

Marek KEŚY 

*ORCID: 0000-0003-0043-6261. Dr inż., Politechnika Częstochowska,
Wydział Inżynierii Mechanicznej i Informatyki, al. Armii Krajowej 21, 42-201 Częstochowa;
e-mail: mar_kes@poczta.onet.pl*

PROJEKTOWANIE PROCESU KSZTAŁCENIA W UJĘCIU CYWILIZACYJNYCH STANDARDÓW WSPÓŁCZESNEGO SPOŁECZEŃSTWA

DESIGNING OF THE EDUCATION PROCESS IN TERMS OF CIVILIZATION STANDARDS OF MODERN SOCIETY

Słowa kluczowe: kształcenie, jakość, efektywność, usługa edukacyjna.

Keywords: education, quality, design, efficiency, educational service.

Streszczenie

Dokonano prezentacji procesu kształcenia w kontekście tzw. usługi edukacyjnej. Przedstawiono warunki i okoliczności wpływające na efektywność procesu kształcenia w ujęciu jego projektowania i organizacji.

Abstract

The educational process in the context of the so-called educational service has been presented. The conditions and circumstances affecting the effectiveness of the education process in terms of its design and organization are presented.

Wprowadzenie

Powszechnie przyjmuje się, że każdy system działający w obrębie określonej organizacji funkcjonuje w tzw. dwustopniowym otoczeniu. Jego efektywność procesowa jest więc ściśle zależna od organizacji, w strukturach której działa (otoczenie systemowe pierwszego stopnia) oraz od otoczenia zewnętrzne-

go, w którego obszarze funkcjonuje organizacja (otoczenie systemowe drugiego stopnia)¹. Przykładami czynników wewnętrznych warunkujących jakość kształcenia są m.in.: kwalifikacje i motywacja pracowników, stosowane metody nauczania, organizacja pracy, racjonalność wdrażanych programów nauczania oraz stopień nowoczesności i stan techniczny wyposażenia. Z kolei w zakresie czynników zewnętrznych, mogących w sposób pośredni lub bezpośrednio wpływać na sposób funkcjonowania organizacji, zaliczyć można m.in. politykę rządu i wprowadzane regulacje ustawowe, kondycję ekonomiczną kraju lub regionu, zjawiska nadzwyczajne itd.

Efektywność funkcjonowania organizacji w dużym stopniu zależy od takich czynników jak rozpoznawalność, reputacja i wizerunkowy odbiór społeczny. Sposób postrzegania społecznego, skorelowany z użytecznością i jakością oferowanych produktów oraz poziomem obsługi, jest m.in. efektem przyjętej strategii działania, racjonalności podejmowanych decyzji, operatywności zarządzających oraz profesjonalnego wypełniania obowiązków pracowniczych.

Proces kształcenia jako usługa edukacyjna

Pod pojęciem „kształcenie” rozumie się proces, który obejmuje nauczanie i uczenie się, a także kształtowanie właściwych postaw osobowych. Podstawą procesu kształcenia są założenia teoretyczne, niezależnie od tego, czy są one wprost określone, czy odwołując się do obowiązujących zasad i norm społecznych są przemilczane². Stopień zbieżności uzyskiwanych efektów do wyznaczonych założeń wskazuje na jakość procesu.

Samo pojęcie jakości stanowi trudną do uchwycenia kategorię, ponieważ jest ono trudne zarówno do zdefiniowania, jak i osiągnięcia. Często rozumiana jest w kategoriach jakości zgodności, jako stopień zgodności z wzorcem lub odpowiednio ujętymi wymaganiami³.

W czasach powszechnej komercjalizacji oraz akcentowania wymiaru ekonomicznego każdej działalności, proces kształcenia rozpatrywany jest często w kategoriach usługi edukacyjnej⁴. Takie podejście nie powinno dziwić wobec warunków, w jakich działają jednostki kształcące – jedne przyjmują strategię maksymalizowania zysku, inne optymalizują koszty działalności względem otrzymywanych środków. W warunkach ciągłego bilansowania przychodów

¹ Zob. I. Durlik, *Inżynieria zarządzania*, Warszawa 1995.

