

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Andrzej Witek

**MODEL KOMPETENCJI DYREKTORA SZKOŁY
PODSTAWOWEJ W ZARZĄDZANIU KRYZYSEM**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

dr hab. inż. Justyny M. Bugaj, prof. UEK

Dąbrowa Górnicza 2026

Spis treści

1.	Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2.	Cele pracy i hipotezy badawcze.....	3
3.	Przebieg badań i struktura pracy.....	5
3.3.	Dobór próby badawczej – badanie jakościowe.....	8
4.	Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	9
5.	Wnioski z badań.....	9
5.1.	Analiza programów kształcenia w zakresie przygotowania dyrektorów szkół do zarządzania kryzysem	10
5.2.	Najważniejsze kompetencje dyrektora szkoły w opiniach badanych.....	12
5.3.	Samooceńca kompetencji dyrektorów szkół podstawowych w zakresie zarządzania kryzysem	13
5.4.	Analiza czynnikowa – rotacja VARIMAX i struktura modelu	14
5.5.	Wyniki badań jakościowych jako pogłębienie i interpretacja wyników ilościowych	16
5.6.	Doświadczenie jako czynnik integrujący kompetencje dyrektora szkoły	17
5.7.	Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem.....	18
6.	Kierunki dalszych badań.....	21
7.	Wartość dodana pracy.....	22
8.	Plan pracy	23
	Spis tabel	25
	Spis rysunków	25
	Spis wykresów	25

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Wybór tematu rozprawy doktorskiej był rezultatem przesłanek praktycznych i naukowych, osadzonych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności, niepewności oraz zmienności otoczenia, co zwiększa znaczenie zarządzania kryzysem, szczególnie w sektorze publicznym. Szkoła podstawowa, jako organizacja o szczególnej odpowiedzialności społecznej, funkcjonuje w złożonych uwarunkowaniach prawnych, organizacyjnych i społecznych, a dyrektor pełni w niej rolę kluczowego decydenta odpowiedzialnego za zapewnienie ciągłości działania i bezpieczeństwa interesariuszy.

W sytuacjach kryzysowych znaczenie tej roli wyraźnie wzrasta, a skuteczność działań dyrektora uzależniona jest od poziomu jego kompetencji kierowniczych, w szczególności zdolności działania w warunkach presji czasu, niepełnej informacji oraz podwyższonego ryzyka. Dodatkową przesłanką była obserwacja narastania nowych źródeł kryzysów w środowisku szkolnym, w tym kryzysów emocjonalnych, informacyjnych i organizacyjnych. Wskazuje to na potrzebę pogłębionej analizy kompetencji dyrektora w tym obszarze.

Istotnym uzasadnieniem podjęcia badań była również krytyczna analiza literatury przedmiotu, obejmująca trzy główne obszary: zarządzanie kryzysem, teorię kompetencji oraz funkcjonowanie organizacji publicznych. Analiza wykazała, że mimo bogatego dorobku w każdym z tych obszarów, zagadnienia te rzadko są ujmowane łącznie w odniesieniu do dyrektora szkoły podstawowej. Jednocześnie stwierdzono brak spójnego modelu kompetencji w zakresie zarządzania kryzysem oraz ograniczoną obecność tej problematyki w programach kształcenia z zarządzania oświatą.

Zidentyfikowana luka badawcza uzasadniała potrzebę przeprowadzenia badań własnych oraz opracowania modelu o charakterze teoretyczno-empirycznym.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Punktem wyjścia do sformułowania koncepcji badań była identyfikacja luki badawczej w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, dotyczącej kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Analiza literatury wskazała, że mimo licznych opracowań dotyczących kompetencji kierowniczych oraz zarządzania w sytuacjach kryzysowych, zagadnienia te rzadko są ujmowane łącznie w odniesieniu do dyrektora szkoły podstawowej. Szczególnie zauważalny jest brak spójnego modelu kompetencji, który uwzględniałby zarówno specyfikę szkoły jako organizacji publicznej, jak i uwarunkowania zarządzania w sytuacjach kryzysowych. W tym ujęciu problem naukowy

polegał na braku modelowego ujęcia kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Problem badawczy stanowił empiryczne uszczegółowienie tej luki i dotyczył ustalenia, jakie kompetencje posiadają dyrektorzy szkół podstawowych oraz w jakim stopniu są przygotowani do działania w sytuacjach kryzysowych.

Przyjęto założenie, że opracowanie modelu kompetencji powinno wynikać z połączenia analizy teoretycznej z wynikami badań empirycznych. W związku z tym celem głównym rozprawy było opracowanie modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Model ten miał mieć charakter teoretyczno-empiryczny i uwzględniać zarówno dorobek nauk o zarządzaniu i jakości, jak i wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród dyrektorów szkół podstawowych. Przyjęcie takiego założenia pozwoliło na zaprojektowanie badań obejmujących diagnozę kompetencji dyrektorów, analizę ich doświadczenia zawodowego oraz analizę programów kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej oświaty.

W celu weryfikacji przyjętych założeń badawczych sformułowano hipotezę główną oraz cztery hipotezy szczegółowe. Hipoteza główna zakładała, że dyrektorzy szkół podstawowych nie są w wystarczającym stopniu przygotowani do zarządzania kryzysem w toku studiów podyplomowych oraz kursów kwalifikacyjnych z zakresu zarządzania oświatą. Przyjęcie tej hipotezy wynikało z analizy literatury przedmiotu, przeglądu dotychczasowych badań oraz wstępnej analizy programów kształcenia, które wskazywały na ograniczoną obecność problematyki zarządzania kryzysem w procesie formalnego przygotowania dyrektorów szkół.

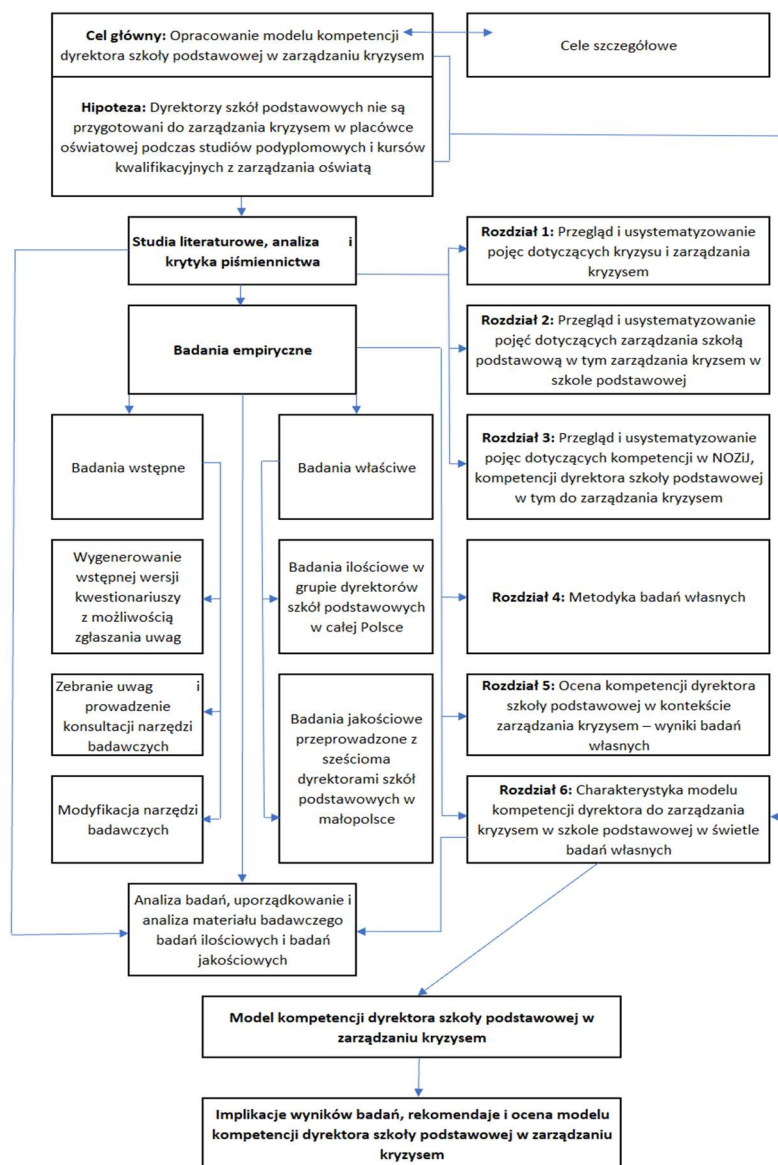
Hipotezy szczegółowe odnosiły się do zależności pomiędzy poziomem kompetencji dyrektorów a wybranymi czynnikami różnicującymi, w szczególności doświadczeniem zawodowym, długością pełnienia funkcji kierowniczej oraz lokalizacją szkoły. Założono, że większe doświadczenie zawodowe sprzyja wyższemu poziomowi wiedzy, umiejętności i postaw związanych z przewidywaniem oraz reagowaniem na sytuacje kryzysowe. Przyjęto również, że dyrektorzy o dłuższym stażu na stanowisku częściej deklarują skuteczność działania w warunkach kryzysu oraz lepiej radzą sobie z identyfikowaniem zagrożeń i opracowywaniem procedur postępowania. Ostatnia z hipotez szczegółowych dotyczyła możliwego wpływu lokalizacji szkoły na poziom kompetencji w zarządzaniu kryzysem.

