

*dr Anna Michalska*<sup>1</sup>

Katedra Marketingu i Rozwoju Regionalnego/Zakład Nauk Społecznych  
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy

## **Komunikacja interpersonalna jako element zarządzania w jednostce oświatowej**

### WPROWADZENIE

Jednym z najważniejszych elementów umożliwiających zarządzanie zasobami ludzkimi jest skuteczna komunikacja interpersonalna. Umiejętne jej wykorzystywanie jest warunkiem koniecznym do odnoszenia sukcesów w realizacji funkcji kierowniczych, jakimi są: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Menedżerowie przeważającą część pracy wykonują przy wykorzystaniu różnych form komunikowania się z innymi osobami [Stoner, Wankel, 1992, s. 431; Robbins, DeCenzo, 2002, s. 513].

Najczęściej wykorzystywaną przez przełożonych formą komunikacji jest komunikacja werbalna, umożliwiająca szybkie przekazywanie informacji i właściwie natychmiastową możliwość zweryfikowania czy nadany komunikat został prawidłowo zinterpretowany i zrozumiany przez odbiorcę. W razie potrzeby można szybko dokonać poprawki i naprowadzić odbiorcę komunikatu na właściwy tok rozumienia [Robbins, 2004, s. 225].

Praca dyrektora jednostki oświatowej również wymaga umiejętnego poruszania się między przepisami, które w dość precyzyjny sposób określają ramy funkcjonowania takiej jednostki a dobrymi relacjami z pracownikami, które w obliczu zmian nie należą do łatwych. Dyrektorzy szkół, podobnie jak menedżerowie innych przedsiębiorstw, bardzo często popełniają różnego rodzaju błędy w realizacji swoich zadań, rozpoczynając od niewłaściwego stosowania instrumentu zarządzania jakim jest komunikacja, nie doceniając potrzeb informacyjnych pracowników [Olsztyńska, Skuza, 2004, s. 48–51; Potocki 2005, s. 51–54], poprzez niewłaściwą organizację czasu pracy, opracowywanie wszystkich działań

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy, Wydział Zarządzania, ul. Fordońska 430, 85-790 Bydgoszcz, tel. +48 604 788 972, e-mail: atm3@poczta.onet.pl.

jednocześnie i we własnym zakresie, przekonanie o nieomyślności czy faworyzowanie lub pomijanie niektórych pracowników [Januszek, Sikora 2000, s. 145–146]. Spośród wszystkich trudności napotykaných w miejscu pracy najtrudniej jest utrzymać dobre relacje interpersonalne z podwładnymi, zwłaszcza, kiedy przełożony został wybrany z grona pedagogicznego i musi nawiązać z kolegami i koleżankami nowe, służbowe relacje.

Głównym celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy w badanej jednostce oświatowej komunikacja interpersonalna ułatwia proces zarządzania. Cel główny został zrealizowany poprzez trzy cele cząstkowe:

- sprawdzenie sposobu komunikacji stosowanego wobec pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach w placówce,
- zbadanie, czy komunikaty werbalne dyrektora jednostki są zrozumiałe dla podwładnych,
- sprawdzenie skuteczności komunikatów i poleceń wydawanych przez dyrektora szkoły w opinii podwładnych.

Podczas analizy zebranych danych weryfikowano następującą hipotezę badawczą: w badanej jednostce oświatowej komunikacja interpersonalna ułatwia proces zarządzania. W celu weryfikacji hipotezy głównej sformułowano trzy hipotezy cząstkowe:

- komunikaty werbalne dyrektora są skuteczne wobec większości respondentów,
- większość podwładnych rozumie komunikaty werbalne przełożonego,
- komunikaty i polecenia wydawane przez dyrektora placówki są w większości respektowane przez respondentów.