² W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 2003.

³ S. Cichoń, *Jakość w zarządzaniu organizacją*, „Zarządzanie Jakością” 2012, nr 2.

⁴ S. Cichoń, *Satysfakcja studenta z usługi edukacyjnej priorytetem szkoły wyższej*, „Zarządzanie Jakością” 2012, nr 3.

i kosztów, na drugi plan schodzą statutowe cele funkcjonowania, np. aksjologiczne podstawy czy jakość procesu kształcenia. Ponadto ciągłe akcentowanie praw i zasad ekonomii powoduje zmiany osobowościowe nie tylko kadry zarządzającej. Orientacja biznesowa staje się udziałem każdego pracownika oraz w coraz większym stopniu determinuje sposób myślenia i zachowania odbiorców usługi edukacyjnej.

Jakość usługi jest trudniejsza do zdefiniowania od jakości wyrobu. Wynika to z faktu, iż usługa posiada więcej liczbowo cech jakościowych, a usługobiorca bierze udział w procesie powstawania usługi. Jakość usługi nie jest wyłącznie zmienną zależną od usługodawcy, w dużym stopniu zależy od usługobiorcy oraz jest wynikiem wzajemnej interakcji stron procesu. Ich wzajemne zaangażowanie jest wynikiem zgłaszanych przez usługobiorcę indywidualnych potrzeb oraz oferowanej przez usługodawcę możliwości ich spełnienia. Powyższa specyfika procesu usługowego sprawia, że jej jakość analizować można w wymiarze cech pierwotnych i wtórnych. Do cech pierwotnych zalicza się jej niematerialność, uzależnienie „nabywcy” od „sprzedawcy”, jednoczesność świadczenia i konsumpcji, różny poziom jakości świadczenia oraz subiektywizm jej oceny. Cechy wtórne usługi sprawiają, że nie można jej odsprzedać, a poszczególne jej cechy mogą być traktowane jako instrumenty marketingowe⁵.

Uwzględniając rodzaj podstawowego czynnika mającego wpływ na jakość usługi, wyróżnić można dwie zasadnicze jej odmiany. Pierwszą stanowią usługi o przewadze czynnika osobowego, gdzie jakość zależy głównie od poziomu kwalifikacji i osobowości wykonawcy. Drugą stanowią usługi, w których o jakości decyduje rodzaj wykorzystywanego materiału oraz standard zastosowanego wyposażenia. Naturalnie istnieje szereg odmian pośrednich, gdzie jakość jest wynikiem zarówno kwalifikacji wykonawcy, klasy sprzętu technicznego czy właściwości zastosowanych materiałów. Niezależnie od czynników determinujących wydaje się, że najbardziej znaczącym miernikiem jakości usługi jest satysfakcja klienta, tj. relacja pomiędzy subiektywną oceną poziomu wykonania usługi a oczekiwaniami. Ta zaistnieje w sytuacji, gdy subiektywna ocena poziomu wykonania usługi będzie co najmniej równa oczekiwaniom. Czy satysfakcja klienta jest wymiernym i obiektywnym miernikiem jakości usługi? Można mieć w tym względzie poważne wątpliwości, uwzględniając fakt, iż poziom i charakter oczekiwań może być w każdym przypadku diametralnie odmienny. Przykładowo wartością oczekiwaną dla usługi edukacyjnej może być rozwój osobowy usługobiorcy, zdobycie wiedzy i umiejętności wykorzystywanej w pracy zawodowej, względy prestiżowe związane np. z wartością uzyskanego dyplomu, atrakcyjność przekazu dydaktycznego. W pewnych

⁵ Zob. S. Cichoń, *Jakość usług w organizacji*, „Zarządzanie Jakością” 2012, nr 1.

przypadkach „wartością” może być np. „poziom” wymagań spełniający zasadę warunkującą uzyskanie zamierzonego efektu przy minimalnym nakładzie pracy własnej.