Tak sformułowany układ hipotez pozwolił na empiryczną weryfikację zależności istotnych z punktu widzenia problemu badawczego, a jednocześnie stanowił podstawę do dalszych analiz prowadzących do opracowania modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Przebieg procesu badawczego został zaprojektowany w sposób wieloetapowy i podporządkowany realizacji celu głównego rozprawy. Proces badawczy, między innymi poszczególne etapy badań, połączenie metod i różnych technik oraz narzędzi badawczych został przedstawiony w sposób graficzny na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat postępowania badawczego



Źródło: opracowanie własne

W pierwszym etapie przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu, obejmującą problematykę zarządzania kryzysem, kompetencji kierowniczych oraz funkcjonowania szkoły jako organizacji publicznej. Równolegle dokonano analizy

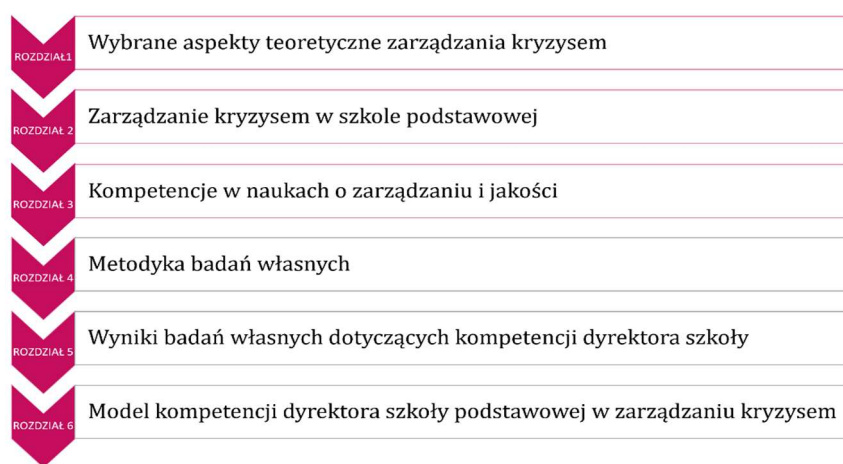
dokumentów, w tym programów studiów podyplomowych i kursów kwalifikacyjnych z zarządzania oświatą. Etap ten pozwolił na identyfikację luki badawczej oraz określenie podstawowych założeń koncepcyjnych badań własnych. Następnie opracowano narzędzia badawcze i poddano je pilotażowi, co umożliwiło ich weryfikację i doprecyzowanie. W dalszej kolejności przeprowadzono badania ilościowe i jakościowe wśród dyrektorów szkół podstawowych. Ważnym założeniem metodologicznym była triangulacja źródeł danych, pozwalająca na zestawienie i porównanie wyników uzyskanych z różnych perspektyw badawczych. Ostatnim etapem była analiza oraz synteza materiału badawczego, która umożliwiła opracowanie autorskiego modelu.

Metodyka badań została oparta na podejściu teoretyczno-empirycznym oraz procedurze indukcji niezupełnej. Przyjęto triangulację metod badawczych, obejmującą analizę literatury, analizę dokumentów, badania ilościowe oraz badania jakościowe. Takie podejście umożliwiło wielostronne ujęcie badanego problemu oraz integrację wyników stanowiących podstawę opracowania modelu kompetencji.

3.1. Struktura pracy

Struktura pracy została podporządkowana logice rozwiązania problemu naukowego oraz realizacji celu głównego rozprawy (rysunek 2).

Rysunek 2. Struktura pracy



Źródło: Opracowanie własne.

Część teoretyczna obejmowała trzy obszary: zarządzanie kryzysem, szkołę podstawową jako organizację publiczną oraz koncepcje kompetencji i modeli kompetencyjnych. Kluczowe znaczenie miało uporządkowanie aparatu pojęciowego oraz przyjęcie operacyjnej definicji kompetencji jako zintegrowanego układu wiedzy,

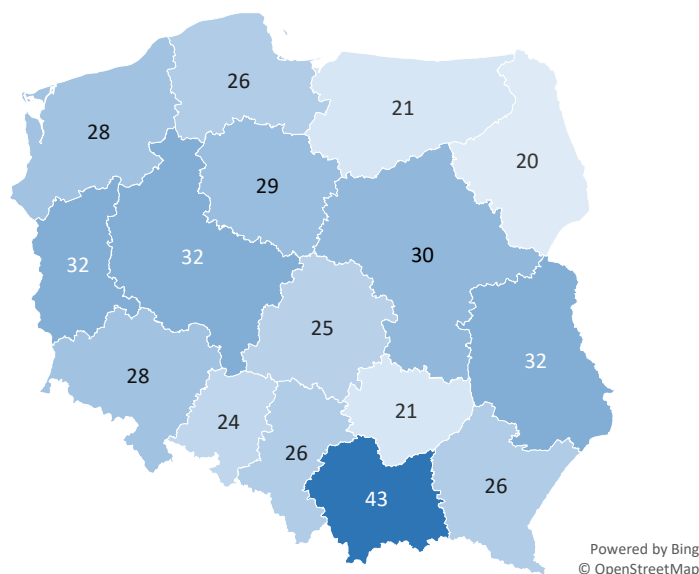
umiejętności, postaw, wartości i doświadczenia. Definicja ta stanowiła podstawę operacjonalizacji zmiennych oraz konstrukcji modelu.

Część metodologiczna obejmowała sformułowanie problemu badawczego, celu i hipotez oraz dobór metod, technik i narzędzi badawczych. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań ilościowych, jakościowych oraz analizę dokumentów. Ostatnia część pracy miała charakter modelowy i była poświęcona opracowaniu autorskiego modelu kompetencji. Przyjęty układ pracy odpowiada logice postępowania badawczego, od analizy teoretycznej, przez diagnozę empiryczną, aż do konstrukcji modelu.

3.2. Dobór próby badawczej – badanie ilościowe

Badanie ilościowe miało charakter ogólnopolski i zostało przeprowadzone wśród dyrektorów szkół podstawowych. Szczegółowe zestawienie liczby odnotowanych odpowiedzi za dane województwo przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Liczba odnotowanych odpowiedzi dyrektorów szkół podstawowych za dane województwo



Źródło: Opracowanie własne.

Do badań ilościowych wielkość populacji określono na podstawie średniej liczby szkół podstawowych z lat 2021–2023, według danych Głównego Urzędu Statystycznego. Przyjęto założenie, że każdą szkołą kieruje jeden dyrektor lub osoba pełniąca jego obowiązki, co pozwoliło określić wielkość populacji na poziomie 14 154 jednostek. Doboru wielkości próby dokonano przy założeniu poziomu ufności 95%, wielkości frakcji 0,5 oraz maksymalnego błędu oszacowania 5%. Przy takich parametrach minimalna wymagana liczebność próby wynosiła 374 respondentów.

W badaniu właściwym uzyskano 443 poprawnie wypełnione kwestionariusze, co oznacza, że liczebność próby przekroczyła wartość minimalną. Badanie objęło dyrektorów ze wszystkich województw w Polsce. Uwzględniono również zróżnicowanie lokalizacyjne placówek, wyróżniając szkoły zlokalizowane na wsi, w miastach do 150 tysięcy oraz powyżej 150 tysięcy mieszkańców. Tak zaprojektowana próba umożliwiła prowadzenie analiz porównawczych oraz ocenę wpływu wybranych zmiennych na poziom kompetencji dyrektorów szkół podstawowych w zarządzaniu kryzysem. Uzyskany materiał empiryczny stanowił podstawę do weryfikacji hipotez szczegółowych oraz do dalszych analiz prowadzących do opracowania modelu kompetencji.