Podczas badania wykorzystano kwestionariusz ankiety składający się z 18 pytań zamkniętych, dotyczących komunikacji interpersonalnej zarówno między pracownikami jak i między podwładnymi i przełożonym oraz metryczki. Osoby badane zostały poinformowane, w jaki sposób należy wypełnić kwestionariusz oraz o jego anonimowości. Badanie zostało przeprowadzone w następujących czterech etapach:

- kontakt z dyrektorem placówki w celu przedstawienia problematyki badania i uzyskania zgody na jego przeprowadzenie wśród pracowników,
- wypełnienie kwestionariuszy przez osoby badane,
- utworzenie bazy danych z uzyskanych wyników,
- analiza zebranych danych i przedstawienie ich w tabelach.

## CHARAKTERYSTYKA OSÓB BADANYCH

W badaniu wzięło udział 68 nauczycieli i 12 pracowników obsługi szkoły, zatrudnionych w jednej ze szkół podstawowych w województwie kujawsko-pomorskim. Ze względu na to, że kwestionariusze wypełniły w zdecydowanej większości kobiety, nie zdecydowano się na przedstawienie danych w podziale na płeć.

**Tabela 1. Klasyfikacja osób badanych ze względu na wiek i stanowisko [%]**

Stanowisko	Wiek				Razem
	25–30 lat	31–36 lat	37–42 lata	43–48 lat	
Nauczyciel stażysta	10,0	0,0	0,0	0,0	10,0
Nauczyciel kontraktowy	0,0	13,8	6,2	0,0	20,0
Nauczyciel mianowany	0,0	7,5	18,8	5,0	31,3
Nauczyciel dyplomowany	0,0	0,0	11,2	12,5	23,7
Pracownik obsługi szkoły	5,0	1,2	2,5	6,3	15,0
Razem	15,0	22,5	38,7	23,8	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę osób badanych stanowią nauczyciele mianowani, wśród których 18,8% zakwalifikowano do przedziału wiekowego między 37. a 42. rokiem życia, 7,5% do przedziału wiekowego od 31 do 36 lat i 5,0% do przedziału wiekowego od 43 do 48 lat. Grupa nauczycieli dyplomowanych stanowiła 23,7% respondentów. Wśród nich znalazło się 11,2% osób badanych w wieku od 37 do 42 lat i 12,5% osób w wieku od 43 do 48 lat. Respondenci w liczbie 20,0% reprezentowali nauczycieli kontraktowych, wśród nich było 13,8% osób zakwalifikowanych do przedziału wiekowego między 31. a 36. rokiem życia i 6,2% osób w wieku od 37 do 42 lat. Osoby ankietowane w liczbie 15,0% reprezentowały pracowników obsługi szkoły, wśród nich znalazło się 6,3% osób zakwalifikowanych do przedziału wiekowego między 43. a 48. rokiem życia, 5,0% osób w wieku od 25 do 30 lat, 2,5% osób wieku od 37 do 42 lat i 1,2% osób w wieku od 31 do 36 lat. Najmniej liczną grupę (10,0%) stanowili nauczyciele stażyści, którzy zostali zakwalifikowani do przedziału wiekowego między 25. a 30. rokiem życia.

## WYNIKI BADANIA

Analiza zebranych danych, przeprowadzona przy pomocy programu Microsoft Excel, została przedstawiona w prezentowanych tabelach.

**Tabela 2. Klasyfikacja respondentów ze względu na stanowisko pracy i rodzaj komunikacji najczęściej wybierany przez dyrektora szkoły [%]**

Rodzaj komunikacji	Stanowisko pracownika		Razem
	Nauczyciel	Pracownik obsługi szkoły	
Wербalna	62,5	15,0	77,5
Pisemna	22,5	0,0	22,5
Razem	85,0	15,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy zebranych danych można stwierdzić, że dyrektor w badanej jednostce oświaty najczęściej (tak uważa 77,5% respondentów) komunikuje się z pracownikami w sposób werbalny, takie deklaracje złożyło 62,5% osób zatrudnionych na stanowisku nauczycielskim i wszystkie osoby (15,0% osób ankietowanych) zatrudnione na stanowiskach pracowników obsługi szkoły. Pisemną formę komunikacji z podwładnymi wyróżniło tylko 22,5% pracowników placówki i byli to sami nauczyciele.