Efektywność procesu kształcenia

Ważnym parametrem weryfikującym każde działanie jest jego efektywność, rozumiana w kategoriach stopnia zbieżności uzyskanych efektów do wytyczonych celów. Nie inaczej jest w przypadku procesu kształcenia. Porównanie uzyskanych efektów z założonymi celami stanowi podstawę oceny systemu kształcenia, korygowania struktury i treści programowych oraz przebiegu procesu. O efektywności procesu kształcenia decyduje jego jakość. Na jakość kształcenia, w ujęciu procesowym, wpływają m.in. zakładane efekty, wdrażane strategie nauczania, stosowane metody, sposób weryfikacji i oceny. Nie bez znaczenia wydaje się również proces organizowania i zarządzania procesem kształcenia⁶. W wymiarze czynnikowym o jakości kształcenia decydują: programy nauczania, kwalifikacje i poziom motywacji kadry dydaktycznej, motywacja do nauki i poziom uczniów, a także będące do dyspozycji wyposażenie dydaktyczne⁷. Dopełnieniem wydają się rzetelne i zarazem przejrzyste procedury kontrolne stanowiące wyznacznik szeroko rozumianej kultury organizacyjnej⁸.

Projektowanie programów nauczania w ujęciu standardów osobowościowych

Podstawowym czynnikiem decydującym o jakości procesu kształcenia są programy nauczania. Każdy program tworzy złożoną strukturę o hierarchicznej budowie. O jego procesowej jakości decydują właściwie dobrane treści, wskazując zarazem na problematykę ich selekcji, będących pochodną ograniczeń czasowych. Tematyka zajęć powinna być zgodna z najnowszym stanem wiedzy w danej dziedzinie⁹.

⁶ Zob. M. Próchnicka, *Elementy procesu kształcenia istotne z punktu widzenia wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego*, www.ekspercibolonscy.org.pl

⁷ Zob. A. Samek, *Jakość procesu kształcenia w uczelni technicznej*, „Zarządzanie Jakością” 2012, nr 1.

⁸ M. Kęsy, *Kultura organizacyjna a efektywność funkcjonowania organizacji społecznie odpowiedzialnych* [w:] *Edukacja – Technika – Informatyka. Wybrane problemy edukacji technicznej i zawodowej*, Rzeszów 2011.

⁹ A. Samek, *Jakość procesu kształcenia...*

W projektowaniu programów nauczania dominować powinna w równym stopniu wyobraźnia oraz fakty empiryczne, stanowiąc myślową konfrontację duchowego subiektywizmu z obiektywizmem rzeczywistości oraz zderzeniem spontanicznych możliwości z realnymi ograniczeniami¹⁰. Opracowanie pragmatycznego programu to proces złożony i trudny. W projektowaniu programu nauczania zazwyczaj problemem nie jest wyznaczenie koncepcji kierunkowej, a określenie rodzaju i intensywności związków między przedmiotami, uwzględniających kryterium spójności programowej oraz skuteczności dydaktycznej¹¹. Istotnym czynnikiem jest korelacja tematyczna, która zależy od rozmieszczenia poszczególnych treści w czasie i od wzajemnych powiązań – co wymaga wcześniejszych uzgodnień¹². Jednakże każdy cykl uzgodnień to swoisty proces negocjacji, który rządzi się własnymi prawami, pełnych tajemnych norm, niepisanych reguł i ukrytych motywów.

Obiektywne trudności w ustaleniu właściwej struktury treści kształcenia mogą potęgować tzw. twarde prawa ekonomii lub często groźniejsze w skutkach egoistyczne postawy osób nadmiernie eksponujących istotność określonego zagadnienia, przy jednoczesnej ignorancji lub minimalizowaniu znaczenia innych obszarów wiedzy. Siła lub talent negocjacyjny stron biorących udział w opracowaniu programu nauczania może mieć istotny wpływ na wdrażaną w życie jego postać. Dyktatorskie decyzje podejmowane według gombrowiczowskiej zasady „swoj do swego po swoje”, w czasach ugruntowanej demokracji, solidarności międzyludzkiej oraz poszanowania zasad współżycia społecznego, po prostu, nie przystają. Rozwiązaniem powyższego problemu wydaje się „dialog społeczny”, którego efektem jest wypracowana przez „wybieralne gremium” kompromisowa postać programu nauczania.

