

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

**mgr Magdalena Chałupczak**

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

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

dr hab. inż. Justyny Bugaj, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza 2023

## Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....	5
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	7
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	10
5. Wnioski z badań.....	11
6. Kierunki dalszych badań.....	12
7. Wartość dodana pracy.....	14
8. Plan pracy.....	16

## 1. Przesłanki wyboru tematu pracy

System edukacji stanowi o całokształcie działań służących kształceniu i wychowaniu ludzi funkcjonujących w jego obrębie. Daje on podstawy do rozwoju społecznego i zawodowego. Jego działanie wpływa także na funkcjonowanie społeczeństwa oraz na sposób podnoszenia kompetencji społecznych w celu przystosowania się do zmieniającej się rzeczywistości. Realizacja zróżnicowanych celów systemu edukacji odbywa się poprzez proces zarządzania.

System edukacji zarządzany jest przez Ministerstwo Edukacji i Nauki, której deleguje zadania samorządom terytorialnym. Oznacza to połączenie scentralizowanego zarządzania (tj. ustaw/rozporządzeń leżących w gestii ministra) i zdecentralizowanej administracji samorządowej, za którą odpowiadają władze lokalne. W miastach i na terenach gminnych zespoły szkolno-przedszkolne (dalej: ZSP) powstają na podstawie wyłącznej decyzji jednostek samorządu terytorialnego, zgodnie z art. 92 ust. 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe<sup>1</sup>. Powstawanie ZSP stanowi etap racjonalizacji sieci szkół i placówek oświatowych. Łączenie różnych typów jednostek (tzn. przedszkola, szkoły) w zespoły i powierzenie ich prowadzenia jednemu zarządzającemu podmiotowi usprawnia proces organizowania zajęć oraz wprowadzania przesunięć kadrowych, zainicjowanych m.in. przeobrażeniami administracyjno-organizacyjnymi.

Termin *zaangażowanie organizacyjne* (dalej: z.o.) to związek lub więź, jaką pracownicy mają ze swoją organizacją, czyli *de facto* ze swoim pracodawcą. Zatem zaangażowanie organizacyjne wiąże się z poczuciem, że pracownik poprzez umowę o pracę jest związany zarówno osobiście, jak i zawodowo z organizacją, w której pracuje. Zaangażowanie organizacyjne stanowi o rozumieniu i wspieraniu celów organizacji, takich jak: wzrost wydajności w postaci wyników pracy, akceptacji zmian, produktywności, innowacyjności, kreatywności, uczenia się, ale także obniżenia kosztów operacyjnych. Na potrzeby rozprawy zaangażowanie organizacyjne będzie rozpatrywane w trzech wymiarach, tj.:

- 1) wymiarze organizacyjnym; 2) wymiarze kulturowym oraz 3) wymiarze pracowniczym<sup>2</sup>.

Należy podkreślić, że termin ten jest ściśle związany z rozumieniem i wspieraniem realizacji celów organizacji przez pracowników i jest szczególnie istotny w aspekcie funkcjonowania organizacji publicznych. Przybliży sposób rozumienia ludzi, ich rozwoju zawodowego oraz poczucia dumy i przynależności do organizacji.

---

<sup>1</sup> Ustawa z 14 grudnia 2016r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2018 r. poz. 996 ze zm.).

<sup>2</sup> M. Chałupczak, J.M. Bugaj, *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, (red.) A. Sopińska, A. Modliński, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020, s. 347–350.

Drugim pojęciem, istotnym dla dalszych rozważań, jest *efektywność organizacyjna* (dalej: e.o.) rozumiana jako „sposób przystosowania się do warunków otoczenia”, mający związek z wielowymiarowym charakterem działań osób zarządzających. Są one spójne z funkcjonowaniem organizacji i określają jej skuteczność (termin e.o. używany jest zamiennie z pojęciem skuteczności organizacyjnej), determinując jej rozwój. Wieloaspektowy charakter e.o. występuje dualnie, w znaczeniu węższym i szerszym. W znaczeniu węższym – e.o. wyrażana jest w ilości. W drugim przypadku – „e.o. łączy cechy mierzalne i niemierzalne”. Wskazane dwa pojęcia (e.o. i z.o.) stanowią kluczowe determinanty zarządzania zarówno dla praktyków, jak i teoretyków zarządzania.

