcowego. Podsystem komercyjny obejmuje zbiór rozmieszczonych pionowo instytucji i agencji marketingowych, takich jak producenci, hurtownicy i detaliści. Osiągnięcie celu czy celów przez każdego z nich jest uzależnione od innych instytucji. Dostarczenie przez producenta towaru do użytkownika końcowego, a tym samym osiągnięcie jego celów zależy od innych uczestników kanału komercyjnego, bowiem to im powierza on z racji dokonanego podziału pracy obsługę rynku²⁴.

Kanał marketingowy podobnie jak inne systemy ma swoje ograniczenia. Należą do nich bariery geograficzne (obszar rynku), ekonomiczne (zdolność do obracania pewnym wolumenem towarów i usług) i ludzkie (możliwość interakcji).²⁵ Stanowi także część większego systemu, który dostarcza mu

²⁰ L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 17.

²¹ Passim na temat użyteczności L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, (2002) op. cit., s. 33-37 oraz L.P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure*, IBER Special Publications, Berkeley, CA 1996.

²² Ibid., s. 17-18.

²³ Vide K. Albrecht, *Wartość dla klienta – ponadczasowa prawda biznesu*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie firmą cz. 2*, PWN, Warszawa 2007, s. 19-21.

²⁴ L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, (2002) op. cit., s. 29.

²⁵ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Dystrybucja_\(marketing\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Dystrybucja_(marketing)), (Dostęp 18.12.2008r.).

danych wejściowych i narzuca pewne ograniczenia na jego działania.

Kanał marketingowy istnieje jako część gospodarki obejmującej także inne kanały, co powoduje, że stanowi podsystem krajowego otoczenia ekonomicznego, który z kolei jest podsystemem międzynarodowego otoczenia ekonomicznego. Oba podsystemy otoczenia obejmują podsystemy: fizyczny, ekonomiczny, społeczny, kulturowy i prawny. Mają one wpływ na rozwój głównego systemu kanału i nakładają na niego ograniczenia. Przy czym kanały rozwijają się i funkcjonują w środowiskach dynamicznych. Struktura kanału po części określana jest zatem przez otoczenie, w którym funkcjonuje²⁶.

Niezależnie, jak podejmiemy do problematyki kanału marketingowego, czy to biorąc pod uwagę fizyczny aspekt dystrybucji czy też użyteczność funkcjonujących w nim podmiotów, albo jego systemowy charakter, przedsiębiorstwo dystrybucyjne zawsze sprawuje w nim określone funkcje i organizuje wybrane przepływy marketingowe.

Wśród podstawowych funkcji wypełnianych przez przedsiębiorstwo dystrybucyjne wyszczególnić można tj.: utrzymywanie zapasów, generowanie popytu lub sprzedaż, fizyczną dystrybucję towarów, świadczenie usług posprzedażnych oraz udzielanie kredytu klientom²⁷.

Natomiast przepływów marketingowe stanowią zbiór funkcji wykonywanych w odpowiedniej kolejności przez uczestników kanału marketingowego. Wyróżnia się ponadto w kanałach marketingowych tzw. przepływy wsteczne, przepływy w obu kierunkach oraz przepływy w przód. Typowymi przepływami w przód są fizyczne posiadanie, prawo własności oraz promocja. Do przepływów w obu kierunkach zalicza się negocjacje, finansowanie, i podejmowanie ryzyka. Wreszcie przepływy wsteczne dotyczą zamówień i płatności²⁸.

Generalnie przedsiębiorstwo dystrybucyjne spełnia w kanale marketingowym przede wszystkim rolę pośrednika w zakresie wymiany handlowej dokonywanej pomiędzy producentem a ostatecznym odbiorcą, poprzez swoje uczestnictwo w jednym lub we wszystkich przepływach marketingowych. Jednak, co szczególnie istotne dokonuje wskazanych operacji na własny rachunek i ponosi w związku z tym ryzyko podejmowanych

²⁶ L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, (2002) op. cit., s. 30-31.

²⁷ F. Cespedes, *Channel Management in General Management*, [w:] *California Management Review*, 1988, s. 116.

²⁸ L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, op. cit., s. 26.

80 — Ogólna koncepcja efektywności marketingowej przedsiębiorstwa dystrybucyjnego decyzji. Dlatego też należy utożsamiać przedsiębiorstwo dystrybucyjne np. z hurtownią, czy sklepem sprzedaży detalicznej itp.²⁹.

Przedsiębiorstwo dystrybucyjne stanowi zatem samodzielny podmiot gospodarczy, spełniający w kanale marketingowym rolę pośrednika w zakresie wymiany handlowej dokonywanej pomiędzy producentem a ostatecznym odbiorcą, gdzie kierując się kryterium użyteczności i spełniając specyficzne dla siebie funkcje oraz organizując wszystkie lub tylko wybrane przepływ marketingowe, dąży do kreowania nowej wartości.

5. Przedsiębiorstwo dystrybucyjne a kreowanie nowej wartości

Z przyjętej definicji przedsiębiorstwa wynika, że zasadniczym celem jego istnienia jest kreowanie nowej wartości w perspektywie długookresowej.

Dotąd z teorii klasycznej funkcjonującej w ekonomii wynikało, iż nową wartość przedsiębiorstwa należy utożsamiać z maksymalizowaniem osiąganego zysku z prowadzonej działalności gospodarczej.

Obecnie na problematykę kreowanie nowej wartości przez przedsiębiorstwo patrzy się z nieco innego punktu widzenia niż wyłącznie w kategorii osiąganego zysku. Przy czym generalnie na nową wartość kreowaną przez przedsiębiorstwo można spojrzeć z punktu punktów widzenia tzw. stakeholders, do których zalicza się m.in. udziałowców, klientów itp.

Z perspektywy udziałowców danego przedsiębiorstwa kreowanie nowej wartości wiąże z przekonaniem zawodowych inwestorów o możliwościach zarządu w zakresie panowania nad zmieniającym się otoczeniem rynkowym, czyli jest odzwierciedleniem ich postrzegania strategii sukcesu. W sytuacji jeśli rynek, na którym działa dany podmiot uważany jest za atrakcyjny, a realizowana strategia rokuje duże nadzieje na uzyskanie długookresowej przewagi konkurencyjnej, to wartość spółki rośnie. W takim wypadku gwarantuje to inwestorom, że przedsiębiorstwo będzie potrafiło uzyskać zwrot z inwestycji powyżej kosztu kapitału, natomiast kierownictwu w dużym stopniu ułatwia pozyskiwanie kolejnych funduszy z zewnątrz na inwestycje w przedsiębiorstwie³⁰.

Natomiast z perspektywy klientów kreowanie nowej wartości przez

²⁹ Vide Z. Stopyra, *Kanale dystrybucji kształtowanie relacji*, CEDEWU.PL, Warszawa 2008, s. 22-27.

³⁰ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s.17.

przedsiębiorstwo oznacza jego zdolność do zapewnienia przewagi różnicującej nad konkurentami w zakresie zaspokajanie ich potrzeb (rozwiązywania problemów). Wynika stąd, iż przedsiębiorstwo charakteryzujące się przewagą konkurencyjną powinno zaspokajać potrzeby (rozwiązywać problemy) klientów ponad ich oczekiwania i być w tym zakresie uznawanym za najlepsze względem pozostałych konkurentów³¹.

Początkiem drogi prowadzącej do uznawania przedsiębiorstwa przez klientów za najlepsze w zakresie kreowania dla nich nowej wartości, jest nawiązanie i budowanie z klientami odpowiednich relacji, głównie opierających się na tzw. ścisłej współpracy w zakresie rozwiązywania pojawiających się problemów. Wynika to z podstawowego założenia, iż dzięki klientom przedsiębiorstwo może wzrastać i osiągać zysk, co wymaga od niego samego konieczności zabiegania o ich względy. Przedsiębiorstwo może w tym celu oferować klientom wartość dodaną, niższe koszty lub połączenie obydwu cech. Ostatecznie celem przedsiębiorstwa w tym zakresie powinno być budowanie ze szczególnie wartościowymi klientami relacji partnerskich opartych na lojalności i zaufaniu. Przy czym trwałość relacji partnerskich z klientami zależy od posiadania przez przedsiębiorstwo zasobów i zdolności do tworzenia wyjątkowo sprawnych procedur, szczególnie w zakresie działań nowatorskich, procedur operacyjnych, pozyskiwania i obsługi klientów³².

W istocie należy dążyć do optymalizacji w procesie kreowania nowej wartości przez przedsiębiorstwo dla poszczególnych stakeholders, w tym głównie udziałowców oraz klientów. Właściwym kluczem dążenia do generowania w perspektywie długookresowej nowej wartości przedsiębiorstwa jest skupianie się na relacjach z klientami i zapewnianie im przez cały czas wzajemnej współpracy przewagi różnicującej względem pozostałych konkurentów. Tym samym zgodnie z ogólnie obowiązującą zasadą, wartość kreowana dla klientów winna przedłożyć się na wartość dla udziałowców, co jest podstawową prawdą kapitalizmu³³.

³¹ Ibid., s. 84-117.

³² P. Doyle, (2003) op. cit., s. 95-117.

³³ Ibid., s. 84-95.

6. Przedsiębiorstwo dystrybucyjne a sprawne działanie

Jednym z istotnych i podstawowych pojęć związanych z przedsiębiorstwem jest działanie, które w przedsiębiorstwie podejmowane jest przez ludzi po to, aby zapewnić osiągnięcie wyznaczonego celu przedsiębiorstwa³⁴.

Podejmowanie przez przedsiębiorstwo określonych działań wynika z faktu, iż nie jest ono wyłącznie obiektem statycznym, który złożony jest z wzajemnie powiązanych części. Przedsiębiorstwo w szczególności charakteryzuje się określoną dynamiką wynikająca z chęci dążenia zaangażowanych w nim ludzi (różnorodnych grup interesu - stakeholders) do zamierzonego i postawionego przed sobą wspólnego i szczególnego celu, dla którego istnieje przedsiębiorstwo.

Dlatego też dodatkowo uzasadnione wydaje się przyjęcie w rozpatrywaniu przedsiębiorstwa ujęcia procesowego, które w najbardziej kompleksowy sposób będzie odzwierciedlać podejmowane przez przedsiębiorstwo działania w ramach dążenia do wyznaczonego przed nim celu.

Z definicji wynika, iż działanie to celowe, świadome i dobrowolne zachowanie się sprawcy (osoby), której impuls dowolny jest przyczyną jakiegoś zdarzenia. Aby określić czy działanie przyniesie określone korzyści powinniśmy stwierdzić czy jest ono sprawne, co stanowi przedmiot badań prakseologii.

Zgodnie z przyjętą w prakseologii metodyką oceny działania w tzw. kategoriach sprawnościowych przyjmuje się następujące podstawowe walory praktyczne działania tj. skuteczność, ekonomiczność i korzystność³⁵. Poza wymienionymi postaciami działania, dodatkowo możemy wziąć pod uwagę: wydajność pracy, energiczność, dokładność, niezawodność oraz czystość³⁶.

Skuteczność jako jedna z postaci sprawnego działania, jest podstawową oceną dokonywaną pod względem zbliżenia się do celu, jaki został zamierzony

³⁴ <http://pl.wikiquote.org/wiki/Działanie>. (Dostęp 28.09.2013r.)

³⁵ Sprawność oznacza „robienie rzeczy we właściwy sposób”, czyli wiąże się z umiejętnością właściwego działania, która związana jest z nakładami i efektami. Tym samym odnosi się do osiągnięcia wyników współmiernie do nakładów (np. pracy, czasu, materiału) zużytych na ich realizację. Sprawne działanie to minimalizowanie kosztów nakładów zużytych do osiągniętych celów.

³⁶ Oceny prakseologiczne są ściśle utylitarne i mówią tylko o walorach działania dodatniego lub ujemnego charakteryzujących to działania z punktu widzenia sprawności.

i przyjęty za cel działania³⁷. Działanie skuteczne jest wówczas, jeżeli podmiot osiągnął cel w pełni lub w jakimś określonym stopniu, albo też choć trochę umożliwił sobie lub ułatwił jego osiągnięcie w przyszłości. W przypadku, gdy podmiot wcale nie zbliżył się do celu, takie działanie jest nieskuteczne (obojętne). W momencie, gdy podmiot sam sobie osiągnięcie celu utrudnił lub wykluczył, to wówczas takie działanie jest określane jako przeciwnie skuteczne. W przypadku, gdy cel można osiągnąć tylko i wyłącznie w całości, wtedy skuteczność uważa się za niestopniowaną. Jeśli natomiast cel daje się podzielić na elementy, wtedy skuteczność jest stopniowana. Stopniowanie jest przeciwnie skuteczne, gdyż wywołane działaniem utrudnienie może mieć różną skalę. Nie podlega stopniowaniu natomiast zjawisko nieskuteczności. Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę ubytków (np. wydatku energetycznego, zużytego czasu) lecz tylko nabytki (skutki przewidywane jako cele).

Z kolei ekonomiczność jest jedną z postaci działania dotyczącą stosunku uzyskanego efektu do poniesionego nakładu lub ogólnie nabytków do ubytków. Mianem nabytków określa się to, co w danym działaniu zostało zamierzone i przyjęte jako cele, natomiast mianem ubytków, to co zostało na realizację tych celów przeznaczone jako zużycie zasobów lub pewne braki i straty. Im większy od jedności jest stosunek nabytków do ubytków tym działanie staje się ekonomiczniejsze. Natomiast im mniejszy jest ten stosunek, tym bardziej działanie jest nieekonomiczne. Odmiennymi kategoriami stanowiącymi odstępstwa od niniejszej reguły są wydajność i oszczędność. Wydajność jest wtedy wyższa, jeżeli działanie przynosi więcej nabytków przy tego samego rodzaju i mierze ubytków. Czyli przy poniesionych takich samych kosztach produkcji - przychód ze sprzedaży produkcji się zwiększy. Oszczędzanie zaś jest korzystniejsze, jeżeli tego samego rodzaju i miary nabytki opłaca się mniejszą miarą ubytków. Czyli przy takich samych przychodach ze sprzedaży produkcji – koszty na tę produkcję ulegną zmniejszeniu.

Korzystność, jako trzecia z postaci sprawnego działania, dotyczy tych czynności w wyniku których uzyskano więcej wyników użytecznych względem cenności poniesionych kosztów. Wynikami użytecznymi są wszystkie skutki działania oceniane pozytywnie zarówno zamierzone jak i niezamierzone.

³⁷ Innymi słowy skuteczność oznacza „robienie właściwych rzeczy”, co wiąże się z umiejętnością wyboru właściwych celów.

Kosztami natomiast wszelakie skutki negatywne przewidywalne i nieprzewidywalne. Miarą wszystkich skutków jest ich cenność dla przedmiotu działania. Działanie jest więc dla przedmiotu korzystne, jeżeli przynosi nadwyżkę czynności wyników użytecznych nad cennością kosztów. Niekorzystne z kolei, jeżeli cenności wyników użytecznych są mniejsze od cenności kosztów. Obojętne zaś, jeżeli cenność wyników użytecznych równa się cenności kosztów. Dopuszcza się stopniowanie miar korzystności i niekorzystności.

W rezultacie działanie uznaje się za sprawne wówczas, gdy możemy powiedzieć, że jest ono skuteczne, ekonomiczne i korzystne³⁸. Przede wszystkim według założeń prakseologii działanie musi być skuteczne, czyli powinno dzięki niemu nastąpić tzw. zbliżenie się do określonego celu. Faktem jest, iż bez skuteczności pozostałe walory nie odgrywają żadnej roli. Jeżeli weźmiemy po uwagę również dodatkowe elementy sprawnego działania tj. czystość, dokładność, energiczność czy prostotę, wówczas określenie sprawności działania będzie bardziej dokładniejsze.

Działanie jest zatem istotnym dla przedsiębiorstwa motorem napędowym, mającym zapewnić osiągnięcie przez niego zamierzonego i postawionego celu. Bez podejmowania wybranych działań osiągnięcie celu staje się dla przedsiębiorstwa absolutnie niemożliwe. Ważnym w tej kwestii elementem jest również odpowiednie zorganizowanie prowadzonych działań i ich koordynacja, co powinno być ściśle odzwierciedlone w zaprojektowanej strukturze organizacyjnej dla konkretnego przedsiębiorstwa.

7. Marketing w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele rozmaitych sformułowań odnoszących się do istoty marketingu, co prowadzi do różnego w tym zakresie interpretowania jego praktycznego znaczenia dla przedsiębiorstwa³⁹.

Najogólniej można przyjąć, że marketing jest jednym ze sposobów działania i zarządzania w firmie, tak na jej poziomie operacyjnym, jak i strategicznym.

³⁸ <http://www.marketing-art.info/zagadnienia/charakterystyka-sprawnego-dzialania>. (Dostęp 23.07.2012).

³⁹ Vide M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wyd. Akademii ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 53-78.

Najbardziej powszechną i typową definicją jest uznawanie marketingu, jako zintegrowanego zbioru (systemu) instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania⁴⁰.

Z kolei według J. Altkorna marketing oznacza odpowiednie planowanie, koordynację i kontrolę wszystkich działań przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na aktualne i potencjalne rynki zbytu⁴¹. Takie określanie marketingu jest ściśle związane z działalnością przedsiębiorstwa zorientowaną na zysk i stanowi typowo klasyczne jego ujęcie.

Z podanych definicji marketingu wynika, że jest to uporządkowany proces, w którym uprzednio dochodzi do zaprogramowania określonych działań wraz z uwzględnieniem wykorzystywania do ich realizacji specyficznych instrumentów, które mają w ostatecznym rozrachunku doprowadzić do ukształtowania rynku zbytu danego przedsiębiorstwa. W ten sposób charakterystycznym wyróżnikiem klasycznego ujęcia marketingu jest tzw. marketing-mix (typowy mix 4 P). Ponadto takie ujęcie koncepcji marketingu wpływa na wprowadzanie określonej segmentacji rynku, która zasadniczo jest dokonywana z powodu słabego rozpoznania potrzeb i zachowań klientów oraz ich preferencji przez przedsiębiorstwo. Utożsamia się zatem marketing jako czynności wspierające sprzedaż wyrobów i usług, które wykonywane są różnymi metodami i technikami oddziaływania na nabywcę⁴².

Natomiast *Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu* (AMA) określa marketing jako proces planowania i urzeczywistniania koncepcji, cen, promocji oraz dystrybucji idei, dóbr i usług w celu doprowadzenia do wymiany satysfakcjonującej jednostki i organizację⁴³.

Z kolei wybitny znawca marketingu Philip Kotler określa, że marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów⁴⁴.

⁴⁰ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 23.

⁴¹ J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1998, s. 28.

⁴² Vide C. Northcote Parkinson, M.K. Rustomij, Walter E. Vieira, *Marketing*, Wyd. Podsiedlik-Raniowski i Spółka, Poznań 1992, s. 7- 14.

⁴³ *Ibid.*, s. 29.

⁴⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 6.

Z podanej definicji wynika, że marketing nie ogranicza się tylko do działalności gospodarczej zorientowanej na zysk, lecz również może być wykorzystywany w realizacji innych celów np. społecznych. Takie ujęcie jest bardziej szerokim spojrzeniem na istotę marketingu, bowiem odkrywa jego głębszy sens, poza wyłącznie tym, który dotyczy zdobywania rynku zbytu dla przedsiębiorstwa. Główną zasadą postępowania marketingowego w takim ujęciu jest przede wszystkim dążenie do usatysfakcjonowania partnera wymiany, czyli spojrzenie na marketing w ujęciu celowościowym, a nie tylko zadaniowo-narzędziowym. Przyjmuje się więc typowo orientację na odbiorcę w miejsce orientacji na produkt. Kładzie się silny nacisk na istotę wymiany, która jest podstawową formą zaspakajania potrzeb. Nie skupia się jednak dokładnej uwagi na potrzebach, lecz na źródłach leżących u podstaw satysfakcji klienta.

Wypada podkreślić, że koncepcja marketingu cały czas ewoluuje, dlatego określa się ją często mianem marketingu dynamicznego. Stąd obecne ujęcie marketingu najprawdopodobniej nie jest ostatecznym rozstrzygnięciem w tej sprawie. Najogólniej w teraźniejszym ujęciu marketing jest działalnością ludzką zmierzającą do zaspokojenia pragnień i życzeń nabywców poprzez procesy wymiany.

8. Przesłanki wyboru marketingu przez przedsiębiorstwo dystrybucyjne

Zgodnie z ogólną teorią systemów w przedsiębiorstwie występują wzajemne powiązanie „wszystkiego ze wszystkim”. W konsekwencji prowadzi to do konieczności uwzględniania oddziaływań jednego z elementów systemu na inny podsystem, bowiem ujawnia to występujące między nimi wzajemne interakcje.

W efekcie w niezmiernie turbulentnym otoczeniu postępowanie przedsiębiorstw zdeterminowane jest zarówno warunkami rynkowymi, jak i możliwościami ich kształtowania dzięki posiadanym przez niego zasobom i umiejętnościom, w tym przede wszystkim obejmujących sferę marketingu. Dlatego też koniecznym staje się przyjęcie przez przedsiębiorstwa paradygmatu, iż zmiany są immanentną cechą otoczenia, w którym one funkcjonują.

Zasadniczo warunki rynkowe ulegają nieustannym zmianom dla wszystkich przedsiębiorstw, choć nie muszą one przekształcać się w jednakowym kierunku dla każdego z nich we wszystkich obsługiwanych przez nie segmentach. Wynika to z faktu, że dla jednych przedsiębiorstw mogą one ukształtować się w danym czasie i w określonym segmencie rynku w sposób niekorzystny, a dla innych mogą one być wyjątkowo korzystne.

W zasadzie, jeżeli na rynku warunki dla przedsiębiorstw kształtują się niekorzystnie, możemy wówczas zaobserwować sytuację np. rosnącego zróżnicowania preferencji nabywców oraz wzrastającego ograniczenia popytowego czy też narastającej intensywności konkurencji itp. W rezultacie stwarza to dla przedsiębiorstw konieczność wzbogacania dotychczasowych sposobów konfrontacji prowadzonej działalności z warunkami rynkowymi. Skłania to przedsiębiorstwa w większym stopniu do korzystania w prowadzonych działaniach rynkowych z idei marketingu.

W warunkach odmiennych efektem zmian otoczenia rynkowego może być np. sytuacja unifikacji pewnych oczekiwań nabywców lub pojawienie się określonych nisz rynkowych, albo osłabienie ograniczeń popytowych⁴⁵. W takim przypadku bardzo często następuje koncentracja kapitału przedsiębiorstw i tworzenie się tzw. wąskiego oligopolu, co wywołuje zmniejszenie intensywności konkurencji oraz wpływa niejednokrotnie na wybór przez przedsiębiorstwa określonych sposobów postępowania. Wówczas bardzo często przedsiębiorstwa chętnie okresowo lub nawet trwale rezygnują w swoich działaniach rynkowych z wykorzystywania idei marketingu.

Takie decyzje przedsiębiorstw wynikają z przyjętego przez nie założenia, iż wybór określonego sposobu działania w danych warunkach rynkowych, zdeterminowany jest uzyskiwanym za ich pośrednictwem poziomem skuteczności oraz efektywności, czyli sprawnością podjętego działania.

Ponadto wynika to z pojmowania idei marketingu w sposób klasyczny przez przedsiębiorstwa. Charakterystycznymi cechami tej formy marketingu są głównie ograniczony zakres badań rynkowych, dość szeroki ale nie zintegrowany zestaw instrumentów. W rezultacie oznacza to ich ilościowy wzrost w miarę komplikowania się sytuacji na rynku. Tym samym pogarsza to relację w odniesieniu uzyskiwanych efektów względem ponoszonych

⁴⁵ Vide na temat niszy rynkowej http://ekspert-flotowy.pl/artykuly/58/ewolucja_niszy_rynkowej.html. (Dostęp 15.12.2013 r.).

nakładów na marketing. Oczywiście związane jest to z brakiem jednoznacznej identyfikacji potrzeb nabywców⁴⁶.

Należy podkreślić, iż istotną sprawą jest, aby idea marketingu na trwale stała się dla przedsiębiorstw atrakcyjnym sposobem postępowania na rynku, wybieranym nie tylko z uwagi na zastane niekorzystne warunki panujące w otoczeniu rynkowym, ale z racji możliwości zapewnienia osiągnięcia szczególnego celu przedsiębiorstwa również w perspektywie długookresowej, dzięki możliwością kreacji nowej wartości.

W tym wypadku ważne jest, aby przedsiębiorstwa zdawały sobie sprawę z uzyskiwanych za pośrednictwem prowadzonych działań marketingowych rezultatów określanych poprzez kryteria skuteczności oraz efektywności, czyli z uwzględnianiem praktycznych walorów sprawnego działania.

Niezbitym faktem jest, iż w ostatnim czasie obserwuje się na rynku zmniejszenie skuteczności marketingu względem rozmaitych działań rynkowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa, co wynika z upowszechnienia się wykorzystywania idei marketingu w praktyce gospodarczej przez większą niż dotychczas liczbę przedsiębiorstw. Jednakże w takim przypadku kryterium rozstrzygającym w procesie wyboru przez przedsiębiorstwa sposobu postępowania na rynku powinna być efektywność działań marketingowych⁴⁷.

9. Istota efektywności

W przedsiębiorstwie dochodzi często do analizy konkretnego działania podjętego w przeszłości bądź mającego być zrealizowanym w najbliższej przyszłości. Każde działanie podejmowane w przedsiębiorstwie powinno być nakierowane na realizację ściśle określonego celu. Istotną kwestią w analizie konkretnego działania po lub przed jego zainicjowaniem jest rozpatrywanie poza skutecznością, także jego efektywności, co związane jest z respektowaniem w przedsiębiorstwie zasad racjonalności ekonomicznej.

W przypadku działań marketingowych mających na celu kreowanie przez przedsiębiorstwo w perspektywie długookresowej określonej nowej

⁴⁶ J. Karwowski (red.), *Podstawy marketingu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 1998, s. 9.

⁴⁷ Vide W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005 r., s. 13-21.

wartości niniejszy problem nabiera szczególnego znaczenia. Jak poprzednio podkreślano wybór przez przedsiębiorstwo idei marketingu jako sposobu działania na rynku bardzo często uzależniony jest od sytuacji panującej na nim w danej chwili. Z reguły marketing wykorzystywany jest przez większość przedsiębiorstw jako sposób działania na rynku w sytuacji nadwyżki podaży rynkowej nad popytem rynkowym, tzn. kiedy przedsiębiorstwo napotyka problemy ze sprzedażą swoich dóbr, czyli barierę popytową.

Po pierwsze taka sytuacja może wynikać z nie zdawania sobie przez przedsiębiorstwa sprawy, czyli jest podyktowana jego niewiedzą na temat istoty samej koncepcji marketingowej, tzn. zrozumienia jej podstawowych celów i założeń.

Po drugie w każdym przypadku wybór określonego sposobu działania przedsiębiorstw na rynku to wynik stosownej decyzji zdeterminowanej zasadami racjonalności ekonomicznej. Wedle zasad racjonalności ekonomicznej wybór określonego postępowania przedsiębiorstw uzależniony jest od przyjętego założenia, co do sposobu osiągnięcia zamierzonego celu przy określonych nakładach i/lub efektach. Generalnie przedsiębiorstwa uświadamiając sobie cel swojej działalności oraz ograniczoność (rzadkość) środków służących jego realizacji, dążą do uzyskania maksymalnych efektów przy określonych, założonych nakładach (zasada największej wydajności) albo do minimalizacji nakładów ponoszonych dla osiągnięcia założonego efektu (zasada oszczędności).

Warunkami racjonalności gospodarowania podmiotu gospodarczego są: umiejętność określenia i uporządkowania według ważności celów, które mają być zrealizowane, posiadanie wiedzy na temat sposobów ich realizacji oraz znajomość i uwzględnianie zewnętrznych i wewnętrznych warunków ograniczających jego działania.

Racjonalność gospodarowania związana jest z konkretnym podmiotem gospodarczym, co powoduje, iż ma ona charakter subiektywny. Wybór racjonalny z punktu widzenia jednego podmiotu gospodarczego nie musi być racjonalny z punktu widzenia innego podmiotu gospodarczego⁴⁸.

⁴⁸Vide <http://pl.shvoong.com/business-management/accounting/2023751-racjonalno%C5%9B%C4%87-ekonomii/>. (Dostęp 26.10.2010 r.).

10. Typologia efektywności

Ogólnie efektywność (ang. efficiency) przyjęto określać jako rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów⁴⁹.

Aczkolwiek nie można jednoznacznie utożsamiać efektywności z prakseologicznym pojęciem ekonomiczności działań. Termin ekonomiczność używany jest w sensie skuteczności osiągania zamierzonych celów. Subtelna różnica pomiędzy oboma pojęciami polega zatem na tym, iż ekonomiczność działania jest osiągnięta wówczas, gdy jest ono przede wszystkim skuteczne, tj. nastąpi zrealizowanie zamierzonych celów. Choć z punktu widzenia sprawności działania powinno ono być skuteczne, ekonomiczne i korzystne. Aczkolwiek w czystej postaci, uwzględniając ekonomiczność nie przyjmuje się zasadniczego ograniczenia w zakresie warunków, jakie powinno spełniać działanie skuteczne w aspekcie postawionego celu przedsiębiorstwa. Działanie skuteczne może być bowiem osiągnięte przy nadmiernych lub też przy racjonalnych nakładach albo wysiłkach, co nie zagwarantuje przedsiębiorstwu w dłuższej perspektywie szans przetrwania i rozwoju.

Pojęcie efektywności możemy rozpatrywać w dwóch ujęciach tzn. wąskim oraz szerokim. W ujęciu wąskim efektywność oznacza stosunek pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością efektów osiągniętych dzięki tym nakładom⁵⁰. Jeśli natomiast dodatkowo uwzględnimy ścisły związek i zachodzące sprzężenia zwrotne pomiędzy efektywnością ekonomiczną a efektywnością techniczno-ekonomiczną wówczas możemy określić, iż efektywność przedstawia stosunek między ilością poniesionych nakładów zużytych materiałów a ilością produkowanych dóbr (towarów). Z kolei w ujęciu szerszym pojęcie efektywności oznacza najlepsze rezultaty w produkcji, dystrybucji, sprzedaży czy promocji towarów i usług po najniższych kosztach.

Efektywność można identyfikować również w ujęciu *ex post* i *ex ante*. Obliczając efektywność *ex ante*, szacuje się przewidywane efekty przy zaangażowaniu określonych środków i czasu, ale zawiera ona znaczny

⁴⁹ Vide L. Powierza, *Zarys inżynierii systemów bioagro-technicznych*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom-Płock 1997, s. 57-68.

⁵⁰ Mówimy wówczas o tzw. efektywności ekonomicznej (ang. economic efficiency), którą ściśle precyzuje się w teorii ekonomii.

stopień niedokładności. Efektywność *ex post* dotyczy określania rezultatów konkretnych działań, które poprzednio zostały dokonane w przedsiębiorstwie, a więc rzeczywistych efektów i nakładów.

W perspektywie funkcjonalnej przedsiębiorstwa można mówić również o efektywności poszczególnych funkcji konkretnego przedsiębiorstwa m.in. logistyki czy marketingu itp.

Z perspektywy instrumentalnej przedsiębiorstwa określa się natomiast efektywność danego instrumentu lub narzędzia użytego w konkretnym działaniu np. w przypadku marketingu może to być reklama telewizyjna czy promocja sprzedaży itp..

Z kolei w perspektywie instytucjonalnej przedsiębiorstwa można rozpatrywać np. efektywność pracy kierownika czy brygady roboczej itp.

W zasadzie przedsiębiorstwo zawsze zainteresowane jest efektywnością indywidualną. Z kolei społeczeństwo interesuje efektywność społeczna, która może być znacznie niższa od efektywności indywidualnej danego przedsiębiorstwa z powodu strat, jakie ponosi społeczeństwo (np. z powodu przedwczesnego wyczerpania bogactw naturalnych, zniszczenie środowiska, pogorszenie stanu zdrowia itp.). Stąd efektywność społeczna jest często ograniczana z powodu działalności gospodarczej przedsiębiorstw i ich dążenia do podwyższenia swojej efektywności kosztem ograniczenia nakładów eliminujących szkodliwe efekty zewnętrzne.

11. Efektywność marketingu

Efektywność marketingu wyraża relację pomiędzy efektami uzyskanymi w rezultacie podjętych działań marketingowych, a uprzednio zaangażowanymi nakładami w ich osiągnięcie. Stąd koniecznym warunkiem osiągnięcia i zwiększania przez przedsiębiorstwo efektywności marketingu jest zdolność tworzenia przez niego pożądaných efektów, a także z drugiej strony wielkość ponoszonych w tym celu nakładów⁵¹.

Efektywność marketingu jest kategorią pochodną względem poprzednio rozpatrywanej efektywności ekonomicznej wynikającej z zasad racjonalnego gospodarowania ograniczonymi zasobami.

Zdaniem prof. Wrzoska niniejsza problematyka pojawia się wówczas,

⁵¹ W. Wrzosek (red.), (2005) op.cit., s. 18 i n.

jeśli następuje konieczność zmiany dotychczasowego sposobu postępowania przedsiębiorstwa na rynku. W jego ocenie postępowanie to może, lecz nie zawsze musi być oparte na koncepcji marketingu⁵².

Poprzednio również dobitnie podkreślano, iż zmiany sposobów postępowania przedsiębiorstw wykształcają się pod wpływem zmian warunków rynkowych⁵³. W zależności od stanu warunków rynkowych oraz kierunków ich zmian podstawowe znaczenie z punktu widzenia przedsiębiorstw mogą mieć procesy wytwarzania produktów (usług) lub procesy obsługi rynku. Podstawowe znaczenie danego rodzaju procesów oznacza, że mają one decydujący wpływ zarówno na osiąganie celów przez przedsiębiorstwa, jak i na stopień racjonalności ich osiągnięcia⁵⁴.

W rezultacie oznacza to, iż w momencie kiedy wzrasta znaczenie procesów wytwarzania produktów lub usług, wówczas nabiera znaczenia efektywność tych procesów, bowiem istnieje w tej sferze potrzeba zwiększania wielkości nakładów, w oczekiwaniu na korzystniejsze efekty⁵⁵. Jeżeli o osiągnięciu celów przez przedsiębiorstwa decydują przede wszystkim procesy obsługi rynku, to znaczenia nabiera wtedy ich efektywność⁵⁶. W sytuacji, gdy procesy obsługi rynku oparte są na koncepcji marketingu, wówczas wzrasta znaczenie efektywności marketingu. Równocześnie, jeśli warunki rynkowe charakteryzuje brak ograniczeń ze strony popytu, to podstawowe znaczenie ma efektywność procesów wytwarzania, a nie efektywność procesów obsługi i na odwrót⁵⁷.

W momencie, gdy następuje konieczność przejścia na określony sposób postępowania przedsiębiorstwa na rynku zachodzi konieczność ukształtowania odpowiedniego zbioru instrumentów i działań, które korzystnie wpływałyby na efektywność procesów odgrywających największe znaczenie. Należy przy tym pamiętać, że jeśli warunki nadal w szybkim tempie będą się zmieniać, najpierw zajdzie konieczność rozszerzenia zakresu instrumentów i działań adekwatnych dla dominującej w tym czasie sfery, aż do wyczerpania się

⁵² Ibid., s. 32.

⁵³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, rozdział I.

⁵⁴ W. Wrzosek, (2005) op. cit., s. 33.

⁵⁵ Vide R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 8-24.

⁵⁶ Vide L. Garbarski (red.), *Koszty i efekty działań marketingowych*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, Warszawa 2008, s. 131-144

⁵⁷ W. Wrzosek, (2005) op. cit., s. 33.

możliwości w tym zakresie⁵⁸.

Takowe spojrzenie na problematykę efektywności marketingu jest podyktowane definiowaniem marketingu w sposób typowo tradycyjny, czyli poprzez traktowanie tego zagadnienia typowo instrumentalnie, co wynika z jego perspektywy zadaniowo-czynnościowej.

Według najnowszych koncepcji marketingu określonych w poprzednim rozdziale niniejsze rozumowanie przestaje być tak oczywiste. Marketing bowiem to już nie tylko zbiór instrumentów i narzędzi wykorzystywanych dla zaspokajania potrzeb nabywców lub ich kreowania. Ma stanowić przede wszystkim sposób rozwiązywania problemów klientów, które są źródłem rodzących się potrzeb, a nie doraźny zbiór narzędzi reagowania na nie bądź niekiedy ich wyprzedzania. Droga zapewniającą osiągnięcie niniejszych zamierzeń jest kreowanie nowej wartości m.in. poprzez rozszerzanie zakresu zapewnianej użyteczności dla klientów. Wzajemne dojście do sedna rozwiązania problemów klienta stanowi rezultat osiągniętego podczas częstych kontaktów i bliskich relacji z klientami. Dlatego też marketing jest sposobem długofalowego działania przedsiębiorstw na rynku niezależnie od panujących na nim warunków rynkowych, które bardzo często cechują się występowaniem tzw. stanów przejściowych, które mogą doprowadzić do podejmowania błędnych decyzji ze strony przedsiębiorstwa co do zmiany dotychczasowego sposobu postępowania lub też nawet samej orientacji rynkowej.

12. Badanie i ocena efektywności marketingu

Pomiaru efektywności dokonuje się wykorzystując cząstkowe, syntetyczne i kompleksowe wskaźniki produktywności wykorzystania zasobów (m.in. tj. praca czy kapitał). Zasadniczo do oceny efektywności stosuje się analizę wskaźnikową. Wskaźniki te nie wyrażają jednak precyzyjnie ani efektywności poszczególnych czynników produkcji ani efektywności różnych dziedzin w przedsiębiorstwie, ani też efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Wynika to faktu, iż efekty działalności gospodarczej są bardzo złożone: bezpośrednie i pośrednie, pozytywne i negatywne, pożądane i niepożądane.

Przy czym efektywność ekonomiczną wyrażamy liczbowo i może ona

⁵⁸ Ibid., s. 34-35.

przybierać postać następujących relacji⁵⁹:

$$We_1 = \frac{E}{N} \quad We_2 = \frac{E - N}{N} \quad We_3 = E - N$$

gdzie:

E - efekt (wynik) działania przedsiębiorstwa, *N* - nakłady poniesione na działalność przedsiębiorstwa

Wskaźniki te łączą w sobie informacje o nakładach i efektach. Skonstruowane są na zasadzie relacji efektywności, czyli:

(E - N) - różnica efektów i nakładów, *N/E* - relacja nakładów do efektów, *(E - N)/N* - relacja różnicy efektów i nakładów do nakładów

W ten sposób można wywnioskować, że gdy dokonujemy oceny efektywności podejmowanych działań, za każdym razem powinniśmy brać pod uwagę ponoszone nakłady i uzyskiwane dzięki nim efekty⁶⁰. Możemy wówczas dokonać właściwej interpretacji podjętych działań z punktu widzenia ich skuteczności oraz korzyści dla przedsiębiorstwa.

Przed wszystkim należy brać pod uwagę to, czy podejmowane działanie zapewnia osiągnięcie zamierzonego celu oraz czy jego realizacja będzie efektywna. Problem polega na tym, że dla marketingu brakuje konkretnego sposobu oceny efektywności działań marketingowych⁶¹.

13. Podsumowanie

Podjmując krytyczną analizę dotychczasowej literatury przedmiotu autor dowiódł, iż problematyka efektywności działań marketingowych jest praktycznie bardzo pobieżnie i niespójnie rozpoznany zagadnieniem. Dodatkowo do tej pory powstałe opracowania bardzo nieprecyzyjnie opisują i interpretują wiedzę na ten temat oraz omawiają często w bardzo wąskim ujęciu tą problematykę.

Ponadto zwrócono uwagę, że wiedza z zakresu efektywności działań marketingowych rozwija się dwutorowo. Z jednej strony badacze skupiają swoje rozważania na metodycznych aspektach pomiaru efektywności

⁵⁹ J. Adamczyk, *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, AE, Kraków 1995, s. 33.

⁶⁰ Vide L. Powierża, (1997) op. cit., s. 57-60.

⁶¹ Vide L. Garbarski (red.), (2008) op. cit., s. 131-144.

działań marketingowych oraz rozumieniu i uporządkowaniu na jej temat określonych treści. W tym zakresie najwięcej opracowań istnieje w literaturze zagranicznej, w której proponuje się konkretne metody kompleksowej oceny efektywności marketingu. Natomiast drugi kierunek badania efektywności z zakresu marketingu jest związany z poszukiwaniem i analizą uwarunkowań kształtujących efektywność działań marketingowych przedsiębiorstw, czyli czynników ją determinujących. W literaturze polskiej istnieje w tym zakresie jedno stosunkowo ogólne opracowanie, jakie rozpatruje niniejsze zagadnienie w ujęciu podmiotowym.

Zważywszy, że aktualnie w walce konkurencyjnej o klienta w aspekcie kreowania dla niego nowej wartości i budowania z nim długotrwałych relacji przedsiębiorstwa wydają na marketing sporą część swoich budżetów niejednokrotnie nie uzyskując zamierzonych w tym celu efektów należy przyjąć założenie, iż w niedalekiej przyszłości rozpoznanie dogłębne niniejszego zagadnienie oraz stworzenie metod badania i oceny efektywności działań marketingowych będą miały praktyczne zastosowanie we wspieraniu przedsiębiorstw w podejmowaniu racjonalnych przez nie decyzji w tym zakresie.

14. Summary

The fundamental concept of marketing campaign efficiency of the distribution company

The author take critical analysis of the current literature on the subject, that issues of the efficiency of marketing campaign were an issue practically very much casually and incoherently identified. Additionally studies incurred very much inaccurately are describing and are interpreting the knowledge to this subject as well as often discuss these issues in the very narrow presentation.

Moreover the author pointed out that the knowledge in the scope of the efficiency of marketing campaign was developing in two directions. From one side researchers are focusing their deliberations on methodological aspects of the measurement of the efficiency of marketing campaign and the understanding and for tidying up contents to her subject determined. In this respect the most studies exist in foreign literature, in which specific methods

of the comprehensive evaluation are proposed the efficiency of marketing. However the other direction of examining the efficiency in marketing is associated with the search and analysis of conditioning shaping the efficiency of functionings of marketing enterprises, i.e. factors determining her. He exists in Polish literature in this respect one relatively general study this issue is considering which in the subjective presentation.

Currently, the fact that bearing in mind in the rivalry against the customer in the aspect of creating the new value for it and building long-term relations with him enterprises are spending on marketing many times not getting the considerable part of one's budgets one should accept effects planned for that purpose assumption, that in the near future profound diagnosis this the issue and creating survey methods and evaluations of the efficiency of marketing campaign will have practical applications in supporting enterprises in taking rational by them of decision in this respect.

15. Bibliografia

1. Adamczyk J., *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, AE, Kraków 1995.
2. Albrecht K., *Wartość dla klienta – ponadczasowa prawda biznesu*, w: *Biznes tom 2. Zarządzanie firmą cz. 2*, PWN, Warszawa 2007.
3. Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1998.
4. Bell Ch.R., *Współpraca na zasadach partnerstwa*, [w:] Witecka J. (red.), *Biznes tom 1. Zarządzanie Firmą cz. 1*, PWN, Warszawa 2007.
5. Bieliński J., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, CEDEWU.PL, wyd. I, Warszawa 2004.
6. Bucklin L.P., *A Theory of Distribution Channel Structure*, IBER Special Publications, Berkeley, CA 1996.
7. Champy J., *Sukces partnerstwa w biznesie*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie Firmą cz. 2*, PWN, Warszawa 2007.
8. Cespedes F., *Channel Management in General Management*, [w:] *California Management Review*, jesień 1988.
9. Day P., *Łańcuch dostaw*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie firmą cz. 2*; PWN, Warszawa 2007, s. 37-39.
10. Doyle P., *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.

11. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
12. Garbarski L., Rutkowski L., W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.
13. Garbarski L. (red.), *Koszty i efekty działań marketingowych*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, Warszawa 2008.
14. Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
15. Jaworski J., Rytlewski A. (red.), *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, Wyd. WSB w Gdańsku, Warszawa 2008.
16. Karwowski J. (red.), *Podstawy marketingu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 1998.
17. Kelly E., *Jak nadążyć za coraz szybszym tempem zmian w otoczeniu?*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie Firmą cz. 2*, PWN, Warszawa 2007.
18. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, PWE, Warszawa 1982.
19. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
20. Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
21. Koźmiński A.K., W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
22. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996.
23. Mendel T., Pszeniczka J., *Badanie i ocena wiarygodności partnera gospodarczego czyli jak zbadać wiarygodność kredytobiorcy, leasingobiorcy, kontrahenta handlowego*, Wyd. AE w Poznaniu, wyd. II Poznań 2002.
24. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CEDEWU.PL, wyd. II, Warszawa 2008.
25. Nasiłowski M., *Ekonomia dla licealistów*, Wyd. Key Text, Warszawa 1996.
26. Northcote Parkinson C., Rustomij M.K., Walter E. Vieira, *Marketing*, Wyd. Podsiadlik-Raniowski i Spółka, Poznań 1992.
27. Powierża L., *Zarys inżynierii systemów bioagro-technicznych*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom-Płock 1997.
28. Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wyd. Akademii ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

98 — Ogólna koncepcja efektywności marketingowej przedsiębiorstwa dystrybucyjnego

29. Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.

30. Stopyra Z., *Kanały dystrybucji kształtowanie relacji*, CEDEWU.PL, Warszawa 2008.

31. Szablewski A. (red.), *Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadków*, Poltext, Warszawa 2000.

32. Tyrrell B., *Jak sprostać wyzwaniom przyszłości?*, [w:] *Biznes tom 2. Zarządzanie Firmą cz. 2*, PWN, Warszawa 2007,

33. Wrzosek W., *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005.

Źródła internetowe

34. http://ekspert-flotowy.pl/artykuly/58/ewolucja_niszy_rynkowej.html

35. <http://www.marketing-art.info/zagadnienia/charakterystyka-sprawnego-dzialania>

36. <http://pl.shvoong.com/business-management/accounting/2023751-racjonalno%C5%9B%C4%87-ekonomii/>

37. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Dystrybucja_\(marketing\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Dystrybucja_(marketing))

38. <http://pl.wikiquote.org/wiki/Dzia%C5%82anie>

Doc. dr Skotnyy Pavlo
Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny
im. Iwana Franki w Drohobyczu, Ukraina

mgr inż. Chruszcz Anna
Uniwersytet Rzeszowski w Rzeszowie

mgr Augustyn Kamil
Uniwersytet Rzeszowski w Rzeszowie

Rozdział V

Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych

1. Streszczenie

Kreatywność personelu jest istotnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność współczesnych organizacji. Twórcze myślenie może być efektywnie rozwijane za pomocą narzędzi coachingu, w tym koła życia (KZ). W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących KZ. Ich celem była identyfikacja najważniejszych obszarów życia dla respondentów. Badanie przeprowadzono sześciokrotnie w latach 2010 - 2013. W procesie badawczym wykorzystano metodę ankietową i narzędzia statystyczne. Wyniki przedstawiono w tabelach oraz zilustrowano je na specjalistycznych wykresach. Rezultaty badań pokazały, że sukces życiowy we wszystkich sześciu przebadanych grupach osób w największym stopniu determinują takie preferencje jak „zdrowie”, „rodzina” i „rozwój osobisty”. Najważniejszym wnioskiem płynącym z badań jest stwierdzenie, że część osób powinna na nowo zdefiniować swoje czynniki sukcesu życiowego.

Słowa kluczowe: koło życia, coaching, kreatywność, twórcze myślenie, kompetencje twórcze, organizacja kreatywna.

2. Wstęp

Współczesne podmioty zorganizowane funkcjonują w realiach gospodarki opartej na wiedzy, w której zdolność pracowników do twórczego myślenia jest istotnym czynnikiem osiągania sukcesu w gospodarczej rywalizacji. Stopień kreatywności personelu determinuje bowiem między innymi: (1) innowacyjność rozwiązań, która wspiera proces osiągania sukcesu rynkowego¹, (2) zrównoważony rozwój nowoczesnych organizacji², (3) jakość i strukturę kultury innowacji³, (4) systematyczne polepszanie jakości produktów w przedsiębiorstwach projakościowych⁴, (5) skuteczne tworzenie „organizacji kreatywnej” zdolnej do elastycznego, szybkiego i efektywnego przystosowywania się do zmiennych warunków otoczenia⁵. Ważne jest zatem racjonalne rozwijanie kompetencji twórczych personelu poprzez odpowiednie inwestycje zarówno na poziomie indywidualnych jednostek, jak i całej organizacji⁶. Inwestycje te mogą być dokonywane za pomocą coachingu, przez który należy rozumieć interaktywny proces mający na celu przyspieszenie i stymulowanie rozwoju pracowników, jak również poprawianie rezultatów ich działania. Dowodzi się, że narzędzia coachingu, w tym koło życia, stanowią skuteczną metodę pobudzania i rozwijania kreatywności personelu danej

¹ Zob. J. Bogdanienko, M. Kuzela, I. Sobczak (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

² Zob. W. Janasz (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011.

³ Zob. F. Trompenaars, *Kultura innowacji: kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

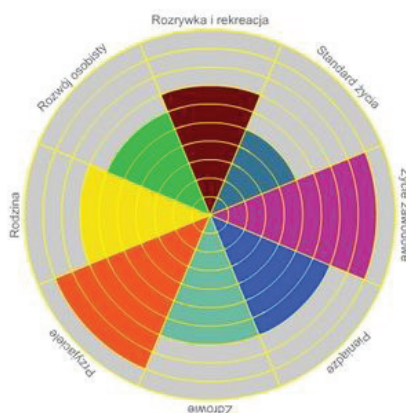
⁴ Zob. P. Pudło, B. Gavurová, *Rozwój kreatywności pracowników w organizacjach projakościowych*, [w:] *Lewarowa siła personelu MSP (rezultaty międzynarodowych badań)*, (red.) M. Tkáč, M. Babiak, K.W. Krupa, Publishing House of Rzeszow University, Rzeszów – Košice – Drohobych 2012.

⁵ Zob. M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

⁶ Pojęcie, istotę i uzasadnienie potrzeby rozwijania kompetencji twórczych personelu współczesnych organizacji szeroko omawia A. Wojtczuk-Turek. Zob. np.: A. Wojtczuk-Turek, *Rola i miejsce kompetencji twórczych w organizacjach XXI wieku*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, (red.) J. Penc, PŁ, Łódź 2007; A. Wojtczuk-Turek, *Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) S. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008; A. Wojtczuk-Turek, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.

organizacji, co podkreślają między innymi Andler⁷, Britton⁸ i Flaherty⁹. Spośród znacznej liczby narzędzi coachingu¹⁰ szczególną popularnością cieszy się koło życia, nie tylko ze względu na łatwość jego stosowania, ale też z uwagi na istotne rezultaty płynące z jego wykorzystywania.

Koło życia (rysunek 1) to okrąg podzielony najczęściej na osiem równych części reprezentujących wybrane aspekty życia człowieka, takie jak np.: rozrywka i rekreacja, standard życia, życie zawodowe, pieniądze, zdrowie, przyjaciele, rodzina, rozwój osobisty. Istnieje kilka wariantów stosowania tego narzędzia coachingu. Według jednego z nich poszczególne obszary życia ocenia się w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza najniższy stopień zadowolenia człowieka z danej preferencji, zaś 10 – najwyższy (jest to stan idealny, pożądany). Można przyjąć, że środek koła to 0, a jego obwód to 10 (jak na rysunku 1). Według innej metodologii wykorzystywania koła życia poszczególnym obszarom przydziela się udziały procentowe odzwierciedlające stopień ich ważności w życiu danej osoby. Suma wszystkich udziałów musi być równa 100. Następnie poszczególne preferencje sortuje się od najważniejszej do najmniej istotnej. Oczywiście istnieje więcej możliwości zastosowania koła życia, jedną z nich zaprezentowano w niniejszym artykule.



⁷ Zob. N. Andler, *Tools for Coaching, Leadership and Change Management: A Most Complete Compendium of Tools and Techniques for Working Smarter with People*, Wiley, 2012.

⁸ Zob. J.J. Britton, *Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Coaching Results*, Wiley, 2010.

⁹ Zob. J. Flaherty, *Coaching: Evoking Excellence in Others*, Burlington, Mass.: Butterworth-Heinemann, 2010.

¹⁰ Ciekawego przeglądu 50 najważniejszych narzędzi coachingu dokonali Gillian J. i Ro G. Zob. J. Gillian, G. Ro, *50 Top Tools for Coaching: A Complete ToolKit for Developing and Empowering People*, Kogan Page, 2009.

Rysunek 1. Koło życia

Źródło: <http://www.kariera.com.pl/stored-images/fd/fd2175dc-9dea-422c-9d08-8ca189333ccb.JPG> z 10.01.2014 r.

Celem naukowym artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących koła życia. Zostało ono zastosowane do treningu kreatywności personelu małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Wykorzystanie tego narzędzia coachingu pozwoliło badanym osobom na określenie najważniejszych preferencji życiowych oraz na zidentyfikowanie tych obszarów, które wymagają w przyszłości poprawy, w celu osiągnięcia pełnego zadowolenia z życia prywatnego i zawodowego.

3. Cel badania, hipoteza badawcza, wykorzystane metody i charakterystyka procesu postępowania badawczego

Celem przeprowadzonego badania empirycznego było (1) określenie, jak ważne są dla respondentów poszczególne aspekty życia (zdrowie, rodzina, rozwój osobisty, rozrywka i rekreacja, standard życia, życie zawodowe, pieniądze, przyjaciele) oraz (2) ustalenie, które z nich są w opinii ankietowanych najważniejsze, a które znajdują się na dalszym planie.

Przyjęta hipoteza badawcza głosi, że takie preferencje jak zdrowie, rodzina, rozwój osobisty i pieniądze są dla respondentów najważniejsze, natomiast pozostałe aspekty życia są dla nich relatywnie mniej istotne. Hipoteza ta została przez autorów sformułowana zgodnie z zasadami intuicyjnej metody wysuwania hipotez naukowych¹¹.

W badaniu posłużono się następującymi metodami badań naukowych:

- metoda ankietowa,
- metoda statystyczna.

Pierwszym etapem procesu postępowania badawczego były studia literaturowe, między innymi w zakresie wpływu narzędzi coachingu na wzrost kreatywności personelu podmiotów zorganizowanych.

Drugi etap polegał na opracowaniu narzędzi badawczych. Efektem tej fazy było skonstruowanie kwestionariuszy ankietowych, które zostały później

¹¹ Zob. szerz. S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2006, s. 92.

wykorzystane do kwantyfikacji poszczególnych cech statystycznych. Pomiaru dokonano na skali porządkowej, co jest w pełni uzasadnione z punktu widzenia charakteru i celów badania. Na rysunku 2 przedstawiono pytanie, jakie skierowano do ankietowanych osób, wraz z arkuszem odpowiedzi, który był zawarty w ankietach.

Jak ważne są dla Pana/i następujące obszary życia?
(1 – niezmiernie ważny obszar, 8 – kompletnie nieważny obszar)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Zdrowie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rodzina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Rozwój osobisty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Rozrywka i rekreacja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Standard życia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Życie zawodowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pieniądze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Przyjaciele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rysunek 2. Pytanie skierowane do respondentów wraz z arkuszem odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

Trzeci etap polegał na wyborze prób badawczych, miejsc i terminów badań oraz na przeprowadzeniu badań właściwych. Badaniem objęto słuchaczy czterech kolejnych edycji rocznych studiów podyplomowych¹², w tym głównie przedstawicieli małych, średnich i dużych przedsiębiorstw (według kryterium zatrudnienia). Dobór prób badawczych miał charakter nielosowy, co wykluczyło możliwość uogólnienia wyników badań za pomocą metod wnioskowania statystycznego. Badania zrealizowano na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego w trakcie zajęć. Zostały one przeprowadzone w następujących terminach: styczeń 2010 (I badanie, N = 21), czerwiec 2010 (II badanie, N = 20), styczeń 2011 (III badanie, N = 26), czerwiec 2011 (IV badanie, N = 12), czerwiec 2012 (V badanie, N = 25) i czerwiec 2013 (VI badanie, N = 24). W roku 2010 badanie postanowiono przeprowadzić dwukrotnie na tej samej próbie badawczej, podobnie jak w roku 2011. Taki

¹² Autorzy postanowili nie ujawniać nazwy kierunku tych studiów.

104 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych

zabieg miał na celu sprawdzenie, czy indywidualne przekonania respondentów są stałe w czasie, czy też wykazują tendencje do niewielkich zmian. W latach 2012 – 2013 badania przeprowadzono już po jednym razie, co wynikało z przyjętej metodyki prowadzenia kilkuletnich badań. Uzasadnieniem realizacji sześciu identycznych badań w okresie czteroletnim jest dążenie do znacznego zwiększenia ich wiarygodności poprzez triangulację danych¹³. Triangulacja ta stanowi niezwykle istotny element obranej metodyki badań, który powinien się niewątpliwie przyczynić do rzetelnej korraboracji¹⁴ sformułowanej hipotezy badawczej.

Czwartym etapem procesu postępowania badawczego było opracowanie wyników badań. W tym celu wykorzystano metodę statystyczną. Narzędziem badawczym, wykorzystanym do sporządzenia wielu tabel i specjalistycznych wykresów, był zaawansowany pakiet statystyczno – ekonometryczny *STATISTICA*. Uważnie analizując udzielone przez respondentów odpowiedzi, postanowiono poszczególnym wartościom badanych zmiennych nadać etykiety tekstowe i liczbowe zgodnie z opracowanym na tym etapie badawczym kluczem (tabela 1). Ilość etykiet, ich treść i struktura zostały optymalnie ustalone na podstawie dogłębnej analizy wypełnionych ankiet. Zdaniem autorów taki zabieg umożliwił przeprowadzenie bardziej klarownej analizy statystycznej, co w konsekwencji przełożyło się na trafne i rzetelne wyciągnięcie wniosków. Była to trudna i jednocześnie ważna decyzja podjęta na tym etapie procesu badawczego. Została ona oparta na pewnej dozie doświadczenia badawczego autorów.

¹³ Koncepcja triangulacji danych jest z powodzeniem wykorzystywana w badaniach społecznych. Polega ona na porównywaniu badań prowadzonych na różnych próbach badawczych oraz w różnych odstępach czasowych. Triangulacja danych gwarantuje zarówno wyższą jakość realizowanych badań, jak i znaczne ograniczenie błędu pomiaru.

¹⁴ „Korraboracja” to pojęcie wprowadzone przez K.R. Popper’a. Oznacza ono weryfikację bądź falsyfikację hipotezy naukowej. Zob. K.R. Popper, *Logika odkrycia naukowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Tabela 1. Klucz nadający etykiety tekstowe i liczbowe kolejnym wartościom badanych zmiennych

Zmienne	Wartości zmiennych*	Etykiety tekstowe	Etykiety liczbowe	Zmienne	Wartości zmiennych*	Etykiety tekstowe	Etykiety liczbowe
Zdrowie	1	BARDZO WAŻNE	1	Standard życia	1	BARDZO WAŻNY	1
	2						
	3	WAŻNE	2		3	WAŻNY	2
	4						
	5	NIEZBYT WAŻNE	3		5	NIEZBYT WAŻNY	3
	6						
	7	ZUPEŁNIE NIEWAŻNE	4		7	ZUPEŁNIE NIEWAŻNY	4
	8						
Rodzina	1	BARDZO WAŻNA	1	Życie zawodowe	1	BARDZO WAŻNE	1
	2						
	3	WAŻNA	2		3	WAŻNE	2
	4						
	5	NIEZBYT WAŻNA	3		5	NIEZBYT WAŻNE	3
	6						
	7	ZUPEŁNIE NIEWAŻNA	4		7	ZUPEŁNIE NIEWAŻNE	4
	8						
Rozwój osobisty	1	BARDZO WAŻNY	1	Pieniądze	1	BARDZO WAŻNE	1
	2						
	3	WAŻNY	2		3	WAŻNE	2
	4						
	5	NIEZBYT WAŻNY	3		5	NIEZBYT WAŻNE	3
	6						
	7	ZUPEŁNIE NIEWAŻNY	4		7	ZUPEŁNIE NIEWAŻNE	4
	8						
Rozrywka i rekreacja	1	BARDZO WAŻNA	1	Przyjaciele	1	BARDZO WAŻNI	1
	2						
	3	WAŻNA	2		3	WAŻNI	2
	4						
	5	NIEZBYT WAŻNA	3		5	NIEZBYT WAŻNI	3
	6						
	7	ZUPEŁNIE NIEWAŻNA	4		7	ZUPEŁNIE NIEWAŻNI	4
	8						

*(1 – niezmiernie ważny obszar, 8 – kompletnie nieważny obszar)

Źródło: opracowanie własne

Piąty – ostatni etap – polegał na analizie wyników i sformułowaniu wniosków. Efekty tej fazy badawczej zaprezentowano poniżej.

4. Wyniki badań

4.1. I badanie przeprowadzone w roku 2010

W tabeli 2 przedstawiono wyniki pierwszego badania przeprowadzonego w roku 2010.

Tabela 2. Wyniki I badania przeprowadzonego w roku 2010 (N = 21)

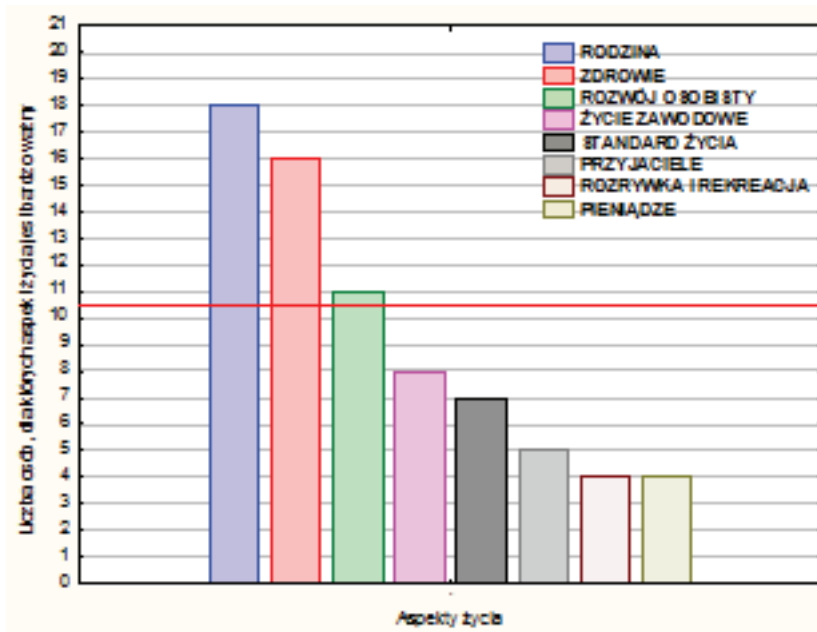
OCENA WAŻNOŚCI PREFERENCJI	NAZWA PREFERENCJI							
	Zdrowie	Rodzina	Rozwój osobisty	Rozrywka i rekreacja	Standard życia	Życie zawodowe	Pieniądże	Przyjaciele
	ROZKŁAD CZĘSTOŚCI ODPOWIEDZI RESPONDENTÓW							
Bardzo ważna	16	18	11	4	7	8	4	5
Ważna	5	3	8	12	12	11	14	11
Niezbyt ważna	0	0	2	4	1	1	3	5
Zupełnie nieważna	0	0	0	1	1	1	0	0
Σ	21	21	21	21	21	21	21	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z tabeli 2 wynika, że wszyscy badani respondenci wysoko cenią sobie zdrowie stanowiące jeden z obszarów ich życia. Niewiele ponad trzy czwarte ankietowanych – 16 osób (76,19%) – wskazało, że zdrowie jest bardzo ważne. Odpowiedź „ważne” zaznaczyło 5 osób, co stanowi 23,81% ogółu badanych. Według wszystkich ankietowanych rodzina jest istotnym aspektem życia. Znakomita większość respondentów – 18 osób (85,71%) – traktuje rodzinę jako bardzo ważny obszar życia. Trzy osoby (14,29%) zadeklarowały, że rodzina jest dla nich ważna. Jeżeli chodzi o rozwój osobisty, to niewiele ponad połowa badanych (52,38%), czyli 11 osób, uznaje go za bardzo ważny. Odpowiedź „ważny” zaznaczyło 8 respondentów, co stanowi 38,1% licznosci próby badawczej. Jedynie w opinii dwóch ankietowanych (9,52%) rozwój osobisty jest niezbyt ważnym obszarem życia. Rozrywka i rekreacja jest liczącym się obszarem życia dla 16 (76,19%) respondentów, z czego 4 z nich (19,05%) wskazało opcję „bardzo ważna”, a 12 (57,14%) zaznaczyło odpowiedź „ważna”. Dla 19,05% badanych (4 osoby) rozrywka i rekreacja jest niezbyt ważna, a zdaniem zaledwie tylko jednej osoby (4,76%) jest ona zupełnie nieważna. Prawie wszyscy ankietowani są zgodni, co do tego, że standard życia jest zasadniczym aspektem egzystencji człowieka. Jedna trzecia respondentów

(7 osób) wskazała na opcję „bardzo ważny”, a ponad połowa badanych (12 osób – 57,14%) twierdzi, że standard życia jest ważny. Jedynie zdaniem dwóch osób (9,52%) nie jest on wart większej uwagi – po jednym razie zostały wskazane odpowiedzi „niezbyt ważny” i „zupełnie nieważny”. Aż 19 osób (90,48%) wysoko ceni sobie życie zawodowe. Odpowiedzi „bardzo ważne” i „ważne” zaznaczyło odpowiednio 8 (38,1%) i 11 (52,38%) respondentów. Pozostałe dwie opcje – „niezbyt ważne” i „zupełnie nieważne” – zostały wskazane po jednym razie. W opinii dwóch trzecich respondentów (14 osób) pieniądze stanowią ważny obszar życiowy człowieka. Za bardzo ważne uważa je, mniej więcej, co piąty badany (4 osoby). Tylko dla trzech ankietowanych pieniądze nie są zbyt ważne, co stanowi 14,29% licznosci próby badawczej. Przyjaciele stanowią bardzo ważną i ważną sferę życia dla kolejno 5 (23,81%) i 11 (52,38%) respondentów. Odpowiedź „niezbyt ważni” zaznaczyło 5 ankietowanych, co stanowi 23,81% ogółu badanych.

Najważniejsze wyniki pierwszego badania, przeprowadzonego w roku 2010, podsumowuje wykres 1.



Wykres 1. Liczba osób, dla których poszczególne aspekty życia są bardzo ważne – badanie I 2010 (N=21)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z wykresu 1 wynika, że dla badanej grupy osób najważniejszym obszarem egzystencji człowieka jest rodzina (85,71% ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „bardzo ważna”). Kolejny co do ważności aspekt życia to zdrowie (opcję „bardzo ważne” wskazało 76,19% respondentów). Na dalszych miejscach znalazły się pozostałe obszary życia człowieka.

Na wykresie 1 doskonale widać, że pierwsze (najważniejsze) dwa aspekty – rodzina i zdrowie – wyróżniają się na tle innych pod względem odsetka wskazań jako bardzo ważne, a sama różnica pomiędzy nimi jest niewielka i wynosi 9,52 punktów procentowych (różnica liczby wskazań jako obszar „bardzo ważny” jest równa zaledwie 2). Trzeci co do ważności obszar – rozwój osobisty – był wskazywany przez respondentów jako bardzo ważny wyraźnie rzadziej niż obszar drugi, czyli zdrowie (spadek prawie o 1/3).

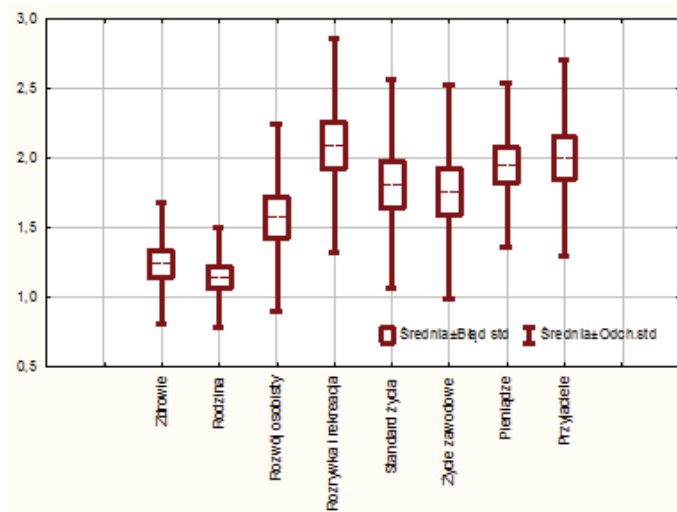
Wyniki badania podsumowuje również tabela 3 (ze statystykami opisowymi dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia) i wykres 2.

Tabela 3. Statystyki opisowe dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia – badanie I 2010 (N=21)

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Zmienna	Statystyki opisowe (badanie I 2010 sta)							
	N ważnych	Średnia	Mediana	Moda	Liczność Mody	Min	Max	Odch. St
Zdrowie	21	1,24	1	1	16	1	2	0,44
Rodzina	21	1,14	1	1	18	1	2	0,36
Rozwój osobisty	21	1,57	1	1	11	1	3	0,68
Rozrywka i rekreac	21	2,10	2	2	12	1	4	0,77
Standard życia	21	1,81	2	2	12	1	4	0,75
Życie zawodowe	21	1,76	2	2	11	1	4	0,77
Pieniądze	21	1,95	2	2	14	1	3	0,59
Przyjaciele	21	2,00	2	2	11	1	3	0,71

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet



Wykres 2. Oceny ważności poszczególnych obszarów życia – badanie I 2010 (N=21)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

O ile zawarte w tabeli 3 statystyki opisowe, takie jak: mediana, moda, wartość minimalna i wartość maksymalna, można w tym przypadku adekwatnie stosować i interpretować, to pozostałe dwie statystyki – średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe – z pewnością mogą budzić pewne kontrowersje wśród badaczy. Ich powodem jest zastosowanie w badaniu ważności aspektów egzystencji człowieka porządkowej skali pomiarowej, na której wyniki obserwacji obiektów mogą być uporządkowane w zależności od ich znaczenia. I tak właśnie w niniejszym badaniu poszczególne obszary życia są oceniane za pomocą cyfr 1, 2, 3, 4 (obszar bardzo ważny, ważny, niezbyt ważny i zupełnie nieważny), gdzie 1 oznacza najważniejszy, a 4 najmniej ważny. Przy takiej skali pomiarowej nie dowiadujemy się niczego o tym, o ile jeden aspekt życia jest ważniejszy od drugiego, wiemy tylko, że jest ważniejszy. Przykładowo, nie można określić odległości pomiędzy obszarami „bardzo ważny” a „ważny”, czy też np. „ważny” a „niezbyt ważny”.

Pomimo powyższego, środowisko badaczy jest obecnie podzielone, co do kwestii wykonywania analiz parametrycznych na skali porządkowej. Na przykład ich zwolennicy twierdzą, że średnia arytmetyczna obliczana na skali rangowej posiada pewien uzasadniony sens (ale oczywiście znacznie

110 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych
mniejszy niż w przypadku średnich obliczanych na skalach mocnych), choć jej wartości nie można w sposób logiczny interpretować. Na przykład trudno powiedzieć, że student mający średnią arytmetyczną ocen równą 4,8 zasługuje na ocenę pomiędzy „bardzo dobry” a „dobry plus”, ale trochę bardziej w stronę tej pierwszej. Taka interpretacja nie jest zbyt sensowna. Ale można na przykład stwierdzić, że student ten uczy się nieco lepiej od swojego kolegi mającego średnią np. 4,7.

Autorzy opracowania spotkali się w praktyce badawczej z trzema podejściami do tematu:

1. Bezwzględne wykonywanie analiz parametrycznych na skalach porządkowych.
2. Bezwzględne wykonywanie tylko i wyłącznie analiz nieparametrycznych na skalach porządkowych.
3. Brak jasno sprecyzowanego zdania w sporze, a co za tym idzie wykonywanie na skalach rangowych zarówno analiz nieparametrycznych, jak i parametrycznych (jednakże z zachowaniem ostrożności interpretacyjnej).

W niniejszym opracowaniu autorzy postanowili postępować zgodnie z trzecim podejściem. Wzbogacenie analizy o takie statystyki opisowe jak średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe niewątpliwie stworzy możliwość bardziej intuicyjnego zrozumienia i interpretacji wyników badań (np. poprzez wzrokową analizę wykresu 2).

Z tabeli 3 wynika, że średnią ocenę ważności poniżej 1,5 (a więc bliżej w stronę oceny „bardzo ważny”) uzyskały tylko dwa aspekty egzystencji człowieka: rodzina i zdrowie. Można zatem potwierdzić trafność wniosku, wysnutego na podstawie analizy wykresu 1, że te obszary życia są dla badanej grupy osób najważniejsze. Na dalszym miejscu znalazł się rozwój osobisty, którego średnia nota wyniosła 1,57. Jednakże pomimo tego, cecha ta była najczęściej oceniana jako „bardzo ważna”, o czym świadczy jej wartość dominanty. Pozostałe aspekty życia znajdują się na drugim planie, ale wcale to nie oznacza, że są one nieistotne. Wręcz przeciwnie – ich przeciętne oceny, oscylujące wokół poziomu 2,0 oraz wartości mediany i mody, równe w każdym przypadku 2, są wyrazem tego, że obszary te w opinii respondentów mają duże znaczenie i odgrywają istotną rolę w ich życiu. Wypływa stąd wniosek, że wszystkie zdefiniowane w badaniu preferencje życiowe w dużej mierze

determinują ogólny poziom zadowolenia i szczęścia życiowego. Wydaje się, że niezadowolający stopień satysfakcji człowieka z któregośkolwiek obszaru może częściowo lub całkowicie zachwiać jego ogólną równowagę powodzenia życiowego.

Na podstawie analizy kolejnych wartości średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego (tabela 3) można rozpatrzeć poziom dyspersji badanych cech. W tym celu posłużono się współczynnikiem zmienności V , który stanowi względną miarę rozproszenia. W tabeli 4 scharakteryzowano krótko poszczególne rodzaje dyspersji w zależności od wartości współczynnika zmienności V .

Tabela 4. Rodzaje dyspersji w zależności od wartości współczynnika zmienności V

Wartość V	Dyspersja	Charakterystyka
$0\% \leq V < 35\%$	Mała	średnia arytmetyczna dobrze charakteryzuje średni poziom badanego zjawiska; można uznać, że badana zbiorowość jest jednorodna
$35\% < V < 60\%$	umiarkowana	średnia arytmetyczna dość dobrze charakteryzuje średni poziom badanego zjawiska
$60\% < V < 75\%$	Duża	średnia arytmetyczna ma małą wartość poznawczą
$75\% < V \leq 100\%$	bardzo duża	średnia arytmetyczna nie jest miarą dobrze charakteryzującą tendencję centralną; zbiorowość jest niejednorodna

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie tabeli 4 wyodrębniono dwie grupy zmiennych:

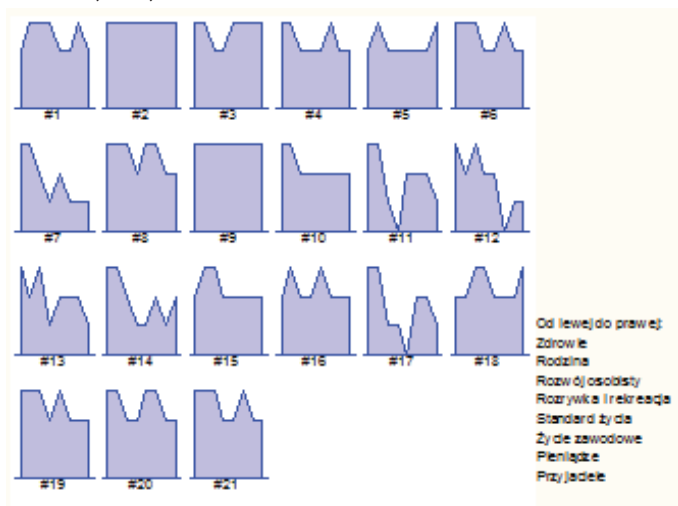
1. Zmienne o małej dyspersji: pieniądze ($V = 30,26\%$) i rodzina ($V = 31,58\%$).
2. Zmienne o umiarkowanej dyspersji: zdrowie ($V = 35,48\%$), przyjaciele ($V = 35,50\%$), rozrywka i rekreacja ($V = 36,67\%$), standard życia ($V = 41,44\%$), rozwój osobisty ($V = 43,31\%$) i życie zawodowe ($V = 43,75\%$).

Wykres 2 stanowi swego rodzaju graficzne dopełnienie prowadzonej analizy. Na wykresie tym długości wąsów (średnia arytmetyczna \pm odchylenie standardowe) reprezentują typowe obszary zmienności poszczególnych cech. Można z niego wywnioskować, że wszystkie wartości średniej arytmetycznej dość dobrze charakteryzują przeciętne poziomy badanych zjawisk. Warto zauważyć, iż wartości te niewiele odbiegają od pozostałych miar tendencji centralnej (zob. tabela 3), co tylko potwierdza słuszność rozumowania.

Wreszcie, co bardzo istotne, analizując wykres 2, po raz kolejny można

112 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych
 dojść do wniosku, że dla badanej grupy osób najważniejszymi obszarami życia są rodzina i zdrowie.

Z całą pewnością dobrym rozwiązaniem jest nie poprzestawanie tylko i wyłącznie na analizie zmiennych, ale warto też przyjrzeć się bliżej poszczególnym respondentom. Można sprawdzić, jak wyglądają odpowiedzi na kolejne pytania konkretnych ankietowanych, w celu np. identyfikacji pewnych charakterystycznych grup osób. Można w tym celu zastosować tzw. wykres obrazkowy (wykres 3).



Wykres 3. Oceny cech dokonywane przez wszystkich respondentów – badanie I 2010 (N=21)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Pierwsza rzecz, którą łatwo zauważyć na wykresie 3, to respondenci o numerach 2 i 9 – są to osoby, które wszystkie aspekty życia oceniły jako „bardzo ważne”. Poszczególne obszary egzystencji człowieka ocenili dokładnie tak samo ankietowani nr 6 i 21. Można wyodrębnić kilka charakterystycznych par osób, które wystawiły bardzo podobne noty. Te pary to respondenci o numerach: 4 i 6, 4 i 10, 4 i 20, 8 i 19, 8 i 20, 8 i 21.

4.2. II badanie przeprowadzone w roku 2010

W tabeli 5 przedstawiono wyniki drugiego badania przeprowadzonego w roku 2010.

Tabela 5. Wyniki II badania przeprowadzonego w roku 2010 (N = 20)

OCENA WAŻNOŚCI PREFERENCJI	NAZWA PREFERENCJI							
	Zdrowie	Rodzina	Rozwój osobisty	Rozrywka i rekreacja	Standard życia	Życie zawodowe	Pieniądze	Przyjaciele
	ROZKŁAD CZĘSTOŚCI ODPOWIEDZI RESPONDENTÓW							
Bardzo ważna	12	17	9	2	3	3	4	2
Ważna	7	2	8	5	8	7	6	13
Niezbyt ważna	1	1	3	6	6	8	7	3
Zupełnie nieważna	0	0	0	7	3	2	3	2
Σ	20	20	20	20	20	20	20	20

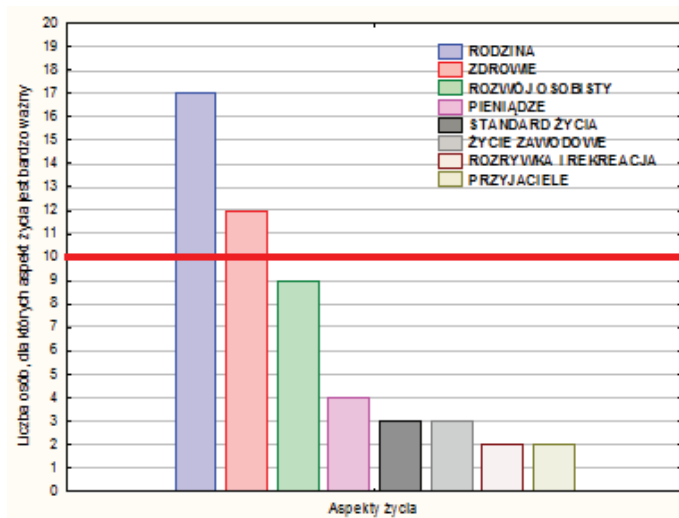
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z tabeli 5 wynika, że dla 12 respondentów zdrowie jest bardzo ważne, co stanowi 60% ogółu badanych. Dla nieco ponad jednej trzeciej osób (35%) zdrowie jest ważne, a odpowiedź „niezbyt ważne” zaznaczył tylko jeden ankietowany. Dla znakomitej większości ankietowanych – 17 osób (85%) – rodzina stanowi bardzo ważny obszar życia. Na odpowiedzi „ważna” i „niezbyt ważna” wskazało odpowiednio 10% (dwie osoby) i 5% (jedna osoba) respondentów. Prawie wszyscy respondenci (85%) wysoko cenią sobie rozwój osobisty – opcje „bardzo ważny” i „ważny” wybrało kolejno 9 (45%) i 8 (40%) osób. Tylko dla trzech ankietowanych (15%) nie jest on zbyt ważny. Jedynie dla dwóch osób (10%) rozrywka i rekreacja jest bardzo ważnym aspektem życia. Dla co czwartej osoby jest ona ważna, natomiast prawie dwie trzecie ankietowanych (65%) uważa ją za niezbyt ważną (6 osób) i zupełnie nieważną (7 osób). Jeżeli chodzi o znaczenie standardu życia, to zdania są w dużej mierze podzielone. Niewiele ponad połowa ankietowanych (55%) uważa, że ten obszar życia jest bardzo ważny (3 osoby) bądź też ważny (8 osób). Dla prawie jednej trzeciej respondentów (30%) jest on niezbyt ważny, a 3 osoby (15%) wskazały na opcję „zupełnie nieważny”. Ankietowani nie są jednomyślnie zgodni, co do istoty życia zawodowego jako aspektu egzystencji człowieka. Połowa z nich uważa ten obszar za bardzo ważny (15%) lub ważny (35%), natomiast pozostali twierdzą, że nie jest on wart większej uwagi – odpowiedzi „niezbyt ważne” i „zupełnie nieważne” zaznaczyło kolejno 8 (40%) i 2 (10%) respondentów. Dla co piątej badanej osoby pieniądze są bardzo ważne, a prawie dla jednej trzeciej ankietowanych (30%) są one ważnym obszarem życia. Na opcje „niezbyt ważne” i „zupełnie nieważne” wskazało kolejno

114 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych

7 (35%) i 3 (15%) respondentów. Przyjaciele stanowią bardzo ważną i ważną sferę życia dla kolejno 2 (10%) i 13 (65%) respondentów. Odpowiedź „niezbyt ważni” zaznaczyło 3 ankietowanych, co stanowi 15% ogółu badanych. Tylko 2 osoby (10%) wskazały na opcję „zupełnie nieważni”.

Najważniejsze wyniki drugiego badania, przeprowadzonego w roku 2010, podsumowuje wykres 4.



Wykres 4. Liczba osób, dla których kolejne aspekty życia są bardzo ważne – badanie II 2010 (N=20)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z wykresu 4 wynika, że dla badanej grupy osób najważniejszym obszarem egzystencji człowieka jest rodzina (85% ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „bardzo ważna”). Kolejny co do ważności aspekt życia to zdrowie (opcję „bardzo ważne” wskazało 60% respondentów). Na dalszych miejscach znalazły się pozostałe obszary życia człowieka.

Na wykresie 4 doskonale widać, że pierwszy (najważniejszy) aspekt, czyli rodzina, znacznie wyróżnia się na tle innych pod względem odsetka wskazań jako obszar bardzo ważny. Drugi co do ważności obszar – zdrowie – był wskazywany przez respondentów jako bardzo ważny wyraźnie rzadziej niż obszar pierwszy, czyli rodzina (spadek prawie o 1/3).

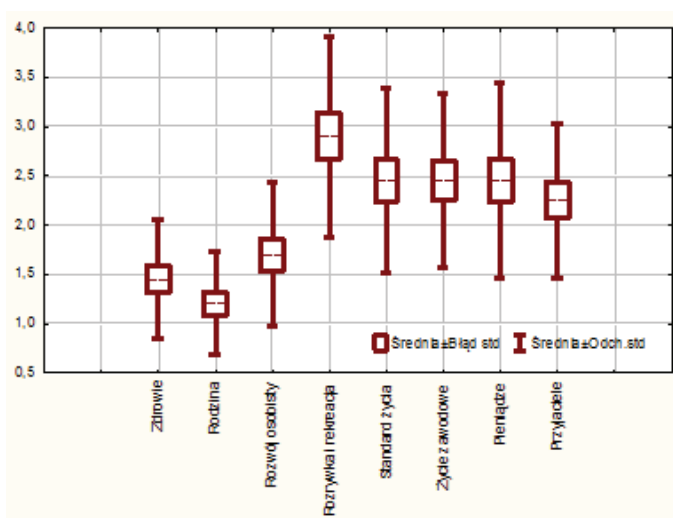
Wyniki badania podsumowuje również tabela 6 (ze statystykami opisowymi dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia) i wykres 5.

Tabela 6. Statystyki opisowe dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia – badanie II 2010 (N=20)

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Zmienna	Statystyki opisowe (badanie_II_2010.sta)							
	N ważnych	Średnia	Mediana	Moda	Liczność Mody	Min	Max	Odch.Sto
Zdrowie	20	1,45	1,0	1	12	1	3	0,60
Rodzina	20	1,20	1,0	1	17	1	3	0,52
Rozwój osobisty	20	1,70	2,0	1	9	1	3	0,73
Rozrywka i rekreacja	20	2,90	3,0	4	7	1	4	1,02
Standard życia	20	2,45	2,0	2	8	1	4	0,94
Życie zawodowe	20	2,45	2,5	3	8	1	4	0,89
Pieniądze	20	2,45	2,5	3	7	1	4	1,00
Przyjaciele	20	2,25	2,0	2	13	1	4	0,79



Wykres 5. Oceny ważności poszczególnych obszarów życia – badanie II 2010 (N=20)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z tabeli 6 wynika, że średnią oceną ważności poniżej 1,5 (a więc bliżej w stronę oceny „bardzo ważny”) uzyskały tylko dwa aspekty egzystencji człowieka: rodzina i zdrowie. Można zatem potwierdzić trafność wniosku, wysnutego na podstawie analizy wykresu 4, że te obszary życia są dla badanej

grupy osób najważniejsze. Na dalszym miejscu znalazł się rozwój osobisty, którego średnia nota wyniosła 1,70. Jednakże pomimo tego, cecha ta była najczęściej oceniana jako „bardzo ważna”, o czym świadczy jej wartość dominanty. Takie obszary preferencji jak „Standard życia” i „Przyjaciele” znalazły się na dalszym miejscu, ale wcale to nie oznacza, że są one nieistotne. Wręcz przeciwnie – odpowiadające im wartości mediany i mody, równe 2, są wyrazem tego, że obszary te w opinii respondentów, pomimo tego, że nie są najważniejsze, mają niemałe znaczenie i odgrywają istotną rolę w ich życiu.

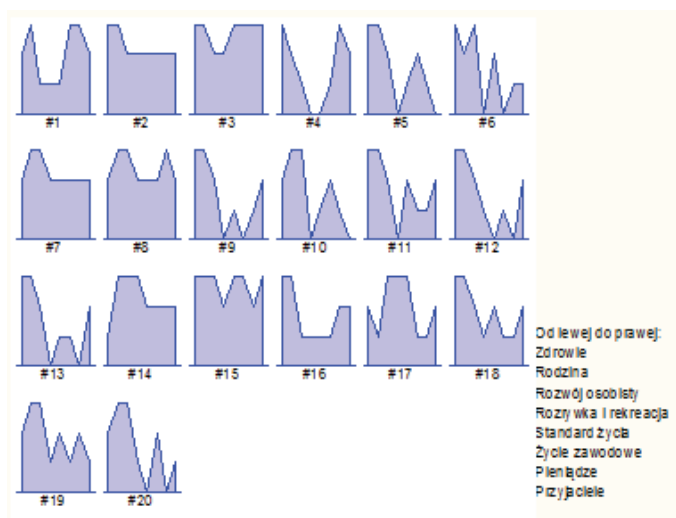
Respondenci zdecydowanie najniżej ocenili obszar „Rozrywka i rekreacja” – wartość średniej arytmetycznej równa 2,90 oznacza, że przeciętnie badani zaznaczali opcję „niezbyt ważna”. Ponadto wartość dominanty równa 4 wskazuje, że najczęstsza odpowiedź ankietowanych to „zupełnie nieważna”.

Na podstawie analizy kolejnych wartości średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego (tabela 6) można rozpatrzeć poziom dyspersji badanych cech. W tym celu posłużono się współczynnikiem zmienności V , który stanowi względną miarę rozproszenia.

Na podstawie tabeli 4 stwierdzono, że wszystkie zmienne charakteryzują się umiarkowaną dyspersją. Kolejne wartości współczynnika zmienności V dla zmiennych są następujące: $V = 35,11\%$ (Przyjaciele), $V = 35,17\%$ (Rozrywka i rekreacja), $V = 36,33\%$ (Życie zawodowe), $V = 38,37\%$ (Standard życia), $V = 40,82\%$ (Pieniądze), $V = 41,37\%$ (Zdrowie), $V = 42,94\%$ (Rozwój osobisty) i $V = 43,33\%$ (Rodzina).

Wykres 5 stanowi swego rodzaju graficzne dopełnienie prowadzonej analizy. Na wykresie tym długości wąsów (średnia arytmetyczna +/- odchylenie standardowe) reprezentują typowe obszary zmienności poszczególnych cech. Można z niego wywnioskować, że wszystkie wartości średniej arytmetycznej dość dobrze charakteryzują przeciętne poziomy badanych zjawisk. Ponadto, analizując wykres 5, po raz kolejny można dojść do wniosku, że dla badanej grupy osób najważniejszymi obszarami życia są rodzina i zdrowie.

Analizy odpowiedzi poszczególnych respondentów na wszystkie pytania dokonano w oparciu o wykres 6.



Wykres 6. Oceny cech dokonywane przez wszystkich respondentów – badanie II 2010 (N=20)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Analizując wykres 6, można wyodrębnić kilka charakterystycznych par osób, które wystawiły bardzo podobne noty. Te pary to respondenci o numerach: 2 i 7, 5 i 9, 5 i 10, 7 i 8, 7 i 14, 9 i 11, 9 i 13, 11 i 13, 12 i 13.

4.3. I badanie przeprowadzone w roku 2011

Począwszy od pierwszego badania zrealizowanego w roku 2011 do ostatniego badania z całego cyklu respondenci mieli za zadanie określić swoją płęć oraz miejsce zatrudnienia (mała, średnia bądź duża firma albo inne miejsce pracy). W pierwszych dwóch badaniach przeprowadzonych w roku 2010 aspekty te zostały pominięte.

W pierwszym badaniu 2011 roku udział wzięło 26 osób, z czego co najmniej połowę stanowiły kobiety, a przynajmniej 23,08% respondentów to mężczyźni. Siedem osób nie udzieliło odpowiedzi na temat swojej płęć, co stanowi 26,92% ogółu badanych. Jeżeli chodzi o strukturę zatrudnienia to co najmniej 23,08% ankietowanych to osoby zatrudnione w średnich firmach, natomiast przynajmniej 46,15% respondentów pracuje w dużych firmach. Osiem osób nie udzieliło w tej kwestii odpowiedzi, co stanowi 30,77% ogółu badanych.

W tabeli 7 przedstawiono wyniki pierwszego badania przeprowadzonego w roku 2011.