Konfrontacja narcystycznych osobowości opierających swoją roszczeniową narrację ideami socjaldarwinizmu i wyznaczającym metodykę osiągnięcia celów neoliberalnym światopoglądem¹³, prowadzi w konsekwencji do osiągnięcia kompromisu zadawalającego jedynie uczestników negocjacji programowych. Ustalany kompromis negocjacyjny prowadzony według zasady równowagi bilansowej: „komu można jeszcze odjąć, aby sobie dodać” wydaje się potwierdzać tezę, że „słowa i idee, nawet najszlachetniejsze, zwykle przegrywają z interesami”. Ileż inteligentnego trudu oraz umiejętności narracyjnych potrzeba, aby wypracowane „dzieło” zaprezentować w wymiarze racjonalnym. Z niepokojem

¹⁰ Zob. M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Warszawa 2009.

¹¹ J. Janczyk, *Rzeczywistość wirtualna czy symulacja rzeczywistości w procesie kształcenia* [w:] *Dydaktyka Informatyki. Modelowanie i symulacje komputerowe*, red. W. Furmanek, A. Piecuch, Rzeszów 2010.

¹² A. Samek, *Jakość procesu kształcenia...*

¹³ Zob. A. Szahaj, *Kapitalizm wyczerpania?*, Warszawa 2019.

można odnieść się do sytuacji, w której cywilizacyjny standard manipulowania spotyka się z biernością i konformistyczną akceptacją zainteresowanego środowiska. Pojawiające się uwagi krytyczne i racjonalna ich argumentacja to „głos wołającego na pustyni”. Nie mogą stanowić powodu dla refleksji i przemyśleń, wszak formułują je osoby o niższym poziomie merytorycznej wiedzy, mniejszej świadomości istniejących zależności przyczynowo-skutkowych itd.

Przyczyną „nietaktownej” próby ingerencji jest znane w psychologii zjawisko zawyżonej samooceny. Ponadto zawsze można założyć, iż grupę krytyków tworzą niezaradni życiowo, zazdrośni talentu życiowej zaradności, pozbawieni innowacyjnego talentu i kreatywności, nieudolni zawistnicy. Racjonalną argumentację programowych oponentów można także wytłumaczyć standardem cywilizacyjnym współczesnego człowieka, którego wyróżnikiem wydaje się ponadstandardowy indywidualizm, czyli przyznanie jednostce absolutnej wartości i postawienie jej w centrum rzeczywistości jako jedynego kryterium odniesienia i oceny. Wyznacznikami postępowania staje się nie: racjonalność, odpowiedzialność, dobro wspólne, solidarność lub sprawiedliwość społeczna, ale: egoizm oraz brak jakichkolwiek barier etycznych.

Pierwowzorem indywidualizmu był egoizm ekonomiczny, kształtowany przez zasady wolnorynkowej gospodarki i wolnej konkurencji. Z biegiem czasu postawy egocentryczne przeniesione zostały na płaszczyznę społeczną i polityczną. Jedną z konsekwencji indywidualizmu jest absolutyzacja subiektywizmu, w perspektywie której „prawdziwe” staje się to, co dana jednostka sądzi lub chce, by było prawdziwe¹⁴. Kreacja własnego „ja” sprawia, że wszystko zaczyna być względne. Relatywizm dopuszcza zmienność ocen norm i wartości logiczno-poznawczych, etycznych i estetycznych. Filozofia relatywizmu odrzuca prawdy i wartości absolutne, zaś prezentowana zmienność ocen i poglądów wynikać może z kontekstu bądź poglądów określonych grup społecznych lub osób. Racjonalność traci uniwersalny charakter wraz z rozproszeniem porządku racjonalnego, i w konsekwencji o tym, co racjonalne czy irracjonalne, decydują jedynie oceny subiektywne¹⁵.