**Tabela 3. Klasyfikacja osób badanych ze względu na stanowisko pracownika i zrozumienie komunikatów werbalnych nadawanych przez dyrektora**

Rozumienie komunikatu werbalnego	Stanowisko pracownika		Razem
	Nauczyciel	Pracownik obsługi szkoły	
Zawsze	40,0	10,0	50,0
Często	35,0	2,5	37,5
Nie zawsze	10,0	2,5	12,5
Razem	85,0	15,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy badanej jednostki oświatowej zadeklarowali w 50,0%, że zawsze rozumieją komunikaty werbalne słyszane od przełożonego; wśród nich było 40,0% nauczycieli i 10,0% pracowników obsługi szkoły. Komunikaty werbalne dyrektora często rozumie 37,5% respondentów, wśród których znalazło się 35,0% nauczycieli i 2,5% pracowników obsługi szkoły. Nie zawsze rozumiane są komunikaty werbalne dyrektora przez 12,5% osób, które wzięły udział w badaniu, wśród nich było 10,0% nauczycieli i 2,5% pracowników obsługi szkoły.

**Tabela 4. Klasyfikacja respondentów ze względu na stanowisko pracownika i stosowanie się do komunikatów i poleceń wydawanych przez dyrektora szkoły [%]**

Odpowiedzi	Stanowisko pracownika		Razem
	Nauczyciel	Pracownik obsługi szkoły	
Zawsze wykonuję otrzymane polecenie	28,8	7,5	36,3
Często wykonuję otrzymane polecenie	20,0	6,3	26,3
Jeśli mogę to ceduję polecenie na koleżanki	15,0	1,2	16,2
Unikam wykonywania nieprzyjemnych dla mnie poleceń	11,2	0,0	11,2
Wykonuję polecenia tylko kiedy wiem, że będę z nich rozliczona/ny	10,0	0,0	10,0
Razem	85,0	15,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Deklaracje w zakresie wykonywania poleceń przełożonego przedstawiają się w następujący sposób: 36,3% respondentów twierdzi, że zawsze wykonuje otrzymane polecenie, wśród tych osób jest 28,8% nauczycieli i 7,5% pracowników obsługi szkoły. Częste wykonywanie otrzymanych poleceń deklaruje 26,3% osób, które wzięły udział w badaniu; wśród nich znalazło się 20,0% nauczycieli i 6,3% pracowników obsługi szkoły. Kolejne 16,2% respondentów twierdzi, że jeśli może to ceduje wykonanie polecenia na koleżanki, wśród tych osób 15,0% to nauczyciele i 1,2% pracownicy obsługi szkoły. Osoby, które wzięły udział w badaniu, zatrudnione na stanowiskach nauczycielskich w liczbie 11,2% deklarują unikanie wykonywania nieprzyjemnych dla nich poleceń oraz w liczbie 10,0% wykonywanie poleceń tylko wtedy, kiedy jest pewne, że zostaną z nich rozliczeni. Żaden z pracowników obsługi szkoły nie zadeklarował unikania wykonywania nieprzyjemnych poleceń ani wykonywania poleceń tylko wtedy, kiedy jest z nich rozliczany.

**Tabela 5. Klasyfikacja respondentów ze względu na poczucie słuszności w sposobie przekazywania i podejmowania decyzji przez dyrektora oraz interweniowanie w sprawy pracowników [%]**