Tabela 7. Wyniki I badania przeprowadzonego w roku 2011 (N = 26)

OCENA WAŻNOŚCI PREFERENCJI	NAZWA PREFERENCJI							
	Zdrowie	Rodzina	Rozwój osobisty	Rozrywka i rekreacja	Standard życia	Życie zawodowe	Pieniądze	Przyjaciele
	ROZKŁAD CZĘSTOŚCI ODPOWIEDZI RESPONDENTÓW							
Bardzo ważna	14	24	18	3	14	11	10	9
Ważna	10	2	8	12	8	11	13	16
Niezbędna	1	0	0	1	0	0	0	0
Zupełnie nieważna	0	0	0	0	0	0	0	0
Σ	25	26	26	16	22	22	23	25

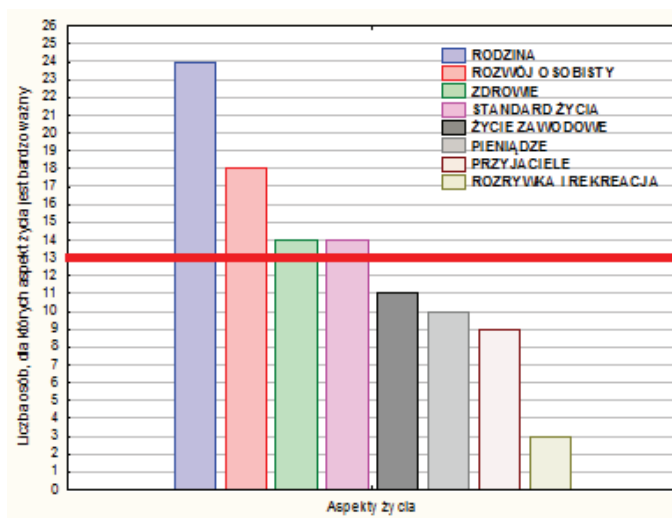
(*Sumy mniejsze od 26 wynikają z faktu, że nie wszyscy respondenci udzielili pełnych odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ponad połowa badanych – 14 osób (53,85%) – twierdzi, że zdrowie jest bardzo ważnym obszarem życia (tabela 7). Odpowiedź „ważne” zaznaczyło 10 respondentów, co stanowi 38,46% ogółu badanych. Za ledwie jeden ankietowany uważa zdrowie za niezbyt ważny aspekt egzystencji człowieka. Odsetek braku odpowiedzi wyniósł 3,85% (jedna osoba). Wszyscy respondenci niezwykle wysoko cenią sobie rodzinę jako istotny aspekt ich życia. Aż 24 osoby (92,31%) wskazały na odpowiedź „bardzo ważna”, a opcję „ważna” wybrało dwóch ankietowanych (7,69%). Ponad dwie trzecie ankietowanych – 18 osób (69,23%) – wskazało, że rozwój osobisty jest bardzo ważnym obszarem życia. Pozostałych ośmiu respondentów (30,77%) zaznaczyło odpowiedź „ważny”. Rozrywkę i rekreację wysoko oceniło 57,69% badanych – na odpowiedzi „bardzo ważna” i „ważna” wskazało kolejno 3 (11,54%) i 12 (46,15%) respondentów. W opinii jednej osoby (3,85%) ten obszar życia nie jest zbyt ważny. Aż 10 osób nie udzieliło żadnej odpowiedzi, co stanowi 38,46% liczności próby badawczej. Zdecydowana większość ankietowanych uważa, że standard życia jest istotnym aspektem egzystencji człowieka. Opcje „bardzo ważny” i „ważny” zaznaczyło odpowiednio 14 (53,85%) i 8 (30,77%) respondentów. Cztery osoby nie udzieliły odpowiedzi, co stanowi 15,38% ogółu badanych. Zdaniem ankietowanych życie zawodowe jest znaczącym aspektem życia – po 11 razy zostały wskazane odpowiedzi „bardzo ważne” i „ważne”. Odsetek braku odpowiedzi wyniósł 15,38% (cztery osoby). Ponad

jedna trzecia badanych – 10 osób (38,46%) – stwierdziła, że pieniądze są bardzo ważne. Połowa respondentów wskazała na opcję „ważne”, a odsetek braku odpowiedzi wyniósł 11,54% (trzy osoby). Przyjaciele są istotnym obszarem życia. Odpowiedź „bardzo ważni” zaznaczyła niewiele ponad jedna trzecia badanych – 9 osób (34,62%). Na opcję „ważni” wskazało 16 respondentów, co stanowi 61,54% ogółu badanych. Jedna osoba (3,85%) nie udzieliła odpowiedzi.

Najważniejsze wyniki pierwszego badania, przeprowadzonego w roku 2011, podsumowuje wykres 7.



Wykres 7. Liczba osób, dla których poszczególne aspekty życia są bardzo ważne – badanie I 2011 (N=26)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z wykresu 7 wynika, że dla badanej grupy osób najważniejszym obszarem egzystencji człowieka jest rodzina (92,31% ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „bardzo ważna”). Kolejny co do ważności aspekt życia to rozwój osobisty (opcję „bardzo ważny” wskazało 69,23% respondentów). Na dalszych miejscach znalazły się pozostałe obszary życia człowieka.

Na wykresie 7 doskonale widać, że pierwszy (najważniejszy) aspekt, czyli rodzina, wyróżnia się na tle innych pod względem odsetka wskazań jako obszar bardzo ważny. Drugi co do ważności obszar – rozwój osobisty – był wskazywany przez respondentów jako bardzo ważny rzadziej niż obszar

120 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych pierwszy, czyli rodzina (spadek dokładnie o 1/4).

Wyniki badania podsumowuje również tabela 8 (ze statystykami opisowymi dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia) i wykres 8.

Tabela 8. Statystyki opisowe dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia – badanie I 2011

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Zmienna	Statystyki opisowe (badanie_I_2011.sta)							
	N ważnych	Średnia	Mediana	Moda	Liczność Mody	Min	Max	Odch. Std
Zdrowie	25	1,48	1,0	1	14	1	3	0,59
Rodzina	26	1,08	1,0	1	24	1	2	0,27
Rozwój osobisty	26	1,31	1,0	1	18	1	2	0,47
Rozrywka i rekreacja	16	1,88	2,0	2	12	1	3	0,50
Standard życia	22	1,36	1,0	1	14	1	2	0,49
Życie zawodowe	22	1,50	1,5	Wielokr	11	1	2	0,51
Pieniądze	23	1,57	2,0	2	13	1	2	0,51
Przyjaciele	25	1,64	2,0	2	16	1	2	0,49

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z tabeli 8 wynika, że średnią ocenę ważności poniżej 1,5 (a więc bliżej w stronę oceny „bardzo ważny”) uzyskały cztery aspekty egzystencji człowieka: rodzina, zdrowie, rozwój osobisty i standard życia. Dla tych obszarów wartości mediany i mody są równe 1, co potwierdza ich ogromne znaczenie w życiu ankietowanych osób. Preferencje: życie zawodowe, pieniądze i przyjaciele, zostały ocenione minimalnie niżej. Na ostatnim miejscu znalazła się rozrywka i rekreacja.

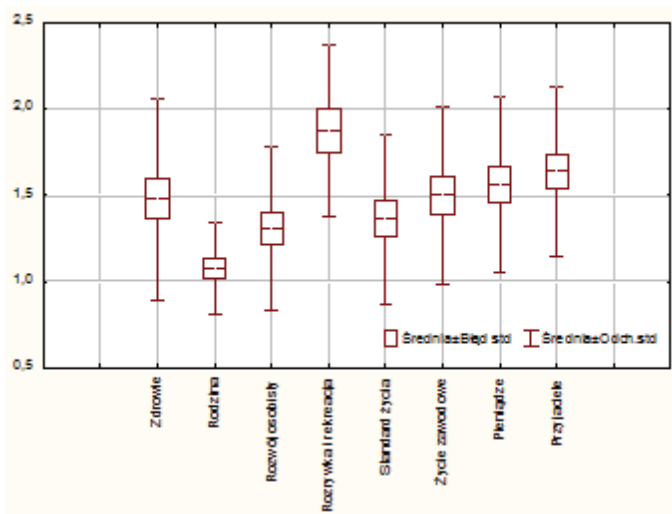
Na podstawie analizy kolejnych wartości średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego (tabela 8) można rozpatrzeć poziom dyspersji badanych cech. W tym celu posłużono się współczynnikiem zmienności V , który stanowi względną miarę rozproszenia.

Na podstawie tabeli 4 wyodrębniono dwie grupy zmiennych:

1. Zmienne o małej dyspersji: rodzina ($V = 25,00\%$), rozrywka i rekreacja ($V = 26,60\%$), przyjaciele ($V = 29,88\%$), pieniądze ($V = 32,48\%$) i życie zawodowe ($V = 34,00\%$).
2. Zmienne o umiarkowanej dyspersji: rozwój osobisty ($V = 35,88\%$), standard życia ($V = 36,03\%$) i zdrowie ($V = 39,86\%$).

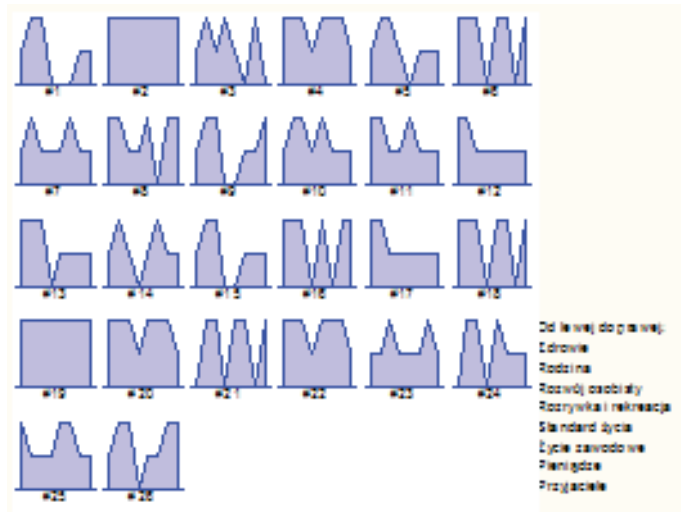
Wykres 8 stanowi swego rodzaju graficzne dopełnienie prowadzonej

analizy. Na wykresie tym długości wąsów (średnia arytmetyczna +/- odchylenie standardowe) reprezentują typowe obszary zmienności poszczególnych cech. Można z niego wywnioskować, że wszystkie wartości średniej arytmetycznej dobrze charakteryzują przeciętne poziomy badanych zjawisk. Ponadto, analizując wykres 8, po raz kolejny można dojść do wniosku, że dla badanej grupy osób najważniejszym obszarem życia jest rodzina.



Wykres 8. Oceny ważności poszczególnych obszarów życia – badanie I 2011
 Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Analizy odpowiedzi poszczególnych respondentów na wszystkie pytania dokonano w oparciu o wykres 9.



Wykres 9. Oceny cech dokonywane przez wszystkich respondentów – badanie I 2011

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Pierwsza rzecz, którą łatwo zauważyć na wykresie 9, to respondenci o numerach 2 i 19. Są to osoby, które wszystkie aspekty życia oceniły jako „bardzo ważne”. Poszczególne obszary egzystencji człowieka ocenili dokładnie tak samo ankietowani nr: 6 i 18; 12 i 17; 4, 20 i 22. Można wyodrębnić kilka charakterystycznych par osób, które wystawiły bardzo podobne noty. Te pary to respondenci o numerach: 1 i 9, 1 i 15, 9 i 15, 6 i 16, 6 i 21, 9 i 26, 10 i 11, 11 i 12, 11 i 17, 13 i 15, 16 i 18, 18 i 21.

4.4. II badanie przeprowadzone w roku 2011

W drugim badaniu 2011 roku udział wzięło 12 osób, z czego co najmniej 41,67% stanowiły kobiety, a przynajmniej 16,67% respondentów to mężczyźni. Pięć osób nie udzieliło odpowiedzi na temat swojej płci. Co najmniej połowa ankietowanych to osoby zatrudnione w dużych firmach, natomiast przynajmniej 16,67% respondentów pracuje w średnich firmach. Cztery osoby nie udzieliły w tej kwestii odpowiedzi, co stanowi 33,33% ogółu badanych.

W tabeli 9 przedstawiono wyniki drugiego badania przeprowadzonego w roku 2011.

Tabela 9. Wyniki II badania przeprowadzonego w roku 2011 (N = 12)

OCENA WAŻNOŚCI PREFERENCJI	NAZWA PREFERENCJI							
	Zdrowie	Rodzina	Rozwój osobisty	Rozrywka i rekreacja	Standard życia	Życie zawodowe	Pieniądze	Przyjaciele
	ROZKŁAD CZĘSTOŚCI ODPOWIEDZI RESPONDENTÓW							
Bardzo ważna	7	9	8	2	3	5	5	4
Ważna	4	2	4	5	6	5	6	5
Niezbyt ważna	0	1	0	3	2	1	1	0
Zupełnie nieważna	0	0	0	0	0	0	0	0
Σ	11	12	12	10	11	11	12	9

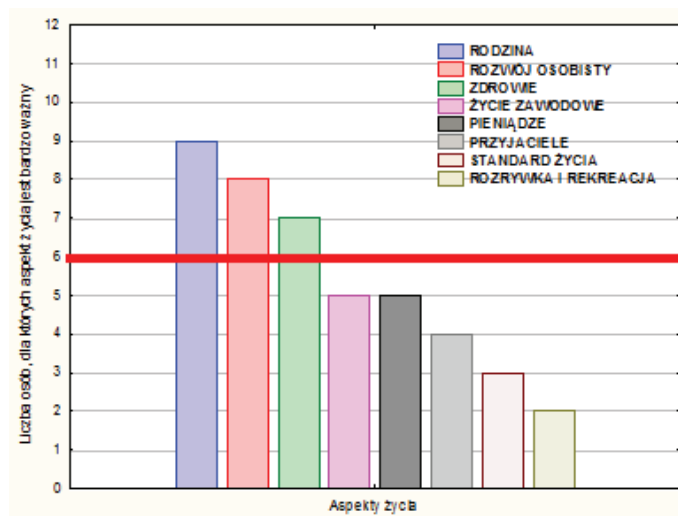
(*Sumy mniejsze od 12 wynikają z faktu, że nie wszyscy respondenci udzielili pełnych odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ponad połowa respondentów (58,33%) uważa, że zdrowie jest bardzo ważne (tabela 9). Jedna trzecia ankietowanych wskazała na odpowiedź „ważne”, a jedna osoba nie udzieliła odpowiedzi. Aż trzy czwarte ankietowanych twierdzi, że rodzina jest bardzo ważnym aspektem egzystencji człowieka. Dwoch respondentów uważa ten obszar życia za ważny, a zdaniem jednej osoby rodzina jest niezbyt ważna. Dwie trzecie ankietowanych uważa rozwój osobisty za bardzo ważny obszar życia, a dla pozostałej jednej trzeciej respondentów jest on ważny. Dla niecałej połowy (41,67%) badanych osób rozrywka i rekreacja stanowi ważny aspekt życia. Dla jednej czwartej ankietowanych jest ona niezbyt ważna, a odpowiedź „bardzo ważna” zaznaczyło dwóch respondentów. Odsetek braku odpowiedzi wyniósł 16,67% (dwie osoby). Dla co czwartego badanego standard życia jest bardzo ważny, a dla co drugiego – ważny. Dwie osoby wskazały na opcję „niezbyt ważny”, a jeden ankietowany nie udzielił żadnej odpowiedzi. W przypadku preferencji „życie zawodowe” odpowiedzi „bardzo ważne” i „ważne” zostały wskazane po pięć razy. Dla jednej osoby życie zawodowe jest niezbyt ważne. Również jeden ankietowany nie udzielił odpowiedzi w tej kwestii. Zdaniem połowy respondentów pieniądze są ważnym aspektem egzystencji człowieka. Odpowiedź „bardzo ważne” zaznaczyło 41,67% ankietowanych. Tylko dla jednej osoby pieniądze stanowią niezbyt ważny obszar życia. Jedna trzecia respondentów uważa przyjaciół za bardzo ważny obszar życia. Odpowiedź „ważni” zaznaczyło 41,67% ankietowanych.

Co czwarta badana osoba nie udzieliła żadnej odpowiedzi.

Najważniejsze wyniki drugiego badania, przeprowadzonego w roku 2011, podsumowuje wykres 10.



Wykres 10. Liczba osób, dla których poszczególne aspekty życia są bardzo ważne – badanie II 2011 (N=12)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z wykresu 10 wynika, że dla badanej grupy osób najważniejszym obszarem egzystencji człowieka jest rodzina (trzy czwarte respondentów zaznaczyło odpowiedź „bardzo ważna”). Kolejne co do ważności aspekty życia to rozwój osobisty (na opcję „bardzo ważny” wskazało 66,67% ankietowanych) i zdrowie (opcję „bardzo ważne” wybrało 58,33% osób). Na dalszych miejscach znalazły się pozostałe obszary życia człowieka.

Wyniki badania podsumowuje również tabela 10 (ze statystykami opisowymi dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia) i wykres 11.

Tabela 10. Statystyki opisowe dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia – badanie II 2011

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Zmienna	Statystyki opisowe (badanie II 2011.sta)							
	N ważnych	Średnia	Mediana	Moda	Liczność Mody	Min	Max	Odch.Std.
Zdrowie	11	1,36	1	1	7	1	2	0,50
Rodzina	12	1,33	1	1	9	1	3	0,65
Rozwój osobisty	12	1,33	1	1	8	1	2	0,49
Rozrywka i rekreacja	10	2,10	2	2	5	1	3	0,74
Standard życia	11	1,91	2	2	6	1	3	0,70
Życie zawodowe	11	1,64	2	Wielokr.	5	1	3	0,67
Pieniądze	12	1,67	2	2	6	1	3	0,65
Przyjaciele	9	1,56	2	2	5	1	2	0,53

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z tabeli 10 wynika, że średnią ocenę ważności poniżej 1,5 (a więc bliżej w stronę oceny „bardzo ważny”) uzyskały trzy aspekty egzystencji człowieka: rodzina, zdrowie i rozwój osobisty. Dla tych obszarów wartości mediany i mody są równe 1, co potwierdza ich ogromne znaczenie w życiu ankietowanych osób. Na ostatnim miejscu znalazła się rozrywka i rekreacja. Na podstawie analizy kolejnych wartości średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego (tabela 10) można rozpatrzyć poziom dyspersji badanych cech. W tym celu posłużono się współczynnikiem zmienności V, który stanowi względną miarę rozproszenia.

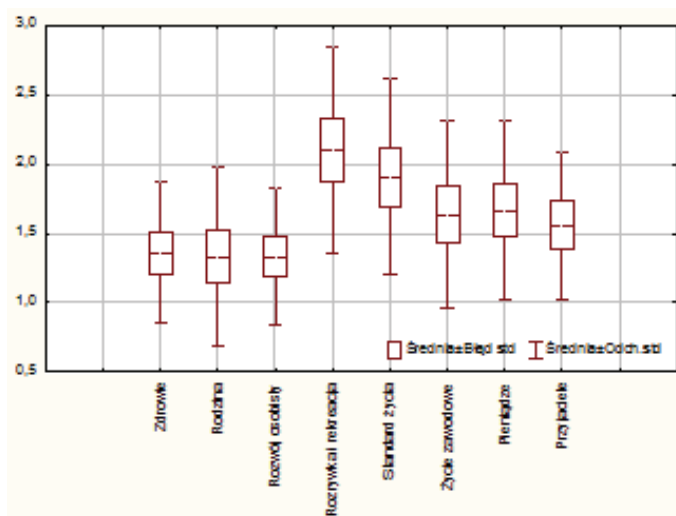
Na podstawie tabeli 4 wyodrębniono dwie grupy zmiennych:

1. Zmienne o małej dyspersji: przyjaciele ($V = 33,97\%$).
2. Zmienne o umiarkowanej dyspersji: rozrywka i rekreacja ($V = 35,24\%$), standard życia ($V = 36,65\%$), zdrowie ($V = 36,76\%$), rozwój osobisty ($V = 36,84\%$), pieniądze ($V = 38,92\%$), życie zawodowe ($V = 40,85\%$) i rodzina ($V = 48,87\%$).

Wykres 11 stanowi swego rodzaju graficzne dopełnienie prowadzonej analizy. Na wykresie tym długości wąsów (średnia arytmetyczna +/- odchylenie standardowe) reprezentują typowe obszary zmienności poszczególnych cech. Można z niego wywnioskować, że wszystkie wartości średniej arytmetycznej dość dobrze charakteryzują przeciętne poziomy badanych zjawisk. Ponadto,

126 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych

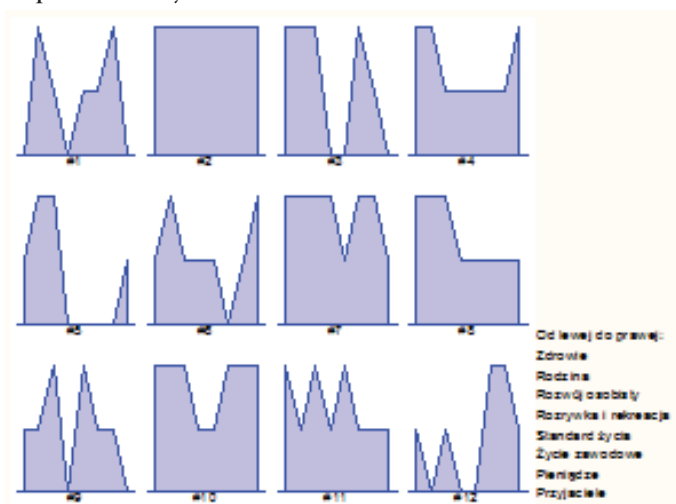
analizując wykres 11, po raz kolejny można dojść do wniosku, że dla badanej grupy osób najważniejszymi obszarami życia są rodzina, zdrowie i rozwój osobisty.



Wykres 11. Oceny ważności poszczególnych obszarów życia – badanie II 2011

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Analizy odpowiedzi poszczególnych respondentów na wszystkie pytania dokonano w oparciu o wykres 12.



Wykres 12. Oceny cech dokonywane przez wszystkich respondentów –

badanie II 2011

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z wykresu 12 wynika, że tylko jedna osoba (o numerze 2) oceniła wszystkie aspekty życia jako „bardzo ważne”. Poszczególne obszary egzystencji człowieka ocenili mniej więcej podobnie respondenci o numerach 4 i 8 oraz 7 i 10.

4.5. Badanie przeprowadzone w roku 2012

W badaniu udział wzięło 25 osób, z czego 56% stanowiły kobiety, a 44% respondentów to mężczyźni. Niecałe dwie trzecie ankietowanych to osoby zatrudnione w dużych firmach, natomiast jedna piąta respondentów pracuje w średnich firmach. Tylko trzy badane osoby to przedstawiciele małych firm. Jeden respondent nie udzielił w tej kwestii odpowiedzi, co stanowi 4% ogółu badanych.

W tabeli 11 przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego w roku 2012.

Tabela 11. Wyniki badania przeprowadzonego w roku 2012 (N = 25)

OCENA WAŻNOŚCI PREFERENCJI	NAZWA PREFERENCJI							
	Zdrowie	Rodzina	Rozwój osobisty	Rozrywka i rekreacja	Standard życia	Życie zawodowe	Pieniądze	Przyjaciele
	ROZKŁAD CZĘSTOŚCI ODPOWIEDZI RESPONDENTÓW							
Bardzo ważna	18	18	8	5	4	8	11	5
Ważna	4	5	10	5	9	5	5	11
Niezbyt ważna	0	0	3	6	3	1	1	3
Zupełnie nieważna	0	0	0	0	0	0	0	0
Σ	22	23	21	16	16	14	17	19

(*Sumy mniejsze od 25 wynikają z faktu, że nie wszyscy respondenci udzieliли pełnych odpowiedzi)

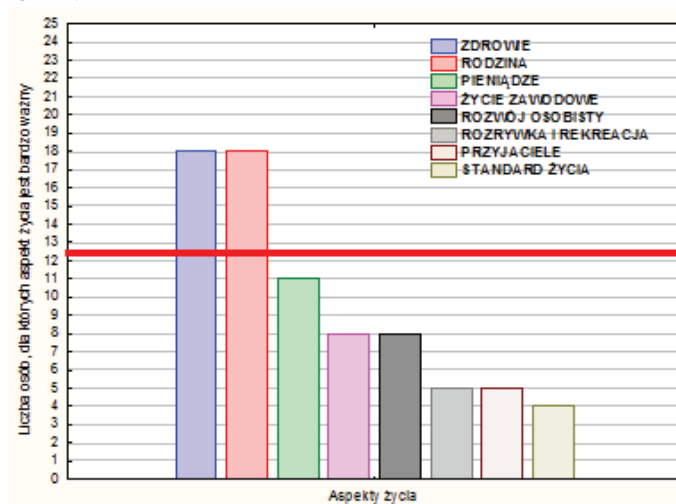
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Prawie dla trzech czwartych respondentów zdrowie jest bardzo ważnym obszarem życia (tabela 11). Odpowiedź „ważne” zaznaczyły cztery osoby (16%), a trzech ankietowanych (12%) nie udzieliło odpowiedzi. W opinii niemalże trzech czwartych respondentów rodzina jest bardzo ważnym aspektem egzystencji człowieka. Na odpowiedź „ważna” wskazała jedna piąta ankietowanych. Dwie osoby (8%) nie udzieliły odpowiedzi. Większość badanych uważa, że rozwój

128 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych

osobisty jest istotną preferencją – odpowiedzi „bardzo ważny” i „ważny” zaznaczyło kolejno 8 (32%) i 10 (40%) ankietowanych. Według trzech osób rozwój osobisty jest niezbyt ważny, a odsetek braku odpowiedzi wyniósł 16%. Jeżeli chodzi o rozrywkę i rekreację, to odpowiedzi „bardzo ważna” i „ważna” zostały wskazane po pięć razy. Mniej więcej co czwarty badany uważa ten obszar życia za niezbyt ważny. Odsetek braku odpowiedzi wyniósł aż 36%. Standard życia jest aspektem bardzo ważnym i ważnym dla odpowiednio 4 (16%) i 9 (36%) respondentów. Trzy osoby (12%) wybrały alternatywę „niezbyt ważny”, a odsetek braku odpowiedzi był wysoki i wyniósł 36%. W opinii niecałej jednej trzeciej badanych życie zawodowe jest bardzo ważnym obszarem życia. Co piąty respondent uważa, że ten aspekt jest ważny. Tylko według jednej osoby życie zawodowe jest niezbyt ważne. Odsetek braku odpowiedzi wyniósł aż 44%. Pieniądze stanowią bardzo ważny aspekt egzystencji człowieka dla 44% ankietowanych. Co piąty respondent uważa, że ten obszar jest ważny. Według jednej osoby pieniądze są niezbyt ważne. Odsetek braku odpowiedzi był równy 32%. Zdaniem jednej piątej ankietowanych przyjaciele są bardzo ważnym obszarem egzystencji człowieka. Niecała połowa respondentów (44%) twierdzi, że przyjaciele są ważni. Tylko trzy osoby wskazały na opcję „niezbyt ważni”. Odsetek braku odpowiedzi wyniósł 24%.

Najważniejsze wyniki badania, przeprowadzonego w roku 2012, podsumowuje wykres 13.



Wykres 13. Liczba osób, dla których poszczególne aspekty życia są bardzo ważne – badanie 2012 (N=25)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z wykresu 13 wynika, że dla badanej grupy osób najważniejszymi obszarami egzystencji człowieka są zdrowie i rodzina. Na dalszych miejscach znalazły się pozostałe obszary życia człowieka.

Na wykresie 13 doskonale widać, że pierwsze dwa (najważniejsze) aspekty, czyli zdrowie i rodzina, wyróżniają się na tle innych pod względem odsetka wskazań jako obszary bardzo ważne. Taki obszar jak pieniądze był wskazywany przez respondentów jako bardzo ważny wyraźnie rzadziej niż preferencje zdrowie i rodzina (spadek o ponad 1/3).

Wyniki badania podsumowuje również tabela 12 (ze statystykami opisowymi dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia) i wykres 14.

Tabela 12. Statystyki opisowe dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia – badanie 2012 (1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Zmienna	Statystyki opisowe (badanie I 2012. sta)							
	N ważnych	Średnia	Mediana	Moda	Liczność Mody	Min	Max	Odch. Std
Zdrowie	22	1,18	1	1	18	1	2	0,39
Rodzina	23	1,22	1	1	18	1	2	0,42
Rozwój osobisty	21	1,76	2	2	10	1	3	0,70
Rozrywka i rekreacja	16	2,06	2	3	6	1	3	0,85
Standard życia	16	1,94	2	2	9	1	3	0,68
Życie zawodowe	14	1,50	1	1	8	1	3	0,65
Pieniądze	17	1,41	1	1	11	1	3	0,62
Przyjaciele	19	1,89	2	2	11	1	3	0,66

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

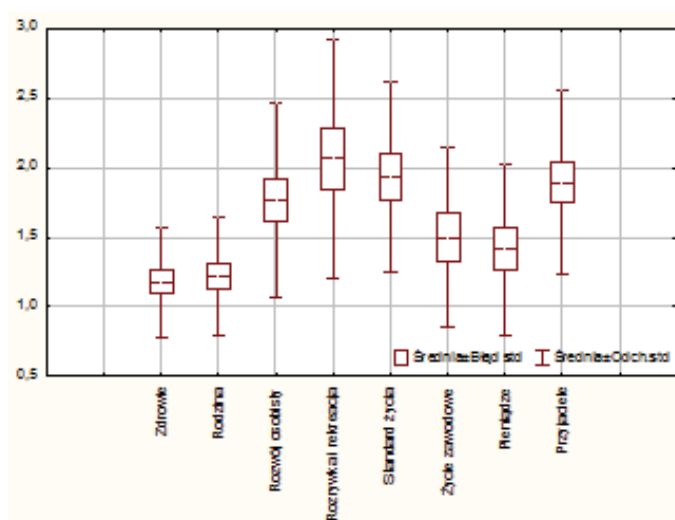
Z tabeli 12 wynika, że średnią ocenę ważności poniżej 1,5 (a więc bliżej w stronę oceny „bardzo ważny”) uzyskały trzy aspekty egzystencji człowieka: rodzina, zdrowie i pieniądze. Dla tych obszarów wartości mediany i mody są równe 1, co potwierdza ich ogromne znaczenie w życiu ankietowanych osób. Na ostatnim miejscu znalazła się rozrywka i rekreacja. Na podstawie analizy kolejnych wartości średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego (tabela 12) można rozpatrzeć poziom dyspersji badanych cech. W tym celu posłużono się współczynnikiem zmienności V, który stanowi względną miarę rozproszenia.

Na podstawie tabeli 4 wyodrębniono dwie grupy zmiennych:

130 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych

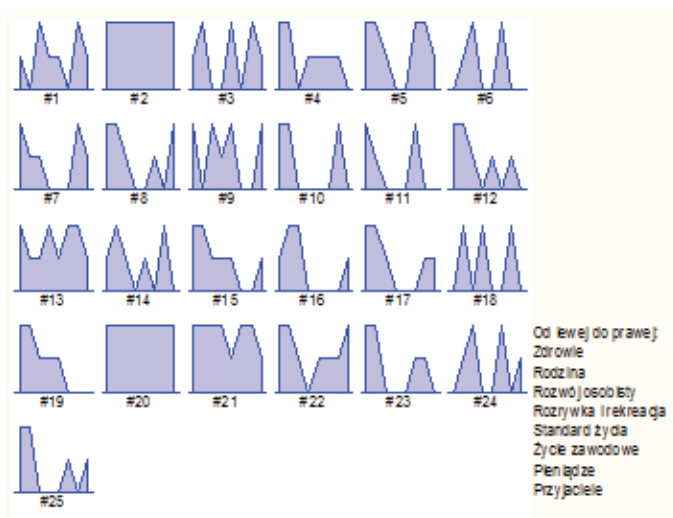
1. Zmienne o małej dyspersji: zdrowie ($V = 33,05\%$), rodzina ($V = 34,43\%$) i przyjaciele ($V = 34,92\%$).
2. Zmienne o umiarkowanej dyspersji: standard życia ($V = 35,05\%$), rozwój osobisty ($V = 39,77\%$), rozrywka i rekreacja ($V = 41,26\%$), życie zawodowe ($V = 43,33\%$) i pieniądze ($V = 43,97\%$).

Wykres 14 stanowi swego rodzaju graficzne dopełnienie prowadzonej analizy. Na wykresie tym długości wąsów (średnia arytmetyczna +/- odchylenie standardowe) reprezentują typowe obszary zmienności poszczególnych cech. Można z niego wywnioskować, że wszystkie wartości średniej arytmetycznej dość dobrze charakteryzują przeciętne poziomy badanych zjawisk. Ponadto, analizując wykres 14, po raz kolejny można dojść do wniosku, że dla badanej grupy osób najważniejszymi obszarami życia są zdrowie i rodzina.



Wykres 14. Oceny ważności poszczególnych obszarów życia – badanie 2012
Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Analizy odpowiedzi poszczególnych respondentów na wszystkie pytania dokonano w oparciu o wykres 15.



Wykres 15. Oceny cech dokonywane przez wszystkich respondentów – badanie 2012

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Pierwsza rzecz, którą łatwo zauważyć na wykresie 15, to respondenci o numerach 2 i 20. Są to osoby, które wszystkie aspekty życia oceniły jako „bardzo ważne”. Można wyodrębnić kilka charakterystycznych par osób, które ogólnie wszystkie preferencje oceniły bardzo podobnie. Te pary to respondenci o numerach: 2 i 21, 4 i 23, 5 i 17, 6 i 11, 6 i 24, 13 i 21, 15 i 19, 20 i 21, 23 i 25.

4.6. Badanie przeprowadzone w roku 2013

W badaniu udział wzięły 24 osoby, z czego 46% to kobiety, a 54% ankietowanych to mężczyźni. Większość respondentów to pracownicy średnich firm (42%). W dużych przedsiębiorstwach jest zatrudnionych 38% ankietowanych, pozostałe osoby pracują w małych firmach.

W tabeli 13 przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego w roku 2013.

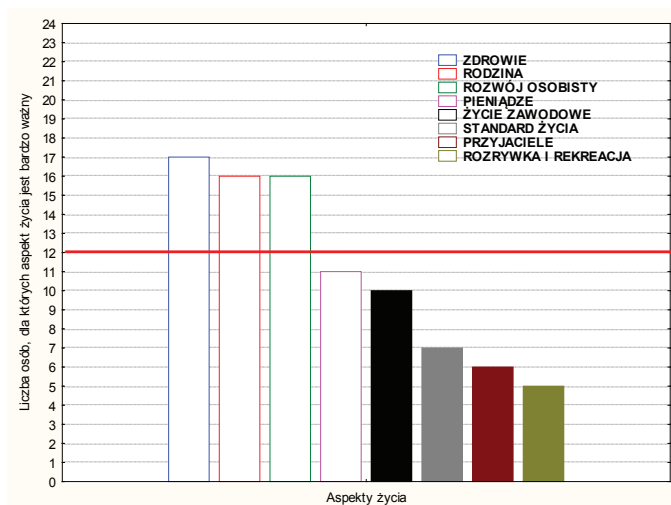
Tabela 13. Wyniki badania przeprowadzonego w roku 2013 (N = 24)

OCENA WAŻNOŚCI PREFERENCJI	NAZWA PREFERENCJI							
	Zdrowie	Rodzina	Rozwój osobisty	Rozrywka i rekreacja	Standard życia	Życie zawodowe	Pieniądże	Przyjaciele
	ROZKŁAD CZĘSTOŚCI ODPOWIEDZI RESPONDENTÓW							
Bardzo ważna	17	16	16	5	7	10	11	6
Ważna	6	5	5	9	14	11	8	12
Niezbyt ważna	1	3	2	8	2	3	4	5
Zupełnie nieważna	0	0	1	2	1	0	1	1
Σ	24	24	24	24	24	24	24	24

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z tabeli 13 wynika, że prawie dla trzech czwartych respondentów zdrowie jest bardzo ważnym obszarem życia. Odpowiedź „ważne” zaznaczyło sześć osób (25%), a w opinii jednego badanego zdrowie jest niezbyt ważne. Preferencje rodzina i rozwój osobisty zostały ocenione bardzo podobnie – za bardzo ważne uważa je dwie trzecie respondentów, a za ważne 5 osób. Jeżeli chodzi o przeciętne oceny, to rozrywka i rekreacja została oceniona najniżej, co wcale nie oznacza, że nie jest to istotny obszar życia. Pozostałe preferencje również zostały dobrze ocenione, ale już nie tak wysoko jak zdrowie, rodzina i rozwój osobisty.

Najważniejsze wyniki badania, przeprowadzonego w roku 2013, podsumowuje wykres 16.



Wykres 16. Liczba osób, dla których poszczególne aspekty życia są bardzo ważne – badanie 2013 (N=24)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie

uzyskanych wyników z ankiet

Z wykresu 16 wynika, że dla badanej grupy osób najważniejszymi obszarami egzystencji człowieka są zdrowie, rodzina i rozwój osobisty. Pozostałe aspekty życia były wskazywane przez respondentów jako bardzo ważne wyraźnie rzadziej.

Wyniki badania podsumowuje również tabela 14 (ze statystykami opisowymi dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia) i wykres 17.

Tabela 14. Statystyki opisowe dla ocen ważności poszczególnych obszarów życia – badanie 2013 (1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Zmienna	Statystyki opisowe (badanie_I_2013.sta)							
	N ważnych	Średnia	Mediana	Moda	Liczność Mody	Min	Max	Odch.Std
Zdrowie	24	1,33	1	1	17	1	3	0,56
Rodzina	24	1,46	1	1	16	1	3	0,72
Rozwój osobisty	24	1,50	1	1	16	1	4	0,83
Rozrywka i rekreacja	24	2,29	2	2	9	1	4	0,91
Standard życia	24	1,88	2	2	14	1	4	0,74
Życie zawodowe	24	1,71	2	2	11	1	3	0,69
Pieniądze	24	1,79	2	1	11	1	4	0,88
Przyjaciele	24	2,04	2	2	12	1	4	0,81

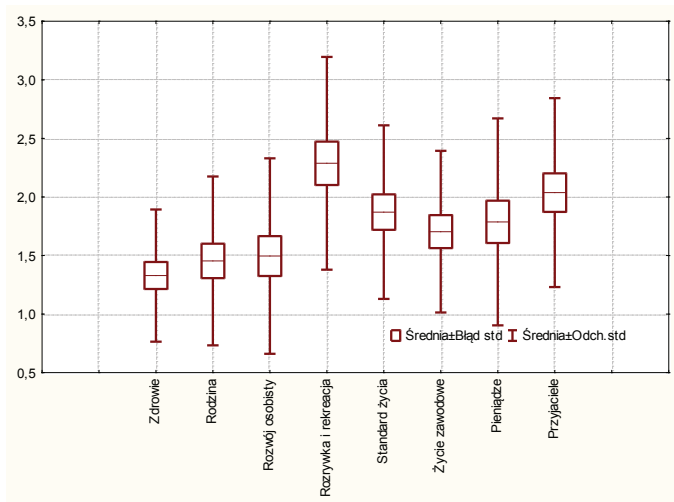
Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Z tabeli 14 wynika, że średnią ocenę ważności poniżej 1,5 (a więc bliżej w stronę oceny „bardzo ważny”) uzyskały dwa aspekty egzystencji człowieka: zdrowie i rodzina. Dla tych obszarów wartości mediany i mody są równe 1, co potwierdza ich ogromne znaczenie w życiu ankietowanych osób. Na ostatnim miejscu znalazła się rozrywka i rekreacja. Na podstawie analizy kolejnych wartości średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego (tabela 14) można rozpatrzeć poziom dyspersji badanych cech. W tym celu posłużono się współczynnikiem zmienności V , który stanowi względną miarę rozproszenia.

Na podstawie tabeli 4 można stwierdzić, że wszystkie zmienne charakteryzują się umiarkowaną dyspersją: standard życia ($V = 39,36\%$), przyjaciele ($V = 39,71\%$), rozrywka i rekreacja ($V = 39,74\%$), życie zawodowe ($V = 40,35\%$), zdrowie ($V = 42,11\%$), pieniądze ($V = 49,16\%$), rodzina ($V = 49,32\%$) i rozwój osobisty ($V = 55,33\%$).

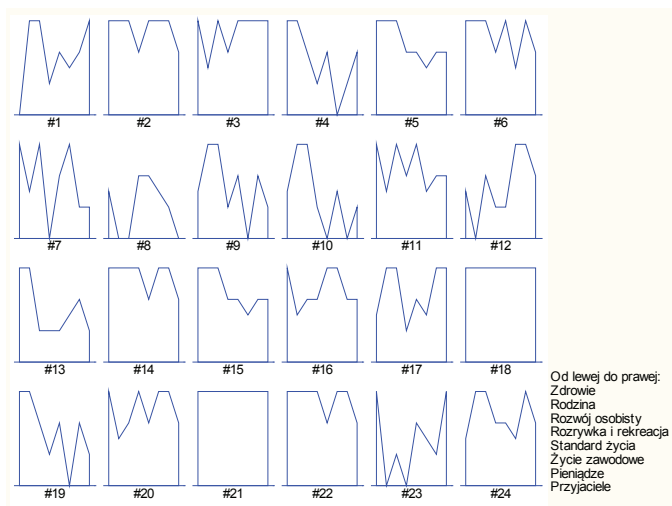
Wykres 17 stanowi swego rodzaju graficzne dopełnienie prowadzonej

134 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych analizy. Na wykresie tym długości wąsów (średnia arytmetyczna +/- odchylenie standardowe) reprezentują typowe obszary zmienności poszczególnych cech. Można z niego wywnioskować, że wszystkie wartości średniej arytmetycznej dość dobrze charakteryzują przeciętne poziomy badanych zjawisk. Ponadto, analizując wykres 17, po raz kolejny można dojść do wniosku, że dla badanej grupy osób najważniejszymi obszarami życia są zdrowie, rodzina i rozwój osobisty.



Wykres 17. Oceny ważności poszczególnych obszarów życia – badanie 2013
 Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Analizy odpowiedzi poszczególnych respondentów na wszystkie pytania dokonano w oparciu o wykres 18.



Wykres 18. Oceny cech dokonywane przez wszystkich respondentów – badanie 2013

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Pierwsza rzecz, którą łatwo zauważyć na wykresie 18, to respondenci o numerach 18 i 21. Są to osoby, które wszystkie aspekty życia oceniły jako „bardzo ważne”. Poszczególne obszary egzystencji człowieka ocenili dokładnie tak samo ankietowani nr: 5 i 15, 14 i 22. Można wyodrębnić kilka charakterystycznych par osób, które ogólnie wszystkie preferencje oceniły bardzo podobnie. Te pary to respondenci o numerach: 1 i 17, 2 i 14, 2 i 22, 3 i 20, 4 i 19, 9 i 19.

5. Podsumowanie i wnioski

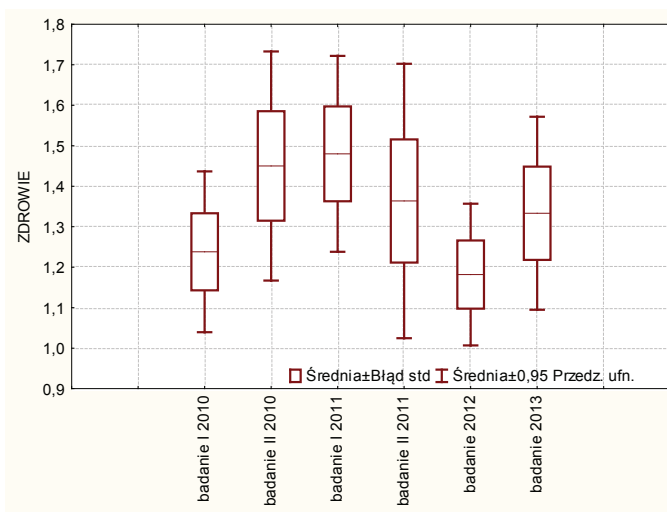
Syntetyczne podsumowanie najważniejszych rezultatów przeprowadzonych badań zostało zawarte w tabeli 15. Wynika z niej, że respondenci najwyżej ocenili rodzinę, zdrowie oraz rozwój osobisty. Pozostałe obszary życia człowieka znajdują się na drugim miejscu, chociaż, jak pokazały wyniki badań, również są istotne. Do takiego wniosku prowadzi uważna analiza wykresów 19-26, które pozwalają raz jeszcze spojrzeć na wyniki badań, ale z innej, treściwej i interesującej, perspektywy.

Tabela 15. Najważniejsze preferencje w opinii badanych osób – podsumowanie wyników badań

BADANIE	NAJWAŻNIEJSZE PREFERENCJE					
	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni	Małe firmy	Średnie firmy	Duże firmy
Pierwsze badanie przeprowadzone w roku 2010 (N = 21)	Rodzina i zdrowie	-	-	-	-	-
Drugie badanie przeprowadzone w roku 2010 (N = 20)	Rodzina i zdrowie	-	-	-	-	-
Pierwsze badanie przeprowadzone w roku 2011 (N = 26)	Rodzina i rozwój osobisty	Rodzina	Rodzina	-	Rodzina	Rodzina i rozwój osobisty

Drugie badanie przeprowadzone w roku 2011 (N = 12)	Rodzina, rozwój osobisty i zdrowie	Rodzina	zbyt mała liczność, aby ocenić	-	zbyt mała liczność, aby ocenić	Rodzina
Badanie przeprowadzone w roku 2012 (N = 25)	Zdrowie i rodzina	Zdrowie i rodzina	Rodzina i zdrowie	Zdrowie i rodzina	Rodzina	Zdrowie i rodzina
Badanie przeprowadzone w roku 2013 (N = 24)	Zdrowie, rodzina i rozwój osobisty	Rodzina	Zdrowie	Życie zawodowe	Zdrowie	Rodzina

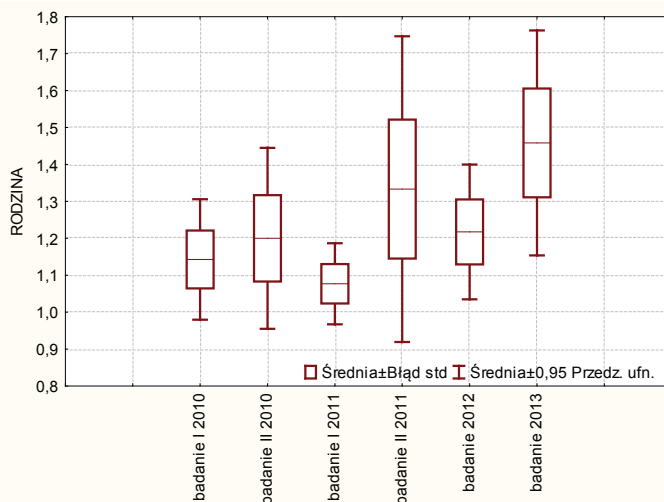
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 19. Oceny ważności preferencji ZDROWIE

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

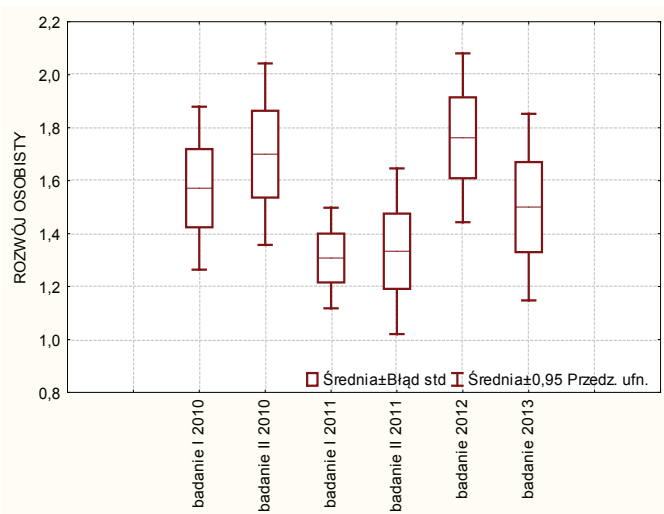
Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet



Wykres 20. Oceny ważności preferencji RODZINA

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

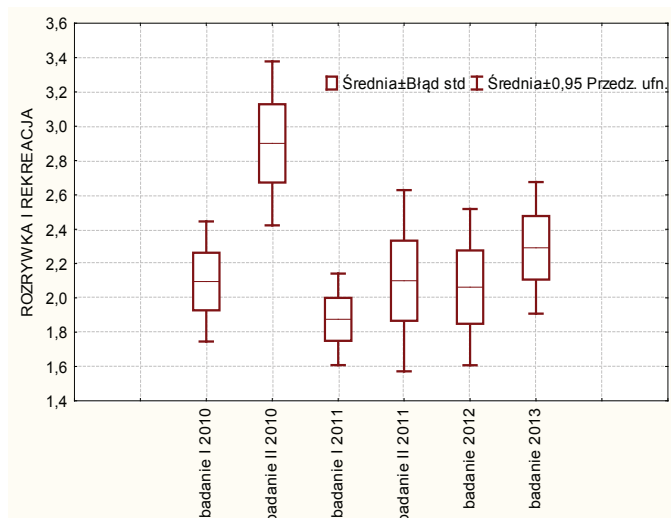
Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet



Wykres 21. Oceny ważności preferencji ROZWÓJ OSOBISTY

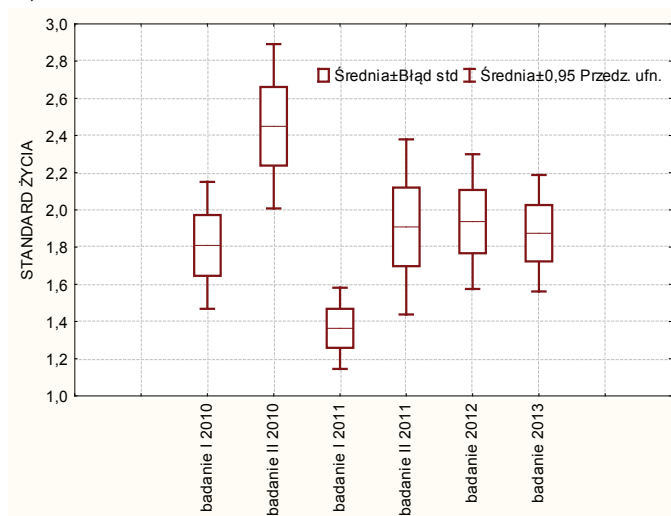
(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet



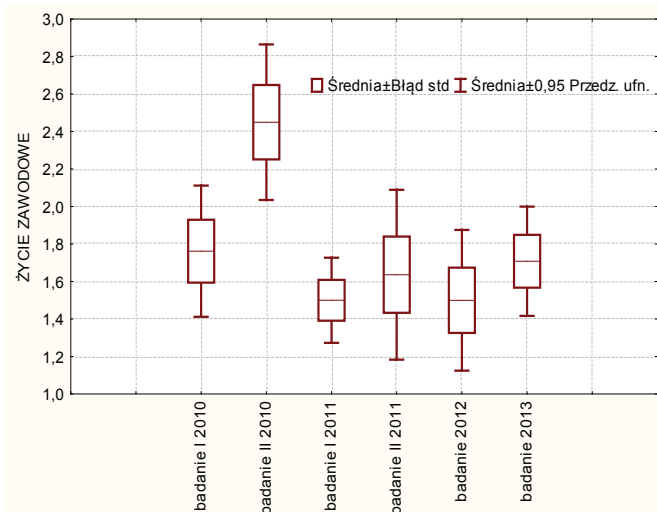
Wykres 22. Oceny ważności preferencji ROZRYWKA I REKREACJA (1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet



Wykres 23. Oceny ważności preferencji STANDARD ŻYCIA (1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

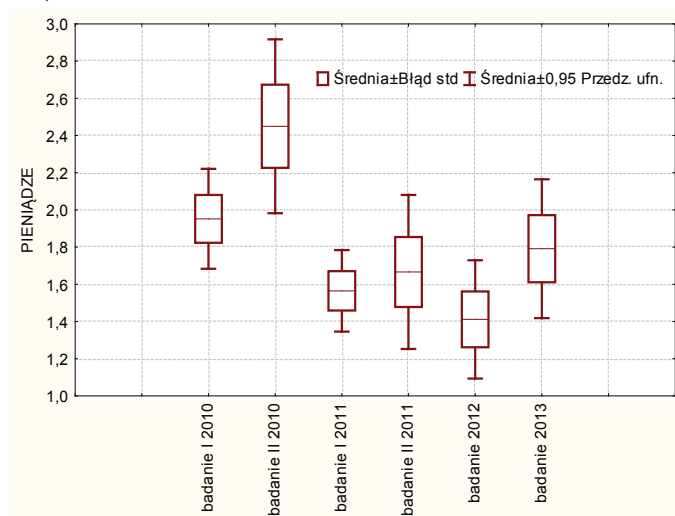
Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet



Wykres 24. Oceny ważności preferencji ŻYCIE ZAWODOWE

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

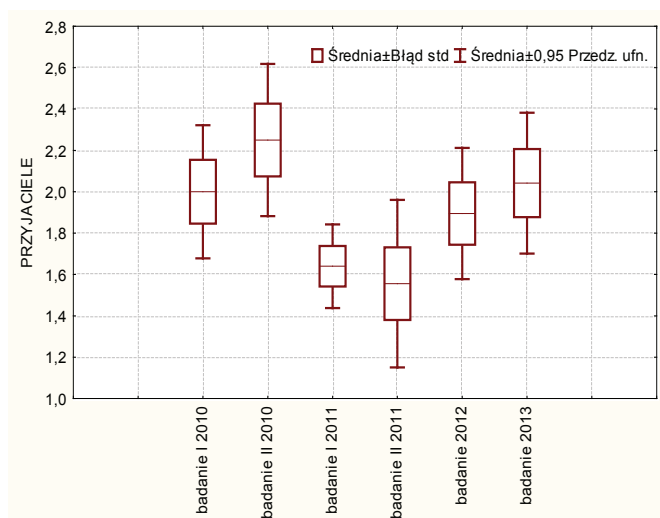
Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet



Wykres 25. Oceny ważności preferencji PIENIĄDZE

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet



Wykres 26. Oceny ważności preferencji PRZYJACIELE

(1 – bardzo ważny obszar, 2 – ważny obszar, 3 – niezbyt ważny obszar, 4 – zupełnie nieważny obszar)

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA na podstawie uzyskanych wyników z ankiet

Wyniki zrealizowanych badań nasuwają wniosek, że ogólne zadowolenie z życia w badanych grupach osób jest w największym stopniu determinowane przez obszary „zdrowie”, „rodzina” i „rozwój osobisty”. Rozrywka i rekreacja z kolei w najmniejszym stopniu warunkuje sukces życiowy ankietowanych. Wyniki badań wskazują też na umiarkowaną zmienność ocen ważności poszczególnych preferencji, co może wskazywać na lekką dysharmonię w kilku obszarach życia. Respondenci powinni zatem podjąć próbę uporządkowania, a niekiedy nawet ponownego zdefiniowania swoich czynników sukcesu życiowego. Wydaje się też, że niektórzy ankietowani powinni poddać się wybranym procedurom procesu coachingowego.

Kończąc, należy stwierdzić, że cele badawcze, po wszechstronnej, dokładnej i wyczerpującej analizie danych empirycznych, zostały w pełni zrealizowane. Natomiast hipotezę badawczą trudno jest poddać korraboracji, ponieważ wyniki badań częściowo ją potwierdzają, a częściowo nie. Jednak po nieznacznej modyfikacji tej hipotezy, polegającej na wyeliminowaniu preferencji „pieniądze” z jej pierwotnego brzmienia, można ją w pełni pozytywnie zweryfikować.

6. Summary

The wheel of life as an effective tool for developing creative thinking of employees of modern organizations – empirical research results of several years

Creativity of staff is an crucial factor in the competitiveness of modern organizations. Creative thinking can be efficiently developed by using the tools of coaching, including the Wheel of Life. The article presents the results of empirical research on the Wheel of Life. It's goal was to identify the most essential areas of life for the respondents. The study was performed six times, between 2010 and 2013. In the research process, the questionnaire method was used and statistical tools. The results are shown in tables and illustrated in specialized graphs. The final outcome exposed that success of life in all six tested groups of people is mainly determinated by such aspects as: "health", "family" and "personal development". The most important conclusion from the study is that some people should redefine their factors of life success.

Keywords: wheel of life, coaching, creativity, creative thinking, creative competences, creative organization.

7. Bibliografia

1. Andler N., *Tools for Coaching, Leadership and Change Management: A Most Complete Compendium of Tools and Techniques for Working Smarter with People*, Wiley, 2012.
2. Bogdanienko J., Kuzela M., Sobczak I. (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
3. Britton J.J., *Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Coaching Results*, Wiley, 2010.
4. Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
5. Flaherty J., *Coaching: Evoking Excellence in Others*, Burlington, Mass.:

- 142 — Koło życia jako skuteczne narzędzie rozwijania twórczego myślenia pracowników współczesnych organizacji – wyniki kilkuletnich badań empirycznych Butterworth-Heinemann, 2010.
6. Gillian J., Ro G., *50 Top Tools for Coaching: A Complete ToolKit for Developing and Empowering People*, Kogan Page, 2009.
 7. Janasz W. (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011.
 8. Popper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
 9. Pudło P., Gavurová B., *Rozwój kreatywności pracowników w organizacjach projakościowych*, [w:] *Lewarowa siła personelu MSP (rezultaty międzynarodowych badań)*, (red.) Tkáč M., Babiak M., Krupa K.W., Publishing House of Rzeszow University, Rzeszów – Košice – Drohobych 2012.
 10. Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
 11. Trompenaars F., *Kultura innowacji: kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
 12. Wojtczuk-Turek A., *Rola i miejsce kompetencji twórczych w organizacjach XXI wieku*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, (red.) Penc J., PŁ, Łódź 2007.
 13. Wojtczuk-Turek A., *Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) Witkowski S., Listwan T., Difin, Warszawa 2008.
 14. Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.
 15. <http://www.kariera.com.pl/stored-images/fd/fd2175dc-9dea-422c-9d08-8ca189333ccb.JPG> z 10.01.2014.

dr Andrzej Gołębiowski
Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu

mgr Magdalena M. Kępa
Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu

Rozdział VI

Perspektywa rozwojowa w dziedzinie zarządzania szkołą – dyrektor w dobie XXI wieku

1. Streszczenie

Perspektywa rozwojowa w pracy dyrektora szkoły w XXI wieku to wyzwanie współczesnej edukacji. Szkoła XXI wieku potrzebuje nowoczesnych rozwiązań, innowacji, przystosowania do obecnego czasu. Dyrektor to osoba, która tworzy obraz szkoły. To reprezentant nauczycieli i uczniów. Dyrektor poza znajomością prawną funkcjonowania szkoły musi posiadać wiedzę z zakresu psychologii, pedagogiki, jak również komunikacji społecznej. Współczesna szkoła potrzebuje motywacji i wyznaczenia kierunku działań. Dyrektor XXI wieku to otwarty, doświadczony, zdecydowany, przyjazny człowiek. To dobry organizator, który widzi potrzebę rozwoju szkoły. Komputeryzacja edukacji oraz promowanie szkoły w mediach to działanie, które musi się wpisać w działania dyrektora szkoły obecnej doby. Dyrektor szkoły w XXI wieku oraz zarządzanie organizacją szkoły to wyzwanie, jak również zadanie do budowania współpracy z nowymi rozwiązaniami pedagogicznym.

Słowa kluczowe: dyrektor, szkoła, zarządzanie, oświata.

2. Wprowadzenie

Współczesny świat nastawiony jest na rozwój i wzrost. Zmierza w kierunku osiągnięcia doskonałości, która może być różnorodnie pojmowana. Dzisiejsza szkoła postawiona jest przed licznymi wyzwaniami i przemianami,

które mogą wyznaczać priorytety w podejmowanych działaniach. Dyrektor szkoły nie może stać się elementem oderwanym od rzeczywistości uczniów i nauczycieli. Ma on być swego rodzaju spoiwem wyrażającym między innymi sprawiedliwość, wiedzę, profesjonalizm. Znajomość formalno-merytorycznych aspektów zarządzania placówką oświatową musi być komplementarnie uzupełniane przez kompetencje pedagogiczno-psychologiczne w kontaktach z młodzieżą, nauczycielami oraz rodzicami. Perspektywa rozwojowa w dziedzinie kierowania szkołą, która bez wątpienia spoczywa przede wszystkim na barkach dyrekcji winna być ukierunkowana na działania przyszłościowe, modyfikujące, niemniej jednak udoskonalające teraźniejszą rzeczywistość funkcjonowania owej placówki. Szkoła ma nie tylko uczyć i wychowywać, ale także wprowadzać młodego człowieka w świat techniki, wartości i kultury. Stwarzanie szerokiego wachlarza możliwości młodym ludziom, zarówno związanego z wyborem efektywnego, przyszłościowego profilu kształcenia, a tym samym wyjścia ku potrzebom poznawczym uczniów jest zadaniem, które powinno stać się kluczowym odniesieniem w zarządzaniu oświatą. W niniejszym materiale podejmuje się próbę uzasadnienia tezy, iż odpowiedzialne zarządzanie szkołą jest możliwe jedynie w perspektywie jej rozwoju, ukierunkowanego dobro wszystkich podmiotów procesu edukacyjnego: dzieci, rodziców, nauczycieli.

3. Kompetencje i obowiązki dyrektora szkoły katalizatorem innowacyjności

Warto podkreślić, że „kierowanie szkołą jest procesem złożonym nie tylko z uwagi na wielofunkcyjność szkoły (kształcenie, wychowanie, opieka, działalność środowiska itp.) oraz na wiele ról, którym musi sprostać jej dyrektor (kierownik instytucji pedagogicznej, przewodniczący rady pedagogicznej, pracodawca i kierownik zakładu pracy, często organ administracji oświatowej), ale także z uwagi na spore skomplikowanie podsystemu kierowniczego (wiele organów kierowania o wzajemnie powiązanych kompetencjach stanowiących, opiniodawczych i wnioskodawczych)”¹. Dyrektor szkoły to przede wszystkim lider, który wyznacza drogę działalności organizacyjnej placówki oświatowo-

¹ J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą. Materiały szkoleniowe Studium Doskonalenia Menedżerskiego w Kaliszu dla dyrektorów i pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły*, Wydawnictwo eMPi 2, Poznań 1997, s. 10.

edukacyjnej.

Skupiając się wokół definicyjnego ujęcia stanowiska dyrektora warto ukazać, że „jest przełożonym zatrudnionych w szkole nauczycieli i pracowników nie będących nauczycielami. Kieruje bieżącą działalnością dydaktyczno-wychowawczą i opiekuńczą szkoły zgodnie z zasadą jednoosobowej odpowiedzialności. Wykonuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę. W rozpatrywaniu i rozwiązywaniu problemów obowiązuje go stanowisko zgodne z polityką państwa”². Dyrektor jest zatem osobą zarządzającą, od decyzji którego uzależniony jest tor pracy placówki oświatowej. W dobie współczesności szkoła musi wychodzić ku współpracy z uczniami i środowiskiem lokalnym.

Na kierowanie składa się ustalenie głównych celów i decyzja ogólna oraz impuls, zaplanowanie działania, przygotowanie (o charakterze organizatorskim), pobudzenie i nadzorowanie przebiegu wykonawstwa oraz kontrola i ocena wyników³. Kierowanie jest zatem procesem, od którego zależy funkcjonowanie placówki zarządzanej. Praca dyrektora szkoły odnosi się formalno-merytorycznego przygotowania, a nade wszystko do budowania relacji interpersonalnych. Czynności dyrektora szkoły można podzielić na czynności kierownicze i niekierownicze. Do pierwszych działań można zaliczyć przygotowanie i podejmowanie decyzji kierowniczych, kadrowych, finansowych i administracyjnych, programowanie i planowanie, obmyślanie rozwoju instytucji, kierowanie pracą zespołową, tworzenie dokumentów wewnętrznych, udział w obradach różnych gremiów, tworzenie dokumentów wewnętrznych, analizowanie informacji wewnętrznej i zewnętrznej, czynności związane z nadzorem pedagogicznym i kontrolą, bieżące nadzorowanie pracy szkoły, kontakty ze środowiskiem szeroko rozumianym, przyjmowanie interesantów, załatwianie korespondencji urzędowej i sprawozdawczość, nadzorowanie prac remontowych i adaptacyjnych, integrowanie zespołu oraz budowanie więzi z uczniami oraz nauczycielami⁴. Natomiast czynności niekierownicze dyrektora to własne zajęcia dydaktyczne, przygotowywanie

² R. Naprawa, E. Korzeniewska, A. Tanajewska, K. Szczepańska, *Dokumentacja dyrektora szkoły*, Wydawnictwo Harmonia, Gdańsk 2013, s. 4.

³ M. Łaciak, *Determinanty efektywności funkcji kierowniczych dyrektorów przedszkoli*, Instytut Kształcenia Nauczycieli, Bielsko Biala 1988, s. 42.

⁴ J. Pielachowski, *Organizacja ...op. cit.* s. 86.

się do tych zajęć oraz wypoczynek regeneracyjny⁵. Obowiązki dyrektora szkoły są swego rodzaju sformalizowanymi wytycznymi dotyczącymi jego funkcjonowania w społeczności administracyjno-społecznej placówki szkolnej.

Należy podkreślić zatem, że „obowiązki dyrektora wynikają z ustawy o systemie oświaty, Karty Nauczyciela i wielu rozporządzeń”⁶.

Reprezentowanie szkoły w XXI wieku jest wyzwaniem, które niesie w sobie stawianie czoła współczesnym problemem młodych ludzi i ich rodzin oraz wykorzystywanie nowoczesnych technologii w pracy. Współczesny świat jest przesycony innowacyjnością, nowoczesnością, niemniej jednak nie brakuje w nim różnorodnych problemów o charakterze zarówno społecznym, materialnym, jak i zdrowotnym.

Warto podkreślić, że „dyrektor szkoły (placówki oświatowej) jako organ zarządzający jednostką organizacyjną systemu oświaty został wyposażony w kompetencje w zakresie prawa pracy przez ustawę o systemie oświaty i ustawę Karta Nauczyciela, a także kodeks pracy. Ustawy te określają również jego zadania wynikające z roli pracodawcy oraz precyzują wynikającą stąd odpowiedzialność”⁷. Nie można jednak zapomnieć, że wśród wielu kompetencji dyrektora szkoły szczególnie ważne są kompetencje interpersonalne. Odnoszą się one do umiejętnego radzenia sobie z osobami pozostającymi w kręgu działań szkoły, i to w taki sposób, aby rozpoczęte działania mogły być kontynuowane dla osiągnięcia zamierzonych celów⁸. Umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktu z otoczeniem, płynności przesyłania komunikatów zarówno werbalnych, jak i pozasłownych jest ważną cechą dyrektora instytucji, którą jest szkoła. W świecie XXI wieku należy pogodzić się z przeszłością, wyciągnąć wnioski z historii szkolnictwa i oświaty, udoskonalać teraźniejszość oraz patrzeć z nadzieją, a także wdrażać nowe ideały w przyszłość.

Niemniej jednak umiejętności kształtuje się w działaniu. Dużą rolę w ich zdobywaniu odgrywa doświadczenie. Wiadomości są fundamentem wszelkich umiejętności. Standard kwalifikacji dyrektora szkoły jest dynamicznym

⁵ Ibid., 87.

⁶ K. Gawroński, *Zadania dyrektora szkoły*, [w:] *Dyrektor szkoły. Prawo oświatowe w pytaniach i odpowiedziach*, (red.) K. Gawroński, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 190.

⁷ T. Komorowski, *Dyrektor szkoły – pracodawca, menedżer, pracownik. Poradnik prawno-organizacyjny*, Wydawnictwo eMPi 2, Poznań 2008, s. 30.

⁸ Ibid., s. 79.

układem, poddawany zmianom i rozwojowi⁹. Kompetencje, umiejętności, samopoznanie to trzy elementy tworzące komplementarną całość w kształtowaniu postawy dyrektora szkoły. Do wspomnianych czynników można zaliczyć również inne elementy pośrednie.

Należy wspomnieć również o kluczowych kompetencjach w pełnieniu funkcji dyrektora szkoły. Irena Dzierzgowska wymienia następujące elementy: rozwiązywanie problemów, ocena, organizacja, decydowanie, przywództwo, wrażliwość, odporność na stres, komunikacja ustna, komunikacja pisemna, horyzont zainteresowań, osobista motywacja, wartości edukacyjne¹⁰. Można zatem rzec, że dyrektor winien z jednej strony być wysoko wykwalifikowaną, wzbogaconą formalno-merytoryczną wiedzą osobą, natomiast z drugiej strony powinien zawsze dostrzegać w nauczycielach i uczniach przede wszystkim ludzi potrzebujących motywacji i poprowadzenia do sukcesu. Działania te odnoszą się do tworzenia profesjonalnego wykonywania powierzonych obowiązków przez „głowę szkoły”.

Warto w tym miejscu napisać kilka słów na temat nadzoru pedagogicznego. Otóż, dyrektor szkoły w toku nadzoru pedagogicznego zbiera i analizuje szereg informacji, które potem w formie uogólnionych wniosków przedstawia radzie pedagogicznej. Dyrektor szkoły uczestnicząc w budowaniu programu rozwoju, powinien być zarówno osobą inicjującą przygotowania do powstania programu, jak i sprawować bieżący nadzór nad pracami zespołu bądź zespołów rady pedagogicznej¹¹. Nadzór, kontrola, ale i dawanie wszechstronnych możliwości wobec nauczycieli jest przymiotem dyrektora.

Dyrektor XXI wieku to człowiek elokwentny, otwarty, rozumiejący nauczycieli i znający młodzież. Ponadto należy zauważyć, że „istotnym elementem pracy dyrektora jest dokonywanie ocen różnych zakresów pracy szkoły. Owa ocena bywa zwykle motywacją do inspirowania nowych zadań i wysiłków, by podnieść pracę szkoły na wyższy poziom”¹². Dokonywanie

⁹S.M. Kwiatkowski, *Standard kwalifikacji zawodowych dyrektora szkoły*, w: *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, E. Adamczyk, E. Matczak (red.), Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 21.

¹⁰I. Dzierzgowska, *Dyrektor szkoły. Wspinaczka po stopniach awansu*, cz. V, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna, Warszawa 2001, s. 21.

¹¹A. Pasek, *Nadzór pedagogiczny czyli jak dyrektor placówki oświatowej może skutecznie i twórczo sprawować nadzór pedagogiczny*, Wydawnictwo BEA, Toruń 2004, s. 21.

¹²J. Rusiecki, *Dyrektorzy o szkole, nauczycielach i uczniach (wyniki badań)*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 106.

oceny jest głęboko zakorzenione w kompetencjach dyrektorskich. Działanie to wymaga wysokiego poziomu obiektywizmu, asertywności i profesjonalnego spojrzenia.

Szkoła to rzeczywistość żywa, aktywna, dynamiczna. Warto mieć zatem na uwadze, że „mądry dyrektor będzie pamiętał, że na sukces szkoły pracują nauczyciele. A sukces szkoły przekłada się na jego osobisty sukces. Warto mieć dobrych nauczycieli, nawet wtedy, gdy nie zawsze zgadzają się z dyrektorem, są kłopotliwi (...). To zadaniem dyrektora (...) jest podjąć takie działania, aby ich niewątpliwe talenty, umiejętności wykorzystać dla dobra placówki, którą kieruje”¹³. Dyrektor to spoiwo, mentor, który nie może zrażać sobie pracowników. Winien często wykazywać roztropność, niemniej jednak pracować nad utrzymaniem życzliwej atmosfery kadry nauczycielskiej.

4. Cechy osobowościowe dyrektora XXI wieku

Tym niemniej człowiek sukcesu, a takim być powinien dyrektor szkoły, musina co dzień walczyć z obawami, stawiając im odważnie czoła. Dyrektor szkoły to entuzjasta i optymista w każdym swoim działaniu. Osoby przejawiające pesymistyczne podejście do życia nie powinny pełnić funkcji dyrektora szkoły, bowiem ich podejście do rzeczywistości udzielać się będzie nauczycielom i uczniom¹⁴. Należy tu zaznaczyć, że dobre zarządzanie to tworzenie możliwości rozwoju szkoły oraz dopilnowanie, by te możliwości zostały wykorzystane w sposób maksymalnie wydajny i skuteczny. Ustalenie celu dążeń i doprowadzenie do osiągnięcia go jest zobowiązaniem dyrektora¹⁵. Precyzja i rzetelność w dążeniu do rozwoju placówki szkolnej jest nie tylko jej promocją, ale także inwestycją w uczniów, ich uzdolniania, pasje i zainteresowania. Szkoła jest miejscem wzrostu uczniów. To oni są jej podstawowym bogactwem, treścią i podmiotem oddziaływań.

Zarządzanie szkołą powinno mieć na względzie, iż od jakości pracy dyrektora szkoły i organów odpowiedzialnych za oświatę zależy przyszłość absolwentów tych szkół. Zadaniem współczesnej szkoły jest kształtowanie

¹³T. Komorowski, *Dyrektor ...* op. cit. s. 90.

¹⁴Ibid., s. 80.

¹⁵Ibid., s. 85.

u uczniów samowychowania oraz utrwalanie motywacji do kształcenia¹⁶. Warto w tym miejscu skupić się na technikach zarządzania. Otóż, istnieje kilka podstawowych rodzajów zarządzania. Pierwszym wartym wspomnienia sposobem jest zarządzanie przez cele, które polega na ustalaniu przez kierowników wraz z podległymi pracownikami wspólnych celów. Zarządzanie przez wyjątki to kolejny sposób kierowania placówką szkolną, które odnosi się do tego, że dyrektor zajmuje się przyszłościowymi, trudnymi lub nietypowymi sprawami. Wszystkie pozostałe sprawy załatwiane są przez pracowników. Warto wspomnieć o zarządzaniu przez innowacje, które wymaga przyjęcia aktywnych, twórczych postaw, zorientowania na zmiany. Istnieje także zarządzanie przez szkolenie personelu, zarządzanie jakością, gdzie całe przedsiębiorstwo musi być nastawione na najlepsze możliwe efekty oraz zarządzanie przez zrywy, które jest przeciwieństwem zarządzania przez cele. Warto podkreślić także zarządzanie metodą harzburką, bardzo sformalizowaną oraz zarządzanie przez chodzenie, które polega na bezpośrednim kontakcie dyrektora z pozostałymi uczestnikami organizacji¹⁷. Funkcjonuje także zarządzanie przez motywowanie. Rozwój szkoły, to stwarzanie perspektywy wzrostu i samorealizacji uczniów. Nie da się ukryć, że „zarządzanie przez motywowanie stawia w centrum zainteresowań potrzeby ludzkie. Zadaniem kierownika staje się dokładne ich poznanie, po to, by poprzez stosowanie odpowiednich bodźców uzyskiwać pożądane zachowania (...)”¹⁸. Wspomniane kierowanie odnosi się do współpracy z nauczycielami. Warto dodać, że motywowanie jest także pozytywnym przejawem budowania relacji z uczniami. Sposób zarządzania winien być wybrany na podstawie konkretnej kadry pedagogicznej. Dyrektor winien dostosować odpowiednią technikę zarządzania do specyfiki swojej szkoły. Warto dodać, że „do wywołania motywów działania oraz tworzenia życzliwej atmosfery potrzebny jest zespół stale działających bodźców, wyzwalających energię inicjatywę oraz chęć do działania”¹⁹. Motywowanie najlepsze efekty

¹⁶ E. Adamczyk, E. Matczak (red.), *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (zakończenie), Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 119.

¹⁷ I. Dzierżgowska, *Akademia Zarządzania „Dyrektora Szkoły”*, Wydawnictwo Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 22-27.

¹⁸ D. Elsner, *20 problemów pracy własnej dyrektora szkoły*, Wydawnictwo OFEK, Jelenia Góra 1992, s. 67.

¹⁹ M. Łaciak, *Determinanty efektywności funkcji kierowniczych dyrektorów przedszkoli*, Instytut Kształcenia Nauczycieli, Bielsko Biala 1988, s. 49.

odnosi w klimacie pełnym poczucia bezpieczeństwa, wzajemnego zaufania i szacunku. Najwyższym celem wspomnianych oddziaływań jest wykształcenie u nauczycieli i uczniów postawy pragnienia zdobywania wiedzy i rozwijania organizacji szkolnej z własnej inicjatywy, dla siebie. Apogeum stanowi respekt i poczucie ważności dla tych działań.

Budowanie przyszłościowego wizerunku szkoły swój korzeń odnajduje w psychologicznej znajomości psychiki nauczycieli i uczniów oraz optymalnym doborze możliwości ich rozwoju. W kwestii stosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania szkołą na podkreślenie zasługuje także zarządzanie metodą projektów, gdzie nauczyciele i uczniowie stają się odpowiedzialni, niezależni i kreatywni, a tym samym uczą skutecznego działania i efektywnego wykorzystywania środków²⁰. Istnieje szeroki wachlarz możliwości kierowania placówką oświatową. Współczesność wymaga innowacji, stosowania nowych, nie odkrytych dotychczas metod rozwoju szkoły dla uczniów oraz nauczycieli. Warto wspomnieć także o zarządzaniu jakością totalną, gdzie głównym założeniem jest oczekiwanie postępu. Opiera się ona na założeniu, że pracownicy są najczęściej zainteresowani własną pracą i chcieliby ją wykonać jak najefektywniej potrafią, dlatego trzeba umożliwiać im szkolenia i zachęcać do rozwoju. Kolejna koncepcja nosi nazwę *Benchmarking*. Polega ona na doskonaleniu efektywności własnej organizacji przez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata. Należy wspomnieć również o zarządzaniu potrzebami klientów oraz zarządzaniu wiedzą, która skupia się wokół lokalizowania źródeł wiedzy, zdobywania wiedzy, jej tworzenia i wykorzystywania oraz gromadzenia, jak również mierzenia zasobów wiedzy. Zarządzanie zasobami ludzkimi także niesie w sobie pewną innowacyjność, bowiem docenia znaczenia personelu. Ostatnia koncepcja to spójne zarządzanie, które jest połączeniem wszystkich wymienionych wyżej sposobów kierowania placówką szkolną²¹. Współczesność wzywa zatem do działań nowatorskich.

Perspektywa rozwojowa współczesnej szkoły zmierza do ciągłego doskonalenia placówki. Warto pamiętać, że wspomnianą organizację tworzą ludzie – uczniowie i jej pracownicy. Wszelkie koncepcje zarządzania winny

²⁰ I. Dzierzgowska, *Akademia ...* op. cit., s. 411.

²¹ *Ibid.*, s. 222-234.

być skupione wokół postawienia w centrum osoby ludzkiej. Koncepcja marketingu oświatowego podkreśla, że „zadania szkoły pozostają w ścisłym związku z otoczeniem. Najważniejszym jej wyróżnikiem są klienci i konkurenci. (...) klientem jest uczeń, ale również jego rodzice, społeczność lokalna, władze gminy. Klient to również nauczyciel, lokalny świat biznesu czy też sami dyrektorzy”²². Szkoła w XXI wieku to świat pełen humanizmu, podmiotowości, godności, rozwoju, ale też empatii. Praca dyrektorów i nauczycieli w organizacji szkolnej jest wyzwaniem, które wymaga wysokiej wiedzy i doskonale opanowanych umiejętności. Praca uczniów nauczycieli to współpraca, a nie walka lub narzucanie odgórnych wymagań, to dążenie do krzewienia wśród uczniów pragnienia rozwoju swojej szkoły, a tym samym siebie.

Ciekawym rozwiązaniem w oddziaływaniach kierowniczych jest zastosowanie metody zwanej *coaching*. Odnosi się ona do interakcji dwóch osób *coacha* i „ucznia” (osoby poddanej obserwacji i doskonaleniu). Polega na udzielaniu indywidualnej pomocy w miejscu pracy w celu doskonalenia konkretnych umiejętności praktycznych. Niemniej jednak należy dodać, że odgrywanie roli *coacha* wymaga specjalnego przygotowania, odnoszącego się między innymi do aktywnego słuchania, trafnego zadawania pytań, przekazywania informacji zwrotnej, prowadzenia profesjonalnego dialogu, dyskusji, kreowania atmosfery zaufania, motywowania do doskonalenia zawodowego, udzielania pomocy w rozwoju²³. *Coaching* jest nowoczesnym rozwiązaniem. Współpraca z trenerem sprzyja nie tylko doskonaleniu zawodowemu, ale także introspekcyjnemu wglądowi w siebie. Jak już wspomniano na łamach niniejszego rozdziału tylko człowiek świadomy siebie, pogodzony ze sobą może efektywnie zarządzać pracą innych ludzi.

Kwintesencją oddziaływań dyrektorskich jest świadomość, że to rola służebna w szkole. Jest on takim samym pracownikiem placówki oświatowej, jak wszyscy inni, a jego naczelne miejsce w organizacji edukacyjnej, to wynik określonego podziału pracy²⁴. Pokora, ale i nowoczesność w sprawowaniu funkcji dyrektora są niezwykle pożądanymi cechami. Świadomość swoich możliwości winna wyznaczać drogę do wprowadzania działań, mających

²² T. Komorowski, *Dyrektor ...* op. cit., s. 91.

²³ D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 1999, s. 184, 185.

²⁴ D. Elsner, *20 problemów ...* op. cit., s. 73.

zwiększyć efektywność pracy zespołu nauczycielskiego, jak i uczniów.

Na dyrektorze ciąży również władza z racji posiadanej wiedzy. Możemy wyróżnić władzę nagradzania, władzę karania, władzę z mocy prawa, władzę ekspercką oraz władzę autorytetu, która jest swego rodzaju wyższą władzą eksperta²⁵. Każdy element wymienionych wyżej rodzajów władzy przyporządkowany jest dyrektorowi szkoły. To od niego zależy w jakim stopniu będzie demonstrował konkretny jej rodzaj.

Praca dyrektora szkoły związana jest z odpowiedzialnością w podejmowaniu decyzji. Wspomniane ustalenia winny być nacechowane świadomością, kompetencjami, racjonalnością, zaadresowaniem do określonego odbiorcy wykonawcy, kolektywnością²⁶. Istotnym elementem działań decydenta jest podmiotowy charakter relacji z pracownikami. Bardzo ważnym wymiarem kierowniczych odniesień w kierowaniu szkołą jest dokonywanie samokontroli, której cechą charakterystyczną jest to, że przeprowadza ją bezpośredni sprawca działania. Można ją utożsamić z kontrolą samego siebie oraz jednym z podstawowych procesów samoregulacji, elementem procesu samodoskonalenia²⁷. Samokształcenie, samokontrola, samowychowanie jest przejawem dojrzałości. Każdy człowiek winien podejmować samodzielną pracę nad sobą, a nade wszystko wzór, którym jest dyrektor. Wdrażanie innowacyjności w rozwoju szkoły możliwe jest tylko wtedy, kiedy poszczególni członkowie struktury organizacyjnej wspomnianej placówki będą inwestować własne siły w rozwój własnej osoby, zarówno w wymiarze zawodowym, jak i osobistym.

Dyrektor winien być zatem entuzjastą czyli osobą, która z prawdziwym przekonaniem i pasją wykonuje swoją pracę. Może on stworzyć klimat, w którym życie szkolne staje się ciekawe²⁸, a uczniowie przychodzą do niej z przyjemnością, dbają o jej rozwój, chętnie angażują się w inicjatywy edukacyjne. W ten sposób kształtuje się całościową postawę wobec szkoły, będącej miejscem budowania relacji i pogłębiania wiedzy, w pewnym sensie samorealizacji.

Dyrektor XXI-wiecznej rzeczywistości szkolnej winien iść w kierunku innowacji. Zmienia się świat i szkoły także muszą ulegać zmianom, które

²⁵ I. Dzierzgowska, *Akademia...* op. cit., s. 81-82.

²⁶ D. Elsner, *20 problemów...* op. cit., s. 34.

²⁷ Ibid., s. 93.

²⁸ I. Dzierzgowska, *Akademia...* op. cit., s. 150.

można wdrażać szybko lub stopniowo, ewolucyjnie²⁹. Nie można jednak pominąć owych modyfikacji, udoskonaleń, progresywnego dążenia do przodu. Optymistyczne, pewne siebie postrzeganie świata i innych ludzi sprzyja w kreowaniu pozytywnej atmosfery szkolnej ze strony władzy placówki oświatowej.

5. Rozwój dyrektora sprzyja progresowi szkoły – wyzwania XXI wieku

W odniesieniu do szkoły jako instytucji proinnowacyjnej należy mieć na uwadze, że wprowadzanie unowocześnień wymaga współdziałania nauczycieli. Często związane jest to z dodatkowymi szkoleniami³⁰, które w ubieganiu się o awans zawodowy pełnią doniosłą rolę. Tym niemniej „rola dyrektora szkoły w awansie nauczycieli jest podwójna, dyrektor występuje jako szef podwładnych ubiegających się o stopnie i również jako ktoś, komu także zależy na awansie”³¹. Dyrektor często wchodzi w rolę doradcy zawodowego, wpływa na rozwój podległych nauczycieli, zachęca do podejmowania dalszej edukacji, gdyż osoby dorosłe czasem „(...) nie potrafią same rozwiązać dylematów i „supłów” zawodowych, dlatego potrzebują kogoś, kto nimi pokieruje”³². Dyrektor jako osoba występująca w roli doradcy powinien „(...) charakteryzować się cechami takimi jak: komunikatywność, dyskrecja, subtelność, skromność, empatia, gotowość do współpracy (...)”³³.

XXI wiek to czas przeobrażeń nie tylko w obszarze edukacji, ale także innych sfer życia i działalności człowieka, które wpływają na pedagogiczno-wychowawczo-dydaktyczne przejawy ludzkiego udoskonalania, wzrastania, wreszcie wzbogacania osobowości osoby ludzkiej. Nie da się zatem ukryć, że „przed współczesną szkołą pojawiają się nowe zadania i wyzwania na

²⁹ I. Dzierzgowska, *Dyrektor szkoły. Wspinaczka po stopniach awansu*, cz. V, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna, Warszawa 2001, s. 15.

³⁰ *Ibid.*, s. 16.

³¹ *Ibid.*, s. 20.

³² M. Mazur, *Etyczny wymiar doradztwa zawodowego*, [w:] *Wybrane obszary profilaktyki społecznej teoria i praktyka*, (red.) A. Gołębiowskiego, A. M. Basak, Wydawnictwo Diecezji Radomskiej AVE, Radom 2013, s. 179.

³³ *Ibid.*

miarę zmieniającej się rzeczywistości gospodarczo-społeczno-kulturowej”³⁴. Dyrektor oraz cała kadra pedagogiczna winni podjąć wyzwania, które stawia przed nimi współczesność oraz perspektywa przyszłościowa. Tym niemniej „najlepiej, aby dyrektor był wszechstronnie i nowocześnie przygotowanym fachowcem, zarówno w dziedzinie zarządzania, jak i szeroko rozumianej edukacji. Dyrektor-menedżer powinien stwarzać warunki organizacyjne, kadrowe i ekonomiczne do sprawnego i efektywnego przebiegu procesów dydaktyczno-wychowawczych w kierowanej przez siebie placówce”³⁵. Szkoła stawia przed uczniami określone wymagania, niemniej należy pamiętać, iż trudności w uczeniu się mogą pojawiać się na różnym poziomie edukacji, bowiem przyczyny trudności mogą być różne. Dyrektor szkoły zobowiązany jest w tej kwestii do organizowania, udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole³⁶. Wspieranie uczniów w pokonywaniu trudności w uczeniu się, po uprzednim zdiagnozowaniu przyczyny zaistnienia owego stanu rzeczy leży w kompetencjach jednostki oświatowej. Dyrektorowi nie mogą być obce problemy uczniów. Winien stwarzać możliwości do prawidłowego, wszechstronnego rozwoju młodych ludzi.

Warto raz jeszcze uświadomić, że przyjmując funkcję dyrektora szkoły nauczyciel bierze na siebie odpowiedzialność za realizację zadań, do których nie był wcześniej przygotowany. Przykładem owych obowiązków jest między innymi zarządzanie zespołem pracowniczym, promowanie swojej placówki w środowisku edukacyjnym, zarządzanie majątkiem trwałym, funkcjonowanie w strukturach administracyjnych³⁷. Aby dyrektor mógł profesjonalnie spełniać wymienione wyżej obowiązki powinien zainwestować swój czas w udoskonalanie swojej wiedzy, umiejętności oraz budowanie perspektywy przyszłościowej własnej szkoły. Tym niemniej należy wspomnieć o promocji idei edukacji przez całe życie, która stwarza dyrektorowi możliwość stałego dostosowywania swojej wiedzy do wymagań rozwijającego się świata.

³⁴ M. Jurewicz, *Rola i zadania dyrektora we współczesnej placówce oświatowo-wychowawczej*, [w:] *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (red.) E. Adamczyk, E. Matczak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 31.

³⁵ M. Jurewicz, *Rola i zadania dyrektora we współczesnej placówce oświatowo-wychowawczej*, [w:] *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (red.) E. Adamczyk, E. Matczak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 24.

³⁶ *Ibid.*, s. 25, 27.

³⁷ E. Lubina, *Edukacja przez całe życie dyrektora polskiej szkoły*, [w:] *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (red.) E. Adamczyk, E. Matczak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 111.

Wspomniana idea nosi nazwę kształcenia ustawicznego³⁸. Motywem przemawiającym za wdrażaniem kształcenia ustawicznego jest między innymi fakt, że „doskonalący się dyrektor ma większe możliwości wyegzekwowania podobnej postawy od swoich pracowników. Zwiększa to szanse na zwiększenie efektywności i jakości pracy zespołu”³⁹. Własny przykład jest największym katalizatorem motywacji. Dyrektor jako przewodnik, menadżer, wzór winien budować swój autorytet w oczach pracowników. Tym niemniej jego słowa i czyny powinny tworzyć komplementarny związek. Przemiany kulturowe, ekonomiczne, gospodarcze w społeczeństwie oddziałują na współczesną szkołę. Perspektywa przyszłościowa odnosi się do umiejętnego wychodzenia naprzeciw aktualnym potrzebom edukacyjnym. Ich rozeznawanie leży w kompetencjach dyrektorskich. Warto jednak mieć na uwadze, że mimo przeobrażeń w różnych sferach życia, wymagań cywilizacyjnych stawianych placówce szkolnej winna ona być zawsze skierowana na efektywne kształcenie, prowadzenie procesu nauczania-uczenia się oraz przekaz wartości, sposobów godziwego postępowania oraz podmiotowo-indywidualistycznego traktowania uczniów.

Funkcja dyrektora szkoły przyporządkowuje mu rolę pierwszego ogniwa placówki szkolnej, wychowawcy, nauczyciela, a tym samym władzy placówki oświatowej. Istnieje wiele oczekiwań wobec osoby pełniącej tę funkcję. Warto zwrócić uwagę na pewne elementy, które nabierają szczególnego znaczenia w pracy dyrektora. Otóż, wspomnianymi aspektami jest wymóg demokratycznego kierowania szkołą, współdziałania z pracownikami szkoły, objawiania pozytywnego myślenia, budowania autorytetu dyrektora szkoły oraz troska o racjonalne wykorzystanie czasu⁴⁰. Każde zagadnienie dotyczące funkcjonowania ucznia oraz nauczyciela winno stanowić przedmiot rozważań dla omawianego w niniejszym rozdziale przedstawiciela nauczycieli, którym jest dyrektor.

Wspomniane wyżej kierowanie szkołą jest wpisane w wymagania dyrektorowania. Warto zwrócić uwagę na różne rodzaje, sposoby kierowania placówką oświatową. Stanisław Nałaskowski wymienia następujące cele kierowania szkołą, a mianowicie styl autokratyczny, styl leseferystyczny oraz

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid., s. 116.