3.3. Dobór próby badawczej – badanie jakościowe

Badania jakościowe przeprowadzono w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych z dyrektorami szkół podstawowych. Dobór próby miał charakter celowy i był podporządkowany pogłębieniu oraz interpretacji wyników badań ilościowych (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka grupy badawczej biorącej udział w badaniach jakościowych w ujęciu ze względu na profil dyrektora szkoły podstawowej i kodowanie (określoną sygnaturę)

Sekcja II	Profil dyrektora SP	Sygnatura					
		D1M1	D2M1	D1M2	D2M2	D1W	D2W
1.	Płeć	Kobieta	Mężczyzna	Kobieta	Kobieta	Kobieta	Kobieta
2.	Wiek	Powyżej 46 lat	36-45 lat	36-45 lat	Powyżej 46 lat	Powyżej 46 lat	Powyżej 46 lat
3.	Staż pracy	Powyżej 20 lat	od 10 do 20 lat	od 10 do 20 lat	Powyżej 20 lat	Powyżej 20 lat	Powyżej 20 lat
4.	Doświadczenie na stanowisku dyrektora SP	Powyżej 10 lat	Powyżej 10 lat	Powyżej 10 lat	Powyżej 10 lat	Powyżej 10 lat	Powyżej 10 lat
5.	Wykształcenie	Pedagogiczne, nauczyciel języka polskiego i historii, zarządzanie oświatą	Pedagogiczne, nauczyciel geografii i WOS, zarządzanie oświatą, socjologia	Pedagogiczne, nauczyciel języka polskiego, logopeda, zarządzanie oświatą	Pedagogiczne, nauczyciel matematyki i fizyki, zarządzanie oświatą	Pedagogiczne, nauczyciel biologii i chemii, zarządzanie oświatą	Pedagogiczne, nauczyciel edukacji wczesnoszkolnej, języka angielskiego, zarządzanie oświatą
6.	Rodzaj szkoły	Publiczna	Niepubliczna	Publiczna	Publiczna	Publiczna	Publiczna
7.	Typ szkoły	Ogólnodostępna	Integracyjna	Ogólnodostępna	Ogólnodostępna	Ogólnodostępna	Z oddziałami integracyjnymi
8.	Lokalizacja	Miasto pow. 150 tys. mieszkańców (Kraków)	Miasto pow. 150 tys. mieszkańców (Kraków)	Miasto do 150 tys. mieszkańców (Bochnia)	Miasto do 150 tys. mieszkańców (Wieliczka)	Wieś (Gmina Wielka Wieś)	Wieś (Gmina Zielonki)

Źródło: Opracowanie własne.

Zastosowano dwa kryteria doboru respondentów: doświadczenie na stanowisku dyrektora powyżej 10 lat oraz zróżnicowanie lokalizacji szkoły. Dodatkowo wykorzystano metodę kuli śniegowej. Ostatecznie przeprowadzono sześć wywiadów, po dwa w każdej kategorii lokalizacyjnej. Proces rekrutacji był wymagający — wykonano 57 prób kontaktu,

a 16 osób odmówiło udziału. Wartość poznawcza badań jakościowych wynikała jednak z trafności doboru respondentów oraz możliwości uzyskania pogłębionych danych interpretacyjnych.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Weryfikacja hipotezy głównej wykazała, że dyrektorzy szkół podstawowych nie są w wystarczającym stopniu przygotowani do zarządzania kryzysem w ramach formalnego kształcenia. Ponad 70% respondentów oceniło swoje kompetencje w tym zakresie jako przeciętne, niskie lub bardzo niskie, przy jednocześnie wysokiej samoocenie kompetencji ogólnych. Wynik ten wskazuje na wyraźną lukę kompetencyjną o charakterze systemowym. Respondenci podkreślali, że kompetencje kryzysowe rozwijane są głównie poprzez doświadczenie zawodowe, a nie w toku kształcenia formalnego. Uzyskane wyniki potwierdziły hipotezę główną i uzasadniły potrzebę opracowania modelu kompetencji.

Weryfikacja pierwszej i drugiej hipotezy szczegółowej potwierdziła istotną rolę doświadczenia zawodowego w kształtowaniu kompetencji kryzysowych. Dyrektorzy z większym stażem pracy deklarowali wyższy poziom przygotowania do działania w sytuacjach kryzysowych, większą pewność decyzyjną oraz lepszą zdolność oceny sytuacji. Wyniki wskazują, że doświadczenie sprzyja rozwijaniu umiejętności przewidywania zagrożeń oraz skutecznego reagowania. Jednocześnie potwierdzono, że bardziej doświadczeni dyrektorzy częściej deklarują skuteczność działania w sytuacjach kryzysowych. Badania jakościowe pogłębiły tę interpretację, wskazując, że doświadczenie pełni funkcję integrującą wiedzę, umiejętności, postawy i wartości.

Weryfikacja trzeciej hipotezy wykazała, że dyrektorzy z doświadczeniem powyżej 10 lat osiągają wyższy poziom kompetencji w zarządzaniu kryzysem niż osoby z krótszym stażem. Dłuższy okres pełnienia funkcji sprzyja rozwijaniu umiejętności rozpoznawania zagrożeń, koordynacji działań oraz podejmowania decyzji w warunkach presji. Czwarta hipoteza potwierdziła, że lokalizacja szkoły stanowi istotny czynnik różnicujący poziom kompetencji. Dyrektorzy funkcjonujący w odmiennych kontekstach organizacyjnych deklarowali różne doświadczenia i poziom przygotowania do reagowania na sytuacje kryzysowe. Wyniki te wskazują, że kompetencje dyrektora kształtują się w powiązaniu z kontekstem organizacyjnym, a nie w sposób izolowany.

5. Wnioski z badań

W niniejszej części przedstawiono najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań własnych, obejmujących analizę dokumentów, badania ilościowe oraz badania jakościowe. Wnioski te odnoszą się zarówno do stopnia przygotowania

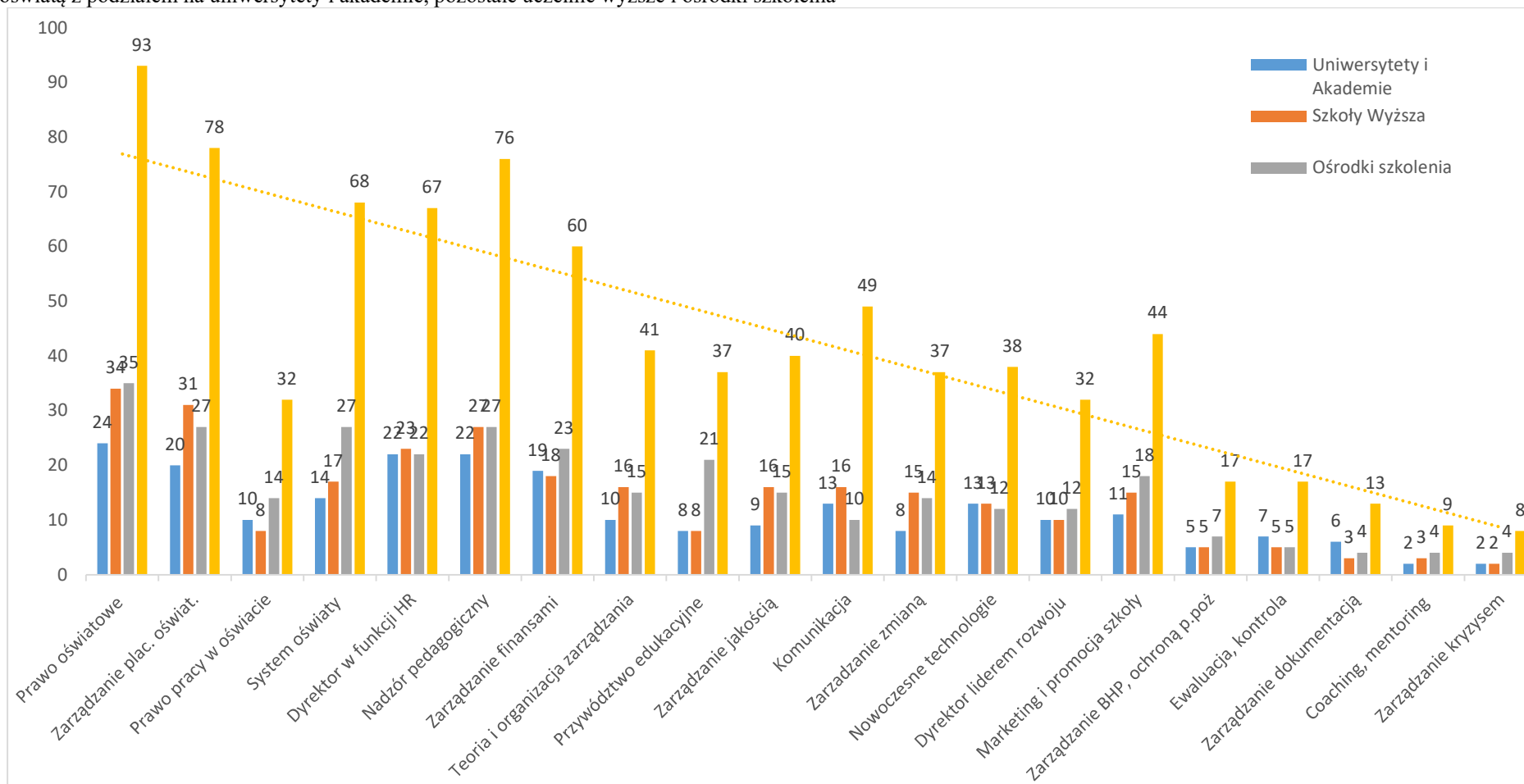
dyrektorów szkół podstawowych do zarządzania kryzysem, jak i do struktury kompetencji niezbędnych do skutecznego działania w sytuacjach kryzysowych. Ich syntetyczne ujęcie stanowi podstawę dalszych rozważań dotyczących modelu kompetencji oraz poznawczej i aplikacyjnej wartości pracy.