Modne jest obecnie relatywizowanie dosłownie wszystkiego: kryteriów zdrowia fizycznego, zdrowia psychicznego, wartości i norm moralnych, a nawet statusu i godności osoby ludzkiej¹⁶. W takich warunkach względność i subiektywność oceny np. jakości kształcenia, racjonalności programu nauczania, kompetencji i zaangażowania nauczyciela, lekceważenia obowiązków przez ucznia, stanowią przykłady relatywizmu. To idealny czas dla ludzi zakładających maskę, stanowiącą przeciwieństwo prawdy, uludę będącą przeciwieństwem praw-

¹⁴ M. Dziewiecki, *Człowiek i Bóg w ponowoczesności*, „Cywilizacja” 2013, nr 45.

¹⁵ A. Kiepas, *Kultura jako czynnik zrównoważonego rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, Sosnowiec 2014.

¹⁶ Zob. M. Dziewiecki, *Człowiek i Bóg w ponowoczesności...*

dy. Tak więc nieuczciwy przybiera maskę uczciwości, leniwy udaje pracowitego, niesprawiedliwy sprawiedliwego, niewierny wiernego itd.¹⁷, manipulujący emanuje szczerością, bezradny udaje kreatywnego, dyktator odwołuje się do zasad demokracji. Pozostaje mieć nadzieję, że w tym chaosie względności i pozoractwa nie dochodzi do sytuacji, w których symulant jest nagradzany za wybitne osiągnięcia, dyletant nie uchodzi za eksperta, uczeń nie poucza nauczyciela itd.

Jakościowe dopełnienia programów nauczania

Procesowym dopełnieniem wypracowanych planów nauczania (w wymiarze cząstkowym) jest bezpośredni przekaz dydaktyczny. O jego jakości decyduje m.in. aktualność treści oraz forma ich prezentacji. Standard wiarygodności prezentowanych treści wynika z konieczności jej sprawdzalności oraz wierności reprezentacji. Wiarygodność związana jest także z kompletnością oraz spójnością wewnętrzną w wyznaczonym zakresie tematycznym, a także możliwością dokonania analiz i porównań. Istotnym atrybutem wydaje się być neutralność treści, zwłaszcza kiedy odnoszą się one do sfery moralnej, obyczajowej, światopoglądowej lub przekonań politycznych.

W przypadku twórczych opracowań dydaktycznych autorzy uwzględniać powinni zasady etyczne wskazujące na konieczność: przedstawienia własnego komentarza, w przypadku gdy przekazywane treści są niezgodne z wewnętrznymi przekonaniami, oraz uwzględnienie w procesie dydaktycznym rywalizujących (czasami sprzecznych) ze sobą teorii, koncepcji i interpretacji faktów¹⁸. Z dużym niepokojem zauważyć można przypadki, w których przestrzeganie powyższych zasad etycznych nie znajduje akceptacji bezpośrednich odbiorców przekazu dydaktycznego. Poddanie naukowej krytyce trendów światopoglądowych i ideologii stanowi podstawę do wyciągania konsekwencji służbowych wobec autora oraz próbę napiętnowania rzetelności dydaktycznej.

Przemiany cywilizacyjne wywołują nie tylko zmiany programowych treści, ale dają możliwość stosowania w procesie nauczania nowych form i środków dydaktycznego przekazu. Dostępność i łatwość obsługi sprzętu komputerowego, coraz bardziej przyjazne aplikacyjnie oprogramowanie oraz możliwość uzyskania dodatkowych efektów dydaktycznych powodują, że rozwiązania technologii informacyjnej znajdują obecnie powszechne zastosowanie w procesie kształcenia.

Przedstawiony powyżej standard cywilizacyjny w pewnych przypadkach nie jest warunkiem wystarczającym dla efektywności procesu kształcenia. W pew-

¹⁷ J. Tischner, *Filozofia dramatu*, Kraków 2012.