⁴⁰ J. Rusiecki, *Wprowadzenie*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 5.

styl demokratyczny. Pierwszy z wymienionych stylów zarządzania szkołą odsuwa nauczycieli i wychowawców od czynnego udziału w rządzeniu szkołą, nie licząc się z ich przekonaniem pedagogicznymi i możliwościami wykonawczymi. Kolejny styl charakteryzuje się tym, że odsuwa dyrektora szkoły jako koordynatora działań i przedsięwzięć pedagogicznych, sprzyja powstawaniu anarchii i chaosu. Styl demokratyczny natomiast włącza w kierowanie nauczycieli i wychowawców do procesu kierowania i podejmowania decyzji, co zapewnia w jakimś stopniu skoordynowaną i wewnętrznie niesprzeczną działalność dydaktyczno-wychowawczą szkoły⁴¹. Różnorodność funkcjonowania stylów kierowania jest równoznaczne z różnorodnością efektów działalności szkolnej, atmosfery placówki edukacyjnej, otwartości na siebie nauczycieli, uczniów, rodziców. Najefektywniejszym, optymalnym stylem kierowania wydaje się demokracja, która pozwala na zaistnienie w decyzjach zarówno władzy, jak i grona pedagogicznego. Niemniej jednak warto pamiętać, że to dyrektor stanowi decydujące ogniwo i należy mu się szacunek oraz uznanie.

Kierowanie szkołą uwarunkowane jest specyfiką zespołu pracowniczego, zespołu uczniowskiego a także oddziaływaniem społeczeństwa lokalnego⁴². Szkoła nie stanowi zamkniętego układu. Na placówkę oświatową oddziałują różnorodne wpływy, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Nauczyciele i uczniowie, ich nastawienia do budowania klimatu szkolnego, pełnienia swoich ról są ważnym wyznacznikiem budowania więzi szkolnej oraz wykonywania swych obowiązków. Środowisko lokalne, samorządy, rodzice także biorą udział w kształtowaniu się konkretnej placówki edukacyjnej. Wszelkie wpływy egzogenne, jak i endogenne mają znaczenie w formowaniu się kierowania, zarządzania szkołą.

Innowacyjne rozwiązania wdrażane w postępowanie zawodowe władzy szkoły jest nieodłącznym elementem spojrzenia ku przyszłości. Działania te odnoszą się do kształtowania oblicza szkoły, przystosowywania jej do zmiennych warunków i wymagań życia zbiorowego, formowania jej zdolności

⁴¹ S. Nalaskowski, *Style i proces kierowania*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 20-21.

⁴² J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą. Poradnik dla dyrektorów szkół oraz pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły*, Wydawnictwo eMPi 2, Poznań 2004, s. 104, 105.

samorozwojowych⁴³. Można wywnioskować, że „kierowanie innowacyjne staje się zatem kierowaniem implikującym wprowadzanie innowacji do pracy szkoły, pobudzającym ją do poszukiwania nowych sposobów działania. Jej przeciwieństwem jest kierowanie replikacyjne (powielające), odwzorowujące doświadczenia przeszłości, zorientowane na zachowanie status quo, preferujące efektywność kosztem rozwoju”⁴⁴. Perspektywa rozwojowa zawsze nakierowana jest na element przyszłościowy. Bazowanie na przeszłości nie może być jedynym przejawem zarządzania placówką edukacyjną. Warto operować tymi elementami z historii, które były budujące, ale należy otwierać się na przyszłość, niejako stawiać jej czoła. Weryfikacja i obiektywizm są zatem ważną umiejętnością w zarządzaniu organizacją

Obecna praca szkoły nie może być odtwórczym, zrutynizowanym aktem zarządzania oświatą. Element rozwoju zawarty jest w twórczości i w nią należy inwestować, bowiem „specyfikę nowoczesnego, twórczego kierowania szkołą można upatrywać w tym, że z jednej strony jest ono kierowaniem systemowym (dotyczącym organizacji jako całości i jej sprzężeń ze środowiskiem), z drugiej zaś kierowaniem <<rozwojowym>> (implikującym wprowadzania zmian, innowacji do różnych elementów systemu)”⁴⁵. Kierowanie szkołą wymaga obiektywnego spojrzenia dyrektora. Świadomość potrzeby rozwoju placówki oświatowej jest istotnym elementem w sprawnym jej zarządzaniu. Dyrektor szkoły swoją postawą w pewnym stopniu także świadczy o jakości konkretnej organizacji szkolnej.

Aby właściwie zarządzać szkołą, a tym samym budować swój autorytet dyrekcja winna z jednej strony wykazywać się konsekwencją, precyzyjnością stawianych wymagań, z drugiej zaś dawać poczucie bezpieczeństwa, jawić się jako ostoja łagodności w kontaktach interpersonalnych. Ważnym aspektem jest wykonalność wymagań stawianych przez dyrektora nauczycielom i wychowawcom, bowiem mogą się odnosić one do celów działania albo też do środków mających doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Wykonalność celów postawionych pośrednio oraz środków bezpośrednich

⁴³ R. Schulz, *Kierowanie innowacyjne-nowy wymiar roli dyrektora szkoły*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 9.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid., s. 17.

wpływa na efekt końcowy konkretnego działania⁴⁶. Nie należy dopuszczać w procesie zarządzania wymagań niezgodnych ze sobą w treściach i wartościach⁴⁷. Istotna jest również zasada konsekwentnego postępowania w odniesieniu do decyzji podjętej przez nauczycieli a jej realizacją⁴⁸. Zagadnienia te wiążą się z pojęciem odpowiedzialności ze strony dyrektora. Wyznaczanie jasnych granic oraz ukazywanie ludzkiej twarzy, przejawianie życzliwości wobec pracowników winno stanowić komplementarny przykład oddziaływań dyrektorskich. Dyrektor winien cieszyć się szacunkiem, a nie strachem.

Perspektywa rozwojowa, przyszłościowa nakierowana jest na fakt, że właściwością nowoczesnego społeczeństwa jest jego organizacyjny charakter. Generowanie sytuacji wychowawczych, adekwatnych do zamierzonych nie może opierać się na czynnościach chaotycznych i nieskoordynowanych⁴⁹. W organizowaniu działań duże znaczenie ma ich planowanie czyli analizowanie wewnętrznych i zewnętrznych jego warunków oraz obmyślanie środków i sposobów działania dostosowanych zarówno do celów, jak i warunków⁵⁰. Ważnym wymiarem jest także integracja osobowości, które przejawia się w zintegrowanych oddziaływaniach wychowawczych⁵¹. Nie można pominąć znaczenia internalizacji zadania czyli przyjęcia za własne określonych zadań, utożsamiania się z normami i wartościami, które z nich wypływają⁵². Minimalizacja interwencji także pełni doniosłą rolę, niemniej należy pamiętać, aby analizować je rozważnie, a wdrażać ostrożnie⁵³. Dyrektor szkoły winien optymalizować organizacyjne zależności funkcjonowania placówki oświatowej. Wdrażanie określonych czynności w kształtowanie atutu organizacyjnego szkoły jest nadaniem poczucia bezpieczeństwa uczniom i pracownikom, określeniem norm, które powodują budowanie ładu i porządku.

Szkoła nastawiona jest na rozwój, na dążenie do przeobrażeń mających na celu przeobrażenie się, wzrost. Warto dodać, że rozwój szkoły jest

⁴⁶ S. Nałaskowski, *Style i proces kierowania*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 33.

⁴⁷ *Ibid.*, s. 34.

⁴⁸ *Ibid.*, s. 35.

⁴⁹ C. Wiśniewski, *Organizacja czynnikiem optymalizacji procesu wychowawczego*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 50, 51.

⁵⁰ *Ibid.*, s. 52.

⁵¹ *Ibid.*, s. 55.

⁵² *Ibid.*, s. 56.

⁵³ *Ibid.*, s. 57.

rezultatem, efektem wprowadzanych zmian na różnych płaszczyznach. Nowe treści kształcenia, nowoczesne metody, optymalne organizacje pracy uczniów i nauczycieli oraz wielofunkcyjne środki dydaktyczne same w sobie nie mają sił upowszechniających, bowiem istnieje potrzeba świadomego oraz planowego podejmowania różnych przedsięwzięć inicjujących i wdrożeniowych⁵⁴. Dyrektor nie może zatrzymać się na określonym, stałym poziomie rozwoju zawodowego. Musi nieustannie motywować, inspirować innowacyjność w swojej placówce. Tylko rozwój może uchronić przed regresją.

Kreowanie twórczego rozwoju szkoły jest jedną z najważniejszych dziedzin funkcjonowania szkoły w XXI wieku. Warto ukazać możliwości realizacji owej perspektywy przez dyrektora szkoły. W ten sposób można upatrywać dyrektora szkoły jako autora twórczych rozwiązań, swego rodzaju inspiratora, promotora oraz organizatora. Warto dostrzec rolę dyrektora we wdrażaniu nowatorskich rozwiązań oraz określaniu celów wprowadzanych zmian. Inspirowanie twórczej aktywności nauczycieli w dziedzinach powszechnie uznawanych za uosobienie nowoczesnej edukacji także jest przedmiotem działalności dyrektorskiej⁵⁵. Niebagatelne znaczenie ma ukazywanie ze strony dyrektora działań wdrożeniowych owe czynności. Na podkreślenie zasługuje również ranga samowychowania i samokształcenia, które stanowią jeden z najważniejszych przejawów motywacyjno-rozwojowych każdego nauczyciela, a przede wszystkim dyrektora.

W poszukiwaniu możliwości rozwojowych dyrektora szkoły w XXI wieku warto podkreślić znaczenie twórczych działań autorskich. Programy autorskie są zobiektywizowanym wyrazem twórczego działania. Dyrektor winien poświęcić dużą uwagę na ich opracowywanie. Są one bowiem wyrazem jego działalności⁵⁶. Przejawy własnej kreatywności są wyrazem prezentowania własnych kompetencji oraz własnej osobowości.

Szkoła nowatorska to instytucja społeczna, w której ramach realizują się jednostki działające w określonym celu, we wspólnych przedsięwzięciach. Pozytywny klimat szkoły, dążenie do samodoskonalenia nauczycieli i uczniów, poszukiwanie nowych i nowoczesnych programów, metod przekazywania wiedzy są możliwe do osiągnięcia tylko przez koordynację i wykorzystanie

⁵⁴ A. Gerszberg, *Dyrektor szkoły animatorem postępu pedagogicznego*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 72, 73.

⁵⁵ *Ibid.*, s. 74.

⁵⁶ *Ibid.*, s. 91.

wiedzy w sposób holistyczny. Współczesny dyrektor szkoły, to człowiek – nowatorski. Jego rola nie może ograniczać się do zarządzania. Musi być twórcą⁵⁷. Stawianie czoła XXI-wiecznej rzeczywistości szkolnej niesie w sobie zobowiązanie podejmowania innowacyjnych, zmodernizowanych działań, które idą w parze z technologizacją wiedzy, niemniej jednak zawsze nastawione są na podmiot, na człowieka.

Zadaniem dyrektora jest również ocenianie pracy nauczyciela, co również ma charakter mobilizujący do samodoskonalenia. Owa ocena bywa zwykle motywacją do inspirowania nowych zadań i wysiłków by podnieść pracę szkoły na wyższy poziom⁵⁸.

Warto wspomnieć o Wewnątrzszkolnym Doskonaleniu Nauczycieli, którego założenia koncentrują się wokół tego, że rada pedagogiczna danej placówki wspólnie pracuje nad konkretnymi problemami, opracowując rozwiązania dla własnej szkoły, poszerzając równocześnie kompetencje w danym zakresie⁵⁹. Celem Wewnątrzszkolnego Doskonalenia Nauczycieli jest przede wszystkim poprawienie jakości funkcjonowania formalnych, merytorycznych, jak i interpersonalnych komunikatów. Tym niemniej bardzo ważnymi aspektami w pracy dyrektorskiej jest tworzenie programów informacyjnych, edukowanie, organizowanie szkoleń, rozwijanie postawy zaangażowania, rozwijanie poczucia zadowolenia i radości z pracy, ocena wyników pracy oraz opracowanie systemu nagradzania⁶⁰. Współpraca z nauczycielami musi mieć jasną, precyzyjną, budzącą zaufanie formę. Dyrektor winien cechować się lojalnością wobec nauczycieli, być rzetelnym i profesjonalnym głosem środowiska szkolnego.

Dyrektor szkoły jest zatem posłany do wszechstronnego rozwoju własnej osoby. Niemniej jednak jego działania nierozzerwalnie związane są z planowaniem, które bez wątpienia jest procesem urzeczywistnianym i modyfikowanym na bieżąco, w zależności od zmieniających się okoliczności,

⁵⁷ J. Paszuk, *Rola dyrektora szkoły w kreowaniu zmian*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 102, 103.

⁵⁸ J. Rusiecki, *Dyrektorzy o szkole, nauczycielach i uczniach (wyniki badań)*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 106.

⁵⁹ M. Świdrak-Łopatkiewicz, *Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli*, [w:] *Dyrektor i szkoła. Wspomaganie rozwoju ucznia*, (red.) K. Polak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 52.

⁶⁰ E. Kazberuk, „*Jedynie, co przeszkadza, to dyrektor*”. *Jak żyć i przetrwać w świecie szkolnej zmiany?*, [w:] *Dyrektor i szkoła. Wspomaganie rozwoju ucznia*, (red.) K. Polak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 85.

potrzeb i sugestii⁶¹. Organizowanie i kierowanie przepełnione planowaniem są receptą na sprawne zarządzanie oświatą. Motywowanie oraz kontrola także muszą mieć swoje miejsce w oddziaływaniach dyrektorskich.

Nie da się ukryć, że „dyrektor powinien wykazywać stanowczość i zdyscyplinować pracowników. Dyrektor lider i menadżer musi zawsze dokładnie informować nauczycieli o sprawach istotnych, w których oni uczestniczą⁶². Wspomniana kwestia wiąże się z komutatywnością i elastycznością przekazu. Nauczyciele nie mogą się domyślać treści informacji przesyłanych przez dyrektora. Wzajemny szacunek winien być poparty werbalną i pozawerbalną rzetelnością oraz przychylnością w budowaniu relacji, swego rodzaju więzi między pracownikami a dyrektorem.

Skupiając się wokół praktycznego działania dyrektora warto zwrócić uwagę na włączanie rodziców w funkcjonowanie szkoły. Otóż, „dyrektor lider i menadżer przygotowuje spotkania, na których osobiście porozmawia i sprowokuje twórczą dyskusję na temat oczekiwań rodziców i uczniów co do kierunku edukacji i wychowania w konkretnej szkole”⁶³. Nawijanie żywej relacji z rodzicami, przygotowywanie spotkań o charakterze informacyjno-pedagogicznym jest wyzwaniem i aktualną potrzebą XXI-wiecznej szkoły. Uświadamianie rodziców stanowi istotny punkt w kreowaniu, realizowaniu procesu dydaktyczno-wychowawczego zarówno placówki szkolnej, jak i domu rodzinnego. Między wspomnianymi środowiskami wychowawczymi winna być żywa więź, przepływ informacji, stały kontakt, jednomyślność i współpraca.

Wspomniane wyżej wpływy mogą oddziaływać pozytywnie, dodatnie, bądź też negatywnie, ujemnie na funkcjonowanie placówki szkolnej. Warto jednak pamiętać, że „skuteczność wdrażania wszelkich reform oświatowych zależy od wielu czynników, ale w znacznym stopniu właśnie od osób kierujących placówkami dydaktyczno-wychowawczymi”⁶⁴. Bardzo duże znaczenia w pracy dyrektora współczesnej doby czasowej ma znajomość nie tylko prawnych uwarunkowań funkcjonowania tego stanowiska pracy, ale

⁶¹ E. Kosińska, *Dyrektor w szkole. Krótki poradnik psychologiczny*, Wydawnictwo Rubikon, Kraków 1999, s. 9.

⁶² Ibid., s. 53.

⁶³ Ibid., s. 71.

⁶⁴ L. Gwarecki, *Techniki pracy menedżera oświaty czyli jak powinien działać profesjonalny dyrektor szkoły. Materiały szkoleniowe Studium Doskonalenia Menedżerskiego w Kaliszu dla dyrektorów szkół i pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły*, Wydawnictwo eMPI 2, Poznań 1997, s. 11.

także psychologicznego zarządzania organizacją, co nierozdzielnie związane jest z kierowaniem szkołą.

Budowanie własnego wizerunku nierozdzielnie związane jest ze stworzeniem w środowisku pozytywnego obrazu własnej osoby, który trzeba tworzyć aktywnie i długo⁶⁵. Stopniowe, systematyczne, wiarygodne i rzetelne prezentowanie własnej osoby jest ważnym wymiarem budowania wizerunku szkoły. Dyrektor winien jawić się jako profesjonalista, kompetentny sędzia, a nie strona w oddziaływaniach nauczycielsko-uczniowskich, niemniej jednak zawsze powinien odznaczać się pogodą ducha i sprawiedliwością.

Wszelkie innowacyjne oddziaływania dyrektora szkoły skupiają się wokół menadżerskiego zarządzania szkołą. Polega ono między innymi na „tworzeniu warunków do realizowania różnych innowacji pedagogicznych”⁶⁶. W funkcjonowaniu dyrektora teraźniejszości w przyszłości warto zwrócić uwagę na zagadnienie promocji szkoły. Może się ona odnosić do dbania o dobrą opinię szkoły w środowisku lokalnym, wyróżnienia się szkoły na tle innych placówek oświatowych, wykorzystania naturalnych cech szkoły oraz lokalnych mediów, życzliwości nauczycieli wobec uczniów i rodziców, także zwracanie uwagi na czystość i estetykę otoczenia. Ważnym wyrazem promocji jest także upowszechnianie informacji o szkole oraz świadomości zmieniania i udoskonalania form promocji⁶⁷. Promowanie szkoły w mediach jest ważnym zadaniem dyrektora, dlatego warto starać się wytworzyć opinię dyrektora nie tylko kompetentnego, ale i przyjaznego wobec nich, nowoczesnego menadżera, rozumiejącego społeczną rolę mediów⁶⁸. Współczesność wyznacza pewne rozwiązania, które należy podejmować. Bez wątpienia takim rozwiązaniem jest współpraca z mediami, korzystanie z ich możliwości docierania do szerszej grupy odbiorców. Perspektywa przyszłościowa stanowiska dyrektora niesie w sobie konieczność korzystania z nowoczesnych technologii, które mogą wpłynąć korzystnie na wizerunek i reklamę szkoły. Niemniej jednak zasadniczym aspektem jest dbanie o jej zdrową, wewnętrzną strukturę.

Twórczość i innowacyjność są ze sobą powiązane, bowiem „uczeń XXI wieku musi uczyć się innych treści. Kształcić umiejętność samodzielnego zarządzania wiedzą. Odróżniać rzetelne i wiarygodne źródła wiedzy od

⁶⁵ Ibid., s. 47.

⁶⁶ Ibid., s. 75.

⁶⁷ Ibid., s. 104-107.

⁶⁸ Ibid., s. 120.

powierzchnowych i bałamutnych. Musi być oceniany nie za to, jak wiernie powtórzyć wyuczone treści, ale za to, czy próbuje myśleć kreatywnie i szukać nowych rozwiązań. Trzeba więc dać mu prawo do błędu, promować odwagę i odrzucanie stereotypów⁶⁹. Kształtowanie krytycznego myślenia jest zadaniem trudnym, niemniej jednak niezwykle potrzebnym i korzystnym dla budowania nonkonformistycznego, asertywnego, wreszcie dojrzałego oglądu rzeczywistości.

Dyrektor szkoły w obecnych czasach nie może rezygnować z poszukiwania nowych, kreatywnych rozwiązań. Owe rozwiązania muszą jednak być nastawione na dobro nauczycieli i uczniów. Żadna ze wspomnianych grup podmiotów szkolnych nie może w jakimś stopniu czuć się zlekceważona, pominięta, ograniczona. Funkcja dyrektorowania jest wyzwaniem, które mimo sformalizowanych przepisów i ustawodawstwa prawnego musi być nastawiona na człowieka. Uczeń, proces nauczania-uczenia się, nauczyciele, kształtowanie młodego człowieka w kierunku pełnienia przyszłych ról jest bardzo ważnym zadaniem szkoły. Wszelkie formalne uwarunkowania mają służyć usprawnieniu wspomnianych procesów.

Wspomniana kwestia nierozzerwalnie związana jest z zagadnieniem gospodarowania budżetem czasu dyrektora, który „powinien stanowić zestaw kilku <<mocnych postanowień>> w sprawie wykorzystania czasu pracy, a także działań, które należy podjąć, by postanowienia te można było wdrożyć w praktyki⁷⁰. Opracowanie sprecyzowanego planu działania jest ułatwieniem w wywiązywaniu się z obowiązków dyrektorskich. Każde dobrze opracowane działanie jest wynikiem konsekwentnego wdrażania ustalonych punktów. Warto uprzednio wyznaczyć cel i priorytety w jego osiągnięciu.

Należy zauważyć, że „sukcesy potrzebne są każdemu. Osiągnięcie sukcesów dostarcza satysfakcji indywidualnej i zbiorowej, pozwala na kreowanie pozytywnego wizerunku w środowisku. Tak też jest ze szkołami, przecież wielu dyrektorów i nauczycieli pielęgnuje dobre tradycje pracy z uczniem zdolnym, troszczy się o jak najlepsze przygotowanie uczniów do udziału w imprezach, konkursach (...)”⁷¹. Droga do osiągnięcia sukcesu bardzo często jest kręta i długa, niemniej jednak zarówno nauczyciele, jak i uczniowie,

⁶⁹ I. Dzierżgowska, *Akademia...* op. cit., s. 174.

⁷⁰ D. Elsner, *20 problemów ...* op. cit., s. 30.

⁷¹ J. Rusiecki, *Dyrektorzy ...* op. cit., s. 109.

a przede wszystkim dyrektor szkoły za sprawa połączenia sił oraz współpracy może osiągnąć zamierzone cele. Sukces to efekt pracy i komplementarnego zmierzania w tym samym kierunku określonych jednostek. Wymaga rzetelnego, integralnego oddziaływania jednostek na siebie i przesyłania czytelnich komunikatów. Aby osiągnąć sukces w sferze perspektywy rozwojowej szkoły, musi ona być ważna zarówno dla dyrektora, nauczycieli, jak i uczniów. W perspektywie przyszłościowej kierowania szkoła należy zwrócić uwagę na potrzebę integracji kultury technicznej i humanistycznej w procesie kształcenia. Powinna ona polegać na wielostronnym rozwoju osobowości ucznia, podczas którego zmierzać się będzie do przekazywania wiedzy humanistycznej i technicznej powiązanej w syntezie, do kształcenia postaw twórczych i prospołecznych oraz zamierzonego systemu wartości moralnych⁷². Szkoła XXI wieku to miejsce, gdzie uczeń rozwija się zgodnie ze swoimi uzdolnieniami, twórczo przeobraża rzeczywistość, kreuje krytyczne oceny. Wiedza, umiejętności i zaangażowania są wytycznymi w procesie nauczania-uczenia się skłaniają na krystalizowanie się tego priorytetu. Tym niemniej „rozwój wrodzonych zawiązków twórczości u uczniów zależy nie tylko od przekazywanych treści programowych, ale również od przekształcania dotychczasowej postawy ucznia i nauczyciela. Ponadto zadaniem szkoły jest wprowadzenie młodego pokolenia w świat życia, w świat pracy, radzenia sobie w szybko zmieniającej się rzeczywistości⁷³. Dlatego „integracja kultury humanistycznej i technicznej w procesie kształcenia ogólnego jest niezwykle ważna, gdyż tylko wiedza zintegrowana staje się wiedzą operatywną, umożliwiającą opracowywanie różnych zagadnień i rozwiązywanie problemów, często interdyscyplinarnych i globalnych. Ważna jest także integracja kształcenia i wychowania, ponieważ przedmiotem obydwóch procesów formacyjnych są ci sami uczniowie a formowanie ich osobowości może mieć tylko charakter całościowy⁷⁴. Integracja, swego rodzaju łączenie w oddziaływaniach dyrektorskich odgrywa doniosłą rolę. Owe działania skupiają się wokół aspektów dydaktyczno-metodycznych, jak i wychowawczych. Zarządzanie placówką oświatową nastawione jest

⁷² E. Adamczyk, *Współczesne...* op. cit., s. 38.

⁷³ E. Adamczyk, *Współczesne cele edukacji a potrzeba integracji kultury technicznej i humanistycznej w procesie kształcenia*, [w:] *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (red.) E. Adamczyk, E. Matczak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 40, 41.

⁷⁴ *Ibid.*, s. 43-44.

na holistyczne, zintegrowane, pełne innowacji i modernizacji kroczenie w kierunku przyszłości, jak również optymalizacji rozwoju człowieka.

6. Podsumowanie

Perspektywa rozwojowa w dziedzinie zarządzania szkołą, a tym samym dyrektor pełniący wspomnianą funkcję w XXI wieku skupia się wokół docenienia roli przeszłości, zaakceptowania teraźniejszości i udoskonalania przyszłości. Spojrzenie w perspektywie tego, co nieznane nie musi być przepełnione siłą obaw. Spojrzenie ku przyszłości winno natomiast być wzbogacone nadziejami i nowymi ideami nastawionymi na rozwój placówki oświatowej. Pierwszą zasadą, która winna być wcielania w postępowanie jest świadomość dyrektora, że uczniowie, nauczyciele oraz środowisko lokalne mają wpływ na budowanie klimatu szkoły, niemniej jednak to przede wszystkim dyrektor jest inspiratorem, swego rodzaju drogowskazem na drodze ku udoskonalaniu swojej szkoły. Planowanie, organizowanie, ocenianie, motywowanie pracy w szkole są ważnymi wymaganiami, na których dyrektor winien czynić nadzór pedagogiczny. Szkoła to niejako drugi dom, miejsce pracy, środowisko socjalizacji wtórnej. Nie da się ukryć, że perspektywa rozwojowa współczesnej szkoły, to dyrektor nastawiony na innowacje, nowoczesność, informatyzację, nowe rozwiązania metodyczno-dydaktyczne, których celem jest podniesienie jakości kształcenia w sposób dostosowany do możliwości uczniów.

7. Summary

Developmental perspective in field management school – manager in day XXI age

The developmental perspective in work of manager of school in XXI age this challenge of present education. The school XXI age need the modern solutions, innovation, the adaptation of to present time. Manager then the person who creates the painting of school. Then teachers representative and pupils. Manager apart from legal acquaintance functioning school has to possess with range of psychology of pedagogy, the knowledge as also social transport. The present school need the justification and the delimitation of direction of workings. Manager XXI age this open, experienced, decided,

friendly man. This the good organizer who sees the need of development of school. The computerization of education as well as well as the promoting in media of school the this working which has to write in working in present day the manager of school. The manager of school in XXI as well as the management the organization of school this challenge, as also the task to building with new pedagogical solutions the co-operation.

Key words: manager, school, management, education.

8. Bibliografia

1. Adamczyk E., Matczak E. (red.), *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008.
2. Adamczyk E., *Współczesne cele edukacji a potrzeba integracji kultury technicznej i humanistycznej w procesie kształcenia*, [w:] *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (red.) E. 3. Adamczyk, E. Matczak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 32-45.
4. Dzierzgowska I., *Akademia Zarządzania „Dyrektora Szkoły”*, Wydawnictwo Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
5. Dzierzgowska I., *Dyrektor szkoły. Wspinaczka po stopniach awansu*, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna, Warszawa 2001.
6. Elsner D., *20 problemów pracy własnej dyrektora szkoły*, Wydawnictwo OFEK, Jelenia Góra 1992.
7. Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 1999.
8. Gawrecki L., *Techniki pracy menedżera oświaty czyli jak powinien działać profesjonalny dyrektor szkoły. Materiały szkoleniowe Studium Doskonalenia Menedżerskiego w Kaliszu dla dyrektorów szkół i pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły*, Wydawnictwo eMPI 2, Poznań 1997.
9. Gawroński K. (red.), *Dyrektor szkoły. Prawo oświatowe w pytaniach i odpowiedziach*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
10. Gawroński K., *Zadania dyrektora szkoły*, [w:] *Dyrektor szkoły. Prawo oświatowe w pytaniach i odpowiedziach*, (red.) K. Gawroński, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 190-191.
11. Greszberg A., *Dyrektor szkoły animatorem postępu pedagogicznego*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 72-81.

12. Gerszberg A., *Programy autorskie szansą rozwoju szkoły*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 82-91.

13. Jurewicz M., *Rola i zadania dyrektora we współczesnej placówce oświatowo-wychowawczej*, [w:] *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (red.) E. Adamczyk, E. Matczak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 22-31.

14. Kazberuk E., „*Jedyne, co przeszkadza, to dyrektor*”. *Jak żyć i przetrwać w świecie szkolnej zmiany?*, [w:] *Dyrektor i szkoła. Wspomaganie rozwoju ucznia*, (red.) K. Polak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 75-88.

15. Komorowski T., *Dyrektor szkoły. Pracodawca, menedżer, pracownik. Poradnik prawnoorganizacyjny*, Wydawnictwo eMPi 2, Poznań 2008.

16. Kosińska E., *Dyrektor w szkole. Krótki poradnik psychologiczny*, Wydawnictwo Rubikon, Kraków 1999.

17. Kwiatkowski S. M., *Standard kwalifikacji zawodowych dyrektora szkoły*, [w:] *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (red.) E. Adamczyk, E. Matczak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 18-21.

18. Lubina E., *Edukacja przez całe życie dyrektora polskiej szkoły*, [w:] *Dyrektor szkoły a wyzwania XXI wieku*, (red.) E. Adamczyk, E. Matczak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2008, s. 109-116.

19. Łaciak M., *Determinanty efektywności funkcji kierowniczych dyrektorów przedszkoli*, Instytut Kształcenia Nauczycieli, Bielsko Biała 1988.

20. Mazur M., *Etyczny wymiar doradztwa zawodowego*, [w:] *Wybrane obszary profilaktyki społecznej teoria i praktyka*, pod red. A. Gołębiowskiego, A. M. Basak, Wydawnictwo Diecezji Radomskiej AVE, Radom 2013.

21. Nalaskowski S., *Style i proces kierowania*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 20-40.

22. Naprawa R., Korzeniewska E., Tanajewska A., Szczepańska K., *Dokumentacja dyrektora szkoły*, Wydawnictwo Harmonia, Gdańsk 2013.

23. Pasek A., *Nadzór pedagogiczny czyli jak dyrektor placówki oświatowej może skutecznie i twórczo sprawować nadzór pedagogiczny*, Wydawnictwo BEA, Toruń 2004.

24. Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą. Materiały szkoleniowe Studium Doskonalenia Menedżerskiego w Kaliszu dla dyrektorów*

i pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły, Wydawnictwo eMPi 2, Poznań 1997.

25. Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą. Poradnik dla dyrektorów szkół oraz pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły*, Wydawnictwo eMPi 2, Poznań 2004.

26. Polak K. (red.), *Dyrektor i szkoła. Wspomaganie rozwoju ucznia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.

27. Rusiecki J., *Dyrektorzy o szkole, nauczycielach i uczniach (wyniki badań)*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 106-122.

28. Rusiecki J. (red.), *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996.

29. Rusiecki J. (red.), *Wprowadzenie*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 5-6.

30. Schulz R., *Kierowanie innowacyjne – nowy wymiar roli dyrektora szkoły*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 8-19.

31. Świdrak-Łopatkiewicz M., *Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli*, [w:] *Dyrektor i szkoła. Wspomaganie rozwoju ucznia*, (red.) K. Polak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 51-73.

32. Wiśniewski C., *Organizacja czynnikiem optymalizacji procesu wychowawczego*, [w:] *Dyrektor szkoły. Kierowanie przez wprowadzanie zmian*, (red.) J. Rusiecki, Wydawnictwo Glob, Olsztyn 1996, s. 50-62.

dr Monika Mazur
Radomska Szkoła Wyższa

Rozdział VII

Motywacja jako źródło zawodowej aktywności człowieka

1. Streszczenie

Artykuł przedstawia problematykę motywacji odnoszącej się do sfery zawodowej. Ukazane zostały różne teorie motywacji. Najczęściej jest ona określana jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonej aktywności. Z dotychczasowych badań wynika, że motywująco działają obok gratyfikacji finansowych, także inne czynniki: np. dobra atmosfera w firmie, stabilizacja, ciekawa i urozmaicona praca, dobre kontakty w zespole, prestiż firmy, niski poziom stresu, możliwość awansu.

Przedstawione wyniki badań dotyczących motywów podjęcia pracy przez osoby niepełnosprawne pokazują, że czynnikami mającymi wpływ na poszukiwanie zatrudnienia są przede wszystkim potrzeby społeczne: większość ankietowanych wskazuje na chęć nawiązania kontaktów z innymi, na drugim miejscu pojawiają się korzyści finansowe, duża grupa respondentów chce zmienić swój tryb życia, oraz ma potrzebę usamodzielnienia się, lub wykazuje chęć rozwoju zainteresowań i umiejętności.

Słowa kluczowe: motywacja, organizacja, praca, zarządzanie, niepełnosprawność.

2. Wstęp

Motywacja należy do najistotniejszych składników aktywności człowieka, bez chęci do pracy niewiele znaczą umiejętności i poziom kompetencji. Motywacja w definicjach oznacza „stan gotowości człowieka”¹; J. Reykowski określa motywację jako „źródło ukierunkowania działalności (...) jest ono nabyte, występuje w formie pragnień, życzeń, zamiarów, intencji, chęci

¹Ch.W. Cofer, M.H. Appley, *Motywacja. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1972, s. 23-24.

itp.”². Aby przybliżyć zagadnienie motywacji należy odwołać się do znanej w literaturze koncepcji potrzeb Masłowa, u postaw której znajdują się potrzeby niższego rzędu: fizjologiczne, a na wierzchołku pojawiają się potrzeby wyższego rzędu: przynależności, uznania, samorealizacji³. Zaspokojenie potrzeb niższego rzędu, wzbudza chęć osiągnięcia kolejnych poziomów z rezerwuaru potrzeb.

Motywacja do pracy, sposób zachęcenia do efektywnego wykonywania obowiązków, czyni pracę bardziej satysfakcjonującą dla pracownika, efekty są także bardziej wartościowe dla zakładu pracy i klientów.

Dopełnieniem części teoretycznej będzie prezentacja wyników badań, przeprowadzonych na populacji osób niepełnosprawnych, dotyczących motywów podjęcia pracy, interesujące mogą okazać się pochodzące z wywiadów biograficznych odpowiedzi respondentów na pytanie: dlaczego chce pan(i) podjąć pracę?

3. Teorie motywacji

W trakcie badań nad procesem motywowania pracowników stworzono wiele teorii, technik ukierunkowywania zachowań pracowniczych pod kątem celów organizacji. Wśród teorii motywacji D. P. Schultz i S. E. Schultz⁴ wyróżniają teorię składników motywacji (koncepcja motywacji osiągnięć, teoria hierarchii potrzeb, teoria ERG, teoria motywatorów i czynników higieny, teoria właściwości pracy) oraz teorie procesu motywowania.

Według teorii motywacji osiągnięć tworzonej przez Davida McClellanda i jego współpracowników, w latach 50. ubiegłego stulecia, motywacją w środowisku pracy, siłą pchającą do określonej aktywności, jest chęć osiągnięć, pragnienie bycia najlepszym. Wysoka potrzeba dokonań jest niezwykle ważną cechą liderów i kierowników. Z badań wynikało, że osoby takie „1. preferują (...) środowisko pracy, w którym mogą określić swoją odpowiedzialność za rozwiązywane problemy, 2. potrafią kalkulować ryzyko i ustanawiają cele możliwe do zrealizowania, 3. potrzebują dowodów uznania i sprzężenia

²J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1977, s. 24.

³J.E. Karney, *Człowiek i praca, Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 2000, s. 155.

⁴D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

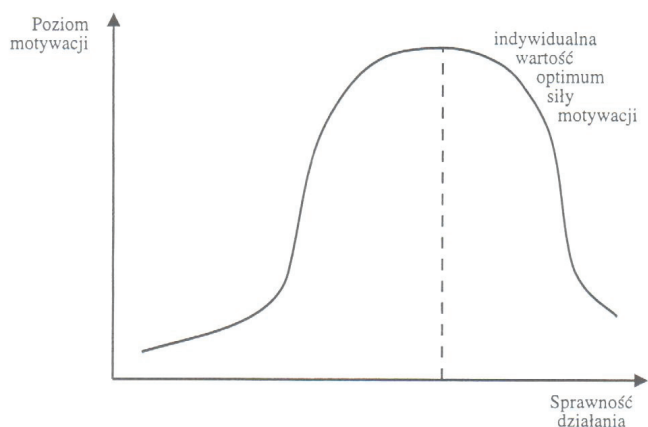
zwrotnego o czynionych postępach, dzięki czemu wiedzą, jak radzą sobie z zadaniami”⁵, ponadto charakteryzuje ich szacunek dla podwładnych, delegowanie zadań. Potrzeba osiągnieć odnosi się i sprawdza także wśród szeregowych pracowników, motywując ich do aktywności.

Teoria ERG bazuje na analizie 3 podstawowych potrzeb: istnienia (*existence*), więzi społecznych (*relatedness*) oraz wzrostu (*growth*). Pierwsze – potrzeby istnienia dotyczą przeżycia w sensie fizycznym, obejmują potrzeby zaspokojenia głodu, schronienia i bezpieczeństwa, zaspokojenie ich w środowisku pracy wyraża się poprzez wynagrodzenie, świadczenia dodatkowe, poczucie bezpieczeństwa czyli pewność zatrudnienia. Drugi rodzaj potrzeb odnosi się do umacniania więzi społecznych, które wyrażają się w relacjach międzyludzkich w postaci szacunku, przynależności do społeczności, w odniesieniu do środowiska pracy, potrzeba ta jest zaspakajana poprzez kontakty ze współpracownikami. Potrzeby wzrostu wyrażają się w rozwoju i doskonaleniu siebie, jako wykorzystywanie swojego potencjału wiedzy i umiejętności w pracy zawodowej. Teoria powyższa przypomina koncepcję Masłowa, z tą różnicą, że według niego potrzeby tworzą hierarchię, zdaniem zaś Alderfera nie tworzą one takiej konfiguracji: „O ile Masłow uważał, że jednostka będzie uporczywie zabiegać o zaspokojenie potrzeby, o tyle Alderfer sugeruje, że jednostka zrezygnuje z zaspokajania danej potrzeby i zwróci uwagę na potrzebę bardziej podstawową”⁶. Niezaspokojenie w naszej pracy potrzeby więzi społecznych może spowodować umacnianie się potrzeb istnienia – bezpieczeństwa i stabilności. Według autora, motywacja jest funkcją nasilenia potrzeby, jeśli jakiś „obszar” potrzeb zostanie zaspokojony, staje się mniej istotny, jednak ta zasada nie dotyczy potrzeb rozwoju, samourzeczywistnienia się, które po zaspokojeniu nie zanikają, wręcz przeciwnie jeszcze bardziej się manifestują.

Inną teorią motywacji jest prawo Yerkesa – Dodsona, które wyraża się w relacji między sprawnością działania a poziomem motywacji. „Punkt” najsilniejszej motywacji jest wartością indywidualną i zależy od właściwości psychiki. Zwiększającemu się poziomowi motywacji towarzyszy wzrost efektywności działania, jednak po przekroczeniu wartości maksymalnej, zbyt silne dążenie w postaci motywacji, skutkuje obniżeniem się wyników pracy.

⁵ Ibid., s. 282.

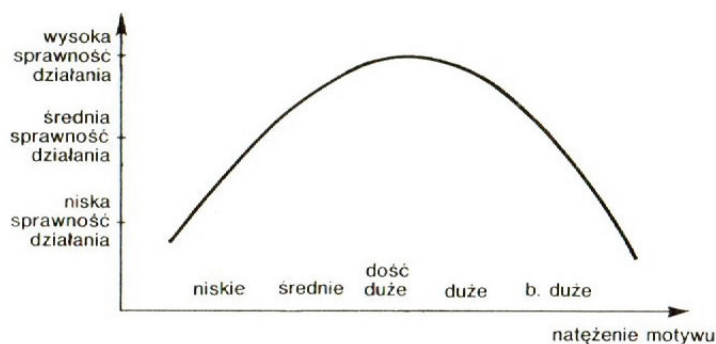
⁶ Ibid., s. 285.



Wykres 1. Zależność pomiędzy motywacją a sprawnością działania według Yerkesa-Dodsona⁷

Motyw pojawia się, gdy potrzeba zostaje uświadomiona i zaczyna aktywizować do działania, nakierowując na cel. Motyw chęci wykonania danego zadania, w sposób przynoszący określony efekt może działać mobilizująco lub demobilizująco. Wzbudzenie motywu może zwiększyć efektywność działania, ale może zaburzyć koncentrację, co obrazuje schemat I prawa Yerkesa – Dodsona.

Rosnąca siła motywacji wyzwala sprawność działania, ale tylko do pewnego momentu, gdyż później zaczyna opadać, silny motyw powoduje obniżenie sprawności działania.



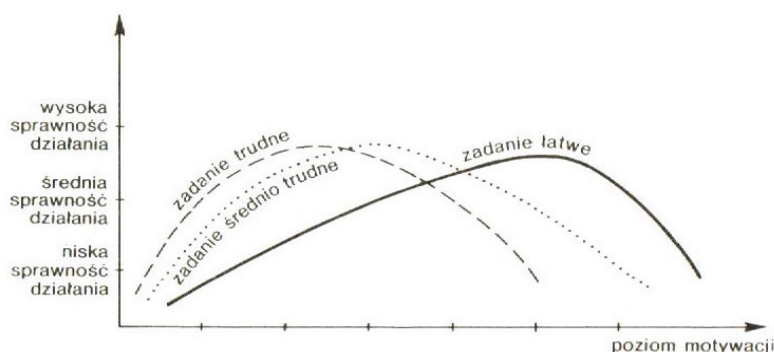
Wykres 2. Schemat I prawa Yerkesa-Dodsona⁸

II prawo Yerkesa – Dodsona odnosi się do relacji pomiędzy poziomem

⁷ R.M. Yerkes, J.D. Dodson, *The Relation of Strength of Stimulus Rapidly of Habit-Formation*, Yale University Press, 1908.

⁸ *Socjologia i psychologia pracy*, (red.) J. Bugła, PWN, Warszawa 1987, s. 42.

motywacji a trudnością zadania, w odniesieniu do zadań łatwych sprawność działania osiąga się przy dużej sile motywu, i odwrotnie przy zadaniach trudnych sprawność osiąga się przy niskiej sile motywu „im zadanie trudniejsze, tym mniejsze natężenie motywu wystarcza do osiągnięcia optymalnych warunków jego wykonania, tym wcześniej pojawiają się objawy pogorszenia się sprawności działania”⁹. Te spostrzeżenia odnieść można do uwarunkowań pracy: niska motywacja działa demobilizująco, często będąc przyczyną wypadków, niedbałości, jednak zbyt emocjonalne traktowanie zadań, wysoka chęć osiągnąć, także działa w sposób obniżający sprawność.



Wykres 3. Schemat II prawa Yerkesa-Dodsona¹⁰

Na stopień wykonania czynności wpływ ma m.in. poziom sprawności działania czyli sposób realizacji zadań i pokonywania trudności. Z badań wynika, że najwięcej osób będzie reprezentowało średnią sprawność wykonywania czynności, najmniej osób reprezentować będzie bardzo niską lub bardzo wysoką sprawność¹¹. Można określić zdolność w zakresie spostrzegawczości jako: „sprawność wyodrębnienia przedmiotów i zjawisk w odzwierciedlonej bezpośrednio rzeczywistości, a w obrębie przedmiotów i zjawisk ich części składowych lub cech”¹²; wyobrażenia jako: „sprawność operowania materiałem pośredniego, obrazowego odzwierciedlenia rzeczywistości, w sensie odtwarzania lub tworzenia”¹³; inteligencji, definiowanej jako „sprawność cząstkowego wyodrębniania składników i ujmowania

⁹ Ibid., s. 43.

¹⁰ Ibid., s. 42.

¹¹ Ibid., s. 45.

¹² Ibid., s. 46.

¹³ Ibid.

ich wzajemnych stosunków”¹⁴; zręczności określanej jako „sprawność wykonywania czynności ruchowych”¹⁵; wrażliwości emocjonalnej, ekspresji, jako „sprawność wchodzenia w sferę emocjonalną”¹⁶. Miernikiem sprawności jest ilość i/lub czas działania (sposrzegawczość), trudność podejmowanych zadań (inteligencja), ich złożoność (zręczność).

Kolejną teorią jest dwuczynnikowa koncepcja motywatorów i czynników higieny F. Herzberga, który w trakcie badań doszedł do wniosku, że na człowieka w środowisku pracy oddziałują dwa rodzaje bodźców: czynniki higieniczne, (wynagrodzenie, bezpieczeństwo, status organizacji, polityka firmy, poziom nadzoru, które nie motywują, a ich deficyty rodzą poczucie niezadowolenia) oraz czynniki motywacyjne, dające satysfakcję (np. potrzeba osiągnięć i uznania, docenienie wkładu danej osoby przez firmę lub współpracowników, nagrody za zasługi, odpowiedzialność, prawo do podejmowania decyzji, możliwość rozwoju, awansu, osiągnięcie wyższej pozycji lub perspektywa jej uzyskania, posiadanie władzy).

Negatywna ocena czynników higieny wywołuje niezadowolenie, rozczarowanie, ocena pozytywna niekoniecznie wywoła satysfakcję, bo może być odczuwana przez pracowników, jako brak niezadowolenia¹⁷.

Czynniki motywujące sprawiają jednostkom trwalsze zadowolenie, natomiast czynniki higieniczne jeśli były niewłaściwe, wywoływały niezadowolenie. Gdy na osobę oddziałują czynniki higieniczne, powodują jedynie ograniczenie niezadowolenia lub dają zaledwie krótkotrwałe uczucie ukontentowania. Klasyfikacja wymienionych grup czynników okazuje się niejednoznaczna, np. wynagrodzenie, uznawane za czynnik higieniczny, z punktu widzenia obecnego rynku pracy, można uważać za jedną z najważniejszych pobudek motywacyjnych.

Inną teorią jest model motywacji E. Lawrera i L. Portera, którzy źródeł motywacji upatrują w gratyfikacji i wartościach. „Pracownik – pisze J.E. Karney – podejmuje się wykonania zadania, które zależy od możliwości jego realizacji oraz od tego, jak subiektywnie spostrzega swoją rolę w organizacji. Po wykonaniu pracy ocenia uzyskaną gratyfikację w kontekście poczucia słuszności, że nagroda ta jest związana i adekwatna do włożonego wysiłku. Daje

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ D.P. Schultz, S.E. Schultz, (2002), op. cit., s. 286.

to mu uczucie zadowolenia lub satysfakcji z działania i jednocześnie wzbudza motywację do dalszej pracy. Jeśli jednak oceni, że nagroda za pracę jest zbyt mała, albo zupełnie niezależna od włożonego wysiłku, jego motywacja słabnie lub znika”¹⁸. Nagrodami mogą być te o charakterze materialnym (pieniądze, premie), lub te o znaczeniu pozamaterialnym – uznanie kierownika, gratyfikacja słowna, satysfakcja. Ważną zasadą w stosowaniu nagród, jako czynników motywacyjnych jest ich zgodność z włożonym wysiłkiem przez pracownika, nawet wysoka płaca może nie być satysfakcjonująca, jeśli taką samą pensję otrzymuje osoba, której praca jest oceniana, jako mniej efektywna. Czynnikiem niekorzystnym jest także wydłużone w czasie oczekiwanie na gratyfikację, przez co zanika poczucie związku pracy i płacy. Istotnym aspektem z punktu widzenia tworzenia systemów motywacyjnych w organizacjach jest uświadomienie pracownikowi celów działania przedsiębiorstwa oraz nieodzowności oceniania jego pracy, aby na bieżąco otrzymywał informację zwrotną o swoich postępach w wykonywaniu zadań. Oprócz bodźców finansowych motywująco działają czynniki związane z otoczeniem, przyjazną atmosferą, urozmaiceniem działań, wyzwaniem zawodowymi, możliwościami awansu, niektórzy podkreślają, że motywację wyzwała „życie pod presją”, inni, że niski poziom stresu, wszystko zależy od osobowości samych pracowników, wieku, sytuacji życiowej, zawodowej i usposobienia.

Motywacja do osiągnięcia sukcesu, wyróżnienia się – ma swe źródło w porównaniu obecnej sytuacji, w jakiej znajduje się pracownik z modelem idealnym, czyli „obiektem” dążeń, a przejawia się w zadowoleniu pracownika np. w zestawianiu swoich osiągnięć z innymi, przeżywaniu pozytywnych stanów psycho-emocjonalnych po sukcesie i załamania w momentach porażki, towarzyszą jej często naprzemiennie stany pragnienia odniesienia sukcesu z obawą przed niepowodzeniem i stratą. Optymalne natężenie motywacji osiągnięć zachodzi wtedy, gdy rozbieżność między ideałem a stanem obecnym jest niewielka, natomiast w momencie, gdy ideał jest bardzo odległy, a wręcz nieosiągalny, negatywne emocje z tego względu – ograniczają motywację osiągnięć, powodując jej zanikanie.

Oddziaływanie motywacyjne zakładu pracy może w dużym stopniu przyczynić się do zwiększenia efektów pracy organizacji, jednak nie jest to łatwe przedsięwzięcie, bo różne motywatory oddziałują na pracownika,

¹⁸ J.E. Karney, (2000), op. cit., s. 157-158.

jedni koncentrują się na aspektach fizycznych, materialnych, inni na rozwoju, stabilności firmy, kobiety cenią możliwość godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Do motywowania przyczynia się znajomość roli zawodowej w systemie organizacyjnym oraz oczekiwań jednostki. Do wzbogacenia procesu motywacyjnego P. Hersey¹⁹ zaliczył także umiejętności pracownika, m.in. w postaci: łatwości wchodzenia w rolę, zgodności pracy z zainteresowaniami, jasności wydawanych poleceń, oraz znajomości swego miejsca, roli w organizacji. Ma tu także znaczenie system motywacyjny, który powinien w odpowiedni sposób nagradzać pracowników efektywnych, a system nadzoru nie powinien opierać się na ścisłej kontroli, ani permisywizmie. Niemotywacyjny wpływ mają także wysokie oczekiwania od pracownika, dlatego rolą szefa jest stawianie ambitnych, ale nie zbyt trudnych zadań, dających możliwość realizacji jego zdolności i umiejętności. Znane jest także w literaturze psychologicznej pojęcie motywacji negatywnej, w postaci silnej niechęci do wykonywanej pracy, nieświadomionej wrogości, wynikającej z przymusu działania, małych szans na realizację zadań i osiągnięć, pociągającej za sobą konfliktowość, obojętność, niepewność. Motywująco działa także prestiż instytucji, przekładając się na status, pozycję, ważność zatrudnienia, czasem powodem jest samo utrzymanie pracy, ze względu na nobilitację społeczną.

W ramach środowiska pracy wyróżnić możemy motywację do znalezienia pracy, motywację do rozwoju, awansu oraz motywację do utrzymania stanowiska. Motywacja – „to zespół procesów inicjowania określonych czynności i utrzymywania ich ukierunkowanego przebiegu, aż do osiągnięcia wyznaczonego przez podmiot celu”²⁰. Jest to „zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób”²¹. Motywacja jest sterowana przez pewne oczekiwania, (w postaci gratyfikacji finansowej, awansu itp.) które są postrzegane przez pryzmat możliwości, ocenę własnej osoby. Jednostki pewne siebie – przeceniają swoje możliwości, zaś niepewne, z niskim poczuciem wartości – obniżają swoje możliwości. Wśród pożądanych przez pracodawców cech pracowników, obok wymienianych najczęściej: kompetencji, odpowiedzialności, lojalności, właśnie motywacja do pracy,

¹⁹ Por. Ibid., s. 163.

²⁰ Z. Ratajczak, *Praca, Motywacja do pracy*, [w:] W. Szewczuk (red.) *Encyklopedia Psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1988, s. 442.

²¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 458.

staje się kluczową dla polityki personalnej, aby stymulować pracowników do podejmowania wysiłków w celu realizacji zadań organizacji, ważne jest zaprojektowanie systemu motywacji, w oparciu o analizę oczekiwań pracowników. Motywowanie to opracowywanie i stosowanie w praktyce sposobu oddziaływań, stymulujących ludzi do podejmowania i realizacji zadań wynikających ze strategii danej organizacji.

Zdaniem J. Reykowskiego termin motywacja określa „proces regulacji, który steruje czynnościami człowieka, tak, aby doprowadzały one do określonego efektu, takiego jak zmiana w fizycznym lub społecznym stanie rzeczy, zmiana w sobie lub zmiana własnego położenia bądź fizycznego bądź społecznego”²². Jest to według niego „źródło ukierunkowania działań (...) jest ono nabyte i występuje w formie pragnień, życzeń, zamiarów, intencji, chęci itp.”²³. Motywatory to czynniki zapoczątkowujące proces motywacyjny, w wyniku którego stają się motywami.

Proces motywacyjny musi posiadać ukierunkowanie w postaci celu, czy określonego zadania zewnętrznego lub pragnienia osiągnięcia stanu wewnętrznego, oraz odpowiednie natężenie, siłę, która powoduje, że aktywność intensyfikuje się. Poziomowi motywacji towarzyszy często także zabarwienie emocjonalne.

4. Sposoby motywowania

Motywacja do pracy uwarunkowana jest wewnętrznymi potrzebami jednostki, albo kontekstem społecznym. Grupa zazwyczaj oddziałuje na kształtowanie się postaw pracowniczych, pracownik „asymiluje” klimat aspiracji grupy, próbuje dostosować się do innych, przez co może podnosić swoją kulturę osobistą i poziom kwalifikacji.

Motywacje materialne mogą być spełnione w krótkiej perspektywie czasowej (okolicznościowe świadczenia), średniodystansowe (premie kwartalne lub roczne) oraz długodystansowe (nagrody jubileuszowe). Motywy finansowe zaliczają się do bezpośrednich, obok nich ważną rolę pełnią pośrednie: status społeczny, realizacja ciekawych projektów. Po osiągnięciu wysokiego pułapu

²² J. Reykowski, *Motywacja*, [w:] T. Tomaszewski (red.) *Psychologia ogólna*, T. 2, PWN, Warszawa 1992, s. 71.

²³ J. Reykowski, (1977), op. cit., s. 24.

wynagrodzenia zaczynają się liczyć także czynniki pozapłacowe: wyróżnienia i wzmocnienia słowne.

Wykrycie motywów działania dużo może powiedzieć na temat postaw pracowniczych, które M. Trzeciak²⁴ sklasyfikował następująco:

- postawa współgospodarza – polega na sumiennym wykonywaniu zadań połączonych z maksymalnym zaangażowaniem w funkcjonowanie zakładu pracy,

- postawa ograniczonego zaangażowania – dotyczy pracownika charakteryzującego się odpowiedzialnością za powierzony obszar pracy,

- postawa obojętna – wyraża się brakiem chęci w działaniu na rzecz zakładu pracy, dystansowaniem się od aktywności i współdziałania dla dobra firmy,

- postawa negatywna – przejawia się wrogim nastawieniem do miejsca pracy.

Rezultatem badań nad zachowaniami w środowisku pracy było stwierdzenie, że do głównych czynników kształtujących postawy pracownicze należą: kwalifikacje i motywacja, która jest uznawana za kluczowy czynnik wpływający na rezultaty osiągnięte przez organizację. Zmotywowany pracownik odczuwa zadowolenie z pracy, bardziej identyfikuje się z firmą, jest wydajny, stara się zaspokajać potrzebę samorealizacji, co jednocześnie pozytywnie przekłada się na działalność organizacji.

Motywacja stanowi wewnętrzny mechanizm organizujący zachowania i dążenia do realizacji celów, można ją dzielić na trwałą, która wyznacza kierunek postępowania oraz aktualną, zawężoną do określonej sytuacji.

Psychologiczne rozumienie motywacji zawiera trzy podejścia:

- behawioralne,
- psychodynamiczne,
- poznawcze.

Według ujęcia behawioralnego zachowania ludzi są reakcjami na bodźce otoczenia, zarówno dodatnie (nagrody), jak i ujemne (kary). Zachowania człowieka mogą być analizowane w kontekście czynników zewnętrznych, nagradzane zachowania człowieka zostają utrwalone, karane – osłabione i eliminowane, co w środowisku pracy przekłada się na sposoby motywowania pracowników: poprzez system kar i nagród.

²⁴ Por. M. Trzeciak, *Socjologia pracy*, Politechnika Radomska, Radom 1996, s. 144.

Podjęcie psychodynamiczne z kolei podkreśla znaczenie wewnętrznych motywów w zachowaniach człowieka, szczególnie w sferze potrzeb i emocji. Pierwszą teorię psychodynamiczną stworzył Z. Freud, kontynuowali: E. Erikson, R. Peck, J. Loevinger. Różnica między podejściem behawioralnym, a psychodynamicznym polega na tym, iż pierwsza koncepcja zakłada, że jednostka jest sterowana przez otoczenie, natomiast druga – psychodynamiczna formułuje tezę, że o zachowaniu i aktywności człowieka decyduje wewnętrzny system motywacji.

Przedstawiciele stanowiska poznawczego akcentują rolę informacji jako czynnika motywującego, twierdzą, że o zachowaniu człowieka w dużym stopniu decydują: zakres i struktura posiadanych informacji o rzeczywistości, tworząca sieć poznawczą.

Badacze stworzyli 3 kluczowe modele motywacji:

- model tradycyjny – opiera się na twierdzeniu, że siłą motywującą człowieka do działania są względy ekonomiczne, czyli płaca; praca dla większości ludzi nie jest przyjemna, zarobki są ważniejsze niż charakter aktywności zawodowej. Znajduje to swoje uzasadnienie w koncepcji *homo oeconomicus* Taylora i naukowej szkole organizacji, która zakłada, że jednostka pracuje, bo chce zapewnić sobie i rodzinie bezpieczeństwo, a jedynie płace są bodźcem do działań w tym kierunku.

- model stosunków współdziałania – inspirowany był pracami, m.in. *Human Relations* Eltona Mayo, wyrażany w modelu „człowieka uspołecznionego”, gdzie nie zawężano motywacji do sfery gratyfikacji finansowych, rozszerzono na potrzeby o charakterze społecznym np. szacunku, uznania społecznego i przynależności. Wspomniany autor kładł nacisk na znaczenie procesów społecznych i kontaktów towarzyskich w pracy, gdyż zaspokojenie potrzeb społecznych ułatwia współpracę i współdecydowanie.

- model zasobów ludzkich – bazował na koncepcjach A. Masłowa i McGregora, nazywany był modelem „człowieka samorealizującego się”, w którym obok różnych potrzeb akcentowano również chęć samorealizacji, urzeczywistniania siebie.

Warto w tym miejscu przedstawić trzy spojrzenia na proces motywacji:

- teorię treści,
- teorię procesu,

- teorię wzmocnienia.

Teoria treści zainspirowana poglądami A. Masłowa, D. McGregora, F. Herzberga, koncentruje się na tym „co” jest czynnikiem motywującym, co aktywizuje ludzi do działania, jakie potrzeby wywołują aktywność; teoria ta podkreśla konieczność wzięcia pod uwagę i zrozumienia wewnętrznych uwarunkowań postępowania człowieka, sprawiających, że postępuje on tak, aby zaspokajać swoje potrzeby.

Teoria procesu akcentuje, w jaki sposób człowiek jest motywowany. Kluczowe jest pojęcie oczekiwań jednostki, które są siłą napędową działań. Zdaniem reprezentantów tej teorii – L. Portera i E. Lawlera, obok potrzeb, czynnikiem motywującym w procesie zachowania się ludzi są także wartości, które można dzięki pracy zrealizować.

Teoria wzmocnienia, inaczej teoria modyfikacji zachowań akcentuje rolę uczenia się zachowań, w wyniku doznawanych wzmocnień pozytywnych – za wykonanie zadań zgodnych z normą społeczną i negatywnych w postaci sankcji za niewłaściwe postępowanie. Kształtuje to sposób odnoszenia się człowieka do świata zewnętrznego, gdyż pewne zachowania wywołują przyjemne, a inne nieprzyjemne następstwa – korzyści lub kary.

Teoria potrzeb A. Masłowa oparta jest na tezie, że jednostki podejmują działania, by spełnić ważne dla siebie potrzeby. Autor wyodrębnił, zhierarchizował i opisał w formie słynnej piramidy pięć podstawowych kategorii potrzeb:

- potrzeby fizjologiczne – usytuowane najniżej w hierarchii, dotyczą: oddychania, picia, jedzenia, spania, reprodukcji, zachowania życia. Od zaspokojenia powyższych potrzeb uzależnione jest prawidłowe funkcjonowanie organizmu człowieka.

- potrzeby bezpieczeństwa – związane z dążeniem każdego człowieka do zaspokojenia poczucia pewności i spokoju w sferze osobistej i socjalnej oraz zawodowej, co dotyczy stałości zatrudnienia i stabilizacji.

Wymienione potrzeby należą do tzw. potrzeb niższego rzędu, w pracy zawodowej spełniane są dzięki uposażeniu finansowemu, świadczeniom zdrowotnym.

- potrzeby społeczne – związane są z potrzebą miłości i przynależności do grupy społecznej,

- potrzeby uznania – przekładają się na pewność siebie i poczucie

własnej godności oraz szacunku ze strony innych ludzi, zaspokojenie tej sfery wzmacnia samoocenę jednostki,

- potrzeby samorealizacji – usytuowane najwyżej w hierarchii, związane są z aktualizacją swego potencjału w działalności zawodowej, która wzbogaca i rozwija jednostkę.

Na szczycie hierarchii A. Masłowa znajdują się potrzeby wyższego rzędu, a czynnikami spełniającymi je są: uznanie i pozytywna informacja zwrotna na swój temat.

Autor twierdzi, że po zaspokojeniu dana potrzeba przestaje aktywizować do działania, dlatego należy tworzyć warunki, aby mogła ujawnić się kolejna, zazwyczaj z wyższego szczebla ustalonego porządku. Masłow wyodrębnił ponadto „obszary”, które nie są wskazywane przez wszystkich ludzi, jako potrzeby wiedzy, ciekawości, oraz potrzeby estetyczne.

Wśród teorii potrzeb możemy wyróżnić klasyfikację T. Nowackiego, który zidentyfikował:

- potrzeby biologiczne (materialne) dotyczące ochrony życia i zdrowia jednostki,
- potrzeby kulturalne, m.in. poznawcze i estetyczne,
- potrzeby społeczne – dotyczące bycia z ludźmi – m.in. uznania, szacunku, zachowania etycznych norm²⁵.

W. Okoń również sporządził klasyfikację potrzeb dzieląc je na: podstawowe – odnoszące się do biologicznego i psychicznego funkcjonowania człowieka, oraz pochodne, stanowiące środek do realizacji tych pierwszych.

D. McGregor opisał dwa odrębne poglądy na temat relacji człowieka do pracy. Według pierwszego podejścia (teoria X) jednostki nie są aktywne z własnej woli, jeśli tylko mogą unikają pracy, bez formy nacisku zewnętrznego nie pracują efektywnie, potrzebują nadzoru i permanentnej kontroli, a najistotniejszą motywacją są względy finansowe. Inne spojrzenie niesie ze sobą teoria Y, według której, jeżeli jednostki widzą wartość swojej pracy, istnieje możliwość osobistego zaangażowania się w jej organizowanie, czerpią zadowolenie ze swojej aktywności i pracują z pasją, a finanse nie są jedynym czynnikiem motywującym do działania. Teoria ta podkreśla znaczenie wpływu pracownika na decyzje i organizowanie sobie warunków pracy, kontrolowanie nie jest potrzebne dla zwiększania efektywności działań. Biorąc

²⁵ T. Nowacki, *Elementy psychologii*, Ossolineum, Wrocław 1973.

pod uwagę to ostatnie ujęcie, korzystne jest dla organizacji, by wykorzystywać zdolności pracowników, rozszerzać ich odpowiedzialność, delegować zadania i obowiązki.

Organizacja dawać powinna możliwość elastycznego działania, wspólnego uzgadniania decyzji; otwartość zarządzających na pomysły pracowników bezpośrednio wykonujących zadania, przekłada się na ich późniejszą inicjatywność. Styl pracy opierający się na wysokim zaangażowaniu pracowników, w sytuacji, gdy kierujący dopuszczają zatrudnionych do uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji, charakteryzuje się poprawnymi, sprawiedliwymi relacjami międzyludzkimi, co zwiększa motywację do działania i poczucie zadowolenia z pracy. Ten aspekt jest bardzo ważny dla pracowników, którzy stanowią wartość organizacji, tworząc pomysły i kapitał wiedzy oraz umiejętności, stąd podejście to zasada się na wspieraniu indywidualnego rozwoju pracowników, gdyż wtedy stają się bardziej znaczący dla firmy, co wynika ze wspomnianej zależności między możliwością podejmowania decyzji, udziałem w decydowaniu a wzrostem efektów pracy. Aby było możliwe zwiększenie decyzyjności pracowników nieodzowne są gruntowne zmiany w funkcjonowaniu firmy, o co najtrudniej w przypadku scentralizowanych, biurokratyzowanych struktur, rodzi to często fale protestów, opór pracowniczy, jednak odpowiednia polityka informacyjna, przedstawiająca korzyści związane z wprowadzoną zmianą, może złagodzić negatywne nastawienia.

Wspomniany już F. Herzberg twierdził, że na człowieka w środowisku pracy oddziałują dwa rodzaje czynników: czynniki higieniczne - X, m.in. wynagrodzenie, bezpieczeństwo, poziom nadzoru, które nie motywują, a ich deficyty budzą rozczarowanie, frustrację, oraz dające satysfakcję czynniki motywacyjne - Y, tj. potrzeba osiągnięć, uznania, możliwość awansu, sprawowania władzy. Ujemna ocena czynników higieny prowadzi do niezadowolenia, ocena pozytywna niekoniecznie wywoła satysfakcję, bo może być odczuwana przez pracowników, jako brak niezadowolenia²⁶, natomiast czynniki motywujące sprawiają jednostkom trwalsze zadowolenie.

Inny badacz – McGregor w odniesieniu do dwuczynnikowej teorii Herzberga twierdził, że jeśli przełożeni oceniają pracowników w „kategorii X” – będą skłonni do stosowania autokratycznego modelu kierowania,

²⁶D.P. Schultz, S.E. Schultz, (2002), op. cit., s. 286.

w przeciwnym wypadku – będą wybierać styl demokratyczny. McGregor preferował zdecydowanie teorię Y, chociaż nie odmawiał wartości ludziom z kategorii X, ważne jedynie by nimi w odpowiedni sposób zarządzać.

L. Urwick, krytykując poglądy McGregora, stworzył teorię Z, w której uzależniał postępowanie człowieka od roli, w jakiej występuje: konsumenta lub producenta. Jednostka będąca w charakterze konsumenta nie jest przeciwna zmianom organizacyjno – technologicznym, a nawet staje się ich orędownikiem, natomiast jeśli uczestniczy w procesie produkcyjnym, nie odnosi się pozytywnie do tych zmian. Wyjściem z tej sytuacji jest likwidacja różnic między potrzebami konsumentów i producentów, zwiększanie motywacji pracowników, wiodące do akceptacji zmian, sprzyjających jednocześnie efektywności pracy.

Kolejną koncepcję stanowi teoria właściwości pracy stworzona przez J. R. Hackmana i G. R. Oldhama, dotycząca warunków zwiększenia motywacji, wydajności oraz satysfakcji z pracy. Wymienieni badacze stwierdzili, że pewne właściwości, aspekty pracy, mogą wpływać na zachowania pracowników, jednakże nie można tego generalizować, bo te uwarunkowania nie wywołują takich samych skutków u wszystkich pracowników; analizując szczególnie, wymienioną w teorii ERG potrzebę wzrostu, czyli doskonalenia się i samorealizacji, doszli do wniosku, że osoby wykazujące wysoki poziom motywacji, chęć realizowania swoich możliwości, podlegają silniejszemu oddziaływaniu cech pracy, niż osoby z mniejszą potrzebą wzrostu. Pozytywne dla pracownika okoliczności pracy, dające wzmocnienia pozytywne, sprawiają, że wykonuje on lepiej swoje obowiązki. Poziom motywacji działań zależy od potrzeby samorealizacji, im jest większa, tym siła pozytywnego odnoszenia się do pracy i zadowolenia rośnie, co wynika z dobrego wykonywania zadań; jeśli pracownika charakteryzuje mocna potrzeba samorealizacji (wzrostu), korzystne cechy pracy stwarzają psychologiczne warunki wzmacniające motywację do pracy, wydajność i zadowolenie.

Badacze wskazali następujące właściwości pracy:

1. wyzwania, różnorodność i urozmaicenie zadań, dające możliwość rozwoju zdolności i doskonalenia umiejętności,
2. holistyczne podejście do działań, gdyż motywująco działa świadomość udziału w całym przedsięwzięciu,
3. ważność zadań, ich znaczenie dla życia i zdrowia ludzi, bardziej

motywuje pracowników,

4. uzyskanie informacji zwrotnej na temat oceny efektów pracy.

Aby wpływać motywująco na pracownika, należy urozmaicać pracę, zwiększać „obszar” odpowiedzialności, gdyż w ten sposób jego czynności nabierają znaczenia. Teoria ta była kilkakrotnie weryfikowana, wyniki nie były jednoznaczne, bo nie zawsze wspomniane uatrakcyjnianie pracy przynosiło wzrost poziomu wykonywania zadań, konsekwencje poszczególnych właściwości pracy nie są jednakowe.

Teoria oczekiwań stworzona przez V. Vrooma, zakładała, że motorem ludzkiej aktywności, intensywnej pracy są określone nagrody, w postaci finansowych gratyfikacji, premii, awansu. Poziom oczekiwań i psychologiczna „wartość” nagrody zależą od jednostek, jednak u podstaw tkwi zależność: im silniejsze pragnienie czegoś, tym większa motywacja osiągnięć, w postaci wyczerpanej pracy.

Według teorii słuszności J. Stacy Adamsa, motywacja jest uzależniona od poczucia sprawiedliwego traktowania własnego wkładu pracy i jej wyników, w odniesieniu do działań współpracowników, gdyż permanentnie porównujemy naszą pracę z pracą innych, jeśli dostrzegamy niewspółmierność, rodzi się napięcie, skłaniające nas do reakcji przywracających równowagę, w przeciwnym wypadku – pojawia się poczucie słuszności.

Modyfikację do teorii wprowadził R.C. Husemen, J.D. Hatfield i E.W. Miles w postaci 3 wzorów reakcji wobec słuszności bądź niesłuszności w pracy: hojność, wrażliwość na słuszność i roszczeniowość. Otrzymywane profity, nagrody mają wpływ na motywację, zadowolenie z pracy oraz poziom wykonywanych obowiązków, w zależności od cech jednostek. Osoby charakteryzujące się hojnością (altruści) nie przejawiają niezadowolonia w sytuacji, gdy są „obdarowywane” w mniejszym stopniu, są z reguły zadowolone z tego, co otrzymują, gdy natomiast są przesadnie nagradzane, czują się winne. Pracownicy wrażliwi na słuszność chcieliby być sprawiedliwie traktowani, czują się źle, zarówno wtedy, gdy nagrody są zbyt niskie lub zbyt wysokie. Trzecia grupa to osoby roszczeniowe, które uważają, że należy im się wszystko, co uzyskują od pracodawcy, osiągają satysfakcję jedynie wtedy, gdy nagrody dla nich są wyższe, niż dla innych pracowników, frustruje ich, gdy otrzymują mniejsze nagrody lub dostosowane do wkładu pracy. Wniosek

płynący z teorii brzmi, że sprawiedliwe traktowanie zgodne z naszymi odczuciami prowadzi do zwiększenia zaangażowania w pracę czyli motywacji.

Teoria ustanawiania celów Edwina Locke'a opiera się w twierdzeniu, iż źródłem motywacji pracowniczej jest chęć osiągnięcia konkretnego celu, np. awansu, podwyżki wynagrodzenia, ponadto: cele konkretne i trudno osiągalne motywują najbardziej, lecz jednak nie mogą przekraczać możliwości pracownika, bo to z kolei daje impuls do frustracji. Locke analizował indywidualne zaangażowanie jednostki czyli siłę determinacji przy realizacji zamierzeń, które można rozpatrywać z punktu widzenia zewnętrznych oddziaływań w postaci: możliwości władzy i kontroli innych, nagród, wzmocnień społecznych typu: szacunek, poparcie współpracowników; motywację wyzwala konkurencja i rywalizacja, oraz możliwość współtworzenia, planowania i realizowania celów firmy. Do czynników wewnętrznych wpływających na poziom zaangażowania należą: oczekiwanie sukcesu, pragnienie nagród i uznania, pomocne są w tym cechy osobowościowe: wytrwałość, pilność, wysoka samoocena. Weryfikacja empiryczna teorii potwierdziła jej zasadność oraz możliwość zastosowania w środowisku pracy.

Teoria cyklu wysokiego poziomu wykonywania zadań jest udoskonaloną wersją poprzedniej koncepcji i opiera się na założeniu, że cele wpływają na poziom wykonywania zadań zależnie od ich rodzaju i predyspozycji oraz możliwości pracownika.

Badacze rozpoczęli od analizy wymagań stawianych pracownikowi podczas realizacji celów. Motywacyjnie w zakresie wykonywania i doskonalenia czynności i zadań działa obecność osób kontrolujących, współpracowników, uczestniczenie w podejmowaniu decyzji, jednakże czynniki te nie przekładają się zdaniem naukowców na dobre wykonywanie zadań, a jedynie zwiększają motywację. Wyznaczanie osobistych celów nie jest gwarancją sumiennej realizacji powierzonego odcinka pracy, ale przy zachowaniu tzw. moderatorów, będzie szansa na pozytywne wyniki w pracy, warunkiem jest zaangażowanie pracowników w dane przedsięwzięcie (cel), posiadanie informacji o postępie pracy i zbliżaniu się do ostatecznego rezultatu, samodzielność i odpowiedzialność za swój obszar, przekonanie o pozytywnym wyniku starań. Omawiana teoria akcentowała, że na wykonywanie określonych zadań mają wpływ tzw. uniwersalne strategie,

ukierunkowujące uwagę, wysiłki i wytrwałość. „Wszyscy bardzo szybko uczymy się, zalepiej wykonujemy zadania koncentrując na nich uwagę, wkładając w nie wysiłek i ponawiając kolejne próby”²⁷. Uzyskiwane profity – nagrody mogą mieć charakter zewnętrzny np. podwyżki, wynagrodzenia oraz wewnętrzny – poczucie zadowolenia, dumy. Czynniki takie jak: poczucie bezpieczeństwa bytowego, finansowego, związanego z pracą, kontakty międzyludzkie są również czynnikiem motywującym. Jeśli otrzymywane nagrody zaspokajają potrzeby – wywołują zadowolenie, jeśli nie – frustrację. To ukontentowanie jest wynikiem wspomnianej motywacji zadaniowej i otwarciem na nowe wyzwania. „Wysoka satysfakcja jest raczej skutkiem, niż powodem dobrego wykonywania zadań, a więc dobra jakość pracy poprzedza satysfakcję. Kiedy już pojawi się wysoka satysfakcja, pośrednio zostaje powiązana z przyszłym wykonywaniem zadań, dzięki sile organizacji, zaangażowania i gotowości pracownika do podejmowania nowych celów”²⁸. Teorię tę potwierdzały badania empiryczne, szczególnie w odniesieniu do znaczenia moderatorów, czynników wewnętrznych i wewnętrznych wpływających na wykonanie pracy; oraz zależności między otrzymanymi profitami a poczuciem zadowolenia. Ponadto badacze są zdania, że zadowolenie i motywacja do zadań mają swoje źródło w działaniu tych samych czynników.

Naukowcy wyróżnili 3 typy zaangażowania organizacyjnego:

- afektywne, w którym pracownik utożsamia się z organizacją, przyjmuje wartości i postawy, a wsparcie ze strony pracodawcy zacieśnia tę relację,
- zaangażowanie trwania, polegające na związku z organizacją z powodów zabezpieczenia socjalnego, gdzie brak jest identyfikacji na bazie wartości i celów,
- zaangażowanie normatywne, będące wyrazem obowiązku wobec pracodawcy, wdzięczności za uzyskane do tej pory korzyści.

J.P. Meyer, N.J. Allen, C. Smith ujęli to w następujący sposób: „Pracownicy z wysokim zaangażowaniem afektywnym pozostają w organizacji, ponieważ tego chcą, osoby z wysokim zaangażowaniem trwania pozostają w organizacji, ponieważ jest to im potrzebne, osoby z wysokim zaangażowaniem normatywnym, pozostają w organizacji z powodu przekonania, iż powinni

²⁷ E.A. Locke, G.P. Lathan, *A theory of goal setting and task performance*, Prentice-Hall, Upper Saadle River, NY 1990.

²⁸ D.P. Schultz, S.E. Schultz, (2002), op. cit., s. 296.

w niej pozostać”²⁹.

Praca dla konkretnej firmy po dłuższym okresie czasu wiąże się z większą motywacją osiągnięć, która pobudza zaangażowanie organizacyjne; według badań przeprowadzonych na 116 pracownikach banku Nowej Gwinei, zaistniało ono już po upływie 6 miesięcy³⁰; ponadto potwierdzono, że pracownicy naukowci i inżynierowie oraz zatrudnieni w instytucjach państwowych wykazują mniejsze zaangażowanie organizacyjne od innych. O sile zaangażowania organizacyjnego decydują także czynniki właściwe samej pracy, np. urozmaicenie, dobra atmosfera, autonomia, oraz odczuwanie wsparcia ze strony zarządzających. Interesujące są wyniki badań dotyczących zaangażowania organizacyjnego w perspektywie płci: im więcej kobiet pracujących wśród mężczyzn, tym mniejsze zaangażowanie organizacyjne tych ostatnich i odwrotnie im więcej mężczyzn w grupie pracowniczej kobiet, tym większe zaangażowanie organizacyjne kobiet.

Fluktuacja kadry nie jest korzystna dla organizacji z kilku względów, z racji konieczności przeprowadzenia ponownej rekrutacji, selekcji, szkoleń nowych pracowników, oraz jeśli pracownicy mają świadomość tego zjawiska – obniża się ich satysfakcja z pracy. Można wyróżnić dwa rodzaje fluktuacji – funkcjonalną, związaną z odchodzeniem z pracy pracowników słabych i fluktuację dysfunkcjonalną – gdy dotyczy osób dobrze wykonujących swoją pracę; pierwszy rodzaj nie jest szkodliwy dla firmy, drugi działa wyraźnie destabilizująco.

Satysfakcja z odpowiedniego wynagrodzenia, dobrych ocen, uznania jest czynnikiem hamującym omawiany proces, zaś niezadowolenie, niski poziom wykonywania zadań, powiązać można z wysoką fluktuacją.

Płaca jest czynnikiem motywującym oraz dającym satysfakcję jako wzmocnienie pozytywne, jednak wiadomość, że inne osoby zarabiają więcej na tym samym stanowisku powoduje niezadowolenie. Sprawiedliwość wynagrodzenia jest czynnikiem istotnym w ocenie naszego funkcjonowania i zaangażowania, każdy tworzy swoje standardy porównań, opierając się na akceptowanym wynagrodzeniu, na które zasługujemy, w nadziei, że nasi współpracownicy otrzymują podobne: „satysfakcja z pracy

²⁹ J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith, *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization*, „Journal of Applied Psychology”, No 78, s. 539.

³⁰ Por. D.P. Schultz, S.E. Schultz, (2002), op. cit., s. 316.

jest determinowana rozbieżnością pomiędzy naszymi standardami, a rzeczywistym wynagrodzeniem”³¹.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na motywację i zadowolenie z pracy jest zaangażowanie, czyli stopień zidentyfikowania się z pracą, który zależy od czynników osobowościowych, korelując z potrzebą samorealizacji. Starsi pracownicy wykazują większe zaangażowanie, ze względu na obszar odpowiedzialności, stopień trudności powierzonych działań, niż młodszy, którzy otrzymują łatwiejsze i mniej ambitne zadania. Sam charakter pracy wpływa również na stopień identyfikowania się z pracą, wzmacnia ten proces: różnorodność działań, samodzielność, udział w decydowaniu. Obok wymienionych czynników należy zwrócić uwagę na otoczenie społeczne i jego motywujący charakter, gdyż udział w planowaniu i realizowaniu celów grupy aktywizuje jednostkę.

Obok zaangażowania w pracę, jako czynnik motywujący pojawia się identyfikacja z organizacją, w której osoba pracuje, przejawiając się w akceptowaniu wartości i zamierzeń firmy, w ponoszeniu wysiłków na jej rzecz, chęci bycia członkiem tej struktury. Szczególnym zjawiskiem dostrzeganym u ludzi wykonujących określone zawody, funkcjonujących w środowisku pracy, jest identyfikacja z własnym profilem zawodowym i jego otoczeniem. Aby taki proces mógł zaistnieć konieczne jest zaakceptowanie swojego miejsca związanego z „projektem” życiowo – zawodowym, danej przestrzeni aktywności, która staje się spełnieniem zdolności i predyspozycji. Istotne jest poczucie zadowolenia, związane z funkcjonowaniem w danym zakładzie, cechy osobowe pracownika, zdolność do adaptowania się, dopasowania i kształtowania swojego otoczenia, poziom motywacji, aspiracji, które można w danej przestrzeni realizować. Należy wziąć pod uwagę zbieżność oczekiwań pracownika z resztą uczestników zakładu pracy, dostosowanie się pod względem wiedzy i umiejętności. Sprzyja temu podobny profil osobowości zawodowej ludzi pracujących w określonych środowiskach, o których wyczerpująco pisał Holland.

Zakresy identyfikacji z zawodem opisane zostały następująco:

- identyfikacja pełna – gdy pracownik traktuje pracę zawodową jako priorytet swego życia, sens istnienia, będąc oddany swojemu miejscu pracy, czuje się tożsamy z nim, akceptuje i przynależy do jego struktury,

³¹ Ibid., s. 312.

- niepełna - gdy zadania zawodowe traktuje na równi z innymi dziedzinami życia, w sposób swobodny i elastyczny funkcjonuje w danym zakładzie pracy,

- brak identyfikacji oznacza instrumentalne traktowanie swojej organizacji, jako źródła wynagrodzenia, dlatego nie przywiązuje się do myśli o kontynuowaniu pracy tylko w jednym miejscu³².

Do współczesnych teorii motywacji zaliczamy:

- teorię ustalania celów,
- podejście japońskie.

Teoria ustalania celów opiera się na zasadzie współpracy pomiędzy szefem i pracownikiem, polega na wspólnym i systematycznym ustalaniu celów do zrealizowania przez podwładnego. Zaplanowane zamierzenia powinny być konkretne, mieć umiarkowany stopień trudności, oraz powinny być możliwe do zaakceptowania przez pracownika, tak, aby mógł zaangażować się w ich wykonanie. Zaletą tego sposobu zarządzania jest integracja wewnętrzna w zakładzie pracy, uświadomienie celów organizacji, wyjaśnienie potrzeb pracodawcy, bo bliska współpraca z podwładnymi daje menadżerowi lepszą orientację w ocenie zespołu pracowniczego i jego oczekiwań.

Japoński system zarządzania, zwany także „podejściem japońskim” opiera się na tworzeniu partnerskich stosunków między kierownictwem a pracownikami, zgodnie z zasadami konsensusu, wyraża się w partycypacji i zaangażowaniu całej kadry w realizację misji i strategii organizacji. Podejście japońskie zarządzania przedsiębiorstwem bazuje na tzw. systemie ringi, w którym zintegrowani pracownicy są współtwórcami i współdecydentami podjętych przedsięwzięć. Dzięki temu pracownicy czują się bardziej dowartościowani, sprawniej realizują cele firmy, z którymi się utożsamiają, a zarządzający mają rozeznanie w ich potrzebach, oczekiwaniach i nastrojach. Dbanie o atmosferę szacunku, dobrą współpracę i relacje międzyludzkie, bezpieczeństwo, informowanie pracowników czyli świadomość celów, zadań i trudności przekłada się na większe zmotywowanie do działania. Pracodawcy przywiązują pracownika do firmy, odejście z pracy bez ważnych przyczyn jest rzadkością, a pracownik szukający nowej pracy nie jest już wiarygodny.

³²L. Koczniewska-Zagórska, T. Nowacki, Z. Wiatrowski, *Słownik pedagogiki pracy*, Ossolineum 1986, s. 94.

5. Zasady motywowania

Pierwszą zasadą motywowania jest indywidualizacja, która zakłada odmienne podejście do każdego pracownika, w oparciu o jego kwalifikacje, posiadane predyspozycje, umiejętności wymagane na danym stanowisku; traktowanie pracownika w ten sposób, podwyższa jego samoocenę i motywuje do działania.

Kolejną przesłanką ważną z punktu widzenia motywowania pracowników jest stosowanie wobec nich jasnych i zrozumiałych kryteriów oceny zarówno kary i nagrody, łącznie z pełnym uzasadnieniem, jak również stosowanie i stopniowanie bodźców oddziaływających na psychikę i sferę materialną (zasada kompleksowości), zgodnie z tą zasadą nie można ograniczać pochwał, gdy pracownicy są zaangażowani i efektywni oraz negatywnych opinii, gdy zatrudnieni nie wywiązują się ze swoich obowiązków.

Zasada systematyczności przejawia się w permanentnym odnoszeniu się do efektów działań pracownika, w postaci wyrażania pozytywnych lub negatywnych opinii na ten temat. Ważne, aby podwładny był świadomy oceniania przez pracodawcę, co motywuje go do lepszego działania, jednakże obserwowanie nie może przeradzać się w inwigilację, bo prowadzi do pokazowości i pozorowania. Istotnym czynnikiem jest także doskonalenie się kierownika w tym obszarze, poprzez pogłębianie wiedzy i uczenie się najnowszych technik motywowania.

Niebagatelne jest także przestrzeganie zasady powiązania nagrody lub kary z wykonanym zadaniem. Ocena z komentarzem o niedociągnięciach lub wzorowym wykonaniu zadania, powinna być przekazana w możliwie krótkim czasie. Ważne jest, aby uzasadnić opinię i dać podwładnemu szansę wytłumaczenia swego postępowania i naprawienia skutków przewinienia, pamiętając, aby nie karać w obecności innych pracowników.

Istnieje wiele różnych form i kryteriów wynagradzania: jedną z nich jest ilość czasu poświęcana na pracę - forma czasowa, zapewniająca pracownikowi stałe bezpieczeństwo finansowe, oraz dająca jasny komunikat w sposobie wynagradzania, stanowiąc prosty system płac; jednakże czas spędzany w pracy często nie ma przełożenia na jej efekty, chyba, że ramy czasowe dla wykonania określonej pracy wynikają z doświadczenia organizatorów pracy.

Forma akordowa polega na uzależnieniu wynagrodzenia od wydajności

produkcyjnej pracownika. Główne efekty jej stosowania to: wymierność wyników pracy, ich dokładne normowanie, kontrolowanie i ewidencja. Omawiana forma ma charakter motywujący, wzmagający współzawodnictwo, a często napięcia, polaryzujące uczestników procesu pracy.

Forma premiowa – działa motywująco na pracę ludzi, ich zaangażowanie, jakościowe i ilościowe rezultaty aktywności zawodowej przekładają się na dodatkową gratyfikację.

Forma zadaniowa – polega na uzgodnieniu zakresu prac i czasu przewidzianego na jej wykonanie, zawiera z reguły część stałą (gwarantowaną) wynagrodzenia, oraz część zmienną, którą stanowi ustalony procent płacy zasadniczej. Ze względu na motywujący charakter tej formy, pracownicy mogą wpływać na wysokość części zmiennej płacy przez tempo realizacji zadania.

Forma prowizyjna – wyjątkowo motywująca forma, ze względu na uzależnienie wynagrodzenia od osiągniętych zysków.

Forma kafeteryjna – to nowoczesny sposób wynagradzania, polegający na wyborze gratyfikacji za pracę, do których należą świadczenia finansowe lub rzeczowe.

Do głównych zasad wynagradzania należy: zasada proporcjonalności przyrostu, polegająca na tym, że nie każdy wzrost gratyfikacji pobudza aktywność, jednakże przyrost zbyt mały nie tylko motywacji nie dynamizuje, ale może ją ograniczać. Kolejna postuluje, iż podwyżka wynagrodzenia powinna odpowiadać oczekiwaniom albo je przewyższać, ponieważ sytuacja odwrotna spowoduje niższą efektywność i motywacji, co funkcjonuje pod nazwą: zasady wielkości oczekiwanej. Z kolei reguła ograniczonej dostępności, zakłada, że bardziej motywująco działa podwyżka adresowana dla wybranej grupy, nie wszystkich pracowników. Motywacja jest silniejsza, gdy wypłata jest przekazana w możliwie najkrótszym czasie od zakończenia pracy, co wyraża się w zasadzie psychologicznej odległości, z którą koreluje reguła prawidłowej orientacji, bazująca na dostrzeganiu przez pracownika związku pomiędzy wykonaną pracą a wynagrodzeniem, co zwiększa motywację do pracy.

Na strukturę wynagrodzenia w kontekście motywacji pracowników składają się: części stałe, które uwarunkowane są poziomem kwalifikacji danego pracownika oraz zadaniami na danym stanowisku, zawierają tzw. płacę zasadniczą oraz dodatki za pracę w warunkach szkodliwych, uciążliwych, niebezpiecznych, pracę nocną, w godzinach nadliczbowych, dodatki funkcyjne

i deputaty. Motywowanie pracowników częścią stałą wynagrodzenia nie jest zbyt duże, polega na możliwości zmiany kategorii zaszeregowania, które stosowane jest w instytucjach państwowych. Część ruchoma jest zdecydowanie bardziej motywująca dla pracownika, bowiem jej wysokość pozostaje w relacji do zadań i wyników całego zakładu pracy, zespołów pracowniczych lub poszczególnych pracowników, wyrażonych w określonych normach; dotyczy premii, nagród, świadczeń dodatkowych, zawartych w regulaminie systemu premiowego, którego konstrukcja i przestrzeganie gwarantują efektywność pracy przedsiębiorstwa.

Dochody odroczone, w postaci udziału w zyskach, bonusów, polegające na podziale między pracowników części dochodów, motywują silnie, a dotyczą przesunięcia wypłaty o pewien czas oraz zabezpieczenia pracownika po przejściu na emeryturę, dzięki czemu następuje integracja, zawiązują się ścisłe relacje między pracownikami a przedsiębiorstwem. Motywująco działa nierównomierny podział premii, nagradzający większe zaangażowanie jednych i pobudzający innych do osiągnięcia celów wytyczonych przez firmę. Innym rodzajem dochodów odroczone są obligacje, dzięki którym pracownik staje się dla firmy pożyczkodawcą, identyfikując się z jej działalnością, podobnie - akcje, ustanawiające pracownika właścicielem części majątku przedsiębiorstwa, swoistym współgospodarzem z możliwością wpływu na działalność firmy. Dochodami odroczoneymi wpływającymi na motywację do pracy są dodatkowe ubezpieczenia, jako wyraz dbałości przedsiębiorstwa o kadrę i zabezpieczenie ich bytu po przejściu na emeryturę.

Jedną z najistotniejszych funkcji, jakie realizuje system płac jest funkcja motywująca, polegająca na stworzeniu takich reguł wynagradzania, które będą kształtowały i wzmacniały postawy i zachowania służące realizacji zadań i celów organizacji, będą także zachęcać do wydajnej pracy, prowadzić do zwiększenia jej efektów, zachęcać do zawodowego rozwoju, podnoszenia kwalifikacji i powiększania obszaru kompetencji.

Kształtując systemy wynagradzania należy brać pod uwagę konkurencyjność na rynku pracy, w celu zatrudnienia dobrych i kompetentnych kadr. Celem takich systemów jest realizacja zamierzeń przedsiębiorstwa, uzyskanie oczekiwanej efektywności pracy, kształtowanie postaw i zachowań w organizacji, oraz motywowanie do doksztalcania i rozwoju zawodowego.