5.1. Analiza programów kształcenia w zakresie przygotowania dyrektorów szkół do zarządzania kryzysem

Istotnym elementem badań była analiza programów kształcenia studiów podyplomowych oraz kursów kwalifikacyjnych z zakresu zarządzania oświatą. Jej celem było określenie zakresu formalnego przygotowania dyrektorów szkół podstawowych do zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Na podstawie analizy programów publikowanych na stronach internetowych 107 uczelni wyższych i ośrodków szkoleniowych stwierdzono, że jedynie 10 programów zawierało treści odnoszące się do zarządzania kryzysem, przy czym tylko w dwóch przypadkach użyto bezpośrednio tego pojęcia. W pozostałych programach zagadnienia te miały charakter pośredni i nie stanowiły wyodrębnionego obszaru kształcenia.

Uzyskane wyniki wskazują, że problematyka zarządzania kryzysem nie jest w sposób systemowy obecna w formalnym przygotowaniu dyrektorów szkół. Treści odnoszące się do sytuacji kryzysowych pojawiają się fragmentarycznie i najczęściej mają charakter uzupełniający wobec zagadnień prawnych lub organizacyjnych. Dominującą część programów stanowią natomiast treści związane z funkcjonowaniem szkoły w warunkach stabilnych, zwłaszcza w zakresie prawa oświatowego, administracji i nadzoru pedagogicznego. Pozwala to stwierdzić, że zakres kształcenia nie odpowiada w pełni złożoności współczesnych wyzwań stojących przed dyrektorami szkół. Wyniki te potwierdzają istnienie luki pomiędzy wymaganiami praktyki zarządzania a zakresem przygotowania formalnego. Szczegółowe dane dotyczące liczby występowania wybranych tematów obecnych w programach kształcenia studiów podyplomowych i kursów kwalifikacyjnych z zarządzania oświatą z podziałem na uniwersytety i akademie, pozostałe uczelnie wyższe i ośrodki szkolenia przedstawiono na wykresie 2.

Wykres 2. Dane dotyczące liczby występowania wybranych tematów obecnych w programach kształcenia studiów podyplomowych i kursów kwalifikacyjnych z zarządzania oświatą z podziałem na uniwersytety i akademie, pozostałe uczelnie wyższe i ośrodki szkolenia

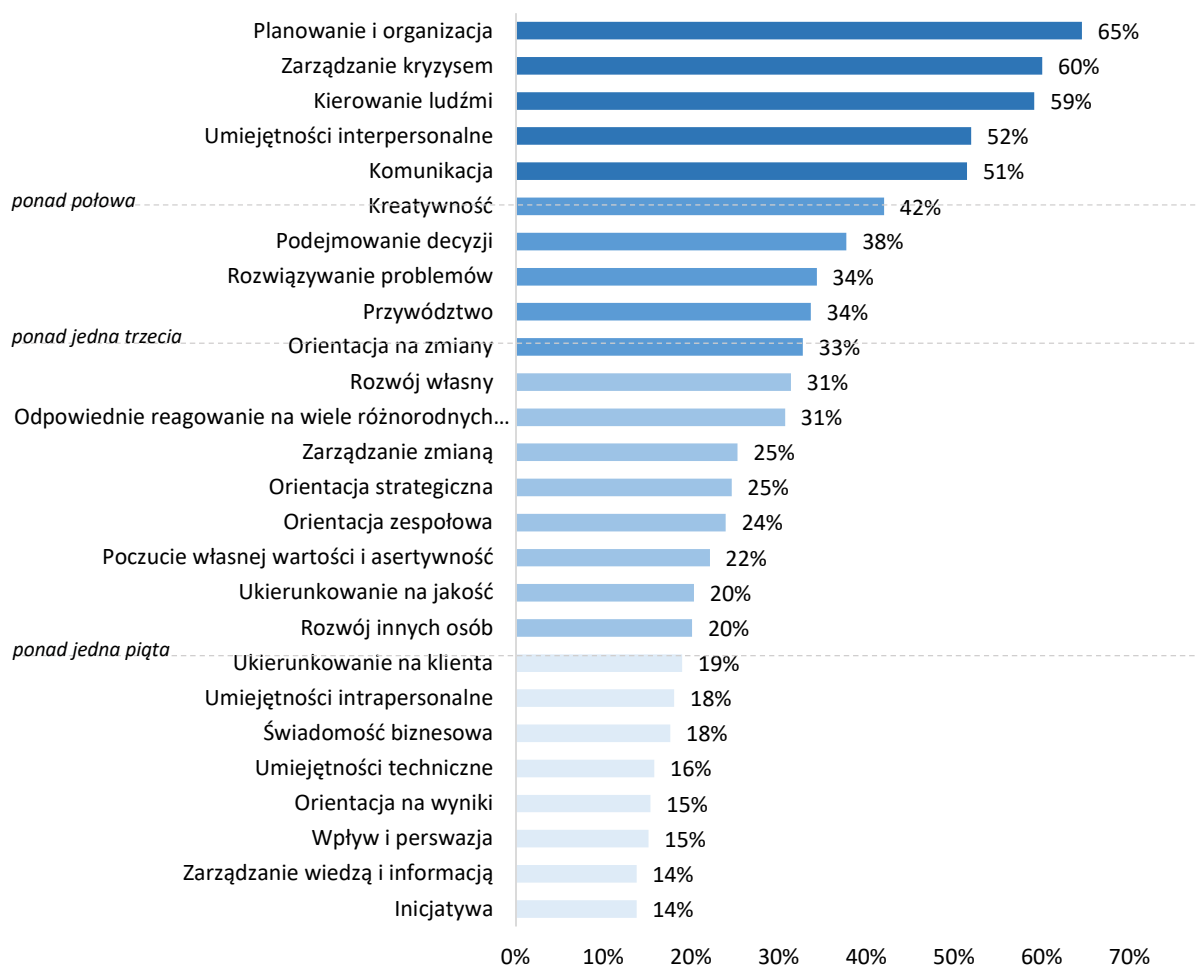


Źródło: A. Witek, *Edukacja dyrektorów szkół w zakresie zarządzania kryzysowego w placówkach oświatowych*, [w:] Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyzna (red.), *Interdyscyplinarne prace naukowe studentów i doktorantów Akademii WSB TOM IV*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, 2023, s. 352.

5.2. Najważniejsze kompetencje dyrektora szkoły w opiniach badanych

W ramach badań ilościowych respondenci zostali poproszeni o wskazanie ośmiu najważniejszych kompetencji dyrektora szkoły podstawowej spośród listy dwudziestu sześciu kategorii. Uzyskane wyniki pozwoliły określić strukturę preferowanych kompetencji w opinii badanych (wykres 3).

Wykres 3. Najważniejsze kompetencje dyrektora szkoły podstawowej pożądane we współczesnym świecie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Najczęściej wskazywaną kompetencją było planowanie i organizowanie pracy szkoły, co potwierdza znaczenie funkcji organizacyjnej w zarządzaniu placówką oświatową. Na drugim miejscu znalazło się zarządzanie kryzysem, co wskazuje na wysoką rangę tego obszaru w świadomości dyrektorów. Ponad połowa respondentów wskazała również kompetencje związane z kierowaniem ludźmi, umiejętności interpersonalne oraz

komunikację, co podkreśla znaczenie relacyjnego i społecznego wymiaru zarządzania szkołą.