Wśród istotnych przesłanek, które uzasadniają podjęcie wyboru tematu pracy doktorskiej należą:

- niewielka jak dotąd liczba opracowań naukowych dotyczących zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych, a szczególnie w zakresie zespołów szkolno-przedszkolnych;
- potrzeba dokonania analizy efektywności organizacyjnej jako kategorii oceny działań podmiotów sektora publicznego;
- wymóg określenia zaangażowania organizacyjnego jako działania umożliwiającego pomiar, jak i ocenę wykorzystania zasobów podmiotów sektora publicznego;
- niesłabnące zainteresowanie efektywnością organizacyjną jako wielowymiarową kategorią oceny wyników organizacyjnych, ujawniające się w publikacjach z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości oraz
- konieczność wskazania na zaangażowanie organizacyjne jako na składową efektywności organizacyjnej, która stanowi o jakości świadczonych usług w sektorze publicznym.

Powyższe ustalenia doprowadziły do zidentyfikowania luki badawczej w kontekście wyraźnego braku dotychczasowych rozwiązań we wskazanym zakresie, tj. w określeniu efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych oraz pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego.

Praca doktorska została przygotowana z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości w nurcie praktycznym na poziomie zarządzania funkcjonalnego w subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi w typie zarządzania publicznego, co stanowi istotne wyzwanie zarówno dla praktyków, jak i dla teoretyków zarządzania<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> M. Szarucki, *Evolution of managerial problems from the perspective of management science*, „Business: Theory and Practice”, vol. 16, no. 4, 2015, s. 362–372.

## 2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Celem głównym pracy było określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych. Do zrealizowania tak sformułowanego celu posłużyły cele cząstkowe i pytania badawcze, przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Cele i pytania badawcze wykorzystane w rozprawie

Rodzaj	Rozdz.	Pytania badawcze	Cele
Teoretyczno-poznawcze	1	W jaki sposób w literaturze przedmiotu definiuje się efektywność organizacyjną?	Przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z efektywnością organizacyjną.
	2	Jak przedstawiciele nauk o zarządzaniu definiują zaangażowanie organizacyjne?	Przegląd i usystematyzowanie pojęć dotyczących zaangażowania organizacyjnego.
	3	Czym różnią się zespoły szkolno-przedszkolne od innych instytucji publicznych?	Charakterystyka zespołów szkolno-przedszkolnych.
Metodyczne	4	Jak określić kryteria efektywności organizacyjnej w zespołach szkolno-przedszkolnych?	Konceptualizacja efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych.
		Jak określić poziom zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?	Opracowanie procedury badawczej z uwzględnieniem metod technik i narzędzi badawczych.
Empiryczne	5	Jakie relacje istnieją pomiędzy efektywnością organizacyjną a poziomem zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?	Określenie relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym w zespołach szkolno-przedszkolnych.
Praktyczne	6	Jakie rekomendacje zostały zidentyfikowane w oparciu o analizę literatury przedmiotu i przeprowadzone badania empiryczne dla kierujących zespołami szkolno-przedszkolnymi?	Sformułowanie rekomendacji dla zarządzających zespołami szkolno-przedszkolnymi w celu zwiększenia efektywności organizacyjnej i zmiany poziomów zaangażowania organizacyjnego zespołów szkolno-przedszkolnych.

Źródło: opracowanie własne.

Dokonany przegląd ujęć teoretycznych i usystematyzowanie pojęć związanych z efektywnością organizacyjną, zaangażowaniem organizacyjnym oraz zespołami szkolno-przedszkolnymi stanowi część pierwszą dysertacji. Na jej podstawie opracowano cele szczegółowe, które zgodnie z literaturą przedmiotu, zostały skategoryzowane jako cele:

- metodyczne – ze względu na przedstawienie autorskiej konceptualizacji efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych zastosowanych w procesie badawczym;
- empiryczne – dotyczące określenia relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym;
- praktyczne – mające postać sformułowanych rekomendacji przydatnych w zarządzaniu zespołami szkolno-przedszkolnymi w zakresie zwiększenia efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego.