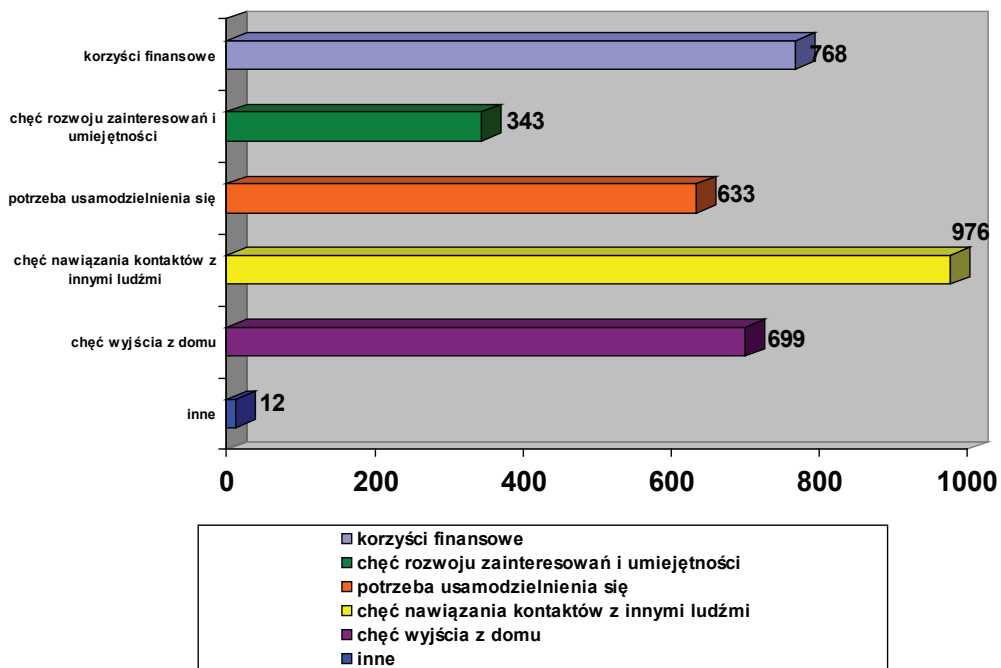
6. Motywacja do poszukiwania pracy przez osoby niepełnosprawne w świetle wyników badań własnych

Zanim pracownik pojawi się w organizacji musi zaistnieć chęć znalezienia się w niej. Poszukiwanie pracy wynika z różnych motywów. Poniżej przedstawiony zostanie fragment wyników badań, jakie zostały przeprowadzone na populacji 1050 osób niepełnosprawnych, Badanie dotyczyło uzyskania informacji na temat uwarunkowań aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych; zidentyfikowania szans, możliwości oraz barier aktywizacji zawodowej tej grupy społecznej.

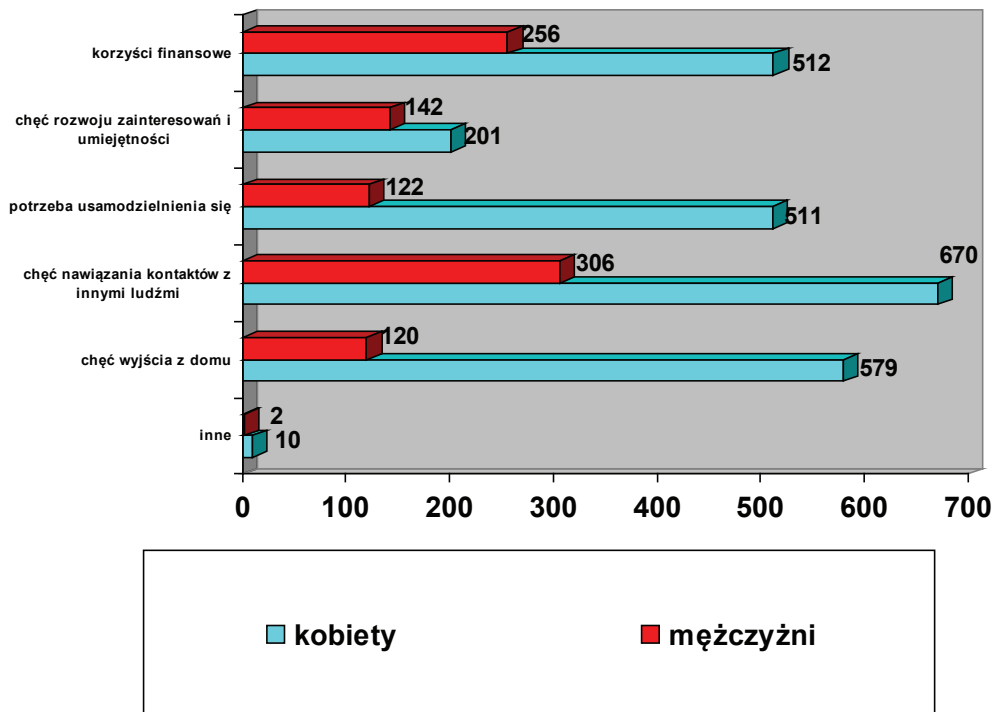
Badanie polegało na przeprowadzeniu wywiadu ankietowego z osobami niepełnosprawnymi, w części korzystającymi z usług organizacji pozarządowych na terenie miasta Radom i powiatów: radomskiego, szydłowieckiego, lipskiego, kozienickiego, przysuskiego, białobrzeskiego i zwolenńskiego. Część respondentów wzięła udział także w wywiadach narracyjnych (biograficznych), skąd pochodzą wypowiedzi, znajdujące się na końcu artykułu.

Badania objęły grupę osób w wieku 16-64 lata (mężczyźni), 16-59 lat (kobiety). Respondenci posiadali orzeczenia: o lekkim, umiarkowanym i znacznym stopniu niepełnosprawności.

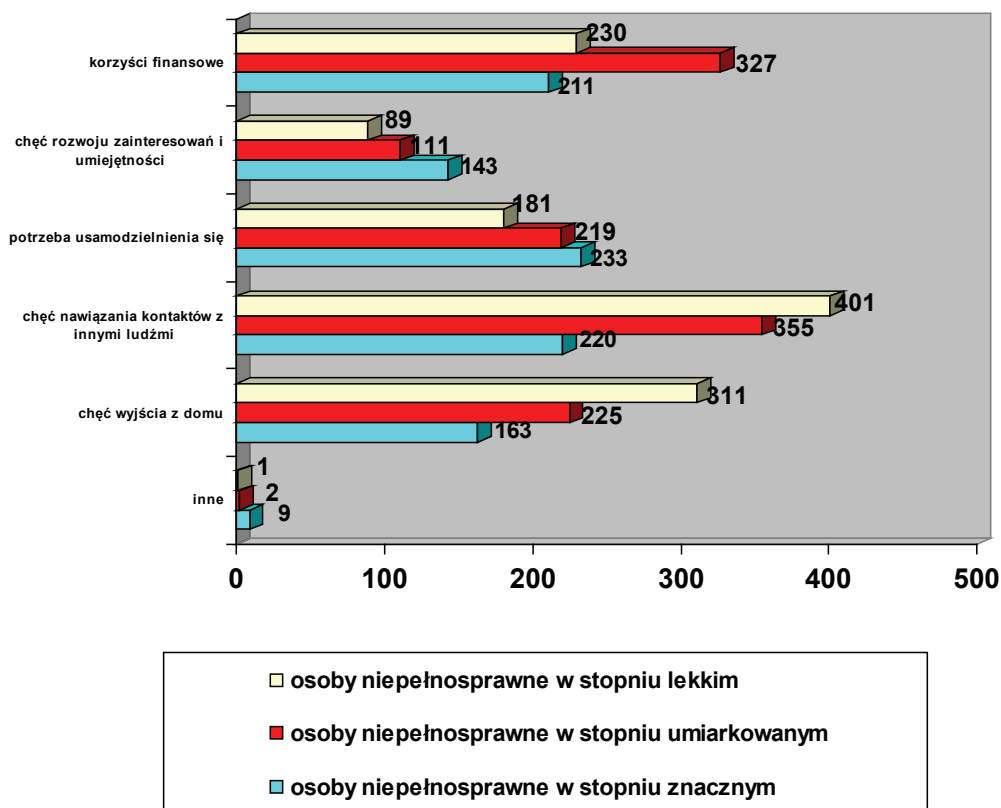
Badani wskazali motywy poszukiwania pracy. Wyniki zostały przedstawione w formie poniższych wykresów.



Wykres 4. Motywy poszukiwania pracy



Wykres 5. Motywy poszukiwania pracy w podziale na płeć



Wykres 6. Motywy poszukiwania pracy w podziale na stopień niepełnosprawności

Zdecydowana większość ankietowanych, bo 976 osób wskazuje na chęć nawiązania kontaktów z innymi, 768 osoby na korzyści finansowe, 699 osób chce „wyjść z domu”, 633 ma potrzebę usamodzielnienia się, 343 wykazuje chęć rozwoju zainteresowań i umiejętności. Czynnikiem ważnym dla kobiet są przede wszystkim chęć nawiązania kontaktów z innymi ludźmi, potrzeba „wyjścia z domu” oraz korzyści finansowe i chęć usamodzielnienia się, dla mężczyzn istotne okazują się kontakty z innymi, finanse, chęć rozwoju zainteresowań i umiejętności oraz potrzeba usamodzielnienia się. Czynnikiem społecznym, związanym z kontaktem z innymi jest bardzo ważny dla osób niepełnosprawnych w stopniu lekkim (akcentuje go aż 95,2% tej grupy), równie ważny jest dla 92,6% osób niepełnosprawnych w stopniu umiarkowanym oraz dla 90,2% osób niepełnosprawnych w stopniu znacznym.

Czynnik finansowy jest bardzo ważny dla osób niepełnosprawnych w stopniu umiarkowanym (akcentuje go aż 87,7% tej grupy), równie ważny jest dla 86,5% osób niepełnosprawnych w stopniu znacznym oraz dla 53,1% osób niepełnosprawnych w stopniu lekkim.

Poniżej znajdują się wypowiedzi pochodzące z wywiadów biograficznych osób niepełnosprawnych na temat motywów podjęcia pracy.

Dlaczego chciałby Pan/i podjąć pracę?

- „By móc godnie żyć i realizować swoje marzenia”,
- „Awans zawodowy i większe pieniądze za solidną pracę i za realizację założonych celów”,
- „Praca umożliwi samorealizację w życiu, podwyższa poziom życia i daje możliwość spełniania swoich zamierzeń”,
- „Podstawowym czynnikiem są finanse oraz chęć zdobycia praktyki zawodowej. Poza tym, moje dziecko jest już wystarczająco samodzielne dlatego postanowiłam, że praca w obecnej sytuacji to dobre rozwiązanie”,
- „Praca pozwoli mi na finansową niezależność, teraz jestem uzależniony od rodziców. Dzięki pracy, nabędę też nowe umiejętności i kwalifikacje, które spowodują, że będę bardziej atrakcyjnym pracownikiem dla potencjalnych pracodawców w przyszłości”,
- „Zawsze byłam aktywna zawodowo. Jestem osobą niezależną i nie wyobrażam sobie być na czyimś utrzymaniu. Lubię mieć pieniądze i lubię je zarabiać. Zawsze rozglądam się za możliwością dodatkowego zarobkowania. Każda praca pozwala na pozyskanie nowych kontaktów, które mogą zaowocować nowymi możliwościami. Pracując, mam poczucie bezpieczeństwa, spokoju, że jestem w stanie utrzymać rodzinę”,
- „Sytuacja rodzinna oraz materialna motywuje mnie do podjęcia pracy”,
- „Bo chciałabym w przyszłości mieć na starość emeryturę, a na dzień dzisiejszy środki na utrzymanie”,
- „Chce spełniać marzenia i pasję moich dzieci”,
- „Chcę pracować, aby wyprowadzić się z mieszkania komunalnego”,
- „Chcę udowodnić sobie i innym, że osoby niepełnosprawne mogą

dużo zrobić dla społeczeństwa, chcą stawiać sobie nowe cele i je realizować. Ważna jest także integracja z ludźmi”,

- „Niezależność finansowa, możliwość spełnienia marzeń”,

- „Finanse oraz to, że mogę sama się realizować. Bardzo długo nie pracowałam”,

- „Chcę pracować, aby zdobywać doświadczenie, poznawać nowych ludzi. Motywacja to chęć pokazania, że osoba niepełnosprawna ma też prawo normalnie funkcjonować w społeczeństwie”,

- „Motywuje mnie samodzielność, chęć posiadania własnych pieniędzy”,

- „Wiek 25 lat, konieczność zarabiania, wykorzystania wiedzy i umiejętności nabytych podczas studiów i w czasie praktyk”,

- Chęć posiadania własnych pieniędzy i usamodzielnienia się”,

- Niezależność finansowa”,

- „Żeby mieć satysfakcję z pracy, żeby się usamodzielnić, zdobywać nowe doświadczenia, poznawać nowych ludzi”,

- „Chcę być niezależna od nikogo, chcę mieć pieniądze na potrzebne do życia rzeczy”,

- „Jestem mężem i ojcem trójki dzieci, dlatego stała praca pozwoliłaby mi osiągnąć pewien status społeczny, podwyższyć stopę życiową oraz zapewnić mojej rodzinie godny standard życia. Brak pracy przyczynia się do tego, że człowiek często niepokoi się o przyszłość, jest rozdrażniony, czuje się bezradny, wpływa nawet na zmniejszenie szacunku do siebie samego. Na swoim przykładzie mogę powiedzieć, że ten stan psychiczny i emocjonalny powoduje, że człowiek się wręcz izoluje od swoich najbliższych, nie ma ochoty na kontakty z innymi, niechętnie wychodzi z domu”,

- „Chcę odnaleźć się na rynku pracy i nauczyć się umiejętności posługiwania się przedmiotami”,

- „Na razie mam zajęcia domowe. Po zakupie właściwej protezy dopiero spróbuję szukać jakiejś pracy lekkiej i nie męczącej fizycznie”,

- „Aby zapomnieć o swojej chorobie, mieć kontakt ze zdrowymi osobami, czuć się potrzebnym”,

- „Poczucie własnej wartości jako człowieka, jednostki społecznej i rodzica”,

- „Ponieważ przez większość życia pracowałem aktywnie i nie lubię spędzać czasu beczynnie”,

- „Niestety nie mam możliwości, ponieważ przebywam w Domu Opieki Społecznej i jestem całkowicie niezdolny do pracy, ale możliwość pracy pozwoliłaby mi znowu czuć się potrzebnym”,

- „Ponieważ sędzę, że dzięki niej mogłabym się wykazać, że stać mnie na wiele”,

- „Na razie mnie praca zawodowa nie dotyczy. W przyszłości chciałbym pracować w jakiejś spółdzielni inwalidzkiej, która pozwoliłaby mi się rozwijać intelektualnie”,

- „Aby być niezależnym finansowo, mieć większy kontakt z ludźmi, poznawać nowych ludzi, chciałabym udowodnić sobie i innym, że też coś potrafię robić w życiu”,

- „Chciałbym podjąć pracę na swoim stanowisku, ponieważ czuje się kompetentny do jej wykonywania”,

- „Chciałabym polepszyć sytuację materialną”,

- „Chciałabym uniezależnić się finansowo, kupić własny samochód”,

- „Byłbym dowartościowany”,

- „Aby zarobić i pomóc mamie, wychowuję się bez ojca i mam ośmioro rodzeństwa, z czego dwójka jest również niepełnosprawna”,

- „Ze względów finansowych”,

- „Żeby zarabiać pieniądze na własne utrzymanie i potrzeby”,

- „Żeby dalej funkcjonować”,

- „Praca ma wpływ na moją wartość, kształtuje osobowość pracowniczą niezbędną do ponownego włączenia się w życie zawodowe i społeczne”,

- „Dla poprawy sytuacji materialnej rodziny, oraz doskonalenia swoich umiejętności, jak również dla utrzymywania kontaktu z innymi ludźmi”,

- „Chciałbym pomóc finansowo mamie”,

- „Aby móc kontynuować naukę”,

- „Aby rozwijać się zawodowo i zarabiać na utrzymanie rodziny”,

- „Chciałabym mieć więcej pieniędzy”,

- „Aby nie siedzieć beczynnie, przebywać z ludźmi”,

- „Bo pragnę zmienić swoją sytuację materialną i nie być zależną”,

- „Nuda, kwestia finansowa, rozwój”,

- „Aby wykorzystać czas wolny”,

- „Chciałabym się przydać do czegoś”,

- „Raz bym chciała, a za chwilę, przeraża mnie wyjście z domu do innych

ludzi oraz dojazd do miejsca”,

- „Ze względów finansowych”,
- „Celem spełnienia się”,
- „Aby mieć wypełniony czas i zarobić na utrzymanie”,
- „Względy finansowe, psychiczne”,
- „Zbyt niska renta”,
- „Chciałbym podjąć pracę, ażeby mieć się z czego utrzymać”,
- „Jeśli będę miał możliwość podjęcia pracy w swoim zawodzie,

to na pewno to zrobię”,

- „Bo chciałbym się usamodzielnic”,
- „Ponieważ byłoby to szansą na uzyskanie stabilizacji życiowej”,
- „Żeby czuć się osobą potrzebną i docenioną, a także aby pomagać

innym”,

- „Dla poprawy sytuacji finansowej oraz samorealizacji”,
- „Aby się rozwijać, nawiązać kontakt z innymi ludźmi, poprawić swoją

sytuację materialną”,

- „Z powodu słabej sytuacji materialnej”,
- „Brak gotówki”,
- „Aby polepszyć warunki bytowe mojej rodziny”,
- „Bo chcę podjąć pracę w swoim zawodzie, chcę ją dobrze wykonywać,

żeby płatna była, między ludźmi być”,

- „Kontakt z ludźmi, wypełnienie wolnego czasu, zarobkowanie, zaspokojenie aspiracji życiowych”,

- „Bo chcę być samodzielny”,
- „Samorealizacja, wzmocnienie wartości o samym sobie, niezależność”,
- „Praca pomaga zapomnieć o trudach życia codziennego, przynosi

korzyści materialne i pomaga rozwijać się człowiekowi”,

- „Gdyż praca pobudza moją samodzielność i produktywność”,
- „Tak, ale pod warunkiem, że wykonujemy zawód zgodny z naszym

powołaniem”,

- „Żeby mieć środki do życia”,
- „Gdyż daje mi to możliwość samorealizacji, integruje moją osobowość”,
- „Pracę chciałbym podjąć dlatego, żeby móc się rozwijać, służyć swoją

wiedzą i doświadczeniem innym osobom”,

- „Byłbym bardziej dowartościowany, zmobilizowałoby mnie to do walki

z nałogiem (alkohol)”,

- „Zajmuję się gospodarstwem, latem zbiorem owoców, nie myślę o pracy zawodowej”,

- „Dla poprawy sytuacji materialnej”,

- „Dzięki pracy człowiek czuje się potrzebny w społeczeństwie, ma zajęcie i możliwość poznania nowych ludzi, rozwijania umiejętności i zdolności. Gratyfikacja finansowa daje motywację i satysfakcję z pracy”,

- „Na razie nie chce podejmować pracy”,

- „Na razie nie chciałabym, a kiedyś może tak, aby mieć własne pieniądze i się nie prosić rodziców”,

- „Chciałabym nawiązać nowe znajomości, zdobyć przyjaciół, zdobyć nowe umiejętności”,

- „Finansowe, wypełnić czas”,

- „Ponieważ mogę uczyć się nowych rzeczy”,

- „Pieniądze na życie”,

- „Pracując, uwielbiałem stawiać sobie wyzwania, dążyć do zwiększenia umiejętności, często wykonywałem meble, półki, czy szafki według własnego pomysłu, ludziom się podobały...”,

- „Żeby się rozwijać zawodowo i poprawić sytuację materialną”,

- „Moją pasją jest śpiew – chcę robić to, co lubię”,

- „Chciałabym realizować własne marzenia”,

- „Dla korzyści finansowych, dla kontaktu z ludźmi, poznania nowych koleżanek i kolegów”,

- „Ze względu na zajęcie wolnego czasu, chęć robienia czegoś w życiu, co sprawia przyjemność”,

- „W celu poprawy standardu życia”,

- „Poprawiłaby mi się sytuacja finansowa, przebywałbym z innymi ludźmi, zdobywałbym nowe doświadczenia”,

- „W celu zapewnienia środków do życia oraz spełnienia swoich marzeń”,

- „Aby wypełnić czas i być między ludźmi”,

- „Ze względu na potrzeby finansowe”,

- „Nie mam możliwości podjęcia pracy”,

- „Obecnie pracuję, ale wcześniej bardzo chciałam podjąć pracę, by podnieść stopę życiową, mieć poczucie, że potrafię i mogę coś zrobić”,

- „Ponieważ chcę prowadzić dostatnie życie”,

- „Ze względów materialnych i psychicznych”,
- „Dla zabicia czasu, aby zarobić pieniądze na życie”,
- „Dzięki pracy człowiek czuje się dowartościowany”,
- „Ze względu na zbyt niską rentę”,
- „Dla podniesienia własnej wartości i zdobycia środków finansowych”,
- „Żeby przebywać z ludźmi, mieć z nimi kontakt”,
- „Żeby wyjść wreszcie z długów”,
- „Chęć podjęcia pracy pod względem poprawy statusu materialnego mojej rodziny, także istotna dla mnie jest pasja, jaką się kierowałam przy wyborze zawodu”,
 - „Chciałabym podjąć pracę, ponieważ zasiłek stały jest dla mnie zbyt małym źródłem dochodu, chciałabym polepszyć warunki bytowe”,
 - „Chce podjąć pracę, bo mam niską rentę inwalidzką”,
 - „Niezależność finansowa i kontakt z ludźmi”.

7. Podsumowanie

Motywacja jest różnie definiowana i określana, najczęściej jako stan gotowości jednostki do podjęcia określonej aktywności, stanowi bodziec aktywności człowieka, bez chęci do działania nie mogą się zaktualizować umiejętności i kompetencje. Motywacja do pracy, sposób pobudzenia do efektywnego wykonywania obowiązków, przekłada się na zadowolenie pracownika oraz na efektywność samej pracy z korzyścią dla zakładu i środowiska. Motywacja na gruncie firmy lub organizacji odnosi się do sposobów aktywizacji grupy w zakresie realizacji przyjętych celów, a służy temu przyjmowany w większości organizacji system oddziaływania na swoich pracowników, zachęcający do podejmowania korzystnych, a wykluczania niekorzystnych zachowań z punktu widzenia interesów firmy. Jeśli system nie działa sprawnie, lub nie jest poprawnie skonstruowany czy doprecyzowany, wpływa ujemnie na działania pracowników, nie aktywizując ich dostatecznie. Z badań wynika, że motywująco działają obok gratyfikacji finansowych, tzw. pozamaterialne czynniki np. dobra atmosfera w firmie, stabilizacja, ciekawa i urozmaicona praca, dobre kontakty w zespole, prestiż firmy, niski poziom stresu, możliwość awansu.

Przedstawione wyniki badań dotyczących motywów podjęcia pracy przez osoby niepełnosprawne pokazują, że czynnikami mającymi wpływ na poszukiwanie pracy są przede wszystkim potrzeby społeczne: większość ankietowanych wskazuje na chęć nawiązania kontaktów z innymi, na drugim miejscu pojawiają się korzyści finansowe, duża grupa respondentów chce „wyjść z domu”, oraz ma potrzebę usamodzielnienia się, lub wykazuje chęć rozwoju zainteresowań i umiejętności.

8. Summary

Motivation as a source of professional human activity

The article presents the issues of motivation relating to the professional area. Various theories of motivation are shown it is most commonly defined as a state of readiness to take up a particular human activity. The previous studies suggested high motivation at work stems from other factors such as a good atmosphere in the company, stabilization, interesting and varied work, good contacts in the team, prestige, low stress levels, the possibility of advancement apart from financial gratification.

The results of studies on the theme of employment for people with disabilities show that factors affecting the job search are primarily social needs: the majority of respondents indicated a desire to establish contacts with others. However, in the second place there are financial benefits. Moreover, a large group of respondents want to change their mode of life, and has a need to be emancipated, or is willing to develop their interests and skills.

9. Bibliografia

1. Cofler Ch.W., M.H. Appley, *Motywacja. Teoria i praktyka*, Warszawa 1972.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1997.
3. Karney J.E., *Człowiek i praca, Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Warszawa 2000.
4. Koczniewska-Zagórska L., Nowacki T., Wiatrowski Z., *Słownik pedagogiki pracy*, 1986.
5. Locke E.A., Lathan G.P., *A theory of goal setting and task performance*, NY

1990

6. Mazur M., *Sposoby aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych*, [w:] *Pomoc społeczna wobec wybranych kategorii podopiecznych*, red. naukowa Gołębiowski A., Basak A. M., Wydawnictwo Diecezji Radomskiej AVE, Radom 2012, s. 89-106.
7. Mazur M., *Szanse i bariery aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych*, [w:] *Wsparcie społeczne. Między teorią a praktyką. Wybrane problemy*, pod red. Gagackiej M. i Gołębiowskiego A., Warszawa 2012, s. 111-123.
8. Mazur M., *Wokół filozofii pracy (w perspektywie pedagogiki pracy)*, „Pedagogika Pracy” 42/2002, s. 41-67.
9. Mazur M., *Wokół psychologii pracy* „Pedagogika Pracy” 43/2003, s. 41 – 52.
10. Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A., *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization*, „Journal of Applied Psychology“, No 78.
11. Nowacki T., *Elementy psychologii*, Wrocław 1973.
12. Ratajczak Z., *Praca, Motywacja do pracy*, [w:] Szewczuk W. (red.) *Encyklopedia Psychologii*, Warszawa 1988.
13. Reykowski J., *Motywacja*, [w:] Tomaszewski T. (red.) *Psychologia ogólna*, T. 2, Warszawa 1992.
14. Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1977.
15. Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002.
16. *Socjologia i psychologia pracy*, (red.) J. Bugla, Warszawa 1987.
17. Trzeciak M., *Socjologia pracy*, Radom 1996.
18. Yerkes R.M., Dodson J.D., *The Relation of Strength of Stimulus Rapidity of Habit-Formation*, 1908.

mgr Agata Sowińska

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Rozdział VIII

Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego

1. Streszczenie

Nadrzędnym celem rozdziału jest ukazanie efektywności oraz atrakcyjności innowacyjnych metod nauczania na przykładzie metody CALL oraz projektu edukacyjnego. W tym celu analizie poddana została specyfika oraz zastosowanie tych metod. Omówione zostały także słabe oraz mocne strony implementacji powyższych metod w procesie nauczania języka angielskiego w polskich szkołach. Niniejszy rozdział ukazuje wpływ, jaki współcześnie mają nowoczesne techniki nauczania języka angielskiego na potencjalnych adaptatorów innowacji. Przybliżona została także charakterystyka tych metod i ich obraz w istniejących obecnie placówkach oświatowych. Rozdział przedstawia także konteksty oraz uwarunkowania efektywności metody CALL oraz projektu edukacyjnego w celu zilustrowania założeń ukazanych w prezentowanym rozdziale. Zawiera także wnioski oraz przedstawia znaczenie wdrażania tych metod w szkole dwudziestego pierwszego wieku.

Słowa kluczowe: innowacja, metoda projektu, metoda CALL, nauczyciel.

2. Wstęp

Wybór tematyki prezentowanego rozdziału jest podyktowany potrzebą przedstawienia rozmaitych innowacji edukacyjnych w nauczaniu języka angielskiego, które są przeze mnie nieustannie implementowane. Od ośmiu lat jestem nauczycielką języka angielskiego w Liceum Ogólnokształcącym.

W tym czasie, jak i obecnie pracuje metodą projektu edukacyjnego oraz wykorzystuje w swojej pracy dydaktycznej rozmaite środki multimedialne. Zrealizowałam wraz z młodzieżą osiem projektów badawczych, w których poruszałam tematykę ekologii, sztuki, oraz problemy z życia szkoły. Celem tych projektów było kształtowanie postaw aksjologicznych wśród młodzieży z równoległym kształceniem dydaktycznym. Na bieżąco korzystam z dostępnych środków multimedialnych oraz stosuję e-learning.

Prezentowany rozdział ma na celu przedstawienie innowacji edukacyjnych w procesie nauczania języka angielskiego na przykładzie metody CALL oraz pracy metodą projektu edukacyjnego i roli jaką obecnie pełni Internet w nauczaniu języka angielskiego. Nadrzędnym celem niniejszego rozdziału jest odpowiedź na pytanie w jakim stopniu praca metodą CALL oraz metodą projektu zwiększa efektywność oraz poprawia jakość przyswajania języka angielskiego w szkołach ponadgimnazjalnych oraz jakie są mocne oraz słabe strony implementowania wyżej wymienionych metod. W celu uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania, niezbędne jest wyjaśnienie definicyjnego ujęcia metody CALL oraz projektu edukacyjnego jak również obraz zastosowania powyższych metod w edukacji języka angielskiego w szkołach. Istotne jest także ukazanie specyfiki metody CALL i metody projektu edukacyjnego jak również przedstawienie Europejskich statystyk dotyczących obydwu metod.

3. Definicyjne ujęcie oraz efektywność metody CALL

Niezwykle ważną rolę we wcielaniu innowacji językowych pełni technologia informacyjna, która jest w dzisiejszych szkołach wszechobecna nie tylko w nauczaniu informatyki, ale również języków obcych, czy też przedmiotów ścisłych. Obecne nowoczesne techniki nauczania sprawiły, iż technologie informacyjne zostały wcielone do nauczania języka angielskiego. Według S. Paperta¹ oraz D.N. Perkinsa zwolenników stosowania innowacji, jest jeszcze wiele czynników, które nie zostały wcielone do innowacyjnego nauczania języka angielskiego z użyciem technologii informacyjnych. Podkreślają oni znaczenie tzw. Computer-Assisted Language Learning (CALL) w nauczaniu języka angielskiego w szkołach na całym świecie.

¹S. Papert, *Computer Criticism vs. technotactic thinking*, Routledge University 1987, s. 22-30.

Papert oraz Perkins² za główny cel postawili zbadanie natury CALL i jego rolę we wprowadzaniu innowacji językowych na przykładzie szkoły w Singapurze. Badanie to było przeprowadzone w szkole w pełni wyposażonej w najnowocześniejsze technologie, takie jak laptopy, palm topy, tablice interaktywne. Papert oraz Perkins badali nauczycieli oraz uczniów tejże szkoły. Uczniowie byli badani jako odbiorcy CALL. Autorzy przedsięwzięcia doszli do wniosku, iż obecnie wdrażane nowoczesne techniki nauczania w języku angielskim są ograniczone. CALL według nich jest traktowane jako osobna jednostka nauczania, osobny przedmiot w żaden sposób nie zespolony z nauczaniem języka obcego. Autorzy zwracają tu szczególną uwagę na rolę, jaką pełni nauczyciel języka angielskiego, gdyż w większej mierze to od niego zależy postęp pracy na lekcji. Bez znajomości CALL ze strony nauczyciela, lekcja nie będzie tak efektywna, jak to było zakładane a ograniczy się jedynie do zabawy. Simon Sergeant, który badał wdrażanie technik informacyjnych technologii w nauczaniu języka angielskiego w swoim artykule mówi, iż należy zwrócić szczególną uwagę na wartości pedagogiczne najnowszych innowacyjnych technologii w nauczaniu języków obcych. Wówczas wcielenie tego typu technik zaowocuje bardziej efektywną nauką zarówno teoretycznej, jak i praktycznej nauki języka. Według Kennedy'ego CALL, tak jak pozostałe innowacje odbywa się na kilku poziomach. Autor zobrazował to zjawisko na przykładzie diagramu przedstawiającego koło w kole, w którym innowacje językowe połączone z technologią informacyjną znajdują się w centrum koła, czyli są najważniejsze. Na zewnątrz zaś umieścił czynniki, którymi są podyktowane, czyli są najważniejsze, są to warunki ekonomiczne, administracyjne, polityczne oraz kulturowe. Chin i Benne³ trafnie opisują problematykę związaną z wprowadzaniem nowych technologii, tj. sprzętu audiowizualnego, telewizji, komputerów do szkół. Chin i Benne słusznie stwierdzają, że „postępy, jakie się dokonały podczas wprowadzania innowacji technologicznych w nauczaniu języka angielskiego do szkół zależą od sytuacji materialnej placówek oświatowych, jak również od oporu, jaki napotyka się ze strony adaptatorów, a także od interpersonalnych konfliktów”, z kolei White wspomina, iż „to ludzie tworzą instytucje i konflikty między nimi

² D.N. Perkins, *The fingertip effect: how information processing technology shapes thinking*, Routledge University 1987, s. 14-16.

³ K. Chin, K.D. Benne, *General Strategies for effecting changes In human system*, New York 1976, s. 12.

208 ——— Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego w znacznym stopniu wpływają na postęp danego przedsięwzięcia. W związku z tym organizacje edukacyjne mają wpływ na odbiorców zmian. Bez ich chęci oraz aktywnego zaangażowania żadne innowacje nie będą przynosiły efektów”⁴. Autorzy podkreślają zatem, jak ogromną rolę w innowacjach tworzą stosunki międzyludzkie. Kolejną przeszkodą we wprowadzaniu innowacji dydaktycznych jest brak znajomości CALL przez nauczycieli. Zatem nie można mówić o efektywności tego zjawiska bez zapoznania się z technologiami informacyjnymi. Wówczas lekcja będzie ograniczała się jedynie do monitorowania pracy uczniów na komputerze. Nauczyciele, którzy wprowadzają CALL do innowacyjnego nauczania języka angielskiego używają tzw. *mikroinnowacji*. Nauczyciel kalkuluje więc, czy dana innowacja przyniesie korzyści. Jeśli tak, to w jakim stopniu wpłynie to na wzbogacenie wiedzy uczniów. Wysilek, jaki nauczyciel wkłada w daną innowację też musi być obliczony. Autor wspomina również o porażce, jaka może towarzyszyć podczas wprowadzania innowacji. Zależy to przede wszystkim od tego, jak bardzo dana innowacja technologiczna jest złożona. To od jej złożoności zależy, jaki jest stopień ryzyka, iż dana innowacja nie powiedzie się. W konsekwencji, im mniej złożona jest dana innowacja, tym lepiej zarówno dla odbiorcy, jak i dla nauczyciela, który daną zmianę wprowadza. Używanie takich technik jak symulacja podczas nauki języka angielskiego może być ryzykowne, gdyż grozi to brakiem wiedzy informatyczno-programistycznej ze strony nauczyciela oraz ucznia, przez co zwiększa się ryzyko porażki. Podsumowując, bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego ze strony nauczyciela języka angielskiego do korzystania z innowacyjności technologii informacyjnych niemożliwe jest tworzenie zmian i nauczania z wykorzystaniem najnowszych technologii⁵.

4. Zastosowanie metody CALL w procesie nauczania języka angielskiego

Innowacje, jakie dokonały się w nauczaniu języków obcych na przełomie kilku dekad w znacznym stopniu przyczyniły się do usprawnienia nauki języka obcego, zostały scentralizowane głównie na sprawności komunikacyjne,

⁴R. White, *The ELT Curriculum Design, Innovation and management*, Blackwelly Press 1988, s. 52.

⁵<http://www.egis.com.pl/?m=page&id=229>. (Dostęp 28.12.2013 r.).

takie jak mówienie (CALL, sugestopedia) oraz słuchanie (metoda naturalna). Można zaobserwować stopniowe odejście od tradycyjnych metod nauczania, czyli od metod gramatyczno-tłumaczeniowych, czasy też prac z podręcznikiem. Współczesne innowacyjne metody są niekonwencjonalne i określane jako bardziej efektywne. Znaczącą rolą nauczyciela jest dobór odpowiedniej metody dla grupy uczniów z uwzględnieniem ich wieku, potrzeb celu nauki, ale również cech osobowościowych. Przy podejmowaniu decyzji o doborze odpowiedniej metody nauczania, należy wziąć również pod uwagę nowoczesne, innowacyjne techniki nauczania. Obecnie programy i podręczniki do nauczania języków obcych są ukierunkowane na naukę sprawności praktycznych niż na gramatycznych. Wynika to w większej mierze z ogólnej potrzeby poznawania świata, komunikowania się z ludźmi na całym świecie. W związku z tym nowoczesne metody oraz techniki nauczania są dostosowane do potrzeb dwudziestego pierwszego wieku. Obecne techniki nauczania są ściśle powiązane z technologią informacyjną. Niezwykle popularne stały się ostatnio tablice interaktywne. Znajdują one szerokie zastosowanie w innowacyjnym nauczaniu języka angielskiego. Najnowsze oprogramowanie do tablic interaktywnych tzw. e-beam wykorzystuje podczerwień i ultradźwięki oraz zmienia każdą salę w interaktywną przestrzeń nauczania najnowsze oprogramowania są tworzone przez metodyków i służą do usprawnienia nauki czterech umiejętności językowych: mówienia, czytania, pisania oraz słuchania, dodatkową zaletą jest ćwiczenie ortografii. Innowacyjnym rozwiązaniem w nauce języka angielskiego jest również *e-beam edge*, czyli tablica interaktywna połączona z komputerem i projektorem multimedialnym. Aplikacja e-beam umożliwia sporządzenie na tablicy notatek i rysunków oraz importowanie plików graficznych. Nowością w procesie nauczania języków obcych jest również bezprzewodowy tablet e-beam inscribe, służy on do prowadzenia dynamicznych i interaktywnych lekcji w każdym pomieszczeniu. Obsługiwanie za pomocą pióra urządzenie umożliwia każdemu uczestnikowi zajęć, zarówno nauczycielowi, jak i uczniom dostęp do tablic interaktywnych. Znaczącą rolę odgrywa tu również nauczyciel, który monitoruje pracę uczniów oraz skupia ich uwagę na tablicy, na której widoczne są wszystkie czynności wykonywane za pośrednictwem tabletu. Ponadto urządzenie to może komentować lub poprawiać prezentacje ucznia wyświetlane na tablicy interaktywnej. Inne urządzenia to e-beam engage,

210 ——— Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego

czyli kolejny rewolucyjny system łączy wszystkie multimedia, czyli dźwięk, obraz oraz dostęp do Internetu oraz i-beam focus, czyli wizualizer przetwarzający każdy realny obiekt w jego postać cyfrową. Urządzenia te wyświetlają na tablicy interaktywnej prace domowe uczniów, usprawniają w znacznym stopniu naukę ortografii, słuchania i mówienia w naturalnych sytuacjach. Ponadto, dynamizują prace uczniów na lekcji oraz zachęcają do nauki języka angielskiego. Najnowocześniejszą technologią w nauczaniu języka jest również tzw. *ebook*, czyli podręcznik interaktywny. Jest to wersja elektroniczna tradycyjnego podręcznika. Interaktywny ebook posiada wiele funkcji, które są coraz częściej wykorzystywane na lekcji. Pozwala on na odtworzenie ścieżki dźwiękowej, tym samym uczniowie mają możliwość ćwiczenia rozumienia ze słuchu oraz pozwala również na sprawdzenie znaczenia słowa w interaktywnym słowniku, w formie kwizu lub gry powtórzyć poznany na lekcji materiał leksykalny i gramatyczny oraz wykonać wiele innych interaktywnych ćwiczeń językowych. Należy też zaznaczyć, iż praca z interaktywnym e bookiem przyczynia się także do rozwoju umiejętności komunikacyjno-informacyjnych, czyli tych niezbędnych w obecnej dobie. Konieczność rozwijania tych umiejętności została uwzględniona w nowej podstawie programowej⁶. Należy też zaznaczyć, iż tradycyjny podręcznik nie został wyparty przez interaktywny e book. Treści znajdujące się w tradycyjnym podręczniku zostały jedynie wzbogacone o dodatkowe ćwiczenia oraz możliwości oferowane przez nowe technologie. Jednakże powyższe innowacyjne techniki nauczania mają swoje mocne i słabe strony. Niewątpliwą zaletą wykorzystywania innowacyjnych technologii informacyjnych w nauczaniu języka angielskiego jest zwiększenie motywacji ucznia do interaktywnej nauki dostosowanej do potrzeb dwudziestego pierwszego wieku. Uczeń otrzymuje nowoczesne narzędzie, dzięki któremu praca domowa, czy też praca na lekcji staje się bardziej atrakcyjna. Innowacyjne technologie są nieocenioną pomocą we wszelkiego rodzaju powtórkach materiału, gdyż każde ćwiczenie może być powielane wielokrotnie. Dzięki materiałom audiowizualnym oraz interaktywnym ćwiczeniom uczniowie o różnych technikach uczenia się mogą robić postępy szybciej niż podczas korzystania z tradycyjnych publikacji. Przede wszystkim przyczynia się do

⁶<http://www.egis.com.pl/?m=page&id=202>. (Dostęp 28.12.2013 r.).

rozwoju technologii komunikacyjno-informacyjnej. Zaletą nowoczesnych technologii dla nauczyciela jest pomoc w prowadzeniu ciekawych i efektywnych lekcji, zwłaszcza w grupach, w których poziom językowy uczniów jest zróżnicowany. Najważniejsze zalety innowacyjnych technik to przede wszystkim rozwijanie czterech umiejętności językowych. Nauka czytania jest prezentowana w postaci tekstów z gotowym słowniczkiem, uczeń tym samym ma możliwość wysłuchania prawidłowej wymowy. Tym samym przyswajanie przez uczniów nowego słownictwa jest bardziej atrakcyjne niż z tradycyjnego podręcznika. Rozumienie ze słuchu jest podane w sposób przystępny zarówno dla ucznia jak i dla nauczyciela. Możliwość odsłuchania gotowych tekstów z podręcznika interaktywnego eliminuje tym samym potrzebę korzystania z magnetofonu. Odtwarzanie tekstu w stylu karaoke z równoczesnym czytaniem sprzyja przyswajaniu języka i ćwiczeniu poprawnej wymowy oraz intonacji w języku angielskim. sprawność pisania jest również na bardzo wysokim poziomie. Uczniowie o różnym stopniu zaawansowania językowego mają możliwość korzystania z wielu pomocy podczas nauki pisania. W interaktywnym ebooku zostały podane przykładowe prace pisemne. Innowacyjne nauczanie gramatyki zostało zastosowane dzięki tzw. audiowizualnym kartom obrazkowym. Uczeń ma zatem możliwość nie tylko nauki nowo poznanych struktur językowych, ale również utrwalenia nowo poznanego materiału. Dodatkową zaletą są animacje w postaci autentycznych nagrań z Wielkiej Brytanii, ukazujących różne aspekty życia i kultury angielskiej. Uczeń ma możliwość zapoznania się z kulturą i obyczajami panującymi w Wielkiej Brytanii. Powyżej opisane zalety nowoczesnych technik nauczania w znacznym stopniu przyczyniają się do usprawnienia pracy na lekcji zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Jakkolwiek interaktywne i innowacyjne techniki nauczania języka angielskiego mają również słabe strony. Zdecydowanym minusem wprowadzania nowoczesnych rozwiązań w dydaktyce języka angielskiego jest brak środków finansowych na zapewnienie szkołom najnowocześniejszych sprzętów multimedialnych⁷. Po drugie, znacznym ograniczeniem jest używanie ćwiczeń interaktywnych do komunikowania się, gdyż są one użyte tylko w ćwiczeniach na tablicach interaktywnych. Ograniczona jest zatem komunikacja uczeń-nauczyciel. Jest

⁷K. Ahmad, M. Rogers, G.G. Corbett, R. Sussex, *Computers, language learning and language teaching*, Cambridge University Press 1985, s. 23.

to również utrudnienie w przygotowaniu ucznia do egzaminu maturalnego i bezpośredniej rozmowy z egzaminującym, ale również może sprawiać kłopot w porozumiewaniu się w sytuacjach naturalnych w kraju docelowym. Kolejną wadą jest całkowita eliminacja korzystania z tradycyjnych słowników, gdyż są one zastąpione „mini słownikami” umieszczonymi w podręcznikach interaktywnych. Podczas korzystania z nowoczesnych technik może pojawić się również problem ze zwiększeniem samodzielnego myślenia wśród uczniów, gdyż wszystkie teksty, ćwiczenia oraz słownictwo zostało podane niemalże gotowe. Problem może pojawić się zatem podczas egzaminu maturalnego, gdzie uczeń ma obowiązek stworzyć własną wypowiedź pisemną, bez dodatkowych pomocy dydaktycznych. Kolejną wadą jest brak współpracy z innymi uczniami w grupie. Jest to praca ukierunkowana w większej mierze na samodzielną realizację zadań przedstawionych w formie zabaw⁸.

5. Specyfika innowacyjnej metody CALL w procesie nauczania języka angielskiego

J. Zborowski podkreśla jednak znaczenie wprowadzania wszelkich nowości w procesie dydaktyki języka angielskiego. Określa on bowiem metodę CALL jako innowacyjną. Uważa on, iż edukacyjne ramy innowacji w szerszym znaczeniu to „pomysł, praktyka, która jest postrzegana przez odbiorcę jako nowość”⁹. Według tego, naukowy model innowacyjności oscyluje głównie wokół terminu „nowy”, czyli wdrażane są nowe przedmioty szkolne, nowe techniki nauczania, oraz tworzenie nowych środowisk naukowych. Przez ostatnie dwadzieścia lat technologie informacyjne zostały wcielone nie tylko w dziedzinie technologii informacyjnej, ale również pojawiły się w innych przedmiotach szkolnych, takich jak języki obce czy też przedmioty ścisłe. W znacznej mierze do tychże zmian przyczynił się coraz bardziej rozpowszechniony Internet. Według nowoczesnych form dydaktycznych innowacja jest postrzegana więc jako adaptacje oraz połączenie nowoczesnych technologii i utworzenie nowych przedmiotów szkolnych w obrębie instytucji edukacyjnych. W tym znaczeniu, innowacje mogą oznaczać wcielanie technologii wcześniej nie używanych, w ten sposób

⁸ <http://www.egis.com.pl/?m=page&id=197>. (Dostęp 28.12.2013 r.).

⁹ J. Zborowski, *Rozwijanie twórczej aktywności dzieci*, Warszawa 1986, s. 20.

nowa technologia informacyjna, czyli nauczanie języka angielskiego metodą CALL staje się innowacją. W tym kontekście należy rozpatrywać nowoczesne technologie jako narzędzie do wprowadzania innowacji. Nowe techniki nauczania stawiają zatem wyzwania nie tylko uczniom ale i nauczycielom. Mają one na celu zwiększenia motywacji uczniów do nauki oraz usprawnienie pracy placówek oświatowych. Nowoczesne techniki, takie jak praca z tablicą interaktywną, czy też podręcznikiem interaktywnym uatrakcyjnijają pracę na lekcjach. Dzięki temu nauka z wykorzystaniem nowoczesnych technologii łączy przyjemne z pożytecznym, uczniowie są bardziej zaangażowani w taką lekcję niż pracę z tradycyjnym podręcznikiem. Zadaniem szkoły dwudziestego pierwszego wieku jest w zaistniałych okolicznościach zapewnić placówkom oświatowym nowoczesny sprzęt oraz zwiększyć ilość kół zainteresowań¹⁰. Aby nowe technologiczne zastosowanie zostały wcielone potrzebne jest również zaangażowanie nauczyciela. Podobnego zdania jest Casey¹¹, który słusznie stwierdza, iż innowacje tworzą nowe środowiska naukowe, ale aby to nastąpiło potrzebne jest zastosowanie oraz wdrożenie zmian niezbędnych do wcielenia nowoczesnych technik nauczania.

6. Efektywność zastosowania metody CALL w nauczaniu języka angielskiego

Wszelkie metody aktywizujące istniejące obecnie w Polsce i na świecie, taki jak metoda audiolingwalna TESOL, czy też metoda projektu, może być połączona z zastosowaniem najnowocześniejszych technik multimedialnych. Obecnie popularne stało się CALL, czyli Computer Assisted Learning Language. Wprowadzanie innowacji językowych, takich jak metoda projektu edukacyjnego, czy też metoda audiolingwalna może być poparte e-learningiem. Pierwsza wspomniana już CALL z dominującą rolą ucznia w procesie uczenia się i kolejna tak zwana CALT (Computer Assisted Language Teaching) z dominującą rolą nauczyciela, który monitoruje prace ucznia i wyznacza role, jakie powinien odegrać adaptator tychże innowacji. Wskazane jest zatem połączenie tych dwóch innowacji i postrzeganie

¹⁰ S. Popek, *Twórczość*, Warszawa 1998, s. 20.

¹¹ R. Casey, *Towards sustainable and scalable Educational innovation informel by the learning societies*, IOS Press Netherlands 2005, s. 23.

214 ————— Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego komputera jako elementu wspomagającego proces nauczania i uczenia się. Komputer odgrywa tu rolę urządzenia w przyswajaniu języka angielskiego¹². Dzięki niemu można w prosty sposób dotrzeć do treści językowych zawartych na stronach internetowych, takich jak praca z tekstem anglojęzycznym z portalu BBC i parafrazowanie go, czy też korzystanie z nośników informacji, takich jak e-book, czyli podręcznik multimedialny, czy też tablic interaktywnych lub płyt CD/DVD. Dostępne w ten sposób programy komputerowe umożliwiają studiowanie rozmów i tekstów, ćwiczenie wymowy, wykonywania rozmaitych ćwiczeń gramatycznych i leksykalnych oraz słuchania tekstów i nagrywania swoich wypowiedzi. Niektóre wydawnictwa dążą do tego, aby owe materiały stały się samowystarczalnym materiałem dydaktycznym, jednak obecnie wykorzystywane są jako zestaw wspierający proces dydaktyczny. Niniejsza innowacja jest wpisana w obowiązujący system nauczania. Podstawami tego systemu są uczeń, nauczyciel, narzędzia do nauki oraz miejsce nauki. Programy komputerowe wdrażane do nauczania języka angielskiego mają zatem na celu wsparcie nauczyciela, a nie ograniczenie jego roli do minimum. Nowoczesne programy komputerowe wykorzystywane do nauki języka angielskiego, takie jak Euro Plus Angielski z Cambridge, czy Tell me More over. 7.0, stanowią dodatkowe zestawy materiałów do ćwiczeń językowych¹³.

Niewątpliwą zaletą tychże programów multimedialnych jest to, iż uczeń ma możliwość sprawdzenia swoich przyszłych i teraźniejszych umiejętności językowych. Poprzez nagrywanie swoich wypowiedzi ustnych w formie dialogów może w pełni uczestniczyć w rozmowach w języku angielskim odbywających się w codziennych, naturalnych sytuacjach, takich jak pytania o drogę, czy też dialog w sklepie. Następnie uczeń może sprawdzić swoją wypowiedź, tym samym samodzielnie oceniając swój poziom językowy. Ten proces oceny uznawany jest za bardziej obiektywny¹⁴. Tym samym wykorzystanie multimediiów w procesie przyswajania języka angielskiego daje możliwość korzystania z wiedzy na temat otaczającego świata. Dzięki korzystaniu z encyklopedii, takich jak Encarta, Grollier, czy też Hutchinson, uczeń ma możliwość zdobywania szerszej wiedzy nie tylko ćwicząc sprawności językowe, ale również nabywając wiedzę

¹²K. Ahmad, G.G. Corbett, M. Rogers, R. Sussex, *Computers, language learning and language teaching*, Cambridge University Press 1985, s. 30.

¹³Ibid., s. 32.

¹⁴C. Jones, S. Fortescue, *Using Computers in the language classroom*, Harlow 1987, s. 12.

kulturową na temat kraju, którego języka się uczy. Kolejnym materiałem innowacyjnym do nauki języka angielskiego stał się obecnie Internet. Strony internetowe w języku angielskim to znakomity materiał na lekcję. Jednak należy traktować to jedynie jako uzupełnienie procesu dydaktycznego¹⁵. Internet daje więc możliwość korzystania z większego zasobu informacji niż podręcznik. Umożliwia uczniowi zdobycie informacji na temat ulubionego zespołu, zwiedzania muzeum, czy też dotarcia do informacji z dziedziny matematyczno-przyrodniczej lub humanistycznej. Można również pracować na lekcji ze źródłami informacyjnymi. Rolą nauczyciela jest przede wszystkim monitorowanie pracy ucznia na lekcji, dawanie wskazówek czy uwag. Niezwykle pomocne są tutaj przewodniki po stronach internetowych, takie jak „Dave Sperling s internet Guide”, „Language and Internet”, czy też „The internet and the language classroom”. W multimedialne innowacje polecane są jako baza internetowych poszukiwań. Obecnie niezwykle popularne stało się wykorzystywanie słowników dostępnych na płytach CD. Oprócz definicji słów w języku angielskim uczniowie mają możliwość korzystania z ćwiczeń leksykalnych i gramatycznych. Dużą rolę pełnią również fora internetowe, takie jak UNESCO, grupy dyskusyjne, czy też poczta, gdzie uczeń ma bezpośredni kontakt z interlokutorem. Dzięki komunikatorom internetowym, takim jak Skype, uczeń ma możliwość ćwiczenia języka mówionego z uczniem z Anglii. Niewątpliwie rozwija to umiejętności komunikacyjne i zwiększa motywację do nauki języka. Wadą tego typu ćwiczeń może okazać się to, iż język potoczny jest nieformalny i często odbiega od poprawności językowej. Zaletą jest jednak to, iż uczeń może ćwiczyć język nieformalny, używany przez Anglików w sytuacjach codziennych¹⁶. Kolejną innowacją w nauczaniu języka angielskiego w szkołach średnich coraz częściej wykorzystywaną jest przekaz telewizyjny. Nośniki tego przekazu, czyli płyty DVD i kasyety wideo mają wiele zalet. Przekaz słuchowy pomaga ćwiczyć słuchanie ze zrozumieniem, natomiast obraz pobudza receptory wzrokowe, przez co uczeń szybciej zapamiętuje wyrażenia i zwroty językowe. Jest to metoda audiolingwalna i audiowizualna rozpowszechniona w placówkach oświatowych. Prezentując język życia codziennego z programów kulturowych, takich jak „Frost over England”, czy też „Yes Prime Minister” uczeń może identyfikować się

¹⁵ J. Krajka, *Podręczniki i Internet*, WSiP 2003, s. 45.

¹⁶ A. Cander, *Internet jako łatwo dostępne źródło informacji. Języki obce w szkole 2003*, s. 56.

216 ——— Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego z postaciami z programów, niewątpliwie zwiększa to zainteresowanie uczniów językiem oraz pobudza motywację i wyobraźnię, co jest niezwykle ważnym elementem w procesie uczenia się języka angielskiego¹⁷. Wysoce interesujące jest tu przedstawianie uczniom scenek filmowych, gdyż one wprowadzają słownictwo oraz zagadnienia gramatyczne z danego obszaru językowego. Innowacja terminu MALL (Multimedia Assisted Language Learning) powstała w oparciu o CALL oraz CALT, wspomniane powyżej. Jest to multimedialne wspomaganie nauczania języka angielskiego. Multimedia, czyli sprzęt komputerowy oraz telewizyjny odgrywają znaczącą rolę w innowacyjnym nauczaniu języka na miarę szkoły dwudziestego pierwszego wieku¹⁸. Innowacyjne nauczanie języka angielskiego w szkolnictwie może odbywać się również poprzez redagowanie internetowego magazynu w języku angielskim, w którym mogą być poruszane kwestie z życia szkoły. Mogą to być na przykład wywiady z nauczycielami oraz upowszechnienie i wymiana tradycji i realiów krajów anglojęzycznych. Znakomitą metodą szybszego przyswojenia języka jest również nagrywanie filmów krótkometrażowych, w których poruszane są kwestie lokalne, czy też szkolne. Zwiększa to niewątpliwie efektywność przyswajania nowego słownictwa i rozwija sprawność mówienia. Potencjalni adaptatorzy tychże innowacji, czyli uczniowie i nauczyciele mogą również przeprowadzić lekcje w języku angielskim z przyrody, matematyki, czy też muzyki. Korelacja materiału nauczania języka z wybranymi treściami z przedmiotów humanistycznych, czy też ścisłych może odbyć się jedynie w grupach zaawansowanych językowo, gdyż w przeciwnym razie uczeń może zniechęcić się do przedmiotu. Interdyscyplinarna nauka języka jest znakomitą rozwiązaniem w szkołach prowadzących wymiany z Anglią, gdzie lekcje mogą być prowadzone w dwóch językach.

Reasumując, wprowadzanie innowacji w nauczaniu języka angielskiego powyżej opisanych, takich jak metoda projektu edukacyjnego, czy też CALL, CALLT oraz CALM uatrakcyjnia sposób nauczania i uczenia się języka obcego oraz ukazuje wszechobecny wpływ języka angielskiego na inne dziedziny życia, takie jak przyroda, matematyka, czy muzyka i film. Kolejną zaletą innowacyjności jest kształtowanie postaw otwartości w nawiązywaniu

¹⁷F. Marty, *Reflections of the use of computers in second language acquisition*, "Elsevier University of Illinois" 1981, s. 25.

¹⁸D. Teeler, P. Grey, *Use the Internet in ELT*, "Pearson Education Limited" 2000, s. 34.

i podtrzymywaniu kontaktów interpersonalnych z cudzoziemcami, czy też tolerancji. Poznanie możliwości programów komputerowych i Internetu pomaga udoskonalic umiejętności językowe oraz rozwija zdolności lingwistyczne, jak również zwiększa motywację uczniów do nauki języka angielskiego poprzez ukazanie jego przydatności w sytuacjach codziennych. Inną zaletą jest to, iż uczeń przełamuje wewnętrzną barierę komunikacyjną i rozwija poczucie własnej wartości oraz wiary we własne możliwości. Ponadto, potencjalni adaptatorzy innowacji uczą się, jak właściwie korzystać z zasobów internetowych w celu doskonalenia znajomości języka obcego, mają możliwość poznania stron internetowych specjalnie przygotowanych dla uczących się języka angielskiego, korzystają ze słowników internetowych, poszerzają słownictwo poprzez różnorodne metody obcowania z językiem oraz rozwijają umiejętność pisania poprzez redagowanie magazynu internetowego w języku angielskim. Jak zatem przedstawia się obraz wprowadzania innowacji w procesie nauczania języka angielskiego na przykładzie projektów edukacyjnych oraz metody CALL w Polsce i jak wypadamy na tle innych krajów Unii europejskiej?

7. Europejskie statystyki dotyczące metody CALL

Do obecnych innowacji w szkołach można zaliczyć wymiany międzynarodowe młodzieży zarówno multilateralne jak i bilateralne, wprowadzenie technologii informacyjnej podczas nauki języka angielskiego, wprowadzenie podręczników multimedialnych oraz wszelkiego rodzaju projekty UNESCO i fora internetowe młodzieży licealnej z całego świata, gdzie dyskusje na temat ochrony środowiska odbywają się w języku angielskim. W większości krajów Unii Europejskiej sugeruje się stosowanie innowacji dydaktycznych. Dotychczasowe badania owych innowacyjności zostały wykonane przez program EURIDICE. Analizie poddane zostały szkoły stosujące innowacje edukacyjne w nauczaniu języka angielskiego. Z raportów unijnych wynika, iż uczenie się poprzez udział w projektach jest implementowany niezwykle często i zdecydowanie przynosi pożądany efekt, gdyż 80 % młodzieży licealnej uczy się efektywnie języka angielskiego tą metodą. Kolejną badaną innowacją jest uczenie się spersonalizowane, metoda ta okazała się równie popularna, co projekt, gdyż 78 % licealistów

218 ——— Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego w Europie korzysta z tej metody. Badania typu naukowego cieszą się już mniejszą popularnością, gdyż w 68% szkół owa metoda projektu badawczego była stosowana. Najslabiej wypadło uczenie się online, gdyż tylko 50% szkół unijnych korzysta z najnowszych oprogramowań do tablic interaktywnych, czy też posiada dostęp do najnowocześniejszych środków multimedialnych¹⁹.

8. Definityjne ujęcie metody projektu edukacyjnego wraz z jego specyfiką

W myśl zasady Benjamina Franklina „mówisz mi, a ja zapominam, uczysz, a zapamiętuję, angażujesz mnie, a ja się uczę”²⁰ szkoła XXI wieku powinna wyjść naprzeciw wymaganiom i oczekiwaniom, jakie stawia współczesna edukacja. Przystawianie języka obcego to proces złożony. Metody, które kiedyś cieszyły się powszechnym zainteresowaniem w Polsce i na świecie, takie jak metoda gramatyczno-tłumaczeniowa obecnie są rzadko stosowane. Niewątpliwie multimedia, e-learning odgrywają dużą rolę w nauczaniu języków obcych, do innowacji XXI wieku w uczeniu języka angielskiego można również zaliczyć projekt edukacyjny, który stał się rozpowszechniony w Polsce i na świecie. Najpopularniejsze jednak stały się metody aktywizujące ucznia, pozwalające mu na rozwój osobowy i twórczość, czyli odejście od encyklopedyzmu. Jedną z takich metod jest praca metodą projektu edukacyjnego, mająca na celu edukację języka angielskiego. W celu szerszego zgłębienia istoty innowacji jaką jest niewątpliwie projekt, należy wyjaśnić podstawy teoretyczne.

Według Williama H. Kilpatricka²⁰ u podłoża innowacji w nauczaniu języka angielskiego, takich jak metoda projektu leży filozofia pragmatyzmu i konstruktywizm poznawczy. Metody aktywizujące, takie jak metoda projektu pozwalają na samodzielne poszukiwanie źródeł wiedzy i na tej podstawie wyciąganie własnych wniosków ze wspólnej pracy nad daną kwestią. Metody aktywizujące to metody nauczania zwiększające czynny udział uczących się w zajęciach dydaktycznych. Metoda projektu jako jedna z metod aktywizujących jest również swego rodzaju strategią dydaktyczną, powstała w XIX wieku w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej.

¹⁹ A. Horvath, S. Dalferth, S. Noorani, *Key data on learning and innovation ICT AT school In Europe*, “EU Bookshop” 2011, s. 116.

²⁰ A. Mikina, *Jak wykonywać zadania metodą projektów*, Warszawa 1997, s. 11.

Służy ona również do wychowania młodzieży w duchu innowacyjności. W XIX wieku metoda ta odgrywała znaczącą rolę w kształceniu zawodowym. Stanowiła drogę rozwoju w czasach feudalizmu. Termin „projekt” pojawił się w literaturze pedagogicznej amerykańskiej przed 1900 rokiem. Metoda projektu była wówczas wykorzystywana przede wszystkim w kształceniu zawodowym. Stosowana była najczęściej w liceach ogólnokształcących w nauczaniu praktycznym, takim jak wykonywanie prac ręcznych, czy też w kształceniu rolniczym. Wówczas projekty nastawione były głównie na wytwarzanie. Miała ona za zadanie zwiększyć udział młodzieży licealnej w pracach czeladniczych, czy rolniczych. Pojęcie i nazwa projekt pochodzi z języka włoskiego „progetti”²¹. Nazywane tak były wówczas praktyczne ćwiczenia edukacyjne, które wykonywali studenci architektury w Academia di San Luca. W renesansowym ujęciu podstawowe cechy tej metody to samodzielne uczenie się poprzez realizację większego przedsięwzięcia, rozwiązywanie problemów praktycznych w warunkach szkolnych, jak również wykorzystanie wiadomości z rozmaitych dyscyplin naukowych i przedstawienie wyników pracy w formie szkicu, planów lub modelu. Jednak to John Dewey, znany filozof i pedagog wprowadził nowy wymiar projektu. Uważał on, że wprowadzenie metody projektów do szkół powinno być nastawione przede wszystkim na rozwój dziecka. Dla Deweya bardzo istotna była koncepcja uczenia się poprzez rozwiązywanie problemów. Nawiązuje ona tym samym do innowacyjnej strategii uczenia się, zwanej Problem Based Learning. Jednakże najistotniejsze dla Deweya jest ukierunkowana aktywność w grupie społecznej. Według Deweya „pierwsze zadanie szkoły polega na zaprawianiu dzieci do wspólnego działania i wzajemnej pomocy w życiu, na zaszczepianiu im poczucia wzajemnej zależności i na dopomaganiu im praktycznie do stwarzania warunków do wprowadzenia wczyn tego nastawienia”²². Po raz drugi William H. Patrick, uczeń Johna Deweya opisał i zdefiniował metodę projektu. Według niego projekt to „zamierzone działanie wykonywane z całego serca w środowisku społecznym”²³. Uważał również, iż „metoda projektów nie jest tylko jedną z metod kształcenia, lecz należy ją rozumieć jako metodę ogólną, normę postępowania dydaktycznego,

²¹ J. Dewey, *Democracy and education: an Introduction to philosophy of education*, Harvard University 2007, s. 15.

²² Ibid., s. 48.

²³ W.H. Patrick, *Philosophy of Education*, “New York Macmillan” 1951, s. 44.

220 ————— Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego czy wręcz cały system pedagogiczny oparty o filozofię samodzielnego uczenia się.

W roku 1920 John A. Stevenson przyjął najbardziej reprezentatywną definicję projektu. Uważał on, iż winny zostać spełnione cechy postępowania, takie jak zmiana postawy, a nie gromadzenie wiedzy, czy też wprowadzanie zasad teoretycznych tylko w miarę potrzeby, a więc odejście od encyklopedyzmu i koncentrowanie się na pragmatycznych kwestiach. Według Stevensona zagadnienia problematyczne powinny być związane z otaczającą rzeczywistością, a nie sztuczne. Uważał również, iż nabywanie wiadomości powinno odbywać się drogą rozumowania, a nie przez pamięciowe przyswajanie²⁴. W Polsce pierwsze próby wdrażania tej innowacyjnej metody miały miejsce przed I Wojną Światową. Pierwsze projekty, które zaczęto wówczas realizować, to budowa budynków szkolnych, prace na polu i w ogrodzie, czy krajoznawstwo. Propagatorką metody projektu w Polsce była Wanda Dzierzbicka. Po II Wojnie Światowej metodę tę zaczęto stosować w gimnazjach w ramach indywidualnego toku kształcenia. Od 1989 roku metoda ta została spopularyzowana za sprawą Centrum Edukacji Obywatelskiej. Według W. Szymańskiego „metoda projektów jest metodą kształcenia sprowadzającą się do tego, iż zespół osób uczących się samodzielnie inicjuje, planuje i wykonuje pewne przedsięwzięcie oraz ocenia jego wykonanie”²⁵.

Według Szymańskiego najważniejsze cechy projektu to podmiotowość uczącego się, całościowość, odejście od tradycyjnego oceniania, progresywna rola nauczyciela, czyli główną rolę nauczyciela jest motywowanie uczniów do działania oraz zachęcanie uczniów do samodzielności, jak również rozwój indywidualnych zainteresowań ucznia. Rolą nauczyciela jest wspierać ucznia, tak aby uczeń nauczył się jak się uczyć, czyli wypracował w sobie swoją własną technikę pracy. W procesie przyswajania języka angielskiego czynniki wyszczególnione przez Szymańskiego są niezwykle ważne. Z praktyki pedagogicznej wynika, że to co wykonuje się z pasją pozostaje na trwałe w pamięci. Nie są to tylko działania nauczyciela, ale również aktywność ucznia. Zatem działania wyzwalające wśród uczniów aktywność i chęć do pracy powinny się znaleźć w centrum zainteresowania nauczycieli.

Cennymi elementami nauki języka angielskiego jest wzbudzenie

²⁴T. Patrick, *The Project Method*, *Teachers College Record* 19, 1918, s. 319-334.

²⁵K. Wyszynska, *Czym jest metoda projektów?* Warszawa 2002, s. 9.

zainteresowania przedmiotem, zachęcenie ucznia do nauki języków obcych w sposób innowacyjny, twórczy. Rolą nauczyciela zaś jest uświadomienie uczniom, jak ważna jest nauka języków obcych, gdyż najważniejsza jest w tej metodzie silna i pozytywna motywacja²⁶. W nauczaniu języka angielskiego wybór metody projektu stanowi rozszerzenie działania uczniów poza salę lekcyjną. Dotychczas pracując metodą projektu poruszałam takie kwestie jak wpływ muzyki na jakość i efektywność uczenia się języka angielskiego, czy też prezentowanie problemów lokalnych, ekologicznych, które uczniowie opisują i przedstawiają w języku angielskim. Jest to dobry sposób na połączenie nauki języka z naukami matematyczno-przyrodniczymi, bądź humanistycznymi. Projekt językowy może przyjąć również formę reportażu, który uczniowie wykonują podczas wymiany polsko-angielskiej, jak również wywiadów z obcokrajowcami w języku angielskim. Jest to również element dialogu międzykulturowego. Podsumowując, uczniowie nie tylko przyswajają język obcy, ale również uczą się obyczajów, tradycji i kultury związanej z krajem, który opisują w projekcie. Jest to niezwykle inspirujące oraz twórcze. Uczeń nabywa tolerancji, uwrażliwia się na kulturę innych krajów. Metoda projektu może więc być wykorzystana jako zakończenie blogu tematycznego, podsumowanie lub utrwalenia materiału, z którym wcześniej uczniowie spotkali się już w trakcie zajęć lekcyjnych. Językowo, uczestnik projektu ćwiczy sprawność czytania ze zrozumieniem, słuchania oraz mówienia. Gramatyka w tego typu metodach aktywizujących jest znacznie okrojona. A więc w większej mierze kładziony jest nacisk na praktyczne umiejętności językowe bardziej niż na teoretyczne²⁷.

9. Podsumowanie

Reasumując, metoda projektu jako metoda aktywizująca i innowacyjna polega na zwiększeniu aktywności wśród potencjalnych adaptatorów oraz umożliwia osiąganie lepszych rezultatów podczas przyswajania nowego słownictwa, pełni również funkcję samopoznawczą, gdyż uczeń ma możliwość wykazania się własną inwencją twórczą, nie narzuconą przez nauczyciela, a jedynie monitorowaną. Kolejną zaletą metody projektu jest integracja

²⁶ D. Rosalska, *Od słowa do działania*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 8.

²⁷ *Ibid.*, s. 4.

222 _____ Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego wszystkich sprawności językowych, takich jak czytanie, mówienie, pisanie i słuchanie. Pomaga przełamać bariery językowe, stereotypy oraz zachęca do poznawania odrębnych kultur.

Powyżej przedstawiona analiza efektywności CALL oraz metody projektu edukacyjnego jest niezwykle istotna w procesie implementacji powyższych innowacji w procesie edukacji języka angielskiego. Umożliwia ona zapoznanie się z potrzebami edukacyjnym potencjalnych adaptatorów i dostosowanie metod pracy do poszczególnych grup uczniów. Podsumowując, zastosowanie metody CALL oraz projektu edukacyjnego w nauce języka angielskiego posiada zarówno dobre i złe strony. Niewątpliwie połączenie nauki języka angielskiego z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych daje uczniom możliwość nauki poprzez zabawę i uatrakcyjnia lekcje, poprawia jakość zwłaszcza sprawności komunikacyjnych oraz leksykalnych, ale także sprawności rozumienia ze słuchu. Z drugiej zaś strony brak funduszy na zakup nowoczesnych urządzeń, czy też ograniczenie interakcji nauczyciel-uczeń oraz uczeń-uczeń może być utrudnieniem. Można jednak połączyć pracę tradycyjną metodą z podręcznikiem interaktywnym na lekcji, wówczas zarówno uczniowie, jak i nauczyciele będą usatysfakcjonowani. Tak zindywidualizowany proces uczenia się i nauczania języka angielskiego powoduje, iż każdy uczeń na różnym poziomie językowym osiągnie sukces.

10. Summary

The following chapter explores the topic of effectiveness as well as attractiveness in innovative teaching techniques on the example of methods such as CALL and Project. To reveal the main idea of CALL and project the characteristic and the usage of these methods were subjected to analysis. The author discuss the following methods applied in English Language Teaching in Polish schools. This chapter points out the functions as well as weak and strong points of implementing the above mentioned methods, which are commonly used in modern English Teaching Techniques. It has been illustrated the potential impact on innovation adaptors. The specification of CALL and a Project and their reflection in contemporary educational establishment has been emphasised. The recent chapter has detailed the contexts and conditionings of the CALL and project's effectiveness. The above

mentioned methods were submitted to analysis. The presented chapter has been accompanied by appropriate conclusions. Author has also presented the meaning of using these methods in the twenty first century school.

Key Words: innovation, Project method, CALL method, teacher.

11. Bibliografia

1. Ahmad K., Rogers M., Corbett G.G., Sussex R., *Computers, language learning and language teaching*, "Cambridge University Press" 1985.
2. Bernacka D., *Od słowa do działania*, Warszawa 2001.
3. Cander A., *Internet jako łatwo dostępne źródło informacji, Języki obce w szkole*, 2003.
4. Casey R., *Towards sustainable and scalable Educational innovation informel by the learning societies*, "IOS Press Netherlands" 2005.
5. Chin M., Benne K.D., *General Strategies for effecting changes In human system*, New York 1976.
6. Dewey J., *Democracy and education: an Introduction to philosophy of education*, Harvard University 2007.
7. Horvath A., Dalferth S., Noorani S., *Key data on learning and innovation ICT AT school In Europe*, "EU Bookshop" 2011.
8. Jones C., Fortescue S., *Using Computers in the language classroom*, Harlow 1987.
9. Krajka J., *Podręczniki i Internet*, 2003.
10. Marty F., *Reflections of the use of computers in second language acquisition*, Illinois 1981.
11. Mikina A., *Jak wykonywać zadania metodą projektów*, Warszawa 1997.
12. Papert S., *Computer Criticism vs. technotactatic thinking*, Routledge University 1987.
13. Patrick T., *The Project Method*", *Teachers College Record* 19, 1918.
14. Patrick, W.H., *Philosophy of Education*, "New York Macmillan" 1951.
15. Perkins D.N., *The fingertip effect: how information processing technology shapes thinking*, Routledge University 1987.
16. Popek S., *Twórczość*, Warszawa 1998.
17. Rosalska D., *Od słowa do działania*, Warszawa 2001.
18. Teeler D., Grey P., *Use the Internet in ELT*, "Pearson Education Limited" 2000.

- 224 ——— Wykorzystanie metody projektu oraz metody Computer-Assisted Language Learning (CALL) w innowacyjnym procesie nauczania języka angielskiego
19. White R., *The ELT Curriculum Design, Innovation and management*, “Blackwelly Press” 1988.
20. Wszyńska K., *Czym jest metoda projektów?* Warszawa 2002.
21. Zborowski J., *Rozwijanie twórczej aktywności dzieci*, Warszawa 1986.

dr Krzysztof Linowski

Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu

*Początkiem każdego dzieła-słowo,
a przed każdym działaniem-mysli.
Korzeniem zamierzeń jest serce,
skąd wyrastają cztery gałęzie:
dobro i zło, życie i śmierć,
a nad tym wszystkim język ma pełną
władzę¹*

Rozdział IX

Rozmowa jako sposób sprawnego funkcjonowania organizacji pracy penitencjarnej

1. Streszczenie

Rozmowa jest zasadniczym instrumentem ludzkiej komunikacji. Komunikowanie zmierza do rozwijania umiejętności porozumiewania się w sposób jasny, prosty, nie oceniający, nie karzący. Nakierowane jest także na rozwiązywanie konfliktów i sporów na zasadzie rozwiązywania problemów, nie zaś drogą przymusu czy manipulacji. Niewłaściwe komunikowanie się jest niemałym problemem w dzisiejszym świecie. Porozumiewanie się ludzi ze sobą w dzisiejszych czasach często ulega wypaczeniu. W codziennym życiu bywa, że gdy myślimy, że komunikujemy coś jakiejś osobie, osoba ta słyszy coś zupełnie innego. W artykule zaprezentowano rodzaje rozmów, które są realizowane w pracy penitencjarnej i są one określone w przepisach regulujących tę przestrzeń oddziaływań. Wydaje się, że to rozmowa i dialog mają zasadnicze narzędzie w pracy wychowawcy penitencjarnego oraz prawidłowe ich prowadzenie, wykorzystanie i dokumentowanie sprzyja odpowiedniej organizacji pracy penitencjarnej, a także odwrotnie, sprawna organizacja pracy penitencjarnej sprzyja prowadzeniu „dobrej rozmowy” i „rzecowego dialogu”. Wyrażam przekonanie, że obie te sytuacje mają przemożny wpływ na siebie i w ten sposób tworzą rzeczywistość wychowawczą i organizacyjną.

¹ Mdr Syr, 37, 16-18. *Biblia tysiąclecia*, Wydanie II, Poznań 1991.

Słowa kluczowe: rozmowa, dialog, praca penitencjarna, organizacja pracy resocjalizacyjnej.

2. Wstęp

W pedagogice, także pedagogice resocjalizacyjnej, przyjmuje się, że podstawą wychowania jest więź między podopiecznym a wychowawcą. Podopieczni oczekują szacunku i zainteresowania ich osobą, wsparcia oraz doradztwa. U osób niedostosowanych społecznie² zazwyczaj więź z osobami znaczącymi jest niewykształcona lub została zerwana. Często bywa, że osoba niedostosowana społecznie już w dzieciństwie straciła zaufanie do ludzi, a jego odzyskanie wydaje się dla niej niemożliwe. Zadaniem wychowawcy jest pomóc podopiecznemu w rozwinięciu zdolności do budowania więzi i nawiązania dialogu z drugim człowiekiem. Sposób zachowywania się osoby niedostosowanej społecznie utrudnia jej ukształtowanie prawidłowej relacji z otoczeniem. Mimo wszystko opiekun powinien starać się nawiązać właściwą relację wychowawczą, a instytucja penitencjarna stworzyć odpowiednie warunki do ich realizacji. Jak nawiązać ożywioną i empatyczną relację oraz stworzyć atmosferę współpracy z dziećmi niedostosowanymi społecznie? Niewątpliwie jakość relacji i wzajemnej współpracy odgrywa zasadniczą rolę w pracy wychowawczej. Można się zastanawiać, na ile stosowane metody wychowawcze byłyby skuteczne, gdyby nie było odpowiedniej relacji między opiekunem a podopiecznym. Trudno powiedzieć, co bardziej wpływa na podopiecznego: czy relacja wychowawcza czy stosowane metody. Trudność ta w dużej mierze dotyczy określenia, czym właściwie jest pozytywna relacja wychowawcza, tego, jak ją mierzyć, oraz ustalenia, w jakim stopniu stanowi ona prognozę rzeczywistych rezultatów podjętych oddziaływań resocjalizacyjnych. W związku z tym najczęściej definiuje się ją poprzez opisywanie cech i zachowań wychowawcy, które pozytywnie wpływają na wychowanków. Relacja powstała między wychowawcą a niedostosowanym społecznie ma istotny wpływ na przebieg procesu resocjalizacji. Z jednej strony ona sama może mieć właściwości psychokorekcyjne, z drugiej – tworzy grunt do skuteczniejszego realizowania podejmowanych interwencji

² B. Pastwa-Wojciechowska, *Pojęcie niedostosowania społecznego i psychopatii-dialog, spór czy kompromis naukowy*, [w:] *Dialog w integracji i reintegracji społecznej*, (red.) T. Zacharuk, M. Konopczyński, S. Sobczak, Siedlce 2012, s. 138-140.

resocjalizacyjnych. Niektórzy wychowawcy, twierdzą, że ciepła i życzliwa atmosfera w relacji wychowawca – podopieczny zapewnia wystarczające warunki do tego, by ich podopieczni czerpali znaczne korzyści ze współpracy.

3. Rozmowa i dialog

Rozmowa jest podstawowym narzędziem ludzkiej komunikacji, wymiany informacji i porozumiewania się. Zalicza się ją do podstawowych kompetencji interpersonalnych³. Jest to wzajemna wymiana myśli za pomocą słów⁴. „Odniesienie się do innego człowieka to dialog-to inne imię miłości, jako zaprzeczenie wrogości, nieufności, a praktykowanie odpowiedzialności za bliźniego”⁵. Jest to zachowanie typowo ludzkie i dotyczy związków z ludźmi w ogóle, a zwłaszcza do bliskich związków. Komunikowanie się obejmuje następujące cele:

- rozwijanie umiejętności komunikowania się w sposób jasny, prosty, nie oceniający, nie karzący i unikający atrybucji,

- rozwijanie zmysłu dociekliwości, chęci analizowania własnego zachowania i przeprowadzania eksperymentów dotyczących sposobu swego funkcjonowania w świecie,

- rozwijanie zdolności rozwiązywania konfliktów i sporów na zasadzie rozwiązywania problemów, nie zaś drogą przymusu czy manipulacji,

Prowadzący konwersację pomaga stworzyć atmosferę zaufania i intensywnego dociekania, w której interlokutor skłonny jest przyjrzeć się dokładnie własnemu zachowaniu. Problem niewłaściwego komunikowania się jest niemałym problemem w dzisiejszym świecie. Porozumiewanie się ludzi ze sobą w dzisiejszych czasach często ulega wypaczeniu. W codziennym życiu bywa, że gdy myślimy, że komunikujemy coś jakiejś osobie, osoba ta słyszy coś zupełnie innego⁶.

W odpowiednim komunikacie zawarte są przynajmniej cztery elementy: zawartość rzeczowa, relacja z osobą, ujawnienie siebie oraz apel,

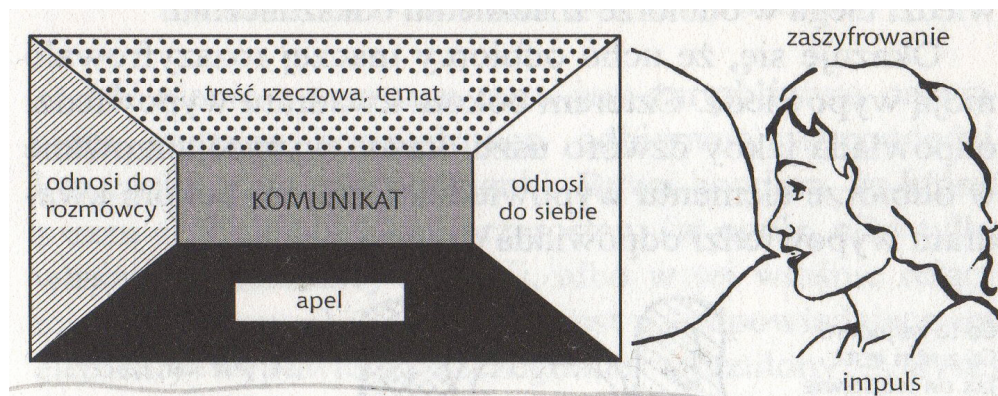
³ J. McWhirter, B. McWhirter, A. McWhirter, E. McWhirter, *Zagrożona młodzież*, Warszawa 2005, s. 148-149.

⁴ M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1992, s. 103.

⁵ A. Baładynowicz, *Spotkanie i dialog w procesie resocjalizacji*, [w:] T. Zacharuk, M. Konopczyński, S. Sobczak (2012), op. cit., s. 19.

⁶ E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1998, s. 481-482.

który zachęca do prowadzenia rozmowy. Graficznie przedstawia to poniższy rysunek.



Rys. 1. Zawartość komunikatu⁷

Autentyczny i oparty na empatii dialog to istotny element procesu wspierania podopiecznego, ale powinny mu towarzyszyć także wiedza, umiejętności i zasoby obydwu stron. Trudno uzyskać pozytywne zmiany resocjalizacyjne w pracy z podopiecznymi, których relacja z wychowawcami nie jest dobra⁸. Wsparcie ukierunkowane na aktywizację oraz regenerację sił ludzkich może mieć charakter spontaniczny (pomoc przyjacielska czy sąsiedzka w określonej sytuacji) lub też posiadają charakter ciągły (wsparcie rodzinne, organizacyjne, instytucjonalne). Zapotrzebowanie na wsparcie społeczne wzrasta w sytuacjach trudnych⁹, zadaniowych, stresowych czego jednym z przykładów może być sytuacja uwięzienia, a zwłaszcza perspektywa odbywania długoterminowej kary pozbawienia wolności. Należy także podkreślić, że warunkiem skuteczności interakcji, jaka zachodzi pomiędzy uczestnikami procesu wsparcia społecznego jest trafność pomiędzy oczekiwanym a uzyskanym wsparciem. Ludzie poszukujący, ale także potrzebujący wsparcia różnią się subiektywnym poczuciem potrzeby pomocy i zdolnością do wykorzystania jej, jak również umiejętnością inicjowania, poszukiwania więzi

⁷E. Sujak, *ABC psychologii komunikacji*, Warszawa 2011, s. 37.

⁸R. Opora, *Resocjalizacja. Wychowanie i psychokorekcja nieletnich niedostosowanych społecznie*, Kraków 2010, s. 21-22; G. Pawlak, *Bliskość emocjonalna w terapii i resocjalizacji na przykładzie zbadanej grupy osób koczujących swoje ciało-propozycja modelu*, [w:] *Terapia w resocjalizacji. Część II ujęcie praktyczne*, (red.) A. Rejzner, P. Szczepaniak, Warszawa 2009, s. 11-120; M. Przetacznik-Gierowska, Z. Włodarski, *Psychologia wychowawcza*, Warszawa 1998, s. 140.

⁹R. James, B. Gilliland, *Strategie interwencji kryzysowej*, Warszawa 2005, s. 58-60.

dających potencjalną gwarancję wsparcia¹⁰. Rozmowa wychowawcza należy do oddziaływań werbalnych i niedyrektywnych. Jej celem jest zorientowanie się w oczekiwaniach interlokutora, jego potrzebach, sposobie rozumienia sytuacji, w jakiej się znajduje, rozpoznanie, jaka jest gotowość do współpracy. Zadaniem wychowawcy jest stwarzanie warunków do dialogu (chodzi o miejsce, czas, ale także o stan umysłu, postawę). W czasie rozmowy wychowawca zmierza do poznania faktów z życia osadzonego, ustala przyczyny jego zachowania, próbuje postawić diagnozę i na tej podstawie zmierza do opracowania planu dalszego postępowania resocjalizacyjnego. Dialog i rozmowa prowadzone z szacunku dla obu stron może zapoczątkować łańcuch zmian w zachowaniu i postawie nieprzystosowanego¹¹. Poważnym elementem wzajemnego porozumienia się jest dyskusja. Polega ona przede wszystkim na prowadzeniu dialogu, a więc rozmowy, konwersacji między wychowawcą a wychowankiem. W jej trakcie podejmuje się decyzje w sprawie zaplanowanego działania, usunięcia wątpliwości czy rozbieżności przy jednoczesnym respektowaniu indywidualnych zamiarów¹². Niezwykle ważnym elementem warsztatu pracy wychowawcy są właśnie wysokie kompetencje w zakresie zachowań ludzkich. Ważne, aby wychowawca zwracał uwagę i umiał odczytać sens takich zachowań jak: sposób pukania do drzwi, sposób, w jaki osadzony wchodzi do pokoju i siada na krześle, jego ubiór, wyraz twarzy, to jak się porusza i jak gestykułuje. Znajomość takich szczegółów pomogą zrozumieć uczucia i stan konkretnej osoby. Trzeba bowiem wiedzieć, że więcej niż połowę komunikatu przekazuje się w sposób niewerbalny. Zdaniem Mahrabian`a komunikację można rozbić na: werbalną, tylko słowa–7%, modulacyjną, czyli ton głosu–38%, niewerbalną–55%. Mowa ciała, czyli mowa niewerbalna zwykle potwierdza to, co dana osoba mówi¹³. Obserwując sposób, w jaki osadzony chodzi, siada i siedzi na krześle, możemy zebrać wiele przydatnych informacji¹⁴. O sposobie zachowania decyduje nie tylko wychowanie, ale i geny¹⁵. Wiele znaków i gestów

¹⁰ D. Sarzała, *Znaczenie podmiotów wsparcia społecznego w procesie resocjalizacji penitencjarnej*, A. Rejzner, P. Szczepaniak (2009), op. cit., s. 180.

¹¹ B. Baćwińska-Kiluk, *Konsultacja terapeutyczna-nowa perspektywa w resocjalizacji*, A. Rejzner, P. Szczepaniak (2009), op. cit., s. 125-126.

¹² M. Przetacznik-Gierowska, Z. Włodarski, *Psychologia wychowawcza*, Warszawa 1998, Tom 2, s. 28.

¹³ G. King, *Umiejętności terapeutyczne nauczyciela*, Gdańsk 2003, s. 26-27; E. Goffman, *Piętmo. Rozważania o zranionej tożsamości*, Gdańsk 2005, s. 10.

¹⁴ G. King, (2003), op. cit., s. 28.

¹⁵ R. Plomin, J. DeFries, G. McClearn, P. McGuffin, *Genetyka zachowania*, Warszawa 2001.

na całym świecie ma to samo znaczenie. Gestykulacji nikogo nie trzeba uczyć, bo każdy zdobywa tę sprawność w procesie socjalizacji¹⁶. Mimika mówi nam bardzo wiele. W tym kontekście często mówi się o słuchaniu trzecim uchem. Oznacza to umiejętność korzystania z własnych doświadczeń i rozumienia uczuć bez ujawniania szczegółów na ich temat. Dobrze się dzieje, kiedy wychowawca potrafi sobie wyobrazić, jak się czuje rozmówca¹⁷. Oprócz słów także cisza i milczenie mają ważne znaczenie dla rozmowy. Bywa bowiem, że milczenie nie jest brakiem odpowiedzi, ale sposobem porozumiewania się. Cisza pomaga mówić, sprzyja myśleniu i zrozumieniu, zwalnia tempo rozmowy¹⁸. Jeśli wychowawca rozumie osadzonego i jego sytuację, potrafi wyczuć, co znaczy nagła cisza, i będzie wiedział, co zrobić. Nie powinien się niepokoić. Zachowując spokój, daje do zrozumienia, że słucha, że się nie boi i że pozwala osadzonemu pomyśleć¹⁹. Wychowawcę powinien cechować spokój, panowanie nad swoimi emocjami, chociażby po to, aby pokazać osadzonemu, że takie zachowanie jest możliwe i potrzebne²⁰. Słuchanie wymaga koncentracji i dyscypliny. Umiejętność tę można oczywiście ćwiczyć i rozwijać²¹, co wydaje się bardzo ważną kwestią w szkoleniu personelu penitencjarnego. Według Wolpego i Lazarusa bliska relacja między interlokutorami (wychowawcą o wychowankiem) jest niezbędna, aby wychowanie resocjalizacyjne mogło przynieść rezultaty. Taką relację można zbudować w trakcie rozmów, jakie prowadzi wychowawca z osadzonymi. Wychowawca może wpływać na fałszywe schematy poznawcze swojego podopiecznego przede wszystkim dzięki odpowiedniej relacji, która może pomóc mu urealnić spostrzeżenia i stwierdzenia na jego temat, innych osób i otaczającego go świata. Interakcja między wychowawcą a podopiecznym może prowadzić do rozpoznania i zmiany dysfunkcyjnych schematów przejawianych przez podopiecznego w innych relacjach.

Prawidłowa relacja wychowawcza pozwala wychowawcy na:

- diagnozę problemów podopiecznego,

¹⁶ G. King, (2003), op. cit. s. 29.

¹⁷ G. King, (2003), op. cit., s. 31; H. Machel, *Dialog w więzieniu*, T. Zacharuk, M. Konopczyński, S. Sobczak, (2012), op. cit., s. 123.

¹⁸ G. King, (2003), op. cit., s. 32.

¹⁹ Ibid., s. 33.

²⁰ Ibid., s. 35.

²¹ Ibid., s. 36; W. Ciechanowicz (red.), *Pedagogika*, Warszawa 2000, s. 43-44.

- zrozumienie strategii funkcjonowania podopiecznego, czyli mechanizmów leżących u podłoża jego problemów,
- wzmocnienie motywacji do zmiany,
- zminimalizowanie oporu podopiecznego i zintensyfikowanie współpracy,
- zaakceptowanie przez podopiecznego stosowanych metod, zaleceń i obowiązków,
- rozpoznanie zachodzących zmian,
- wpływanie na przekonania i zachowania ważne w procesie resocjalizacji.

Doniosłość relacji wychowawczej zależy także od rodzaju planowanych oddziaływań reedukacyjnych²². Aby podopieczny mógł się zmienić, musi ufać swojemu wychowawcy, przez co zwiększa się prawdopodobieństwo, że będzie on wykonywał określone zadania. Niektóre techniki resocjalizacyjne wymagają dużego zaufania i osobistego zaangażowania ze strony podopiecznych. W praktyce obserwuje się, że im bardziej bezpiecznie czuje się podopieczny w danym momencie, tym chętniej podejmuje niełatwe dla niego zadania, mimo braku określonych umiejętności. Ważne jest zatem, aby podopieczny otrzymywał uzasadnienie ponoszonych konsekwencji czy otrzymywanych wzmocnień²³. Powinien przy pomocy wychowawcy lub psychologa penitencjarnego nauczyć się rozstrzygać trudne dylematy moralne²⁴. Dlatego też komunikacja powinna być bardzo precyzyjna, w przeciwnym bowiem przypadku prowadzi do strachu i niepewności²⁵.