Jednocześnie najmniejsze znaczenie przypisywano kompetencjom takim jak świadomość biznesowa, orientacja na wyniki, zarządzanie wiedzą i informacją czy inicjatywa. Wyniki te wskazują, że w percepcji dyrektorów kluczowe znaczenie mają kompetencje bezpośrednio związane z funkcjonowaniem szkoły jako organizacji społecznej oraz zdolnością reagowania na sytuacje trudne i nieprzewidywalne. Wysoka pozycja zarządzania kryzysem w hierarchii kompetencji potwierdza aktualność podjętej problematyki badawczej oraz znaczenie tego obszaru w praktyce zarządzania szkołą.

5.3. Samoocena kompetencji dyrektorów szkół podstawowych w zakresie zarządzania kryzysem

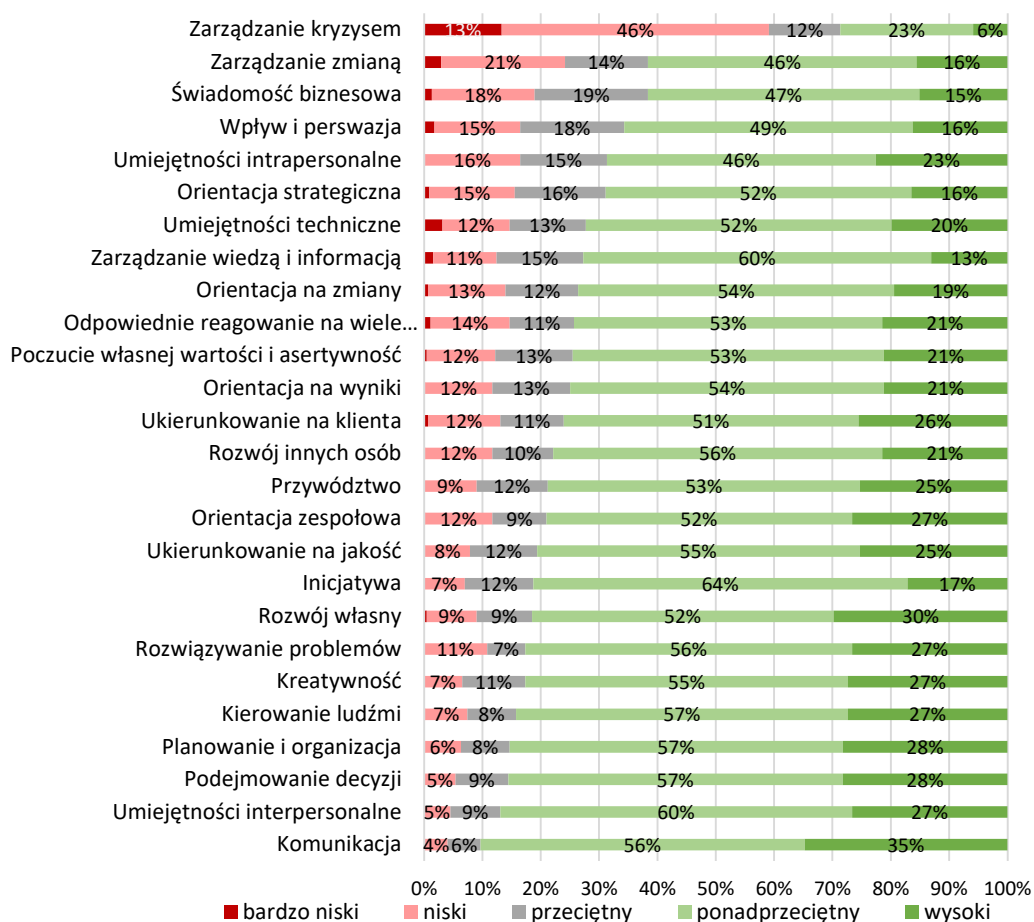
Ważnym elementem analizy empirycznej była samoocena kompetencji dyrektorów szkół podstawowych. Opracowanie wyników przeprowadzono z wykorzystaniem statystyki opisowej oraz testów nieparametrycznych, w tym testu U Manna–Whitneya, przy poziomie istotności $p < 0,05$. Oznacza to, że różnice stwierdzone pomiędzy porównywanymi grupami mają charakter statystycznie istotny i nie należy ich traktować jako przypadkowych.

Wyniki wskazują, że w przypadku większości analizowanych kategorii kompetencji badani oceniali się najczęściej na poziomie ponadprzeciętnym. Zarówno dominanta, jak i mediana dla większości kompetencji wynosiły 4, a średnie ocen mieściły się w przedziale od 3,5 do 4,21. Wyraźnym wyjątkiem okazały się jednak kompetencje związane z zarządzaniem kryzysem. W tym obszarze średnia ocena wyniosła 2,62, a dodatnia skośność rozkładu wskazuje, że większa liczba respondentów wybierała wartości poniżej średniej. Rozkład ocen kompetencji własnych dyrektorów szkół podstawowych przedstawiono na wykresie 4.

Szczególnie istotne jest to, że łącznie 71% badanych oceniło swoje kompetencje w zakresie zarządzania kryzysem jako przeciętne, niskie lub bardzo niskie. Wynik ten należy uznać za jednoznaczny wskaźnik istnienia luki kompetencyjnej w badanym obszarze. W przeciwieństwie do innych kompetencji menedżerskich, zarządzanie kryzysem zostało ocenione wyraźnie słabiej, co potwierdza, że badani dyrektorzy nie czują się wystarczająco przygotowani do działania w warunkach niepewności, zagrożenia i presji organizacyjnej.

Analiza statystyczna wykazała ponadto zróżnicowanie ocen w zależności od typu szkoły oraz doświadczenia zawodowego dyrektorów. Dyrektorzy placówek publicznych inaczej niż dyrektorzy placówek niepublicznych oceniali swoje kompetencje w zakresie orientacji na wyniki oraz zarządzania kryzysem.

Wykres 4. Rozkład ocen kompetencji własnych dyrektorów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

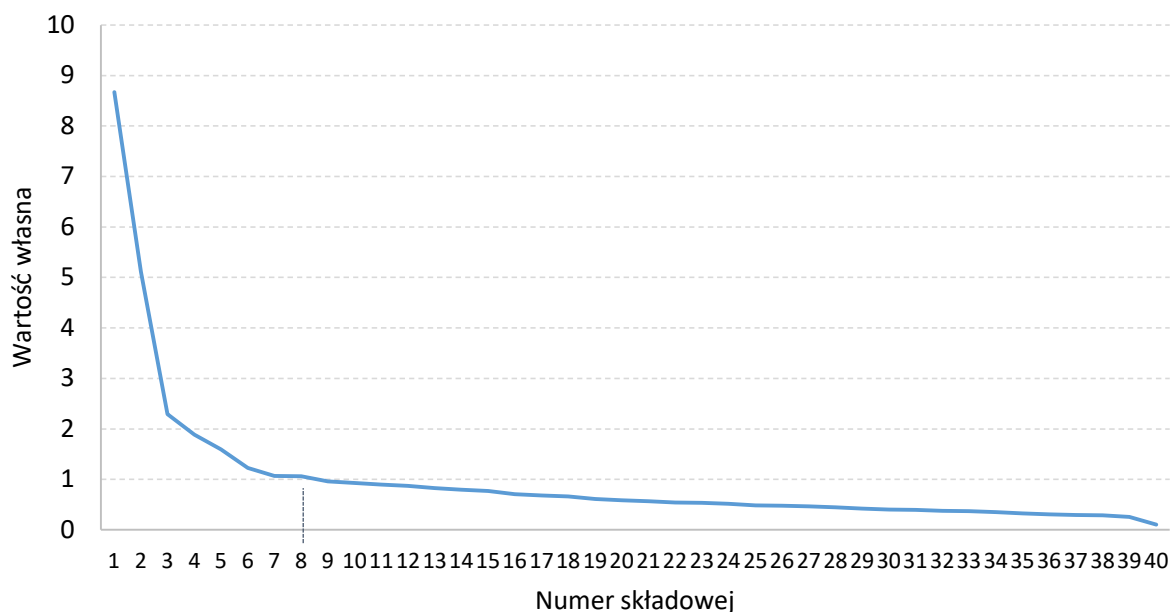
Różnice wystąpiły również pomiędzy dyrektorami szkół ogólnodostępnych a dyrektorami placówek ze specjalizacją, a także pomiędzy osobami o różnym stażu pracy. Najniższe oceny kompetencji kryzysowych deklarowali dyrektorzy o najkrótszym stażu pracy na stanowisku. Całość uzyskanych rezultatów pozwala stwierdzić, że zarządzanie kryzysem stanowi najsłabszy obszar samooceny dyrektorów szkół podstawowych, a jego poziom pozostaje powiązany z doświadczeniem zawodowym i kontekstem funkcjonowania placówki.