Tak określone cele szczegółowe, pozwoliły na dalsze ukierunkowanie prac. Działania te stały się podstawą do sformułowania hipotezy głównej, zakładającej, że: **w zespołach szkolno-przedszkolnych można – na potrzeby budowania zaangażowania organizacyjnego – opracować zbiór kryteriów charakteryzujących efektywność organizacyjną.**

### 3. Przebieg badań i struktura pracy

Podstawę przyjętego w rozprawie procesu badawczego stanowiło określenie problemu badawczego, uszczegółowionego w celach i hipotezie badawczej. Wyjściowym etapem prac były studia literaturowe, których wyniki przedstawiono w rozdziałach teoretycznych. Działania te dały podstawę do wyodrębnienia metod, technik i narzędzi badawczych. Przed przystąpieniem do badań właściwych przeprowadzono badanie wstępne. Podczas tej fazy zgłoszone przez ankietowanych uwagi zostały uwzględnione w modyfikacji kwestionariusza głównego badania. Zaplanowane badania w paradygmacie ilościowym i jakościowym przeprowadzono na terenie województwa śląskiego i małopolskiego w zespołach szkolno-przedszkolnych (ZSP) . W ramach realizacji poszczególnych etapów prac badawczych i osiągnięcia zamierzonego celu przeprowadzono sekwencję działań w określonej kolejności i formie, z uwzględnieniem metod, technik oraz narzędzi badawczych. Procedura badawcza, służąc rozwiązaniu problemu, obejmowała:

- **Zdefiniowanie problemu** – była to pierwsza faza, będąca wskazaniem obszaru niewiedzy inicjującym poszukiwanie odpowiedzi w prowadzonych badaniach.
- **Przegląd literatury przedmiotu** – pozwolił na wskazanie braku kompleksowych opracowań dotyczących współzależności pomiędzy e.o. i z.o.
- **Sformułowanie hipotezy, określenie celów i powiązanie z pytaniami badawczymi** – umożliwiło wskazanie związków i zależności pomiędzy e.o. organizacyjną a z.o. w określonym miejscu, czyli ZSP. Wynikiem tego etapu badawczego miało być prawdopodobne rozwiązanie problemu badawczego.
- **Wybór metod, technik i narzędzi badawczych** – dobór metod i technik był skorelowany z narzędziami badawczymi w celu uchwycenia złożonej zależności zachodzącej między e.o i z.o. Spośród narzędzi badawczych, na potrzeby pracy, zostały opracowane: kwestionariusz ankiety dla pracowników pedagogicznych, kwestionariusz ankiety dla pracowników administracji, kwestionariusz ankiety dla rodziców dzieci z ZSP oraz scenariusze wywiadu dla: dyrektorów i eksperta branżowego.
- **Badanie wstępne** – przeprowadzono badania pilotażowe na próbie 40 osób (po 20 w każdym województwie). Podczas tej fazy zgłoszone zostały uwagi dotyczące konstrukcji kwestionariusza, badani zasugerowali zmianę kolejności bloków tematycznych oraz uwagi dotyczące przeformułowania stwierdzeń w kwestionariuszu.
- **Badania właściwe w podejściu ilościowym i jakościowym:** zakres przestrzenny prowadzonych badań obejmował województwo śląskie i małopolskie. Zgodnie z posiadanymi danymi zespoły ZSP, według RSPO (rejestr szkół i placówek

oświatowych), w województwie śląskim stanowią 2 432 jednostki, a w województwie małopolskim ich liczba wynosi 494. Badania ilościowe zostały przeprowadzone na trzech grupach respondentów, do których należeli nauczyciele, rodzice oraz pracownicy administracji. Badania w podejściu jakościowym zrealizowano wśród dyrektorów ZSP oraz eksperta branżowego. Wywiad miał otwartą i elastyczną formę. Badania w podejściu jakościowym stanowiły uzupełnienie podejścia ilościowego w celu ujęcia doświadczeń i bardziej szczegółowego kontekstu problemu badawczego.

- **Uporządkowanie materiału badawczego** – pozwoliło to na zebranie rozważań teoretycznych i badań empirycznych przeprowadzonych w ramach dysertacji.
- **Analiza badań** – była finalnym etapem procedury badawczej, której częścią była analiza danych oraz określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w ZSP.
- **Przygotowanie wniosków z badań** – wskazano możliwości ich implementacji w ZSP oraz rekomendacje dla kierujących tymi jednostkami.
- **Kierunki przyszłych badań** – określono zagadnienia, które można opracować na kolejnych szczeblach nauczania w systemie edukacji, z uwzględnieniem zróżnicowanych perspektyw (badania w podejściu ilościowym i jakościowym), w tym perspektywy europejskiej.