Jednym z podstawowych elementów dobrego dialogu i rozmowy jest aktywne słuchanie. Rzeczywiste, pełne odbieranie komunikowanych nam treści jest absolutnie niezbędne w konstruktywnym porozumiewaniu się. Wbrew pozorom znacznie trudniej jest być dobrym słuchaczem niż mówcą. Wydawałoby się, że mając zdrowe uszy i trochę dobrej woli, nic prostszego jak słuchać. Tymczasem przeszkadzają nam wcześniejsze nastawienia, uprzedzenia, fantazje i obawy, które ograniczają i zniekształcają odbiór.

²² M.R. Kalaman, *Oddziaływanie penitencjarne w zakładach karnych*, [w:] *Profilaktyka, opieka, wychowanie, resocjalizacja – wybrane aspekty*, (red.) Socha-Kołodziej K., Zajęcka B., Częstochowa 2005, s. 117 i in.

²³ R. Opora, (2010), op. cit., s. 25-27.

²⁴ E. Filipek, *Wizerunek współczesnej młodzieży w środkach masowego przekazu*, [w:] *Wybrane zagadnienia z psychologii wychowawczej*, (red.), A. Gała, Wrocław 1994, s. 65.

²⁵ L. Buscaglia, *Sztuka bycia sobą*, Gdańsk 2007, s. 150.

Każdy człowiek, przy odrobinie wysiłku, może zmienić się w aktywnego i konstruktywnego słuchacza. Tym bardziej jest to ważne w przypadku pracy warsztatu pracy wychowawcy penitencjarnego. Aktywne słuchanie to nie tylko obecność fizyczna, ale także: koncentracja uwagi na tym, co rozmówca ma do powiedzenia i nieprzeszkadzanie mu w żaden sposób, kontakt wzrokowy – utrzymywany od 30 do 60 procent czasu rozmowy, patrzenie na rozmówcę przez mniej niż 30 procent czasu jest najczęściej interpretowane przez ludzi jako niechęć, motywacja do ukrycia czegoś, niezupełnie czyste intencje, kontakt wzrokowy przez więcej niż 60 procent czasu to sygnał, że rozmówcy bardziej niż tematem zainteresowani są sobą. Patrzenie w oczy nie może być świdrujące ani bezmyślnie-wgapiające się (jest to określane syndromem „szklanego oka”). Kontakt wzrokowy bywa trudny z powodu nieśmiałości, wysokiego poziomu napięcia, zapalenia spojówek i wielu innych czynników. Ale jeśli chcemy uniknąć niesprawiedliwych (i sprawiedliwych) posądzeń o nieszczerłość, obłudę czy znudzenie, starajmy się za wszelką cenę, choć od czasu do czasu, patrzeć rozmówcy prosto w oczy. Lekkie nachylenie ciała stroną osoby, której słuchamy, ale bez naruszania jej obszaru prywatności (intymności). Używanie zachęcających zwrotów podtrzymujących rozmowę („mhm”, „rozumiem”) i świadczących zarazem o pilnym słuchaniu. Jeśli jednak ktoś mówi „tak, tak, mów dalej, słucham cię”, przerzucając zarazem jakieś papiery, notując coś na inny temat lub zajmując się innymi czynnościami świadczy o tym, że rozmówca nie jest zainteresowany jego wypowiedzią. Otwartość na inny niż własny punkt widzenia, szczególnie w sytuacji, gdy poglądy rozmówców znacznie się różnią. Powstrzymywanie się od wyrażenia własnej opinii przed dokładnym zrozumieniem treści komunikatu i intencji jego nadawcy. Empatia, czyli próba „wejścia w skórę” partnera, postawienia się na jego miejscu, współodczuwanie, wczuwanie się w emocje przeżywane przez rozmówcę²⁶. Parafrazowanie²⁷, czyli powtarzanie własnymi słowami sensu usłyszanej wypowiedzi w celu upewnienia się, że zrozumieliśmy prawidłowo – unikamy w ten sposób nieporozumień, niepotrzebnych uogólnień, zniekształceń, własnych interpretacji i prób wywierania nacisku na partnera, którego upewniamy w ten sposób dodatkowo o zainteresowaniu jego osobą, koncentracji uwagi i chęci podtrzymania rozmowy. Sprzyja

²⁶ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997, s. 158-180.

²⁷ P. Zimbardo, R. Johnson, V. Mccann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Warszawa 2010, s. 152.

to zawsze dobremu komunikowaniu się. Parafraza powinna zaczynać się od zwrotów: „jeśli dobrze cię rozumiem, chodzi o to, że...”, albo „z tego, co mówisz, rozumiem, że...”, czy „popraw mnie, jeśli się mylę – czy to znaczy, że chodzi o...”. Zadawanie pytań przez słuchacza jest korzystne pod warunkiem, że nie chodzi mu o zdominowanie rozmówcy własną osobą i wypowiedzenie własnych przekonań, a raczej o pełne wyjaśnienie wątpliwości i możliwych nieporozumień. Parafraza nie służy przerywaniu toku cudzej wypowiedzi dla wykazania się własną inteligencją i błyskotliwością, ale możliwie najpełniejszemu zrozumieniu, o co partnerowi chodzi. Aktywne słuchanie to okazywanie rozmówcy szacunku i akceptacji, serdeczności i ciepła, bez zakładania masek²⁸. To powstrzymywanie się od własnych sądów i dobrych rad (które najczęściej wcale nie są dobre, bo to, co odpowiednie dla mnie, nie musi być optymalne dla ciebie) prowadzących zazwyczaj do jałowej dysputy, polegającej na odbijaniu piłeczki metodą „tak, ale...”, moralizowania i ocen. Czynne słuchanie pomaga osobie, która mówi, uzmysłowić sobie dokładnie, na czym polega problem, uczy nie obawiać się własnych negatywnych uczuć, zwiększa zaufanie do rozmówcy i chęć kontaktowania się z nim w przyszłości. Opanowanie umiejętności aktywnego słuchania jest konieczne, gdy chcemy naprawdę dobrze kogoś poznać i zrozumieć. Bez tego nie może być mowy o tolerancji. A czy człowiek tolerancyjny może kogoś skrytykować i nie być zarazem posądzony o nietolerancję? Jest wiele sytuacji, w których krytyka jest niezbędna, ale dobrze jest stosować się do kilkunastu sprawdzonych wskazówek.

Wnikliwie, empatyczne słuchanie i zrozumienie jest najbardziej widocznym elementem pracy wychowawcy, czy terapeuty podczas spotkania wychowawczego, terapeutycznego lub innego, które prowadzi do starannego i wrażliwego zrozumienia przeżyć i odczuć drugiej osoby oraz znaczeń, jakie ta osoba im nadaje. Chodzi o to, by pomóc mu skoncentrować się na tym, co w danym momencie odczuwa, aby mógł z otwartością doświadczać w pełni swoich przeżyć²⁹.

Niezwykle ważnym detalem w zakresie prowadzenia rozmów i dialogu jest sztuka przekazywania i przyjmowania informacji krytycznych. Umiejętność ta pozwala je usłyszeć, zrozumieć, zmienić postępowanie oraz

²⁸ E. Woydyłło, *Buty szczęścia*, Kraków 2012, s. 160.

²⁹ C. Rogers, *Terapia nastawiona na klienta*, Wrocław 1991, s. 8-9.

zachować dobre stosunki między rozmówcami. Bardzo łatwo uprzedzić się do kogoś, krytykując go, i równie łatwo o nietolerancję wobec ludzi krytykujących nas. Krytyka jest sztuką trudną i nie wystarczy przeczytać wskazówki, jak to czynić, aby mieć je opanowane. Dla zdobycia i utrwalenia umiejętności w tym zakresie trzeba ćwiczyć najpierw na osobach bliskich, potem na dalszych znajomych a na osobistych wrogach kończąc. W ramach przekazywania uwag krytycznych warto pamiętać o następujących zasadach:

- wypowiadaj zarzuty bezpośrednio do osoby zainteresowanej i tylko w cztery oczy,

- nie porównuj krytykowanego zachowania z innym, bo to jest poniżające,

- wypowiadaj zarzut jak najszybciej po fakcie,

- gdy rozmówca przyjął zarzut do wiadomości, nie powtarzaj go, bo to jest upokarzające,

- krytykuj tylko zachowania, które da się zmienić,

- nie podkreślaj dodatkowo niezadowolenia grymasem twarzy,

- naraz wypowiadaj tylko jeden zarzut – kumulowanie zarzutów denerwuje i sprawia, że przestaje się słuchać w ogóle! (Częste u młodzieży bombardowanej zazwyczaj krytycznymi uwagami),

- unikaj złości i sarkazmu,

- nie pytaj o motywy krytykowanego zachowania i nie próbuj ich odgadywać,

- unikaj słów „nigdy” i „zawsze” – przesada nie sprzyja wiarygodności,

- jeśli nie chwalisz dużo i często, nie spodziewaj się przyjęcia twojej krytyki do wiadomości. To nie tyle zasada, co warunek skuteczności krytyki³⁰.

Po tym wprowadzeniu w dalszej części artykułu przejdę do prezentacji rozmowy i dialogu realizowanych w warunkach penitencjarnych.

4. Typy rozmów jako wyraz sprawnej organizacji pracy penitencjarnej

Instrukcja Dyrektora Generalnego Służby Więziennej wymienia kilkanaście typów rozmów z osadzonymi (w pierwszej wersji zarządzenie było ich czternaście, obecnie jest trzynaście) związanych z różnymi sytuacjami i aspektami pobytu osadzonego w warunkach penitencjarnych. Wśród nich

³⁰H. Hamer, *Demon nietolerancji*, Warszawa 1994, s. 246-251.

wymienia się następujące³¹:

1. informacyjna;
2. wstępna;
3. w związku z istotną zmianą sytuacji prawnej lub rodzinnej osadzonego;
4. w związku z odbywaniem przez osadzonego kary dyscyplinarnej umieszczenia w celi izolacyjnej;
5. po zmianie oddziału mieszkalnego;
6. przed podjęciem decyzji o skierowaniu do nauczania i po wycofaniu skazanego z nauczania;
7. przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu i po wycofaniu osadzonego z zatrudnienia;
8. przed dokonaniem oceny postępów skazanego w resocjalizacji;
9. przed opuszczeniem przez skazanego zakładu karnego w związku z przetransportowaniem;
10. po przetransportowaniu;
11. w związku z koniecznością uaktualnienia potrzeb w zakresie przygotowania skazanego do zwolnienia;
12. przed i po czasowym opuszczeniu przez skazanego zakładu karnego;
13. końcową.

Rozmowę informacyjną przeprowadza wychowawca niezwłocznie po przybyciu skazanego do oddziału. W trakcie tej rozmowy osadzony powinien być zapoznany przede wszystkim z:

- przysługującymi prawami i obowiązkami³² oraz ustalonym w zakładzie karnym porządkiem wewnętrznym³³;

³¹ Zarządzenie Nr 2/04 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia i organizacji pracy penitencjarnej oraz zakresów czynności funkcjonariuszy i pracowników działów penitencjarnych i terapeutycznych – Zarządzenie podpisane przez gen. Jana Pyrcaka z 24 lutego 2004 roku oraz znowelizowane Zarządzenie Nr 2/04 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia i organizacji pracy penitencjarnej oraz zakresów czynności funkcjonariuszy i pracowników działów penitencjarnych i terapeutycznych-Zarządzenie podpisane przez gen. Jacka Pomiankiewicza 2009 roku oraz jego najnowsza wersja podpisana przez gen. Jacka Włodarskiego z dnia 19.11.2009 roku.

³² Art. 102-120 Kodeksu karnego wykonawczego. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku (Dz. U. nr 90, poz. 557 z późn. zm.).

³³ Art. 73§2 kkw.; § 14-15 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności z dnia 25 sierpnia 2003 r. (Dz. U. nr 152, poz. 1493). W dalszej części opracowania będzie stosowany skrót: ropwkpw. Porządek wewnętrzny jest ustalany dla każdej jednostki penitencjarnej. Jego ustalenie leży w kompetencji komisji penitencjarnej i dyrektora jednostki.

- możliwością wystąpienia w czasie pobytu w zakładzie zagrożeń dla bezpieczeństwa osobistego oraz sposobami ich unikania;

- możliwością zetknięcia się z przejawami negatywnych zachowań charakterystycznych dla środowiska przestępczego;

- możliwością zwracania się do przełożonych ze sprawami osobistymi i problemami związanymi z pobytem w zakładzie;

- możliwością zgłaszania prośb związanych z osadzeniem w celi;

- obowiązkiem informowania przełożonych o zagrożeniach dla jego bezpieczeństwa osobistego oraz bezpieczeństwa innych skazanych;

- konsekwencjami stosowania przemocy w stosunku do współosadzonych.

W sytuacji, kiedy taka rozmowa nie może być przeprowadzona przez wychowawcę pełniącego służbę w danym oddziale mieszkalnym to wówczas (np. w przypadku, gdy osadzony jest przyjmowany do oddziału poza godzinami pracy administracji) rozmowa ta jest przeprowadzana przez wychowawcę dyżurnego, a w przypadku jego nieobecności przez oddziałowego.

Rozmowę wstępną przeprowadza wychowawca bezzwłocznie po przybyciu skazanego do oddziału mieszkalnego. Bezzwłocznie oznacza także, że na tę rozmowę jest tylko dwa dni, najpóźniej bowiem drugiego dnia od przyjęcia osadzonego do jednostki penitencjarnej. W czasie tej rozmowy lub przed jej przeprowadzeniem wychowawca zapoznaje się z aktami część A (ewidencyjnymi), a następnie w jej trakcie ustala w szczególności:

- dotychczasową karalność, a zwłaszcza uprzednie odbywanie kary pozbawienia wolności, a także pobyty w ośrodkach opiekuńczo – wychowawczych lub zakładach poprawczych;

- sytuację rodzinną, mieszkaniową, materialną i zobowiązania alimentacyjne;

- problemy osobiste z uwzględnieniem konfliktów z otoczeniem;

- sposób reagowania na sytuacje trudne, ze szczególnym uwzględnieniem autoagresji;

- wykształcenie;

- objawy widocznej niepełnosprawności oraz deklarowany przez skazanego stan zdrowia;

- fakty świadczące o nadużywaniu alkoholu lub o zażywaniu środków odurzających lub psychotropowych wskazujące na możliwość uzależnienia;

- przebieg zatrudnienia przed osadzeniem;

- uzdolnienia, zainteresowania oraz praktyczne umiejętności zawodowe;
- dotychczasowe związki i stosunek skazanego do podkultury przestępczej przed osadzeniem w zakładzie karnym;
- stosunek do popełnionego przestępstwa oraz orzeczonej kary;
- aktualne potrzeby bytowe;
- potrzeby postpenitencjarne.

W trakcie rozmowy wstępnej wychowawca informuje skazanego o możliwości:

- uzyskania pomocy lekarskiej i psychologicznej oraz poddania się lub kontynuacji leczenia odwykowego;
- udziału w zajęciach kulturalno – oświatowych, sportowych oraz działalności społecznej;
- korzystania z posług i praktyk religijnych;
- zatrudnienia;
- nauczania;
- uzyskania pomocy materialnej i postpenitencjarnej oraz sposobach udzielania pomocy materialnej rodzinie w miejscu zamieszkania.

Rozmowa wstępna jest też czasem, w którym zobowiązuje skazanego do dostarczenia dowodu osobistego oraz udokumentowania posiadanego wykształcenia. Taka rozmowa jest w przyszłości dużym źródłem wiedzy o osadzonym. Oczywiście tę rozmowę analizuje się i weryfikuje w toku dalszej pracy ze skazanym.

W przypadku stwierdzenia, że sąd nie nadesłał posiadanych w sprawie informacji dotyczących osoby skazanego, podejmuje się działania, niezbędne do ich uzyskania. W przypadku stwierdzenia przez wychowawcę potrzeby wglądu w akta sądowe dyrektor zakładu karnego lub aresztu śledczego występuje z odpowiednim wnioskiem do sądu³⁴.

W rozmowie przeprowadzanej **w związku z istotną zmianą sytuacji prawnej lub rodzinnej** wychowawca ocenia możliwy wpływ zaistniałych zmian na zachowanie skazanego oraz udziela stosownych do okoliczności rad lub wskazówek. Do najczęstszych sytuacji w których przeprowadza się te rozmowy należą dla przykładu: przedłużenie tymczasowego aresztowania, zapadnięcie wyroku, zwłaszcza w wymiarze dużo wyższym od spodziewanego, nieuwzględnienie apelacji itp. W zakresie zmian w sytuacji rodzinnej można

³⁴ Art. 11 kkw.

wymienić chociażby: urodzenie się dziecka, kiedy osadzony odbywa karę pozbawienia wolności, śmierć bliskiej osoby lub wszystkie inne sytuacje, na które osadzony miał znaczący wpływ w czasie pobytu w rodzinie. Wymienione wyżej, przynajmniej szczątkowo, przykłady mogą mieć znaczący wpływ na jakość i sposób funkcjonowania osadzonego w warunkach jednostki penitencjarnej. Bywają bowiem stany załamania psychicznego bądź zniechęcenia, które prowadzą do bardzo dużych napięć psychicznych, z depresją, samoagresją lub samobójstwem włącznie.

Rozmowa w związku z odbywaniem przez osadzonego kary dyscyplinarnej umieszczenia w celi izolacyjnej. Kara celi izolacyjnej³⁵ jest jedna z najsurowszych kar, jakie może wymierzyć dyrektor jednostki penitencjarnej za brak subordynacji i realizacji postanowień zawartych w przepisach regulujących wykonywanie kary pozbawienia wolności. W czasie tej rozmowy wychowawca: ocenia zachowanie skazanego w trakcie odbywania kary dyscyplinarnej, ustala stosunek skazanego do wymierzonej kary dyscyplinarnej oraz przyjmuje prośby i skargi skazanego, w szczególności związane z wykonywaniem kary dyscyplinarnej.

Rozmowa po zmianie oddziału mieszkalnego. Często bywa tak, że osadzeni są przemieszczani z celi do celi lub między oddziałami. Jeżeli takie przemieszczenie ma miejsce pomiędzy celami tego samego oddziału wychowawca nie musi przeprowadzać rozmowy, a jedynie poinformować o tym osadzonego. Także rozmowę przeprowadza się, kiedy osadzony zmienia celę i przemieszczenie następuje pomiędzy oddziałami w danej jednostce penitencjarnej. Powodów takich działań jest bardzo wiele. Niezależnie od nich, osadzony może trafić do oddziału, w którym pracuje wychowawca, który nie zna go i stąd istnieje potrzeba poznania skazanego. Dlatego niezwłocznie po zmianie przez skazanego oddziału mieszkalnego wychowawca zapoznaje się z jego teczką osobopoznawczą, przeprowadza z nim rozmowę, w której zapoznaje go ze specyfiką oddziału oraz przypomina o prawach, obowiązkach i możliwościach, z którymi skazany został zapoznany w rozmowie informacyjnej. Tę rozmowę przeprowadza także po to, aby zapoznać się z dotychczasowymi działaniami jakie były podejmowane z osadzonym, aby je kontynuować, bądź podjąć inne.

Rozmowa przed podjęciem decyzji o skierowaniu do nauczania i po

³⁵ Art. 143§1 pkt 8 kkw.; art. 222§2 pkt 5 kkw.

wycofaniu skazanego z nauczania. Nauczanie jest jednym z podstawowych środków oddziaływania resocjalizacyjnego³⁶. Stąd decyzje w tym zakresie są niezwykle ważne z punktu widzenia sukcesów pracy penitencjarnej, a nawet losów osadzonych. Konsekwencje bowiem z podjęcia lub nieukończenia nauki są długotrwałe i obciążające. Dlatego też ta rozmowa ma takie doniosłe znaczenie. Jeżeli rozmowa jest przeprowadzana przed podjęciem decyzji o skierowaniu skazanego do nauczania, wychowawca przedstawia skazanemu propozycję podjęcia nauki w szkole lub szkolenia kursowego. W czasie tej rozmowy bierze pod uwagę w przede wszystkim:

- udokumentowaną dotychczasową naukę w szkole stanowiącą podbudowę programową konieczną do podjęcia nauki w wybranym typie szkoły lub semestrze nauki,
- motywacje i predyspozycje do nauki w odpowiednim typie szkoły lub szkolenia kursowego,
- zalecenia zawarte w indywidualnym programie oddziaływania,
- zalecenia wynikające z przeprowadzonych badań psychologicznych, o ile takie badania zostały przeprowadzone,
- ogólny stan zdrowia, stwierdzony w wyniku badania przez lekarza, zatrudnionego w więziennej służbie zdrowia,
- termin warunkowego przedterminowego zwolnienia lub końca kary (jest to o tyle ważne, aby pozostały czas pobytu osadzonego w zakładzie karnym pozwolił mu na ukończenie szkoły),
- dotychczasowy staż pracy skazanego w wybranym zawodzie lub kierunku kształcenia,
- zgodność wybranego przez skazanego typu szkoły i kierunku kształcenia z wykazem szkół i aktualnym, na dany semestr, wykazem kierunków kształcenia w szkołach,
- przeznaczenie jednostki penitencjarnej, przy której funkcjonuje szkoła prowadząca nauczanie w wybranym typie szkoły i kierunku kształcenia.

Po podjęciu decyzji o wycofaniu skazanego z nauczania wychowawca przeprowadza z nim rozmowę, w której informuje go o przyczynach i konsekwencjach wycofania z nauczania. Najczęściej powodem wycofania z nauczania jest brak realizacji obowiązku szkolnego poprzez opuszczenie 50% przewidzianych w planie zajęć, brak promocji do programowo wyższej

³⁶ Art. 67 kkw.

klasy bądź naganne zachowanie, które negatywnie oddziałuje na innych uczniów lub stwarza zagrożenie dla porządku i bezpieczeństwa zakładu. Na podstawie tych rozmów komisja penitencjarna podejmuje decyzję w sprawie zakwalifikowania bądź wycofania skazanego z nauczania.

Rozmowa przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu i po wycofaniu osadzonego z zatrudnienia. Praca i zatrudnienie jest także jednym z podstawowych środków oddziaływania penitencjarnego. Do pracy, zwłaszcza poza zakładem karnym bez odpowiednich zabezpieczeń i nadzoru należy typować osadzonych, co do których można mieć przekonanie, że będą sumiennie pracować bez zwiększonego nadzoru, a przy zwiększonej swobodzie i samokontroli. Stąd też w rozmowie tej wychowawca w porozumieniu z inspektorem ds. zatrudnienia przedstawia skazanemu propozycję zatrudnienia, biorąc pod uwagę w szczególności:

- przygotowanie zawodowe skazanego,
- zobowiązania finansowe,
- zainteresowania zawodowe,
- potrzeby wynikające z toku nauczania,
- sytuację materialną rodziny³⁷.

Po podjęciu decyzji o wycofaniu skazanego z zatrudnienia wychowawca w porozumieniu z inspektorem ds. zatrudnienia, przeprowadza ze skazanym rozmowę, w której informuje go o przyczynach wycofania z zatrudnienia.

Rozmowa przed dokonaniem oceny postępów skazanego w resocjalizacji. Skazani odbywający karę pozbawienia wolności podgalają ocenom okresowym, które są dokonywane najrzadziej co sześć miesięcy³⁸. Przygotowaniem takiej oceny zajmuje się wychowawca i następnie projekt oceny okresowej przedstawia komisji penitencjarnej, która podejmuje decyzję. W rozmowie tej wychowawca:

- zapoznaje skazanego z projektem oceny jego postępów w resocjalizacji oraz wysłuchuje zgłaszanych do projektu uwag i zastrzeżeń skazanego,

³⁷ Wychowawca w tym przypadku przyjmuje rolę doradcy zawodowego, który „(...) powinien rozważyć wszelkie czynniki, jakie mogą mieć wpływ na status zawodowy (...) człowieka, jego słabe i mocne strony oraz ułatwić mu zrozumienie fizycznych, umysłowych i emocjonalnych procesów rozwojowych, jakim podlega. Świadomość tych mechanizmów u doradcy jest konieczna, gdyż tylko wtedy będzie mógł efektywnie wykorzystać wszelkie możliwości pomocy”. M. Mazur, *Etyczny wymiar doradztwa zawodowego*, [w:] *Wybrane obszary profilaktyki społecznej teoria i praktyka*, (red.), A. Gołębiowski, A.M. Basak, Radom 2013, s. 180.

³⁸ § 48-49 ropwkpw.

- w przypadku, jeżeli skazany odbywa karę w systemie programowanego oddziaływania wychowawca, przy udziale skazanego weryfikuje indywidualny program oddziaływania i zapoznaje skazanego z propozycjami zmian w indywidualnym programie oddziaływania, o ile ustalenia zawarte w projekcie oceny postępów skazanego w resocjalizacji wskazują na taką potrzebę,

- w przypadku, jeżeli skazany odbywa karę w systemie zwykłym, wychowawca ponawia propozycję odbywania przez niego kary w systemie programowanego oddziaływania.

Rozmowa przed opuszczeniem przez skazanego zakładu karnego w związku z przetransportowaniem. Osadzeni są przemieszczani pomiędzy poszczególnymi celami, oddziałami, są także przemieszczani pośród poszczególnymi jednostkami penitencjarnymi. Wśród powodów przemieszczania pomiędzy jednostkami mogą być chociażby te, o których wspomniano wyżej, czyli nauczanie, zatrudnienie oraz wiele innych. W rozmowie przed wytransportowaniem skazanego z danej jednostki penitencjarnej wychowawca ustala:

- miejsce zamieszkania skazanego, a w przypadku utrzymywania przez skazanego kontaktów z rodziną lub innymi osobami bliskimi, miejsce ich zamieszkania,

- potrzeby w zakresie zapewnienia skazanemu bezpieczeństwa osobistego.

Jeżeli zachodzi przypuszczenie, że skazany może stwarzać w trakcie transportowania zagrożenie dla innych skazanych lub być obiektem szykan ze strony współosadzonych, wychowawca informuje o tym bezpośrednich przełożonych.

Rozmowa po przetransportowaniu. Zaraz po transporcie wychowawca jest zobowiązany do przeprowadzenia rozmowy z osadzonym w nowym miejscu jego pobytu. Celem tej rozmowy jest ustalenie przede wszystkim: zmiany w sytuacji skazanego, a w przypadku przetransportowania z aresztu śledczego do zakładu karnego weryfikacja danych zawartych w rozmowie wstępnej; zapoznanie skazanego ze specyfiką zakładu oraz ustalonym porządkiem wewnętrznym. W czasie tej rozmowy lub przed jej przeprowadzeniem wychowawca jest zobowiązany do zapoznania się z aktami część „A”.

Rozmowa w związku z koniecznością uaktualnienia potrzeb w zakresie przygotowania skazanego do zwolnienia. Ta rozmowa należy do obowiązków

wychowawcy ds. pomocy postpenitencjarnej. Wychowawca, pod którego opieką pozostaje osadzony ma obowiązek zgłosić takiego osadzonego właśnie do wychowawcy ds. pomocy postpenitencjarnej nie później niż sześć miesięcy przed przewidywanym terminem warunkowego zwolnienia skazanego lub przed zakończeniem odbywania przez niego kary pozbawienia wolności. Jeżeli w czasie prowadzenia oddziaływań penitencjarnych wychowawca dojdzie do przekonania, że konieczne jest określenie czasu niezbędnego na przygotowanie skazanego do życia po zwolnieniu, a skazany wyrazi na to zgodę, wychowawca do spraw pomocy postpenitencjarnej występuje z wnioskiem do komisji penitencjarnej o wyznaczenie okresu, o którym mowa w art. 164 § 1 kodeksu. Rozmowa ta ma więc charakter zarówno „rozpoznawczy” jak również „prognostyczny”. Jednej bowiem strony należy ustalić potrzeby osadzonego, który będzie opuszczał więzienie i podjąć określone działania, które będą zmierzały do ich realizacji i zaspokojenia, z drugiej zaś wyznaczenie okresu, który ma być tym czasem, w czasie którego przynajmniej część potrzeb osadzonego zaspokojona, a sytuacja wyjaśniona i uporządkowana.

Rozmowa przed i po czasowym opuszczeniu przez skazanego zakładu karnego. Taką rozmowę przeprowadza wychowawca pracujący w bezpośrednim kontakcie z osadzonym przed opuszczeniem przez skazanego po raz pierwszy zakładu karnego oraz w zależności od potrzeb, w związku z udzieleniem przepustki systemowej³⁹ lub uzyskaniem zezwolenia wymienionego na zdawanie egzaminów bądź udział w konsultacjach⁴⁰ albo uzyskaniem nagrody w postaci: zezwolenia na widzenie bez dozoru poza terenem zakładu karnego z osobą najbliższą lub godną zaufania na czas nieprzekraczający jednorazowo 30 godzin, lub zezwolenie na opuszczenie zakładu karnego bez dozoru na okres nieprzekraczający jednorazowo 14 dni⁴¹ lub w tzw. przypadkach szczególnie ważnych dla skazanego, gdzie skazanemu dyrektor zakładu karnego może zezwolić na opuszczenie jednostki penitencjarnej na okres do pięciu dni⁴².

Rozmowa ta ma na celu przede wszystkim przekazanie informacji osadzonemu o:

³⁹ Art. 91 p. 7 kkw; art. 92 pkt 9 kkw.

⁴⁰ Art. 131§2 kkw.

⁴¹ Art. 138§1 pkt 7–8 kkw.

⁴² Art. 141a§1 kkw.

- zasadach wykorzystywania zezwoleń,
- konieczności właściwego zachowania w czasie ich trwania,
- następstwach spóźnienia lub niepowrotu w wyznaczonym terminie do zakładu,

- konsekwencjach prawnych niepowrotu do zakładu karnego bez usprawiedliwionej przyczyny⁴³,

Po wykorzystaniu przez skazanego zezwoleń (widzeń i przepustek) właściwy wychowawca przeprowadza ze skazanym rozmowę na temat sposobu ich wykorzystania, oraz realizacji przekazanych zaleceń. Podobna sytuacja występuje, kiedy skazany może skorzystać z przerwy w odbywaniu kary pozbawienia wolności. Wychowawca do spraw pomocy postpenitencjarnej:

- informuje skazanego o następstwach niewłaściwego zachowania w czasie trwania przerwy w odbywaniu kary pozbawienia wolności,

- ostrzega o konsekwencjach spóźnienia się lub niepowrotu w wyznaczonym terminie do zakładu,

- udziela stosownych rad i wskazówek sprzyjających wykorzystywaniu przez skazanego przerwy w odbywaniu kary pozbawienia wolności dla celów, jakie określił w postanowieniu sąd penitencjarny,

- informuje o pomocy, jaką skazany może otrzymać poza zakładem,

- określa zakres potrzeb skazanego związanych z opuszczeniem zakładu karnego.

Rozmowa końcowa. Jest to ostatnia rozmowa przewidziana przepisami prawa penitencjarnego w czasie pobytu w izolacji penitencjarnej. Tuż przed zwolnieniem skazanego z zakładu karnego, wychowawca do spraw pomocy postpenitencjarnej, przeprowadza rozmowę końcową. W czasie tej rozmowy wychowawca:

- udziela stosownych rad i wskazówek sprzyjających adaptacji społecznej po zwolnieniu,

- udziela informacji o zakresie otrzymanej przez skazanego pomocy z zakładu karnego oraz o możliwościach uzyskania dalszej pomocy od instytucji i organizacji jej udzielających,

- przyjmuje prośby i skargi związane z działalnością zakładu karnego.

Dokumentując rozmowę, wychowawca do spraw pomocy postpenitencjarnej uzasadnia zakres udzielonej skazanemu pomocy,

⁴³ Art. 242§ 2 kkw.

a w przypadku, jeżeli skazany opuszczający zakład karny nie posiada dowodu osobistego, wyjaśnia przyczyny nieuzyskania przez skazanego dokumentu tożsamości w trakcie odbywania kary pozbawienia wolności. Informację o udzielonej skazanemu pomocy przy zwolnieniu zamieszcza się w świadectwie zwolnienia. Co do zasady wszystkie rozmowy prowadzone z osadzonymi powinny być dokumentowane.

5. Posumowanie

W literaturze przedmiotu wyróżnia się sześć rodzajów kompetencji, które umożliwią wychowawcy wypełnianie swoich zadań względem podopiecznych. Pragnieniem wielu osób zaangażowanych w proces resocjalizacji jest także to, aby wychowawcy penitencjarni posiadali takie kompetencje. Do nich należą:

- kompetencje prakseologiczne, które wyróżniają się jego skutecznością w planowaniu, organizowaniu, kontroli i ocenie procesów wychowawczych;

- kompetencje komunikacyjne, które polegają na dobrych i skutecznych zachowaniach językowych w strukturach edukacyjnych;

- kompetencje współdziałania wyrażające się poprzez efektywne zachowania prospołeczne i sprawnością działań integracyjnych;

- kompetencjami kreatywnymi, które wyrażają się innowacyjnością i niestandardowością działań (to może być utrudnione w warunkach penitencjarnych, ale w kontaktach interpersonalnych powinno się je jednak stosować);

- kompetencje informatyczne, stanowiące pewien *signum temporis*, wszak dziś mało kto wyobraża sobie życie bez komputera. Tym bardziej, znając rzeczywistość penitencjarną wiem, że umiejętności informatyczne związane z obsługą komputera wychowawca penitencjarny wręcz musi posiadać przynajmniej na minimalnym poziomie. Nowoczesne źródła informacji i narzędzia pracy są konieczne;

- wreszcie kompetencje moralne, które można spokojnie wymienić jako pierwsze. Wychowawca bowiem posiadać zdolność do głębokiej refleksji moralnej przy ocenie dowolnego czynu etycznego, znać własne powinności etyczne wobec podmiotów wychowania, a postawa wychowawcy powinna być emanacją pozytywnych cech i wartości.

W procesie resocjalizacji skazanych ważna jest osoba wychowawcy,

jego wzór osobowy, zależności między cechami wrodzonymi a efektami wychowania, cechy, które go charakteryzują oraz zewnętrzne uwarunkowania postępowania. Wychowawca powinien mieć odpowiednie umiejętności wychowawcze oraz umieć zastosować je w praktyce. Przede wszystkim powinna go charakteryzować skuteczność działań wychowawczych. Dlatego też mówi się, że „wychowawca to człowiek niewzruszonych zasad i szerokich horyzontów. (...) To także człowiek, który całym swym życiem – zarówno publicznym, jak i prywatnym – daje przykład wychowawczych cnót⁴⁴.

Jak pisze Ryszard Kapuściński „doświadczenie przebywania latami wśród dalekich Innych uczy mnie, że tylko życzliwość do drugiej istoty jest tą postawą, która może poruszyć w niej strunę człowieczeństwa”⁴⁵. A zatem „przestańmy się bać siebie nawzajem. Zaczniemy się szanować. Rozmawiajmy”⁴⁶.

6. Summary

Dialogue as a way of efficient functioning of penitentiary work organisation

Conversation is a basic tool of human communication, information exchange and dialogue. It is one of the core interpersonal abilities. It is a mutual exchange of thoughts by means of words. Similarly a dialogue, which is a typical human behaviour and refers to relations with people in general, especially, close relations. communication aims at development of ability to communicate in a clear, straight, not judging, non punitive and avoiding attribution; inquisitiveness, the willingness to analyse own behaviour and perform own experiments concerning way of own existing in the world; resolutions of conflicts and disputes using the rule of solving problems and not by enforcement or manipulation. Improper communication is a vast problem in today's world. Nowadays, communication between the people often becomes distorted. In everyday life we often think that we communicate something to a person and that person hears something very

⁴⁴ E. Mazur, E. Laurman-Jarząbek, E. Zyzik, Rola wychowawcy penitencjarnego w procesie resocjalizacji skazanych, [w:] *Współczesne oblicze resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) S. Bębas, Radom 2010, s. 107.

⁴⁵ R. Kapuściński, *Ten Inny*, Kraków 2006, s. 75.

⁴⁶ A. Boniecki, *Lepiej palić fajkę niż czarownice*, Kraków 2011, s. 66.

different. The article presents type of conversations which are used in the penitentiary work and which are described in the regulations concerning this area of interaction. It seems that conversation and dialogue have the core tool of penitentiary educator's work and that their right management, usage and documentation favours proper organisation of penitentiary work and the other way round, efficient organisation of penitentiary work favours having a "good conversation" and "constructive dialogue". I believe that both situations have a tremendous impact on each other and in this way create the educational and organisational reality.

Keywords: Conversation, dialogue, penitentiary work, rehabilitation work organization.

7. Bibliografia

1. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1998.
2. Baćwińska-Kiluk B., *Konsultacja terapeutyczna-nowa perspektywa w resocjalizacji*, [w:] *Terapia w resocjalizacji. Część I ujęcie teoretyczne*, (red.) Rejzner A., Szczepaniak P., Warszawa 2009.
3. Bałandynowicz A., *Spotkanie i dialog w procesie resocjalizacji*, [w:] *Dialog w integracji i reintegracji społecznej*, (red.) Zacharuk T., Konopczyński M., Sobczak S. Siedlce 2012.
4. *Biblia tysiąclecia*, Wydanie II, Poznań 1991.
5. Boniecki A., *Lepiej palić fajkę niż czarownice*, Kraków 2011.
6. Buscaglia L., *Sztuka bycia sobą*, Gdańsk 2007.
7. Ciecchanowicz W., (red.), *Pedagogika*, Warszawa 2000.
8. Filipek E., *Wizerunek współczesnej młodzieży w środkach masowego przekazu*, [w:] Gała A. (red.), *Wybrane zagadnienia z psychologii wychowawczej*, Wrocław 1994.
9. Goffman E., *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, Gdańsk 2005.
10. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997.
11. Hamer H., *Demon nietolerancji*, Warszawa 1994.
12. James R., Gilliland B., *Strategie interwencji kryzysowej*, Warszawa 2005.
13. Kalaman M.R., *Oddziaływanie penitencjarne w zakładach karnych*, [w:] *Profilaktyka, opieka, wychowanie, resocjalizacja – wybrane aspekty*, (red.) Socha-Kołodziej K., Zajęcka B., Częstochowa 2005.

14. Kapuściński R., *Ten Inny*, Kraków 2006.
15. King G., *Umiejętności terapeutyczne nauczyciela*, Gdańsk 2003.
16. Machel H., *Dialog w więzieniu*, [w:] *Dialog w integracji i reintegracji społecznej*, (red.) Zacharuk T., Konopczyński M., Sobczak S., Siedlce 2012.
17. Mazur E., Laurman-Jarząbek E., Zyzik E., *Rola wychowawcy penitencjarnego w procesie resocjalizacji skazanych*, [w:] *Współczesne oblicze resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) Bębas S., Radom 2010.
18. Mazur M., *Etyczny wymiar doradztwa zawodowego*, [w:] *Wybrane obszary profilaktyki społecznej teoria i praktyka*, (red.) Gołębiowski A., Basak A. M., Radom 2013, Wydawnictwo Diecezji Radomskiej AVE, Radom 2013.
19. McWhirter J., McWhirter B., McWhirter A., McWhirter E., *Zagrożona młodzież*, Warszawa 2005.
20. Opora R., *Resocjalizacja. Wychowanie i psychokorekcja nieletnich niedostosowanych społecznie*, Kraków 2010.
21. Pastwa-Wojciechowska B., *Pojęcie niedostosowania społecznego i psychopatii-dialog, spór czy kompromis naukowy*, [w:] *Dialog w integracji i reintegracji społecznej*, (red.) Zacharuk T., Konopczyński M., Sobczak S., Siedlce 2012.
22. Pawlak G., *Bliskość emocjonalna w terapii i resocjalizacji na przykładzie zbadanej grupy osób kolczykujących swoje ciało-propozycja modelu*, [w:] *Terapia w resocjalizacji, Część II ujęcie praktyczne*, (red.) Rejzner A., Szczepaniak P., Warszawa 2009.
23. Plomin R., DeFries J., McClearn G., McGuffin P., *Genetyka zachowania*, Warszawa 2001.
24. Przetacznik-Gierowska M., Włodarski Z., *Psychologia wychowawcza*, Warszawa 1998, Tom 2.
25. Rogers C., *Terapia nastawiona na klienta*, Wrocław 1991.
26. Sarzała D., *Znaczenie podmiotów wsparcia społecznego w procesie resocjalizacji penitencjarnej*, [w:] *Terapia w resocjalizacji. Część II ujęcie praktyczne*, (red.) Rejzner A., Szczepaniak P., Warszawa 2009.
27. Sujak E., *ABC psychologii komunikacji*, Warszawa 2011.
28. Szymczak M., *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1992.
29. Woydyłło E., *Buty szczęścia*, Kraków 2012.
30. Zimbardo P., Johnson R., Mccann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Warszawa 2010.

Akty prawne:

31. Kodeks karny wykonawczy. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku (Dz. U. nr 90, poz. 557 z późn. zm.).

32. Zarządzenie Nr 2/04, Dyrektora Generalnego Służby Więziennej w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia i organizacji pracy penitencjarnej oraz zakresów czynności funkcjonariuszy i pracowników działów penitencjarnych i terapeutycznych.

33. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności z dnia 25 sierpnia 2003 r. (Dz. U. nr 152, poz. 1493).

mgr Katarzyna A. Brzuszkiewicz

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie

Rozdział X

Aspiracje życiowe młodzieży gimnazjalnej z terenów wiejskich

1. Streszczenie

Opracowanie dotyczy aspiracji życiowych młodzieży gimnazjalnej z terenów wiejskich. Charakterystyka teoretyczna zagadnienia, pozwoliła na dokładną analizę wyników własnych badań empirycznych. Badania zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety wśród uczniów gimnazjum w jednej ze szkół wiejskich województwa lubelskiego. Główny cel badań stanowiło poznanie rozumienia aspiracji życiowych przez młodzież gimnazjalną, następnie ukazanie różnorodności aspiracji, a także ich specyfiki. Dokładna analiza przeprowadzonych badań, pozwoliła także określić wskazania dla pracy pedagogicznej nauczycieli.

Zagadnienie istotne jest, ze względu na oddziaływanie aspiracji życiowych na funkcjonowanie danej osoby. Istotny jest również specyficzny etap rozwoju, na którym znajduje się młodzież gimnazjalna oraz wybory jakich musi dokonać. Kluczową rolę pełni także środowisko, w jakim funkcjonują ankietowani gimnazjaliści.

Słowa kluczowe: aspiracje, plany życiowe, młodzież, gimnazjum, szkoła, pedagogika, środowisko wiejskie.

2. Wstęp

Aspiracje życiowe człowieka, stanowią istotny czynnik, podejmowanych przez niego działań oraz planowania przyszłości. Ich adekwatne posiadanie, motywuje jednostkę do ich urzeczywistniania, poprzez szereg podejmowanych w tym kierunku działań. Aby tak się stało, istotne jest uświadomienie młodzieży oraz dorosłym prawidłowości, które oddziałują na planowanie przyszłego

Zagadnienie aspiracji na etapie gimnazjalnym, jest ważne ze względu na specyficzny okres, w jakim znajduje się młodzież gimnazjalna oraz wybory, których musi dokonać. Warto również zwrócić uwagę, na specyfikę środowiska, w jakim wychowują się młodzi ludzie. W opracowaniu zwrócona zostanie uwaga na środowisko wiejskie, które w znaczący sposób oddziałuje na dorastające w nim jednostki.

W literaturze występuje wiele badań odnośnie aspiracji życiowych oraz ich konkretnych rodzajów. Zajmowali się nimi między innymi S. Czarnecka¹, A. Siedlecka², K. Musiańska³, a także M. Klawikowska⁴. Badania te skupiały się na młodzieży z różnych środowisk (miejskiego lub wiejskiego) bądź też porównywały je między sobą.

Celem poznawczym własnych badań, które zostały zaprezentowane w niniejszym opracowaniu, jest poznanie aspiracji życiowych uczniów gimnazjów ze środowiska wiejskiego. Kluczową kwestią, jest poznanie rozumienia aspiracji życiowych przez młodzież, a także ukazanie ich różnorodności oraz specyfiki. Z kolei celem praktycznym jest nakreślenie wskazań dla pracy pedagogicznej nauczycieli.

3. Pojęcie aspiracji i jej rodzaje

Aspiracje życiowe charakteryzowane są przez wielu badaczy, zarówno w pedagogice, psychologii, jak i socjologii. W opracowaniu wykorzystane zostanie podejście pedagogów w ramach omawianego zagadnienia.

Zdaniem W. Okonia „aspiracja to dążenie do osiągnięcia zaplanowanego

¹ Zob. S. Czarnecka, *Aspiracje edukacyjne i zawodowe młodzieży wiejskiej – drogi i bariery na przełomie XX i XXI wieku*, [w:] *Szkoła wiejska – dziecko wiejskie: realia i perspektywy*, (red.) S. Podobiński, Wydawnictwo WSP, Częstochowa 1999, s. 19-29.

² Zob. A. Siedlecka, *Planowanie przyszłości edukacyjnej dzieci na przykładzie gospodarstw wiejskich województwa lubelskiego*, [w:] *Dziecko wiejskie wyzwaniem współczesnej edukacji*, (red.) S. Nazaruk, M. Nowak, Instytut Pedagogiki Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II, Biała Podlaska 2009, s. 73-79.

³ Zob. K. Musiańska, *Aspiracje życiowe młodzieży stojącej u progu dorosłości*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Karków 2008, s. 107-116.

⁴ Zob. M. Klawikowska, *Wpływ środowiska na wybór przyszłej drogi zawodowej przez uczniów gimnazjum*, „Nauczyciel i Szkoła” Górnśląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Kardynała Augusta Hlonda w Mysłowicach, Śląsk, 2009 Nr 1-2, s. 107-115.

celu, zrealizowania ambitnego zamierzenia”⁵. Istotną jest również definicja zamieszczona w Encyklopedii pedagogicznej, gdzie: „aspiracje są jednym z ważnych składników osobowości”⁶. Należy zwrócić uwagę, iż aspiracje „wyznaczają kierunki działania, wpływają na osiągnięcia szkolne uczniów, na wybór zawodu, aktywność społeczną i kulturalną, nawiązywanie kontaktów interpersonalnych”⁷. W definicji tej uwzględniona została także wiedza o aspiracjach wychowanków, które są istotne w pracy pedagogicznej nauczycieli⁸.

W charakterystyce aspiracji ważne są również ich źródła, takie jak: „osobiste ambicje i potrzeby oraz wpływ rodziny, szkoły – w tym sposób pracy nauczycieli oraz ich osobowe wzory – grupy rówieśniczej i środków masowego przekazu informacji”⁹. Ogólnie aspiracje życiowe można ująć „jako życzenia, pragnienia, zamierzenia dotyczące wyników własnego działania oraz osiąganych w przyszłości stanów związanych z wykonaniem określonego zadania lub osiągnięciem jakiegoś celu”¹⁰.

Istotną kwestią jest poziom aspiracji, który według B. Milerskiego oraz B. Śliwerskiego uznać można jako „przewidywany przez jednostkę rezultat własnych działań ukierunkowanych na osiągnięcie nakreślonego przez siebie celu”¹¹. Warto zwrócić uwagę na zależność pomiędzy poziomem aspiracji, a jej urzeczywistnianiem. Może być ona bowiem zarówno pozytywna jak i negatywna¹².

Znajomość pojęcia aspiracji w życiu człowieka oraz poziomu na jakim mogą one występować daje możliwość odniesienia ich do różnych dziedzin życia. Istotne jest, iż każdy człowiek poprzez swoją indywidualność posiada aspiracje życiowe, które ukierunkowują go na dany cel.

- Aspiracje życiowe można sklasyfikować poprzez następujące kryteria:
- poziom: wysokie, przeciętne i niskie aspiracje;
- relację do możliwości: aspiracje zawyżone, adekwatne (realistyczne)

⁵ C. Kupisiewicz, M. Kupisiewicz, *Słownik pedagogiczny*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2009, s. 14.

⁶ W. Pomykało (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1993, s. 29-30.

⁷ W. Pomykało (red.), (1993), op. cit., s. 29-30.

⁸ Zob. W. Pomykało (red.), (1993), op. cit., s. 29-30.

⁹ C. Kupisiewicz, M. Kupisiewicz, (2009), op. cit., s. 14.

¹⁰ W. Pomykało (red.), (1993), op. cit., s. 29-30.

¹¹ B. Milerski, B. Śliwerski (red), *Leksykon. Pedagogika*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2000, s. 19.

¹² Zob. B. Milerski, B. Śliwerski (red), (2000), op. cit., s. 19.

oraz zaniżone;

- związek z działaniem: aspiracje życzeniowe oraz aspiracje działaniowe;
- okres realizacji: aspiracje aktualistyczne oraz perspektywiczne.

W ramach aspiracji perspektywicznych można wprowadzić kryterium ruchliwości (ruchliwość pozioma oraz ruchliwość pionowa) oraz natężenia;

- związek ze świadomością: aspiracje uświadomione oraz latentne;
- przedmiot: aspiracje ukierunkowane na przedmiot oraz aspiracje ukierunkowane na stan;
- treść: aspiracje osobiste oraz aspiracje społeczne¹³.

W ramach aspiracji osobistych wyróżnić można także: aspiracje ludyczne, aspiracje szkolne, aspiracje edukacyjne, aspiracje zawodowe, aspiracje społeczno-polityczne, aspiracje kierownicze, aspiracje rekreacyjne, aspiracje towarzyskie, aspiracje ekonomiczne¹⁴ oraz aspiracje moralne¹⁵.

Przedstawiona powyżej typologia ukazuje rodzaje aspiracji, które się przenikają, łączą, występują w nich różne zależności, a także stosunki nadrzędności, bądź podrzędności. Należy pamiętać, iż istnieje wiele typologii, których wspólnym celem jest uporządkowanie rodzajów aspiracji wedle istniejących kryteriów¹⁶. Przedstawiona powyżej typologia, została zmodyfikowana na użytek opracowania, poprzez połączenie dwóch typologii występujących w literaturze (Z. Skórny¹⁷ oraz T. Lewowickiego¹⁸).

4. Specyfika środowiska wiejskiego w rozwoju młodzieży gimnazjalnej

Młodzież gimnazjalna znajduje się na szczególnym etapie dorastania, bowiem uznawany jest on, jako tzw. stan przejściowy. Podejście takie zaprezentowane jest w słowniku pedagogicznym W. Okonia, gdzie wiek młodzieńczy charakteryzowany jest, jako szczególny okres w rozwoju człowieka, będący pomostem między dzieciństwem, a dojrzałością biologiczno-psychiczną. U dziewcząt etap ten obejmuje lata od 11 do 17, natomiast

¹³ Zob. Z. Skórny, *Aspiracje młodzieży oraz kierujące nimi prawidłowości*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1980, s. 23-24.

¹⁴ Zob. Z. Skórny, (1980), op. cit., s. 37-39.

¹⁵ Zob. T. Lewowicki, *Aspiracje dzieci i młodzieży*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987, s. 25.

¹⁶ Zob. T. Lewowicki, (1987), op. cit., s. 28.

¹⁷ Z. Skórny, (1980), op. cit., s. 23-24.

¹⁸ Zob. T. Lewowicki, (1987), op. cit., s. 25.

u chłopców od 13 do 18 roku życia. W tym czasie młodzi ludzie przeżywają konflikty z otoczeniem, którego powodem są gwałtowne przemiany psychiczne. Polegają one na tym, iż symultanicznie z procesami biologicznymi, występuje przebudowa systemu wartości¹⁹.

Wychowanie jednostki w wieku młodzieńczym jest trudne i narzuca konieczność poznania młodzieży oraz indywidualizacji wpływów wychowawczych. Warto również zwrócić uwagę, iż znaczące oddziaływanie rówieśników zachęca do tego, aby angażować młodych ludzi do uczestnictwa w prawidłowo funkcjonujące organizacje młodzieżowe²⁰.

Psychologia rozwojowa uważa młodość za zjawisko biologiczne, społeczne oraz kulturowe, z kolei za elementy, które ją wyróżniają uznaje:

- krytyczne myślenie skierowane w przeszłość;
- podatność do oceniania zasad moralnych i wartości, jakie propagują dorośli;
- świadome poszukiwania mające na celu określenie własnej osoby²¹.

W wychowaniu i funkcjonowaniu danej osoby istotne jest otoczenie w jakim się znajduje na co dzień i w którym funkcjonuje. Jednym ze specyficznych środowisk wychowawczych jest środowisko wiejskie.

Środowisko wiejskie charakteryzuje się tym, iż posiada wartości świadczące o specyfice, odrębności oraz własnej tożsamości. Wieś posiada ogromną więź z przyrodą, kult praktyk religijnych oraz solidarność sąsiedzka. Mieszkańcy odznaczają się m.in. hartem ducha, mądrością życiową, silną wolą, a także uporem. Urzeczywistnianie tych cech stanowi czynnik rozwoju człowieka oraz jego człowieczeństwa²². Wieś określana jest również, jako „miejscowość w której większość mieszkańców pracuje w rolnictwie”²³. Należy zwrócić uwagę, iż w odniesieniu do Polski „wieś to każda miejscowość nie posiadająca praw miejskich”²⁴.

Istotne jest, iż środowisko wiejskie, może znacznie oddziaływać

¹⁹ Zob. W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004, s. 451.

²⁰ Zob. W. Okoń, (2004), op. cit., s. 451.

²¹ Zob. W. Pomykało (red.), (1993), op. cit., s. 380.

²² Zob. K. Chałas, *Wychowanie ku wartościom wiejskim: jako szansa integralnego rozwoju wychowanka*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 176.

²³ R. Marcinek (red. naczelny), *A-Z popularna encyklopedia*, Wydawnictwo Ryszard Kluszczyński, Kraków 1997, s. 952.

²⁴ R. Marcinek (red. naczelny), (1997), op. cit., s. 952.

na jednostkę, w aspekcie urzeczywistniania wartości wiejskich. Sytuacja taka może zaistnieć tylko wówczas, gdy wartości te, będą zajmować główne miejsce w poszczególnych sytuacjach wychowawczych. Należy również pamiętać o tym, iż niezbędny jest pozytywny stosunek wychowanka do wartości, a także ich integracja z wartościami ponadlokalnymi²⁵.

Należy również zwrócić uwagę, na indywidualność dziecka wiejskiego, która jest spowodowana takimi uwarunkowaniami środowiska jak: pełnienie określonych ról w gospodarstwie rodziców, atmosfera wśród członków rodziny, wyznawane wartości oraz styl życia²⁶. Warunki te, oddziałują również na zainteresowania dzieci, które związane są zwłaszcza z indywidualnymi przeżyciami jednostki²⁷.

Ważną funkcję w wychowaniu jednostki spełnia szkoła wiejska, która funkcjonuje w otaczającej ją przyrodzie. Jej związek polega na tym, że łącząc się z nią poruszana problematyka ekologii i ochrony środowiska. Program ten zachęca do metod badań biologicznych: obserwacji, eksperymentu, prowadzenia dokumentacji²⁸. W procesie edukacyjnym ważne jest również:

- przedstawienie wsi jako środowiska życia i pracy;
- przystosowywanie stylu życia wiejskiego ze swobodnym korzystaniem i rozwijaniem alternatywnych form kultury;
- formowanie świadomości wartości życia wiejskiego i jego kultywowania;
- rozbudzanie zbiorowej odpowiedzialności za środowisko lokalne, a także za podejmowane w nim działania²⁹.

Zadaniem szkoły wiejskiej każdego typu, w tym gimnazjalnej jest wszechstronny rozwój młodzieży, poprzez uwzględnianie tradycji środowiska wiejskiego oraz bogactwa jego wartości. Istotna jest również umiejętność organizacji zajęć wyrównawczych wobec uczniów doświadczających niepowodzeń szkolnych.

5. Aspiracje życiowe młodzieży gimnazjalnej z terenów wiejskich w świetle wyników własnych badań empirycznych

²⁵ Zob. K. Chałas, (2007), op. cit., s. 96.

²⁶ Zob. K. Chałas, *W poszukiwaniu pedagogii szkoły wiejskiej*, Wydawnictwa Uczelniane Politechniki Lubelskiej, Lublin 1997, s. 70.

²⁷ Zob. K. Chałas, (1997), op. cit., s. 71.

²⁸ Zob. K. Chałas, (1997), op. cit., s. 35.

²⁹ Zob. K. Chałas, (1997), op. cit., s. 14.

Przedmiotem badań empirycznych w przedstawionej pracy są aspiracje życiowe młodzieży gimnazjalnej. Z kolei celem poznawczym jest poznanie aspiracji życiowych uczniów gimnazjów, zaś cel praktyczny stanowi nakreślenie wskazań dla pracy pedagogicznej nauczycieli.

Problem główny badań w przedstawionej pracy zawiera się w pytaniu:

Jak przedstawiają się aspiracje życiowe młodzieży gimnazjalnej z terenów wiejskich?

W przeprowadzonych badaniach wykorzystana została metoda sondażu diagnostycznego, natomiast jako narzędzie posłużył kwestionariusz ankiety. Został on skierowany do 56 uczniów z trzech klasach gimnazjalnych, w jednej z wiejskich szkół na terenie województwa lubelskiego. Badania zostały przeprowadzone w 2010 roku.

5.1. Charakterystyka aspiracji życiowych w opinii młodzieży gimnazjalnej

W analizie wyników własnych badań empirycznych, należy pamiętać, iż na aspiracje życiowe składają się „życzenia, pragnienia, zamierzenia dotyczące wyników własnego działania oraz osiągniętych w przyszłości stanów związanych z wykonaniem określonego zadania lub osiągnięciem jakiegoś celu”³⁰. Problemy, które zostaną tu poruszone będą dotyczyły: pojęcia aspiracji, trudności jakie pojawiają się w ich realizacji, stosunku badanych do aspiracji życiowych oraz postawa uczniów względem dążeń do obranego celu.

Punktem wyjścia w analizie wyników własnych badań empirycznych jest ustalenie definicji aspiracji życiowych w opinii ankietowanych uczniów, czemu posłużą dane przedstawione w poniższej tabeli.

Tab. 1 Opinie gimnazjalistów dotyczące rozumienia aspiracji życiowych

Lp.	Aspiracja życiowa w opinii gimnazjalistów.	Liczba odpowiedzi	%N =56
1.	Plany na przyszłość.	23	41,07
2.	Zainteresowania.	12	21,43
3.	Cele życiowe.	12	21,43
4.	Brak odpowiedzi	11	19,64
5.	Marzenia.	6	10,71
6.	Przyszły zawód.	2	3,57

N = Liczba ankietowanych uczniów

Uwaga!

³⁰ W. Pomykało (red.), (1993), op. cit., s. 29-30.

Ankietowani uczniowie mogli wskazać 3 odpowiedzi. Ilość wskazań jednego objawu odnosi się w procentach do liczby wszystkich uczniów w klasie

Dane zilustrowane w tabeli nr 1 odnoszą się do rozumienia pojęcia aspiracji życiowych przez ankietowanych uczniów. Większość z nich, co stanowi 41,07% określało je jako plany na przyszłość, w 21,43% jako zainteresowania, bądź cele życiowe. Natomiast 10,71% uznało, że są to marzenia. Najmniej osób, co stanowi 3,57% rozumiało aspiracje jako przyszły zawód. Jak wykazała ankieta pytanie to sprawiło problem, bowiem z 56 osób do pytania ustosunkowało się 45 uczniów (80,36%). Natomiast odpowiedzi nie udzieliło 11 ankietowanych gimnazjalistów (19,64%).

Z uzyskanych opinii ankietowanych można wyłonić następującą definicję: *aspiracje są to cele, plany, zainteresowania oraz marzenia, które dotyczą przeszłej pracy oraz przyszłego życia*. Znaczenie aspiracji w oczach gimnazjalistów jest zgodne z przyjętą definicją, która znajduje się w encyklopedii pedagogicznej³¹.

Znając rozumienie aspiracji życiowych przez ankietowanych, należy zwrócić uwagę na te trudności, które według badanych uczniów mają znaczący wpływ w trakcie ich realizację.

Tab. 2 Trudności w realizacji aspiracji życiowych w opinii ankietowanych uczniów

Lp.	Trudności w realizacji aspiracji życiowych	Liczba	%N=45
1.	Sytuacja materialna	9	20,00
2.	Nie ma	6	13,33
3.	Brak motywacji	5	11,11
4.	Brak mobilizacji	4	8,89
5.	Niechęć do nauki	4	8,89
6.	Brak chęci	3	6,67
7.	Trudności/problemy życiowe	3	6,67
8.	Lenistwo	2	4,44
9.	Brak wsparcia	1	2,22
10.	Brak wiary we własne możliwości	1	2,22
11.	Brak planów życiowych	1	2,22
12.	Konkurencja w pracy	1	2,22
13.	Dobre wykształcenie	1	2,22
14.	Własne możliwości	1	2,22

³¹ Zob. W. Pomykało (red.), (1993), op. cit., s. 29-30.

15.	Szczęście.	1	2,22
16.	Dużo zajęć pozaszkolnych.	1	2,22
17.	Brak znajomości.	1	2,22
	Ogółem	45	100,00

N = liczba uzyskanych odpowiedzi

Uwaga!

Ankietowani uczniowie mogli wskazać 3 odpowiedzi. Ilość wskazań jednego objawu odnosi się w procentach do liczby wszystkich uczniów w klasie

Z danych przedstawionych w tabeli nr 2 wynika, iż najczęstszą przeszkodą w realizacji aspiracji życiowych wśród badanej młodzieży jest sytuacja materialna, w której znajduje się dana osoba, odpowiedzi tej udzieliło 9-ciu gimnazjalistów, co stanowi 20% uzyskanych odpowiedzi. Istotny wpływ według gimnazjalistów mają również: brak motywacji (11,11%), brak mobilizacji (8,89%), niechęć do nauki (8,89%), trudności bądź problemy życiowe (6,67%), brak chęci do podejmowania działań (6,67%) oraz lenistwo (4,44%). Do nielicznych negatywnych oddziaływań na plany życiowe uczniowie zaliczyli: brak wsparcia, brak wiary we własne możliwości, brak planów życiowych, konkurencja w pracy, dobre wykształcenie, własne możliwości, szczęście, dużo zajęć pozaszkolnych, oraz brak znajomości. Spośród uczniów, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie 6 osób uważało, że nie ma przyczyn trudności w realizowaniu aspiracji życiowych, ich opinia stanowi 13,33% uzyskanych odpowiedzi. Istotne jest również, iż dla 9 uczniów (16,07% ogółu ankietowanych) pytanie to stanowiło problem, bowiem nie udzielili oni odpowiedzi. Z kolei odpowiedzi udzielone przez ankietowanych mogą świadczyć o tym, iż większość z nich znajduje się w trudnej sytuacji materialnej powodującej przeszkodę w realizacji obieranych celów i działań.

Znając trudności jakie zdaniem ankietowanych uniemożliwiają realizację aspiracji życiowych, warto zwrócić uwagę na stosunek uczniów do wyznaczania własnych celów życiowych w każdej z klas gimnazjalnych. Analizie tego zagadnienia posłużą dane zilustrowane w tabeli nr 3, zgodnie z którymi 73,22% ankietowanej młodzieży gimnazjalnej uważała, że warto obierać cele życiowe. Z kolei, aż 19,64% jest obojętna wobec własnych aspiracji.

Tab. 3 Stosunek uczniów do wyznaczania celów życiowych

Lp.	Stosunek do wyznaczania celów życiowych.	Klasa I		Klasa II		Klasa III		Ogółem	
		Liczba	%N=22	Liczba	%N=13	Liczba	%N=21	Liczba	%N=56
1.	Pozytywny	22	100,00	6	46,15	13	61,90	41	73,22
2.	Negatywny	0	0,00	2	15,39	2	9,52	4	7,14
3.	Obojętny	0	0,00	5	38,46	6	28,57	11	19,64
Ogółem		22	100,00	13	100,00	21	100,00	56	100,00

N = Liczba ankietowanych uczniów w poszczególnych klasach oraz ogółem

W poszczególnych klasach opinie uczniów były podobne, jednak nie identyczne. W każdej z klas większość uczniów posiadała pozytywne podejście do wyznaczania własnych celów życiowych.

Uczniowie klasy I Gimnazjum w 100% uważali, że warto wyznaczać sobie cele życiowe. Natomiast w klasie II i klasie III nie wszyscy uczniowie mieli taki stosunek do aspiracji. Klasa III w 61,90% uważała, że obieranie planów życiowych ma charakter pozytywny, natomiast negatywną ocenę wyrażało 9,52% oraz obojętną 28,57%. Zbliżone wyniki, uzyskano również u ich o rok młodszych kolegów i koleżanek, gdzie jedynie 46,15% badanej młodzieży pozytywnie oceniało wyznaczanie sobie celów, natomiast 15,38% oceniała to zagadnienie negatywnie, a aż 38,46% uczniów wykazywało obojętność w podejmowanych działaniach. Analiza wyników badań pozwala stwierdzić, iż najbardziej optymistyczne podejście posiadali gimnazjaliści uczęszczający do klasy I Gimnazjum.

Istotne jest również określenie, czy badani uczniowie dążą do obranych aspiracji życiowych i czy związane jest to z ich postawą do wyznaczania własnych celów życiowych. Uzyskane dane zestawione zostały w tabeli nr 4, znajdującej się poniżej.

Tab. 4 Postawa gimnazjalistów mająca na celu spełnienie aspiracji życiowych

Lp.	Postawa względem realizacji aspiracji.	Klasa I		Klasa II		Klasa III		Ogółem	
		Liczba	%N=22	Liczba	%N=13	Liczba	%N=21	Liczba	%N=56
1.	Czynna.	19	86,36	11	84,62	18	85,71	48	85,71
2.	Bierna.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3.	Obojętna.	3	13,64	2	15,38	3	14,29	8	14,29
Ogółem		22	100,00	13	100,00	21	100,00	56	100,00

N = Liczba ankietowanych uczniów w poszczególnych klasach oraz

ogółem

Wyniki przedstawione za pomocą powyższej tabeli są tożsame z wcześniej zanalizowanymi danymi. Ilustrują one, iż w każdej z klas, żadna z osób, nie wykazywała biernej postawy względem realizacji aspiracji życiowych. W klasie I 86,36% wykazywało czynną postawę, zaś zdaniem 13,64% była ona obojętna. W klasie II czynną postawę prezentowało 84,62%, z kolei 14,29% uczniów posiadało obojętną postawę. Podobna sytuacja jest w klasie III gdzie 85,71% ankietowanych podejmowało czynne działania, zaś 14,29% ocenia swoją postawę jako obojętną.

Opinie uczniów zilustrowane w tabeli nr 4, były zgodne z działaniami, jakie podejmowała ankietowana młodzież gimnazjalna. Taki stan rzeczy pozwala stwierdzić, iż uczniowie zazwyczaj posiadali pozytywną postawę względem obierania własnych celów życiowych, jak również dążyli do ich realizacji. Wyniki przedstawione w tabeli nr 4 ukazują, iż w każdej z klas gimnazjalnych ok. 85% uczniów wykazywało czynną postawę w stosunku do realizacji własnych aspiracji, natomiast żadna z osób nie podchodziła biernie do wyznaczonych celów. Zbiorcza kolumna przedstawia, że jedynie 8 osób co stanowi 14,29% charakteryzowało się postawą obojętną wobec własnych aspiracji.

Analiza wyników własnych badań empirycznych, przedstawiona w obrębie obrazu aspiracji życiowych w opinii ankietowanych gimnazjalistów ilustruje podejście młodzieży do zagadnienia oraz ich stosunek do obranych planów i celów życiowych. Z uzyskanych przez młodzież odpowiedzi, dotyczących pojęcia aspiracji życiowych, wyłoniona została definicja, która jest przez nich przyjmowana. Została ona sprecyzowana w następujący sposób: *aspiracje są to cele, plany, zainteresowania oraz marzenia, które dotyczą przyszłej pracy oraz przyszłego życia.*

Trudność, która spotkała uczniów kwestionariuszu dotyczyła zarówno rozumienia przez nich pojęcia aspiracji życiowych, jak również wyłonienia przez nich trudności, które występują w trakcie ich realizacji. Z odpowiedzi osób, które pokonały tę trudność jako główne przeszkody zostały wyłonione: sytuacja materialna, brak motywacji, brak mobilizacji oraz niechęć do nauki. Jedynie sytuacja materialna jest trudna do zniwelowania przez czynniki środowiskowe oraz postawy uczniów. Natomiast brak motywacji i mobilizacji oraz niechęć do nauki są czynnikami, które mogą być skutecznie zwalczane

zarówno przez środowisko rodzinne jak i szkolne. Ważne jest również uświadomienie sobie przez uczniów celu, a także skuteczne dążenie do jego realizacji. Ankietowani uczniowie uważali również, iż warto obierać sobie życiowe plany i dążyć do ich urzeczywistniania. W każdej z klas ok. 85,00% uczniów, opowiedziało się również za czynną postawą, względem realizacji swoich aspiracji życiowych.

Podsumowując można stwierdzić, że stosunek uczniów do aspiracji i ich realizacji u większości jest pozytywny oraz, że osoby te dążą do realizacji wymarzonych celów. Nie należy jednak zapominać, że istnieje grupa osób, która jest obojętna wobec obierania celów życiowych. Stąd też, należy podjąć działania, skierowane na ich zmotywowanie oraz zmobilizowanie do podejmowania działań.

5.2. Rodzaje i poziom aspiracji życiowych badanej młodzieży

Rodzaje aspiracji jakie obierają gimnazjaliści są różnorodne co zostało zilustrowane w części teoretycznej opracowania. Poniżej przedstawione zostaną aspiracje, które preferowane są przez ankietowanych gimnazjalistów. W głównej mierze, zostanie zwrócona uwaga na aspiracje edukacyjno-zawodowe, gdyż przed badaną młodzieżą stoi konieczność dalszej edukacji.

Szczegółowymi zagadnieniami, które zostaną poruszone w tym punkcie są preferowane: zawody, średnie arytmetyczne na koniec roku oraz zamierzenia dotyczące przyszłości. W celu wyłonienia rodzajów aspiracji i ich specyfiki zbędna jest analiza wyników w poszczególnych klasach. Stąd też dokonana zostanie jedynie analiza ogólna.

W dalszej części opracowania, dokonana analiza badań pozwoli na sprecyzowanie poziomu aspiracji edukacyjno-zawodowych, poprzez zestawienie preferowanych przez uczniów zawodów z teczками zawodoznawczymi, w których zgromadzone są informacje o ok. 300 zawodach. Dzięki nim uczniowie mogą zapoznać się wymaganym wykształceniem, jakie niezbędne jest do wykonywania danego zawodu³².

Aspiracje życiowe uczniów, związane są z ich preferencjami dotyczącymi przyszłej pracy. Każdy uczeń ma wymarzony zawód, ku któremu kieruje swoje

³² Zob. <https://wup.torun.pl/urząd/centrum-informacji-i-planowania-kariery-zawodowej/teczki-zawodoznawcze>. (Dostęp 06.01.2014 r.).

dążenia. Jednak w aspekcie każdej pracy, konieczne są dane umiejętności i wiedza, dlatego tak ważny jest wybór szkoły ponadgimnazjalnej adekwatnej zainteresowaniom młodzieży.

Preferowane przez uczniów zawody odpowiadają wykształceniu, które należy zdobyć aby wykonywać dany zawód są to: wykształcenie wyższe, średnie, bądź zawodowe³³. Poniższa tabela ilustruje zawody preferowane przez ankietowanych gimnazjalistów.

Tab. 5 Zawody preferowane przez uczniów Gimnazjum

Lp.	Preferowane zawody	Klasa I		Klasa II		Klasa III		Ogółem	
		Liczba	%N=22	Liczba	%N=13	Liczba	%N=21	Liczba	%N=56
1.	Lekarz	1	4,55	1	7,69	2	9,52	4,0	7,14
2.	Prawnik	2	9,09	1	7,69	1	4,76	4	7,14
3.	Aktor	1	4,55	0	0,00	0	0,00	1	1,79
4.	Pedagog	1	4,55	2	15,38	0	0,00	3	5,36
5.	Ekonomista	0	0,00	0	0,00	1	4,76	1	1,79
6.	Informatyk	3	13,64	2	15,38	3	14,29	8	14,29
7.	Menadżer	1	4,55	1	7,69	0	0,00	2	3,57
8.	Mechanik	2	9,09	2	15,38	1	4,76	5	8,93
9.	Rolnik	4	18,18	0	0,00	2	9,52	6	10,71
10.	Kucharz	1	4,55	1	7,69	1	4,76	3	5,36
11.	Osoba duchowna	1	4,55	0	0,00	0	0,00	1	1,79
12.	Fotograf	0	0,00	1	7,69	1	4,76	2	3,57
13.	Fryzjerka	1	4,55	1	7,69	0	0,00	2	3,57
14.	Kosmetyczka	0	0,00	1	7,69	2	9,52	3	5,36
15.	Architekt	1	4,55	0	0,00	0	0,00	1	1,79
16.	Pracownik banku.	1	4,55	0	0,00	0	0,00	1	1,79
17.	Pilot samolotów	2	9,09	0	0,00	0	0,00	2	3,57
18.	Dziennikarz	0	0,00	0	0,00	1	4,76	1	1,79
19.	Językoznawca	0	0,00	0	0,00	1	4,76	1	1,79
20.	Kierowca	0	0,00	0	0,00	1	4,76	1	1,79
21.	Stolarz	0	0,00	0	0,00	1	4,76	1	1,79
22.	Nie wiem	0	0,00	0	0,00	3	14,29	3	5,36
Ogółem								56	100,00

N = Liczba ankietowanych uczniów w poszczególnych klasach oraz ogółem

Wyniki zamieszczone w powyższej tabeli ilustrują, iż wśród preferowanych zawodów najbardziej cieszącym się był zawód jest informatyka

³³ Zob. <https://wup.torun.pl/urząd/centrum-informacji-i-planowania-kariery-zawodowej/teczki-zawodoznawcze>. (Dostęp 06.01.2014 r.).

(14,29%). W dalszej kolejności wedle typowanych specjalności można wyróżnić następujące zawody: rolnika (10,71%), mechanika (8,93%), lekarza (7,16%), prawnika (7,14%), kosmetyczka (5,36%), pedagoga (5,36%) oraz kucharza (5,36%). Spośród badanych uczniów, troje z nich (5,36% ogółu badanych) nie posiadało jeszcze sprecyzowanych planów.

Wybór zawodów przez uczniów, a także zestawienie ich z wymaganym wykształceniem, poprzez teczki zawodoznawcze³⁴, pozwoli na określenie ich poziomu aspiracji edukacyjno – zawodowych. W ramach zawodów wymagających wykształcenia wyższego wyróżnić można: lekarza, prawnika, aktora, pedagoga, ekonomistę, architekta, dziennikarza, oraz językoznawcę. Uczniowie kształcący się w tym kierunku muszą skończyć odpowiednie szkoły dzięki, którym uzyskają niezbędne kwalifikacje. Ich aspiracje, uznane są w wyższym stopniu jako edukacyjne, niż zawodowe, gdyż przed nimi jest jeszcze wiele lat nauki na poszczególnych etapach edukacji.

Warto zwrócić uwagę, iż jeden z uczniów jako pełnią preferowaną przez siebie funkcję w życiu społecznym zaznaczył osobę duchowną. Wykształcenie, które musi ku temu zdobyć, jest średnie bądź wyższe w zależności od rodzaju pełnionej funkcji. Jego aspiracje również są aspiracjami edukacyjnymi, gdyż w drodze do obranego celu musi nabyć określoną wiedzę, zwłaszcza teologiczną.

Z kolei do zawodów, wymagających wykształcenia średniego, należą, tj. informatyk, menadżer, fotograf, kosmetyczka, pracownik banku, oraz pilot samolotów. Również i w tym wypadku, uczniowie muszą uzyskać określone wykształcenie, które związane jest z ukończeniem określonej szkoły i nabyciem wymaganych umiejętności. Nie mniej jednak, edukacja gimnazjalistów uzyskaniu kwalifikacji do tych zawodów, jest nieco krótsza i wymaga bardziej zawodowego i technicznego przygotowania. Aspiracje tych uczniów można określić jako edukacyjno-zawodowe.

Ostatnią kategorię stanowią zawody, takie jak: mechanik, rolnik, kucharz, fryzjerka, kierowca oraz stolarz. Wykształcenie potrzebne do pełnienia tych funkcji jest ściśle zawodowe. Uczniowie Ci zatem charakteryzują się aspiracjami zawodowymi, którym odpowiadają szkoły zawodowe.

Konkludując, ankietowani swoje wybory określili w następujący sposób:

³⁴ <https://wup.torun.pl/urząd/centrum-informacji-i-planowania-kariery-zawodowej/teczki-zawodoznawcze>. (Dostęp 06.01.2014 r.).

30,36% zawody z wykształceniem wyższym, 32,14% z wykształceniem średnim oraz 32,14% z wykształceniem zawodowym. Natomiast 5,36% nie posiada sprecyzowanych planów w aspekcie przyszłego zawodu.

Aspiracje edukacyjne i zawodowe można rozpatrywać również ze względu na poziom: wysokie, średnie i niskie. W niniejszym opracowaniu określone zostały na podstawie długości drogi kształcenia, w aspekcie wybranego zawodu. Osoby, które obierały zawody wymagające wykształcenia wyższego, charakteryzują się wysokimi aspiracjami edukacyjnymi, natomiast niższymi zawodowymi. Z kolei, w przypadku wymaganego średniego wykształcenia uczniowie w tym samym stopniu posiadają oba rodzaje aspiracji życiowych. Natomiast w sytuacji konieczności wykształcenia zawodowego dominuje odpowiadający mu wysoki poziom aspiracji zawodowych. Młodzież gimnazjalna aspiruje do wykonywania 21 rodzajów zawodów.

Znając zawody, które młodzież preferowała do wykonywania w przyszłości, należy zwrócić uwagę na aspiracje aktualistyczne oraz ocenić ich relacje do możliwości uczniów. Dane, które zostały uzyskane w tym celu, podczas badań przeprowadzonych wśród gimnazjalistów, zostały przedstawione w tabeli nr 6, znajdującej się poniżej.

Tab. 6 Średnia ocen ankietowanych uczniów uzyskana w I semestrze 2009/2010

Lp.	Średnia uzyskanych ocen semestralnych.	Klasa I		Klasa II		Klasa III		Ogółem	
		Liczba	%N=22	Liczba	%N=13	Liczba	%N=21	Liczba	%N=56
1.	Powyżej 5.0	2	9,09	1	7,69	0	0,00	3	5,36
2.	Między 4.0 - 4.9	10	45,45	3	23,08	5	23,81	18	32,14
3.	Między 3.0 - 3.9	9	40,91	8	61,54	15	71,43	32	57,14
4.	Poniżej 3.0	1	4,55	1	7,69	1	4,76	3	5,36

N = Liczba ankietowanych uczniów w poszczególnych klasach oraz ogółem

Wyniki, które ilustruje powyższa tabela przedstawiają średnią ocen jaką uzyskały ankietowane osoby w I semestrze roku szkolnego 2009/2010.

W pierwszym semestrze większość uczniów Gimnazjum uzyskało średnią między 3.0-3.9, stanowią oni ogółem 57,14% wszystkich gimnazjalistów. Drugą średnią, która najczęściej występowała wśród badanej społeczności uczniów mieści się w granicach 4.0-4.9. wynik taki uzyskało 32,14% badanych gimnazjalistów. Z kolei średnią powyżej 5.0 uzyskała mała liczba osób, bowiem

zaledwie 5,36%. Podobna sytuacja jest z najniższą średnią, gdzie według otrzymanych wyników uzyskała ją jedynie 3 osoby (5,36%).

Z kolei średnie ocen na koniec roku, jakie preferowała młodzież gimnazjalna przedstawiają się w następujący sposób.

Tab. 7 Średnia ocen, którą zamierzają uzyskać gimnazjaliści na koniec roku 2009/2010

Lp.	Zamierzona średnia ocen.	Klasa I		Klasa II		Klasa III		Ogółem	
		Liczba	%N=22	Liczba	%N=13	Liczba	%N=21	Liczba	%N=56
1.	Powyżej 5.0	6	27,27	2	15,38	2	9,52	10	17,86
2.	Między 4.0-4.9	10	45,45	5	38,46	12	57,14	27	48,21
3.	Między 3.0-3.9	5	22,73	6	46,15	7	33,33	18	32,14
4.	Poniżej 3.0	1	4,55	0	0,00	0	0,00	1	1,79

N = Liczba ankietowanych uczniów w poszczególnych klasach oraz ogółem

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli nr 7 najwięcej uczniów 48,21% zamierzało uzyskać średnią między 4.0-4.9, Z kolei 32,14% ankietowanych aspirowało do średniej między 3.0-3.9. W przeciwieństwie do pierwszego semestru tylko 1,79% zamierzało uzyskać średnią poniżej 3.0. Natomiast 17,86% osób łącznie planowało średnią ocen powyżej 5.0. Zestawiając oczekiwania uczniów, w stosunku do uzyskania średniej na koniec roku można stwierdzić, iż uczniowie posiadali wysoki poziom aspiracji życiowych.

Wniosek uzasadnia fakt, iż w pierwszym semestrze jedynie 5,36% osób posiadało najwyższą średnią, natomiast na koniec roku 17,86% osób miało takie oczekiwania. W przypadku średniej między 4.0-4.9 aż 16,07% uczniów zamierzało osiągnąć taki wynik. Kolejną średnią ocen z 3.0-3.9 planowało otrzymać 32,14% osób. Jeżeli chodzi o najniższe oceny, to jedynie 1,79% osób zadowolona taki stan rzeczy.

Wyniki te pokazują, iż uczniowie aspirowali do wyższych osiągnięć w nauce. Swoją sytuację chciało zmienić 44,64% osób, natomiast 55,36% planowało zostać przy tej samej średniej. Pierwsza grupa posiadała bardzo wysokie aspiracje życiowe, gdyż dążyła do tego, aby uzyskać lepsze oceny. Natomiast druga grupa, została w tym samym przedziale. Ich aspiracje można również określić jako wysokie, gdyż osoby te mogły poprawiać swoją średnią w obrębie podanych przedziałów lub swoje działania kierowała na utrzymanie obecnych wyników w nauce. Aspiracje ankietowanych gimnazjalistów

względem lepszych ocen były realistyczne, gdyż ich plany dotyczące poprawy średniej były w zasięgu możliwości jakie posiadają.

Wiedząc, że poziom aspiracji uczniów Gimnazjum był wysoki trzeba zwrócić uwagę na ich skonkretyzowane aspiracje. Z wyników, które zostały pozyskane z odpowiedzi uczniów można wyłonić kolejne rodzaje aspiracji, które przejawiali wówczas uczniowie Gimnazjum. Posłuży temu poniższa tab. nr 8, która określa szczegółowe aspiracje życiowe ankietowanych.

Tab. 8 Główne zamierzenia gimnazjalistów odnośnie przyszłości

Lp.	Główne zamierzenia na przyszłość.	Klasa I		Klasa II		Klasa III		Ogółem	
		Liczba	%N=22	Liczba	%N=13	Liczba	%N=21	Liczba	%N=56
1.	Założenie rodziny.	16	72,73	6	46,15	13	61,90	35	62,50
2.	Zdobycie zawodu.	8	36,36	9	69,23	7	33,33	24	42,86
3.	Wysokie wykształcenie.	10	45,45	3	23,08	6	28,57	19	33,93
4.	Dobrze płatna praca.	7	31,82	5	38,46	11	52,38	23	41,07
5.	Zbudowanie domu.	3	13,64	2	15,38	6	28,57	11	19,64
6.	Pozyskać przyjaciół.	6	27,27	2	15,38	5	23,81	13	23,21
7.	Osiągnąć wysoki status materialny.	2	9,09	0	0,00	4	19,05	6	10,71
8.	Spełnić marzenia.	9	40,91	4	30,77	9	42,86	22	39,29
9.	Utrzymać rodzinę.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10.	Poświęcić się dla innych.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

N = Liczba ankietowanych uczniów w poszczególnych klasach oraz ogółem

Uwaga!

Ankietowani uczniowie mogli wskazać 3 odpowiedzi. Ilość wskazań jednego objawu odnosi się w procentach do liczby wszystkich uczniów w klasie

Ankietowani uczniowie jako główny cel swojej przyszłości wytypowali założenie rodziny, wyboru takiego dokonało 35 osób co stanowi 62,50% ogółu badanych uczniów. Drugim zamierzeniem, które uzyskało dużą liczbę głosów jest zdobycie zawodu. Uznało tak 24 gimnazjalistów, czyli 42,86% ogółu przebadanych uczniów. Kolejnymi zamierzeniami uczniów odnośnie przyszłości były: dobrze płatna praca (41,07%), spełnienie marzeń (39,29%), wysokie wykształcenie (33,93%), pozyskanie przyjaciół (23,21%), zbudowanie domu (19,64) oraz osiągnięcie wysokiego statusu materialnego (10,71).

Spośród powyższych aspiracji życiowych można wyróżnić aspiracje: edukacyjne (wysokie wykształcenie), zawodowe (zdobycie zawodu),

ukierunkowane na stan (założenie rodziny, osiągnięcie wysokiego statusu materialnego, dobrze płatna praca, pozyskanie przyjaciół, posiadanie przyjaciół), ukierunkowane na przedmiot (zbudowanie domu), aspiracje rodzinne (założenie rodziny), ekonomiczne (zbudowanie domu, wysoki status materialny). Wymienione powyżej aspiracje, które przejawiała młodzież gimnazjalna z terenów wiejskich należy zaliczyć do aspiracji perspektywistycznych, gdyż czas ich trwania jest rozłożony w czasie.

Reasumując analizę własnych badań empirycznych można stwierdzić, iż ankietowani gimnazjaliści charakteryzowali się głównie aspiracjami edukacyjnymi, edukacyjno-zawodowymi oraz zawodowymi. Związane jest to z chęcią wykonywania wymarzonego zawodu, a także wymaganym wykształceniem. Uczniowie posiadali również aspiracje rodzinne, poprzez chęć posiadania kochającej rodziny a także widzą siebie w przyszłości jako głowę rodziny. Większość planów młodzieży, stanowiła aspiracje perspektywistycznymi, gdyż realizacja ich wymaga znacznego upływu czasu. Cele do których dążyli uczniowie podejmując określone działania są aspiracjami działaniovymi oraz uświadomionymi. Można również stwierdzić, że uczniowie aspirowali do posiadania jakiejś konkretnej rzeczy, bądź chcieli uzyskać odpowiedni stan. Z kolei poziom aspiracji jaki przedstawiali uczniowie był wysoki oraz realistyczny. Ankietowani, swoje cele obrali zgodnie z możliwościami i umiejętnościami jakie posiadali.

6. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza teoretyczna zagadnienia oraz analiza własnych badań empirycznych, pozwala na określenie wskazań, dla pracy pedagogicznej nauczycieli.

Warto pamiętać, iż obecnie istnieje wiele możliwości, które nauczyciele mogą wykorzystywać, aby wspomóc swoich wychowanków. Jedną z nich mogą stanowić godziny wychowawcze, które poświęcone będą konkretnej tematyce związanej z obieraniem aspiracji.

Dla gimnazjalistów, którzy mają niesprecyzowane plany życiowe szkoła mogłaby wprowadzić zajęcia z doradcą zawodowym, z których korzystałoby zarówno uczniowie, jak i ich rodzice. Spotkania takie pozwoliłyby uczniom poznać samych siebie, zaś rodzice zaznajomiliby się z predyspozycjami

swoich dzieci. Zajęcia z doradcą zawodowym pokazałyby również młodzieży możliwości dalszej edukacji.

Należy pamiętać, aby wspomagając wychowanków w realizacji aspiracji nie zapominać o aktualnych problemach i sytuacjach, które również mogą stać się barierą w podejmowanych działaniach. Stąd też jednym z kluczowych tematów, jakie powinny być realizowane wśród gimnazjalistów są techniki radzenia sobie ze stresem. Wiedza i umiejętności jakie uzyskają uczniowie będą im niezbędne na każdym etapie kształcenia oraz w funkcjonowaniu w życiu codziennym.

Kluczową rolę pełni również środowisko wiejskie i charakteryzujące go czynniki. Środowisko szkolne powinno skutecznie eliminować pojawianie się potocznego słownictwa, nieprawidłowe akcentowanie, czy też zachowania. Ważne jest, aby środowisko szkolne, było ściśle związane z działaniami środowiska rodzinnego, a także uwzględniało w procesie dydaktyczno-wychowawczym wartość otaczającego środowiska wiejskiego.

Konkludując przeprowadzone badania można stwierdzić, iż istnieje konieczność głębszego poznania zagadnienia aspiracji w zróżnicowanych środowiskach wychowawczych. Jest to niezwykle istotne, gdyż aspiracje życiowe tworzące się w tym czasie, muszą pogodzić związek zmian psychicznych i fizycznych, z koniecznością sprecyzowania planów na dalsze życie.

7. Summary

Life aspirations of middle school youth from rural areas

Above elaboration relates to life aspirations of middle school youth from rural areas. Theoretical characteristics of the topic has allowed for detailed analysis of own empirical research. Research was conducted with use of questionnaire among middle school youth in one of rural schools of Lublin Voivodeship. Main goal of the research was to learn the understanding of life aspirations by middle school youth, followed by exhibiting the diversity of aspirations, along with its specificity. Detailed analysis of the conducted research has allowed for defining the indications for pedagogical work for teachers.

The topic is significant because of the influence life aspirations have

over functioning of a person. The specific stage of development of middle school youth and choices they have to make. The key role is also played by the environment, where interviewees function.

8. Bibliografia

1. Chałas K., *Wychowanie ku wartościom wiejskim: jako szansa integralnego rozwoju wychowanka*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007.
2. Chałas K., *W poszukiwaniu pedagogii szkoły wiejskiej*, Wydawnictwa Uczelniane Politechniki Lubelskiej, Lublin 1997.
3. Czarnecka S., *Aspiracje edukacyjne i zawodowe młodzieży wiejskiej – drogi i bariery na przelomie XX i XXI wieku*, [w:] *Szkoła wiejska – dziecko wiejskie: realia i perspektywy*, (red.) Podobiński S., i inni, Wydawnictwo WSP, Częstochowa 1999.
4. Klawikowska M., *Wpływ środowiska na wybór przyszłej drogi zawodowej przez uczniów gimnazjum*, „Nauczyciel i Szkoła” Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Kardynała Augusta Hlonda w Mysłowicach, Nr 1-2, Śląsk, 2009.
5. Kupisiewicz C., Kupisiewicz M., *Słownik pedagogiczny*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2009.
6. Lewowicki T., *Aspiracje dzieci i młodzieży*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987.
7. Marcinek J. (red.), *A-Z popularna encyklopedia*, Wydawnictwo Ryszard Kluszczyński, Kraków 1997.
8. Milerski B., Śliwerski B. (red.), *Leksykon PWN. Pedagogika*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2000.
9. Musialska K., *Aspiracje życiowe młodzieży stojącej u progu dorosłości*, „Impuls”, Karków 2008.
10. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004.
11. Siedlecka A., *Planowanie przyszłości edukacyjnej dzieci na przykładzie gospodarstw wiejskich województwa lubelskiego*, [w:] *Dziecko wiejskie wyzwaniem współczesnej edukacji*, (red.) Nazaruk S., Nowak M., Instytut Pedagogiki Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II, Biała Podlaska 2009.
12. Skórny Z., *Aspiracje młodzieży oraz kierujące nimi prawidłowości*, Zakład

Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1980.

13. Pomykało W. (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1993.

Źródła internetowe

14. <https://wup.torun.pl/urząd/centrum-informacji-i-planowania-kariery-zawodowej/teczki-zawodoznawcze/>.

Ewelina Dąbek

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

*Troska o dziecko jest pierwszym
i podstawowym sprawdzianem
stosunku człowieka do człowieka*

Jan Paweł II

Rozdział XI

Wychowanie w świetle pedagogiki i zasad Kościoła katolickiego

1. Streszczenie

Niniejszy rozdział poświęcony jest zagadnieniom związanym z wychowaniem. W powyższym tekście zostało omówione samo pojęcie wychowania oraz czynniki, jakie mają na nie wpływ. Począwszy od osób, które przez bezpośredni kontakt oddziałują na wychowanka po inne czynniki mające nie mniejszy wpływ na proces kształtowania się jego osobowości. Autorka artykułu porusza także istotną rolę i miejsce, jakie odgrywają w tym procesie Kościół katolicki oraz wartości religijne.