¹⁸ „Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych”, PAN, Komitet Etyki w Nauce, Warszawa 2001.

nych warunkach kompetencje i umiejętności nauczyciela, jego uzdolnienia pedagogiczne i talent przekazywania wiedzy nie wystarczają. Kreatywność i innowacyjność nawet wybitnych jednostek są niewystarczającymi zasobami, kiedy o jakości kształcenia decyduje wyposażenie dydaktyczne, tj. urządzenia techniczne, aparatura laboratoryjna, specjalistyczne oprogramowanie komputerowe. Istotnym czynnikiem jest nie tylko ich fizyczne posiadanie, ale poziom nowoczesności i stan techniczny warunkujący eksploatacyjną użyteczność. Bywa często tak, że zasoby techniczne wykazują ponadnormatywny okres dydaktycznego wykorzystania, stojąc w kontrze dla nowoczesnych haseł i treści programowych. Zauważalne tendencje stopniowego eliminowania wymagającego dużych nakładów inwestycyjnych i jednocześnie kosztownego w eksploatacji wyposażenia na rzecz środków medialnego przekazu i symulacji komputerowej doprowadzić może do sytuacji, w której profesjonalizm w wymiarze wirtualnym oznaczać może bezradność w świecie realnym.

Wymuszana przez standard nowoczesności oraz warunki i okoliczności konieczność wykorzystywania w nauczaniu technologii komunikacyjnych nie może być bezwzględna, gdyż w pewnych przypadkach wykazuje irracjonalną efektywność. Próbę znalezienia optymalnych proporcji stosowanych form nauczania porównać można z procesem diagnozy choroby i sposobu leczenia. Aby uzyskać zadowalający efekt medyczny, prawidłowo zdiagnozowany pacjent powinien systematycznie stosować właściwe leki, w odpowiednich ilościach i czasie. Zarówno brak stosowania leków, zastosowanie niewłaściwych lub właściwych w ponadwymiarowych ilościach prowadzi zazwyczaj do zgubnych skutków.

Każda funkcjonująca w warunkach gospodarki rynkowej organizacja powinna uwzględniać zasady i mechanizmy ekonomiczne warunkujące efektywność prowadzonej działalności. Zasady rynkowe wskazują, iż możliwość sprzedaży oferowanego produktu determinowana jest jego dostępnością, akceptowalną dla klienta jakością oraz skuteczną reklamą. Ta ostatnia związana jest z technikami promocji. Tak więc dopełnieniem dla racjonalności programów nauczania oraz nowoczesności wyposażenia dydaktycznego wydają się działania promocyjne. Jednym z instrumentów marketingowych pobudzających potencjalnego klienta jest atrakcyjność oferowanego produktu. O skuteczności powyższej koncepcji decydują przemiany w osobowości współczesnego człowieka, które klasyczny ideał prawdy zastępują nowymi ideałami – zaspokojenia potrzeb oraz praktyką atrakcyjności. Bardzo szybko takie modele kulturowe stają się wzorcami myślenia, wartościowania i działania wielu ludzi¹⁹. Z szacunkiem odnosząc się do potrzeby rzetelnej promocji oferowanego produktu, z niepokojem obserwuje się sposób i metody jej prowadzenia. Pęd ku dydaktycznej atrakcyjności prowadzić może do chęci wdro-

¹⁹ Zob. A. Zwoliński, *Człowiek telewizyjny*, Kraków 2016.

zenia „innovacyjnej” koncepcji „dydaktyki odwrotnej”, w której proces kształcenia rozpoczyna się od marketingowo chwytliwej nowoczesności, a kończy – na procesowych podstawach. Obliczone na wywołanie chwilowych emocji działania marketingowe, sprawdzone w obszarze handlu, niekoniecznie sprawdzą się w innych obszarach działalności, zwłaszcza w tych, w których jakość produktu jest wynikiem racjonalnie przekazywanej usystematyzowanej wiedzy, nabywania pragmatycznych umiejętności oraz oddziaływania wychowawczego.