Struktura treści dysertacji uporządkowana została w klasycznym ujęciu, tj. teoria, metoda, empiria i aplikacja.

Badania zostały przeprowadzone poprzez zastosowanie podejścia mieszanego, czyli jakościowego i ilościowego, z wykorzystaniem – triangulacji metod badawczych. Narzędziami badawczymi były kwestionariusze ankiet oraz scenariusze wywiadów dla poszczególnych grup respondentów wskazanych w tabeli 2.

Tabela 2. Metody i narzędzia z uwzględnieniem grup respondentów

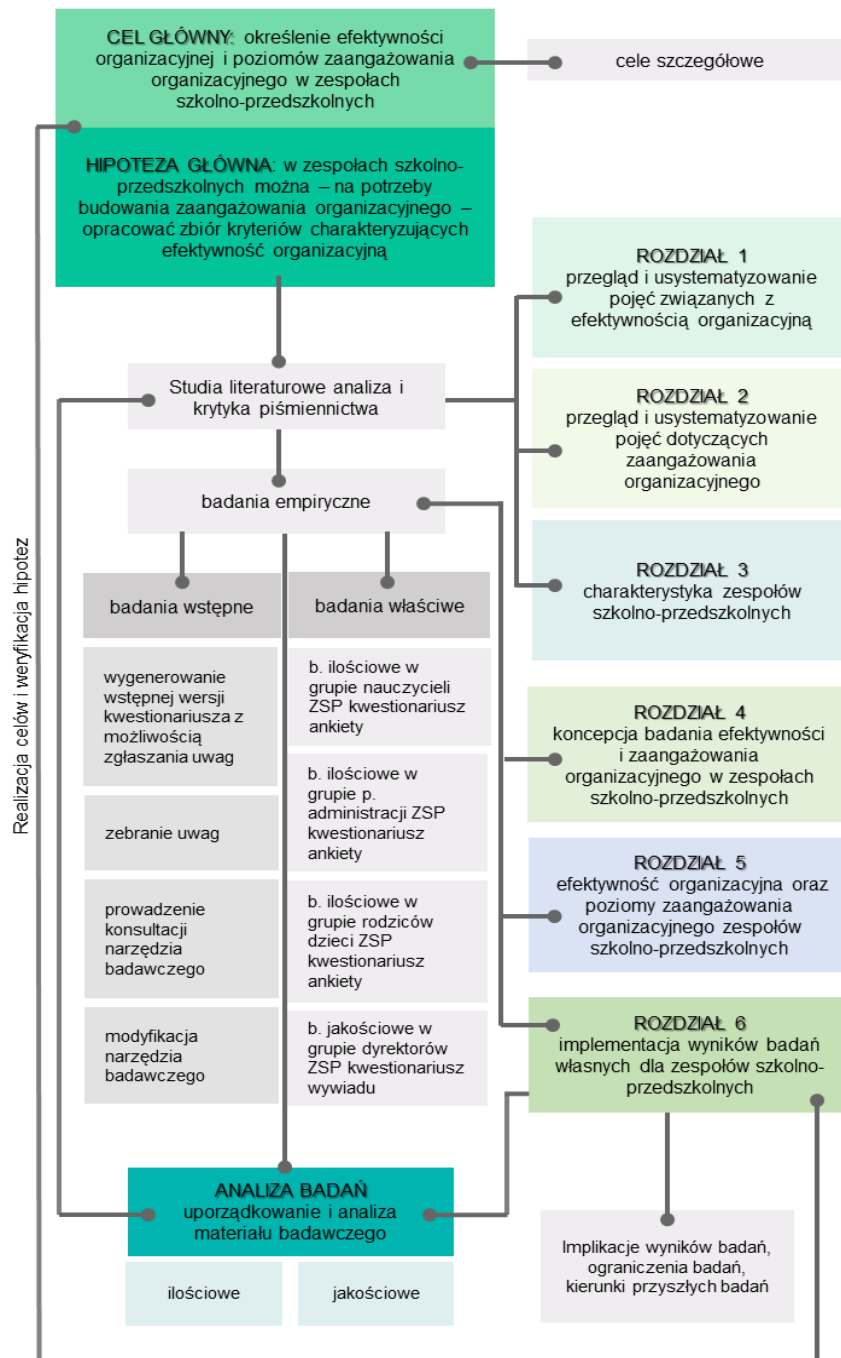
grupa respondentów	zastosowana metoda	zastosowane narzędzie	zastosowane techniki
nauczyciele	metody ilościowe – statystyczne	kwestionariusz ankiety	ankietowanie
rodzice dzieci ZSP	metody ilościowe – statystyczne	kwestionariusz ankiety	ankietowanie
p. administracji	metody ilościowe – statystyczne	kwestionariusz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