W całym procesie wychowania człowieka na pierwszym miejscu stawiana jest rodzina. Naturalną rzeczą jest, że rodzice mają prawo do wychowania potomstwa. Rodzina jest bardzo specyficzną wspólnotą, opierającą się na więzi pomiędzy jej członkami, która to, czyni osoby bardziej podatne na działania wychowawcze. Zatem, aby wychowywać odpowiedzialnie młodego człowieka, musimy nauczać i przekazywać wiedzę zarówno teoretyczną, jak i praktyczną (myślimy tutaj o normach zachowania, ucząc przy tym wychowanka prawidłowego postępowania).

Wychowawca jest „mistrzem”, takim, który prowadzi wychowanka, pomaga mu tak aby w przyszłości potrafił odróżnić dobro od zła, umiał radzić sobie ze słabościami oraz potrafił panować nad nimi. Wychowawca jest również osobą, która uczy go dokonywać wartościowych wyborów, takich, które będą zgodne z jego celami i ogólnie przyjętymi w życiu społecznym zasadami, a celem, do którego zmierza wychowanie chrześcijańskie jest Bóg. Pozwala

ono człowiekowi otworzyć się na Niego. Tak odpowiedzialne wychowanie będzie zmierzać więc do najważniejszego celu, którym jest samowychowanie, czyli umiejętność wzięcia odpowiedzialności za siebie samego.

Słowa kluczowe: wychowanie, wychowawca, pedagogika, Kościół katolicki, odpowiedzialność, media.

2. Wstęp

Rodzina jako podstawowa komórka społeczna, ma największe prawo do wychowania dzieci. Jest to prawo naturalne, pierwotne, które towarzyszy człowiekowi znacznie wcześniej, niż prawo państwa, w którym rodzina żyje. Państwo to powinno pomagać rodzinie w wychowaniu potomstwa, a nie przejmować jej obowiązki. Oczywiście rola państwa jest bardzo ważna w sytuacji, kiedy rodzice nie są w stanie sami sprawować w odpowiedni sposób swych funkcji rodzicielskich. Ustanowione przez państwo prawo do wychowania dziecka przez rodziców a tym samym decydowaniu o nim i często za niego trwa do czasu osiągnięcia przez dziecko wieku dorosłego, czyli pełnoletniości, co w rzeczywistości nie zawsze (można powiedzieć, że nader rzadko) wiąże się z osiągnięciem przez niego samodzielności życiowej i społecznej. Obowiązki, jakie muszą spełniać rodzice względem dzieci możemy podzielić na trzy kryteria:

- dbanie o odpowiedni rozwój umysłowy i wykształcenie dziecka;
- dbanie o rozwój fizyczny;
- przygotowanie do życia moralnego, religijnego;
- zabezpieczenie potrzeb fizjologicznych (pielęgnacja dziecka).

Mając na uwadze dobro wspólne obywateli, państwo jako drugie po rodzinie posiada prawa wychowawcze. Właśnie z tego prawa wynikają również jego obowiązki jakie musi spełnić względem rodziny. Podstawowym takim obowiązkiem jest pomoc obywatelom, a w szczególności rodzinom wielodzietnym. Jako rodzice mamy również pewne obowiązki wobec państwa. Myślimy tutaj o przygotowaniu swoich wychowanków w taki sposób, aby posiadali pewien stopień kultury wymagany w relacjach społecznych. Niemniej ważne jest też zadbanie o wykształcenie, czyli uczęszczanie dzieci do przedszkola, szkoły podstawowej, gimnazjum oraz szkoły ponadgimnazjalnej,

np. szkoła zawodowa czy liceum. Żyjąc w określonym państwie, poddajemy się jego prawu, może ono wymagać od nas wychowania patriotycznego, obywatelskiego czy wojskowego. Prawo to nie może być sprzeczne z prawami naturalnymi, wychowawczymi, czy z uwagi na wyznawaną religię przez obywateli danego państwa.

Zatem jedną z instytucji, która ma prawo do wychowania jest Kościół. Jest to prawo nadprzyrodzone. Kościół posiada swoistą misję nauczania, wychowania oraz zbawienia dusz. Kościół naucza praw moralnych oraz prawd objawionych. Poprzez posiadanie obowiązku nauczania ma też prawo do zakładania szkół oraz uniwersytetów katolickich. Obowiązek ten narzuca również na niego weryfikację głoszonej nauki – odnośnie tego, czy jest zgodna z nauczaniem Kościoła katolickiego i głoszonymi przez niego prawdami wiary. Nauka Kościoła nie ogranicza się jednak do państwa, działalność misyjna Kościoła i głoszenie Ewangelii odbywa się również na całym świecie i dociera do jego najdalszych zakątków, poprzez różnego rodzaju misje.

3. Wychowanie w świetle literatury przedmiotu

Wychowanie jest podstawowym pojęciem pedagogicznym. Może być ono wielostronnie ujmowane. „W szerszym znaczeniu przez wychowanie rozumiane są wszelakie oddziaływania na człowieka, współtworzące jego osobową indywidualność. Ich źródło tkwi w rodzinie, szkole, grupach rówieśniczych, koleżeńskich, sąsiedzkich, zawodowych, mediach, organizacjach społeczno-politycznych”¹. Środowiskiem, w którym zapoczątkowany zostaje proces wychowawczy jest rodzina. Realizacja procesu wychowania opiera się na bezpośrednich kontaktach poszczególnych członków tejże rodziny jako najbliższych dla siebie osób.

Jedna z definicji wychowania mówi, iż jest to „(...) całokształt wpływów i oddziaływań środowiska społecznego oraz przyrodniczego na człowieka, kształtujących jego rozwój i osobowość oraz przygotowujących go do życia w społeczeństwie”².

Próby zdefiniowania pojęcia wychowania podjął się również m. in.

¹ K. Chałas, A. Maj, J. Marański, *Wychowanie ku wartościom religijnym. Elementy teorii i praktyki*. Tom IV, Wydawnictwo „Jedność”, Lublin-Kielce 2009, s. 308.

² <http://portalwiedzy.onet.pl/38215,,,wychowanie,haslo.html>. (Dostęp 06.01.2013).

W. Okoń. Uważa on iż wychowanie to: „świadomie organizowana działalność społeczna, oparta na stosunku wychowawczym między wychowankiem a wychowawcą, której celem jest wywołanie zamierzonych zmian w osobowości wychowanka. Zmiany te obejmują zarówno stronę poznawczo-instrumentalną, związaną z poznawaniem rzeczywistości i umiejętnością oddziaływania na nią, jak i stronę emocjonalno-motywacyjną, która polega na kształtowaniu stosunku człowieka do świata i ludzi, jego przekonań i postaw, układu wartości i celu życia”³.

Ujęcie terminu wychowania ma bardzo szerokie znaczenie, co skutkuje tym, iż we współczesnej pedagogice używa się go, już w bardziej okrojonym znaczeniu. Mówimy wtedy o świadomych i zamierzonych działaniach wychowawców, których celem jest osiągnięcie względnie trwałych zmian w osobowości swojego wychowanka. Zachodzące zmiany powinniśmy zaobserwować zarówno w sferze poznawczo-instrumentalnej, czyli odpowiedzialnej za poznanie i przekształcanie rzeczywistości, jak i aksjologicznej, czyli tej która kształtuje stosunek człowieka do otaczającego go świata i żyjących w nim ludzi. Pojęcie wychowania używane w pedagogice ma więcej znaczeń. Można je ująć jako: – proces, czyli działania ludzi, polegające na wywoływaniu zmian w osobowości człowieka;

– stan, czyli zjawiska określające wychowanie, a w szczególności ich przebieg, cele, metody, środki oraz warunki;

– wynik, czyli następstwa, które zajądą w osobowości człowieka i stopniu przygotowania go do życia w społeczeństwie⁴.

Wychowanie jako całościowy proces, uwarunkowany jest różnymi czynnikami. „Wiąże się on przede wszystkim ze rozumieniem przez jednostkę określonych norm społeczno-moralnych oraz nadaniem tym normom – w zależności od jej uprzednich doświadczeń i gry motywów – znaczenia osobistego”⁵.

Poruszając dalej problem wychowania, warto w tym miejscu zwrócić uwagę na definicje wychowania, która określa je jako system czynności rodziców, nauczycieli oraz innych osób wychowujących i wychowanków.

³ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny. Wydanie trzecie poprawione*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 445.

⁴ <http://portalwiedzy.onet.pl/38215,,,,wychowanie,haslo.html> (Dostęp 06.01.2013).

⁵ *Ibid.*, s. 445.

Umożliwia on wychowankom zmienianie się w pożądanym (przez każdą z osób odpowiedzialnych za wychowanie) kierunku. Chodzi tu o kształtowanie i przekształcanie uczuć, przekonań i postaw społecznych, moralnych, estetycznych, kształtowanie woli i charakteru oraz rozwijanie osobowości. W skład procesu wychowania wchodzi kilka jednakowo ważnych, dla jego zaistnienia elementów. Są nimi: wychowawca i wychowanek, oraz sytuacja wychowawcza. W tym miejscu warto zaznaczyć również to, iż wychowanie jest procesem ciągłym, a nie jednorazowym aktem wychowawczym⁶.

4. Odpowiedzialność za wychowanie dzieci

„Wychowawca to osoba, która towarzyszy wychowankowi na drodze stawania się coraz pełniejszym człowiekiem. To mistrz, z bogactwa którego wychowanek czerpie, na którym się wzoruje, który jest dla niego punktem odniesienia”⁷.

Zadając pytanie, kto ponosi odpowiedzialność za wychowanie⁸ dzieci, zapewne usłyszymy odpowiedź, iż są to rodzice. Ponieważ to właśnie rodzice są pierwszymi osobami, odpowiedzialnymi za nasze wychowanie, bowiem rodzicom jako pierwszym przysługuje prawo, jak również i obowiązek wychowania dziecka. Wynika to z praw natury. Rodzice przekazują swoim dzieciom życie i są za nie odpowiedzialni. Jednak w pewnych sytuacjach prawo to może zostać im odebrane. Trudno jest to sobie wyobrazić, jednakże z uwagi na dobro dzieci w takich przypadkach, kiedy dziecko we własnej rodzinie jest krzywdzone, niekoniecznie fizycznie, czasami chociażby przez rażące zaniedbanie, to prawo do wychowania może zostać rodzicom odebrane. Dzieci w takich przypadkach, kiedy zachodzi potrzeba natychmiastowej interwencji, jeżeli nie mogą liczyć na pomoc ze strony najbliższej rodziny, zazwyczaj trafiają do pogotowia opiekuńczego. Instytucja ta sprawuje całodobową opiekę nad dzieckiem do czasu jego powrotu do własnej rodziny lub podjęcia decyzji o umieszczeniu go w domu dziecka.

⁶ Por. K. Chałas, A. Maj, J. Marański, (2009), op. cit.

⁷ A. Lipczyńska, *Wszyscy jesteśmy wychowawcami*, Wydawnictwo Rubikon, Kraków 2011, s. 8.

⁸ „Wychowanie definiowane jest tutaj w szeroki sposób: jako zamierzone kompleksowe i długotrwałe oddziaływanie człowieka na człowieka w celu wywołania trwałych zmian w jego zachowaniu i wewnętrznych procesach psychicznych”. Zob. J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Kraków 2011, s. 53.

Czy rodzina⁹ mająca problemy wychowawcze z dziećmi, jest pozostawiona sama sobie? Odpowiedź na to pytanie brzmi – oczywiście, że nie. „Współczesnej rodzinie często brakuje umiejętności wychowania dzieci. Potrzebuje więc ona odpowiedniego przygotowania, by móc realizować swą wychowawczą funkcję”¹⁰. Bardzo trudne i bolesne dla rodzica jest przyznanie się, że nie radzi on sobie z wychowaniem, problemy przygniatają go i potrzebuje pomocy. Dlatego też nie zawsze i nie każdy chce przyjąć pomoc ze strony innych osób lub instytucji.

Jest wiele instytucji do których możemy zwrócić się o pomoc w takich przypadkach, są nimi na przykład poradnie psychologiczno-pedagogiczne. Parownicy takich placówek są przygotowani do udzielania pomocy w różnych przypadkach.

Celem poradni psychologiczno-pedagogicznych jest właśnie pomoc rodzicom, ich dzieciom, jak również i nauczycielom. Działają one poprzez współpracę z rodziną, szkołą i placówkami oświatowo-wychowawczymi. W szczególności specjalizują się w:

- udzielaniu pomocy psychologiczno-pedagogicznej dla dzieci i młodzieży oraz ich rodziców
- poradnictwie zawodowym, pomocy w wyborze odpowiedniego kierunku kształcenia i zawodu
- udzielaniu specjalistycznego wsparcia, pomocy rodzicom, a także nauczycielom w wychowaniu i nauczaniu dzieci a także młodzieży¹¹.

Bardzo często również przy kościołach działają ośrodki, w których możemy otrzymać wsparcie i pomoc. W wielu miastach funkcjonują świetlice środowiskowe, do których mogą uczęszczać dzieci po zajęciach szkolnych. Właśnie tam z przydzielonymi opiekunami dzieci odrabiają lekcje oraz uczestniczą w ciekawych zajęciach dodatkowych. Bardzo ważną rolę w wychowaniu dzieci pełni też pedagog szkolny, który jest mediatorem

⁹ „Rodzina bowiem stanowi pewną grupę społeczną, także w szerszym rozumieniu – składającą się z rodziców, dzieci i krewnych którzy mieszkają razem prowadzą wspólne gospodarstwo domowe i wspólnie uczestniczą w realizowaniu celów związanych w danej kulturze z wychowaniem dzieci”. Zob. M.K. Szpakowski, *Zarządzanie parafią katolicką – organizacją, która promuje wartości, moralność oraz rodzinę*, [w:] *Kościół Katolicki w Polsce Organizacja, zarządzanie funkcje społeczne*, (red.) M.K. Szpakowski, Wydawnictwo Knowledge Innovation Center, Zamość 2013, s. 122.

¹⁰ M.K. Szpakowski, *Zarządzanie działalnością parafii a umacnianie więzi społecznych i rodzinnych*, [w:] *Rodzina jako podmiot prawa*, (red.) P. Czarnek, M. Dobrowolski, GREENart, Zamość 2012, s. 154.

¹¹ <http://www.ppp.jasnet.pl/?act=cele>. (Dostęp 06.01.2014).

między szkołą a nauczycielami i rodzicami. Często posiada on również informacje, które umożliwiają kontakt z innymi specjalistycznymi ośrodkami i placówkami socjalnymi, które specjalizują się w udzielaniu profesjonalnej pomocy w indywidualnych przypadkach.

W procesie wychowania dziecka, czynny udział powinni mieć oboje rodzice, chociaż zazwyczaj w naszych realiach głównie to matki większość czasu poświęcają rodzinom. Opiekują się one dziećmi, bawią się z nimi i podejmują decyzje o wyborze przedszkola, szkoły czy zajęć dodatkowych.

W czasach, gdy żyliśmy w kulturze rolniczej, to ojciec dynamiczniej uczestniczył w życiu rodziny i wychowaniu potomstwa. Jego praca pozwalała wtedy na stały kontakt z dzieckiem, ponieważ zawsze przebywał w pobliżu. Dzisiaj ojcowie pracują poza domem, a nawet daleko poza miejscem zamieszkania, co ogranicza ich kontakty z dziećmi oraz całą rodziną. Szybki rozwój techniki i cywilizacji przyniósł ogromne zmiany, wydaje się iż zaskoczył on właśnie mężczyzn, którzy ze środowiska rodzinnego, w którym dominowali, musieli przenieść się do pracy zawodowej, co rozluźniło ich więzi z rodziną, a z pokolenia na pokolenie słabły więzi ojca z synem¹².

Pierwszą instytucją która powinna wspomagać rodziców w wychowaniu, jest oczywiście szkoła¹³. Sprawuje ona bowiem nie tylko funkcje edukacyjne, ale także opiekuńczo-wychowawcze. Nie możemy jednak zrzucić całego ciężaru wychowania na nauczycieli. Szkoła powinna być instytucją jedynie pomagającą i wspierającą rodziców w wychowaniu dzieci. Istotną kwestią jest tu dobry kontakt pomiędzy pracownikami szkoły, a rodzicami. Rodzice i nauczyciele muszą wspólnie czuwać nad wychowaniem i pracować w porozumieniu. „Systematyczne kontakty rodzica ze szkołą pozwalają mu śledzić rozwój i postępy dziecka, umożliwiając dokonywanie obiektywnej oceny jego postawy. Bliska współpraca rodziców z nauczycielami jest konieczna po to, żeby dziecko mogło żyć w zintegrowanych systemach wychowawczych,

¹² J. Augustyn, *Ojcostwo. Aspekty pedagogiczne i duchowe*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2013, s. 40-41.

¹³ Według ustawy z Dz. U. z 1996 r. Nr 67, poz. 329 możemy stwierdzić, iż szkoła w Polsce „(...) powinna działać na podstawie najważniejszych dokumentów krajowych i międzynarodowych, respektować chrześcijański system wartości i uniwersalną etykę. Powinna nauczać: odpowiedzialności, miłości ojczyzny, poszanowania polskiego dziedzictwa kulturowego, otwarcia się na wartości kultur Europy i świata, wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich, solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności. Powinna wspierać rozwój indywidualny każdego ucznia”. Zob. J. Łuczyński, (2001), op. cit.

a nie w dwóch odrębnych światach”¹⁴. Nauczyciele są osobami specjalnie powołanymi do sprawowania funkcji wychowawczych oraz edukacyjnych, dlatego też powinni posiadać autorytet w oczach wychowanków. Jest to niestety coraz trudniejsze, ponieważ w obecnych czasach często ten autorytet jest podważany, niekiedy nawet przez samych rodziców. W takiej sytuacji, kiedy rodzic nie będzie szanował nauczyciela, dziecko również tego nie zrobi. Dlatego powinniśmy współpracować z wychowawcą w celu ustalenia strategii działań skierowanych na rozwój dziecka, a nie tylko kwestionować jego decyzje lub odwrotnie, pozostawać biernym i zdawać się wyłącznie na nauczyciela.

Jest jeszcze jedna rzecz, na którą warto zwrócić uwagę w kontekście wychowawczym – są to *media*. Trudno dziś uciec od postępu cywilizacyjnego, jednak nie znaczy to, że nie możemy kontrolować tego masowego dostępu informacji, dzięki rozwojowi ICT. Informacja jest bowiem już dziś najważniejszym elementem otaczającej nas tzw. „cyberprzestrzeni”. Jest ona generowana z danych, które – przetwarzane, komentowane i rozpowszechniane – tworzą nowy wymiar naszej rzeczywistości¹⁵ – rzeczywistości świata medialnego. W świecie tym telewizja np. wpływa na nasze zachowanie bardziej niż byśmy tego chcieli, a nawet niż jesteśmy w stanie to zauważyć. Dlatego też, może mieć duży wpływ na wychowanie i późniejsze zachowanie dzieci. Na przeciętnego dorosłego człowieka zwykła reklama oddziałuje z tak dużą siłą, że może on ulec jej przekazowi. Jednak ta przeciętna dorosła osoba, zazwyczaj przed podjęciem decyzji, przemyśli ją i ograniczy możliwości manipulacji swym postępowaniem. Jeżeli jednak wszystkie te sygnały zostaną odebrane przez dziecko, które nie podchodzi do życia z dystansem oraz niezbędnym krytycyzmem, może wziąć za prawdę wszystko co usłyszy i zobaczy na szklanym ekranie. Dodajmy do tego jeszcze efekty dźwiękowe oraz zadowolone miny dzieci występujące w telewizji i już mamy gotowy obraz świata – niestety często złudny i odbiegający od rzeczywistości.

Ujmując obiektywnie problem, nie możemy udzielić jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, kto ponosi odpowiedzialność za wychowanie dziecka, ponieważ „(...) wychowawcą jest każdy, kto wywiera jakikolwiek

¹⁴ http://www.opoka.org.pl/biblioteka/I/ID/w_sluzbie_10_2009_szkola.html. (Dostęp 06.01.2014).

¹⁵ M. Karciarz, M. Dutko, *Informacja w Internecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 60.

wpływ na formowanie osobowości młodego człowieka – a takich ludzi jest bardzo wielu”¹⁶. Dlatego wszyscy w jego otoczeniu powinni poczuwać się do takiej odpowiedzialności, gdyż „wszystkie środowiska: rodzinne, szkolne i pozaszkolne, rówieśnicze i sąsiedzkie, mają wpływ na kształtowanie postaw wychowanka”¹⁷, a współpracując są w stanie wychowywać odpowiedzialnego człowieka, który będzie posiadał odpowiednie wartości i cel w życiu.

5. Odpowiedzialność w procesie wychowania

Cechą człowieka dorosłego jest odpowiedzialność zarówno za nas samych, jak i osoby, które wychowujemy. Obejmuje ona zarówno sferę materialną, jak i duchową. Człowiek odpowiedzialny przyczynia się do dobra własnego oraz innych.

Wychowanie odpowiedzialnego człowieka jest tym bardziej potrzebne we współczesnym świecie, im bardziej zanika poczucie odpowiedzialności wśród ludzi. Może stać się ono jednym z najważniejszych aspektów wychowania – wychowania do miłości i odpowiedzialności.

„Odpowiedzialność jest jednak pojęciem wielowymiarowym, pod którym kryje się nie tylko posłuszeństwo normom, ale także ich pełne rozumienie, zaakceptowanie, zinternalizowanie jako własnych”¹⁸. Człowiek odpowiedzialny zdaje sobie sprawę ze swojego postępowania, zna jego konsekwencje i jest gotów je ponieść. Odpowiedzialność jest samodzielnością w podejmowaniu decyzji i radzeniu sobie z trudnościami, a wybory, których dokonujemy powinny opierać się na wartościach. Uczymy się i budujemy swój system wartości, wzorując go na tym zaobserwowanym zarówno u rodziców, jak i wychowawców.

Wychowanie młodego człowieka jest wyzwaniem spoczywającym na rodzicach. „Odpowiedzialne wychowanie młodego pokolenia to nie tylko najważniejsze, ale także najtrudniejsze zadanie, jakie staje przed ludźmi dorosłymi. Wychowanie to pomaganie dzieciom i młodzieży, aby uczyli się

¹⁶ A. Lipczyńska, (2011), op. cit., s. 8.

¹⁷ M.K. Szpakowski, *Kościół katolicki – działalność i funkcje społeczne we współczesnej Polsce*, [w:] *Kościół katolicki w Polsce. Organizacja, zarządzanie, funkcje społeczne*, (red.) M.K. Szpakowski, Wydawnictwo Knowledge Innovation Center, Zamość 2013, s. 14.

¹⁸ A. Jagier, (red.) *Rodzice Nauczyciel Media Kto ponosi odpowiedzialność za wychowanie i edukację dzieci?*, Warszawa 2013, s.11.

realistycznie myśleć i dojrzałe kochać, a także, by mądrze korzystali z wolności, czyli czynili to, co wartościowsze, a nie to, co łatwiejsze”¹⁹. Zaczyna się ono w rodzinie²⁰, w późniejszym czasie wspomagane jest przez instytucje, takie jak przedszkole i szkoła. Pierwszym autorytetem powinni być, dbający o rozwój dzieci, rodzice i wychowawcy, pełniący również rolę przewodnika w drodze ku dorosłości.

Każdy z nas chce wychować swoje potomstwo na jak najlepszych ludzi tak, aby radziły sobie w przyszłym życiu, a „(...) bycie odpowiedzialnym to jedna z najbardziej pożądanых cech, jaką chcielibyśmy widzieć u swoich dzieci”²¹. Cechę tę należy kształtować od najmłodszych lat. Najlepszym sposobem, aby nauczyć kogoś odpowiadać za coś jest pojawienie się obowiązku. Niekoniecznie musi być to oparte na przydzielaniu jakichś zadań przez rodziców. Jest wiele rzeczy, na które dziecko decydując się, tym samym narzuca na siebie odpowiedzialność (musi tylko mieć tylko tego świadomość). Za przykład można podać tu zakup np. „zwierzaka”, o którego prosi nas nasza pociecha. W tym momencie warto porozmawiać z dzieckiem o podziale obowiązków, jakie wiążą się z opieką nad tym zwierzęciem. Należy tylko pamiętać, aby obowiązki te, nie przerastały możliwości dziecka lecz były świetnym sprawdzianem dla niego samego, jak i całej rodziny.

Gdy nasza pociecha odkrywa, że potrafi „zrobić coś samodzielnie”, otwierają się przed nią nowe możliwości, których do tej pory nie miała, a które uczą ją życiowej samodzielności. Właśnie to dzięki temu, staje się ono mniej zależne od swoich rodziców oraz uczy się samodzielnego radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Właśnie na tym powinno opierać się wychowanie, na budowaniu w dziecku poczucia odpowiedzialności za swoje czyny, a nie tylko na wyręczaniu jego we wszystkich zadaniach. Nie chodzi również o to, aby narzucić dziecku wiele obowiązków, ponieważ może ono czuć się przytłoczone i nie poradzić sobie z wymaganiami rodziców.

Najważniejszą rzeczą jest tutaj, aby dzisiaj liczne już obowiązki, były dopasowane do indywidualnych możliwości dziecka. Dziecko uczy się i rozwija dzięki temu, jak też przez naśladownictwo. Obserwując najpierw

¹⁹M. Dziewicki, *Komunikacja wychowawcza*, Wydawnictwo SALWATOR, Kraków 2013, s. 11-12.

²⁰ „Podstawowym środowiskiem wychowawczym dla dziecka jest rodzina, a rodzice są pierwszymi i najważniejszymi wychowawcami. Tym samym – pierwszymi i najważniejszymi przekazicielami wartości wiary” M.K. Szpakowski (2012), op. cit., s. 163.

²¹ <http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PU4987>. (Dostęp 12.01.1014.).

swoich rodziców, próbuje samemu wykonywać zaobserwowane czynności. Jeżeli mamy dziecku dobry przykład oraz zachęcimy je do pomocy, a na końcu wynagrodzimy pochwałą, mamy duże szanse na sukces i duże prawdopodobieństwo, że nasza pociecha następnym razem samodzielnie pokona stojące przed nią wyzwania. Istotne jest również to, żeby wraz ze skierowanym do dziecka komunikatem, uzasadnić i wytłumaczyć mu, dlaczego powinien wywiązać się ze swoich zadań i obowiązków oraz jakie są nasze oczekiwania względem niego.

Kolejną rzeczą o której nie możemy zapominać, jest konsekwentne trwanie przy swoich założeniach. Niekonsekwentne działania, w tym przypadku, mogą przynieść odwrotny skutek do zamierzonego. Odstąpienie od ustalonych reguł, może być omylnie zinterpretowane przez dziecko, które zauważając, że nie zawsze musi realizować swoje zadania, później będzie liczyć na to, że wykona je zamiast niego – ktoś inny. Dzieje się tak wtedy, gdy za każdym razem i bez większego oraz uzasadnionego powodu (jak np. choroba), ciągle wyręczamy swoje pociechy.

Jeżeli dziecko nie chce wykonywać swoich obowiązków lub ma z nimi problem, warto z nim porozmawiać, np. czy nałożone na niego zadania nie przekraczają jego możliwości. Innym powodem zaniedbywania powierzonych obowiązków, mogą być kłopoty dziecka, na przykład w szkole (dotyczące nauki) lub jakieś nieporozumienia z rówieśnikami. Pamiętajmy przy tym, że spokojna rozmowa zawsze odniesie większy skutek, niż agresja, krzyczenie na dziecko bądź skrajnie nawet kary fizyczne. Kara nie ułatwi dziecku otwarcia się względem rodzica i opowiedzenia o rzeczach, które go mogą trapić.

Dzieci, które mają określone obowiązki, dostosowane oczywiście do ich możliwości, uczą się poprzez nie zarówno odpowiedzialności, jak i samodzielności. Dzięki temu w przyszłości będą bardziej samodzielne w dorosłym życiu. Zyskają przy tym szacunek do pracy – zarówno swojej, jak i innych.

6. Komunikacja jako narzędzie wychowawcze

„Podstawowym narzędziem wychowania, jest komunikowanie między wychowawcą a wychowankiem. Proces wychowania dokonuje się zasadniczo poprzez obserwowanie ze strony wychowanka zachowań innych

ludzi (komunikacja niewerbalna) oraz poprzez rozmawianie z rodzicami i innymi wychowawcami na temat człowieka i kryteriów ludzkiego rozwoju (komunikacja werbalna)”²². Komunikacja jest istotna dla procesu wychowania nie tylko jako narzędzie bezpośrednio oddziaływujące na wychowanka, ale również jako sposób na pozyskanie informacji odnośnie możliwości rozwojowych człowieka.

„Podstawową przestrzenią wychowania jest osobisty kontakt wychowawcy i wychowanka, a głównym narzędziem tego kontaktu jest komunikacja, za pomocą której wychowawca wyjaśnia wychowankowi tajemnicę człowieka oraz kryteria ludzkiej dojrzałości. Proces wychowania dokonuje się w określonym kontekście społecznym i kulturowym, który może ułatwiać lub utrudniać wychowanie oraz komunikację wychowawczą”²³. Komunikacja z dzieckiem zaczyna się bardzo wcześnie – już od pierwszych chwil życia. Na początku, kontakt ten odbywa się poprzez niewerbalne środki przekazu, czyli wszystkie gesty, które przekazują różne komunikaty – na przykład swoje potrzeby. Pierwsze lata życia człowieka oddziałują na jego późniejsze relacje z otoczeniem. Na początku życia, tworzone są bowiem podstawy, na których opiera się dalszy rozwój człowieka. W okresie tym istotny jest także sposób, w jaki człowiek odbiera i nadaje różnorodne sygnały (dialog), komunikując się tym samym z otoczeniem.

Patrząc na określenie *dialog* przez pryzmat pedagogiki, można przyjąć to sformułowanie, jako wzajemną wymianę myśli, jaka ma miejsce pomiędzy osobą wychowawcy, a wychowankiem. Wymiana ta zachodzi z obustronnym zamiarem przekazania drugiej osobie swoich myśli, przekonań i racji, w taki sposób aby ta osoba mogła je odpowiednio zrozumieć i zinterpretować. Dialog zatem, właśnie w takim rozumieniu posiada kilka istotnych cech, a m.in.:

- jego sens polega na dochodzeniu do prawdy, ponieważ rozmawiając ze sobą nie zawsze rozumiemy się, a czasami nawet ukrywamy własne poglądy;
- subiektywizm, czyli nasze własne opinie, stąd w dialogu wpisana jest konieczność tolerancji dla tego, co dla nas jest obce oraz uważnego słuchania nie tyle pojedynczych słów, ile ogólnego znaczenia;
- skutkiem dialogu może być zmiana: zachowań, postępowania, poglądów, uczuć, postaw;

²²M. Dziewicki, (2013), op. cit., s. 71.

²³Ibid., s. 12.

– dialog może mieć dwie postacie, werbalną i pozawerbalną (mimika gestu, znaczące milczenie).

Cechy dobrego dialogu oczywiście nie kończą się na wymienionych powyżej, jest ich znaczenie więcej. Na swego rodzaju wręcz fenomen, jakim jest dialog możemy spojrzeć z różnych stron i perspektyw, np.: prakseologicznej, psychologicznej, etycznej oraz teorii zarządzania. Najbardziej pożądanym wychowawczo jest jednak wspomniany wcześniej dialog, rozwijający osobę dialogującą i to taki, który będzie miał charakter osobotwórczy²⁴.

Wytworzenie w młodszy wiek dobrego kontaktu rodzica z dzieckiem, niewątpliwie będzie przynosić wymierne owoce, m. in. w postaci dobrego porozumienia w późniejszych latach. W najmłodszy wiek, relacje rodzica z dzieckiem oparte są na wzajemnym przywiązaniu. Rodzice są dla dziecka autorytetem i mają na niego bardzo duży wpływ. Naturalną rzeczą jest to, że w wiek dorastania i wchodzenia w okres młodzieńczy, nadzór, który rodzic dotychczas sprawował powoli słabnie. Miejsce, które niegdyś sam zajmował, zastępują koledzy, koleżanki, rówieśnicy ze szkoły i przysłowiowego podwórka.

Pewnie każdy z nas zastanawiał się, dlaczego dzieci zadają dużo pytań? Dlaczego np. z drzewa spadają liście? Dlaczego słońce świeci? Dlaczego to i dlaczego tamto...

Nieraz zdarza nam się zostać wręcz zasypanymi takim potokiem pytań, na które często ciężko jest znaleźć właściwą odpowiedź. Cały otaczający nas świat budzi ciekawość najmłodszych, a to właśnie poprzez pytania próbują go bliżej poznać. Dlatego ważne jest, aby prowadzić rozmowy i odpowiadać nawet na te pozornie banalne pytania, przez które dziecko się uczy, a nie zbywać go brakiem czasu lub pozorną niewiedzą. Zawsze można razem poszukać odpowiedzi na to, co jest dla niego zagadką. Zamiast – „nie wiem” i tyle, spróbujmy powiedzieć: a wiesz co, nawet zaskoczyłeś mnie tym pytaniem, jednak dla ciebie spróbuję się dowiedzieć. Jednym z powodów, nie mniej ważnym jest potrzeba stałego kontaktu z drugim człowiekiem. Jesteśmy istotami społecznymi i odczuwamy potrzebę porozumiewania się oraz przynależności i to nie tylko wtedy, kiedy chcemy uzyskać jakąś odpowiedź, ale dla zwykłego kontaktu z drugim człowiekiem. „Dbając o komunikację w rodzinie, dbając o komunikację z dzieckiem – wychowujemy je do dbania

²⁴ Por. A.J. Sowiński, *Szkice do teorii wychowania kreatywnego*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2013, s. 140.

o komunikację z innymi, uczymy go, w jaki sposób się porozumiewać, przekazujemy mu bardzo cenne umiejętności i równocześnie dużo bardziej świadomie podejmujemy proces wychowania”²⁵. Umiejętność komunikowania się jest zatem podstawową rzeczą, o której musimy pamiętać, jeżeli chcemy mieć dobry kontakt zarówno z dziećmi, jak i ze środowiskiem, w którym żyjemy. Wszystko to wydaje się być bardzo proste, a jednak często nie jest.

Otóż, każdy z nas powinien pamiętać, że porozumiewanie się nie polega tylko na mówieniu, ale również (a może nawet przede wszystkim) na słuchaniu. „Uważne słuchanie jest podstawowym narzędziem w rozmowie. Dobre rady oraz rozwiązywanie problemu za dziecko nie służą jego rozwojowi. Zwłaszcza nastolatek nie skorzysta z takiej formy pomocy. Rolą dorosłego jest pomóc mu, aby sam odkrył, jak chce i może rozwiązać swój problem. Uważne słuchanie oznacza przyjazne towarzyszenie, zainteresowanie i wsparcie w trudnym procesie”²⁶. Jednakże, odbiorca podczas słuchania może być także stroną czynną. Czynne słuchanie jest zaangażowaniem w odbierany przekaz, dzięki temu możemy wejść w świat naszego rozmówcy, zobaczyć jak go postrzega, a w rezultacie lepiej go zrozumieć. Jako osoba słuchająca, nie musimy tylko milczeć. Aktywne słuchanie zostanie odebrane jako komplement i próba wnikliwego zrozumienia danej sprawy lub problemu. Jednym ze sposobów udowodnienia, że odbieramy komunikat drugiej osoby, a nie stwarzamy tylko taki pozór, czekając tylko aż ktoś zakończy swoją wypowiedź jest parafraza. Parafraza jest powtórzeniem tego co usłyszeliśmy, ale już własnymi słowami, np.: „aha więc mówisz, że...”. Kolejnym sygnałem tego, że umiejętnie słuchamy jest też dopytywanie, możemy dowiadywać o różne szczegóły, a wtedy będzie to odbierane jako wyraz naszej uwagi i zainteresowania.

Mając na uwadze powyższe wskazówki, pamiętajmy, że dziecko powinno odczuwać ze strony rodziców chęć dialogu, wysłuchania go, a nie tylko mówienia do niego, a co gorsza wyłącznie – rozkazywania. „Umiejętność słuchania i słyszenia własnych dzieci może się dziś wydawać jedną z najważniejszych umiejętności wychowawczych”²⁷. Jednakże może ona być trudna, z tego względu, iż coraz rzadziej od dzieci wychodzi inicjatywa rozmowy z własnymi rodzicami. Może brać się to z tego, że w przeszłości dziecko miało negatywne

²⁵ <http://komunikacijawychowanie.blogspot.com/>. (Dostęp 07.01.2014).

²⁶ <http://www.zsm.tarnow.pl/index.php?id=publikacje>. (Dostęp 07.01.2014).

²⁷ M. Nowak-Dziemianowicz, *Edukacja i wychowanie w dyskusje nauki i codzienności*, Wydawnictwo SALWATOR, Kraków 2012, s. 44.

doświadczenia związane właśnie z rozmową, na przykład okazywana była niechęć do rozmowy ze strony rodziców lub w ogóle brakowało im czasu na takie rozmowy²⁸. Dialog polega na rozmowie i możliwości wypowiedzenia się obu stron oraz zostania wysłuchanym. Postępując w ten sposób, przekonujemy odbiorcę, którym w tym przypadku jest nasz wychowanek, że słuchamy i staramy się go zrozumieć. Metoda ta bardzo ułatwi rozmowę i pozwoli lepiej otworzyć się dziecku, co służy zaciśnięciu więzi rodzinnych. Będzie ono czuć się bezpieczniej, ponieważ odczuwa zrozumienie, przez co chętniej powie nam o swoich odczuciach, obawach oraz problemach. Będzie też w stanie zaufać nam, a przecież na tym właśnie najbardziej powinno zależeć rodzicom.

7. Media w procesie wychowawczym

Media są środkami przekazu, które działają na nas poprzez obraz, dźwięk czy druk. Niosą różnego rodzaju treści, które w mniej lub bardziej odpowiedni sposób mają oddziaływać na odbiorców. Wpływają na postrzeganie świata, dostarczają informacji oraz są doskonałym narzędziem do kształtowania nastrojów i opinii społecznych.

Ważna jest świadomość, iż w zupełnie inny sposób przekaz medialny odbierają dzieci, w inny młodzież, a już zupełnie inaczej ludzie dorośli. Największy wpływ na kształtowanie postaw społecznych na dzieci i młodzież mają media. Młodzi ludzie bowiem zdecydowanie mniej krytycznie podchodzą do przekazywanych im informacji i wzorców. Telewizja oddziałuje na emocje, dlatego też głębiej przeżywamy wszystko to, co jest pokazywane na „srebrnym ekranie”. Nierzadko przekazuje nam wartości, które później przejmujemy i uznajemy za słuszne. Telewizja oddziałuje na nas, pokazując obraz świata, który bardzo często odbiega od rzeczywistego, niemniej jednak jest taki, jaki istnieje w naszej wyobraźni. Dlatego też, medium to dość często przenosi nas do świata w którym realnie bynajmniej nie żyjemy. Piękne miejsca, które oglądamy na ekranie, mogą przy tym poczuć ich klimat otoczenia i sytuacji, mogą niemal ich dotknąć bez wychodzenia z domu, w tzw. „realu” mogą wyglądać zupełnie inaczej. Nierzadko słyszymy powiedzenie „telewizja kłamie”. Do takich wniosków dochodzimy wówczas, gdy słyszymy sprzeczne informacje rozpowszechniane poprzez różnego rodzaju stacje. Obserwujemy

²⁸ Por., Ibid.

też, jak pokazane fakty wzajemnie się wykluczają, kreuje się więc rzeczywistość na potrzeby danej chwili, okoliczności czy wręcz na zamówienie. Tak więc rzeczy, sprawy lub wydarzenia ważne, przedstawiane są tak, aby wydały się nam błahe, a z mało ważnych informacji nakręcana jest spirala sensacji do rozmiarów newsa dnia.

Czy takie praktyki (dodajmy tu, że nieuczciwe i nieetyczne) powinny spowodować, iż w obywatelskim buncie jako odbiorcy tego rodzaju przekazu, powinniśmy przedsięwziąć jakieś radykalne i zdecydowane kroki, np. pozbyć się z domu telewizora, nie kupować prasy czy też odciąć Internet? Oczywiście, że z takimi postawami też się spotkamy, jednak wydaje się, że współczesne realia globalnego rynku i informacji raczej zmuszają nas do swego rodzaju przystosowania się do otoczenia. Czy zatem musimy i powinniśmy być biernymi odbiorcami medialnego przekazu kreowanego przez korporacje medialne? Otóż nie! Wystarczy tylko – po pierwsze, mieć świadomość takiego stanu rzeczy, a po wtóre wybierać te media, które w swym przekazie jeszcze nigdy nas nie zawiodły. Będą to zazwyczaj mniejsze i niezależne stacje, rozgłośnie i redakcje. Ważne jest też, abyśmy nauczyli się i przyzwyczaili do codziennej dawki informacji płynących z massmediów, które jednak będziemy potrafili skonfrontować z innymi mediami oraz własnym doświadczeniem. Wielu z nas nie wyobraża sobie dnia bez obejrzenia wiadomości, przeczytania gazety czy przejrzania portali informacyjnych. Media są doskonałym narzędziem, przy pomocy którego można oddziaływać na opinię społeczną, wpływać na określoną grupę zawodową, polityczną lub inną. Co więcej, ten czynny uczestnik komunikacji interpersonalnej, steruje odczuciami i nastrojami innych, tak aby przekonać odbiorców do własnych racji oraz poglądów tych, którzy mają wpływ na media. Takie postępowanie to jednak dewiacja, której należy mieć świadomość.

Szybki rozwój mediów oraz elektroniki spowodował zainteresowanie nauki ich miejscem w życiu człowieka. Stały się one częścią jego życia oraz codziennego funkcjonowania. Środowisko, w którym współcześnie przyszło nam żyć, intensywnie zmienia się poprzez udział w nim nowych mediów oraz multimedii. Kontakt w rodzinie z mediami rozpoczyna się bardzo wcześnie i trwa przez całe życie, a wiek nie jest ograniczeniem w dostępie do nowych technologii. Media elektroniczne, takie jak - telewizja, radio czy Internet wytwarzają nierealny obraz świata, dużo ciekawszy, a co za tym idzie – bardziej

atrakcyjny i konkurencyjny wobec świata realnego²⁹.

Misją mediów, w pozytywnym tego słowa znaczeniu oraz ich podstawowymi funkcjami są: przekazywanie rzetelnej informacji, wiedzy oraz dostarczanie rozrywki całej rodzinie. Dzięki czytaniu czasopism, czy np. oglądaniu wybranych programów, możemy zdobywać cenne informacje, poszerzać naszą wiedzę na różne tematy, a przede wszystkim rozwijać swoje zainteresowania. W szerokiej gamie dostępnych programów, różnorodnych czasopism z wielu dziedzin, stron internetowych, możemy wybrać to, co nas interesuje i praktycznie dotrzeć niemal do każdej informacji. W tym aspekcie, media niewątpliwie przyczyniają się do ogólnego rozwoju człowieka. Odpowiednio dobrane treści mogą integrować rodzinę, przynosząc pozytywne skutki w wychowaniu dzieci np. poprzez wspólne oglądanie wartościowych programów, przekazywanie pozytywnych wzorców zachowań oraz określonych wartości.

„Niewątpliwie ogromny wpływ na dzieci i młodzież ma też, wciąż rozwijający się w dużym tempie wszechobecny już dziś Internet. Daje szanse uczestniczenia w najistotniejszych wydarzeniach kulturalnych na świecie, korzystania ze zbiorów encyklopedycznych, literackich, muzealnych itp. W Internecie dzieci oraz młodzież mogą znaleźć odpowiedzi na wiele pytań, których podejrzewam nie chciałoby im się szukać w książkach”³⁰. Dlatego też media zdecydowanie mogą wspierać edukację i wpływać na wychowanie dzieci. Musimy pamiętać jednak o tym, aby selektywnie dobierać treści i informacje, które będą przez nie otrzymywane.

W młodym wieku, w procesie wychowania człowieka, kiedy to wszystko ma na niego ogromny wpływ, nie można pozwolić, aby media zmniejszyły jego wrażliwości na dobro i pozytywne zachowania. Dziś, praktyki takie niestety są dość powszechne. Wpływ na to mają oddziałujące na młodego człowieka informacje, często przepełnione negatywnymi treściami. Skutkiem tego może być zmniejszenie wrażliwości na krzywdę i cierpienia innych ludzi, które z czasem mogą być traktowane jako pewnego rodzaju widowisko i rozrywka. Poważnym zagrożeniem jest tutaj zacieranie granicy pomiędzy dobrem a złem. W świecie fikcji nie można odróżnić postaci pozytywnej od tej, która

²⁹ Por. J. Brągiel, B. Górnicka, (red.) *Rodzicielstwo w kontekście współczesnych przemian społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2012, s. 108.

³⁰ <http://www.edukacja.edux.pl/p-15211-srodki-masowego-przekazu-a-wychowanie-dzieci.php>. (Dostęp 06.01.2013 r.).

postępuje źle. Z czasem irracjonalne postępowanie bohaterów, wydaje się całkiem normalne. Przemoc kreowana w mediach pokazana jest często w taki sposób, aby wydawała się nam rzeczą naturalną i codzienną.

Powszechnie uważa się (i nie bez powodu), że telewizja, Internet i gry komputerowe są swoistymi złodziejami czasu, nawet nie zauważymy kiedy większość swojego wolnego czasu podporządkowujemy ramówce redakcyjnej. Nie dostrzegamy wówczas, że to wszystko, co na początku jest interesującą rozrywką może przekształcić się w prawdziwy nałóg. Jak wiemy, nałogu bardzo trudno się pozbyć – o ile w ogóle jest to możliwe.

Media mogą być jedynym sposobem spędzania wolnego czasu z rodziną. I co wówczas? Rodzice pozwalają dzieciom korzystać z komputera i telewizji, aby mieć więcej czasu dla siebie bądź korzystać z takiej samej formy rozrywki co ich pociechy. Mijają już te czasy, kiedy w domu był jeden telewizor i w najlepszym przypadku jeden komputer. Dziś już nikogo nie dziwi obecność telewizora i komputera w każdym pokoju. Podobnie jak telefon komórkowy stał się prywatnym i bardzo osobistym narzędziem, również i komputer ma zazwyczaj jednego właściciela. „Coraz więcej czasu poświęcamy na surfowanie w Internecie, nasze kontakty rodzinne i towarzyskie też dokonują się za pomocą Internetu”³¹. Dlatego też, więź rodzinna sprowadza się do zdawkowej wymiany informacji pomiędzy domownikami – zanim znowu wrócą do ulubionej gry, zakupów w Internecie lub towarzyskich pogaduszek, niestety, nie w rzeczywistym, lecz wirtualnym świecie.

Media są obecne praktycznie w każdej dziedzinie naszego życia, dostarczają nam gotowych wzorców zachowań, nie ucząc przy tym twórczego myślenia, lecz oferują gotowe rozwiązania. Podstawiają nam też pseudo autorytety, które nasze dzieci naśladowują. Zastanawiając się, dlaczego nasze dziecko zmienia się i to często na gorsze, stając się np. aroganckie, zaczyna mniej szanować obcych ludzi, później swoich rodziców, zwróćmy uwagę na to, z czego czerpie wzorce. Źródło negatywnych zachowań może pochodzić z oglądanych programów, gier komputerowych itd. Programy dla dzieci, często nie są dostosowane do tego typu odbiorcy. Zwróćmy więc uwagę na to, w jaki sposób programy te kreują obraz rodziny i czy jest on zbieżny, z wyznawanymi przez nas i nasze dzieci, wartościami. Jeśli zadbamy o to,

³¹ M.K. Szpakowski, *Internet jako narzędzie komunikacji sprzyjające powstawaniu wspólnot*, [w:] *Zamojskie studia i materiały seria: Pedagogika*, Zamość 2011, s. 99.

by nasze pociechy prawidłowo korzystały z nowych technologii komunikacyjnych, to jednocześnie zaczniemy też dostrzegać wiele pozytywnych wartości, które one dostarczają.

8. Miejsce nauki Kościoła katolickiego w systemie wychowawczym oraz rodzinie

Człowiek jest osobą moralnie odpowiedzialną za swoje czyny, wszystkie jego decyzje oraz wybory, wprowadzają zmiany wokół niego, przez co w konsekwencji wyrażają jego osobowość. Mając na uwadze powyższe stwierdzenie, Kościół katolicki jako priorytet traktuje wychowanie do odpowiedzialności, poprzez wykształcenie u ludzi odpowiedzialności za siebie, swoje czyny i wychowanie w sposób zgodny z tym, do czego nas Bóg powołał.

„Według Jana Pawła II, celem działalności wychowawczej jest wspomaganie wychowanka w budowaniu jego człowieczeństwa, czyli rozwoju jego podmiotowości. Ten cel osiąga się przede wszystkim przez wdrażanie wychowanka w wybór wartości i postaw moralnych jak również w udzielaniu mu skutecznej pomocy by ukształtował swą osobowość”³².

W kontekście rozważań o osobowości należy zauważyć jeszcze, że pedagogika katolicka jest systemem naukowym wychowania i nauczania zgodnym z teologią i filozofią chrześcijańską. Istnieje w tym obszarze wiele pozycji literatury pedagogicznej, jednakże ważne jest abyśmy dotarli do tej najbardziej poprawnej pod względem zgodności z nauką Kościoła katolickiego, która nie szerzy poglądów sprzecznych z jego przesłaniem. Dlatego też właśnie, powinniśmy szukać uzasadnienia poczynań wychowawczych w odpowiednich źródłach. W tych źródłach, które są w ścisłym związku z filozofią chrześcijańską i teologią, a tym samym będą bardziej wartościowe i nie przyniosą szkód³³.

Niemniej bywa, że filozofia i teologia chrześcijańska zostaje niekiedy oddzielona od pedagogiki i jest w taki sposób traktowana. Przez co pedagogika ulega np. nowym modom co do metod wychowawczych, które napływają z całego świata. Ponieważ jest ona nauką świecką, osadzoną w psychologii (jako

³²M. Mielniczek, *Jan Paweł II – Wybitny pedagog przełomu XX i XXI wieku*, [w:] *Pedagogia Jana Pawła II w XXI wieku. Teoria i praktyka*, (red.) N. Nyczkało, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Zamiejscowy Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2008, s. 2.

³³Por. J. Wroniecki, *Program pedagogiki katolickiej*, [w:] *Pedagogika katolicka. Zagadnienia wybrane*, (red.) A. Rynio, Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli, Stalowa Wola (b.r.w.), s. 18-19.

nauka z niej wypływająca), nie łączy się w sposób bezpośredni z nauczaniem Kościoła katolickiego. Dlatego też m.in. stosunkowo często możemy spotkać się z błędnymi doktrynami wychowawczymi, które będą podważać zasady wychowania chrześcijańskiego.

U W. Okonia „wychowanie chrześcijańskie – jako pewna istotna postać wychowania religijnego to wychowanie, które opiera się na zasadach chrześcijaństwa i przygotowuje do życia według reguł Ewangelii; jego ideałem jest braterska miłość między ludźmi. Zasady w. ch. biorą swoją treść z naśladowania życia Chrystusa, z podporządkowania się trzem cnotom ewangelicznym: wierze, nadziei i miłości oraz z idei tworzenia Królestwa Bożego na ziemi”³⁴.

Zastanawiając się dalej nad tym, jakie miejsce zajmuje wiara w wychowaniu, możemy doszukać się stwierdzenia, iż jest ona zupełnie odrębnym jego elementem, co oznaczałoby możliwość wychowania człowieka bez wiary, postępując tylko w myśl zasad pedagogicznych. Jednakże wiara stanowi podstawę i integralną część wychowania, nie ma możliwości oddzielenia jej od naszego życia. Wychowanie człowieka związane jest z wychowaniem w wierze. Za wychowanie dziecka w wierze katolickiej odpowiedzialni są w przeważającej części jego rodzice lub opiekunowie. Rodzina jest miejscem, w którym powinny być przekazywane zasady moralne, które głoszone są przez Kościół. Podstawowym warunkiem przygotowania rodziny do spełniania funkcji religijnych, jest utworzenie jej poprawnej struktury, więzi rodzinnych oraz funkcji wychowawczych. Przygotowaniu rodziny do tejsz funkcji może przysłużyć się akcja pedagogizacyjna rodziców i poradnictwo prowadzone w parafiach katolickich. Różnego rodzaju nieprawidłowości w funkcjonowaniu rodziny, mogą utrudniać formowanie ich religijności i właśnie dlatego, ważną sprawą jest zadbanie o prawidłowe postawy moralne członków rodziny oraz wartości przez nich wyznawane. Pedagogika rodzin, m.in. poprzez wyeliminowanie pewnych nieprawidłowości w ich funkcjonowaniu, przygotowuje je do spełniania funkcji religijnych, przy czym powinna być prowadzona równoległe z implementacją ogólnych zasad wychowania religijnego.

³⁴ W. Okoń, (2001), op. cit., s. 446.

9. Podsumowanie

Celem powyższego opracowania było ukazanie wychowania w różnych kontekstach. Autorka skupiła się głównie na osobie wychowawcy oraz całym otoczeniu wychowanka, które będzie miało wpływać na ten proces. Docieka też jaką rolę w wychowaniu odgrywa odpowiedzialność, będąca jedną z ważniejszych wartości, która ma możliwość w sposób permanentny rozwinąć się w człowieku. Dowiadujemy się też, że komunikacja, która będąc umiejętnie wykorzystana, może być ważnym środkiem wychowawczym. Nawiązując natomiast do mediów i ich roli wychowawczej, które tak dynamicznie rozwijają się w ostatnim czasie, dowiedziono jak istotnie wpływają na kształtowanie osobowości człowieka. Niebagatelną rolę oraz miejsce w wychowaniu społecznym pełni Kościół katolicki. W przekonaniu autorki w istotny sposób oddziałuje on na kształtowanie się osobowości człowieka, zwłaszcza w naszym kraju, który w swej zdecydowanej większości deklaruje przynależność do Kościoła katolickiego.

Powyższa praca powstała w oparciu o przeanalizowany materiał monograficzny oraz empiryczne badania obszaru zainteresowania autorki z intencją drobnego, lecz jednak wkładu do ogólnej teorii oraz nauki o wychowaniu i pedagogiki.

10. Summary

Education in the rule of pedagogics and Catholics Church

This article is concentrated on the issue of upbringing. It contains the subjects discussing the term 'upbringing' itself but also the factors determining it – starting from the people that have the direct influence on the upbringing of a child as well as any other people affecting the moulding of his or her personality. It also raises the issue of the role of the Church and religious beliefs in child's upbringing.

In the whole process of upbringing family is the most important factor. It is natural for parents to have the right to raise and educate their children. Family is a very unique community based on the connections between its

members, which makes them more attached to each other and influenced by each other in the process of upbringing.

To raise children properly, we need to educate them and provide them with theoretical as well as practical knowledge on how to behave. The educator is the master, the person that guides the child, helps to distinguish between good and evil, teaches how to overcome the weaknesses. It is also a person who shows how to make the right choices according to their personal aims and rules. The aim of upbringing a child according to the Christian faith is God. Such responsible behaviour leads to the most important point – self-upbringing, that is the ability to take responsibility for yourself.

Key words: upbringing, educator, pedagogy, the Catholic Church, responsibility, media.

11. Bibliografia

1. Augustyn J., *Ojcostwo. Aspekty pedagogiczne i duchowe*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2013.
2. Brągiel J., Górnicka B., (red.) *Rodzicielstwo w kontekście współczesnych przemian społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2012.
3. Chałas K., Maj A., Marański J., *Wychowanie ku wartościom religijnym. Elementy teorii i praktyki*. Tom IV, Wydawnictwo „Jedność”, Lublin-Kielce 2009.
4. Dziewicki M., *Komunikacja wychowawcza*, Wydawnictwo SALWATOR, Kraków 2013.
5. Jagier A. (red.), *Rodzice Nauczyciel Media Kto ponosi odpowiedzialność za wychowanie i edukację dzieci?*, Warszawa 2013.
6. Karciarz, M., Dutko M., *Informacja w Internecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
7. Łuczynski J., *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Kraków 2011.
8. Mielniczek M., *Jan Paweł II – Wybitny pedagog przełomu XX i XXI wieku*, [w:] *Pedagogia Jana Pawła II w XXI wieku. Teoria i praktyka*, (red.) N. Nyczkało, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II. Wydział Zamiejscowy Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2008.
9. Nowak-Dziemianowicz M., *Edukacja i wychowanie w dyskursie nauki*

i codzienności, Kraków 2012.

10. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*. Wydanie trzecie poprawione, Wydawnictwo akademickie Żak, Warszawa 2001.

11. Sowiński A.J., *Szkice do teorii wychowania kreatywnego*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2013.

12. Szpakowski M.K., *Internet jako narzędzie komunikacji sprzyjające powstawaniu wspólnot*, [w:] *Zamojskie studia i materiały seria: Pedagogika*, Zamość 2011.

13. Szpakowski M.K., *Kościół katolicki – działalność i funkcje społeczne we współczesnej Polsce*, [w:] *Kościół Katolicki w Polsce Organizacja, zarządzanie funkcje społeczne*, (red.) M.K. Szpakowski, Wydawnictwo Knowledge Innovation Center, Zamość 2013.

14. Szpakowski M.K., *Zarządzanie działalnością parafii a umacnianie więzi społecznych i rodzinnych*, [w:] *Rodzina jako podmiot prawa*, (red.) P. Czarnek, M. Dobrowolski, GREENart, Zamość 2012.

15. Szpakowski M.K., *Zarządzanie parafią katolicką – organizacją, która promuje wartości, moralność oraz rodzinę*, [w:] *Kościół Katolicki w Polsce Organizacja, zarządzanie funkcje społeczne*, (red.) M.K. Szpakowski, Wydawnictwo Knowledge Innovation Center, Zamość 2013.

16. Wroniecki J., *Program pedagogiki katolickiej*, [w] *Pedagogika katolicka. Zagadnienia wybrane*, (red.) A. Rynio, Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli, Stalowa Wola (b.r.w.).

Źródła internetowe

17. <http://www.edukacja.edux.pl/p-15211-srodki-masowego-przekazu-a-wychowanie-dzieci.php>.

18. http://www.opoka.org.pl/biblioteka/I/ID/w_sluzbie_10_2009_szkola.html.

19. http://www.opoka.org.pl/biblioteka/T/TA/TAK/katecheta201105_wychowanie.html.

20. <http://www.portalwiedzy.onet.pl/38215,,,wychowanie,haslo.html>.

21. <http://www.ppp.jasnet.pl/?act=cele>.

22. <http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PU4987>.

23. <http://www.zsm.tarnow.pl/index.php?id=publikacje>.

24. <http://komunikacjawychowanie.blogspot.com>.

mgr Patrycja Kucharska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Rozdział XII

Komunikacja interpersonalna w strukturach Kościoła katolickiego

1. Streszczenie

Życie ludzkie zdominowane jest przez różnego rodzaju procesy komunikacyjne, których prymarną funkcją jest dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Język jest podstawowym środkiem w komunikacji społecznej i służy zarówno do opisu świata, jak również jest doskonałym narzędziem służącym do wywierania wpływu na odbiorcę. Komunikowanie przenika więc do wszystkich sfer ludzkiego życia, a szczególną rolę odgrywa w Kościele. Funkcjonowanie Kościoła poprzez głoszenie słowa Bożego sprowadza się do zorganizowanej działalności zbawczej. Szczególne miejsce w tej misji zajmują duszpasterze, czyli nauczyciele wiary. Służba duchownych wobec Kościoła wypełniana jest przez kaznodziejstwo, rozmowy duszpasterskie i katechizację. Autor powyższego rozdziału szczególną uwagę zwraca na istotę przemówień i przepowiedni duchownych, których ostatecznym celem ma być urzeczywistnienie słów Chrystusa. Przykładem zastosowania językowych środków w komunikacji religijnej jest homilia, czyli nowy typ dyskursu kaznodziejskiego, który wyłonił się w XX wieku. W oparciu o ten materiał przedstawione zostaną również mechanizmy perswazyjne, które, na gruncie duszpasterstwa, stanowią podstawowe narzędzie do poznania prawd religijnych.

Słowa kluczowe: komunikacja, perswazja, retoryka, duszpasterz, homilia, religia, wspólnota

2. Wprowadzenie

Komunikacja jest procesem społecznym, który stanowi, główny obszar badań, m.in. w psychologii, socjologii, politologii i językoznawstwie. Procesy komunikacyjne, towarzyszą bowiem człowiekowi od momentu organizowania

się istot ludzkich w pierwsze struktury. Szeroko pojęta komunikacja obejmuje również działalność kaznodziejską Kościoła katolickiego, która realizuje misję głoszenia słowa Bożego. Najpowszechniejszym sposobem realizacji tej misji są spotkania liturgiczne, które łączą ich uczestników w swoistą wspólnotę wiernych, skupionych wokół mocy *sacrum*.

Zainteresowanie problematyką kaznodziejstwa w ostatnim stuleciu znacznie się nasiliło, zwłaszcza w gronie językoznawców. Zjawisko to, niewątpliwie związane jest z nowym spojrzeniem na przekaz kaznodziejski, zapoczątkowany przez Sobór Watykański II, który miał miejsce w 1962 roku. Wówczas zaktualizowano tekst kaznodziejski, odpowiadający na potrzeby współczesnego człowieka. Nowa posługa słowa zastąpiła statyczność przekazu, który oparty był na zasadach klasycznej retoryki, słowem dynamicznym, rozwiązującym problemy doczesne każdego chrześcijanina, dostosowanym do potrzeb odbiorcy.

W artykule szczególne miejsce przypisano homiliom, które na gruncie procesu komunikowania spełniają „prymarne funkcje perswazyjne”¹ i wpisują się w ewangeliczny nakaz Jezusa *Idźcie i nauczajcie*. W tym aspekcie szczególną rolę przypisuje się duchownym, którzy, wpływając na postawy drugiego człowieka oraz, wychowując go w wierze katolickiej pełnią wobec wiernego funkcję nauczyciela oraz realizują misję apostolską i ewangelizacyjną. W niniejszym artykule podjęto próbę uzasadnienia tych tez, które zdeterminowały charakter pracy.

3. Istota komunikacji interpersonalnej

Procesy komunikacyjne towarzyszą człowiekowi od pierwszych momentów jego życia. Podstawowym celem tego procesu jest „wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Komunikacja odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”².

Na podstawie powyższej definicji można wnioskować, że komunikowanie

¹D. Zdunkiewicz - Jedynek, *Językowe środki perswazji w homiliach na przykładzie tekstów Jana Pawła II*, [w:] *Język a kultura*, (red.) J. Bartmiński, R. Grzegorzczkowska, Widza o kulturze, Wrocław 1991, s.151.

²B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 13.

jest procesem społecznym, w którym uczestniczą co najmniej dwa podmioty, które mogą uzewnętrzniać i kształtować swoje postawy. Podmioty te pozostają ze sobą w ścisłej relacji, która może mieć charakter symetryczny bądź nierównorzędny. W pierwszym przypadku, każda ze stron posiada jednakowy status, w drugim zaś ma miejsce uprzywilejowana pozycja jednego podmiotu, względem drugiego, który tę niesymetryczność akceptuje³.

Polski językoznawca, Stanisław Grabias, zaznacza, że role społeczne przyporządkowane do poszczególnych ludzi czy klas są również czynnikami determinującymi ich zachowania. Układ powstających między nimi więzi i relacji zależy od stopnia oficjalności oraz liczby uczestników komunikacji. Więzy te mogą być bowiem nawiązywane w sytuacjach oficjalnych, dyktowanych przez status instytucji społecznych (np. Kościół) oraz nieoficjalnych, indywidualnych. Odmiennej etykiety wymaga komunikacja w kontekstach np. zawodowych, inne zaś wyznaczane są w relacjach przyjacielskich. Co więcej, komunikacja może mieć charakter interpersonalny, w którym komunikują się ze sobą dwie jednostki oraz organizacyjny, w którym nadawca nawiązuje kontakt z szerszym audytorium⁴.

W tym ujęciu istotna jest również komunikacja w grupach. Grupę tworzą „trzy lub więcej osób, które mają wspólny cel, wchodzi z sobą we wzajemne interakcje, wpływając na siebie oraz są wobec siebie współzależne. Członkowie grupy muszą komunikować się w taki sposób, który uświadomi im zbiorową współzależność i wzmocni ją”⁵. Współcześnie, pod pojęciem grupy społecznej można rozumieć także „zbiorowość społeczną, która ma wewnętrzną organizację i których członkowie pozostają w interakcji społecznej”⁶. Grupę taką tworzą cztery elementy, do których zaliczyć można „zbiór osób, wartości wspólnogrupowe, więź społeczną oraz wewnętrzną organizację”⁷. Pod pojęciem wartości wspólnogrupowych kryją się pożądane stany rzeczy, tj. wartości, do osiągnięcia których dążą poszczególni członkowie grupy.

³ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne*, [w:] *Współczesne systemy komunikowania*, (red.) B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, s. 11.

⁴ S. Grabias, *Język w zachowaniach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 257.

⁵ K. Adams, G.J. Galanes, *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 21.

⁶ H. Wrońska, *Katecheza a małe grupy szkolne i parafialne. Studium szkolno-katechetyczne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 107.

⁷ J. Turowski, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982, s. 351-352.

Realizacja tych zadań możliwa jest dzięki istnieniu specyficznych więzi, które definiowane są jako „zorganizowany system stosunków, instytucji, środków kontroli społecznej, skupiający jednostki, podgrupy i inne elementy składowe zbiorowości w całość, zdolną do trwania i rozwoju”⁸. Istotnym elementem charakteryzującym grupę jest również jej wewnętrzna organizacja. W relacjach społecznych wyznaczany jest bowiem, wspomniany już, podział ról pomiędzy członków grupy. Podział ten dokonywany jest najczęściej poprzez ustalenie funkcji władzy i przywództwa w zbiorowości, a następnie wydzielenie celów i struktur, niezbędnych do realizacji tych celów.

Wielkość grup ma zróżnicowany charakter. Mogą one przybierać postać zbiorowości formalnych i nieformalnych, małych i dużych. Grupy formalne powołują szersze struktury społeczne, nieformalne zaś powstają samoistnie i spontanicznie, a przynależność do nich jest dobrowolna. Natomiast w małych grupach, liczących głównie od trzech do siedmiu osób, jej indywidualni członkowie postrzegają i identyfikują siebie nawzajem, zaś w makrostrukturach społecznych nie występują bezpośrednie styczności i relacje osobiste, dlatego też utrudniona jest komunikacja „każdy z każdym”.

Jednakże każda sytuacja komunikacyjna, niezależnie od tego ile osób w niej uczestniczy, wymaga od jej uczestników posługiwania się odpowiednim kodem, pozwalającym wchodzić z innymi uczestnikami tego procesu w interakcję. Komunikacja odbywa się przede wszystkim przy użyciu języka (komunikacja werbalna), choć istotną rolę w tym procesie odgrywa także komunikacja ciałem (komunikacja niewerbalna). Język jest powszechnie uważany za podstawowy środek komunikacji społecznej i służy do opisu świata i zmian zachodzących w rzeczywistości. Komunikacja językowa, postrzegana jest bowiem jako najbardziej naturalny i powszechny sposób porozumiewania się ludzi. Stanowi więc swoiste narzędzie do wyrażania swoich myśli, poglądów, tożsamości i kultury. Język jest „narzędziem myślenia”, ale stanowi również warunek sprawnego komunikowania się. Warunek ten może być spełniony, gdy zarówno nadawca, jak i odbiorca będą posługiwać się tym samym kodem. Istotą zrozumienia komunikatu językowego jest bowiem rozszyfrowanie zawartych w nim treści, widocznych w strukturach gramatycznych.

Pełniąc funkcję komunikacyjną, język podlega swoistej relacji,

⁸J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1972, s. 239.

wymagającej osobliwego układu nadawczo – odbiorczego. Istotą tego układu jest generowanie przekazu dostosowanego do możliwości percepcyjnych odbiorcy. Działania te i relacje najdobitniej dookreślił rosyjski językoznawca Roman Jakobson, tworząc model komunikowania językowego.

Rosyjski językoznawca i teoretyk literatury wyróżnił zasadnicze czynniki charakterystyczne dla wszystkich aktów mowy. Wśród nich wymienił nadawcę, odbiorcę, komunikat, kod i kontakt. Określił model przebiegu informacji w sytuacji komunikacyjnej, który rozpoczyna się od nadawcy, kierującego komunikat do odbiorcy. Warunkiem efektywności tego komunikatu jest odpowiedni kontekst, który jest dostępny odbiorcy i może być zwerbalizowany. Istotne jest również to, by nadawca i odbiorca porozumiewali się tym samym, wspólnym dla nich kodem, w celu wystąpienia między nimi sprzężenia zwrotnego. Nawiazanie i kontynuowanie komunikacji przebiega natomiast dzięki występowaniu kontaktu między agensami komunikacji, czyli fizycznego kanału i psychicznego związku między nadawcą a odbiorcą⁹.

Komunikacja jest zatem procesem, za pomocą którego jednostki, grupy lub instytucje mogą się ze sobą porozumiewać. Z drugiej zaś strony, jest to również relacja uczestnictwa, w której nadawca posiada coś wspólnego z odbiorcą i oba podmioty doświadczają wspólnego zaangażowania emocjonalnego.

4. Kościół jako wspólnota wiernych

Komunikowanie przenika we wszystkie sfery ludzkiego działania oraz jest faktem nieuchronnym i nieodwracalnym, którego nie da się cofnąć ani zmienić. Proces ten stanowi istotę każdej zorganizowanej całości, jest jej nieodłączną częścią i ważnym aspektem w funkcjonowaniu grupy, społeczności i instytucji. Komunikacja jest również stale obecna w instytucji Kościoła i stanowi podstawę jego funkcjonowania. W akcie komunikacji duszpasterskiej uczestniczy bowiem sam Bóg, dlatego ostatecznym celem działalności Kościoła jest „porozumienie Boga z człowiekiem, urzeczywistniające się

⁹ R. Jakobson, *Poetyka w świetle językoznawstwa*, „Pamiętnik Literacki”, Towarzystwo Literackie im. A. Mickiewicza, Lwów 1960, s. 435.

w porozumieniu prezbitera z wiernymi¹⁰.

Analizując model komunikacji w Kościele, na wstępie należy zastanowić się nad strukturą i funkcjonowaniem tej organizacji religijnej. Polskie słowo *kościół* pochodzi z języka czeskiego *kostel* (zamek). Pierwotnie bowiem kościoły w Polsce usytuowane były na zamkach, otoczonych obronnym murem. Od określenia budynku wywodzi się nazwa gromadzącej się w niej wspólnoty wiernych, czyli Kościoła¹¹.

W świetle doktryny chrześcijańskiej Kościół jest „wspólnotą religijną, uniwersalną i dynamiczną, pozostającą trwale obecną w świecie”¹². Zadaniem Kościoła jest natomiast „wyjaśnianie rzeczywistości społecznej w świetle Ewangelii oraz kształtowanie życia jednostkowego i społecznego”¹³.

W znaczeniu socjologicznym natomiast, Kościół postrzegany jest jako „instytucja sformalizowana i zhierarchizowana, składająca się ze wspólnoty wiernych i duchowieństwa, skupiona wokół wspólnego kultu doktryny religijnej. Jako wspólnota religijna podaje swoim członkom normy moralne i związane z nimi wzorce zachowań społecznych, które wynikają z przyjętego Objawienia, a są sformalizowane w postaci dogmatów”¹⁴.

Kościół katolicki jest zatem organizacją, która swym zasięgiem obejmuje znaczną część społeczności. Cechą charakterystyczną tej organizacji jest również wysoki stopień jej zhierarchizowania, zwięzłość doktryny oraz niezwykła otwartość. Kościół jest więc wspólnotą posiadającą swój wewnętrzny ład i hierarchię. Diecezja jest główną formą organizacyjną Kościoła katolickiego, w ramach której działa parafia¹⁵.

Parafia jest „najniższą jednostką w administracji Kościelnej, pozostającą pod zarządem proboszcza”¹⁶. Obejmuje ona swym zasięgiem określony teren, próbuje zapewnić wiernym wszelkie posługi oraz zachować „poprawność

¹⁰ R. Przybylska, W. Przychyna, *Bariery i pomosty w komunikacji kaznodziejskiej*, „Przegląd Homiletyczny”, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2004, s.115.

¹¹ *Kościół i święci mojej rodziny*, <http://www.tropie.tarnow.opoka.org.pl/dekparafie.htm>, (Dostęp 07.07.2009).

¹² R. Jusiak, *Kościół katolicki wobec wybranych kwestii społecznych i religijnych w Polsce. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 28.

¹³ *Ibid.*, s. 29.

¹⁴ *Ibid.*, s. 30.

¹⁵ *Ibid.*, s. 31.

¹⁶ D. Dunaj, *Język polski. Współczesny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 2006, s. 725.

i karność religijną”¹⁷.

Kościół w myśl tej zasady powołany jest przez Jezusa Chrystusa do kontynuowania Jego dzieła na ziemi, a wszelkie działania, jakie podejmuje, odnosi do Boga. Powinien zatem odpowiadać ludziom na pytania dotyczące sensu i refleksji nad ich istnieniem oraz rozsądnie kształtować zasady ludzkiego współżycia¹⁸.

Kościół więc jawi się jako „zinstytucjonalizowana forma religii”¹⁹, posiadająca ścisłą i hierarchiczną strukturę. Religia, rozumiana jako „relacja człowieka do transcendencji”²⁰ jest powszechnym zjawiskiem społecznym oraz fenomenem obiektywnej kultury. Religie świata są bowiem zróżnicowane pod względem interpretowania *sacrum* oraz wyznaczania reguł i zasad ludzkiego postępowania. „Różne nacje mają pewne cechy własne, odbiegające od innych, a wynikające z uwarunkowań kulturowo- społecznych”²¹. Interesujące nas chrześcijaństwo zaliczane jest do religii monoteistycznych, „głoszących doktrynę o mesjaństwie i synostwie Bożym Jezusa Chrystusa, jego męczeńskiej i odkupieńczej śmierci oraz zmartwychwstaniu”²². Chrześcijaństwo głosi więc wiarę w jednego Boga, kształtuje relacje między człowiekiem a Bogiem, który jest obiektem ludzkiego uwielbienia. Z drugiej strony, wyznacza również wzajemne stosunki między wierzącymi, które oparte są na miłości do bliźniego i solidarności. Główne prawdy dotyczące tej wiary zawarte są w świętej księdze, czyli Biblii, w skład której wchodzi Stary i Nowy Testament.

Religia składa się z zespołu twierdzeń i ideologii, które odnoszą się do pozaziemskiej rzeczywistości, (przy czym wyobrażenia te mają wpływ na cielesne życie człowieka) oraz do jego codziennych działań i wyobrażeń. Reguły religijne kreują bowiem wzorzec osobowy człowieka wierzącego oraz skupiają wyznawców we wspólnotę, czyli tworzą strukturę organizacyjną.

Wspólnotowość Kościoła realizuje się m.in. przez „współodpowiedzialność, troskę o siebie nawzajem i o wszystkie dzieła, które

¹⁷J. Charytański, *Parafia wspólnotą przekazu wiary i życia chrześcijańskiego*, [w:] *Ewangelizacja*, (red.) J. Krucin, Wydawnictwo Przystanek Jezus, Wrocław 1980, s. 209.

¹⁸R. Jusiak, (2009) op. cit., s. 29.

¹⁹Ibid., s. 30.

²⁰H. Zimoń, *Religia w świecie współczesnym*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001, s. 17.

²¹R. Jusiak, (2004) op.cit., s. 23.

²²Ibid., s. 24.

mają miejsce w Kościele”²³. O wspólnocie można mówić również wtedy, gdy „opiera się ona na bezpośrednich relacjach między ludźmi zgromadzonymi podczas Eucharystii wobec osoby Jezusa Chrystusa”²⁴.

Wspomniany już model komunikacji organizacyjnej, odbywającej się w większych lub mniejszych grupach, należy zatem odnieść również do instytucji Kościoła. W Kościele istnieją bowiem grupy o charakterze religijnym, połączone stałą więzią, których głównym celem jest „realizacja swojego powołania chrześcijańskiego, prowadzącego do zbawienia siebie i współbraci”²⁵. Dążenia te odróżniają grupę religijną od innych. Co więcej, znaczący jest fakt, że członkowie tej grupy posiadają podobny sposób myślenia i wyznają taki sam system wartości, tj. „wiarę w istnienie Boga, w zbawczą misję Jezusa Chrystusa, respektowanie nauki Kościoła w zakresie sprawiedliwości, pokoju i wiary w nadejście królestwa Bożego”²⁶. Grupy te, żyjąc pośród braci, przyjmują słowo Boże i starają się znaleźć współczesne formy języka dla wyrażenia niezmiennych prawd wiary. Powinny one posiadać wszystkie elementy tworzące Kościół Chrystusowy, do których należą „słowo Boże, które stanowi dla wiernych zasadę działania oraz liturgia eucharystyczna, która pogłębia wspólnotę i staje się pełnym znakiem jej dążeń”²⁷.

Zarówno w Kościele, jak i innych organizacjach mogą występować grupy formalne i nieformalne, małe i duże. Zbiorowości te „są mocno zintegrowane z życiem Kościoła oraz stanowią ważne źródło przemian życia religijnego”²⁸.

Uniwersalizm i otwartość Kościoła na człowieka i społeczeństwo, zobowiązuje tę organizację do wskazywania wiernym zasad dotyczących chrześcijańskiego zaangażowania w rzeczywistość, w której żyją oraz wyjaśnianie tę rzeczywistość w świetle Ewangelii. Kościół ocenia zjawiska życia społecznego w kategoriach etycznych oraz udziela odpowiednich wskazówek. Podaje więc ogólne wytyczne dotyczące życia wedle chrześcijańskich reguł. Niezbędny jest zatem w Kościele sprawnie działający system komunikacji, za pomocą którego organizacja ta będzie mogła realizować swoją misję zbawienia.

²³ *Modele parafii w Kościele katolickim* <http://www.pastoralna.pl/files/120%20Parafia%20wspolnota-wspolnot.pdf> (Dostęp 23.12.2013 r.).

²⁴ H. Wrońska, (2009), op.cit., s. 233.

²⁵ Ibid., s. 111.

²⁶ Ibid., s. 111.

²⁷ R. Kamiński, *Biblia w życiu parafii i małych wspólnot religijnych*, [w:] *Biblia w nauczaniu chrześcijańskim*, (red.) J. Kudasiewicz, Wydawnictwo KUL, Lublin 1991, s. 345.

²⁸ H. Wrońska, (2009), op.cit., s. 112.

5. Specyfika komunikowania w Kościele

Głównym celem działalności Kościoła jest komunikowanie się z wiernymi, głoszenie Dobrej Nowiny Jezusa Chrystusa, której zwieńczeniem jest uzyskanie przez człowieka zbawienia. Kościół powinien zmierzać do zaspakajania potrzeb religijnych wiernych, by ci osiągnęli zupełny cel, jakim jest spotkanie w wierze i miłości z Bogiem. Funkcjonowanie Kościoła sprowadza się zatem do jej zorganizowanej działalności zbawczej.

Istotną rolę w realizacji tego celu odgrywają duszpasterze. Służba Kościoła wypełniana jest bowiem przez kaznodziejstwo, rozmowy duszpasterskie i katechizację. Katecheza „otwiera się na człowieka, jego egzystencję i na rzeczywistość, w której on żyje”²⁹. Dzięki niej Kościół katolicki wychowuje ludzi w wierze chrześcijańskiej i uczestniczy w swojej misji zbawczej. Szczytem działań pastoralnych jest natomiast Eucharystia, która zajmuje centralne miejsce w liturgii słowa i gromadzi wspólnotę wokół Jezusa Chrystusa.

Duszpasterz powinien zatem „dążyć do wywołania u wiernych pozytywnej odpowiedzi Bogu”³⁰, dlatego też powinien być postrzegany przez słuchaczy jako osoba wiarygodna. Zasadniczym warunkiem wszelkiej komunikacji jest bowiem przekazywanie prawdy, która ma szczególną moc. Wyzwała ona człowieka z „niewiedzy, uprzedzeń, pozwala wyjść z izolacji i beznadziei”³¹. Wiarygodny duszpasterz to również taki, który działa w imieniu Chrystusa, nieustannie przyswaja sobie Jego myśli i uczucia oraz wciela je w życie. Sakramentalna posługa duchownego, powinna być utożsamiana z życiem Jezusa, by wierni spostrzegali go jako osobę autentyczną, „czyli taką, u której słowa i czyny są wyrazem własnych przekonań oraz odbiciem wartości, które sam wyznaje i realizuje”³².

Zasady, jakie przyświecają sprawnej komunikacji powinny być również respektowane przez duszpasterzy, którzy w swoich wystąpieniach powinni skutecznie wykorzystywać zasady komunikacji interpersonalnej oraz kierować

²⁹ Ibid., s. 207.

³⁰ K. Müller, *Homiletyka na trudne czasy*, Wydawnictwo M, Kraków 2003, s. 218.

³¹ M. Pytko, *Elementy tożsamościowe mediów katolickich nauczaniu Jana Pawła II*, [w:] *Tożsamość i komunikacja*, (red.) J. Szulich – Kałuża, L. Dyczewski, R. Szwed, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 234.

³² W. Wroński, *Komunikowanie się prezbitera z wiernymi w duszpasterstwie parafialnym*, „Perspektiva” Nr 2(15), Legnica 2009, s. 17.

się regułami sztuki pięknego przemawiania.

W komunikacji religijnej, która najogólniej obejmuje „komunikowanie o sprawach religijnych, komentowanie tych wydarzeń oraz autoprezentację”³³, nadawcą komunikatu religijnego jest sam Bóg, który pośrednio zwraca się do swoich wiernych. Duszpasterz pełni natomiast rolę pośrednika bożego przekazu, zbawczego orędzia samego Boga, który w Jego imieniu i z Jego upoważnienia wciela się w rolę nadawcy. Duchowni komunikują się z grupami wiernych, które są „adresatem orędzia zbawienia, budującego wzrost wspólnoty w wierze”³⁴. Wierny, który uczestniczy w sprawowanej Mszy świętej, trwa w rzeczywistości liturgicznej, która różni się od tej, jaką spotyka na co dzień. Podczas słuchania słowa Bożego, powinien więc zdać sobie sprawę, że to właśnie ono jest zasadniczym czynnikiem kształtującym Kościół. Kościół bowiem „istnieje i spełnia misję zbawczą, poprzez wsłuchiwanie się w słowo Boże i włączenie się w dialog z Chrystusem podczas liturgii”³⁵.

Przed trudnym zadaniem stoi więc duszpasterz, którego celem jest rozwijanie wiary oraz kształtowanie postaw człowieka, w taki sposób, by otworzył się on na słowo Boże i w nim szukał natchnienia. Duszpasterz jest dla wiernych autorytetem, wyznaje określony system wartości oraz pomaga człowiekowi w kształtowaniu jego osobowości. Co więcej jako nauczyciel jest odpowiedzialny za drugiego człowieka, ale jednocześnie respektuje jego poglądy innych, nie gardzi nimi, wręcz przeciwnie, stara się zrozumieć drugą osobę, zaakceptować jej słabości i zapewnić poczucie bezpieczeństwa. Duszpasterz to również osoba odpowiedzialna za głoszenie orędzia Bożego, dlatego powinna go wyróżniać fachowa wiedza i kompetentność. „Jako nauczyciel wiary, musi odznaczać się gruntowną znajomością nauki Kościoła i zrozumienia wiary, którą głosi”³⁶. Duszpasterz reprezentuje również Chrystusa jako wychowawcę ludu Bożego i wobec tego ludu powinien przyjąć postawę służebną. Służba i szacunek wobec odbiorcy decyduje o skuteczności pełnionej przez niego posługi.

Co więcej, duszpasterza powinna cechować dojrzała osobowość, czyli

³³ *Media w życiu Kościoła i Kościół w mediach. Zarys ewolucji środków, technik, pojęć, procesów, postaw i koncepcji*, <http://www.slideshare.net/galicja/media-w-zyciu-kosciola-i-kosciol-w-mediach>, (Dostęp 21.03.2011).

³⁴ H. Wrońska, (2009), op. cit., s. 218.

³⁵ Ibid., s. 225.

³⁶ K. Klauza, *Zasady formacji kapłańskiej w Polsce*, Poligraf SA., Częstochowa 1999, s.53.

taka, która „pozwole mu wzrastać w równowadze uczuciowej, w sensie krytycznym, w jedności wewnętrznej, w zdolności relacji i dialogu, w duchu konstruktywnym i w pracy grupowej”³⁷. Dzięki takiej osobowości, którą wyróżnia apostołstwo, zaangażowanie i odpowiedzialność, duchowny może skutecznie głosić misję Ewangelii. W przemówieniach duchownych istotna jest zatem wewnętrzna spójność i siła przekonująca nauczania, urzeczywistniająca słowa Chrystusa.

Wcielenie w życie nauki Jezusa i nadanie jej funkcji sprawczej wymaga od duchownego wysokiej kompetencji językowej oraz komunikacyjnej. Duchowny bowiem posługuje się w swoich przemówieniach językiem religijnym, który znacznie różni się od świeckiego. Język religijny traktowany jest jako odmiana języka ogólnego i stanowi środek komunikacji w życiu religijnym. Definiowany jest jako „język, którym posługuje się Kościół jako wspólnota wierzących nie tylko w komunikacji wewnątrzkościelnej, lecz także i komunikacji zewnątrzkościelnej”³⁸. Jest to również język, „którym posługuje się wierny w sytuacji religijnej”³⁹, czyli podczas modlitw osobistych i liturgicznych, kazań i homilii, katechezy oraz w publicystyce katolickiej. Nieredukowalną wartością w tej odmianie języka jest występowanie sfery *sacrum*. Stwierdzenie to oznacza, że język religijny jest rodzajem kultu, tzn. jej składniki nabierają znaczenia dopiero w aktach interpretowanych przez wiernych jako kontakt z Bogiem. W aktach kultu symbole religijne funkcjonują jako przekaźnik energii pochodzącej z innego świata. Celem tego języka jest bowiem „kontaktowanie się ze światem nadprzyrodzonym, opisywanie ludzkiej wizji tego świata oraz formułowanie odnośnego zespołu wartości i znaków etycznych”⁴⁰.

Ze względu na to, że „język nie jest w stanie uchwycić złożoności i specyfiki doświadczenia religijnego, tkwiącej w nim tajemnicy wiary i skomplikowanych subtelności przeżyć duchowych”⁴¹, prezbiter powinien się

³⁷ H. Wrońska, (2009), op. cit., s. 363.

³⁸ W. Przyczyna, G. Siwek, *Język w Kościele*, [w:] *Polszczyzna 2000. Orędzie o stanie języka na przelomie tysiącleci*, (red.) W. Pisarek, Uniwersytet Jagielloński. Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1999, s. 130.

³⁹ J. A. Kłoczowski, *Język, którym mówi człowiek religijny*, „Znak” 1995, 12 (487), s. 5.

⁴⁰ I. Bajerowa, *Szanse języka religijnego w świecie kultury masowej*, [w:] *Teologia – kultura – współczesność* (red.) Z. Adamek, Wydawnictwo Byblos, Tarnów 1995, s. 102.

⁴¹ R. Przybylska, W. Przyczyna, *Język przyszłych kaznodziejów*, [w:] *Mowa żywa*, (red.) J. Twardy, Wydawnictwo Ambona, Kielce 2005, s. 88.

nim posługiwać w taki sposób, by to co mówi było odebrane, zrozumiane i przyswojone przez wiernych.

Kompetencja komunikacyjna duchownego powinna również przejawiać się w umiejętności aktywnego słuchania, która prowadzi do wzajemnego zrozumienia się. Duchowny powinien być zatem osobą, do której chętnie będą udawać się ludzie, mający potrzebę wysłuchania ich problemów. Aktywne słuchanie drugiej osoby zmierza do zrozumienia komunikatu i jest efektem szacunku do drugiej osoby.

6. Homilia jako nowy typ dyskursu kaznodziejskiego

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że głównym celem komunikacji w Kościele jest odczytywanie i zaspakajanie potrzeb religijnych wiernych oraz dążenie do nawiązania kontaktu z Bogiem. Najpowszechniejszym sposobem budowania tych relacji są spotkania liturgiczne, które łączą ich uczestników w swoistą wspólnotę wiernych, skupionych wokół mocy *sacrum*.

Istotnym momentem podczas nabożeństwa jest czas homilii, w którym „wierni oczekują wykładni nauki płynącej z Biblii”⁴². Homilia jest nowym typem dyskursu kaznodziejskiego, który wyłonił się w XX wieku, a nawiązuje do czasów pierwszych chrześcijan, czyli do okresu, gdy kaznodziejstwo nie było jeszcze obciążone zasadami retoryki klasycznej.

Słowo *homilia* wywodzi się z języka greckiego *homilei* – *rozmawiać ze sobą po bratersku, prowadzić przyjacielską dyskusję* i oznacza „kazanie komentujące fragmenty Biblii, także podniosłe, uroczyste kazanie”⁴³. Dyscyplinę naukową, wchodzącą w skład nauk teologicznych, a zajmujących się homilią nazywa się homiletyką. Homilia, definiowana jako rozmowa, nawiązuje do dyskursu dwustronnego, w którym aktywnie uczestniczy zarówno nadawca, jak i odbiorca.

Homilia ma miejsce podczas liturgii słowa i stanowi nieodłączną część nabożeństwa. Podczas sprawowanej Mszy świętej kapłan nawiązuje do przeczytanych podczas nabożeństwa fragmentów Biblii oraz do sprawowanej liturgii. Homilia jest zatem specyficznym gatunkiem mowy, „dostosowanym

⁴²D. Zdunkiewicz, (1991), op. cit., s. 150.

⁴³D. Dunaj, (2006), op.cit., s.308.

do pewnej sytuacji dyskursywnej i zdefiniowanej jej wymogami”⁴⁴. Aby przesłanie homilii było zrozumiałe dla wierzących, przemówienie duchownego powinno być ułożone według ściśle określonej kompozycji. Dzięki temu duchowny osiągnie zamierzony cel kazania, a myśli i intencje będą sprawnie zwerbalizowane. Co więcej, zachowana zostanie funkcja estetyczna przemówienia⁴⁵.

Wśród wielości modeli budowy homilii, na uwagę zasługuje model egzystencjalno- dialogiczny, który dzieli ją na trzy części. W pierwszej kaznodzieja stawia pytania wiernym, które dotyczą ich życia, a na które odnajduje odpowiedź w przeczytanym słowie Bożym. W części drugiej zostaje już sformułowana odpowiedź, poparta wzorem słowa Bożego. Ostatni etap kompozycji jest czasem na wyciągnięcie wniosków płynących z Pisma Świętego i pobudzenie słuchaczy do refleksji i zmiany postępowania⁴⁶.

Kapłan, który jest nadawcą treści podczas swojego publicznego wystąpienia wygłasza monolog, którego przesłanie powinno być zwerbalizowane w sposób przejrzysty i zrozumiały dla odbiorcy. Brak interakcji duchownego z wiernymi jest tylko zjawiskiem pozornym. Istotną cechą nabożeństwa jest bowiem jego powtarzalność. Słuchacze aktywizują w pamięci znane im już schematy myślowe, towarzyszące każdej odprawianej Mszy świętej, dzięki czemu posiadają wspólną wiedzę pozajęzykową, podzielaną z kaznodzieją⁴⁷.

Co więcej, homilia, mająca charakter formalnego monologu, zawiera również elementy dialogowości. Właśnie owa dialogiczność jest podstawą do osiągnięcia zamierzonego przez duchownego celu, jakim jest „pobudzenie słuchaczy do większej aktywności i ułatwienie korzystania z odbioru przekazu”⁴⁸. Dialogowość ta wprowadzana jest między innymi przez pytania retoryczne, które nie zakładają uzyskania odpowiedzi od słuchacza, ale umożliwiają wiernym refleksję nad skomplikowanym życiem i problemami codziennymi.