5.4. Analiza czynnikowa – rotacja VARIMAX i struktura modelu

W kolejnym etapie analizy zastosowano analizę czynnikową metodą głównych składowych, uzupełnioną rotacją VARIMAX, której celem było uzyskanie bardziej przejrzystej i interpretowalnej struktury czynników. Rotacja VARIMAX pozwala na takie uporządkowanie danych, aby zmienne były silnie związane z jednym czynnikiem i słabo z

pozostałymi, co umożliwiłoby bardziej jednoznaczne przypisanie poszczególnych cech i kompetencji do wyodrębnionych wymiarów. Uzyskane wyniki badań zaprezentowano na wykresie osypiska (wykres 5).

Wykres 5. Wykres osypiska



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W pierwszym etapie analizy nadal obserwowano zmienne korelujące z więcej niż jedną składową oraz zmienne nieskorelowane z żadnym czynnikiem. W związku z tym przeprowadzono iteracyjny proces oczyszczania modelu, polegający na eliminacji zmiennych niespełniających kryterium jednoznaczności. W rezultacie uzyskano ostateczny model składający się z ośmiu składowych o wartości własnej przekraczającej 1, które łącznie obejmują 40 zmiennych. Składowe te wyjaśniają 57% zróżnicowania odpowiedzi badanych, co należy uznać za zadowalający wynik w kontekście badań społecznych o złożonym charakterze analizowanych zmiennych.

Analiza czynnikowa umożliwiła identyfikację struktur latentnych, czyli ukrytych wymiarów kompetencji, które nie są bezpośrednio obserwowalne, lecz ujawniają się poprzez wzorce odpowiedzi respondentów. Na tej podstawie wyodrębniono osiem kluczowych obszarów kompetencyjnych, obejmujących między innymi zarządzanie i przywództwo, kompetencje psychospołeczne, podejście do ryzyka, współpracę zespołową, elastyczność i zdolność adaptacji, a także rezyliencję i zdolność radzenia sobie z niepewnością. Wyniki te

stanowiły ważny etap konstrukcji modelu kompetencji, ponieważ pozwoliły uporządkować dużą liczbę zmiennych w spójne i interpretowalne struktury.

5.5. Wyniki badań jakościowych jako pogłębienie i interpretacja wyników ilościowych

Badania jakościowe przeprowadzone w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych pełniły w pracy funkcję interpretacyjną i pogłębiającą wobec wyników uzyskanych w badaniach ilościowych. Ich celem było nie tylko doprecyzowanie wcześniej zidentyfikowanych zależności, lecz także uchwycenie znaczeń, doświadczeń i praktycznych kontekstów zarządzania kryzysem z perspektywy dyrektorów szkół podstawowych.

W pierwszej kolejności badania jakościowe potwierdziły brak systemowego przygotowania dyrektorów szkół podstawowych do zarządzania kryzysem. Wszyscy respondenci wskazywali, że w toku studiów podyplomowych i kursów kwalifikacyjnych z zarządzania oświatą problematyka ta nie była obecna jako wyodrębniony, spójny moduł kształcenia. Wypowiedzi badanych jednoznacznie wskazywały, że przygotowanie do działania w sytuacjach kryzysowych ma charakter głównie oparty na doświadczeniu, a nie formalny. Po drugie, wywiady ujawniły szerokie spektrum realnych sytuacji kryzysowych występujących w szkołach podstawowych. Badani dyrektorzy opisywali kryzysy związane z pandemią COVID-19, przyjmowaniem uczniów z Ukrainy, kryzysami emocjonalnymi dzieci i młodzieży, problemami kadrowymi, konfliktami z rodzicami, cyberprzemocą, brakiem informacji i jasnych wytycznych, a także sytuacjami wymykającymi się spod kontroli organizacyjnej szkoły. Dane te pozwoliły uchwycić praktyczny, wieloaspektowy wymiar zarządzania kryzysem w oświacie. Po trzecie, badania jakościowe umożliwiły doprecyzowanie znaczenia poszczególnych składowych kompetencji. Respondenci wskazywali, że skuteczne działanie w sytuacjach kryzysowych wymaga nie tylko wiedzy i umiejętności organizacyjnych, lecz także określonych postaw, wartości oraz doświadczenia zawodowego. Szczególnie wyraźnie wybrzmiała rola doświadczenia jako czynnika wzmacniającego pozostałe komponenty kompetencji.

Wyniki badań jakościowych miały również istotne znaczenie dla konstrukcji modelu kompetencji. Pozwoliły uporządkować i uzasadnić przyjęte elementy modelu, a także potwierdziły znaczenie doświadczenia i rezyliencji. W konsekwencji stanowiły ważne ogniwo łączące diagnozę empiryczną z konstrukcją autorskiego modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem.

5.6. Doświadczenie jako czynnik integrujący kompetencje dyrektora szkoły

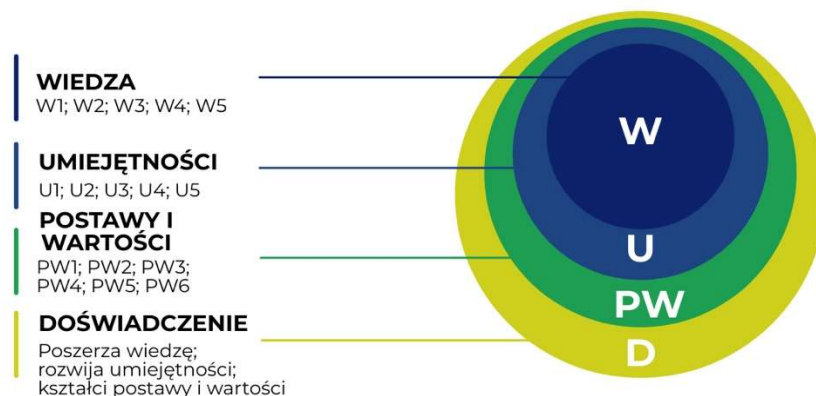
Jednym z najważniejszych ustaleń wynikających z przeprowadzonych badań było rozpoznanie szczególnej roli doświadczenia zawodowego w kształtowaniu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Zarówno wyniki badań ilościowych, jak i jakościowych wskazują, że doświadczenie nie ma charakteru jedynie uzupełniającego, lecz pełni funkcję integrującą wobec wiedzy, umiejętności, postaw i wartości. W tym sensie zostało ono potraktowane jako dynamiczny proces uczenia się w działaniu, umożliwiający przechodzenie od wiedzy deklaratywnej do wiedzy praktycznej i refleksyjnej.

W odniesieniu do wiedzy doświadczenie nie tylko ją poszerza, ale również porządkuje i pogłębia. Pozwala lepiej rozumieć mechanizmy funkcjonowania szkoły, trafniej interpretować przepisy prawa oświatowego oraz właściwiej oceniać konsekwencje podejmowanych decyzji. W odniesieniu do umiejętności umożliwia wyciąganie wniosków z codziennych sytuacji, podejmowanie trafniejszych decyzji, skuteczniejsze komunikowanie się oraz sprawniejsze organizowanie działań szkoły, zwłaszcza w warunkach kryzysowych.

Przeprowadzone badania wskazują również, że doświadczenie wpływa na postawy i wartości reprezentowane przez dyrektora szkoły. Wzmacnia odpowiedzialność, refleksyjność, pewność siebie oraz gotowość do podejmowania decyzji, a jednocześnie rozwija empatię, otwartość, zdolność budowania zaufania i postawę dialogu. W odniesieniu do wartości pełni funkcję weryfikującą i utrwalającą, pokazując, że uczciwość, odpowiedzialność, szacunek czy transparentność muszą być obecne nie tylko w deklaracjach, ale przede wszystkim w praktyce zarządzania. Uzyskane wyniki dotyczące składowych kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem przedstawiono graficznie na rysunku 3.

Poniższy rysunek obrazuje relacje pomiędzy wiedzą, umiejętnościami, postawami i wartościami oraz doświadczeniem, które zostało ujęte jako czynnik wzmacniający i porządkujący pozostałe elementy modelu. Na podstawie przeprowadzonych badań doświadczenie zostało potraktowane nie jako odrębna, izolowana cecha, lecz jako proces spajający pozostałe składowe kompetencji w realnym działaniu zarządczym. W konsekwencji stanowi ono również ważną podstawę rozwoju rezyliencji, rozumianej jako zdolność do zachowania skuteczności działania, adaptacji do zmiennych warunków oraz odbudowy potencjału organizacji w sytuacjach kryzysowych. Tym samym jego rola okazała się kluczowa zarówno z punktu widzenia interpretacji wyników badań, jak i konstrukcji modelu kompetencji.