Efektywność procesu – bariery i ograniczenia

Barierą dla funkcjonalnej efektywności wydaje się brak jasno sprecyzowanych celów i zamierzeń dotyczących działalności, całkowite utajnianie lub przedstawienie w formie cząstkowej z istotnym opóźnieniem czasowym. Brak pełnej i rzetelnej informacji dotyczącej aktualnej sytuacji i planów na przyszłość powodować może brak akceptacji dla podejmowanych decyzji, „niepewność jutra” oraz instrumentalne wypełnianie obowiązków²⁰. Można się zastanawiać, czy jedynym powodem powyższego stanu jest mentalność przełożonych, którzy często nie doceniają (pragmatycznie lub wizerunkowo) udziału zwykłych pracowników w budowaniu sukcesu organizacji²¹. W przypadku, kiedy czynnikiem warunkującym efektywność działalności jest kreatywność i innowacyjność wszystkich członków organizacji, niezależnie od zajmowanych stanowisk i pełnionych funkcji – jasność strategii i wyznaczonych celów staje się podstawą działalności. Istotne staje się zachowanie względnej równowagi w zakresie wzajemnego zrozumienia intencji przez pracowników reprezentujących różne podsystemy i poziomy hierarchiczne organizacji. Przykładowo wdrażane innowacje w programach lub metodach nauczania powinny być rozumiane i akceptowane przez nauczycieli wdrażających je w życie. Z kolei inicjatywy „oddolne”, spostrzeżenia i uwagi dotyczące procedur operacyjnych powinny być przyjmowane i analizowane przez przełożonych. Wymiana informacji oraz procesy dzielenia się wiedzą są istotne, gdyż warunkują synergię efektywności, będącą wynikiem połączenia różnych zakresów wiedzy, doświadczenia zawodowego i sposobów myślenia²². Cisza i brak dyskusji to pierwszy sygnał, że firma się nie rozwija²³, a często spotykana jednomyślność środowiska może być rozpatrywana w kategoriach tzw. paradoksu organizacji określonego przez prawo Careya, według które-

²⁰ Zob. A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, *Handlowiec dowartościowany*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 3.

²¹ Zob. T. Kamyk, *Dbaj o pracowników, więcej zarobisz*, „Brief do Sukcesu” 2004, nr 53.

²² Zob. R. Borowiecki, M. Romanowska, *Systemy informacji strategicznej*, Warszawa 2001.

²³ Zob. Ł. Malczewski, *Łowcy głów w galerii sztuki. Niekonwencjonalne metody poszukiwania pracowników na stanowiska menedżerskie*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 3.

go: „każda organizacja, o ile temu nie przeciwdziałać, dąży do pogrążenia się w chaosie”²⁴. Jednym z rozwiązań dla organizacji, które znalazły się w kulturowym potrzasku i stają się niezdolne do zmiany sposobu swoich działań, nawet w obliczu wyraźnych zagrożeń, jest tzw. proces twórczej destrukcji²⁵.

Pośrednią przyczyną sygnalizowanej sytuacji kryzysowej wydaje się być błędna polityka personalna, która w dłuższym czasie doprowadza do sytuacji, w której organizacja osiąga stan charakteryzowany prawem Petera, według którego w hierarchii organizacyjnej każdy pracownik stara się wznieść na swój szczybel niekompetencji. Prowadzi to w konsekwencji do stanu, w którym określone stanowiska zostają objęte przez osoby bez właściwych kompetencji i kwalifikacji. W organizacjach, w których awansuje się za zdolności towarzyskie oraz układy i często zależności polityczne, a nie za umiejętności i osiągnięcia zawodowe – ludzie obejmujący stanowiska, zazwyczaj o dużych ambicjach i miernych kwalifikacjach, świadomi swoich braków wykazują się znaczną zapobiegliwością i skutecznością w innych obszarach. Nabywają doświadczenia w sztuce dyplomacji, sprawiania dobrego wrażenia, spektakularnych wypowiedzi, wyczuwania oraz wykorzystywania nastrojów i słabości innych ludzi²⁶. Z cynizmem wykorzystują swoje przywileje, prawa nakazów, stworzone przez siebie „wartości i normy” moralne, a także przymus ekonomiczny i słabość podwładnych²⁷. Istnieje pewna niepisana reguła, że ludzie żądni władzy są najlepsi w jej zdobywaniu, jednak najgorsi w jej sprawowaniu.