Sytuacja interwencji	Odpowiedzi				Razem
	Zawsze w odpowiednim czasie	Często w odpowiednim czasie	Zbyt późno	Brak interwencji/ podejmowania działania	
Przekazywanie informacji o podjętych decyzjach	67,5	28,8	1,2	2,5	100,0
Uzasadnienie podjętych decyzji	60,0	27,5	7,5	5,0	100,0
Stawanie po stronie pracownika w sytuacji jego zagrożenia	32,5	57,5	10,0	0,0	100,0
Wysłuchanie pracownika w sytuacji konfliktu z rodzicem lub uczniem	77,5	17,5	5,0	0,0	100,0
Interwencja w konflikty między pracownikami	45,0	52,5	2,5	0,0	100,0
Wspieranie pracownika w trudnych sytuacjach zawodowych	86,2	13,8	0,0	0,0	100,0
Wspieranie pracownika w trudnych sytuacjach prywatnych	40,0	25,0	20,0	15,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Osoby badane w 67,5% uważają, że dyrektor placówki zawsze w odpowiednim czasie przekazuje im informacje o podjętych decyzjach, 28,8% osób ankietowanych twierdzi, że często w odpowiednim czasie są informowani o podję-

tych przez dyrektora decyzjach, 2,5% respondentów uważa, że nie jest o takich decyzjach informowana, a 1,2% osób, które wzięły udział w badaniu stwierdziło, że jest o decyzjach dyrektora informowana zbyt późno.

Większość osób, które wzięły udział w badaniu (60,0%) deklaruje, że jest zawsze w odpowiednim czasie informowana o uzasadnieniu decyzji dyrektora. Kolejne 27,5% respondentów uważa, że często w odpowiednim czasie są informowani o uzasadnieniu decyzji przełożonego, 7,5% badanych osób stwierdziło, że jest informowana o uzasadnieniu decyzji przełożonego zbyt późno, a 5,0% ankietowanych osób twierdziło, że nie jest informowanych o uzasadnieniach decyzji dyrektora.

Ponad połowa respondentów (57,5%) uważa, że przełożony często w odpowiednim czasie staje po stronie pracownika w sytuacji jego zagrożenia. Respondenci w liczbie 32,5% deklarują, że zawsze w odpowiednim czasie dyrektor staje po stronie pracownika w sytuacji jego zagrożenia. Kolejne 10,0% osób badanych uznało, że dyrektor zbyt późno staje po stronie pracownika w sytuacji jego zagrożenia. Żaden z pracowników placówki nie stwierdził, że przełożony nie podejmuje działań w takiej sytuacji.

Zdecydowana większość (77,5%) osób, które wzięły udział w badaniu twierdzi, że przełożony zawsze w odpowiednim czasie wysłuchuje pracownika w sytuacji konfliktu z rodzicem lub uczniem. Respondenci w liczbie 17,5% uznali, że dyrektor często w odpowiednim czasie wysłuchuje pracownika w sytuacji takiego konfliktu, a 5,0% osób ankietowanych deklaruje, że przełożony zbyt późno słucha podwładnego w sytuacji konfliktu z rodzicem lub uczniem. Żadna z osób, która wzięła udział w badaniu nie stwierdziła, że dyrektor nie słucha podwładnego w sytuacji konfliktu z rodzicem lub uczniem.

Respondenci w liczbie 52,5% twierdzą, że przełożony często w odpowiednim czasie interweniuje w konflikty między pracownikami. Kolejne 45,0% osób badanych uważa, że dyrektor zawsze w odpowiednim czasie interweniuje w konflikty między pracownikami. Tylko 2,5% osób ankietowanych uznało, że przełożony zbyt późno interweniuje w konfliktach między pracownikami. Żadna z osób, które wzięły udział w badaniu nie stwierdziła braku interwencji dyrektora w sytuacji konfliktu między pracownikami, jeśli potrzeba taka zaistniała.

Zdecydowana większość respondentów (86,2%) twierdzi, że dyrektor zawsze w odpowiednim czasie wspiera pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych, a 13,8% osób badanych uważa, że przełożony często wspiera podwładnych w sytuacjach zawodowych w odpowiednim czasie. Żadna z ankietowanych osób nie stwierdziła, że tego typu działanie dyrektora zostało podjęte zbyt późno lub wcale.