Źródło: opracowanie własne

Dane jakościowe, pochodzące z wywiadów, zostały potraktowane jako uzupełnienie dla danych zebranych w podejściu ilościowym. Proces badawczy został przedstawiony w sposób graficzny na rysunku 1.



Rysunek 1. Proces badawczy



Źródło: opracowanie własne

#### 4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Uzyskane wyniki badań podkreślają złożoność problemu badawczego, jak również problematyczność ograniczeń oraz możliwości wykonawczych. Rezultaty pytań badawczych, wysuniętych w oparciu o hipotezę główną, pozwoliły na ich uzasadnienie (por. Tab. 3).

Tabela 3. Rezultaty pytań badawczych

Rodzaj	Rozdz.	Pytania badawcze	Uzyskanie odpowiedzi	Sposób realizacji
Teoretyczno-poznawcze	1	W jaki sposób w literaturze przedmiotu definiuje się efektywność organizacyjną?	√	Dokonano analizy literatury przedmiotu w zakresie efektywności organizacyjnej.
	2	Jak przedstawiciele nauk o zarządzaniu definiują zaangażowanie organizacyjne?	√	Dokonano analizy literatury przedmiotu w zakresie zaangażowania organizacyjnego.
	3	Czym różnią się zespoły szkolno-przedszkolne od innych instytucji publicznych?	√	Dokonano charakterystyki zespołów szkolno-przedszkolnych
Metodyczne	4	Jak określić kryteria efektywności organizacyjnej w zespołach szkolno-przedszkolnych?	√	Przeprowadzono konceptualizację efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych.
		Jak określić poziom zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?	√	Opracowano narzędzie badawcze, pozwalające na identyfikację, analizę, określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w ZSP.
Empiryczne	5	Jakie relacje istnieją pomiędzy efektywnością organizacyjną a poziomem zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych?	√	Określono relacje pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym w zespołach szkolno-przedszkolnych.
Praktyczne	6	Jakie rekomendacje zostały zidentyfikowane w oparciu o analizę literatury przedmiotu i przeprowadzone badania empiryczne dla kierujących zespołami szkolno-przedszkolnymi?	√	Sformułowano rekomendacje dla zarządzających zespołami szkolno-przedszkolnymi w celu zwiększenia efektywności organizacyjnej i zmiany poziomów zaangażowania organizacyjnego zespołów szkolno-przedszkolnych.

Źródło: opracowanie własne

## 5. Wnioski z badań

Ujęty w pracy przegląd literatury przedmiotu ograniczył się do wykazanych w rozprawie pozycji bibliografii w zakresie: wydawnictw zwartych, artykułów w wydawnictwach zwartych, artykułów w wydawnictwach ciągłych, aktów prawnych oraz netografii.

Istotnym aspektem potwierdzonym w badaniach była współpraca, czyli zaangażowanie oparte na wzajemnych relacjach w organizacji z przełożonymi i ze współpracownikami, rozumiane jako chęć współdziałania w grupie na rzecz osiągnięcia celów organizacji. Pracownicy winni pozostawać w przekonaniu, że ich praca ma znaczenie, a to w co mają się zaangażować w swojej codziennej pracy jest ważne dla organizacji. Rodzice dzieci to grupa bezpośrednich odbiorców sposobu zarządzania ZSP oraz dokonująca oceny – analizy zachowań nauczycieli pod względem ich zaangażowania i efektywności, zarówno z perspektywy ich samych, jak i funkcjonowania ZSP. Rodzice są organem posiadającym kompetencje, które zostały określone zgodnie z art. 83 i 84 w Ustawie Prawo Oświatowe<sup>4</sup>. Analiza tych przepisów wskazuje, że działalność rodziców ma charakter wspomagający szkołę lub placówkę (tj. ZSP) w realizacji przypisanych im zadań ustawowych, usprawniając proces zarządzania. Dokonywane zmiany prawne wnoszą o znaczącym podniesieniu umocowań rodziców, w przełożeniu na bezpośredni związek z uprawnieniem współzarządzania ZSP.