Podsumowanie

Gdybyśmy chcieli (...) jakiegokolwiek przeobrażenia zbadać gruntownie, bacząc na pierwsze jego przyczyny, z pewnością na dzień tego zdarzenia czy przeobrażenia znajdziemy zawsze przyczyny ekonomiczne. Inaczej też być nie może, bo w pierwszym rzędzie powodują człowiekiem zawsze potrzeby materialne, choć sam przed sobą prawdę tę nie zawsze wyznaje, choć często mniema, a jeszcze częściej to głosi, że czynności jego i dążenia pochodzą z motywów wyższych, że ma na celu idee wyższe. Na dzień idealnych dążeń leży zawsze kwestia żołądka, świadomie lub nieświadomie (...)”²⁸.

²⁴ Zob. A. Oleksiuk, *Problemy organizacji*, Warszawa 2007.

²⁵ Zob. Ł. Malczewski, *Lowcy głów w galerii sztuki. Niekonwencjonalne...*

²⁶ Zob. A. Oleksiuk, *Problemy...*

²⁷ Zob. Ł. Zaorski-Sikora, *Etyka w biznesie*, Łódź 2007.

²⁸ B. Sajduk, *Socjologia tłumu, psychologia narodów i historiozofia w myśli społeczno-politycznej Jana Karola Kochanowskiego (1869–1949)*, Kraków 2011 [za:] L. Gumplowicz, *System socjologii*, Warszawa 1887.

Bibliografia

- Borowiecki R., Romanowska M., *Systemy informacji strategicznej*, Warszawa 2001.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Warszawa 2009.
- Cichoń S., *Jakość usług w organizacji*, „Zarządzanie Jakością” 2012, nr 1.
- Cichoń S., *Jakość w zarządzaniu organizacją*, „Zarządzanie Jakością” 2012, nr 2.
- Cichoń S., *Satysfakcja studenta z usługi edukacyjnej priorytetem szkoły wyższej*, „Zarządzanie Jakością” 2012, nr 3–4.
- „Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych”, PAN, Komitet Etyki w Nauce, Warszawa 2001.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania*, Warszawa 1995.
- Dziewiecki M., *Człowiek i Bóg w ponowoczesności*, „Cywilizacja” 2013, nr 45.
- Gumpłowicz L., *System socjologii*, Warszawa 1887.
- Janczyk J., *Rzeczywistość wirtualna czy symulacja rzeczywistości w procesie kształcenia* [w:] *Dydaktyka Informatyki. Modelowanie i symulacje komputerowe*, red. W. Furmanek, A. Piecuch, Rzeszów 2010.
- Kamyk T., *Dbaj o pracowników, więcej zarobisz*, „Brief do Sukcesu” 2004, nr 53.
- Kęsy M., *Kultura organizacyjna a efektywność funkcjonowania organizacji społecznie odpowiedzialnych* [w:] *Edukacja – Technika – Informatyka. Wybrane problemy edukacji technicznej i zawodowej*, red. W. Furmanek, Rzeszów 2011.
- Kęsy M., Tubielewicz K., *Kreatywność organizacji a kapitał ludzki* [w:] *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. A. Pabian, Częstochowa 2010.
- Kiepas A., *Kultura jako czynnik zrównoważonego rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, Sosnowiec 2014.
- Malczewski Ł., *Łowcy głów w galerii sztuki. Niekonwencjonalne metody poszukiwania pracowników na stanowiska menedżerskie*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 3.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008.
- Niemczyk A., Paśnik J., Grzesik W., *Handlowiec dowartościowany*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 3.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 2003.
- Oleksiuk A., *Problemy organizacji*, Warszawa 2007.
- Próchnicka M., *Elementy procesu kształcenia istotne z punktu widzenia wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego*, www.ekspertbolonscy.org.pl.
- Sajduk B., *Socjologia tłumy, psychologia narodów i historiozofia w myśli społeczno-politycznej Jana Karola Kochanowskiego (1869–1949)*, Kraków 2011.
- Samek A., *Jakość procesu kształcenia w uczelni technicznej*, „Zarządzanie Jakością” 2012, nr 3–4.
- Szahaj A., *Kapitalizm wyczerpania?*, Warszawa 2019.
- Tischner J., *Filozofia dramatu*, Kraków 2012.
- Zaorski-Sikora Ł., *Etyka w biznesie*, Łódź 2007.
- Zwoliński A., *Człowiek telewizyjny*, Kraków 2016.