Osoby, które wzięły udział w badaniu w liczbie 40,0% uznały, że przełożony zawsze w odpowiednim czasie wspiera podwładnych w trudnych sytuacjach prywatnych, a 25,0% respondentów twierdzi, że dyrektor często w odpowiednim czasie wspiera podwładnych w takich sytuacjach. Kolejne 20,0% osób badanych

zadeklarowało, że przełożony zbyt późno podejmuje działania w tym zakresie, a 15,0% osób ankietowanych twierdzi, że przełożony nie podejmuje działań w zakresie wspierania podwładnych w trudnych sytuacjach prywatnych.

## PODSUMOWANIE

Zarządzanie jednostką oświatową niesie ze sobą wiele wyzwań związanych z systematycznie wprowadzanymi zmianami w systemie edukacyjnym. Wielu dyrektorów placówek musiało podołać wprowadzeniu udoskonaleń w swoich placówkach i wesprzeć podwładnych w odpowiednim doskonaleniu zawodowym przygotowującym pracowników do stawianych przed nimi wyzwań. Umiejętność skutecznej komunikacji interpersonalnej z pewnością jest niezwykle istotna w takich sytuacjach. Odpowiednie rozplanowanie działań i informowanie o nich pracowników oraz nawiązanie współpracy w zespołach roboczych, mające na celu wymianę doświadczeń i obaw związanych z zaistniałą sytuacją, daje szansę dyrektorowi na zorganizowanie odpowiednich szkoleń i wsparcia pracowników w razie potrzeby. Analiza danych zebranych podczas przeprowadzonego badania w szkole podstawowej umożliwiła postawienie następujących wniosków:

- 1) dyrektor badanej placówki najczęściej stosuje komunikaty werbalne w stosunku do swoich podwładnych. Komunikaty w formie pisemnej stosowane są w stosunku do nauczycieli, natomiast pracownicy obsługi szkoły spotykają się z taką formą komunikacji niezwykle rzadko lub wcale;
- 2) zdecydowana większość osób, które wzięły udział w badaniu twierdzi, że werbalne komunikaty przełożonego są dla nich zawsze lub często zrozumiałe;
- 3) badane osoby, w zdecydowanej większości stosują się zawsze lub często do komunikatów i poleceń wydawanych przez dyrektora jednostki. Pracownicy obsługi szkoły deklarują, że nie unikają wykonywania nieprzyjemnych dla nich poleceń. Żaden z tych pracowników również nie zadeklarował, że wykonuje polecenia przełożonego tylko wtedy, kiedy wie, że będzie z nich rozliczony;
- 4) respondenci uznali, iż w odpowiednim czasie przekazywane są im decyzje podejmowane przez dyrektora jednostki oraz ich uzasadnienie;
- 5) osoby ankietowane w zdecydowanej większości uznały, że w odpowiednim czasie ich przełożony staje po stronie podwładnego w sytuacji zagrożenia, wysłuchuje pracownika w sytuacji konfliktu z rodzicem lub uczniem oraz interweniuje w konfliktach między pracownikami;
- 6) respondenci zadeklarowali, że czują się wspierani przez swojego przełożonego w trudnych sytuacjach zawodowych i prywatnych;
- 7) główny cel przeprowadzonego badania został zrealizowany poprzez cele cząstkowe. Hipotezy cząstkowe oraz hipoteza główna, zakładająca, że w badanej jednostce oświatowej komunikacja interpersonalna ułatwia proces zarządzania zostały zweryfikowane pozytywnie.

Dobre relacje interpersonalne w badanej jednostce oświatowej są skutkiem pracy dyrektora szkoły nad utrzymaniem odpowiednich relacji koleżeńskich, które są niezwykle pomocne we wspieraniu pracowników zarówno w sytuacjach prywatnych, jak i służbowych. Grono pedagogiczne ma do siebie zaufanie i chętnie współpracuje ze sobą w ramach udoskonalania własnej pracy, rozwiązywania trudności i wymiany doświadczeń.