Dbanie o świadomość wspólnego celu, misji i wizji organizacji poprzez utrzymanie i poczucie więzi pracowników z organizacją jest częścią budowania zaangażowania organizacyjnego. Jak wykazały wyniki badań, komunikacja jest elementem, który w zależności od sposobu zarządzania może łączyć pracowników i ich przełożonych, jak również dzielić. Ważne, aby wszyscy pracownicy wiedzieli, co robią dla organizacji, komu pomagają i w jaki sposób. Stałe komunikowanie zespołów pracowniczych pozwoli na utrzymanie ich poziomu satysfakcji i entuzjazmu ze wspólnych działań. Zatem, sposób komunikacji, jak i poczynania związane z procesem informacyjno-decyzyjnym powinny stanowić o kierunku działań osoby zarządzającej. Dyrektor jest osobą, która nie tylko informuje, kontroluje, ale też powierza innym wyznaczone zadania. Osoba zarządzająca, w tym przypadku dyrektor, musi mieć narzędzia, żeby móc zadbać o siebie i o pracowników, szczególnie by wziąć odpowiedzialność za to jak ludzie funkcjonują: czy są efektywni, czy są zmotywowani czy odczuwają jakość życia. Istotne jest też utrzymanie własnej motywacji przez dyrektorów, ponieważ to właśnie liderzy wyznaczają kierunki i tempo rozwoju całej organizacji. To z kolei będzie wpływało na efektywność i zaangażowanie organizacyjne. Dyrektor sprawuje swoją funkcję z uwagi na posiadane kwalifikacje, wykształcenie i awans zawodowy. Jego sposób pracy jest określony poprzez styl kierowania, który ma związek ze sposobem komunikacji i delegowaniem zadań. Przekazane zadania

---

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 poz. 59).

mogą być realizowane poprzez skłanianie pracowników do samodzielności w pracy i efektywne koordynowanie zespołu przez dyrektora.

## **6. Kierunki dalszych badań**

Wyniki przeprowadzonych w pracy rozważań i zrealizowanych badań empirycznych, ze względu na ich interdyscyplinarny charakter poznawczy, a także kontekst, w jakim zostały osadzone, mogą stanowić asumpt do dalszych opracowań naukowych. Badania w kierunku efektywności i zaangażowania organizacyjnego należałoby wówczas przeprowadzić w skali ogólnopolskiej. Działania takie mogą stać się przydatne do poszerzenia problematyki zaangażowania nauczycieli w pracę, sposobu zarządzania ZSP oraz efektywności organizacyjnej w ramach współpracy w zespole (przedszkole – szkoła). Wyniki z pozyskanych badań, jak również dalsza realizacja procedury badawczej w tym zakresie pozwoli zarządzającym Jednostkami Samorządu Terytorialnego na ustrukturyzowanie działań w obszarze zarządzania oraz w sposobie funkcjonowania placówek oświatowych. Ze względu na istotność tematu w dobie wyraźnego „kryzysu w zawodzie nauczyciela” warto dalsze badania przeprowadzić ujmując kolejne szczeble nauczania w systemie edukacji, z uwzględnieniem co najmniej różnych perspektyw otoczenia w podejściu ilościowym i jakościowym. Badania na poszczególnych szczeblach systemu edukacji pozwolą wskazać części wspólne, jak i różnice w zakresie efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego.

Tematyka podjętych badań może być przedmiotem dalszych eksploracji nie tylko we wskazanym obszarze. Traktując za punkt wyjścia uzyskane wyniki, przy jednoczesnym prowadzeniu badań w zakresie zarządzania, komunikacji oraz współpracy w zespole, działania te mogą bezpośrednio korespondować z rozwojem dyscypliny (nauki o zarządzaniu i jakości) oraz mieć konsekwencje dla zmian w systemie edukacji, jak i w zakresie psychologii, uwypuklając interdyscyplinarny charakter tych prac.