⁴⁴M. Tarczewska, *Homilia jako typ tekstu*, (praca mgr) s. 7. http://is.muni.cz/th/13299/ff_d/04_Homilia_jako_typ_tekstu.pdf (Dostęp 20.07.2011).

⁴⁵L. Szewczyk, *Homilia jako miejsce zastosowania zasad retoryki. Nowe poszukiwania wzajemnych relacji*, „Śląskie Studia Historyczno- Teologiczne” 36,1 (2003), s.127.

⁴⁶L. Szewczyk, *Retoryka kaznodziejska*, [w:] *Retoryka* (red.) P. Wilczek, M. Bartkowska, A. Budzyńska-Daca, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 242.

⁴⁷M. Tarczewska, (2011), op. cit., s. 8.

⁴⁸Ibid., s.8.

Powyższe cechy odróżniają homilię od kazania. Oba typy dyskursu odnoszą się do interpretacji Pisma Świętego, rozbieżność ujawnia się natomiast na płaszczyźnie komunikacyjnej. Kazanie jako przemówienie publiczne wykorzystuje tradycyjny model retoryki, wywodzącej się jeszcze od Arystotelesa. W tym ujęciu retoryka rozumiana jest jako *ars bene dicendi*, czyli sztuka pięknego mówienia. Zadaniem mówcy, który realizował reguły retoryki, było umiejętne przekonanie słuchaczy do wygłaszanych treści. Celem wystąpienia było bowiem oddziaływanie na odbiorcę, w trojaki sposób – uczać (*docere*), zachwycając (*delectare*) oraz poruszając (*movere*). Co więcej, „mowy retoryczne charakteryzowały się własnym stylem, którego najważniejszymi cechami były: występowanie w obrębie monologu oratorskiego, nastawienie na perswazję i sfunkcjonalizowanie środków językowych ze względu na sytuację wypowiedzania”⁴⁹. Zasady retoryki w tym ujęciu zgłębiali, m.in. św. Bazyli, św. Ambroży, św. Hieronim czy św. Jan Chryzostom.

Homilia jest również formą wystąpienia publicznego, w którym jednak wykorzystuje się zasady tzw. retoryki komunikacyjnej. W tym ujęciu retoryki, istotniejszą od tropów i figur retorycznych jest dialogiczność i nawiązanie kontaktu nadawcy z odbiorcą. Już od lat 70 - tych XX wieku „zagadnienia językowej struktury kazania zaczęto rozpatrywać w kontekście teorii komunikacji”⁵⁰. Zgodnie z tą teorią, kaznodzieja, mówiąc człowiekowi o Bogu, „powinien szukać takich środków językowego przekazu, by treści objawione zostały przekazane jak najskuteczniej”⁵¹.

Kapłan, wygłaszający homilię powinien realizować wzorzec rozmowy, dążąc do interakcji ze słuchaczem⁵². Przepowiadanie kaznodziejskie w tym aspekcie posiadają złożoną naturę, której podstawę stanowią dwie płaszczyzny: teologiczna i antropologiczna. Płaszczyzna pierwsza obejmuje słowo Boże, druga zaś odnosi się do mowy człowieka⁵³.

Zmiany na płaszczyźnie komunikowania się z wiernymi podyktowane były głównie przez modyfikacje w dotychczasowym postrzeganiu wiary katolickiej. XX wiek stał się dla Europy czasem kryzysu religii, poddawanej ostrej krytyce niektórych środowisk. Zmniejszyła się wówczas rola Kościoła

⁴⁹ L. Szewczyk, (2008), op. cit., s. 242.

⁵⁰ Ibid., s. 246.

⁵¹ Ibid., s. 246.

⁵² M. Tarczewska, (2011), op. cit., s. 8.

⁵³ L. Szewczyk, (2008), op. cit., s. 244.

w postępowaniu ludzi wierzących, modyfikacji uległy również wyznawane wartości. Dotychczas chrześcijaństwo utożsamiane było z takimi ideami, jak: Bóg, człowiek, przyroda. Wartości te ustąpiły waloryzującym się postulatom: autonomii, niezależności i wolności jednostki. Wszystko to przyczyniło się do narastania sprzeczności w przestrzeni moralnej człowieka, który z jednej strony manifestował swoją indywidualność, z drugiej zaś, szukał powszechnie uznawanych zasad⁵⁴.

Nowe spojrzenie na przekaz kaznodziejski w Kościele katolickim zapoczątkowany już został przez Sobór Watykański II, który miał miejsce w 1962 roku. Nasilająca się indywidualizacja życia, wymagała od człowieka przeżywania swojej wiary według osobistych zasad. W następstwie tych zjawisk, w wieku XX narodził się w Kościele katolickim tzw. ruch kerygmatyczny, oparty na nowej teologii. Teologia ta miała rozwiązywać problemy doczesne każdego chrześcijanina, a tekst kaznodziejski dostosowywała do potrzeb odbiorcy. Postulaty te zaakceptowane zostały przez Sobór Watykański II, który zaktualizował nowy tekst kaznodziejski, odpowiadający na potrzeby współczesnego człowieka⁵⁵.

Odnowiony tekst religijny, czyli homilia powinien być „kreatywny, otwarty na słuchaczy, przemyślany, nieczytany, opisany na spisanym biegu myśli”⁵⁶ oraz, co najważniejsze, skupiony na osobie Jezusa Chrystusa i podstawowych prawdach wiary.

7. Perswazyjność komunikatów religijnych

Nakaz misyjny w działalności kaznodziejskiej sprowadza się do głoszenia słowa Bożego, czyli do działalności komunikacyjnej. Celem głoszonych homilii czy kazań jest dążenie do modyfikacji postaw wiernych, dlatego też działalność duchownych można określić jako „teologicznie perswazyjną”⁵⁷.

Według Słownika języka polskiego *perswazja* to „tłumaczenie komuś czegoś, namawianie, odradzanie, przekonywanie kogoś o czymś,

⁵⁴ R. Jusiajk, *Pedagogika społeczna Kościoła Katolickiego*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 19.

⁵⁵ M. Tarczewska, (2001), op. cit., s.11.

⁵⁶ Ibid., s.12.

⁵⁷ R. Garpiel, *Obrazowość w kaznodziejskim komunikowaniu perswazyjnym*, [w:] *Sztuka perswazji. Socjologiczne, psychologiczne, i lingwistyczne aspekty komunikowania perswazyjnego*, (red.) Rafał Garpiel, K. Leszczyńska, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2004, s.102.

perswadowanie”⁵⁸. Podmiotem perswazji są ludzie, rzeczy, idee, wartości, czyli to wszystko, co można wartościować na płaszczyźnie intelektualnej, emocjonalnej i moralnej. Celem stosowania takich zabiegów jest „pozyskanie akceptacji i przychylności odbiorcy dla przeciwstawnych mu poglądów”⁵⁹. Według politolog, Bogusławy Dobek-Ostrowskiej, komunikowanie perswazyjne jest procesem, w którym „odbiorca jest skłonny podporządkować się nadawcy lub przyjąć jego sugestie, w zamian za realizację swoich życiowych potrzeb i życzeń. Obaj uczestnicy procesu komunikowania wchodzą, zatem w specyficzny układ wzajemnego uzależnienia”⁶⁰. Perswazja jest również procesem celowym, w którym nadawca zmierza do zmiany istniejących postaw, wzmocnienia tych postaw bądź uformowania nowych. O skuteczności komunikacji perswazyjnej decyduje także istnienie wspólnych racji nadawcy i odbiorcy, jak również uzgodnienie zasad gry językowej.

Powyższą definicję perswazji można również odnieść do komunikacji o charakterze sakralnym. U podstaw misyjnej działalności Kościoła leży bowiem jego misyjność, której istotą jest ewangeliczny nakaz „Idźcie i nauczajcie”⁶¹.

W myśl tej dyrektywy, kaznodzieja naucza oraz oddziałuje na odbiorcę, dążąc do wpływania na jego wiedzę i przekonania, oddziałuje na jego emocje i uczucia oraz wolę, tj. jego zamiary⁶². Wierni, podczas słuchania homilii spotykają się z Bogiem, który przekazuje swoje słowa za pośrednictwem kaznodziei. Celem duchownego jest natomiast wpływanie i modyfikowanie postaw wiernych, czyli oddziaływanie na trzy komponenty ludzkiej postawy. Nauki duchownego sprowadzają się do kreowania odpowiedniego przekonania i wiedzy odbiorcy, oddziaływania na jego emocje i uczucia oraz wolę. W swoim nauczaniu duchowny wpływa zatem na kształtowanie postaw wiernych wobec zastanej rzeczywistości, kreując jednocześnie pożądany wzorzec postępowania⁶³. Kaznodzieja może wzmocniać, osłabiać bądź

⁵⁸M. Szymczak, *Słownik Języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005, s. 179.

⁵⁹B. Kudra, A. Kudra, *Między manipulacją a perswazją (o funkcjonowaniu antropomimów w tekście prasowym)*, [w:] *Manipulacja w języku*, red. P. Krzyżanowski, P. Nowak, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 34.

⁶⁰B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 85.

⁶¹D. Zdunkiewicz, (1991), op. cit., s. 150.

⁶²R. Garpiel (2004), op. cit., s. 104.

⁶³Ibid., s. 104.

kształtować nowe postawy, wobec których Kościół nie zajął jeszcze stanowiska.

Perswazja zakłada również oddziaływanie na osobowość i psychikę człowieka, a nie tylko na zmianę jego zachowań. Istotą tego ujęcia perswazji jest nie tyle wpływanie na zachowanie odbiorcy, ale wywołanie u niego długotrwałych efektów przyjęcia określonej postawy.

W komunikacji o charakterze perswazyjnym podkreśla się także szczególne relacje, jakie występują między przekonującym a przekonywanym. Relacja ta ma jednak charakter niesymetryczny, ponieważ nadawca przyjmuje pozycję nadrzędną wobec odbiorcy, jest niemal „wszechwładny w stosunku do odbiorcy komunikatu”⁶⁴.

Również relacja nadawczo – odbiorcza między kaznodzieją a zbiorowością wiernych, zwykle oparta jest na relacji nierównorzędnej. Zjawisko to wynika ze statusu społecznego komunikujących się oraz ról, jakie uczestnicy komunikacji pełnią w społeczeństwie. Duchowny, reprezentując świat transcendencji, powiązany jest ze sferą sacrum, a tym samym dominuje pod względem statusu nad każdym wiernym⁶⁵.

Wpływ na skuteczność perswazji ma również istnienie wspólnoty języka, reguł, celów i sposobu postrzegania świata. Nadawca, zanim podejmie grę z adresatem przekazu, musi go zidentyfikować jako odbiorcę, rozpoznać jego racje, sposób myślenia, system przesądów, wiedzę, którą posiada, frazeologię, którą rozumie⁶⁶. Istotna jest zatem wiedza nadawcy na temat przekonań odbiorcy oraz umiejętność wskazania na ten sam horyzont interpretacyjny, który dostrzega rozmówca.

Podobnie perswazja rozumiana jest w środowisku duchownych, którzy w myśl zasady, że „Bóg przemawia do człowieka przez człowieka”, komunikację z wiernymi między wiernymi sprowadzają do poziomu antropocentrycznego.

Realizując powyższy postulat, duszpasterz, przygotowując tekst homilii, powinien uwzględnić potrzeby i predyspozycje słuchacza, tj. wiek, status społeczny, możliwości percepcyjne, ale również stopień ich wrażliwości. Słuchacze posiadają bowiem odmienne oczekiwania względem głoszonej homilii. Jedni próbują w nim odnaleźć poczucie bezpieczeństwa, drudzy szukają funkcji dydaktycznych, inni zaś wskazówek do podjęcia ważnych,

⁶⁴ Ibid., s. 21.

⁶⁵ R. Garpiel (2004), op. cit, s. 102.

⁶⁶ J. Warchala, *Horyzonty manipulacji: perswazja, manipulacja, interpretacja*, [w:] *Manipulacja w języku*, (red.) P. Krzyżanowski, P. Nowak, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 53.

zyciowych decyzji. Przekaz powinien być również zrozumiały oraz uwzględniać problemy i złożoność świata poza Kościołem. Biorąc pod uwagę te wszystkie uwarunkowania, duchowny może zwiększyć skuteczność perswazyjną, decydować o postawie wiernego oraz kształtować jego postawy wedle reguł wiary chrześcijańskiej⁶⁷.

Drogą do osiągnięcia tego celu jest również odwoływanie się do wspólnych przeżyć komunikujących się podmiotów, do „tu i teraz”. Rozmowa o konkretnych miejscach i aktualnych wydarzeniach, dzielenie się tą samą wiedzą i stosowanie przez kaznodzieję instrukcji, w których duchowny zaprasza do podjęcia jakiejś wspólnej drogi, lub wspólnego działania, również wpływają na zmianę postawy wierzącego.

Zatem, podstawowym narzędziem zarówno do opisu świata, jak i wywierania wpływu na rzeczywistość jest język. Staje się on swoistym narzędziem do wyrażania własnych poglądów, tożsamości i kultury. Pełniąc funkcję komunikacyjną, podporządkowany jest również specyficznym relacjom, decydującym o pojawieniu się językowych form wywierających nacisk na odbiorcę. Na gruncie duszpasterstwa stanowi on podstawowe narzędzie do poznania prawd religijnych oraz „ekspresji wiary, zawartych w tekstach świętych, modlitwie, języku homilii i katechezy oraz różnych innych przekazach dyskursu teologicznego”⁶⁸. Za pomocą języka duchowny może również wpłynąć na zmianę sposobu myślenia i zachowania wiernych.

Cel ten można osiągnąć m.in. dzięki obrazowości komunikatu. Aby komunikat był skuteczny perswazyjnie, istotny jest bowiem wizualny kanał komunikacyjny, który jest źródłem istotnych informacji. Ma to odniesienia zarówno do komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. Koncentrując się na przekazie słownym, kaznodzieja, obrazuje głoszone słowo Boże, pobudza wyobraźnię wiernych, by wyrazić to co duchowe, a więc niewidzialne. Sakralny charakter komunikacji, wymaga więc od duchownych, by w przepowiadaniu wyrażali to, co jest ukryte, „odwołując się do odpowiedników w tym, co widzialne, który to obszar jest wspólny dla mówiącego i jego słuchaczy”⁶⁹. Obrazowość tę, można uzyskać, redukując w swym wystąpieniu słownictwo abstrakcyjne, a koncentrując się na leksyce konkretnej i operowaniu

⁶⁷R. Garpiel, (2004), op. cit., s. 114.

⁶⁸W. Wroński, (2009), op. cit., s. 19.

⁶⁹R. Garpiel, (2004), op.cit., s.108.

wyrazistymi symbolami. Wszystko to, co jest „w swej abstrakcyjnej substancji semiotycznie skomplikowane i retorycznie nieatrakcyjne, można zaprezentować w formie bardziej przystępnej, perswazyjnie atrakcyjniejszej”⁷⁰.

Wizualny kanał komunikacyjny realizowany jest również za pomocą komunikacji niewerbalnej, która występuje jednocześnie bądź uzupełnia się z przekazem werbalnym. Pod pojęciem komunikacji niewerbalnej należy rozumieć „proces, w którym kody niejęzykowe wykorzystywane są osobno lub w połączeniu z kodem językowym i parajęzykowym do wymiany i interpretacji informacji, w danej sytuacji lub kontekście”⁷¹. Sygnały niewerbalne mogą mieć charakter świadomy bądź docierać do świadomości ludzi w sposób bezwiedny. Sygnały te wzmacniają, osłabiają bądź zaprzeczają sygnałom werbalnym. Znaki niejęzykowe uzupełniają wypowiedzi słowne i nadają im emocjonalny charakter. W tym typie komunikacji wykorzystuje się więc „oddziałujące na siebie wzrokowe, pozawzrokowe oraz głosowe systemy i podsystemy komunikacji”⁷².

Wśród typów ekspresji niewerbalnych wyszczególnić zatem należy ekspresję twarzy, która jest źródłem najistotniejszych informacji o przeżywanych emocjach i stanowi odbicie myśli, odczuć i uczuć człowieka. Ekspresja twarzy duchownego w kontakcie z wiernymi, może więc sygnalizować jakie emocje mu towarzyszą w danej chwili. Mimika może przekazywać zarówno krótkie informacje, jak również regulować przebieg konwersacji. Fundamentalną rolę w komunikacji twarzą odgrywają również oczy. Kontakt wzrokowy duchownego z wiernymi inicjuje relacje interpersonalne, ale również określa jego stosunek do współmówców.

Istotna w procesie komunikowania jest również kinezjetyka, czyli postawa i ruchy ciała oraz gesty. Komunikacja ciałem powiązana jest integralnie z procesem mówienia, informuje o opiniach, jest źródłem wiedzy o psychologicznym stanie nadawcy, przekazuje natężenie doświadczanych emocji oraz informuje o relacjach interpersonalnych. Gesty prezbitera w komunikacji z wiernymi z jednej strony są odzwierciedleniem przeżywanych przez niego emocji, z drugiej zaś wzmacniają skuteczność

⁷⁰ Ibid., s.107.

⁷¹ S.W. Orzechowski, *Komunikacja niejęzykowa a wiarygodność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Lublin 2007, s.12.

⁷² D.G. Letahers, *Komunikacja niewerbalna. Zasady i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 25.

przekazu i podkreślają wagę wypowiedzianych przez niego słów. Szczególne znaczenie w manipulacji ciałem odgrywają gesty rąk, które „wiernie interpretują ludzkie zachowania i podkreślają ich wymowę”⁷³. Ręce są również wyrazicielem dwoistej natury ludzkiej, o której komunikuje wewnętrzna bądź zewnętrzna część dłoni. Za pomocą tych sygnałów można odczytać czy „człowiek oferuje siebie innym, czy wzbrania się od kontaktu z bliźnimi”⁷⁴.

O efektywności głoszenia słowa Bożego decyduje również proksemiczny wymiar interakcji duchownego z wiernymi. W komunikacji pomiędzy tymi podmiotami istotne jest, by zachować odpowiedni dystans fizyczny, czyli wystarczającą odległość między uczestnikami komunikacji. Naruszenie umownych granic wywołuje poczucie zażenowania bądź spięcia. Co więcej, wymiar proksemiczny odzwierciedla się również w odpowiednio przygotowanej przestrzeni komunikacyjnej, otoczenia świątyni oraz poszczególnych jej elementach. Zhierarchizowanie poszczególnych elementów świątyni pod względem jej wizualnej atrakcyjności i funkcjonalnej specjalizacji czyni „teatrum kaznodziejstwa silnie dychotomizowanym kontekstem komunikacyjnym”⁷⁵.

Wszystkie te elementy komunikacji niewerbalnej składają się na przekaz kaznodziejcki, za pomocą którego duchowny komunikuje się z wiernymi nie tylko za pomocą słowa, ale również sygnałów wysyłanych przez ciało. Zachowania te dostarczają odbiorcy wiele informacji o nadawcy, ujawniają jego cechy osobowości oraz budują interpersonalne relacje. Zachowania duchownego powinny być adekwatne do pełnionej przez niego funkcji, do miejsca i czasu. Słowo Boże zatem „wyływa nie tyle z ust kaznodziei, co z bogatego, sakralnego kontekstu komunikowania, którego elementem jest kaznodzieja”⁷⁶.

8. Podsumowanie

Komunikowanie przenika we wszystkie sfery ludzkiego działania, jest zatem faktem nieuchronnym i nieodwracalnym, którego nie da się

⁷³ P. Turchet, *Mowa ciała. Zrozumieć człowieka po jego gestach*, Wydawnictwo Klub Dla Ciebie, Warszawa 2006, s. 240.

⁷⁴ Ibid., s. 240.

⁷⁵ R. Garpel, (2004), op. cit., s. 105.

⁷⁶ Ibid., 106.

cofnąć ani zmienić. Proces ten stanowi istotę każdej zorganizowanej całości, jest jej nieodłączną częścią i ważnym aspektem w funkcjonowaniu grupy, społeczności i instytucji, w tym Kościoła. Cechą charakterystyczną Kościoła katolickiego jako organizacji i wspólnoty wiernych jest jego wysoki stopień zhierarchizowania, zwięzłość doktryny i wewnętrzny ład. Wspólnotowość Kościoła realizuje się także poprzez wzajemną troskę oraz bezpośrednie relacje między ludźmi, zgromadzonymi podczas Eucharystii.

Szczególną rolę w tej wspólnotcie odgrywa duszpasterz, którego celem jest rozwijanie wiary oraz kształtowanie postaw człowieka, w taki sposób, by otworzył się on na słowo Boże i w nim szukał natchnienia. Podobnie jak niegdyś apostołowie, tak dzisiaj duchowny pełni więc rolę nauczyciela i realizuje misję ewangelizacyjną nadaną przez Jezusa Chrystusa.

Duchowny, pełniąc w procesie komunikacji funkcję pośrednika między Bogiem a wiernymi reprezentuje świat transcendentny i powiązany jest ze sferą *sacrum*. Relacje z wiernymi nawiązuje m.in. za pośrednictwem katechizacji, kaznodziejstwa oraz osobistych rozmów. Najpowszechniejszym i najczęstszym sposobem komunikowania się duszpasterzy z wiernymi są spotkania liturgiczne, podczas których istotnym momentem jest czas homilii.

Homilia jest nowym typem dyskursu kaznodziejskiego, który pojawił się w XX wieku i ma charakter formalnego monologu, zawierającego również elementy dialogowości. Celem głoszonych homilii jest dążenie do modyfikacji postaw wiernych, dlatego też działalność duchownych można określić jako perswazyjną. Działalność ta realizuje się zarówno na płaszczyźnie słowa, jak i komunikacji niewerbalnej.

9. Summary

Interpersonal Communication in the Catholic Church Structures

Human life is dominated by various types of communication processes which primary function is to share knowledge, information and ideas. Language is the basic tool in social communication and is used both to describe the world as well as to influence the recipient. Communication penetrates all walks of human life and plays a special role in the Church. The functioning of the Church by propagating God's ideas is reduced to organized redemption activity.

A special role in the activity plays priests – faith teachers. Their service of the Church is fulfilled by preaching, conversation, pastoral and catechization. The author of the chapter pays particular attention to the essence of priests' speeches, and prophecies that finally goal is realization of Christ's words. An example of measure language use is a new type of preaching discourse that emerged in the twentieth century. On the basis of this material mechanisms of persuasion will be presented which on pastoral grounds are an essential tool to get to know the religious truths.

Keywords: communication, persuasion, homily, religion, religion community.

10. Bibliografia

1. Adams K., Galanes G.J., *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
2. Bajerowa I., *Szanse języka religijnego w świecie kultury masowej*, [w:] *Teologia – kultura – współczesność* (red.) Z. Adamek, Wydawnictwo Byblos, Tarnów 1995.
3. Charytański J., *Parafia wspólnotą przekazu wiary i życia chrześcijańskiego*, [w:] *Ewangelizacja*, (red.) J. Krucin, Wydawnictwo Przystanek Jezus, Wrocław 1980.
4. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004.
5. B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
6. Dunaj D., *Język polski. Współczesny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 2006.
7. Garpiel R., *Obrazowość w kaznodziejskim komunikowaniu perswazyjnym*, [w:] *Sztuka perswazji. Socjologiczne, psychologiczne, i lingwistyczne aspekty komunikowania perswazyjnego*, (red.) Rafał Garpiel, K. Leszczyńska, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2004.
8. Grabias S., *Język w zachowaniach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 2001.
9. Jakobson R., *Poetyka w świetle językoznawstwa*, „Pamiętnik Literacki”, Towarzystwo Literackie im. A. Mickiewicza, Lwów 1960.
10. Jusiak R., *Kościół katolicki wobec wybranych kwestii społecznych i religijnych w Polsce. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.

11. Kamiński R., *Biblia w życiu parafii i małych wspólnot religijnych*, [w:] *Biblia w nauczaniu chrześcijańskim*, (red.) J. Kudasiewicz, Wydawnictwo KUL, Lublin 1991.
12. Klauza M., *Zasady formacji kapłańskiej w Polsce*, Częstochowa 1999, Nr 193.
13. Kłoczowski J.A., *Język, którym mówi człowiek religijny*, „Znak” 1995, 12 (487).
14. Kudra B., Kudra A., *Między manipulacją a perswazją (o funkcjonowaniu antroponomów w tekście prasowym)*, [w:] *Manipulacja w języku*, (red.) P. Krzyżanowski, P. Nowak, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
15. Letahers D.G., *Komunikacja niewerbalna. Zasady i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
16. Muller K., *Homiletyka na trudne czasy*, Wydawnictwo M, Kraków 2003.
17. Orzechowski W., *Komunikacja niejęzykowa a wiarygodność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Lublin 2007.
18. Przybylska R., W. Przyczyna, *Bariery i pomosty w komunikacji kaznodziejskiej*, „Przegląd Homiletyczny”, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2004.
19. Przybylska R., W. Przyczyna, *Język przyszłych kaznodziejów*, [w:] *Mowa żywa*, (red.) J. Twardy, Wydawnictwo Ambona, Kielce 2005.
20. Przyczyna W., Siwek G., *Język w Kościele*, [w:] *Polszczyzna 2000. Orędzie o stanie języka na przełomie tysiącleci*, (red.) W. Pisarek, Uniwersytet Jagielloński. Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1999.
21. Pytko M., *Elementy tożsamościowe mediów katolickich nauczaniu Jana Pawła II*, [w:] *Tożsamość i komunikacja*, (red.) J. Szulich – Kałuża, L. Dyczewski, R. Szwed, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
22. Sobkowiak B., *Komunikowanie społeczne*, [w:] *Współczesne systemy komunikowania*, (red.) B. Dobek- Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.
23. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1972.
24. Szewczyk L., *Homilia jako miejsce zastosowania zasad retoryki. Nowe poszukiwania wzajemnych relacji*, „Śląskie Studia Historyczno- Teologiczne” 36,1 (2003).
25. L. Szewczyk, *Retoryka kaznodziejska*, [w:] *Retoryka* (red.) P. Wilczek, M. Bartkowska, A. Budzyńska-Daca, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
26. Szymczak M., *Słownik Języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.
27. Turchet P., *Mowa ciała. Zrozumieć człowieka po jego gestach*, Wydawnictwo

Klub Dla Ciebie, Warszawa 2006.

28. Turowski J., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982.

29. Warchała J., *Horyzonty manipulacji: perswazja, manipulacja, interpretacji*, [w:] *Manipulacja w języku*, (red.) P. Krzyżanowski, P. Nowak, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.

30. Wrońska H., *Katecheza a małe grupy szkole i parafialne. Studium szkolno-katechetyczne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007.

31. W. Wroński, *Komunikowanie się prezbitera z wiernymi w duszpasterstwie parafialnym*, „Perspektiva” Nr 2(15), Legnica 2009.

32. Wroński W., *Komunikowanie się prezbitera z wiernymi w duszpasterstwie parafialnym*, Perspektiva, Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne, Rok VII, 2009, Nr 2(15).

33. Zimoń H., *Religia w świecie współczesnym*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001.

Źródła internetowe:

34. *Kościół i święci mojej rodziny*, <http://www.tropie.tarnow.opoka.org.pl/dekparafie.htm>.

35. *Modele parafii w Kościele Katolickim*, <http://www.pastoralna.pl/files/120%20Parafia%20wspolnota-wspolnot.pdf>.

36. M. Tarczewska, *Homilia jako typ tekstu*, (praca mgr)

37. http://is.muni.cz/th/13299/ff_d/04_Homilia_jako_typ_tekstu.pdf.

38. *Media w życiu Kościoła i Kościół w mediach. Zarys ewolucji środków, technik, pojęć, procesów, postaw i koncepcji*, <http://www.slideshare.net/galicya/media-w-zyciu-kosciola-i-kosciol-w-mediach>.

39. *Modele parafii w Kościele katolickim* <http://www.pastoralna.pl/files/120%20Parafia%20wspolnota-wspolnot.pdf>.

mgr sztuki Piotr A. Szymański¹

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Rozdział XIII

Wybrane problemy dotyczące nauk społecznych i zarządzania kulturą z uwzględnieniem piosenki religijnej

1. Streszczenie

Artykuł jest próbą przybliżenia powiązanych ze sobą treści dotyczących tradycji w oparciu i zestawieniu ze zjawiskiem kulturowo-społecznym oraz muzycznym jakim jest piosenka. Zabarwiony jest różnymi tezami fachowymi z różnych dziedzin m.in.: historii, muzykologii, komunikacji społecznej, komunikacji interpersonalnej, marketingu, teologii, filozofii, socjologii, zarządzania, kultury medialnej, wychowania muzycznego i pedagogiki oraz psychologii. Dzięki takiemu zestawieniu, materiał ten może stać się ciekawym przedmiotem rozważań.

Słowa kluczowe: historia, muzykologia, komunikacja społeczna, komunikacja interpersonalna, marketing, zarządzanie, ekonomia, teologia, wychowanie muzyczne, filozofia, socjologia, psychologia, pedagogika, kultura medialna.

2. Wstęp

W dobie powszechnej globalizacji dzisiejszego świata możemy zaobserwować rozwój niektórych trendów oraz metod postępu i wszelkiego

¹ Doktorant w Instytucie Muzykologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II w Lublinie. Absolwent kierunku edukacja artystyczna w zakresie sztuki muzycznej oraz studiów podyplomowych z emisji głosu dla nauczycieli (UMCS), studiów podyplomowych z zarządzania finansami i rachunkowości projektów współfinansowanych ze środków UE (KUL). Nauczyciel akademicki, nauczyciel muzyki, artysta-muzyk, autor muzyki i tekstów, artykułów metodycznych i naukowych, działacz społeczny i animator kulturalny. Laureat wielu nagród i wyróżnień m.in.: odznaczony honorową odznaką Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Zasłużony dla Kultury Polskiej”.

sukcesu. Jest on możliwy nie tylko na podstawie zdolności zarządzania, marketingu, wiedzy fachowej, ale coraz to bardziej złożonymi zjawiskami i uwarunkowaniami kulturowymi. Często dzieje się tak poprzez to, co dla ludzkości jest kluczowe – czyli naszych tożsamości kulturowych i wartości, którymi niejednokrotnie kierujemy się na co dzień w życiu prywatnym oraz zawodowym. Funkcjonujemy w różnego rodzaju organizacjach, zrzeszeniach i wspólnotach. Każda z nich została powołana, aby realizować konkretne cele. Wielu praktyków oraz teoretyków podkreśla, że organizacje są zespołem zasobów, dzięki którym pewne grupy ludzi utrzymują dane stosunki w procesie świadomego i systematycznego ustalania, a także wykonywania nawzajem sprecyzowanych i akceptowalnych celów. Niejednokrotnie uważamy, że celem jest przetrwanie oraz jak największy i zamierzony rozwój. Organizacja cechuje się różnorodnymi rozwiązaniami strukturalnymi – występują w niej zależności służbowe, wyznaczające w danej grupie zawodowej kanały przebiegu informacji komunikacyjnej. Za przykład mogą posłużyć tutaj organizacje religijne, które są zorganizowaną wspólnotą religijną. Występuje w nich niejednokrotnie duża otwartość, a także czytelny układ hierarchiczny. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma swoje odzwierciedlenie w zespołach wykonujących piosenkę oraz zrzeszeniach świeckich. Zrzeszenia te przyczyniają się do kształtowania postaw u ludzi oraz stwarzają okazję do integracji i konkretyzacji danej formacji przez jej członków. Powszechna globalizacja wpływa na przemiany niemal w każdej dziedzinie – ma to wpływ na zjawisko zarządzania w organizacjach, zespołach czy promocji piosenki religijnej stającej się coraz to częściej elementem kultury popularnej. Piosenka staje się niejednokrotnie alternatywą dla wierzącej części społeczności, ulega jednak i funkcjonuje w zestawieniu z wieloma problemami rynkowymi.

3. Kultura medialna, intersubiektywność, perswazja

Logika i z nią związane problemy podpowiada często co jest, a co nie jest komunikatem wartościowym. Ma to ścisły związek nie tylko z kulturą medialną, ale również socjologią i psychologią. Wprowadzone ostatnio zostało pojęcie „pozytywnego komunikatu”, opartego na sprawnym przekazywaniu informacji i uświadomieniu sobie jego wielopłaszczyznowości. Zaznaczyć

należy, że kultura i sztuka komunikowania się niemal w każdym akcie porozumiewania się pomiędzy nadawcą a odbiorcą jest niebagatelną umiejętnością naszego życia. Perswazja to świadome użycie pewnego rodzaju znaków oraz symboli przy pomocy słowa, muzyki, obrazu – stanowi to pewien konglomerat i ma związek również z komunikacją i retoryką. Wszelkie te formy stwarzają ogromny obszar niesprecyzowanych dotąd doświadczeń, zdarzeń oraz znaczeń komunikacji interpersonalnej i społecznej. Posługiwanie się treścią „pozytywną” niesie za sobą wiele wiarygodnych cech. Nadawca staje się osobą rzetelną i co ważne dobrze zorientowaną w danej specjalności². Zarządzanie organizacjami, zespołami i wszelakimi instytucjami kultury realizuje się między innymi poprzez funkcje planowania, organizacji pracy, motywacji zespołu ludzi oraz wspomnianą wcześniej siłą perswazji³. Niewątpliwie „siłą perswazyjną” mogą być środki masowego przekazu. Siłą tą jest oczywiście telewizja, uważana często za pewnego rodzaju rzemiosło wytwarzające swoje produkty. Nie można ich oczywiście rozpatrywać jako zamknięte całości, przedmioty artystyczne czy estetyczne, gdyż program telewizyjny, który trwa całą dobę trudno ująć jako autonomiczne dzieło sztuki. Kolejnymi środkami przekazu kultury masowej może być prasa, Internet oraz radio. Poprzez tak szeroko rozwinięte komputerowo medialne „lobby” człowiek narażony jest na wyobcowanie z naturą i zagubieniu własnego „Ja”. Intersubiektywność świata kultury i potocznej wiedzy swoją dominację ustala nad subiektywnością swojego „Ja”. Kategoria „My” staje się ważniejsza, a więc podmiotowość jednostkowa zastępowana jest podmiotowością społeczną bądź podmiotowością narzędzia. Oczywiście jednostka może uznać, że jest kimś ponad społeczne funkcje, oddzielić od siebie role społeczne, które – jak może się wydawać – manipulują ją. Tekst przekazywany w telewizji daje obraz świata przeżywanego publicznie. Próba intymizacji świata jednostki zmusza ją do posługiwania się językiem tekstu telewizyjnego, uczynienia z „Ja” prywatnego, „Ja” publicznego. Za najbardziej reprezentatywny nurt kultury współczesnej uważa się reklamę. Uznawana jest ona za cechę, która wyróżnia globalną społeczność medialną. W kontekście kultury mediów

² W. Kawecki, *Komunikat pozytywny a perswazja w mediach*, [w:] *Media, kultura, społeczeństwo*, WSH-E, Łódź 2007, s. 60-64.

³ A. Zawada, *Zarządzanie na rynku dóbr kultury i sztuki*, [w:] www.library.strefa.pl. (Dostęp 19.07.2012 r.) s. 35.

pojawia się także pojęcie „lokalność”, która jest skierowana do pewnej grupy odbiorczej. Wielu dzisiejszych myślicieli wyraża się o kulturze konsumeryzmu, jako uprawomocniony egoizm równoważony przez etykę. Poststrukturaliści uważają to za kryzys autonomicznego podmiotu, gdzie znaczące słowo „My” intersubiektywności ukrywa się za polityką zaspokajającego swoje potrzeby „Ja”. Ostatecznie owo „My” wobec atomizacji społecznej ma znaczenie dla jednostki, czyli potencjalnego i pojedynczego użytkownika Internetu, i telewizji satelitarnej. Globalny autorytet pozwala jednostce czuć się częścią zbiorowości ze względu na wartości oraz treści, z którą się utożsamia. Tworzy się więc uniwersa – rzeczywistość społeczną i kulturową. Badacze waloryzujący „My” w miejsce „Ja” konstatują, że „My” nie istnieje, a jego trwałość jest złudna. Funkcjonuje jedynie proces konstytucji intersubiektywności, jako kontekst dla naszego rozumienia siebie i własnej egzystencji, gdyż w koncepcji hermeneutycznej tekst kulturowy miał być odnoszony do kontekstu. Polemizując z hermeneutyką badacze uznają kontekst - lokalność oraz rekontekstualizację – różnicowanie, za pewne punkty odniesienia lecz wciąż konstytuujące się w języku ponad jednostkowe sensy oraz znaczenia, które są nam potrzebne w celu określenia siebie i swojej tożsamości w egzystencjonalnej relacji ze światem. Ujmując zmienny charakter kontekstu lokalnego oraz opisując sposób konstytucji lokalności należałoby zastosować metodę poststrukturalistyczną, która pozwala ująć zmienność znaczeń i struktur społecznych i kulturowych zważając nie tylko na ich synchronię, ale i diachronię. Ważnym zapytaniem o wartości w przekazie medialnym jest ewidentny brak w reklamie komercyjnej w naszym kraju symboli religijnych, pewnego odnośnika do wartości jako części światopoglądu, czy też autorytetu. Można przecież powiedzieć, iż widz oglądający reklamy uwikłany w pewną grę perswazyjnego oddziaływania za pomocą autorytetu mógłby te reklamowe konwencje uznać i przejść w naśladownictwo. Reklama przyjmuje coraz częściej miano autorytetu ze względu chociażby na udział osób pochodzących z kręgów opiniotwórczych. Można zauważyć, że jest to kreacja nie tylko rynkowa, ale również ideowa. Występuje również reklama społeczna, która ma na celu przekaz tekstu słownego, wizualnego o charakterze perswazyjnym. Skierowana jest nie dla partykularnych interesów jakiejś firmy lecz społeczeństwu, by przekonać do danych treści. Przykładem takim może być

choćby reklama przekazująca znaczenie faktu wzięcia udziału w wyborach parlamentarnych. W przekazie medialnym oprócz istnienia estetyki istnieje jej dopełnienie nazywane anestetyką, która rozumiana jest jako zdolność zmysłowego doznawania w obrębie reinterpretowanej kategorii *aisthesis*. Ujmuje ona stan w którym zniesieniu ulega elementarny warunek estetyki w sensie utraty ograniczenia albo wykluczenia zdolności doznawania na wszystkich poziomach – od fizycznego ośpienia po duchową ślepotę. Może mieć to związek z nadmiarem doznań i treści, które przekazywane są w kulturze audiowizualnej. Anestetyka nie graniczy jednak z estetyką ale wywodzi się z jej wnętrza. Niektórzy uważają, iż filozoficzna estetyka powinna ująć anestetykę jako jeden z tematycznych biegunów. Zjawisko to występuje z całym instrumentarium globalizacji świata od reklamy, po każdy element cywilizowanego otoczenia, który w swoim lobby ma charakter masowości. Co do terminu – „piosenka” pojawia się on w wielu fachowych pozycjach muzykologicznych, badaniach literackich, w literaturze socjologicznej i kulturoznawstwie. Świadomość taka jest podłożem do stwierdzenia, że poprzez swoją melodię oraz słowo dotyka różnych aspektów naszego życia⁴. Funkcja piosenki zwiększyła swoją obecnością w pracach naukowych rolę o zjawiska związane z aspektem religijnym, społecznym, kulturowym, muzykologicznym. Mimo pozytywnych i negatywnych przesłanek dotyczących piosenki religijnej ma to niebagatelne znaczenie w rozumieniu oraz rozwoju nauki współczesnego świata. Okazuje się, iż posiada ona bardzo wyraźny walor wychowawczy i może wręcz „kształtować osobowość”. W psychologii, czy pedagogice moglibyśmy powiedzieć, że dzieje się tak za sprawą czynnika osobowościowego. Piosenka jest przejawem kształtowania wartości, ale i edukowania młodzieży w sferze muzycznej. Edukacja muzyczna poprzez piosenkę może być potraktowana jako najsilniejsze ogniwo w edukacji estetycznej młodych ludzi⁵. Muzyka jest najpowszechniejszą ze sztuk, która dociera w różnych formach do każdego człowieka. Wyrabia jedne z najcenniejszych cech osobowości u dorastającego pokolenia. Umożliwia dostęp do utrwalonego dziedzictwa kultury i stwarza ogólnie pojętą więź między ludźmi (...). Funkcja piosenki może mieć swoje przełożenie także

⁴ M.A. Krąpiec, *Ja – Człowiek*, KUL, Lublin 2005, *passim*.

⁵ P. Szymański, *Wybrane zagadnienia muzyki jazzowej i jej zastosowanie w edukacji*, pr. mgr. UMCS, Lublin 2005, s. 77. Zob. także w A. Białkowski, *Powszechna edukacja muzyczna a wezwania współczesności*, UMCS, Lublin 2000, s. 35-57.

poprzez element zarządzania w organizacji czy element edukacyjny, nieczęsto ujmowany przez badaczy. Ma to ścisły związek z edukacją, która jest wychowaniem – głównie pod względem umysłowym, podobnie jak kształcenie oraz nauka. Edukacja muzyczna mająca znamiona komponentu ujęcia muzykologicznego oraz funkcji piosenki religijnej może stanowić przedmiot rozważań teoretycznych innych dyscyplin⁶. Zaliczyć do nich możemy psychologię, estetykę, pedagogikę, wszelakie zagadnienia dotyczące kształtowania osobowości oraz „urabiania” estetycznej postawy. Ma znamiona wychowujące do odbioru dzieł sztuki, a w konsekwencji ich adekwatnej percepcji. Takie ujęcie problematyki może zmierzać do praktycznego, jak i teoretycznego uzasadnienia tezy o wszechstronnym oddziaływaniu muzyki na ogólny rozwój emocjonalno-intelektualny i psychofizyczny jednostki. Kształtowanie takich osobowości poprzez piosenkę jest związane bezpośrednio z aktywnością muzyczną jako akt tworzenia i bezpośredniego uczestniczenia w kulturze muzycznej społeczeństwa. Edukacyjny aspekt kultury jest jednym z najsilniejszych ogniw w edukacji estetycznej młodego pokolenia⁷. W rozwoju sztuki wykształciło się wiele elementów wykonawczych śpiew solowy i zespołowy⁸. Rozwinęła się również piosenka pochodząca od smutnych pieśni niewolników nazywanymi bluesami⁹. Piosenka ma wspomniane już swoje miejsce w badaniach kulturowych. Wpisuje się w ogólnie pojęty rozwój zapisów historii i nowy sposób ujmowania jej. Dzieje się to głównie dzięki materiałom empirycznym w postaci tekstów, zapisu nutowego, nagrań, przekazowi i kultywowaniu wszelkich tradycji muzycznych. Technika wkracza do sztuki, a ona jest wszechobecna w środkach masowego przekazu¹⁰. Techniczne czynniki, zależą w sposób bezpośredni od psychofizycznych, a zwłaszcza neurologicznych ludzkiego organizmu¹¹ lecz np. główny walor radia jako środka komunikowania się stanowi zdolność

⁶ Ibid., s. 34.

⁷ P. Szymański, *Eurofolk w Zamościu*, ZKK, Nr 2, Zamość 2008, s. 99.

⁸ P. A. Szymański, *Muzyka jazzowa w edukacji szkolnej*, [w:] *Czas. Wychowanie muzyczne w szkole*, Nr 2, UMCS, Lublin 2009, s. 32.

⁹ P. Szymański, *Muzyka jazzowa w edukacji gimnazjalnej*, [w:] *Czas. Wychowanie muzyczne w szkole*, Nr 2, UMCS, Lublin 2005, s. 34.

¹⁰ E. Hoffman-Lipska, *Integracja w nauczaniu muzyki w szkole*, [w:] *Czas. Wychowanie muzyczne w szkole*, Nr 4, UMCS, Lublin 2002, s. 159.

¹¹ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007, s. 195.

pokonywania przestrzeni¹². W świetle pluralistycznym, istnieje pewna rewolucja technologiczna w postaci środków przekazu¹³. Komunikacja wywiera ogromny wpływ na nasze życie i jest jego częścią¹⁴. Można to zaliczyć właśnie do budowania nowych kart historii w: psychologii kultury uczestników śpiewających piosenkę możemy postawić jako tożsamość archetypową - transpsychiczną oraz duchową. Archetypy i symbole odgrywają podstawową rolę w kształtowaniu tożsamości psychologicznej oraz tożsamości kulturowej, która w procesie asymilacji znaczeń staje się coraz bardziej tożsamością transkulturową¹⁵. Wykonawca piosenki staje się jednym z elementów składowych, który można określić mianem człowieka tworzącego tradycję. Niejednokrotnie wszelkie festiwale oraz cykliczność wydarzeń związanych z piosenką stają się tradycją. Człowiek tradycji jest to jednostka, która realizuje wartości jakiegoś określonego porządku o charakterze społecznym, cywilizacyjnym, artystycznym, religijnym, realizowanym poprzez normy statyczne bądź trwałe cele instytucji. Cechuje taką osobę wierność zasadom, wartościom i opozycję wobec prób ich zmiany. Człowiek i kultura to pewnego rodzaju fenomeny żywe. W pozycji „psychologia kultury” Z.W. Dudek i A. Pankalla, przedstawione są tezy związane z życiem psychicznym człowieka, które wyraża się w twórczości oraz w pamięci o przodkach, mitach, wierzeniach. Psyche nie można ogarnąć, ale można stwierdzić, iż wykracza ona np. poza śmierć. Ludzkie życie psychiczne się toczy nadal, dlatego niepotrzebnie zamknęliśmy psychologię w pewnej „klatce” ponieważ toczy się ona w kulturze i do niej nieustannie – bezpośrednio lub mniej odnosi się. O zainteresowaniu śpiewem – w tym przypadku religijnym nawiązuje Antoni Zoła, „(...) śpiewy religijne w Polsce funkcjonują jako ten obszar kulturowy badaczy, który budzi wielkie zainteresowanie. Bardzo szybkie tempo przemian społecznych niesie za sobą dużo wartości pozytywnych - chociażby w dziedzinie dostępu do tego co nazywamy zdobyczą cywilizacji. Oddziałuje także negatywnie w związku z tradycją, która na wszelkie przemiany jest szczególnie wrażliwa”¹⁶. Rozluźnienie pewnych kulturowych zachowań spowodowało,

¹² A. Hauser, *Sozialgeschichte der Kunst Und Literatur*; Munchen 1958, II wyd., t II, rozdz. VIII.

¹³ J.P. II, *I wy bądźcie radośni*, eEPe, Kraków 2005, s. 101.

¹⁴ B. Latour, *Sztuka komunikacji*, WAM, Kraków 2007, s. 13.

¹⁵ A. Białkowski, *Powszechna edukacja muzyczna a wezwania współczesności*, UMCS, Lublin 2000, passim.

¹⁶ A. Zoła, *Melodyka ludowych śpiewów religijnych w Polsce*, Polihymnia, Lublin 2003, s. 7-34.

że pewien społeczny model kulturowy uległ zakłóceniu, a kultura muzyczno-religijna rozumiana jest często właśnie jako zbiór społecznych zachowań. Zmiany te dokonują się w konkretnej zbiorowości od śpiewów wykonywanych i przekazywanych w tradycji domowej, aż po indywidualizm wykonawczy, który jednak ulega kontroli społecznej. Twórcy piosenki w dzisiejszej dobie być może uznani zostaliby w myśl Hildegardy jako ludzie mądrzy i pilni¹⁷. Muzyka bardzo wyraźnie spełnia swoją funkcję wśród dzieci – ze względu na ich naturalną skłonność do emocjonalnego przeżywania. Zwróćmy w tym miejscu uwagę na dyrektywy dotyczące udziału śpiewu dzieci np. we Mszy św. – „Jeżeli we wszystkich obrzędach trzeba wysoko cenić śpiew, to zwłaszcza podczas Mszy św. z udziałem dzieci należy go popierać wszelkimi środkami” (nr 30). W swoim śpiewniku ks. Józef Orchowski umieszcza list biskupa Tarbes i Lourdes Jacques`a Perrier`a w którym napisał, że wierni przybywają do Francji do miejsca, gdzie chrześcijanin w swobodny sposób może wyrażać swoją wiarę. Miejsca, gdzie wszyscy mają te same prawa, miejsca modlitwy, służby i braterstwa między ludźmi. Miejscem w którym młodzież dobrze się ze sobą czuje. Przedstawia także treści wygłoszone przez Jana Pawła II, który uważał, że „Lourdes, to (...) źródło, gdzie sumienie człowieka odnawia się” Brat Roger z Taize’ twierdzi, że wielu ludzi współczesnych i zamkniętych nosi w sobie pragnienie tego, co naprawdę jest istotne – pragnienie życia duchowego¹⁸. Wśród cieszących się szacunkiem różnych rodzajów śpiewu pierwsze miejsce winien zajmować śpiew gregoriański jako śpiew liturgii rzymskiej, nie wykluczając innych rodzajów muzyki, zwłaszcza wielogłosowej. Jak zdążyliśmy się zorientować kultura wpływa na integralność społeczną. Jest komponentem wielu organizacji. Należy przywiązywać wielką wagę do śpiewu z uwzględnieniem mentalności ludzi oraz możliwości zgromadzenia. Coraz ważniejszym zagadnieniem wydaje się być fakt kultury propagowanej przez mass media. Stanowią one rzeczywistą integralność życia współczesnego człowieka. Odbiór przekazów telewizyjnych, radiowych, internetowych, prasowych wpływa niewątpliwie na nasze codzienne zachowania¹⁹. Nie należy zapominać o wertykalnym oraz horyzontalnym wymiarze kultury. Język horyzontalny ze względu na potrzebę ścisłości opiera się na znakach słownych,

¹⁷B. Matusiak OP, *Hildegarda z Bingen*, Homini, Kraków 2003, s. 122.

¹⁸D. Łuka SSP, *Najnowsze śpiewy z Taize’*, *Ateliers et Presses de Taize’*, Paris 2007, s. 23-51.

¹⁹W. Smył, *Szkolna edukacja medialna*, [w:] *Media, kultura, społeczeństwo*, Nr 2, WSZiA, Zamość 2007, s. 95-99.

pozawerbalnych oraz różnego rodzaju gestach. Jest on zatem skierowany na konwencjonalny aspekt komunikacji – ma tutaj wpływ aktualna tradycja i zbiorowe formy komunikacji. Język wertykalny stanowią symbole o różnorodnym znaczeniu, które niejednokrotnie wskazują także na znaczenia archetypowe, transkulturowe i uniwersalne. Archetypy współtworzą wraz z instynktami pewnego rodzaju sferę nieświadomości zbiorowej, odwzorowując w indywidualnej psychice człowieka, pewnego rodzaju ponadczasowe prawa kultury. Podstawowe archetypy, będące pierwotnym obrazem nieświadomości jednocześnie manifestują się w poszczególnych fazach i sferach kultury jako symbole, idee, normy oraz dogmaty, nadając im pewną formę i treść w postrzeganiu świata²⁰. W kulturze medialnej i próbie zrozumienia jej oddziaływania nie sposób pominąć pojęcia cywilizacja, które podobnie jak samo pojęcie kultury nie jest jednoznaczne. Często funkcjonuje jako wynik pewnego zwyczaju językowego. W zeszłym stuleciu np. Niemcy nazywali kulturą to, co Anglicy oraz Francuzi nazywali mianem postępu cywilizacyjnego. Dla XIX – wiecznych intelektualnych potomków Karola Darwina ludzkość przechodziła w swej dziejowej ewolucji różne stadia rozwoju, od niższych do coraz to wyższych, doskonalszych, a stadium na najwyższym poziomie zostało osiągnięte między innymi przez kraje Europy z Anglią na czele – to określano cywilizacją, którą nazywamy środki pozwalające jednostce osobowej umiejętnie panować nad przyrodą i korzystać z niej, budować mieszkania, chronić się przed zimmem, przemieszczać się w przestrzeni, potrafić zapewnić sobie obronę. Jeśli idzie o relacje między cywilizacją a kulturą, to najgłębszym źródłem wszystkiego, co mieści się w pojęciu cywilizacji jest ludzka kultura. Cywilizacja jest sferą pewnego rodzaju wynalazczości, jeśli nie splotem indywidualnych zdolności ze zbiorową kulturą. Pewnym dość szczególnym aspektem relacji między cywilizacją i kulturą jest zwyczaj łączenia cywilizacji z globalizacją. Jest ona procesem bardzo złożonym o wielu aspektach – szerokim upowszechnianiu na całym globie wynalazków oraz produktów. Ten proces nabral w dzisiejszej dobie ogromnego przyspieszenia. Spojrzenie na dzieje ludzkości wyraźnie wskazuje na fakt, że nie jest to proces nowy. Francis Bacon w swojej „Nowej Atlantydzie” z 1620 roku – jednej z pierwszych utopii, przewidywał rozwój cywilizacyjnych

²⁰ Z.W. Dudek, *Psychologiczny język kultury*, [w:] *Psychologia kultury*, (red.) Z.W. Dudek, A. Pankalla, ENETEIA, Warszawa 2008, s. 337-342.

wynalazków takich jak: hodowanie nowych roślin, przenoszenie dźwięków na wielkie odległości, unoszenie się w powietrzu, budowa statków podwodnych, przedłużanie życia, walkę z chorobami i łagodzenie cierpienia²¹. Można potraktować samo miano kultury jako wytwór społeczny w którym nie możemy zapominać o kwestii pop-kultury, konsumpcjonizmu, hedonizmu, wpływu mediów oraz efektu integracji kultur. To ona sprawia, że jesteśmy ludźmi i stanowi efekt – narzędzie ewolucji²². Przenoszenie dźwięków, zapis cyfrowy, upowszechnianie w mediach piosenki - stanowi efekt postępu, który pośrednio prowadzi do identyfikowania się i przynależności do grup społecznych.

4. Promocja piosenki jako jedna z form zarządzania kulturą organizacji społecznych

Zarządzanie stanowi system, czy układ działań regulujących odpowiednie funkcjonowanie danej organizacji. Ważne wydają się być również funkcje dotyczące środowiska. Zarządzanie obejmuje różnego rodzaju zadania poprzez cele, integrację oraz zarządzanie innowacyjne i marketingowe²³. Zarządzanie kulturą i jej wytworami poddane jest niemal takim samym procesom jak każdy produkt. Złożone niewątpliwie będą z takich faz jak: wybór zadania i powiadomienie członków danego zespołu o jakimś konkretnym celu, opracowanie instrukcji i przekazanie jej grupie, pozyskanie zasobów do wykonania danego zadania, stworzenie systemu motywującego, kontrola i dopilnowanie wykonanych zadań. Przez zarządzanie najczęściej rozumiany jest zespół danych czynności, które są podejmowane przez kierownika. W przypadku śpiewu, może nim być dyrygent i kierownik artystyczny. Czynności te polegają na optymalnym w danym czasie działaniom składającym do „poczucia dobra” zasobów ludzkich i rzeczowych wytworów kultury, które są ukierunkowane na realizację jakiegoś konkretnego celu. Na tym etapie można powiedzieć, że kultura stanowi pewnego rodzaju szeroko zakrojony zakres tematyczny. Obejmuje konkretne zasady, metody działania,

²¹ S. Krzemiń-Ojak, A. Kisielewska, A. Kisielewski, M. Kostaszuk-Romanowska, Z. Suszczyński, N. Szydłowska, *Kultura i przyszłość*, OPERON Sp. z o.o., Gdynia 2005, s. 17-23.

²² M. Wierzańska, *Edukacja wielokulturowa w dobie globalizacji*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały*, WSZiA, Zamość 2007, s. 30.

²³ Z. Dowgiałło (red.), *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, ZNICZ, Szczecin 1998, s. 295.

a także wspomniane wytwory tej działalności. Cały „świat kultury” tworzony jest przez ludzi, którzy się organizują. „Wytwory kultury” mają szerokie ujęcie np. jakiegoś symbolu, mającego niezwykłą wagę i kultywują pewne wartości. Za przykład posłużyć może tutaj herb, czy flaga narodowa. Kultura symboliczna pojmowana bywa w aspekcie wiary i religii. Byty sakralne pojmowane są jako pewne siły, potężne i zdolne do bezpośredniej ingerencji w sprawę teraźniejszego świata. Siły te jedną w sobie rozumiały pragnienie. Jak twierdzi A. Zawada „Jednym z najlepiej znanych religijnych tekstów polskiej kultury jest 91 Psalm Dawidowy, który w przekładzie Jana Kochanowskiego od wielu wieków śpiewany jest jako pieśń kościelna. Ludzie nie znający bliżej historii Izraela ani nazwiska poety przez setki lat modlili się słowami Psalmisty, szukając gwarancji i opieki przed wszelkimi zagrożeniami ze strony bliźnich i natury”²⁴. Uświatnieniu celów religijnych różnych wyznań służą dzieła artystyczne – często wykorzystywane są one ze względu na wzmoczenie mocy perswazyjnej. Zagrożeniem wydaje się tutaj fakt, iż sztuka może być tworzona nie tylko ze względów praktycznych ale i komercyjnych. Podlega takim samym działaniom marketingowym i konkurencji jak każdy produkt na rynku ekonomicznym. Marketing w sferze kultury jest przedstawiany jako działalność związana ze świadczeniem usług ale najważniejsze wydają się być odpowiednie narzędzia. Zadanie to jest dość utrudnione, ponieważ większość wytworów kultury ma charakter „ulotny” – nie dotyczy to np. dzieł sztuki o charakterze trwałym. Połączenie i integracja sztuk może posłużyć tutaj jako pewnego rodzaju narzędzie i towar²⁵. Wartości promowane przez religię związane są często z dojrzałością uczuciową i z funkcjonowaniem rodziny. Rozciąga się ona na różne sfery ludzkiej aktywności, wpływając na siebie oraz zachowuje relacyjny charakter. Relacje te mają niebagatelne znaczenie i są podmiotem wielu postaw, zachowań. Zarządzanie zasobami ludzkimi propagujące dane wartości przy pomocy „wytworów kultury” są zorganizowane, tworzą konkretny system. Realizowanie celów i zamierzeń wymaga, by były rozmieszczone w organizacji. Spośród zasobów organizacji i zasobów ludzi są niemal najważniejsze dla jego powodzenia. Odpowiednia motywacja, wiedza, system zarządzania, wartości,

²⁴ A. Zawada, *Zarządzanie na rynku dóbr kultury i sztuki*, [w:] www.library.strefa.pl. (Dostęp 19.07.2012 r.) s. 8.

²⁵ *Ibid.*, s. 8-11.

normy, strategia personalna na poziomie kierowniczym i operacyjnym – planowanie, rekrutowanie oraz rozwijanie, utrzymywanie zasobów ludzkich, to tylko niektóre z działań mogące przyczynić się do sukcesu²⁶. Zaszczepienie wartości kultury może odbywać się na różne sposoby. Ożywienie życia kulturalnego mieści się w jego dokonaniach i dzieje się to nie tylko poprzez wybitnych twórców. Istotna wydaje się możliwość korzystania z dóbr kultury, jej współtworzenia, percepcji i propagowania przez różnego rodzaju instytucje np. organizacje religijne, instytucje, stowarzyszenia, fundacje, domy kultury, szkoły. Jak wynika z obserwacji społeczno-politycznej edukacja kulturalna jest ciekawym przedmiotem rozważań i wyraża się w niej głęboko humanistyczny wymiar²⁷. Zespoły działające w tych organizacjach nie tylko propagują wartości ale są podmiotem wytworów kulturalnych. Kreowanie twórczości i dóbr sfery kultury, które mogą być kierowane nie tylko do sprzedaży, ale mają za zadanie oddziaływanie i identyfikowanie się z pewnymi wartościami – powinny być programowane kompleksowo. Zagadnienia dotyczące kompleksowości, zdolności zaspokojenia oczekiwań, wszelakich atrybutów, strategii instytucji, planów na dłuższy okres oraz jakości produktu np. poziomu artystycznego mogą mieć za zadanie zdobycie odpowiedniej pozycji na rynku²⁸. Zarządzanie kulturą i konstruowanie nowych elementów adresowanych do ludzi funkcjonujących w różnorodnych organizacjach czy Internecie, powinno odnosić się do człowieka, który jest skłonny do improwizowania i szukania nowych możliwości. Zachowane powinny być zagadnienia związane z kulturą dominacji, rywalizacji, współdziałania i adaptacji. Składniki kultury podzielone powinny zastać na konkretne rodzaje – wzory myślenia, zachowania i symbole. Powinny zachować się takie składniki jak: autokreacja, wewnątrz-sterowność, orientacja na osiągnięcia, etyczny indywidualizm, umiejętność współpracy, instrumentalne podejście do wzorów kulturowych. Partnerski charakter relacji społecznych, profesjonalny model kariery, intensywność oraz spontaniczność komunikacji interpersonalnej, łatwość integrowania się, postawy proinnowacyjne, orientacja na przyszłość, aktywność, wysoki stopień tolerancji niepewności,

²⁶ H. Szymańska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i Zamojska Korporacja Energetyczna S.A.*, prac. lic. KUL, Lublin 2002, s. 7-12.

²⁷ D. Górny, P. Szymański, *Życie kulturalne współczesnej polskiej rodziny*, [w:] *Rodzina jako podmiot prawa*, (red.) P. Czarnek, M. Dobrowolski, GreenArt Jacek Kardasz, Zamość 2012, s. 170-174.

²⁸ A. Zawada, op. cit. s. 13.

etos usług, wartości i normy społeczne²⁹. Dużą rolę odgrywają także szkoły katolickie, których wychowanie oraz przekazanie treści są jednym z priorytetowych zadań. Tego rodzaju grupy rządzą się jakimiś prawami i mają niewątpliwie miejsce. O nich możemy się dowiedzieć np. idąc śladem M. K. Szpakowskiego, który zajmuje się zarządzaniem parafią: „podobnie jak menedżer zarządzający przedsiębiorstwem, proboszcz zarządzający parafią musi wiedzieć, że kompetentne i sprawne kierownictwo wymaga przejścia od pracy indywidualnej do zespołowej. Nie mniej to do proboszcza, jako kierownika wspólnoty parafialnej należy troska, aby mimo indywidualizmu i odrębności współpracowników, została zachowana jakość prezbiterium parafialnego (...). Inną formą zrzeszeń katolików (...) są ruchy, które najczęściej wywodzą się od charyzmatycznego przywódcy i znajdują swój kształt w konkretnych wspólnotach (...). Ruchy takie są zrzeszeniami o stosunkowo niewielkim nasyceniu elementami organizacyjnymi.(...) Niektóre działają spontanicznie (...). Inne tworzą stabilne struktury – głównie w centrum ruchu, co niekiedy prowadzi do wspólnego działania i/lub składania świadectwa w życiu codziennym (...)”³⁰. Jak twierdzi M.A. Krąpiec – „pomijając czysto słowne wyjaśnienia *coltura od. łac. colere* – uprawiać (...) – terminem tym posługujemy się na oznaczenie tego wszystkiego, co pochodzi od człowieka jako osoby działając i wytwarzającej różnorakie „produkty” swego działania (...). Wskazując (...) na niektóre dziedziny – przejawy kultury dostrzeżemy łatwo, że w obrębie zaproponowanego tu rozumienia kultury mieści się i tzw. kultura przedmiotowa i funkcjonalna, i podmiotowa – w zależności od wzięcia pod uwagę tego, popoddajemy twórczej czy przetwórczej sile ludzkiego rozumu: przedmioty natury przetworzone przez ludzki umysł (...) w najrozmaitszych przedmiotowych kierunkach”³¹. Istotą promocji piosenki jest przekazywanie informacji społeczeństwu. Może być poddana takim zadaniom jak chociażby reklama oraz analiza potrzeb rynkowych. Tutaj mają wpływ czynniki ludzkie dotyczące fachowości i odpowiedniej prezentacji³². Rozwój piosenki, również tej o treści religijnej

²⁹ A. Balasiewicz, *Składniki i strategie w zarządzaniu kulturą organizacyjną jako wyznaczniki edukacyjnej aktywności dorosłych*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały*, WSZiA, Zamość 2007, s. 73-76.

³⁰ M.K Szpakowski, *Zarządzanie działalnością parafii a umacnianie więzi społecznych i rodzinnych*, [w:] P. Czarnek (red.), op. cit. s. 157.

³¹ M.A. Krąpiec, *Ja- człowiek*, KUL, Lublin 2005, s. 236-237.

³² A. Zawada, op. cit., s. 29-31.

jest uwarunkowany rozwojem wszelakich organizacji, zespołów muzycznych, grup śpiewaczych i ulega pewnym przemianom – według niektórych może powodować ona zagrożenie dla tradycyjnej kultury religijnej, przybierając miano masowości, w której widziano nowy typ społeczeństwa – społeczeństwa masowego, zdominowanego przez społeczność, a odrzucające zwierzchnictwo elit, podporządkowując kulturę własnym potrzebom oraz oczekiwaniom³³. Na to wskazywał w swoim eseju „Bunt mas” (1929) hiszpański filozof J. Ortega y Gasset. Ówczesnie wielu intelektualistów traktowało takie seryjne miano kultury, jako efekt liberalnej demokracji i amerykanizację kultury europejskiej. MacDonald pisał, że kultura masowa jest przemysłową, zorganizowaną, wolną produkcją kulturalną, przeznaczoną dla masowego odbiorcy. Inni natomiast uważają, że tego rodzaju przemysł kulturalny rozbudza wśród swoich odbiorców sztuczne i fałszywe potrzeby oraz pragnienia. Kultura ta była także przedmiotem wielu rozpraw i sporów w Polsce. Po 1956 r. podjęto badania nad jej przejawami: komiksu, reklamy, radia i telewizji. W miejsce dawnych uprzedzeń i krytyki doktrynalnej zajęło wtedy życzliwe zainteresowanie się kulturą masową i pogłębienie wiedzy o niej, a także potraktowanie jako współczesną wersję kultury popularnej. Odstąpiono od ujmowania kultury masowej w kategoriach czysto socjologicznych jako prostego epifenomenu społecznego, który jest pozbawiony własnej nieredukowalnej do społecznego podłoża treści. W latach sześćdziesiątych stosunek do tego rodzaju kultury uległ zmianie. Walorem i wyrazem artystycznym stał się pop – art. a estetycznym postmodernizm, który w muzyce traktowany był jako nowa tonalność, romantyzm, nowa muzyka konsonująca³⁴. Kultura popularna, to pojęcie które współcześnie zastąpiło termin „kultury masowej”, stanowi opozycję kultury elitarnej³⁵. Polega ona przede wszystkim na szerokim zasięgu i jest związana Kultura popularna z rozrywką i tworzeniem form sztuki służącej zabawie. W bezpośrednim kontakcie odtwórców i odbiorców były i są estradowe widowiska. Zwolennicy wskazują na fakt, że ta forma dóbr kulturowych prowadzi do demokratyzacji dostępu do nich – wyrównania społecznych szans. Krytycy podnoszą problem manipulacyjnego jej funkcjonowania, które prowadzi do zysku materialnego. Tą wizją oczywiście

³³ A. Grzegorzczak, *Kultura i sztuka, Tom IV*, Poznań 1977, s. 22-35.

³⁴ A. Chodakowski, *Encyklopedia muzyki*, PWN, Warszawa 1995, s. 717.

³⁵ A. Grzegorzczak, op. cit., s. 42-68.

możemy się przerazić lecz piosenka promująca treści związane z liturgią, może zostać potraktowana jednak jako element współtworzący pop-kulturę. Analizując kulturę medialną, to wydaje się, że są elementy silnie perswazyjne, które oddziałują na odbiorcę, często określone mianem atrakcji. Tym zagadnieniem interesowała się również Maria Gołębiewska zadając pytanie. Na ile sama koncepcja Einsensteina wpłynęła na rozwój kultury popularnej i medialnej, a na ile jest wynikiem zobiektywizowanego procesu rozwoju technologicznego? Gołębiewska uważa, iż Einstein ująłby ten problem antropologicznie t.j.: współczesność i jej kultura okazuje się wyrazistą manifestacją atrakcji w jakiejś kategorii kulturowej, która istnieje w obszarze różnych kultur. Cechy dystynktywne oraz reprezentacje łączone przez niego ze swoją koncepcją atrakcji są w dzisiejszych czasach wskazywane, jako dominujące w kulturze medialnej³⁶. Obecność tych cech oraz narzucanie się percepcji widza krytykuje wielu myślicieli. W swoim tekście „era voyeur” Sardar twierdzi: - wróciliśmy triumfalnie do rzymskiego cyrku. Nie jesteśmy lepsi od barbarzyńców, którzy patrzyli i żądali krwi, gdy ofiary rzucano lwom na pożarcie. Ta teza przez niektórych została skrytykowana, chociażby prawem „do 15 min. sławy”. Aby ktoś, kto chce być sławny musi wystąpić w telewizji. Te formy voyeurizmu prawdopodobnie narodziły się z powodu szerzącej narcyzm telewizji, która została zinternalizowana i stała się integralną częścią naszej psychiki. Innym aspektem są rządy narcystycznego indywidualizmu, przenosząca modę na hedonizm. Rywalizujemy i manifestujemy przekonanie, że pogoń za nową przyjemnością jest jedynym celem ludzkości. Atrakcja jest silnym, zmysłowym działaniem na bodźce i konieczną manifestacją tego, co duchowe, materialne i cielesne. Legitymizowany manifest wyrazu agresji - przemoc fizyczna, wojna, walka, a z drugiej strony rozluźnienie i praktyki relaksacyjne. Atrakcja jest uważana jako to, co przedstawiane jest z przerysowaniem na bodźce z nadmiarem, multiplikacją i zaskoczeniem. To wszystko w miejsce naturalnego oddziaływania na bodźce i skutecznej perswazji oraz poszukiwanie prawdy w kontekście atrakcji, co jest warte zainteresowania choć przez chwilę, a nie prawda, która jest mało atrakcyjna. Niektórzy myśliciele zwracają uwagę na fakt społeczny jakim jest telewizja. Wpisuje się ich zdaniem w kontekst kulturowy, który można badać za pomocą post-strukturalistycznych metod

³⁶ M. Gołębiewska, *Demontaż atrakcji*, Słowo, Gdańsk 2003, s. 8-21.

dekonstrukcjonizmu. Często pojawia się termin postmodernizmu, rozumiany jako określenie formacji kulturowej, która wytworzona została przez późny kapitalizm uwzględniając szczególnie wielokulturowe ośrodki miejskie. Niektórzy uważają postmodernizm za współczesną dominantę kulturową bardziej niż styl, jako pewien wyróżnik pewnego okresu historycznego - wymaga on jednorodności. Kulturową dominantą jako pojęcie bierze się pod uwagę współistnienie, gamę różnych lecz uzależnionych od siebie cech, a takie charakteryzują postmodernizm. Jednym z naukowców, który identyfikuje się z tą tezą jest Jameson, który używa w odniesieniu do postmodernizmu terminu „logika”, określając cały zespół kulturowych scalających rozwinięte społeczeństwo Zachodu. Takie pojęcie stosuje także Baudrillard, charakteryzując społeczeństwo konsumpcyjne późnego kapitalizmu. Uściśla to pojęcie terminami „logika handlowa”, „ekonomiczna”. Przypomina to badania i opis tworzony przez poststrukturalistów: Lyotarda regionalną teorię opowieści z hegemonią ekonomicznego dyskursu w kulturze oraz Derridy koncepcję różni, która najlepiej sprawdza swoje działanie w funkcjonowaniu ekonomii będącą jej najogólniejszą strukturą. Takie nacechowane ekonomicznie ujęcie kultury przy pomocy poststrukturalistów pozwala na badanie zjawisk postmodernizmu rozumianego jako dominanta kulturowa dzisiejszego społeczeństwa, a jednym z takich zjawisk jest właśnie telewizja oraz radio. Radio zawsze daje sztuce zaistnieć i jest przydatne w przekazywaniu sztuki, nie odda jednak pełnego artyzmu i odpowiedniej percepcji np. sztuki improwizowanej³⁷ Wszelkie zdobycze cywilizacyjne przyczyniły się więc do powstawania „nowych wytworów kulturalnych”. Piosenka stała się pewnego rodzaju „wartością użytkową”. Stała się także narzędziem w komunikowaniu się. „Kanał komunikacyjny”, to przecież droga wysyłania i otrzymywania informacji oraz wspólnego kodu³⁸. Pojawia się w tym miejscu dylemat, czy wartości użytkowe są dane jako fizyczne właściwości danych obiektów, czy są właściwościami przypisywanymi rzeczom poprzez pewne podmioty kulturowe. Już Karol Marks definiował wartości użytkowe i twierdził, że są to „rzeczy służące do zaspokajania potrzeb jakiegoś rodzaju (...)”. Jeśli potraktować je jako potencjalne zasoby, to teoretyczny problem,

³⁷L. Armstrong-Satchmo, *My Life in New Orleans*, signet Book, The New American Library, New York 1995, passim.

³⁸P.A. Szymański, *Właściwa emisja głosu nauczyciela – warunek skutecznej komunikacji i efektywnego nauczania*, [w:] *Czas. Wychowanie Muzyczne*, Nr 1, SNM, Lublin 2012, s. 19.

czy są dane naturalnie czy kulturowe - zanika. Mimo, że nie należą do jego świata, to są zdecydowanymi konstytuantami³⁹. Idąc tą myślą należy wspomnieć znaczący i dość negatywny impuls Leavisa i amerykańskich modeli komunikacji masowej, kulturalizmu oraz strukturalizmu – lewicowej wersji marksizmu⁴⁰. Tą konstytuantą jest efekt porozumiewania się i sposób przekazywania treści przy pomocy różnych środków. W dzisiejszej dobie trudno sobie wyobrazić grupy społeczne, które nie porozumiewają się ze sobą⁴¹, natomiast technologia utrwalania dźwięku oraz obrazu wpływa niebagatelnie na naszą rzeczywistość – ze względu na popularny, masowy charakter oraz środek społecznego przekazu i komunikowania.

5. Podsumowanie

Zarządzanie w organizacjach mogą uwzględniać wyżej wymienione tezy, które przywołują „znaczeniowy charakter piosenki” i mają niewątpliwie wymiar kulturowo-społeczny. Kultura organizacyjna o której również była mowa, występuje jako pewien wyznacznik myślenia o jej propagowaniu, który wpływa niewątpliwie na społeczeństwo oraz zawiera wspomniane elementy - zarządzanie, promocja, organizowanie się etc. Aktualne zarządzanie skupia się na pewnego rodzaju procesach oraz zadaniach na które kultura ma znaczeniowy wpływ, natomiast menedżerowie – mentorzy mają zadanie umieć odpowiedzieć na pytanie jakie wzorce są szczególnie pożądane w celu sukcesu. W nurcie powyższych rozważań mieści się wiele koncepcji kultury, jej organizacją i zarządzaniem. Kultura często polega na akceptacji różnic i tożsamości kulturowych oraz wszelkiej różnorodności kulturowej, przynosi rozwiązania związane z pewnego rodzaju zarządzaniem adekwatnych nawyków kulturowych. Należy podkreślić, że we współczesnych organizacjach można spotkać cechy – pewne warunki rozwoju i składniki, które są w dzisiejszej dobie zainteresowane niemal wszystkimi rodzajami promowania kultury i sztuki⁴². W najnowszych środkach technicznego przekazu możemy

³⁹ T. Inglod, *Kultura i postrzeganie środowiska*, [w:] *Badanie kultury – elementy kultury antropologicznej*, M. Kempny, E. Nowicka, PWN, Warszawa 2005, s. 80-85.

⁴⁰ J. Storey, *Cultural Studiem & The Study of Popular Culture*, University Press, Edinburgh 1996, s. 17.

⁴¹ P.A. Szymański, *Wybrane zagadnienia emisji głosu w pracy pedagoga*, [w:] *Zamojskie studia i materiały*, WSiA, Zamość 2011, s. 101.

⁴² A. Balasiewicz, op. cit., s. 73-77.

przecież usłyszeć mannheimski zespół z urozmaiconymi kompozycjami⁴³. Działania w zakresie ożywienia i promocji życia kulturalnego skupiają się niemal na terenie całego świata. Dzięki interkulturowości i mediom, globalizacji, przemieszczania, rozwijają się również środowiska m. in. wyznawców islamu⁴⁴. Nieco inaczej wygląda to z regionu Beludżystanu – krainy Pakistanu i Iranu. Miejsce i kultura tam powstała wykazuje przynależność do dwóch światów – bliskowschodniego świata arabskiego i kultury indyjskiej⁴⁵. Technika jest tam na dzień dzisiejszy słabo rozwinięta. Takie miejsca na świecie występują, lecz postęp cywilizacyjny jest nieubłagany i jest on kwestią czasu. Zaszczepienie wartości kultury w społeczeństwie może odbywać się na różne sposoby. Jednym z nich jest odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, szeroka promocja i edukacja społeczna m.in. w jednostkach samorządu terytorialnego, ale i w placówkach edukacyjnych, mediach czy stowarzyszeniach. Istotnym wzorcem może być prawidłowo prowadzona edukacja medialna oraz wdrażanie do procesu kształcenia i promocji nowych technik oraz elementów marketingowych⁴⁶. W naszym kręgu kulturowym, społeczeństwie, kształtują się postawy człowieka⁴⁷. Sztuka powinna powiększać uzdolnienia, spełniać konkretne zadania edukacyjne, wychowawcze oraz rozwijać umysł, wolę i uczucia – pobudzać do poznawania świata, skłaniać do wzajemnej życzliwości, zachęcać do pracy, dążyć do podnoszenia dobrobytu społeczeństw⁴⁸. Wychowanie przez sztukę stwarza niezwykle możliwości przeżywania. Umożliwia to głębokie wzruszenie – jest wychowaniem umysłowym i wszechstronnym. Oddziaływania te nie polegają wyłącznie na umiejętności „ogarniania umiejętności”, ale wykraczają nawet poza ramy wychowania estetycznego, stając się jednocześnie wielokierunkowym wychowaniem człowieka⁴⁹. Ważne są oczywiście cechy osobowości, będące

⁴³ J. Waldorff, *Ósme sekrety Polihymnii*, ISKRY, Warszawa 1997, s. 136.

⁴⁴ Z. Dudek, (red.) *Kultury świata*, ENETEIA, Warszawa 2008, s. 15.

⁴⁵ A. Rogalska-Marasińska, *Poznajemy kultury muzyczne świata*, czas. *Wychowanie muzyczne w szkole*, Nr 1, UMCS, Lublin 2003, s. 10.

⁴⁶ D. Górny, P. Szymański, op. cit., s. 170-175.

⁴⁷ P. Czarnek, *Rodzina jako podmiot prawa*, GreenArt Jacek Kardasz, Zamość 2012, s. 5.

⁴⁸ C. Galek, *Wychowawcze Aspekty Literatury i Kultury w Twórczości Bolesława Prusa* [w:] *Zamojskie studia i materiały*, WSZiA, Zamość 2012, s. 15-24.

⁴⁹ B. Panasiuk, *Wychowanie przez sztukę*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały*, WSZiA, Zamość 2012, s. 8-9.

cechami charakterów⁵⁰, który kształtował się w społeczeństwie przez pokolenia. W sztuce wzmagą się on niezwykle twórczo i swobodnie-uczy dążenia do nowych rozwiązań⁵¹ - mogą one mieć zastosowanie w zarządzaniu zespołem ludzi. Wyeksponowanie znaczenia sztuki, staje się początkiem wypracowania pewnej wrażliwości na ogólnie pojmowane piękno. Wyraża się to również w tym pojęciu, jakim jest głęboki wymiar kulturalny i humanistyczny, a relacje między ludźmi i zarządzanie zespołem, informacją propagowanie danych wartości, powodują rozwój wielu dziedzin naukowych i kultywowanie nowych zwyczajów dnia codziennego.

6. Summary

Selected problems relating to the social sciences and management culture with regard to religious songs

The article attempts at introducing interrelated issues concerning, among others, managing social organization, human resources and economics and also problems with regard to broadly defined mass and religious culture. It also refers to tradition based and juxtaposed with a song which is a cultural, social and musical phenomenon. It is tinged with specialist arguments referring to different fields, e.g. history, aesthetics, musicology, social communication, interpersonal communication, marketing, theology, philosophy, sociology, pedagogy and psychology. Owing to such collection the content may become an interesting topic for discussions.

7. Bibliografia

1. Armstrong-Satchmo L., *My Life in New Orleans*, Signet Book, The New American Library, New York 1995.
2. Balasiewicz A., *Składniki i strategie w zarządzaniu kulturą organizacyjną jako wyznaczniki edukacyjnej aktywności dorosłych*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały*, WSZiA, Zamość 2007.
3. Białkowski A., *Powszechna edukacja muzyczna a wezwania współczesności*,

⁵⁰ F. Szymański, *Zasady placowe i Zamojska Korporacja Energetyczna S.A.* prac. lic. KUL, Lublin 2002, s. 30.

⁵¹ S. Stabryła, *Zarys kultury starożytnej Grecji i Rzymu*, PWN, Warszawa 2007, s. 33.

UMCS, Lublin 2000.

4. Czarnek P., Dobrowolski M., (red.) *Rodzina jako podmiot prawa*, GreenArt Jacek Kardasz, Zamość 2012.
5. Chodakowski A., *Encyklopedia muzyki*, PWN, Warszawa 1995.
6. Dowgiałło. Z., (red.) *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, ZNICZ, Szczecin 1998.
7. Dudek Z., (red.) *Kultury świata*, ENETEIA, Warszawa 2008.
8. Dudek Z.W., *Psychologiczny język kultury*, [w:] *Psychologia kultury*, (red.) Dudek Z.W., Pankalla A., ENETEIA, Warszawa 2008.
9. Galek C., *Wychowawcze Aspekty Literatury i Kultury w Twórczości Bolesława Prusa*, [w:] *Zamojskie studia i materiały*, WSZiA, Zamość 2012.
10. Gołębiewska M., *Demontaż atrakcji*, Słowo, Gdańsk 2003.
11. Górny D., Szymański P., *Życie kulturalne współczesnej polskiej rodziny*, [w:] *Rodzina jako podmiot prawa*, (red.) Czarnek P., Dobrowolski M., GreenArt Jacek Kardasz, Zamość 2012.
12. Grzegorzcyk A., *Kultura i sztuka, Tom IV*, Poznań 1977.
13. Hauser A., *Sozialgeschichte der Kunst Und Literatur*, Munchen 1958, II wyd., t II.
14. Hoffman-Lipska E., *Integracja w nauczaniu muzyki w szkole*, [w:] *Czas. Wychowanie muzyczne w szkole*, Nr 4, UMCS, Lublin 2002.
15. Inglod T., *Kultura i postrzeganie środowiska*, [w:] *Badanie kultury – elementy kultury antropologicznej*, (red.) Kempny M., Nowicka E., PWN, Warszawa 2005.
16. J.P. II, *I wy bądźcie radośni*, ePE, Kraków 2005.
17. Kawecki W., *Komunikat pozytywny a perswazja w mediach*, [w:] *Media, kultura, społeczeństwo*, WSH-E, Łódź 2007.
18. Krąpiec M.A., *Ja – człowiek*, KUL, Lublin 2005.
19. Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.
20. Krzemień-Ojak S., Kisielewska A., Kisielewski A., Kostaszuk-Romanowska M., Suszczyński Z., Szydłowska N., *Kultura i przyszłość*, OPERON Sp. z o.o., Gdynia 2005.
21. Latour B., *Sztuka komunikacji*, WAM, Kraków 2007.
22. Łuka D. SSP, *Najnowsze śpiewy z Taizé`, Ateliers et Presses de Taizé`*, Paris 2007.
23. Matusiak B. OP., *Hildegarda z Bingen*, Homini, Kraków 2003.
24. Panasiuk B., *Wychowanie przez sztukę*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały*,

WSZiA, Zamość 2012.

25. Rogalska-Marasińska A., *Poznajemy kultury muzyczne świata, czas*. Wychowanie muzyczne w szkole, Nr 1, UMCS, Lublin 2003.

26. Stabryła S., *Zarys kultury starożytnej Grecji i Rzymu*, PWN, Warszawa 2007.

27. Storey J., *Cultural Studiem & The Study of Popular Culture*, University Press, Edinburgh 1996.

28. Szpakowski M.K., *Zarządzanie działalnością parafii a umacnianie więzi społecznych i rodzinnych*, [w:] *Rodzina jako podmiot prawa*, (red.) Czarnek P., Dobrowolski M, GreenArt Jacek Kardasz, Zamość 2012.

29. Szymańska H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i Zamojska Korporacja Energetyczna S.A*, prac. lic. KUL, Lublin 2002.

30. Szymański F., *Zasady płacowe i Zamojska Korporacja Energetyczna S.A*. prac. lic. KUL, Lublin 2002.

31. Szymański P., *Eurofolk w Zamościu*, ZKK Nr 2, Zamość 2008.

32. Szymański P., *Muzyka jazzowa w edukacji gimnazjalnej*, [w:] *Czas. Wychowanie muzyczne w szkole*, Nr 2, UMCS, Lublin 2005.

33. Szymański P., *Wybrane zagadnienia muzyki jazzowej i jej zastosowanie w edukacji*, pr. mgr. UMCS, Lublin 2005.

34. Szymański P. A., *Muzyka jazzowa w edukacji szkolnej*. *Czas. Wychowanie muzyczne w szkole*, Nr 2, UMCS, Lublin 2009.

35. Szymański P.A., *Wybrane zagadnienia emisji głosu w pracy pedagoga*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały*, WSZiA, Zamość 2011.

36. Szymański P.A., *Właściwa emisja głosu nauczyciela – warunek skutecznej komunikacji i efektywnego nauczania*, [w:] *Czas. Wychowanie Muzyczne*, Nr 1, SNM, Lublin 2012.

37. Waldorff J., *Ósme sekrety Polihymnii*, ISKRY, Warszawa 1997.

38. Wierzańska W., *Edukacja wielokulturowa w dobie globalizacji*, [w:] *Zamojskie Studia i Materiały*, WSZiA, Zamość 2007.

39. Zawada A., *Zarządzanie na rynku dóbr kultury i sztuki*, [w:] www.library.strefa.pl.

40. Zoła A., *Melodyka ludowych śpiewów religijnych w Polsce*, Polihymnia, Lublin 2003.

mgr Marzena Zaremba

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Rozdział XIV

Jan Paweł II

Poeta, Literat – Wykładowca, Nauczyciel

1. Streszczenie

Na twórczość Jana Pawła II składa się wiele dzieł, które tworzył od lat swojej młodości aż do wieku podeszłego. Należą do nich sztuki teatralne, książki pisane prozą, poezja, encykliki. Dostrzegamy w nich, że całą działalnością, pełną dramatycznych perypetii, wpisuje swoje doświadczenia i przeżycia, osobiste losy. Porywająca treść programu, proponuje na nowo człowiekowi wyjście z kryzysów egzystencjalnych, społecznych, narodowych. Całym swoim nauczaniem, wypowiedanym zwartym, sugestywnym stylem, wspaniałą retoryką przemówień i malowniczą, pełną symboliki widowiskowością swoich pielgrzymek tworzył On największy i dotykający współczesnych problemów poemat współczesności. Ojciec Święty tworzył poezję w rozumieniu szerokim, podpowiadał nam, byśmy tak widzieli świat, aby z niego tak jak z własnego życia uczynić Poemat dla Boga.

Słowa Kluczowe: Jan Paweł II, Człowiek, wychowanie, nauczyciel, wykładowca, kultura, sztuka, słowo, poeta, literat.

2. Wstęp

Jan Paweł II był niezwykłym człowiekiem. Jego bogatym życiorysem można by obdarzyć bardzo dużo osób, które wciąż zdumiewałyby swymi talentami. Gdybyśmy chcieli podać najbardziej charakterystyczną cechę osobowości Ojca Świętego, to mielibyśmy zadanie niewykonalne. Jak bowiem scharakteryzować kogoś, kto wszystko czego się podejmował w swoim życiu, robił to w sposób wyjątkowy. Możemy jedynie z pokorą uchwycić poszczególne portrety Jana Pawła II, które składają się na spójny obraz Papieża. Karol Wojtyła – Jan Paweł II był dla nas wzorem w wielu dziedzinach

i przestrzeniach życia. Pamiętamy go głównie, jako wyjątkowego Papieża, ze względu na długi i bogaty w wydarzenia pontyfikat, z powodu Jego charyzmy, rozlicznych zainteresowań, zdolności językowych. Był człowiekiem głębokiej modlitwy i nieustającej pracy. Często można Go było spotkać albo w kaplicy, lub przy biurku, gdzie przygotowywał kolejny dokument, następny list, gdzie pisał książkę lub tworzył poezję.

Ojca Świętego zapamiętamy przede wszystkim, jako przyjaciela człowieka. Nad każdym pochylał się z miłością i troską, równym uczuciem obdarzał ludzi młodych i starych, zdrowych i chorych, wierzących i niewierzących. W każdym człowieku widział odbicie Boga. Z przyjaźni do człowieka bardzo chętnie pielgrzymował. Docierał do najdalszych zakątków kuli ziemskiej, by spotkać się z czekającymi na Niego wiernymi¹.

Jan Paweł II był dawcą wolności. Podkreślał że wolność to nie samowola, zawsze musimy mieć na uwadze dobro drugiego człowieka. Miał w sobie to, czego dramatycznie brakuje współczesnemu światu: prawdę słowa, przekładaną na prawdę czynu. To co mówił było odbiciem w jego życiu. Dlatego w sposób szczególny kochała Go młodzież. Na określenie tej wyjątkowej grupy pojawiło się pojęcie *Pokolenie JP II*.²

Mówiąc o Ojcu Świętym, nie możemy zapomnieć o zainteresowaniach Papieża kulturą i sztuką. Był on znawcą, twórcą i kreatorem kultury. Wyjątkowo troszczył się o rozwój tej przestrzeni życia, upatrywał w kulturze wartości scalających człowieka. Jan Paweł II kochał sztukę i artystów. Sam był niegdyś dramatopisarzem, aktorem, elementy teatralne wprowadzał do posługi kapłańskiej. W teatrze dostrzegał źródło poznania. Sztuka według Jana Pawła II miała służyć wierze, religii, miała stawać się łącznikiem między Bogiem a człowiekiem. Dlatego Papież ofiarował nam własne rozmyślenia ubrane w język poezji. Do końca swoich dni pozostał niezakwestionowanym mistrzem słowa. Zachwycał nas swymi wystąpieniami, zdumiewał słowami przelewanyymi na papier, zmuszał do zastanowienia, zachęcał do przemiany³.

Jan Paweł II, wyjątkowo traktował każdego człowieka, zawsze miał czas na spotkania z ludźmi i oni wciąż na niego czekali. Papież był otwarty na każdego, umiał słuchać i rozumieć. Miał w sobie bardzo dużo ciepła,

¹ K. Flader, W. Kawecki, *Portrety Jana Pawła II*, Wydawnictwo Rafael, Kraków 2008, s. 6.

² Ibid., s. 6.

³ Ibid., s. 7.

mimo tego że wychowywał się bez matki, później także bez ojca, potem bez rodzeństwa, więc powinno mu tego ciepła brakować. Mimo tego zawsze sam zaczynał rozmowę, zadawał pytania, był zainteresowany życiem człowieka. Ojcowskie zatroskanie, dobroć i szacunek, kultura przyjęcia, były szczególnie dostrzegalne. Jan Paweł II emanował dobrocią i świętością. Ludzie już przez sam fakt przebywania w otoczeniu z Papieżem mieli poczucie wewnętrznego oczyszczenia i stawania się lepszymi. Wspominając Papieża przygarniającego małe dzieci, biorącego je na ręce, przytulającego je do siebie, wiele osób widziało w nim nie tylko duchowego przywódcę kościoła, ale także ojca w najgłębszym tego słowa znaczeniu⁴.

Zainteresowanie Papieża człowiekiem, rodziną i niezwykłością osoby, narodziło się z doświadczenia i dzielenia doświadczeń z innymi, niż naukowej czy duchowej lektury.