## LITERATURA

- Januszek H., Sikora J., 2000, *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Olsztyńska A., Skuza A., 2004, *Zasady usprawniania komunikacji wewnętrznej*, „Manager”, nr 10.
- Potocki A., 2005, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Robbins S.P., 2004, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

## Streszczenie

Komunikacja interpersonalna jest jednym z głównych instrumentów pracy każdego menedżera, gdyż zdecydowana większość jego pracy polega właśnie na komunikowaniu się z innymi. Umiejętne posługiwanie się zarówno komunikacją werbalną, jak i niewerbalną może skutkować dobrymi relacjami przełożonych z podwładnymi i ułatwić zarządzanie przedsiębiorstwem. Dyrektor jednostki oświatowej również ma przed sobą wyzwania w tym zakresie, często w postaci lawinowania między utrzymaniem dobrych relacji koleżeńskich nie rezygnując z relacji służbowych i prawidłowego wywiązywania się ze swoich funkcji.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie części wyników badania przeprowadzonego w jednej ze szkół podstawowych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Głównym celem badania było sprawdzenie czy w badanej jednostce oświatowej komunikacja interpersonalna ułatwia proces zarządzania. Realizacja tego celu przebiegała przy pomocy celów cząstkowych w postaci: sprawdzenia sposobu komunikacji stosowanego wobec pracowników zatrudnionych w placówce na różnych stanowiskach, zbadania czy komunikaty werbalne dyrektora są zrozumiałe dla podwładnych i sprawdzenia skuteczności komunikatów i poleceń wydawanych przez dyrektora szkoły w opinii podwładnych. Hipoteza główna weryfikowana podczas badania zakładała, że w badanej jednostce oświatowej komunikacja interpersonalna ułatwia proces zarządzania. Postawiono również hipotezy cząstkowe zakładające, iż komunikaty werbalne dyrektora szkoły są skuteczne wobec większości respondentów, większość podwładnych rozumie komunikaty werbalne przełożonego, komunikaty i polecenia wydawane przez dyrektora placówki są w większości respektowane przez respondentów. Podczas badania wykorzystano kwestionariusz ankiety zawierający 18 pytań zamkniętych dotyczących komunikacji zarówno między współpracownikami, jak i między przełożonym i podwładnymi. Częściowe wyniki przedstawiono w tabelach. Cele badania zostały zrealizowane, a analiza zebranych danych umożliwiła pozytywne zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych.

*Słowa kluczowe:* komunikacja interpersonalna, komunikacja werbalna, zarządzanie, jednostka oświaty, dyrektor szkoły



## **Interpersonal Communication as an Element of Management in Education Unit**

### *Summary*

Interpersonal communication is one of the main instruments of work every manager, because the vast majority of his work consists precisely in communicating with others. Skillful use of both verbal communication and nonverbal communication can result in good relations with superiors, subordinates and facilitate management. Director of the educational unit also faces a challenge in this area, often in the form of choosing between maintaining good relations with friends and trying not to sacrifice the business relationship and the proper discharge of his functions.

The purpose of this paper is to present part of the results of the study conducted in a primary school in the Kuyavian – Pomeranian province. The main objective of the research was to examine whether in the audited education unit interpersonal communication facilitates the process of management. This objective proceeded with the partial objectives as: checking communication method applicable to employees employed at the facility in various positions, to examine whether verbal directions shall be understood by subordinates and verify the effectiveness of the messages and commands issued by headmaster, in the opinion of subordinates. Main hypothesis verified during the study assumed that in the audited education unit interpersonal communication facilitates the process of management. The partial hypothesis assumed that: verbal directions of headmaster are effective for the majority of respondents, the majority of subordinates understand verbal directions of headmaster, messages and commands issued by the director of the institution are respected by the majority of respondents. During the study a questionnaire containing 18 closed questions relating to communication both between colleagues and between superiors and subordinates was used. Partial results were shown in the tables. Objectives were met, and the analysis of the data enabled the positive verification of research hypotheses.

*Keywords:* interpersonal communication, verbal communication, management, education unit, headmaster

JEL: M12, M54