Rysunek 3. Wyspecyfikowane składowe kompetencji dyrektora do zarządzania kryzysem w szkole podstawowej



Źródło: Opracowania własne na podstawie badań empirycznych.

5.7. Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem

Najważniejszym rezultatem pracy było opracowanie modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Model ten został skonstruowany w toku wieloetapowego procesu badawczego, łączącego analizę teoretyczną z wynikami badań empirycznych. Jego podstawy wyznaczyły kolejno: krytyczna analiza literatury przedmiotu, analiza programów kształcenia z zakresu zarządzania oświatą, badania ilościowe, badania jakościowe oraz analiza dokumentów szkół.

Na tej podstawie wyodrębniono kluczowe komponenty kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem, obejmujące wiedzę, umiejętności, postawy, wartości oraz doświadczenie. Model ma strukturę trójpoziomą (tabela 2).

Poziom pierwszy obejmuje kompetencje podstawowe, wynikające z ustaleń teoretycznych oraz formalnego przygotowania zawodowego. Poziom drugi zawiera kompetencje wyselekcjonowane na podstawie wyników badań empirycznych. Poziom trzeci odnosi się do doświadczenia w zarządzaniu kryzysem oraz rezyliencji, rozumianej jako zdolność do zachowania skuteczności działania, adaptacji i odbudowy potencjału organizacji.

Istotnym uzupełnieniem procesu konstruowania modelu była analiza dokumentów szkół oraz materiałów publikowanych na stronach internetowych. Ustalono, że badane placówki nie dysponowały procedurami postępowania na wypadek wystąpienia kryzysu, a

dostępne dokumenty i opracowania nie określały w sposób wyczerpujący kompetencyjnych wymagań wobec dyrektorów szkół w sytuacjach kryzysowych.

Tabela 2. Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem

Poziom I	Poziom II	Poziom III
<p>Wiedza z zakresu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prawa oświatowego i przepisów regulujących funkcjonowanie szkoły, • zarządzania i przywództwa edukacyjnego, • prawa pracy i Karty nauczyciela, • nadzoru pedagogicznego, • psychologii i pedagogiki, • bezpieczeństwa i organizacji pracy szkoły, w tym przepisów BHP i ppoż., • ewaluacji, analizy danych i rozwoju jakości pracy szkoły, • finansów publicznych, • współpracy z otoczeniem szkoły, • nowych technologii i zarządzania informacją. 	<p>Wiedza z zakresu Poziomu I oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie w ogóle, • kierowanie kadrą pedagogiczną i niepedagogiczną, • komunikacji, • zarządzania procesem dydaktyczno-wychowawczym oraz opiekuńczym. 	<p>Doświadczenie w zarządzaniu kryzysem z każdej perspektywy, tak ludzkiej, jak i organizacyjnej (rezyliencja).</p>
<p>Umiejętności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • komunikacji, • posługiwania się prawem, • zarządzania zespołem, przywódcze, • kierowania szkołą, • zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy szkoły, • motywowania i inspirowania innych, • sprawowania nadzoru pedagogicznego, • techniczne, posługiwania się nowoczesnymi technologiami, • rozwiązywania problemów, zarządzania zmianą, • delegowania i podejmowania decyzji, • reprezentowania szkoły na zewnątrz. 	<p>Umiejętności z zakresu Poziomu I oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koordynacji wielu zadań w tym samym czasie (odpowiedniego reagowania na wiele różnorodnych bodźców występujących w tym samym czasie), • interpersonalne, • odporności na stres, wytrzymałość, • mobilizacji w sytuacjach kryzysowych. 	
<p>Postawy i wartości:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdolność do głębokich refleksji, • postawa ciągłego uczenia się, • panowanie nad emocjami, empatia, optymizm, • pewność siebie, • odpowiedzialność za kadrę pedagogiczną i niepedagogiczną, decyzje, relacje, jakość nauczania, komunikatywność, wizerunek szkoły i za mienie, • profesjonalizm w działaniu, • etyka zawodowa, • proinnowacyjność. 	<p>Postawy i wartości z zakresu Poziomu I oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • komunikacja, • asertywność, • uczciwość, • transparentność. 	
<p>Doświadczenie co najmniej do 5 lat pracy na stanowisku dyrektora szkoły.</p>	<p>Doświadczenie powyżej 5 lat pracy na stanowisku dyrektora szkoły.</p>	

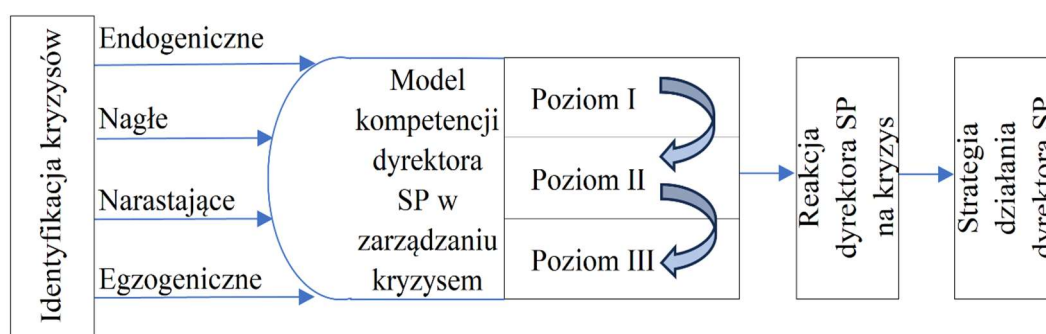
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Nie zidentyfikowano również spójnego modelu kompetencji odnoszącego się do tego obszaru. Syntetyczna analiza literatury, programów kształcenia, wyników badań ilościowych i jakościowych oraz dokumentów umożliwiła identyfikację kluczowych

składowych kompetencji i wykazanie istnienia istotnej luki kompetencyjnej pomiędzy kompetencjami oczekiwanymi a rzeczywistym poziomem przygotowania dyrektorów. To właśnie rozpoznanie, rekonstrukcja i uzupełnienie tej luki stanowiły podstawę opracowania modelu kompetencji. Model ma charakter teoretyczno-empiryczny, ponieważ łączy uporządkowanie pojęciowe i literaturowe z empirycznie potwierdzonymi komponentami kompetencji. W tym sensie stanowi nie tylko syntezę przeprowadzonych badań, lecz także uporządkowaną propozycję ujmującą strukturę kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem.

W dysertacji dodatkowo sporządzono schemat zastosowania modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem (rysunek 4). Schemat ten ujmuje model nie tylko jako uporządkowany zbiór kompetencji, lecz także jako narzędzie wspierające praktyczne działanie dyrektora w sytuacjach kryzysowych.

Rysunek 4. Schemat zastosowania modelu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W zaproponowanym schemacie punktem wyjścia jest identyfikacja kryzysu, rozumiana jako zdolność rozpoznawania sytuacji, które mają charakter kryzysowy lub mogą do kryzysu prowadzić. Wymaga to monitorowania funkcjonowania szkoły, dostrzegania nieprawidłowości i zagrożeń, analizy symptomów kryzysu oraz kwalifikowania zdarzeń jako wymagających natychmiastowej reakcji i specyficznych działań zarządczych.

W schemacie uwzględniono cztery rodzaje kryzysów najczęściej występujące w literaturze przedmiotu i wskazywane przez badanych: kryzysy endogeniczne, nagłe, narastające oraz egzogeniczne. Kolejnym elementem jest odwołanie do opracowanego modelu kompetencji wraz z trzema poziomami kompetencyjnymi, które wyznaczają zakres przygotowania dyrektora do działania w zależności od charakteru i dynamiki sytuacji kryzysowej. Istotne znaczenie ma tutaj reakcja dyrektora na kryzys, która jest kształtowana

zarówno przez poziom posiadanych kompetencji, jak i przez doświadczenie zawodowe. Ostatecznym etapem zaprezentowanym na schemacie jest strategia działania, rozumiana jako zespół decyzji i działań ukierunkowanych na ograniczenie skutków kryzysu oraz przywrócenie stabilności funkcjonowania szkoły. W tym ujęciu schemat zastosowania modelu ukazuje praktyczny wymiar opracowanej koncepcji oraz potwierdza jej aplikacyjny charakter.

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badania umożliwiły nie tylko rozwiązanie postawionego problemu naukowego, lecz także wskazanie kierunków dalszych analiz w obszarze zarządzania kryzysem w edukacji. Uzyskane wyniki potwierdzają, że problematyka kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w sytuacjach kryzysowych pozostaje obszarem wymagającym dalszego pogłębienia zarówno na poziomie teoretycznym, jak i empirycznym.