Powołanie duszpasterza wyłaniało się z powołania naukowca, profesora i zawsze okazywało się od niego głębsze i silniejsze. Szczególna troska Jana Pawła II, dotyczyła osób starszych i cierpiących. Czasami był świadkiem przyjmowania przez ludzi cierpienia, nie tylko jako krzyża, ale jako wybrania i powołania, jako Bożego projektu życia, w którym człowiek odnajduje siebie i utożsamia się z nim a nawet odnajduje radość. On sam też przechodził drogę krzyża, przez cały prawie pontyfikat, trzy lata po wyborze przeżył dramatyczną próbę zamachu na swoje życie⁵.

*Człowiek dla Papieża był kimś wielkim. Nie ze względu na ludzkie przymioty, ale dlatego, że od Boga wyszedł i do Niego powrócił*⁶.

Od początku do końca literatura, a szerzej sztuka była dla Karola Wojtyły czymś ważnym i poważnym, czymś, co każe artyście stawiać pytania o sprawy najistotniejsze, a więc o sens naszego życia, o Boga, historię i Naród.

Zamiłowanie do słowa drukowanego skierowało Karola Wojtyłę na studia polonistyczne, które rozpoczął na Uniwersytecie Jagiellońskim. Już pierwszy rok studiów skierował moją uwagę w stronę języka – wspominał papież w *Darze i tajemnicy*. Słowo, zanim zostanie wypowiedziane na scenie, żyje naprzód w dziejach człowieka, jest jakimś podstawowym wymiarem jego życia duchowego. Jest wreszcie ukierunkowaniem na niezgłębioną tajemnicę

⁴ www.janpawel2.pl . (Dostęp 21. 12. 2013 r.).

⁵ www.jp2wielki.xk.pl. (Dostęp 21. 12. 2013 r.).

⁶ *Ibid.*

Boga samego – zaznaczył⁷.

Człowiek i rodzina interesowały Karola Wojtyłę od zawsze. Najpierw na studiach polonistyki, jako twórca języka, jako temat literacki, potem jak odkrył drogę powołania kapłańskiego, był centralnym tematem duszpasterskim.

W sytuacjach bardzo trudnych, nigdy nie skarżył się na swój los, nigdy nie ujawniał postawy roszczeniowej w stosunku do innych ludzi. Biła z niego naturalność człowieka odkupionego, bliskość, a w czasie spotkań niemal rodzinność. Promieniowała z niego jakaś inna, wolna i piękna rzeczywistość, inny świat. Wiara nazywa to nadprzyrodzonością⁸.

W swej twórczości poetyckiej, podobnie jak w filozofii i teologii – Karol Wojtyła był oryginalny sobą. Konsekwentnie realizuje wizję człowieka i odczytuje Boży plan zawarty w stworzeniu. Próbuje przywrócić wartość i treść słowa, a czyni to w czasach, gdy tak wiele błąka się słów pustych. Jego dramaty i jego poezja są właściwie intelektualnie religijne. W dziełach poetyckich Karola Wojtyły jest kilka podstawowych idei, które można by nazwać kamieniami węgielnymi.

Na twórczość literacką Papieża miały wpływ bogate zainteresowania sztuką, kulturą, zamiłowanie do słowa mówionego, jak i pisanego. Przedstawię to w dalszej części rozdziału.

3. Jan Paweł II – miłośnik kultury

Papież Jan Paweł II widział ważny wpływ kultury na różnych płaszczyznach. Z racji tego że sam był twórcą, bardzo często swoje rozważania poświęcał kulturze artystycznej, widząc jej pozytywny wpływ na osobowość człowieka. W pamiętnym przemówieniu w siedzibie UNESCO w 1980 roku Jan Paweł II powiedział, że dzięki kulturze człowiek staje się bardziej człowiekiem, bardziej jest. W Wenecji w słowach skierowanych do artystów stwierdził *sztuka nie otwiera na to, co nieświadome, lecz prowadzi, ku większej świadomości, sprawia, że człowiek zwraca się ku sobie samemu i staje się bardziej ludzki. Dlatego sztuka jest również kształtowaniem, ćwiczeniem, szkołą człowieczeństwa najwyższej próby*⁹.

⁷ Jan Paweł II, *Dar i Tajemnica*, Wydawnictwo WAM, Kraków 1996, s. 64.

⁸ <http://www.swjakub.pl>. (Dostęp 22. 12. 2013 r.).

⁹ K. Flader, W. Kawecki, (2008), op. cit., s. 54.

Kultura świadczy o jakości naszego człowieczeństwa, jeśli więcej kultury wprowadzimy w nasze życie, wtedy jest ono piękniejsze, pełniejsze, bogatsze i bardziej wartościowe. Pielęgnując kulturę, kształtujemy nie tylko własną osobowość, ale również oddziałujemy na innych, na nasze otoczenie i rodziny.

Lata rozwoju nauk humanistycznych, uwidoczniły nam wiele pojęć na temat kultury. Ojciec Święty podstawowe określenie kultury wywodził z Księgi Rodzaju. Gdzie Bóg zwracał się do pierwszych ludzi słowami: „Czyńcie sobie ziemię poddaną”. Zawarł w tym zdaniu najpełniejszą definicję kultury. Kultura nie jest tym, co naturalne, co wiąże się z biologią. Jest przekształceniem, uprawą, ale nie tylko w dosłownym rozumieniu, lecz przede wszystkim w rozumieniu uprawy ducha. Kultura ma prowadzić do rozwoju człowieka, do jego ubogacenia¹⁰.

Papież Jan Paweł II, widział ważny wpływ kultury w różnych aspektach. Sam był twórcą i swoje rozmyślenia poświęcał kulturze artystycznej, widząc jej pozytywny wpływ na osobowość człowieka. Ojca Świętego fascynowały postacie, które przelewały głęboką wiarę w dzieło artystyczne. Dlatego wśród często przywoływanych przez Papieża osobowości byli: Michał Anioł, wybitny artysta renesansu, który stworzył nie tylko grobowce i rzeźby, ale przede wszystkim Kaplicę Sykstyńską (z inspiracji tym dziełem powstał papieski *Tryptyk rzymski*); Adam Chmielowski – malarz, potem zakonnik oddający się pomocy najuboższych (Papież poświęcił mu jeden ze swych utworów dramatycznych; *Brat naszego Boga*); Święty Jan od Krzyża – mystyk, autor poetyckich utworów¹¹.

Jan Paweł II, widząc, jak sztuka może kształtować i wychowywać, otwierał drzwi Watykanu wielu artystom. Wyrażał zgodę na organizowanie imprez kulturalnych.

Podczas pontyfikatu Papieża odbywały się koncerty muzyczne uświetniające ważne wydarzenia historyczne, wydarzenia społeczne, czy imieniny Ojca Świętego. W apartamentach papieskich odbywały się premiery teatralne. Jan Paweł II uczestniczył także w pokazach filmów na przykład *Pana Tadeusza* w reżyserii Andrzeja Wajdy. Można bez przesady stwierdzić, że motywem najczęstszym w czasie pontyfikatu Jana Pawła II było pojęcie kultury. W tym pojęciu zawiera się: kultura życia, pracy, sztuka, dialog,

¹⁰ Ibid., s. 55.

¹¹ www.opoka.org.pl. (Dostęp, 23. 12. 2013 r.).

ewangelizacja, edukacja. Papież dobrze wiedział że od kondycji kultury zależy kondycja człowieka. Jeśli jest rozwinięta kultura, to i wyższy stopień człowieczeństwa może osiągnąć człowiek¹².

Jan Paweł II był znawcą kultury. Doświadczył jej na różne sposoby: na poziomie teoretycznym – przez lekturę ważnych traktatów dotyczących zagadnień kulturotwórczych, antropologicznych, filozoficznych, teologicznych, jak i czynnemu udziałowi w wydarzeniach kulturalnych. Papież, jako poeta, aktor, dramatopisarz, orator był też twórcą kultury. Ojciec Święty wiedział, że kultura nie jest zjawiskiem statycznym, lecz płynną, dynamiczną przestrzenią, której rozwój należy kierować w odpowiednią stronę. Stąd kontakty ze środowiskiem naukowym wydawały się mu bardzo ważne. W sierpniu 1983 roku rozpoczął serię letnich seminariów, które odbywały się co dwa lata w Castel Gandolfo. Papież zapraszał do letniej rezydencji filozofów, historyków, prawników i przedstawicieli nauk ścisłych. Odczytując wyzwania, jakie współczesny świat stawia przed człowiekiem, Ojciec Święty powołał w roku 1982 Papieską Radę do spraw kultury. Za główne jej zadanie uznał: promowanie kultury chrześcijańskiej, prowadzenie dialogu ze światem kultury, wskazywanie źródeł wiary w kulturze, odpowiadanie na problemy współczesnego człowieka i rodziny¹³.

Papież uczył nas, że istnieje wiele kultur, ale żadna nie jest uprzywilejowana, najważniejsza. Sam z takim szacunkiem odnosił się zarówno do bliskich mu wzorców kulturowych, jak i dalekich. Mówił, że nigdy nie zrozumiemy drugiego człowieka bez Chrystusa, ale nie zrozumiemy go też bez jego kultury.

Życie bez kultury, to życie pozbawione głębi, bez tajemnicy, bez ducha, życie zdeterminowane jedynie użyciem i konsumpcją, życie płytkie.

4. Ojciec Święty – Mistrz słowa

Polski Papież już od najmłodszych lat zdobywał doświadczenie teatralne, ucząc się nie tylko ruchu scenicznego, operowania gestem, interpretacji tekstu, ale także sztuki słowa. Młodzieńcza praktyka owocowała w dorosłym życiu. Jan Paweł II to niekwestionowany mistrz słowa. Był wzorem,

¹² Jan Paweł II, *Serce pragnie sensu*, (red.) A. Czerniak, Warszawa 1991, s. 136.

¹³ *Ibid.*, s. 137.

autorytetem, kimś, kto potrafił mówić tak, żeby inni rozumieli, o sprawach trudnych mówił jasno i prosto, słowem malował obrazy, wpływał na wybory i postępowanie innych. Wypowiedzi Papieża wyróżniały się pięknem, artyzmem, namysłem i wielką odpowiedzialnością za słowo. Bardzo dobrze posługiwał się słowem żywym jak i pisanym. Nigdy nie zapomnimy wystąpień publicznych Jana Pawła II: jego przemówień, homilii, powitań, prywatnych zwierzeń. Zawsze nacechowane były pięknem żywego słowa¹⁴.

Przemówienia Ojca Świętego odznaczały się typowymi dla sztuki oratorskiej elementami. Uwidaczniały się w nich artystyczne pauzy, zawieszenia głosu, które miały wzmacniać wypowiedziane słowa, dawały słuchaczowi czas na zastanowienie. Papież wypełniał te pauzy gestem, myślą, ruchem. Miał pełną świadomość tego, ile dramaturgii może wnieść do wypowiedzi nagłe jej zatrzymanie. Potrafił świetnie modelować głosem. Mówił z różnym natężeniem, czasami ściszał głos, gdzie uznawał za potrzebne – mówił mocniej, dobitniej. Papież stosował stosowne dla sztuki retorycznej powtórzenie. Świadomy mocy słowa, wprowadzał repetycję, by zwiększyć poziom ekspresji, podkreślić poziom wypowiedzi, nadać rytm przemówieniu¹⁵.

Jan Paweł II potrafił w sposób wyjątkowy żonglować stylem wypowiedzi, różnymi gatunkami. Do poważnych, przesyconych trudnymi słowami wystąpień wprowadzał dygresje, humorystyczne anegdoty, fragmenty poezji, dramatów, sentymentalnych wspomnień. Gdy przebywał w Wadowicach, wspominał czasy szkolne i teatralne poszukiwania, cytował *Antygonę* Sofoklesa, podkreślał czas matury, młodzieńcze wyprawy turystyczne, ale także początki kapłaństwa. Z rozrzewnieniem w rodzinnym mieście powiedział: *Wiele wspomnień. W każdym razie, tu, w tym Mieście, w Wadowicach, wszystko się zaczęło. I życie się zaczęło, i szkoła się zaczęła, studia się zaczęły i teatr się zaczął. I kapłaństwo się zaczęło*¹⁶.

Największy stopień zaangażowania w słowo osiągają poeci. To oni mając wielki dar, potrafią operować metaforą, skrótem, symbolem. Wrażliwość którą posiadają, pozwala im dotknąć świętości słowa, oddziaływać na czytelnika niezwykłą magią i mocą. Poeci potrafią dostrzegać więcej, mocniej odczuwają

¹⁴ Karol Wojtyła, *Poezje i Dramaty*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004, s. 484.

¹⁵ Ibid., s. 485.

¹⁶ K. Flader, W. Kawecki, (2008), op. cit., s. 61.

i patrzą głębiej.

Jan Paweł II również był poetą. Jako młodzieniec, razem ze zdobywaniem doświadczenia aktorskiego, tworzył poematy. Zaczął pisać już na początku studiów polonistycznych, poezja żyła w nim także w czasie kapłaństwa. Utwory Karola Wojtyły – Jana Pawła II przepełnione były treściami chrześcijańskimi, poruszały problemy religii, wiary, życia i rodziny przesłaniem Chrystusa. Pokazywały człowiecze zdumienie i tęsknotę. Poezja Papieża, służyła poruszaniu, ewangelizowaniu sumień¹⁷.

*Mistrz słowa to osoba, która dzięki publicznemu uznaniu, może wpływać na postępowanie innych. Tak też było w przypadku wystąpień Jana Pawła II. Istnieją świadectwa osób, które dzięki słowom Papieża podejmowały jakieś działania bądź porzuciły powzięte zamiary*¹⁸. Podczas przemówienia na Westerplatte w 1987 roku, Jan Paweł II wypowiedział niezapomniane słowa: „Każdy z was, przyjaciele, znajduje też w życiu jakieś swoje Westerplatte. Jakiś wymiar zadań, które trzeba podjąć i wypełnić. Jakąś słuszną sprawę, o którą nie można nie walczyć. Jakiś obowiązek, powinność, od której nie można się uchylić, nie można zdezerterować. Wreszcie – jakiś porządek prawd i wartości, które trzeba utrzymać i obronić, tak jak to Westerplatte, w sobie i wokół siebie¹⁹.

Ta wypowiedź Ojca Świętego przekonała niejedną osobę do pozostania w Ojczyźnie, do duchowej walki o najważniejsze wartości, o rodzinę, do trwania na posterunku prawdy. Papież w swoich wypowiedziach niejednokrotnie podkreślał, że wszystko pochodzi od Boskiego Słowa i do Słowa zmierza. Dlatego Karol Wojtyła – Jan Paweł II z takim zaangażowaniem dbał o słowo mówione i pisane. Wiedział dokładnie, że jego zadanie polega na doprowadzeniu słuchaczy, czytelników do źródeł słowa. Pisząc poezję, traktaty filozoficzne i teologiczne, książki wspomnieniowe, zawsze miał ten sam cel: ewangelizować przez słowo. Teraz już po śmierci Ojca Świętego, dzięki jego publikacjom możemy powracać do jego słów, rozważając je, analizując, czerpiąc z nich siłę i mądrość. Jan Paweł II pod koniec swojego życia, nie mógł już posługiwać swoim ukochanym słowem. Choroba odebrała mu zdolność mówienia, umiejętność pisania. Wielu z nas z wielkim bólem i przykrością patrzyło na ostatnie dni wielkiego Papieża. Jeśli natomiast wgłębimy się

¹⁷ Karol Wojtyła, (2004), op. cit., s. 485.

¹⁸ K. Flader, W. Kawecki, (2008), op. cit., s. 62.

¹⁹ www.ekai.pl. (Dostęp 26. 12. 2013 r.).

w słowa zawarte w jednym z piękniejszych wierszy Karola Wojtyły, zrozumiemy, dlaczego Mistrz Słowa wracał do Domu Ojca w ciszy²⁰:

*Z wolna słowom odbieram blask.
spędzam myśli jak gromadę cieni,
- z wolna wszystko napętniam nicością,
Która czeka na dzień stworzenia.*

*To dlatego, by otworzyć przestrzeń
dla wyciągniętych Twych rąk,
to dlatego, by przybliżyć wieczność,
w którą byś tchnął.*

*Nie nasycony jednym dniem stworzenia,
coraz większej pożadam nicości,
aby serce nakłonić do tchnienia
Twojej Miłości.*

(Fragment 9 części I *Wybrzeża pełne ciszy* utworu *Pieśń o Bogu ukrytym*)

Życie ludzkie jest przejściem. Nie jest to życie całością do końca zamkniętą pomiędzy datą urodzin i datą śmierci. Jest otwarte ku ostatecznemu spełnieniu w Bogu. Każdy z nas odczuwa boleśnie zamknięcie życia, granicę śmierci. Każdy z nas jakoś jest świadom tego, że człowiek nie mieści się bez reszty w tych granicach, że bez reszty nie może umrzeć. (...) Chrystus ukazał nam, że życie jest przejściem, nie tylko przez granicę śmierci, ale i do nowego życia. Bez zawierzenia Bogu, śmierć jest odarta z wszelkiej pociechy²¹.

Swoją wdzięczność Bogu, za dar słowa Karol Wojtyła wyraził w modlitwie *Magnificat* – hymn. Jest to pieśń wdzięczności – uwielbienie Boga, który hojnie rozdaje wszelkie dary, a głównie dar poznania spraw niebieskich i możliwość przekazywania ich bliźnim. Dziękuję za słowiańską duszę, która wyśpiewuje pieśni jedynemu Bogu. Wielbi Boga za sytuacje naznaczone radością i cierpieniem, za wloty ducha i niepowodzenia.

²⁰ K. Flader, W. Kawecki, (2008), op. cit., s.63.

²¹ Jan Paweł II, *Autobiografia*, (red.) J. Kiliańczyk -Zięba, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002, s. 322.

5. Jan Paweł II – miłośnik sztuki

Jan Paweł II sztukę wiązał z cnotami wiary, miłości i nadziei. Człowiek który wierzy wkracza w nowy świat, odnajdując w sztuce nowy wymiar doświadczenia duchowego. Współczesny człowiek potrzebuje artystów, by mógł rozpoznać piękno, a tym samym rozpoznać siebie. Czy Jana Pawła II można nazwać artystą piękna? Można i to w różnorodnym sensie. Najpierw w ogólnym sensie piękna, które doprowadziło go na szczyty człowieczeństwa i na drogę świętości, a także w dostrzeganiu piękna w otaczającym świecie. Zawsze podkreślał, prawdziwy humanizm odnoszący się do Boga i mówił o powołaniu artysty do służby na rzecz piękna i dobra. Artysta uczestniczy w boskiej mocy tworzenia, otrzymując *iskrę transcendentnej mądrości*. Każdy prawdziwy artysta, nadaje formę i znaczenie czemuś, co już istnieje²².

Ojciec Święty był przekonany, że Bóg, powołując człowieka do istnienia, dał mu talent do bycia twórcą, głównie własnego człowieczeństwa. Każdy z nas jest powołany do bycia artystą życia i kształtowania własnej osobowości. Sztuką jest każde powołanie – także życie w rodzinie, być dobrą żoną - mężem, ojcem - matką itp. Jest to rola którą powinniśmy tak zagrać, żeby być spełnionym w oczach Boga i samych siebie.

Jan Paweł II twierdził, że każda sztuka jest poznaniem człowieka i otaczającego świata. Prowadzi ona również do wiary, twórcy sztuki próbują odpowiedzieć na pytania: Kim jest Bóg? Skąd pochodzi i dokąd zmierza człowiek? Jak pogodzić cierpienie z niewinnością i sprawiedliwością? Jaki jest sens życia? Prawdziwa sztuka zawsze stawiała i stawia pytania. Dla Papieża sztuka zawsze była wezwaniem do tajemnicy, drogą prowadzącą do Boga, szkołą człowieczeństwa. Jest darem danym niektórym, aby przecierali szlaki dla innych, oczyma Jana Pawła II. Artysta powinien dążyć do świętości, służyć innym, wypełniać posługę społeczną, żyć duchowością²³.

Życiorys Jana Pawła II do dziś wzbudza zachwyt wielu ludzi. Nikt tak jak On nie połączył artystycznej wrażliwości z mistycznym zjednoczeniem z Bogiem²⁴.

Jan Paweł II sztukę wiązał z aktami wiary, miłości i nadziei. *Człowiek*

²² K. Flader, W. Kawecki, (2008), op. cit., s. 72.

²³ Ibid., s. 74.

²⁴ Jan Paweł II, (2002), op. cit., s. 324.

który wierzy, wraca w nowy świat, odnajduje w sztuce doświadczenie duchowe. Wiara jest umiejętnością patrzenia na świat, na życie i historię poprzez piękno i harmonię. Sztuka natomiast poprzez swój specyficzny język przywołuje tajemnicę tego, co niewyraźne. Sztuka, będąc sposobem wyrażania się człowieka, a także i jego emocji, w pełni objawia miłość, ponieważ jest odkrywaniem i wyrażaniem ukrytego oblicza drugiej osoby, jej głębokiej radości bądź niewidocznego cierpienia, jej siły bądź słabości. Sztuka jest wyrazem miłości, która odnosi się do tego, co w człowieku najgłębsze. Świat bez sztuki naraża się na to, że będzie światem zamkniętym na miłość²⁵.

Według Papieża sztuka jest też wyrazem nadziei. W wielu przestrzeniach życia uwidacznia się brak nadziei, co powoduje rozdarcie sztuki współczesnej. *Obnaża ona wtedy tragizm człowieka, cierpienie, poniżenie, rezygnację, a nawet rozpacz. Świat potrzebuje sztuki, która wyraża wiarę, prowadzi do miłości i daje nadzieję²⁶.*

Wiele jest dzisiaj wątpliwości, wiele smutku, dość powszechny jest kryzys moralny. Trzeba dzisiaj pocieszać, pomagać, oświecać. Trzeba dzisiaj budować. Świat kultury sztuki powołany jest do budowania człowieka, do wspomagania go na pełnej udręku drodze poszukiwania prawdy. Kultura i sztuka są jednością, są bogactwem, nie zubożeniem; są gorączkowym, często tragicznym poszukiwaniem, a w końcu zadziwiająca syntezą, w której najwyższe wartości ludzkiej egzystencji – zostają podporządkowane głębokiej znajomości człowieka, jego doskonaleniu, nie zaś degradacji.

Konieczna jest dzisiaj ekologia ducha, która będzie służyła człowiekowi: zdaniem Jana Pawła II *temu człowiekowi, który jest wzniosłym dziełem tego świata ... sumą wszechświata i najwyższym pięknem pośród stworzeń świata²⁷.*

Nasza przyszłość na tej, tak bardzo narażonej na unicestwienie nuklearnej planecie zależy od jednego czynnika: ludzkość musi dokonać przemiany moralnej. Ludzkość jest wezwana do zrobienia wielkiego kroku naprzód, ku mądrości i kulturze. Brak kultury i nieświadomość prawdziwych wartości ludzkich niesie za sobą groźbę zagłady ludzkiej. Musimy stać się mądrzejsi. A zatem człowiek, nie jest prefabrykatem, musi on stworzyć samego siebie własnymi rękami. Model kultury i sztuki w tym przypadku, odnosi się do wzrastania w istnieniu, niż w posiadaniu²⁸.

²⁵ K. Flader, W. Kawecki, (2008), op. cit., s. 75.

²⁶ Ibid., s. 75.

²⁷ Jan Paweł II, *Nauczanie społeczne 1983*, Warszawa 1987, s. 213.

²⁸ Jan Paweł II, *Serce pragnie sensu*, (1991), op. cit. s., 140.

W kulturę człowieka od samego początku wpisany jest element piękna. Piękno wszechświata jest sztuką odbitą w oczach Boga. Bóg, stwarzając pierwszą parę, na swój obraz i podobieństwo, w całej pierwotnej niewinności i w tej nagości, jaka była udziałem człowieka przed grzechem pierworodnym – wiedział że to, co uczynił było dobre. To wszystko leży u podstaw kultury wyrażającej się w dziełach sztuki, czy to będą dzieła malarstwa, rzeźby, architektury, czy dzieła muzyczne, czy inne rezultaty twórczej wyobraźni i myśli. Istotne bowiem dla ludzkiej kultury jest nie tylko ludzkie poznanie świata zewnętrznego, ale również siebie samego²⁹.

Człowiek żyje prawdziwie ludzkim życiem dzięki kulturze. (...) Kultura jest właściwym sposobem istnienia i bytowania człowieka. (...) Kultura jest tym, przez co człowiek jako człowiek staje się bardziej człowiekiem: bardziej jest (...). Naród bowiem jest tą wielką wspólnotą ludzi, którą łączą różne społwa, ale nade wszystko właśnie kultura. Naród istnieje z kultury i dla kultury. I dlatego właśnie jest ona tym znamienitym wychowawcą ku temu, aby bardziej być we wspólnocie, która ma dłuższą historię niż człowiek i jego rodzina³⁰.

Żyjąc i działając, człowiek określa swój stosunek do bytu, prawdy i dobra. Artysta w sposób szczególny obcuje z pięknem. W bardzo realnym sensie można powiedzieć, że piękno jest jego powołaniem, zadaniem mu przez Stwórcę wraz z darem talentu artystycznego. Talent ten należy pomnażać. Tutaj dotykamy samego sedna problemu. Kto dostrzeże w sobie tę Bożą iskrę, którą jest powołanie artystyczne: powołanie poety, pisarza, malarza, rzeźbiarza, architekta, muzyka, aktora ..., odkrywa zarazem pewną powinność, nie można zmarnować tego talentu, ale trzeba go rozwijać, żeby nim służyć bliźniemu i całej ludzkości³¹.

Wszyscy artyści zdają sobie sprawę, jak wielka przepaść istnieje między dziełem ich rąk, a olśniewającą doskonałością piękna dostrzeżonego w chwili twórczego: wszystko, co zdołają wyrazić, malując, rzeźbiąc i tworząc, jest jedynie przeblaskiem owej światłości, która na dłuższy moment zajaśniała oczom ich duszy.

Każda autentyczna forma sztuki jest swoistą drogą dostępu do głębszej rzeczywistości człowieka i świata. Tym samym stanowi też bardzo trafne

²⁹ J. Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005, s. 88.

³⁰ *Ibid.*, s. 89.

³¹ J. Paweł II, List do Artystów, [w:] *Poezje i dramaty*, s. 565.

wprowadzenie w perspektywę wiary, w której ludzkie doświadczenie znajduje najpełniejszą interpretację³².

Piękno jest kluczem tajemnicy i wezwaniem transcendencji. Zachęca człowieka, aby poznał smak życia i umiał marzyć o przyszłości. Dlatego piękno rzeczy stworzonych nie może przynieść mu zaspokojenia i budzi utajoną tęsknotę za Bogiem, którą święty Augustyn, rozmiłowany w pięknie, umiał wyrazić w słowach: *Późno Cię umiłowalem, Piękności tak dawna a tak nowa, późno Cię umiłowalem*³³.

Jan Paweł II poprzez umiłowanie piękna, chociaż wtedy, gdy maszerował po górskich szlakach, jeździł na nartach czy pływał na kajakach, w swoisty sposób głosił przesłanie ewangeliczne. Język barw, kształtów, dźwięków i obrazów pomagał mu w poszukiwaniu Boga. Zakochany w pięknie świata, zdawał sobie sprawę, że to Duch Święty jest tajemniczym artystą wszechświata, a gdy Jego boskie tchnienie spotka się z geniuszem człowieka, wtedy rozbudzają się ludzkie możliwości twórcze, przejawiające dobro i piękno. Jego własna droga życia, na której dotykał piękna, może poruszyć też serce współczesnego człowieka.

6. Jan Paweł II – Poeta - Literat

Poezje Karola Wojtyły – młodego gimnazjalisty z Wadowic, studenta polonistyki na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, kleryka seminarium duchownego, księdza, biskupa, kardynała i papieża, budzą od chwili wyboru Papieża Polaka na Stolicę Piotrową bardzo duże zainteresowanie. Są one głównym kluczem do poznania duchowego wnętrza Ojca Świętego Jana Pawła II, jego osobistej relacji do Boga oraz jego dojrzewania duchowego. Pokazują jego wizję świata, relacje międzyludzkie, sposób ujmowania wartości i odniesienia do samego siebie³⁴.

Twórczość literacka towarzyszy duchowemu dojrzewaniu Karola Wojtyły już od wczesnych lat gimnazjalnych, kiedy zaczął sobie uświadamiać swoją tożsamość duchową, przez trudne lata wojny i okupacji, burzliwe czasy komunizmu socjalistycznego, aż po przyjęcie odpowiedzialności za kierowanie

³²K. Wojtyła, *Przedmowa*, [w:] M. Kotlarczyk, *Sztuka żywego słowa. Dykcja-Ekspresja-Magia*, nakładem Fundacji Teatru Religijnego w Rzymie oraz przyjaciół Teatru Rapsodycznego, Rzym 1975.

³³Ibid.

³⁴M. Skwarnicki, *Poetycka droga Papieża Wojtyły*, [w:] *Poezje i Dramaty*, s. 7.

Łodzią Piotrową – Kościołem powszechnym w Rzymie. Początki tej drogi duchowej można zobaczyć w czasach nauki w Gimnazjum, w Wadowicach w tekstach, które obrazują pierwsze fascynacje ideowe i próby wyznaczenia własnego miejsca w świecie. Początki były bardzo trudne dla młodego poety Karola Wojtyły. Do tematów, które wtedy podjął, powracał całe życie³⁵.

Poezja Karola Wojtyły robi wgląd w ludzkie relacje, walki indywidualnego sumienia i doświadczenie mistyczne. Poematy przejawiają uderzającą zdolność do wnikania do wnętrza doświadczenia i świadomości drugiego człowieka – na przykład robotnika w nowoczesnej fabryce broni:

*Nie wpływam na losy globu, nie wszczynam wojen.
Czy idę z Tobą, czy przeciw Tobie – nie wiem.
Nie grzeszę.
Dreżczy mnie właśnie to, że nie ja wpływam i nie ja grzeszę,
(...) gotuję fragmenty zniszczeń,
a nie ogarniam całości, nie ogarniam doli człowieczej. (...)
Czy to wystarcza?³⁶.*

Albo kobiety samarytańskiej, którą Jezus spotyka przy studni w Sychar:

*Przenikał we mnie bez trudu
i wstydem wytryskał we mnie i myślą stłumioną od dawna.
Jakby dotykał rytmu w moich skroniach
i znużenie ogromne dźwigał we mnie nagle...
i pieczołowicie...³⁷.*

Czasami starannie opracowane, kiedy indziej w pośpiechu zapisane na marginesach różnych druków, a następnie przekazane do Tygodnika Powszechnego, gdzie redaktorzy drukowali w takiej postaci, w jakiej przyszły, wiersze Wojtyły były sposobem, w jaki ktoś pisze o szczególnej idei albo o doświadczeniu. Były wyrazem refleksji, nawet formą modlitwy. Doświadczenia domagające się tego rodzaju ekspresji Wojtyła mógł czerpać

³⁵ Ks. J. Machniak, *Bóg i człowiek w poezjach i dramatach Karola Wojtyły – Jana Pawła II*, Kraków 2007, s. 7.

³⁶ *Robotnik z fabryki broni*, z: *Profile Cyrenejczyka*, [w:] Wojtyła, *Poezje i dramaty*, s. 54.

³⁷ *Późniejsze rozpamiętywanie spotkania*, z: *Pieśń o blasku wody*, [w:] Wojtyła, *Poezje i dramaty*, s. 32.

z takich osobistych spotkań, jak spowiedź lub bierzmowanie, w małej górskiej wiosce, albo też z wielkich historycznych wydarzeń.

Poeta rzadko chwali czy potępia, najczęściej opisuje. Spojrzenie poety na życie, nad którym rozmyśla, jest głęboko chrześcijańskie. Wbrew pokusie postrzegania życia jako względnie monotonnej przestrzeni, gdzie przyzwoitość nic nie kosztuje, Wojtyła prawie nieustępliwie odsłania fakt, że w każdym życiu znajdujemy dramatyczne napięcie. Nie karci, ale sugeruje swoim czytelnikom, że ten główny wybór, jaki ma przed sobą osoba ludzka we współczesnym świecie, jest wyborem między świętością a utratą własnego człowieczeństwa. Wiedza o tym może być zarówno fascynująca, jak i przerażająca, gdyż mamy tu do czynienia z sacrum. Wojtyła podkreśla, że to spotkanie jest nie do uniknięcia, jeżeli chcemy żyć autentycznie i dojrzałe, zachowując godność własnego życia, i w przyjaźni z innymi³⁸:

*Idź lepiej falą! Idź falą i nie rań stóp –
fala ogarnie cię tak, że nie poczujesz, jak toniesz.*

*Wtedy jednak nadejdzie On i swoje własne jarzmo
Przeniesie na twoje barki. Poczujesz, ockniesz się, zadrżysz³⁹.*

Dzieło literackie Karola Wojtyły rozkwitło w okresie pierwszych dwunastu lat jego kapłaństwa. Wojna, życie w kraju zdominowanym przez komunistów i poszerzające się duszpasterskie doświadczenia i odpowiedzialność, wszystko to stało się ziarnem dla jego poetyckiego i dramatycznego młyna. Wojtyła wybrał pisanie pod dwoma pseudonimami – Andrzej Jawień i Stanisław Andrzej Gruda. Chciał w ten sposób zaznaczyć różnicę między swoim dziełem literackim a pisaniami na temat religii, wiary, moralności i spraw Kościoła, zawsze publikowanym pod własnym nazwiskiem. Karol Wojtyła chciał, by jego praca literacka oceniana była na podstawie jej wartości, a nie jako księżowska ciekawostka⁴⁰.

Sztuki i wiersze Wojtyły były wyrazem przekonania, do którego doszedł wcześniej i które się pogłębiało coraz bardziej – że rzeczywistości nie da się ująć

³⁸ G. Weigel, *Świadek Nadziei*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012, s. 157.

³⁹ *Zanim jeszcze potrafiłem rozróżnić wiele profiliów*, z: *Profile Cyrenejczyka*, [w:] Wojtyła, *Poezje i dramaty*, s. 50.

⁴⁰ G. Weigel, (2012), op. cit., s. 148.

za pomocą tylko jednego narzędzia. Kiedy już został zawodowym filozofem, nauczycielem tego przedmiotu i profesorem, przewodnikiem dla filozoficznej pracy innych, nadal był przekonany, że jedna ze słabości współczesnego życia intelektualnego jest panująca we wszystkich dyscyplinach tendencja do przeświadczenia, że istnieje tylko jeden sposób ujmowania rzeczywistości człowieka.

Literatura – w jego przypadku, sztuki dramatyczne i poezja – może czasem dotrzeć do prawdy, której adekwatnie nie da się ująć ani filozoficznie, ani teologicznie. Jak wielu filozofów dwudziestego wieku, Karol Wojtyła żywił przeświadczenie, że język, czy to naukowy, czy literacki, jest zawsze nieadekwatny do rzeczywistości, którą pragnie uchwycić i przekazać. Toteż literacka działalność Wojtyły nie była jego hobby. Był to inny sposób bycia obecnym w życiu drugiego człowieka poprzez naturalne dla pisarza medium dialogu⁴¹.

Wśród poezji i dramatów Karola Wojtyły – Jana Pawła II, jakie powstały na przestrzeni ponad 60 lat i były dotychczas publikowane wyróżnić można:

Pierwsze utwory noszą datę 1938-1939 – były to: *Ballady beskidzkie*, które nie zostały zachowane i dramat *Dawid*, który również się nie przechował. Natomiast ostatnim poematem mistycznym był *Tryptyk rzymski*, który powstał w 2002 roku.

Do dorobku poetyckiego możemy zaliczyć: psalmy, sonety, czy poematy.

Wśród poezji należy wymienić: *Renesansowy Psalterz* (Księga słowiańska), (1938-1939) Rymowana, swobodna słowotwórczo poezja, odczuwana jako manieryczna polszczyzna poszczególnych wierszy, nie była czymś szczególnym w czasach, gdy licealista z Wadowic czuł potrzebę pisania wierszy. Zdumiewa nas siła przeżycia sakralności świata natury (przede wszystkim górskiej), własnego człowieczeństwa i miłości do ludzi, a zwłaszcza obecności we wszystkim Boga. Przecież te wiersze pisał człowiek świecki, który jeszcze nie myślał być kapłanem. W poezji *Renesansowego psalterza*, wzbogaconego w zagadkowy podtytuł *Księga słowiańska*, narratorem jest Wojtyła jako „słowiański trubadur”⁴².

Następnie powstał w 1939 roku *Harfiarz*- który powstał na użytek teatru rapsodycznego. *Pieśń o Bogu ukrytym* - 1944; kontemplacja piękna natury.

⁴¹ Ibid., s. 149.

⁴² Ks. J. Machniak, (2007), op. cit., s. 6.

Pieśń o blasku wody; Matka - Poemat powstał w 1950 roku. Ma charakter rozmowy, której inspiracji należy szukać w dialogu Chrystusa z Samarytanką przy studni Jakubowej. Poemat składa się z ośmiu pieśni o różnych ilościach wierszy, będących dialogiem między Poetą, Mistrzem i Samarytanką. W tym samym czasie powstaje poemat - *Matka*; jest to doświadczenie miłości macierzyńskiej Maryi, która odegrała szczególną rolę w historii zbawienia. Przybliżyła człowiekowi Boga, stając się Matką Jezusa Chrystusa.

Myśl jest przestrzenią dziwną – powstaje w 1952 roku. Poemat należy do utworów Karola Wojtyły, które zostały zainspirowane wątkami ze Starego Testamentu i z Ewangelii. Poeta zapewnia nas, że warto pójść jego tropem aż do granic swojej duszy, by odkrywać Boga, w którym nie ma żadnych granic⁴³.

Wśród problemów, które znalazły swoje odbicie w utworach poetyckich ks. Karola Wojtyły, na pierwsze miejsce wysuwa się temat pracy ludzkiej i człowieka jako podmiotu – (*Kamieniołom 1956*) oraz wiary jako świadomego aktu człowieka, przez który dokonuje on wyboru Boga - (*Narodziny wyznawców 1961*).

Utwór poetycki pt. *Profile Cyrenejczyka* powstał w 1957 roku, a został opublikowany 30 marca 1958 w „Tygodniku Powszechnym”, pod pseudonimem Andrzej Jawień⁴⁴. Poemat jest medytacją nad postacią Szymona z Cyreny, który został przymuszony do niesienia krzyża Jezusa w czasie drogi na Golgotę.

Poemat *Kościół* z podtytułem *Fragmenty* powstał pod wpływem udziału Biskupa Karola Wojtyły, wikariusza kapitulnego w I sesji Soboru Watykańskiego II od 11 października do 8 grudnia 1962 roku. Tematem centralnym jest Kościół rozumiany jako budowla z kamienia, gdzie dokonuje się liturgia oraz jako wspólnota Ludu Bożego. Świątynią, do której bezpośrednio odnosi się Autor jest Bazylika św. Piotra w Rzymie⁴⁵.

Ważne miejsce w poetyckiej wyobraźni Karola Wojtyły zajmuje Ziemia Święta, pojmowana przede wszystkim jako ziemia Zbawiciela, oraz jako ziemia patriarchów, ziemia obietnicy Boga danej człowiekowi, ziemia wyjścia narodu wybranego, ziemia po której chodzili apostołowie. Do Ziemi tej pielgrzymował wielokrotnie na skrzydłach wyobraźni, usiłując nawiązać bliską relacje

⁴³ Ibid., s. 58.

⁴⁴ A. Jawień, *Profile Cyrenejczyka*, [w:] „Tygodnik Powszechny”, 12/79/1958, s. 4.

⁴⁵ *Kościół*, [w:] K. Wojtyła, (2004), op. cit., s. 133.

z Chrystusem i jego Matką oraz z bohaterami biblijnymi. Doświadczenia spotkania z Ziemią Świętą zawarł w poezjach pod tytułem *Wędrówka do miejsc świętych*, które zostały opublikowane w „Znaku” 1965 roku pod pseudonimem Andrzej Jawień⁴⁶.

Następny poemat *Wigilia wielkanocna* 1966. Data umieszczona w tytule jest wymowna ponieważ wskazuje na rok Millenium chrztu Polski, obchodzone bardzo uroczyście z inicjatywy Prymasa Polski Kardynała Stefana Wyszyńskiego. W czasie Świąt Wielkanocnych wypadała rocznica chrztu króla Mieszka I, który miał miejsce 14 kwietnia 966 roku w Gnieźnie. Poemat *Wigilia wielkanocna* 1966 jest literackim przypomnieniem tego historycznego wydarzenia przez ks. Arcybiskupa Karola Wojtyłę⁴⁷.

Poemat *Mysząc Ojczyzna...* został napisany w 1974 roku i od strony formy i treści jest kontynuacją *Wigilii wielkanocnej 1966*. Został opublikowany po wyborze Kardynała Karola Wojtyły na Stolicę Piotrową w 1979 roku pod pseudonimem Stanisław Gruda. Autor deklaruje swoje przywiązanie i miłość do Ojczyzny, która jest wewnętrzną przestrzenią w jego życiu i sercu. Ojczyzna jest dla niego wielkim dobrem, skarbem ukrytym na dnie duszy⁴⁸.

Rozważanie o śmierci 1975, jest ostatnią poezją opublikowaną przez kardynała Karola Wojtyłę przed wyborem na Stolicę Piotrową. Poeta podejmuje ważny temat egzystencjonalny, jakim jest śmierć. Zbliżanie się do śmierci jest zdaniem poety, zbliżaniem się do kresu i początku jednocześnie, ponieważ „kres uprawy zawiera się już w jej początku”. Fakt śmierci jest powrotem do początku⁴⁹.

Jeden z ostatnich poematów napisanych przez Karola Wojtyłę pod tytułem *Odkupienie szuka twego kształtu, by wejść w niepokój wszystkich ludzi* został napisany w 1978 roku. Poeta podejmuje wewnętrzny dialog z Weroniką, która według tradycji chrześcijańskiej zbliżyła się do Pana Jezusa i otarła Jego twarz w czasie drogi krzyżowej. Dotykając Chrystusa, sama została dotknięta przez dzieło odkupienia. W odróżnieniu od Szymona, ona podeszła dobrowolnie do Jezusa, by wyświadczyć Mu dzieło miłosierdzia.

Owoce wiary – *Stanisław*. Powstał w 1978 roku – tytuł poematu wskazuje na św. Stanisława Biskupa i Męczennika, którego następcą był w Krakowie

⁴⁶ A. Jawień, *Wędrówka do miejsc świętych*, [w:] „Znak”, 6/132/1965, s. 773- 777.

⁴⁷ Ks. J. Machniak, (2007), op. cit., s. 91.

⁴⁸ Ibid., s. 97.

⁴⁹ Ibid., s. 99.

w latach 1963 – 1978. Poeta opisuje moment śmierci męczeńskiej św. Stanisława wchodząc głęboko w jego sytuację. Zgodnie z tradycją, Biskup krakowski został zamordowany mieczem Bolesława w czasie kiedy sprawował Najświętszą Ofiarę. Paradoksalnie, ta śmierć nie zniszczyła młodego Państwa polskiego, lecz bardziej pomogła ukształtować się duchowi narodowemu.

Poeta nie może spocząć, ponieważ jego wrażliwość na świat zewnętrzny i jego przeżycia osobiste nieustannie potrzebują uzewnętrznienia. Nie spoczął również i Jan Paweł II, kiedy wsiadł do łodzi Piotrowej, by prowadzić Kościół po wzburzonych falach współczesnego świata. Poezja towarzyszyła mu także w Wtykanie, w samym sercu Kościoła, stając się sposobem wyrażania tego, co niewyraźalne. W 2002 powstał poemat Jana Pawła II, *Tryptyk rzymski*⁵⁰.

Do dramatów możemy zaliczyć następujące utwory: *Hiob* 1940 – dramat, który powstał na podstawie Starego Testamentu. Poruszone tu zostaje cierpienie, które w ujęciu Karola Wojtyły nie jest zamierzone przez Boga, tylko zostało przez Niego dopuszczone jako konsekwencja wolnej woli człowieka. Nawet jeśli jest ono złem, które niszczy człowieka, w zjednoczeniu z Chrystusem i Jego ofiarą krzyża może stać się środkiem, który przemienia człowieka i pozwala mu uczestniczyć w chwale Jezusa. Bóg nie zostawia człowieka samego z cierpieniem, wiara pomaga mu przyjąć cierpienie.

W pierwszym roku wojny Karol Wojtyła po raz kolejny powraca do tematu okupacji hitlerowskiej i cierpienia narodu, zaznaczając to w następnym dramacie; *Jeremiasz*, który powstał w 1940 roku.

Karol Wojtyła zaczął pisać swoją pierwszą dojrzałą sztukę, *Brat naszego Boga* (1945 – 1950) w wieku dwudziestu pięciu lat, na ostatnim roku w krakowskim seminarium. Był zafascynowany życiem Adama Chmielowskiego – Brata Alberta. Na najgłębszym poziomie dramatyczna akcja w tym utworze jest walką o znaczenie wolności, o znaczenie ludzkiej egzystencji⁵¹.

Kolejnym dziełem Karola Wojtyły jest medytacja o sakramencie przechodząca chwilami w dramat *Przed sklepem jubilera* 1960 rok. Stanowiła ona pogłębienie medytacji dramatopisarza nad walką człowieka o to, by stać się darem, a będąc już nim, przeżyć swój los jako stworzenie uczynione na

⁵⁰ www.sdm.og.pl. (Dostęp 26. 12. 2013 r.).

⁵¹ G. Weigel, (2012), op. cit., s. 151.

obraz Boga⁵².

W nurcie zainteresowań miłością małżeńską, rodziną i ojcostwem, powstaje kolejny dramat Arcybiskupa Karola Wojtyły zatytułowany *Promieniowanie ojcostwa (Misterium)* powstał on w 1964 roku. W dramacie tym autor podejmuje sprawy egzystencji człowieka: samotności, ojcostwa, macierzyństwa, otwarcia na drugiego⁵³.

Do twórczości literackiej Jana Pawła II możemy zaliczyć również słynny wywiad *Przekroczyć próg nadziei* napisany w 1994 roku. Wywiad udzielony włoskiemu dziennikarzowi Vittorio Massoriemu).

Pamięć i tożsamość powstaje w 2005 roku. Jan Paweł II zawarł w niej literacką formę konwersacji. Książka ta porusza zagadnienia mające istotne znaczenie dla losów ludzkości, stawiającej pierwsze kroki w trzecim tysiącleciu⁵⁴.

W roku 1996 powstaje *Dar i tajemnica*, zawierająca wspomnienia i refleksje związane z początkami kapłaństwa Karola Wojtyły. Serdeczny odbiór, głównie ludzi młodych, gdzie czerpali wzorce odnośnie własnego powołania. Proszono Jana Pawła II, by z okazji czterdziestej piątej rocznicy sakry biskupiej i srebrnego jubileuszu posługi na Stolicy Piotrowej napisał dalszy ciąg tamtych wspomnień i tak powstała książka na bazie wspomnień *Wstańcie, chodźmy! 2004 rok*⁵⁵.

W następnej książce Jana Pawła II *Autobiografia*, która powstała w 2002 roku, zobaczymy prostą opowieść o życiu i poglądach Jana Pawła II, i to opowiedzianą jego własnymi słowami. W Autobiografii czujemy że rozmawia z nami ktoś bardzo bliski, kto podzielić się chce swoim losem, mimo trudnych doświadczeń zapala nas do optymizmu, płynącego z głębokiej wiary w Boga bliskiego człowiekowi. Zachęca do obdarowywania miłością i zaufaniem.

*W mojej lekturze i studium zawsze starałem się harmonijnie łączyć
Sprawy wiary, sprawy myślenia i sprawy serca.
To nie są osobne obszary. Każdy przenika i ożywia pozostałe.
W tym przenikaniu się wiary, myśli i serca szczególną rolę odgrywa
Zdumienie nad cudem osoby – nad podobieństwem człowieka do Boga*

⁵² Ibid., s. 153.

⁵³ Ks. J. Machniak(2007), op. cit., s. 149.

⁵⁴ J. Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Kraków 2005, s. 7.

⁵⁵ J. Paweł II, *Wstańcie, chodźmy!*, Wydawnictwo Św. Stanisława BM, Kraków 2004, s. 7.

*Jedynego w Trójcy, nad najgłębszym związkiem Miłości i Prawdy,
Daru wzajemnego życia, które z niego się rodzi
Nad przemijaniem i przychodzeniem ludzkich pokoleń.*

7. Jan Paweł II – Wykładowca, Nauczyciel

W 1951 roku doktor Karol Wojtyła rozpoczął przygotowania do habilitacji profesorskiej, którą ukończył w 1953 roku. Opracował w niej tematy filozoficzno-teologiczne.

W połowie lat pięćdziesiątych, Wojtyła rozpoczął wykłady w Seminarium Duchownym w Krakowie i równocześnie na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Podczas wykładów umiał stworzyć bardzo rodzinny serdeczny nastrój. Na swoje zajęcia przychodził wcześniej, bo wiedział że znajdzie się zawsze ktoś chętny do dyskusji z nim. Studenci bardzo uwielbiali swego profesora, który na zajęcia przychodził w starej połatannej sutannie, szarym, wytartym płaszczu uszytym z materiału na koce i znoszonych butach.

W tamtych czasach pociągi nie zawsze kursowały zgodnie z rozkładem jazdy, ksiądz Karol, który dojeżdżał na wykłady z Krakowa do Lublina, często się spóźniał. Tłumaczył wtedy, że działa według czasu krakowskiego, a nie lubelskiego. Mimo to na swoich wykładach zawsze miał pełną salę studentów. Młodzież siedziała, nie tylko w ławkach, lecz także na podłodze. Nie wszyscy studenci wiedzieli, że połowę pensji ksiądz Karol Wojtyła przeznaczał dla ubogich studentów. W przerwie między zajęciami najczęściej można go było spotkać w kaplicy, gdzie się modlił lub w zaciszu korytarza, odmawiającego brewiarz. Często odwiedzał chorych studentów w domach. To wszystko, czego uczył, potwierdzał każdą chwilą swojego życia⁵⁶.

Nauczycielem pozostał do końca swoich dni. Jako Papież Jan Paweł II przejechał tysiące kilometrów, jako Pielgrzym po całym świecie, by głosić Ewangelię. Dokonań Ojca Świętego nie można tylko podporządkować do podróży. Jego nauczanie to przede wszystkim dorobek piśmienniczy. Jan Paweł II w swoim nauczaniu wyjaśnił prawdy wiary, podejmując także wątki społeczne, dotyczące problematyki codziennej każdego człowieka. Spotykał się z człowiekiem bezpośrednio, a uroczystości z Jego udziałem transmitowane były przez telewizję na całym świecie.

⁵⁶ J. Wilkońska, *Wielcy ludzie Kościoła – Jan Paweł II*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011, s. 75.

W swoim nauczaniu zawsze na pierwszym miejscu stawiał godność i prawa każdego człowieka. Stał się pełnomocnikiem tych, których głos pozbawiono. Piętnował tych którzy sprawują władzę kosztem innych ludzi. Potępiał wszelki terrorizm, przeciwstawiał się takiej walce ze złem, która naraża na cierpienia społeczeństwa a głównie bezbronną ludność.

Ważną sprawą dla Jana Pawła II była kwestia prokreacji i prawo do życia każdego człowieka. Tłumaczył, że małżonkowie są współpracownikami Boga i właśnie w sposób odpowiedzialny muszą podejmować decyzję, by począć, lub nie nowe życie⁵⁷. Miłość małżeńska, narzeczeńska była głównym tematem jego życia.

Od samego początku Pontyfikatu Jan Paweł II przypominał, że Europa jest związana z chrześcijaństwem w sposób nierozzerwalny, że to dziedzictwo nie może zostać w żaden sposób zaprzepaszczone. Cały świat był przekonany, że Jan Paweł II był urodzonym misjonarzem. Jego wszystkie podróże apostołskie pokazały nam, że wszędzie nawiązywał znakomity kontakt z ludźmi wszystkich ras, narodów, szczepów, kultur i religii.

Patrząc na Pontyfikat Jana Pawła II, przyszłe pokolenia dostrzegą nowość w zakresie języka, jakim Kościół porozumiewa się ze światem i docenia to, że ową nowość wniósł człowiek, który przybył z dalekiego kraju i zadbał, by Kościół był bliski wszystkim ludziom.

W epoce globalizacji naturalnym odruchem lęku człowieka jest chowanie się w jakąś swojskość, w to, co znane, wyzwania dzisiejszego świata wymagają wyjścia na spotkanie temu, co niewiadome. Przesłanie Pontyfikatu, wypowiedziane przed ćwierćwieczem słowa: „Nie lękajcie się!” zapadły w pamięć i skierowały uwagę na przeszłość, tradycje i w stronę tego, co nadchodzi. Ojciec Święty był człowiekiem skłaniającym do patrzenia ku przyszłości z nadzieją i ufnością. Przemawiał do młodzieży i wśród niej znajdował zrozumienie, czasami nie było ono pełne ze względu na poziom pojęciowy. Sięgał wtedy do głębi duszy poprzez zmysły. Papież czasów, w których do porozumienia za przewodni obrano język dźwięków i obrazów, dociera tym językiem tam, gdzie rozumem dotrzeć nie można⁵⁸.

Apostolstwo Jana Pawła II jest przykładem jak w różnych okolicznościach głośić słowo Boże bez zniekształcenia, bez manipulacji. Ewangelia pozostaje

⁵⁷ Ibid., s. 77.

⁵⁸ K. Zanussi i in., *Bo piękno na to jest by zachwycalo, Jan Paweł II w kulturze polskiej*, Wydawnictwo Księgarnia Świętego Wojciecha, Poznań 2004, s. 11.

jedynie pustą deklaracją, jeśli nie znajduje swojego urzeczywistnienia w życiu każdego człowieka⁵⁹.

Błogosławiony Jan Paweł II podkreśla, że życie człowieka jest czasami bardzo trudne, naznaczone krzyżem cierpienia i bólu, pomimo wszystko ma sens. Nawet samo zło nie może zniszczyć przekonania o głębokim sensie ludzkiego istnienia. Tego istotnego stwierdzenia nie wolno człowiekowi nigdy stracić. Nawet jeśli by w którymś momencie w życiu się zagubił. Ojciec Święty pokazuje, że życie człowieka powinno być odważnym kroczeniem ścieżkami wiary, nadziei i miłości razem z Jezusem, który jest Drogą, Prawdą i Życiem.

8. Podsumowanie

Papież Polak był nie tylko naukowcem, ale także myślicielem, oryginalnym i racjonalnym. Jak podkreślają jego znajomi Karol Wojtyła myślał w głowach innych oraz pokazywał innym swoje przemyślenia. Nie ulega wątpliwości że jego wiedza pozostawiona w licznych przemówieniach, dokumentach ma charakter mądrościowy, co nadaje jej dodatkowo znaczenia. Podczas całego życia Jan Paweł II, oddawał się posłudze myślenia i do niej wzywał każdego człowieka, a mianowicie ludzi nauki.

Powyższe przemyślenia były próbą podzielenia się z czytelnikami głębią, mądrością i przenikliwością Ojca Świętego, dotyczącą podstaw autentycznego życia społecznego na miarę każdego człowieka.

Słowa pozostawione nam przez błogosławionego Jana Pawła II potwierdzone zostały w Jego życiu. Nie możemy bać się pytań, nawet tych trudnych i najbardziej osobistych. Pytając o Boga, znajdujemy pomoc nie tylko w nauczaniu i przykładzie życia, ale we wstawiennictwie Papieża Jana Pawła II, który mówi do nas: *Nie lękajcie się otworzyć drzwi swojego serca Chrystusowi.*

9. Summary

John Paul II Poet, Man of Letters – Lecturer, Teacher

The literary output of John Paul II comprises a lot of works which were created from his youth to the old age. These are plays, prose, poetry

⁵⁹ S. Szary, Pytając o Boga, Wydawnictwo Michalineum, Warszawa 2013, s. 140.

and encyclicals that depict his reflections based on his personal experience and fate. His stimulating programme show people how to solve existential, social and national problems. His teaching in which he used a concise and suggestive style, brilliant rhetoric of speeches, and picturesque symbolic spectacularity of his pilgrimages created the greatest poem of contemporary times. In his poetry, the Holy Father suggested that we should live in such a way that our life could be turned into a poem for God.

Key words: John Paul II, person, education, teacher, lecturer, culture, art, word, poet, man of letters.

10. Bibliografia

1. Flader F., W. Kawecki, *Portrety Jana Pawła II*, Kraków 2008.
2. Kotlarczyk M., *Sztuka żywego słowa. Dykcja – Ekspresja – Magia*, nakładem Fundacji Teatru Religijnego w Rzymie oraz przyjaciół Teatru Rapsodycznego, Rzym 1975.
3. Jan Paweł II, *Dar i Tajemnica*, Kraków 1996.
4. Jan Paweł II, *Serce pragnie sensu*, (red.) A. Czemarnik, Warszawa 1991.
5. Jan Paweł II, *Autobiografia*, (red.) J. Kiliańczyk – Zięba, Kraków 2002.
6. Jan Paweł II, *Nauczanie społeczne 1983*, Warszawa 1987.
7. Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Kraków 2005.
8. Jan Paweł II, *Wstańcie, chodźmy!*, Kraków 2004.
9. Jawień A., *Wędrowka do miejsc świętych*, [w:] „Znak”, 6/132/1965.
10. Jawień A., *Profile Cyrenejczyka*, [w:] „Tygodnik Powszechny”, 12/79/1958.
11. Machniak J., *Bóg i człowiek w poezjach i dramatach Karola Wojtyły – Jana Pawła II*, Kraków 2007.
12. Skwarnicki M., *Poetycka droga Papieża Wojtyły*, [w:] *Poezje i Dramaty*.
13. Szary S., *Pytając o Boga*, Wyd. Michalineum, Warszawa 2013.
14. Weigel G., *Świadek Nadziei*, Kraków 2012.
15. Wilkońska J., *Wielcy ludzie Kościoła – Jan Paweł II*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011.
16. Wojtyła Karol *Poezje i Dramaty*, Kraków 2004.
17. Zanussi K. i in., *Bo piękno na to jest by zachwycalo, Jan Paweł II w kulturze polskiej*, Wyd. Księgarnia Świętego Wojciecha, Poznań 2004.

Źródła internetowe

18. www.janpawel2.pl
19. www.jp2wielki.xk.pl
20. www.swjakub.pl
21. www.opoka.org.pl
22. www.ekai.pl
23. www.sdm.og.pl

mgr Маріанна Ходаківська

Люблінський католицький університет Івана Павла II

mgr Вероніка Ходаківська

Люблінський католицький університет Івана Павла II

mgr В'ячеслав Ходаківський

Люблінський католицький університет Івана Павла II

Rozdział XV

Екологічне управління в освіті Польщі

1. Короткий опис

У зв'язку з екологічною ситуацією, яка виникла в сучасному світі все більше значення надається екологічному управлінню і управлінню навколишнього середовища.

В даній праці проаналізовано, як здійснюється екологічне управління в шкільній освіті Республіки Польщі. Перш ніж розглядати екологічне управління, впершому розділі вказані основні ланки структури освіти Польщі. В другому розділі екологічна освіта розглядається, як основний чинник, через який здійснюється екологічне управління в шкільній освіті Польщі. В наступних розділах розкривається зміст і різниця між екологічним управлінням та управлінням навколишнього середовища. В праці подається список і основні положення правових документів, які пов'язані з екологічною освітою. В останніх розділах, за допомогою Міжнародних і Державних документів Освіти Польщі, досліджено організацію екологічного управління в дошкільній і шкільній освіті Республіки Польщі, яке здійснюється через екологічну освіту. Роблячи висновки з дослідження всієї праці, вказано значення екологічного управління в вирішенні глобальної екологічної кризи.

Ключові поняття: екологічне управління, управління навколишнім середовищем, структура освіти, екологічна освіта.

2. Вступ

Вже нікому не є новиною, що сучасна екологічна ситуація є настільки глобальною, наскільки тільки можна собі уявити. Швидкий технічний розвиток, хоча приводить людство до суспільного розвитку, але не завжди, так як не правильне використання природних ресурсів привело до деградації природного середовища, що свідчить про низьку екологічну свідомість суспільства¹. Людина без обмежень почала використовувати природні багатства, не думаючи, що цим може призвести до безворотніх змін, які негативно будуть впливати не тільки на природне середовище, а й на здоров'я самої ж людини. Перед людством постала проблема пошуку дій, ідей, які б могли випровадити людство з екологічної кризи. Криза, яка виникла, не є лише екологічною кризою, а кризою економічною, політичною, кризою всебічного розвитку людини, адже теперішній стан виник в результаті зникнення відповідних людських цінностей, відповідної поведінки до навколишнього середовища і тому низької екологічної культури всього людства. Щоб знайти вихід з даної проблеми, необхідно: ввести зміни в щоденну поведінку людини, яка пов'язана з навичками шкідливими для природи; необхідно робити переміни в системі інформації, щоб людство мало можливість сприймати правдиву інформацію про навколишнє середовище і про шляхи вирішення екологічних проблем; необхідно вводити зміни в систему освіти, щоб як найкраще здійснювати екологізацію всього процесу навчання та виховання; необхідно створювати і зміцнювати проєкологічні рухи; заохочувати інших до екологічної діяльності; розвивати проєкологічні діяльності через територіальні уряди та інші природоохоронні дії².

В багатьох країнах Європи, як і в Польщі продовжуються процеси реформування або модифікування певних ланок освіти і в більшості з них важливе значення займає саме управління, так як від ефективного

¹ *Edukacja ekologiczna, Materiały metodyczne*, (red.) H. Zwirska, Wojewódzki Ośrodek Medyczny, Częstochowa 1996, с. 5.

² E. Albińska, *Człowiek w środowisku przyrodniczym i społecznym*, Wydawnictwo KUL, Lublin, 2005 с. 304.

управління змінами залежить ефект реформи³. Тобто, ми бачимо, що для вище сказаних проєкологічних змін необхідне управління, яке б спрямовувало свою діяльність і всі свої елементи на збереження і врівноваження в природному середовищі. Таким управлінням і є екологічне управління, яке реалізовує природо-охоронні зміни в життя суспільства через правові документи, різні заклади, через освіту і іншим подібними шляхами. Екологічне управління на протязі останніх 20 років набуло все масштабнішого значення, і обсяг дій нинішнього екологічного управління суттєво відрізняється від минулого, адже змінювався предмет і об'єкт управління, і тому якщо 20 років тому екологічне управління проводилося на всіх рівнях управління від держави до підприємств, то нинішнє управління охоплює на багато ширший обсяг проблем⁴.

Здійснення ефективного екологічного управління постало як на Державному рівні Польщі, так і на всіх континентах світу. В результаті з'явилося все більше нових понять пов'язаних з екологічною безпекою в світі: екологічний менеджмент, який виконує ефективне екологічне управління; екологічна політика, в якій чітко вказано, що обов'язок виконання охорони і збереження природного середовища є основою для управління і виконувати цей обов'язок є законом⁵; екологічна економіка та ін.

В даній праці проходить аналіз, саме того як здійснюється екологічне управління в системі освіти, оскільки освіта через процес навчання і виховання може якнайкраще вплинути на формування екологічної свідомості і високої екологічної культури. Екологічне управління в системі освіти, перш за все і здійснюється за допомогою екологічної освіти. Екологічна освіта вважається одним з найголовніших шляхів зміни поведінки людини стосовно природного середовища від знищеного до оберігаючого⁶. Метою екологічної освіти є формування

³ К. Gawroński, A. Stefan, *Zarządzanie placówką oświatową*, dom wydawniczy ABC, Warszawa, 2006 с.13.

⁴ Б. Поскробко, Т. Поскробко, *Управление окружающей средой в Польше*, Перевод с польского БНТУ, Минск 2013 с. 14.

⁵ Ibid., с.143.

⁶ В.А.Христофор, Сутність і дидактичні можливості екологічного виховання, Початкова школа № 6, Київ 2007, с. 9-12

високої екологічної культури особистості. Екологічна освіта повинна розпочинатися з дошкільного віку, коли відбувається перше ознайомлення з оточуючим світом, коли відбувається формування почуття відповідальності за себе і оточуючий світ. Правові акти екологічного управління скеровані на наданні можливості безперервного і постійного здобування екологічних знань і навичок, бо лише в такому випадку, людство здобуде необхідні екологічні знання для подолання екологічної кризи.

3. Структура освіти Польщі

Перш ніж розглядати екологічне управління в системі освіти Польщі, необхідно ознайомитися зі структурою освіти, з конструкціями з яких вона побудована.

Педагогічна енциклопедія XXI століття дає визначення поняттю освіта:

Освіта являє собою сукупність освітніх закладів, в яких відбуваються в міру раціональні процеси, які служать формуванню особистості як дитини, молоді, так і дорослої людини; це діяльність скерована на допровадження людини і цілого суспільства до певного рівня розумового і професійного розвитку; це процес, який найкраще реалізовується через розумову діяльність та пізнання різних культурних явищ⁷.

Згідно Закону “Про освіту” від 7 вересня 1991р. (в якому вже було впроваджено багато змін) система освіти охоплює: дошкільні навчальні заклади; початкову школу, гімназію, надгімназійну і артистичну школу; освітньо-виховні заклади; психо-педагогічні консультації; виховні молодіжні осередки; заклади, які забезпечують навчання і виховання учнів в період поза місцем постійного проживання; інститути вдосконалення вчителів; педагогічні бібліотеки; колегії працівників суспільних служб⁸.

Дошкільне виховання охоплює дітей віком 3-6 років. Діти в віці

⁷ Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku, t. 3, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004.

⁸ Ustawa o systemie oświaty z 7 września 1991, tekst jednolity, (Dz.U. 2004, Nr 256. poz. 2572 z późn. zm).

6 років мають обов'язок пройти підготовку до школи в дошкільному закладі, або в дошкільному відділі початкової школи.

Початкова школа ділиться на два етапи: 1-й етап — ранньошкільна освіта, яка охоплює вік від 7(6) до 10 років і яка є перехідною від дошкільного закладу до другого етапу початкової школи, і другий етап початкової школи — діти віком 10-13 років, який власне і має назву початкова школа.

В гімназіях навчання триває три роки, закінчується екзаменами. В залежності від рівня здачі екзаменів в гімназії, учень має можливість продовжувати навчання в наступних надгімназійних школах: професійних школах (3 роки), загальноосвітніх ліцеях (3 роки) і технікумах (4 роки) школах післяліцейних для осіб, які вже отримали середню освіту.

Навчання в вищій школі вважається не наступною ланкою в освіті, а інтегральною частиною системи освіти⁹.

Згідно вищезгаданого Закону “Про освіту” освіта Польщі має забезпечити:

- реалізацію права кожного громадянина Польщі до навчання, права дітей і молоді до навчання і виховання згідно їхнього віку;
- допомогу через школу виховному значенню сім'ї;
- можливість заснування і провадження шкіл;
- застосування змісту, методів і форм організації навчання відповідно до психофізичних можливостей учнів і надання можливості користування з психо-педагогічної допомоги;
- можливість навчання в усіх типах шкіл неповноцінним чи не пристосованим в суспільстві дітям і молоді, згідно з їх індивідуальними потребами;
- можливість неповноцінним учням надати індивідуальне навчання;
- можливість навчання особливо здібним учням через індивідуальні програми і скорочений вид навчання;
- надання доступу навчання в школах, які дають можливість в майбутньому навчатися в вищих школах;
- можливість доповнення освіти дорослим;
- утримання безпечних і гігієнічних умов в здобутті науки;

⁹ Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 30 sierpnia 2005 r.

- поширення серед дітей і молоді знань про принципи зрівноваженого розвитку і формування положень, сприяючих впровадженню цих принципів в місцевий, державний і глобальний стан;

- допомога учням, які залишилися в важкій фінансовій і життєвій ситуації;

- пристосування напрямів і змісту навчання до вимог ринку;

- приготування учнів до вибору професії;

- створення умов для зацікавленості і розвитку здібностей учнів, через позашкільні заняття;

- поширення знань про безпеку і формування відповідних положень до надзвичайних станів¹⁰.

4. Екологічне управління

Управління можна назвати так званою “мандрівкою через хаос” або конструюванням управляючим реальностей, з доступних йому таких елементів, як формально-правові установи, задуми людей і їх реляції, грошові ресурси і право на розпорядження ними¹¹.

Управління навколишнім середовищем включає в себе загальні поняття, до яких відносяться господарювання, управління, керівництво, здійснення адміністративних функцій; і приватні поняття, до яких відносяться управління природокористанням, експлуатування навколишнього середовища, управління оточуючим середовищем, охорона навколишнього середовища та екологічний менеджмент¹². Найчастіше, управління охорони навколишнього середовища включає в себе впровадження процесів урівноваженого використання природних ресурсів, тобто використання природних багатств, без шкоди для природного середовища так, щоб не створювати безворотніх змін в природі. Впровадження цих процесів здійснюється шляхом екологізації суспільства.

¹⁰ Ustawa o systemie oświaty z 7 września 1991, op. cit.

¹¹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie Teoria i Praktyka*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Wydanie V, zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 56.

¹² Б. Поскробко, op. cit., с. 17.

Що ж являє собою екологічне управління і яка суттєва різниця між управлінням навколишнього середовища і екологічним управлінням.

Екологічне управління — це державна та економічна діяльність скерована на дотримання вимог природоохоронного законодавства і на реалізацію природоохоронних цілей, проектів та програм¹³. Як бачимо, об'єктом екологічного управління являється суспільство, та економіка, а об'єкт управління навколишнім середовищем охоплює суспільство, економіку і навколишнє середовище, і тому предметом цього управління являються біотичні та абіотичні фактори, що і відрізняє поняття управління навколишнім середовищем від поняття екологічне управління¹⁴.

Ініціативну і результативну економічну державну діяльність, скеровану на досягнення екологічних цілей, програм та проектів, які розроблені на принципі ефективності та еко-справедливості здійснює екологічний менеджмент, який відповідно являється екологічно безпечним управлінням¹⁵.

5. Екологічне освіта, як головний чинник екологічного управління в освіті

Проникнення екологічних аспектів в освіту відбувається шляхом екологізації систем життєдіяльності і управлінь, і здійснюється методом екологічного управління¹⁶.

Екологічне управління в шкільній освіті здійснюється через екологічну освіту.

Екологічна освіта стосується навчання і виховання, не лише в значенні суто екологічному, коли екологію вважають за біологічну науку, яка вивчає структуру і функціонування природи, залежність організмів між собою та оточуючим світом, але екологічну освіту вважають, також наукою яка охоплює охорону природи та навколишнє середовище¹⁷.

¹³ Л. І. Федулова, *Менеджмент організації*, Либіть, Київ 2004, с. 112.

¹⁴ Б. Поскробко, *op. cit.*, с. 24.

¹⁵ Л.І. Федулова, *op. cit.*, с. 113

¹⁶ В.Я. Шевчук, Ю. М. Салаткін та ін., *Екологічне управління*, Либіть, Київ 2004, с. 20.

¹⁷ М. Parlak, *Edukacja ekologiczna w procesie kształcenia wczesnoszkolnego-zalozenia, program, propozycje metodyczne*, Kielce 2005, с. 9.

Екологічна освіта охоплює: знання про екологію, як: науку, яка вивчає зв'язки та залежності між організмами та навколишнім середовищем; знання про зв'язок екології з іншими науками; основні екологічні поняття; знання з охорони природного середовища в Польщі та цілому світі; знання про дотримання екологічної рівноваги; знання про напрями охорони середовища; знання про засоби і охорону водосховищ; знання про очищення повітря рослинами; знання про забруднення повітря і засоби його охорони від забруднень; знання про загрозу, яка виникає з забруднень та про екологічну кризу; про принципи і етичні норми для охорони природного середовища; знання про місцеві чинники деградації ґрунтів; знання про значення екології та охорони середовища для культурного успадкування людини; знання про екологічні проблеми в місцевих осередках¹⁸.

Одним із головних завдань екологічного управління в освіті є надання можливості безперервної екологічної освіти, тобто екологічна освіта має охоплювати не лише шкільний проміжок, але на протязі всього життя людини. Відповідно, головним завданням екологічної освіти є формування екологічної культури. Екологічна культура характеризується екологічною свідомістю, глибокими знаннями про навколишнє середовище, формуванням високих ідей та цінностей, набуванням навичок вирішувати екологічні проблеми та безпосередньою участю в охороні і збереженні оточуючого середовища¹⁹. Тобто, основними цілями екологічної освіти являється: пізнання мотивів і способів охорони навколишнього середовища; формування навичок спостереження певних явищ в екосистемах, а також вміння робити висновки зі спостережень за природничими явищами і діями людини; формування емоційного ставлення до певних явищ і об'єктів в середовищі людини; формування та укріплення позитивних переконань і поведінки стосовно визначених явищ в оточуючому середовищі²⁰.

Екологічна освіта являє собою навчально-виховний процес

¹⁸ J. Frątczak, *Świadomość ekologiczna dzieci, młodzieży i dorosłych w aspekcie edukacji szkolnej i nieszkolnej*, Bydgoszcz 1995, s.160.

¹⁹ М. Фіцула, *Педагогіка*, Навчальний посібник, 2-е вид., виправлене, доповнене, Академвидав, Київ 2005, с. 281-284.

²⁰ E i J. Frątczakowie, *Edukacja ekologiczna uczniów klas I-III*, Oficyna wydawnictwa TUVEX, Pabianice 1993, s.12.

скерований на розвиток в дитини, молоді чи дорослої особи проекологічних дій і може бути:

- формальною, тобто навчання і виховання дітей і молоді в дошкільних закладах, початкових школах, гімназіях, школах надгімназійних і вищих навчальних закладів, удосконалення екологічних знань і навичок вчителів, які займаються охороною середовища;

- неформальна, яка проводить навчання та виховання через засоби масової інформації, через самонавчання в групах та індивідуально, навчання позашкільне, яке організоване в державних заповідниках, ботанічних садах та інших організаціях, які проводять охоронну діяльність природничого то суспільного середовища²¹.

6. Державно-правові екологічні акти в Польщі

Головним документом Польщі, який скерує до охорони навколишнього середовища є Конституція Республіки Польщі. В ній охорона навколишнього середовища прирівнюється до охорони здоров'я людини. В ній йдеться про те, що охорона навколишнього середовища є одним із найголовніших завдань країни. Конституція запевнює охорону середовища керуючись принципом урівноваженого розвитку, що означає, що всі правні акти охорони середовища повинні здійснюватися згідно урівноваженого розвитку²². Конституція скерована на поширення і удосконалення як власних законів Польщі, так і Міжнародних.

В 1975 році відбулася перша міжнародна конференція ЮНЕСКО і ЮНЕП, на якій обговорювалися питання навчання охоронного навколишнього середовища, було визначено основні цілі і напрямки екологічної освіти, була опрацьована Міжнародна програма освіти навколишнього середовища, а через два роки в Тбілісі була створена Міжнародна конференція, яка стосувалася екологічної освіти²³. В результаті конференції Тбіліської конференції була створена Тбіліська

²¹ A. Klimska, op. cit., c. 15-16.

²² L. Tuszyńska, *Edukacja ekologiczna dla nauczycieli i studentów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006, c. 16.

²³ A. Klimska, op. cit., c. 27.

Декларація, в якій йшлося про введення екологічної освіти в усі етапи навчання²⁴.

3 червня в 1992 році в Ріо-де-Жанейро відбулася конференція на тему “Навколишнє середовище та розвиток”, яка підтверджуючи Декларацію про навколишнє середовище (яка відбулася в Стокгольмі 16 червня 1972 року) продовжила мету встановлення нового, справедливого глобального партнерства між державами, що б забезпечувало захист цілісності глобальної системи навколишнього середовища і його розвитку²⁵. У зв’язку з виникненою екологічною кризою, на цій конференції взяли участь велика кількість держав, в тому числі і Республіка Польща. На конференції було підписано п’ять правових документів:

- Декларація в РІО про навколишнє середовище та розвиток;
- Глобальна програма діяльності;
- Конвенція про Біорізноманітність;
- Конвенція про зміну клімату;
- Конвенція, що стосується лісів і їх охорони²⁶.

Крім того, Республіка Польща має підписано більше 40 конвенцій пов’язаних з раціональним і врівноваженим використанням і охоронно-зберігаючою діяльністю навколишнього середовища.

В 1992 році був підписаний правовий акт, який отримав назву Екологічна Політика Держави. В 2000 році була підписана наступна Екологічна політика держави і надалі продовжувалось підписання нових документів екологічної політики на декілька років. В цьому документі велике значення надається екологічній освіті, головною ціллю якої має бути зміна ментальності суспільства, вплив на зміну поведінки людини в стосунку до природи, а здійснення цієї цілі має відбуватися через багато спрямовуючу освіту в розповсюдженні інформації і вихованні в приязні з природою²⁷.

В 2001 році була підписана Національна стратегія екологічної

²⁴ Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska (Dz. U. 1980 Nr 3 poz. 6).

²⁵ Декларація з навколишнього середовища, затверджено Конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку, Ріо-де-Жанейро, 3-14 червня 1992.

²⁶ A. Klimska, op. cit., s. 28.

²⁷ W. Sobczak, *Edukacja ekologiczna i prozdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2000, s. 13.

освіти, яка отримала назву “Через освіту до урівноваженого розвитку”. В цьому документі описується вивчення екологічної освіти на всіх освітніх рівнях з ціллю екологічного розвитку всього суспільства.

Також до екологічних документів можна віднести і Розпорядження Міністра Національної освіти і спорту від 26 лютого 2002 р., в якому прийняті Базові навчальні програми для дошкільної, початкової освіти, гімназій та надгімназійних шкіл. Це Розпорядження можна і потрібно занести до документів екологічної освіти, оскільки надається важливе значення екологізації всього навчального періоду, який має бути безперервним і продовжуватися на протязі всього життя. Інтегроване навчання повинно охоплювати: пробудження в дітей і молоді до контакту з природою, спостереження за природничими процесами, тематику пов'язану з охороною навколишнього середовища в найближчій місцевості²⁸.

Крім того існують ще такі важливі правові акти охорони і вивчення навколишнього середовища:

- Закон від 27 квітня 2001 р., Право охорони навколишнього середовища — Dz. U. 2001, № 62, roz. 627;

Закон від 16 квітня 2004 р. Про охорону природи - Dz U 2004, № 92, roz. 880;

Закон від 27 квітня 2001 р. Про відходи – Dz. U. 2001, № 62, roz. 628;

Закон від 18 липня 2001 р. Про, що стосується води – Dz. U. 2001, № 115, roz. 1229;

Закон з 12 березня 2004 р. Про державну систему еко-управління і аудиту (ESMAS) – Dz. U. 2004, № 70, roz. 631;

Закон від 20 квітня 2004 року про речовини, які пошкоджують озоновий шар –Dz. U. 2004, № 121, roz. 1263²⁹.

7. Екологічне управління в дошкільній та початковій освіті, в гімназії і школах надгімназійних

Дошкільна освіта керується Законом Про освіту від 7 вересня 1991

²⁸ А. Klimska, op. cit., с. 33.

²⁹ L. Tuszyńska, op. cit., с.16.

р. і здійснюється відповідно до вимог, які зазначені в Базовій навчальній програмі виховання дошкільного для дошкільних закладів, відділів дошкільних закладів в початкових школах та інших форм дошкільного виховання.

В Республіці Польщі більшість документації процесу навчання та виховання проводить школа, та інші навчальні заклади, а спосіб їх провадження і перебіг навчання та виховання регулює розпорядження Міністра Національної Освіти і Спорту від 19 лютого 2002 р. в справі способу провадження державними дошкільними закладами, школами і закладами документації проходження навчання, виховної і опікуючої діяльності і видів цієї документації (Dz. . 2004 . № 214, . 2179)³⁰.

Екологічна освіта розпочинається вже в дошкільному віці. В цьому віці діти ще не мають поділу занять на предмети чи уроки. Завдання, яке постає перед викладачем не є легким, бо вимагає багато методичної роботи, а також добре розвинутих організаційно-виховних здібностей³¹.

Відповідно до Базової навчальної програми, дитячі шкільні заклади повинні виконувати опіку, навчання і виховання дітей дошкільного віку. В цьому віці екологічна освіта відбувається в таких освітніх просторах: навчання суспільних навичок, навчання самообслуговування, культурних та гігієнічних навиків, розвитку мови дітей, інтелектуальному розвитку, в вихованню здорового способу життя та фізичній культурі, впровадження дітей в дбайливість власної безпеки і інших, виховання через мистецтво, розумовий розвиток, в допомозі дітям зрозуміти деякі атмосферні явища і попередженню їх загрози, виховання дбайливого ставлення до рослин і тварин, навчання читати і писати. Кожен з описаних просторів в більшій чи меншій мірі приводить дитину до сприйняття природного світу.

В дошкільному віці найкращими методами праці з дітьми є активізація, розвиток уяви, відчуття справедливості і відповідальності і відчуття добра і зла³².

Екологічне навчання дошкільнят проходить через все навчання

³⁰ K. Gawroński, op. cit., s.109.

³¹ W. Sobczak, op. cit., s. 52.

³² T. Staniec, M. Celegrat, *Edukacja ekologiczna w szkole podstawowej*, w: *Ochrona środowiska w nauczaniu i wychowaniu*, (red.) M.R. Dudzińska, L. Pawłowski, Lublin 1993, s. 196.

дошкільної освіти, оскільки в цьому віці діти потребують і збагачуються новою інформацією, а природне середовище світу являється найбагатшим джерелом інформації для дітей.

Початкова освіта Польщі здійснюється відповідно до Базової навчальної програми загальної освіти для початкових шкіл.

Для забезпечення безперервності в навчанні, що є особливо важливим в екологічній освіті, кожен вчитель повинен знати Базову навчальну програму дошкільної освіти, так як і вчителі дошкільних закладів повинні знати Базову навчальну програму початкової середньої освіти.

Як вже повідомлялося раніше, початкова школа ділиться на два етапи.

Згідно вищеподаного документу перший етап початкової школи має легко провести дитину від дошкільного закладу до другого етапу початкової школи. Навчання на першому етапі початкової має ціль допомогти дитині в інтелектуальному, емоційному, суспільному, етичному, фізичному і естетичному розвитку, тобто має допомогти в інтегральному розвитку дитини.

Екологічна освіта учнів здійснюється в природничому, фізичному, етичному і здоров'я-охоронному освітньому просторах, але не замикається лише на них, а поширена на інші.

Навчання в 1-3 класі етапі початкової школи відбувається в інтегрованій системі навчання. Основне навчання і виховання проводить один вчитель. Заняття з музики, малювання, іноземної мови, інформатики можуть проводити інші вчителі з відповідною класифікацією. Навчання відбувається без поділу на предмети в спіральному викладі, тобто спочатку постійно повторюється матеріал з попередніх занять, а потім поступово матеріал розширюється.

Перший етап початкової школи є найбільш важливим в формуванні екологічної культури та свідомості людини. Останнім часом, зміни які впроваджуються екологічним управлінням в систему дошкільної освіти, як Польщі, так і багатьох інших держав, стосуються саме дітей 1-3 класу початкової школи. Адже, в цьому віці діти на чуттєвому рівні мають найбільший зв'язок з природнім середовищем. Перші відкриття про оточуючий світ відбувається на емоційному рівні з відповідною

поведінкою³³.

Відповідно до вимог Базової навчальної програми навчання про природничі явища не може здійснюватися виключно в школі, а повинно також здійснюватися поза школою на відкритому середовищі. Крім того, в школі повинні бути створені куточки природи, де учні можуть спостерігати і приймати участь в догляді за об'єктами живої природи.

Базова навчальна програма в другому етапі початкової школи містить в собі багато елементів екології і навколишнього середовища³⁴.

Другий етап початкової школи скерований на продовження навчання елементарних способів пізнання світу, а саме в сфері культури і комунікативних здібностей. В цьому періоді виробляється поведінка дитини в стосунку до оточуючого світ і відбувається формування власних переконань, цінностей і будовання міжлюдських реляцій.

Навчання з основних предметів відбувається на предметній основі, а інші предмети вивчаються в групах для інших предметів. В цей період збільшується обсяг пізнання навколишнього світу. На цьому етапі навчання учень розпізнає ситуації, які загрожують здоров'ю та життю. Свідомо діє охороняючи своє здоров'я та інших людей. Найбільше екологічних знань здобуває на заняттях природи, і інших дисциплінах. Після закінчення навчання школи початкової діти здають екзамени і отримують свідоцтво закінчення початкової школи, з яким вступають до гімназії.

В гімназіях навчається молодь віком 13-16 років, де продовжує надалі вивчення предметів гуманітарних і природничо-математичних наук, а в кінці навчання здає екзамени, результат чи рівень яких впливає на подальший вибір в надгімназійні заклади.

Гімназія, як і початкова школа є обов'язковою для навчання і триває 3 роки. Одним із завдань гімназії є допомога учням у визначенні своїх зацікавлень та інтересів, для подальшого навчання в 3-річних школах професійних школах, чи 3-річних ліцеях чи 4-річних техніках³⁵.

Екологічне управління надалі через екологічну освіту поширює екологічне навчання та виховання. Елементи екологічної освіти

³³ М. Фицула, *op. cit.*, с. 281-284.

³⁴ MW. Sobczak, *op. cit.*, с. 55.

³⁵ <http://www.buwiwm.edu.pl/publ/system/index4.htm>. (Dostęp 28.12.2013 r.).

можуть вивчатися як на природничих науках, так і поширюватися на всі інші предмети. Зацікавлення учнів екологічною діяльністю можна здійснювати через провадження природничих журналів і спільний пошук в них найцікавіших фактів; через приготування плакатів, фотографій пов'язаних з охороною навколишнього середовища; через спільну організацію екологічних конкурсів, екологічних вечоринок; через створення шкільних ділянок, догляду за звір'ями³⁶.

Далі екологічна освіта продовжується у вищих навчальних закладах. В Польщі функціонує приблизно 380 навчальних закладів, різної організації та різного рівня організації³⁷.

В вищих навчальних закладах здійснюється формальна екологічна освіта і має за ціль, навчити студентів самостійно і ефективно протидіяти шкідливим чинникам середовища, а після вищої школи - неформальна екологічна освіта, яка здійснюється в різних інституціях, організаціях, екологічних закладах, природних заповідниках, ботанічних парках, через екологічні рухи і т. п.³⁸.

8. Підсумовування

Екологічне управління займає велике значення як в системі освіти Польщі, так і державах всього людства.

Екологічне управління в системі освіти Польщі здійснюється через екологічну освіту і через правові акти створює необхідні умови для розвитку екологічної освіти. Останній час все більшого розширення набуває екологічне управління в освіті. З'являється все більше правових документів екологічного спрямування. В новозатверджених Навчальних програмах все більше значення надається екологізації навчальних занять на міжпредметній основі. Екологічне управління скеровує всі правові акти до вимоги екологізації дітей та молоді за принципом безперервності і постійності, тобто на протязі всього життя.

Зробивши висновок з усього вище вказаного, можна аргументовано

³⁶ A. Klimska, op. cit., c. 18.

³⁷ J. Górniewicz, E. Klimiuk, I. Kozłowska, *Zarządzania systemem zapewniania jakości kształcenia w szkole wyższej i jego monitorowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-mazurskiego, Olsztyn 2004, c. 13.

³⁸ Ibid., c. 18-19.

ствердити, що подолання теперішньої екологічної ситуації в основну чергу залежить від ефективності екологічного управління в освіті.

9. Summary

Ecological management in education system of Poland

In connection with an ecological situation, that arose up in the modern world an all greater value gets to the ecological management and management of environment.

In this labour it is analysed as an ecological management comes true in school education of Republic of Poland. Before to examine an ecological management, in the first division basic links are indicated structure education of Poland. In the second division ecological education is examined, as a basic factor through that comes true ecological management in school education of Poland. In next divisions maintenance and difference open up between an ecological management and management of environment. A list and substantive provisions of legal documents are given in labour, what пов'язані with ecological education. In final chapters, by means of the International and State documents of Formation of Poland, organization of ecological management is investigational in preschool and school formation of Republic of Poland. what comes true through ecological education. Drawing conclusion from research of all labour, the value of ecological management is indicated in the decision of global ecological crisis.

Key words: ecological management, management an environment, structure of education, ecological education.

10. Література

1. Albińska E., *Człowiek w środowisku przyrodniczym i społecznym*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.
2. *Edukacja ekologiczna, Materiały metodyczne*, (red.) H. Zwirska, Wojewodzki Ośrodek Medyczny, Częstochowa 1996.
3. *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku, t. 3*, Wydawnictwo Akademickie „

Żak”, Warszawa 2004.

4. Frączak J., *Świadomość ekologiczna dzieci, młodzieży i dorosłych w aspekcie edukacji szkolnej i nieszkolnej*, Bydgoszcz 1995.

5. Frączakowie E. i J., *Edukacja ekologiczna uczniów klas I-III*, Oficyna wydawnictwa TUVEX, Pabianice 1993.

6. Gawroński K, Stefan A., *Zarządzanie placówką oświatową*, dom wydawniczy ABC, Warszawa 2006.

7. Górniewicz J., Klimiuk E., Kozłowska I., *Zarządzania systemem zapewniania jakości kształcenia w szkole wyższej i jego monitorowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-mazurskiego, Olsztyn 2004.

8. Klimska A., Klimski M. , *Edukacja ekologiczna w polskiej szkole*, (red.) J.M. Dołęgi, Episteme 90(2009) Wydział Filozofii Chrześcijańskiej Uniwersytetu Kardynała S.Wyszyńskiego, Wydawnictwo Wszechnicy Mazurskiej AUM, Olecko 2009.

9. Konstytucja Rzeczypospolitej Polski z dnia 2 kwietnia 1997 r.

10. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie Teoria i Praktyka*, 2sza Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Wydanie V ,zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

11. Łuczyński J., *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydanie I, Kraków 2011.

12. Parlak M., *Edukacja ekologiczna w procesie kształcenia wczesnoszkolnego-założenia, program, propozycje metodyczne*, 2005.

13. Podstawa Programowa kształcenia ogólnego dla gimnazjów i szkół Ponadgimnazjalnych, których ukończenia umożliwia uzyskanie świadectwa dojrzałości po zdaniu egzaminu maturalnego.

14. Podstawa Programowa kształcenia ogólnego dla szkół podstawowych.

15. Podstawa programowa wychowania przedszkolnego dla przedszkoli, oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych oraz innych form wychowania przedszkolnego.

16. Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 30 sierpnia 2005 r.

17. *Przez edukację do zrównoważonego rozwoju*. Narodowa Strategia Edukacji Ekologicznej, Warszawa 2001.

18. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2008 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół.

19. Sobczak W., *Edukacja ekologiczna i prozdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2000.
20. Staniec T., Celegrat M., *Edukacja ekologiczna w szkole podstawowej*, [w:] *Ochrona środowiska w nauczaniu i wychowaniu*, (red.) M.R. Dudzińska, L. Pawłowski, Lublin 1993.
21. Tuszyńska L., *Edukacja ekologiczna dla nauczycieli i studentów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa.
22. Ustawa o systemie oświaty z 7 września 1991 (tekst jednolity – Dz. U. 2004, Nr 256, poz. 2572 z późn. zm).
23. Ustawa z dnia 16.04. 2004 r. o ochronie przyrody (Dz. U. 2004 № 92 poz. 880).
24. Ustawa z dnia 27.04.2001r. prawo ochrony środowiska (Dz. U. 2001 № 62 poz. 627).
25. Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska (Dz. U. 1980 Nr 3 poz. 6).
26. Декларація з навколишнього середовища, затверджено Конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку, Ріо-де-Жанейро, 3-14 червня 1992.
27. Поскробко Б., Поскробко Т., *Управление окружающей средой в Польше*, Перевод с польского БНТУ, Минск 2013.
28. Федулова Л.І. , *Менеджмент організації*, Либіть, Київ 2004.
29. Фіцула М., *Педагогіка, Навчальний посібник*, 2-е вид., виправлене, доповнене, Академвидав, Київ 2005.
30. Христофор А., *Сутність і дидактичні можливості екологічного виховання*, Початкова школа № 6, Київ 2007.
31. Шевчук В.Я., Салаткін Ю. М. та ін., *Екологічне управління*, Либіть, Київ 2004.

Джерела з інтернету

32. <http://www.buwiwm.edu.pl/publ/system/index4.htm>
33. http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_04/97b75873145cdf7e7695ed9573147c78.pdf