Przeprowadzone badania stanowią asumpt do dyskusji merytorycznej zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania, gdyż współzależność pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym nie była dotąd poddawana procedurze badawczej. Z kolei obszar badań w instytucjach publicznych wciąż wskazuje na zagadnienia nierozpoznane lub zbadane w stopniu jak dotychczas niewystarczającym. Taki stan uwarunkowany jest tematyką badawczą, związaną z zachodzącymi procesami zarządzania, podyktowanymi zapotrzebowaniem ze strony praktyków zarządzania. Praktycy z kolei poszukują podstaw

decyzyjnych w oparciu o istotne naukowe rozwiązania, które będą dla nich wsparciem i pozwolą na wprowadzenie, utrzymanie i osiągnięcie zamierzonego celu w zakresie misji i wizji ZSP.

Jednakże, istotna może okazać się dalsza eksploracja literatury przedmiotu, uwzględniająca chociażby ujęcie prakseologiczne Kotarbińskiego czy Kieżuna, co *de facto* pozwoli na doprecyzowanie zależności pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym. Odniesienie propozycji zmian, w kontekście wyników badań własnych do innych autorów, przy jednoczesnym: uwzględnieniu szerszego pola kontekstu badanych zjawisk, z uwagi chociażby na różnorodność występowania Jednostek Samorządu Terytorialnego, sposobu ich zarządzania i realizacji pracy oraz unikalnego charakteru jednostki – pozwoli na zestawienie rezultatów badania z poglądami zawartymi w dostępnych publikacjach naukowych. Wyznaczy to dalszy kierunek badań i umożliwi nie tylko opracowanie długofalowych założeń dla zarządzających Jednostkami Samorządu Terytorialnego w planie zarządzania ZSP, lecz także wypracowanie rozwiązań na użytek samego systemu edukacji. Uzyskane w ten sposób informacje mogą stanowić przyczynek do dalszych analiz związanych z efektywnością organizacyjną i zaangażowaniem organizacyjnym w organizacjach publicznych.

## 7. Wartość dodana pracy

Przygotowana dysertacja może przyczynić się do uzupełnienia luki w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości, z pewnością jednak nie wyczerpuje wszystkich aspektów badania tych zagadnień. Wkład w rozwój dyscypliny stanowi wartość dodana, doprecyzowana w odniesieniu do:

- tematu pracy doktorskiej – Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych;
- celu głównego pracy – określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych;
- celów szczegółowych pracy w aspektach:
  - teoretyczno-poznawczym,
  - metodycznym oraz
  - utylitarnym;
- hipotezy głównej zakładającej, iż w zespołach szkolno-przedszkolnych – na potrzeby budowania zaangażowania organizacyjnego – można opracować zbiór kryteriów charakteryzujących efektywność organizacyjną.

Wartość dodana pracy doktorskiej w zakresie teoretyczno-poznawczym obejmuje:

- przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z efektywnością organizacyjną,
- przegląd i usystematyzowanie pojęć dotyczących zaangażowania organizacyjnego,
- charakterystykę zespołów szkolno-przedszkolnych.

Wartość metodyczna w referowanej pracy związana jest z:

- opracowaniem narzędzia badawczego pozwalającego na identyfikację, analizę i ocenę zależności pomiędzy poziomem efektywności organizacyjnej a zaangażowaniem organizacyjnym w zespołach szkolno-przedszkolnych,
- konceptualizacją efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych,
- opracowaniem kwestionariuszy ankiet dla nauczycieli, dla pracowników administracyjnych i dla rodziców dzieci z ZSP oraz scenariusza wywiadu dla dyrektorów ZSP.

Wskazane powyżej wartości, które weryfikują dotychczasowy stan badań w zakresie efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego w instytucjach publicznych (tu ZSP), stanowiły przesłankę do uzupełniania zaleceń praktycznych składających się na zbiór

dobrych praktyk skierowanych do dyrektorów, które mogą w znacznym stopniu wpłynąć na sposób zarządzania i funkcjonowania ZSP. Jest to wkład do teorii w naukach o zarządzaniu i jakości oraz praktyki w zakresie sformułowania rekomendacji przydatnych w zarządzaniu zespołami szkolno-przedszkolnymi, w celu zwiększenia efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego. Interdyscyplinarny charakter pracy wzbogaca także dorobek psychologii w zakresie wsparcia pracowników ze strony liderów i organizacji w budowaniu zaangażowania organizacyjnego. Wreszcie, za wartość dodaną pracy należy uznać czynności wykonane w wyniku określonego procesu badawczego, które mogą być zastosowane przez teoretyków i praktyków zarządzania. Rezultaty wyników badań mogą wpłynąć na skuteczność postępowania w procesie zarządzania w instytucjach publicznych w działaniach osób zarządzających.