W pierwszej kolejności zasadne jest rozwijanie badań nad operacjonalizacją kompetencji kryzysowych oraz opracowaniem narzędzi umożliwiających ich rzetelny pomiar w warunkach rzeczywistych sytuacji zarządczych. Pozwoli to na bardziej precyzyjną diagnozę poziomu przygotowania dyrektorów oraz ocenę skuteczności podejmowanych działań rozwojowych. Istotnym kierunkiem są również badania porównawcze, uwzględniające zróżnicowanie kontekstu funkcjonowania szkół, w tym ich lokalizację, typ oraz uwarunkowania systemowe. Szczególnie wartościowe wydaje się rozszerzenie analiz na poziom międzynarodowy, co umożliwi identyfikację dobrych praktyk oraz porównanie modeli przygotowania kadry kierowniczej w różnych systemach edukacyjnych.

Kolejnym obszarem wymagającym dalszych badań jest ocena skuteczności programów kształcenia i doskonalenia zawodowego dyrektorów szkół. W szczególności istotne jest określenie, w jakim stopniu programy te przygotowują do działania w sytuacjach kryzysowych oraz jakie formy kształcenia — w tym warsztaty, treningi czy symulacje — są najbardziej efektywne w rozwijaniu kompetencji kryzysowych. Wyniki badań wskazują także na potrzebę rozwijania analiz dotyczących rezyliencji organizacyjnej szkoły, rozumianej jako zdolność do adaptacji, odbudowy i dalszego rozwoju w warunkach kryzysu. Szczęólnego znaczenia nabiera tu rola dyrektora jako lidera w procesie kształtowania odporności organizacyjnej placówki.

Dalsze badania powinny obejmować również zagadnienia związane z opracowaniem i wdrażaniem spójnych procedur zarządzania kryzysem w szkołach. W konsekwencji

wskazane kierunki badań prowadzą do integracji podejścia teoretycznego i praktycznego, co sprzyja rozwojowi modeli kompetencyjnych o wysokiej wartości aplikacyjnej.

7. Wartość dodana pracy

Opracowany model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem stanowi główny rezultat pracy, natomiast jego znaczenie ujawnia się w wartości dodanej rozprawy, którą można rozpatrywać w dwóch komplementarnych wymiarach: teoretycznym i praktycznym.

W wymiarze teoretycznym kluczowym osiągnięciem jest opracowanie autorskiego modelu kompetencji o charakterze teoretyczno-empirycznym, stanowiącego odpowiedź na zidentyfikowaną lukę badawczą w naukach o zarządzaniu i jakości. Przeprowadzone analizy wykazały brak spójnych ujęć odnoszących się do kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem, co uzasadniało potrzebę opracowania modelu własnego. Istotnym elementem wartości teoretycznej pracy jest również integracja komponentów kompetencji obejmujących wiedzę, umiejętności, postawy, wartości oraz doświadczenie, które zostało ujęte jako czynnik spajający i wzmacniający pozostałe elementy. Takie ujęcie pozwala na wielowymiarowe rozumienie kompetencji, adekwatne do złożoności procesów zarządzania w warunkach niepewności i zmienności otoczenia.

W wymiarze praktycznym opracowany model posiada wysoki potencjał aplikacyjny. Może być wykorzystywany jako narzędzie diagnozy kompetencji dyrektorów szkół podstawowych, umożliwiające identyfikację luk kompetencyjnych oraz planowanie działań rozwojowych. Stanowi również podstawę do projektowania programów kształcenia i doskonalenia kadry kierowniczej w oświacie, w szczególności w zakresie przygotowania do zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Jednocześnie model ma charakter uniwersalny, ponieważ jego struktura może być adaptowana do innych organizacji funkcjonujących w warunkach niepewności i zagrożenia.

W konsekwencji wartość dodana pracy przejawia się zarówno w rozwoju wiedzy naukowej poprzez uporządkowanie i uogólnienie problematyki kompetencji w zarządzaniu kryzysem, jak i w dostarczeniu narzędzia wspierającego praktykę zarządzania oraz rozwój kompetencji kadry kierowniczej.

8. Plan pracy

Wstęp

Rozdział 1. Wybrane aspekty teoretyczne zarządzania kryzysem

- 1.1. Wprowadzenie do rozdziału
- 1.2. Pojęcie kryzysu
- 1.3. Uwarunkowania powstawania kryzysów w organizacjach
- 1.4. Charakterystyka zarządzania kryzysem

Rozdział 2. Zarządzanie kryzysem w szkole podstawowej

- 2.1. Wprowadzenie do rozdziału
- 2.2. Uwarunkowania funkcjonowania szkoły podstawowej w Polsce
 - 2.2.1. Uwarunkowania prawne
 - 2.2.2. Uwarunkowania finansowe i techniczne
 - 2.2.3. Uwarunkowania społeczne
- 2.3. Kryzys w szkole podstawowej – ujęcie w naukach o zarządzaniu i jakości
- 2.4. Charakterystyka zarządzania kryzysem w szkole podstawowej

Rozdział 3. Kompetencje w naukach o zarządzaniu i jakości

- 3.1. Wprowadzenie do rozdziału
- 3.2. Pojęcie kompetencji w naukach o zarządzaniu
- 3.3. Przegląd badań dotyczących kompetencji kierowniczych i pracowniczych
- 3.4. Podziały i modele kompetencji w naukach o zarządzaniu i jakości
- 3.5. Kompetencje dyrektora szkoły podstawowej
 - 3.5.1. Zadania dyrektora szkoły podstawowej wynikające z zapisów prawnych
 - 3.5.2. Kompetencje dyrektora szkoły podstawowej na tle kompetencji dyrektorów szkół wybranych państw Unii Europejskiej

Rozdział 4. Metodyka badań własnych

- 4.1. Wprowadzenie do rozdziału
- 4.2. Problem badań, cel i hipotezy badawcze
- 4.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze
- 4.4. Organizacja oraz przebieg badań
- 4.5. Źródła danych oraz charakterystyka próby badawczej

Rozdział 5. Ocena kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w kontekście zarządzania kryzysem – wyniki badań własnych

- 5.1. Wprowadzenie do rozdziału
- 5.2. Kształcenie dyrektorów szkół podstawowych w Polsce, analiza programów kształcenia z zarządzania oświatą
- 5.3. Kształcenie dyrektorów szkół podstawowych w Polsce z zarządzania kryzysem w placówce oświatowej, wyniki badań ilościowych
- 5.4. Ocena profilu dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem – wyniki badań ankietowych
- 5.5. Analiza korelacji i analiza czynnikowa wyników badań ilościowych
- 5.6. Podsumowanie

Rozdział 6. Charakterystyka modelu kompetencji dyrektora do zarządzania kryzysem w szkole podstawowej w świetle badań własnych

- 6.1. Wprowadzenie do rozdziału
- 6.2. Ocena kształcenia dyrektorów szkół podstawowych w Polsce z zarządzania kryzysem w placówce oświatowej, wyniki badań jakościowych
- 6.3. Ocena zarządzania kryzysami w szkołach podstawowych – wyniki analiz wywiadów pogłębionych

6.4. Ocena kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem – wyniki badań jakościowych

6.5. Wyniki analizy dokumentów wewnętrznych badanych szkół podstawowych oraz dokumentów publikowanych na stronach internetowych dotyczących zarządzania kryzysem w placówkach oświatowych

6.6. Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem

Zakończenie

Bibliografia

Źródła internetowe

Wykaz tabel

Wykaz wykresów

Wykaz rysunków

Wykaz równań

Aneks

Streszczenie pracy w języku polskim

Streszczenie pracy w języku angielskim

Spis tabel

Tabela 1. Charakterystyka grupy badawczej biorącej udział w badaniach jakościowych w ujęciu ze względu na profil dyrektora szkoły podstawowej i kodowanie (określoną sygnaturę).....	8
Tabela 2. Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem	19

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat postępowania badawczego	5
Rysunek 2. Struktura pracy.....	6
Rysunek 3. Wyszpecyfikowane składowe kompetencji dyrektora do zarządzania kryzysem w szkole podstawowej.....	18
Rysunek 4. Schemat zastosowania modelu	20

Spis wykresów

Wykres 1. Liczba odnotowanych odpowiedzi dyrektorów szkół podstawowych za dane województwo	7
Wykres 2. Dane dotyczące liczby występowania wybranych tematów obecnych w programach kształcenia studiów podyplomowych i kursów kwalifikacyjnych z zarządzania oświatą z podziałem na uniwersytety i akademie, pozostałe uczelnie wyższe i ośrodki szkolenia	11
Wykres 3. Najważniejsze kompetencje dyrektora szkoły podstawowej pożądane we współczesnym świecie	12
Wykres 4. Rozkład ocen kompetencji własnych dyrektorów	14
Wykres 5. Wykres osypiska.....	15