Reasumując, przeprowadzony proces badawczy pozwolił na uzupełnienie wyodrębnionej luki badawczej oraz zaprezentowanie działań, które stanowią wkład do teorii i praktyki z zakresu zarządzania i psychologii. Zastosowanie ww. rekomendacji obejmuje usystematyzowanie działań, które wymagają czasu a ich efekty mogą uwidocznic się dopiero w przyszłości. Zmianom tym zawsze podlegają ludzie, których działania w sposób istotny są związane ze stylami myślenia (narzędzie rozwojowe FRIS)<sup>5</sup>, co jest zarówno istotne dla dyrektora budującego zespół ludzki, jak i nauczyciela, chcącego skutecznie przekazywać wiedzę. Poznanie stylów myślenia pozwala rozumieć własny sposób działania, a dzięki temu lepiej komunikować się i współpracować z innymi.

---

<sup>5</sup> FRIS – to narzędzie do opisu różnorodności sposobów myślenia i działania. Model FRIS opiera się o cztery perspektywy poznawcze: FAKTY – RELACJE – IDEE – STRUKTURY (w skrócie „FRIS”). Wyjaśniają one jakim informacjom nadaje się największy priorytet, szczególnie w nowych sytuacjach.

## 8. Plan pracy

### SPIS TREŚCI

Wykaz <i>stosowanych skrótów, skrótowców i pojęć</i> _____	7
<i>Wstęp</i> _____	8
<b>ROZDZIAŁ 1. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI PUBLICZNYCH W KONTEKŚCIE KRYTYCZNEJ ANALIZY LITERATURY PRZEDMIOTU</b> _	15
1.1. Uwagi wstępne _____	15
1.2. Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych _	16
1.3. Czynniki wpływające na efektywność organizacyjną instytucji publicznych _	20
1.4. Kryteria efektywności organizacyjnej instytucji publicznych _____	22
1.5. Przegląd i wybór metodyki badania efektywności organizacyjnej _____	31
<b>ROZDZIAŁ 2. ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE W DOROBKU NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI</b> _____	36
2.1. Uwagi wstępne _____	36
2.2. Wielowymiarowość i poziomy zaangażowania organizacyjnego _____	36
2.3. Czynniki wpływające na zaangażowanie organizacyjne _____	46
2.4. Kryteria zaangażowania organizacyjnego w sektorze publicznym _____	49
2.5. Przegląd i wybór metodyki badania zaangażowania organizacyjnego _____	58
<b>ROZDZIAŁ 3. CHARAKTERYSTYKA ZESPOŁÓW SZKOLNO-PRZEDSZKOLNYCH NA POTRZEBY ROZWIĄZYWANEGO PROBLEMU NAUKOWEGO</b> _____	61
3.1. Uwagi wstępne _____	61
3.2. Pojęcie i geneza funkcjonowania zespołów szkolno-przedszkolnych _____	62
3.3. Zasady i podstawy prawne systemu edukacji _____	63
3.3.1. Finansowe i prawne uwarunkowania ZSP w systemie edukacji _____	70
3.3.2. Statystyczne ujęcie ZSP w systemie edukacji _____	74
3.4. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne działania zespołów szkolno- przedszkolnych _____	77
3.4.1. Kompetencje dyrektora placówki ZSP _____	79
3.4.2. Charakterystyka pracy w ZSP _____	81
3.4.3. Rada pedagogiczna jako organ wewnętrzny w ZSP _____	84
3.5. Wybrane aspekty zarządzania zespołami szkolno-przedszkolnymi _____	88
<b>ROZDZIAŁ 4. KONCEPCJA BADANIA EFEKTYWNOŚCI I ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO W ZESPOŁACH SZKOLNO-PRZEDSZKOLNYCH</b> _	101
4.1. Uwagi wstępne _____	101
4.2. Przebieg procesu badawczego _____	102
4.3. Uzasadnienie podjęcia badań _____	105
4.4. Dobór próby _____	107



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